



cism
centro de
investigação
em saúde de
manhiça



Plano Estratégico 2021-2025

CENTRO DE INVESTIGAÇÃO EM SAÚDE DE MANHIÇA
FUNDAÇÃO MANHIÇA

JUNHO 2021

Índice

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE FIGURAS	2
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
2. METODOLOGIA.....	6
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	8
4. MISSÃO, VISÃO E VALORES	12
5. ÂMBITOS DE ACTUAÇÃO	13
6. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	16
7. PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO	18
7.1. <i>Malária</i>	18
7.2. <i>Tuberculose e HIV/SIDA</i>	19
7.2.1. Tuberculose	20
7.2.2. HIV/SIDA	20
7.3. <i>Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas</i>	21
7.4. <i>Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva</i>	22
7.5. <i>Estudos de População</i>	23
7.6. <i>Outras Áreas: Saúde Ambiental e outras entidades emergentes</i>	23
8. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	24
9. MODELO DE MONITORIA E AVALIAÇÃO.....	25
10. ANÁLISE DE RISCO	26
ANEXOS ANEXOS	27
ANEXO 1: PLANO OPERACIONAL 2021-2025	28
ANEXO 2: BALANÇO DO PE 2014-2018	51
ANEXO 3: BOAS PRÁTICAS	59

Índice de figuras

Figura 1: Perfil de Moçambique	4
Figura 2: Etapas da elaboração do PE.....	6
Figura 3: Reformas Estratégicas	7
Figura 4: Pesquisa e Estrutura de Apoio.....	8
Figura 5: Resultados da Análise FOFA.....	10
Figura 6: Missão, Visão e Valores.....	12
Figura 7: Princípios de actuação do Programa de Investigação do CISM.....	14
Figura 8: Objectivos Estratégicos	16
Figura 9: Áreas Prioritárias de Pesquisa.....	18
Figura 10: Objectivos da área de Pesquisa Malária.....	19
Figura 11: Objectivos da área de Pesquisa HIV/Sida.....	21
Figura 12: Objectivos da área de Pesquisa Tuberculose	20
Figura 13: Objectivos da área de Pesquisa Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas.....	22
Figura 14: Objectivos da área de Pesquisa Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva.....	22
Figura 15: Objectivos da área de Pesquisa Saúde Populacional	23
Figura 16: Estrutura Orgânica	24

Abreviaturas e Acrónimos

CCE	Comité Científico Externo
CISM	Centro de Investigação em Saúde de Manhiça
DNT	Doenças Não Transmissíveis
DTN	Doenças Tropicais Negligenciadas
EUA	Estados Unidos da América
EY	Ernst & Young, Limitada
FM	Fundação Manhiça
FNI	Fundo Nacional de Investigação
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
HDM	Hospital Distrital da Manhiça
HIV/SIDA	Vírus de Imunodeficiência Humana / Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
INE	Instituto Nacional de Estatística
INS	Instituto Nacional de Saúde
MISAU	Ministério da Saúde
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONGs	Organizações Não Governamentais
PE	Plano Estratégico
PEN HIV	Plano Estratégico Nacional de resposta ao HIV/SIDA
PESS	Plano Estratégico do Sector da Saúde
PLUS	Pediatric Lung Ultra Sound (Ultrasonografia pulmonar pediátrica)
PNCM	Programa Nacional de Controlo da Malária
PNCT	Programa Nacional de Controlo da Tuberculose
SMI	Saúde Materno-Infantil
SVD	Sistema de Vigilância Demográfica
SVM	Sistema de Vigilância de Morbilidade
TB	Tuberculose

1. Introdução

O Centro de Investigação em Saúde de Manhiça (CISM) foi criado em 1996 com o objectivo de impulsionar e conduzir investigação biomédica em áreas prioritárias de saúde, com enfoque em doenças com grande peso de morbi-mortalidade no mundo, especialmente nos países de baixa renda. Desenvolveu-se seguindo a orientação de um Programa de Cooperação Bilateral entre os Governos de Moçambique e da Espanha e com o apoio da Fundação Clínic per la Recerca Biomédica, vinculado ao Hospital Clínic e a Universidade de Barcelona, para lutar contra as doenças e salvaguardar a saúde da população vulnerável, por meio da investigação, assistência sanitária e formação.

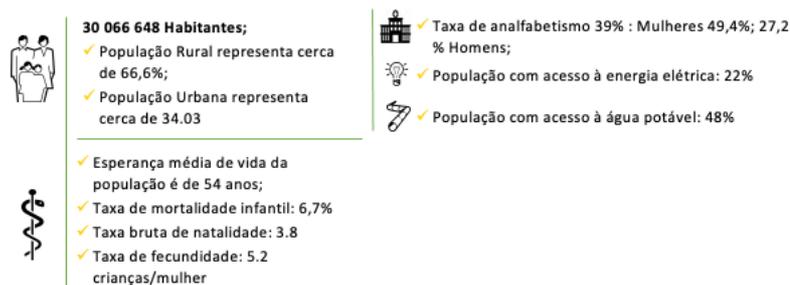
O CISM é gerido pela Fundação Manhiça, uma entidade de direito privado e de utilidade pública, criada em Fevereiro de 2008 pelos Governos de Moçambique e de Espanha, o Instituto Nacional de Saúde de Moçambique (INS), a *Fundació Clínic per la Recerca Biomèdica* (Hospital *Clínic-Universitat* de Barcelona) e o Dr. Pascoal M. Mocumbi como membro fundador honorário. Em 2010, como parte da estratégia integradora e de apropriação por parte do país, unem-se ao seu patronato a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e a Universidade Eduardo Mondlane (UEM), e em 2015 o Instituto de Saúde Global de Barcelona em substituição da *Fundació Clínic per la Recerca Biomèdica*.

A Fundação Manhiça foi estabelecida para dotar o Centro de uma estrutura legal moçambicana, e assegurar a sua sustentabilidade, autonomia e contínuo envolvimento e compromisso dos parceiros. É dirigida por um Conselho de Patronos e um Conselho de Administração, assessorados tecnicamente por um Conselho Científico Externo.

Os eixos de compromisso estratégico do CISM foram estabelecidos em harmonia com as prioridades nacionais na área de saúde de Moçambique, que apresenta um perfil epidemiológico caracterizado principalmente por doenças infecciosas e transmissíveis em particular a malária, diarreia, HIV/SIDA, infecções respiratórias e tuberculose, incluindo situações impostas por emergências sanitárias.

Através de suas acções de pesquisa na área de saúde, o Centro pretende contribuir para a melhoria da saúde da população, num contexto em que o acesso limitado à energia eléctrica e à água potável, o deficiente saneamento do meio, o reduzido acesso a serviços de saúde de qualidade e iniquidades de género sobretudo o acesso limitado a educação em particular das mulheres, influenciam na pobreza (Figura 1).

Figura 1: Perfil de Moçambique

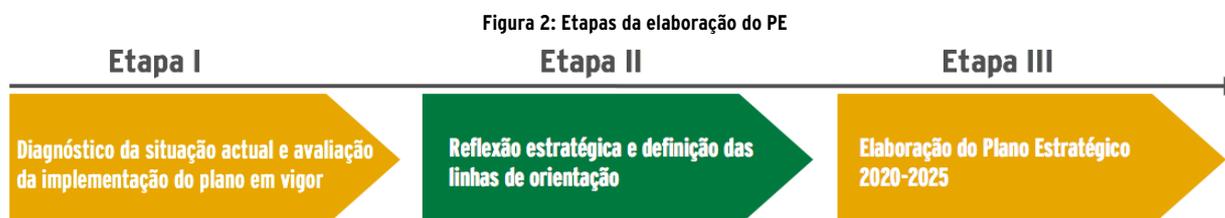


Fonte: INE, 2019

O presente Plano Estratégico (PE) visa apresentar a visão da CISM, no que respeita aos desafios e oportunidades que se lhe colocam, para o período de 2021 a 2025, bem como, um Plano operacional estruturado de intervenção, que oriente a actuação do centro, nas suas diversas vertentes de pesquisa e funcionais e que lhe permita uma boa articulação com todos os intervenientes envolvidos.

2. Metodologia

A elaboração deste PE seguiu uma sequência de 3 etapas principais, ilustradas na figura 2 abaixo:



A primeira etapa consistiu na recolha, revisão e análise documental, e auscultação dos principais intervenientes e colaboradores da Fundação Manhiça. Esta, incluiu a revisão do PE 2014-2018, incorporação e alinhamento das diretrizes de uma consultoria para reestruturação da Fundação Manhiça, assim como do subsídio colhido através de várias entrevistas conduzidas com membros e representantes do Conselho de Patronos, de Administração, Direcção Executiva, Comités Científicos (Interno e Externo), responsáveis de áreas de pesquisa e departamentos, parceiros, sector público e demais colaboradores do CISM.

Este processo, permitiu obter uma apreciação sobre o estágio actual do Centro, identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças existentes a nível nacional, regional e internacional.

A segunda etapa, essencialmente participativa, consistiu na realização de seminários de reflexão estratégica, que contaram com a participação de vários intervenientes internos e externos e resultaram na reformulação dos objectivos estratégicos bem como na reorganização das áreas de coordenação em paralelo com a reestruturação administrativa.

Esta etapa, é considerada como uma continuação e apreciação do resultado das análises feitas ao Plano Estratégico anterior no Seminário Anual Interno de 2018 e da IV sessão do Comité Científico Externo desse mesmo ano.

No primeiro seminário, dedicado à área científica, foi feita uma análise crítica do status quo das áreas científicas, através da análise SWOT, que culminou com uma proposta de reestruturação das áreas de coordenação, para racionalizar a pouca massa crítica existente, tornando-as mais fortes como forma de garantir um trabalho mais transversal e sinérgico através da combinação dos escassos recursos humanos qualificados de que dispomos.

Para tal, será necessária a criação dum modelo de estrutura mínima de uma equipa de pesquisa ou área de Coordenação que permita que o Investigador Principal esteja menos pressionado por actividades de índole administrativa e se possa focar cada vez no desenvolvimento estratégico da sua área de trabalho; incluindo a formação e acompanhamento dos seus formandos que estes sejam capazes de implementar com relativa autonomia algumas tarefas científicas que lhes forem delegadas. Isto por sua vez dará ao investigador principal mais tempo para se dedicar a produção científica propriamente dita.

Das várias reformas de estrutura discutidas neste seminário, destacam-se as seguintes:

Figura 3: Reformas Estratégicas

Reformas Estratégicas	
1	Criação de uma nova área de coordenação, resultante da fusão das áreas científicas das Doenças Diarreicas e Doenças Respiratórias, designada Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas, com objectivo único e abrangente e uma equipa multidisciplinar e coesa capaz de identificar fundos e implementar macro-projectos de alto valor estratégico para o CISM;
2	Criação da área de coordenação de Estudos de População como resultado da junção da extinta Unidade de Pesquisa Social (UPS), a componente científica do Departamento de Demografia e Economia de Saúde; Ainda nesta modificação, realça-se a junção da componente da mobilização social da antiga UPS com a Demografia como unidade de prestação de serviços (plataforma e mobilização social);
3	As áreas científicas de Tuberculose e HIV/SIDA pela sua natureza foram fundidas. Esta foi uma decisão tomada com objectivo de capitalizar os recursos existentes e garantir uma implementação conjunta.
4	Para área de Saúde Materna e Infantil (SMI), devido a sua transversalidade, houve necessidade de discutir-se os limites de actuação, passando, no novo plano à incluir estudos no âmbito de Saúde Sexual e Reprodutiva e do recém-nascido até ao seu primeiro ano de vida;
5	Assumindo a dinâmica do Centro e sua colaboração com entidades nacionais e internacionais, que actuam em áreas diferentes do nosso mandato, mantêm-se a área de "Outros", a qual abarca áreas tais como, Saúde Ambiental e outras doenças emergentes; Para a implementação dos estudos das várias áreas, o CISM irá trabalhar com centros especializados com os quais serão formadas equipas mistas e um plano de trabalho conjunto.

Depois de acordada a nova forma de apresentação das áreas científicas, foi realizado o seminário com os Departamentos e serviços com o objectivo de discutir a reestruturação destes para responder a nova apresentação das áreas científicas. Este processo de reestruturação irá continuar durante a implementação do PE 2021-2025, de forma a identificar eventuais mudanças a introduzir na avaliação de médio termo, a ter lugar em 2022.

Estas reuniões de reflexão estratégica, incluindo o Seminário Anual Interno de 2019, contaram com a participação dos membros do Conselho de Administração e de Patronos e estiveram em consonância com todas reformas/mudanças da componente administrativa, razão pela qual, o novo organigrama reflete todas estas propostas apresentadas no presente plano.

A análise da informação recolhida durante a reflexão estratégica permitiu a redefinição da Visão, Missão, Valores, Objectivos Estratégicos e Acções estratégicas, bem como a identificação dos principais desafios e propor abordagens a considerar no PE 2021-2025, nas áreas de pesquisa, serviços de apoio, assim como ao nível da gestão institucional.

A terceira e última etapa, foi dedicada a compilação, redacção do documento e elaboração do estratégico, incluindo o Plano Operacional.

3. Análise Estratégica

Esta secção descreve brevemente resultados cruciais, resultantes das actividades realizadas durante as duas primeiras fases da elaboração deste PE que incluem revisão e análise documental, auscultação dos principais intervenientes e colaboradores, seminários internos de reflexão estratégica, e análise SWOT feita de forma participativa incluindo os responsáveis de áreas de pesquisa e departamentos.

A actuação do CISM centra-se na pesquisa e para tal conta com serviços de apoio (laboratório, Tecnologia de Informação, Gestão e Análise de Dados), plataformas de pesquisa (vigilância geográfica e demográfica e vigilância de morbilidade) e formação.

Figura 4: Pesquisa e Estrutura de Apoio



O CISM é um centro de investigação consolidado, altamente especializado e com forte capacidade de investigação em doenças transmissíveis prevalentes em Moçambique, com particular enfoque as principais causas de morbi-mortalidade no país (malária, HIV/SIDA, tuberculose e doenças bacterianas).

A localização do CISM numa área endémica das principais doenças em Moçambique, o seu acesso a um hospital de referência (Hospital Distrital da Manhica) e outras Unidades Sanitárias integradas no Sistema Nacional de Saúde, conjugada com a capacidade laboratorial instalada no Centro encontram-se entre os seus principais pontos fortes.

As plataformas de investigação instaladas, nomeadamente o Sistema de Vigilância Demográfica e o Sistema de Vigilância de Morbilidade conferem ao Centro um valor adicional para a realização de pesquisa biomédica e social. Actualmente o Sistema de Vigilância Demográfica cobre todo o distrito de Manhica, com cerca de 194.299 pessoas e uma área de 2.384 Km². A vigilância de morbilidade cobre as consultas externas em 8 centros de saúde e internamentos no Hospital Distrital de Manhica e Rural de Xinavane em crianças menores de 15 anos de idade.

A existência de uma equipa multidisciplinar, jovem, dinâmica e com quadros qualificados e com experiência, combinados a uma forte rede de colaborações nacionais e internacionais torna o Centro altamente competitivo na atracção de projectos de pesquisa.

O Centro continua a apostar no desenvolvimento das suas capacidades para promover as actividades de pesquisa através da melhoria dos seus recursos humanos, infraestruturas e capacidade de gestão institucional.

O compromisso assumido há mais de duas décadas entre o Governo de Moçambique e Governo de Espanha através da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), garante ao Centro estabilidade financeira para o funcionamento básico e contínuo.

Contudo, as potencialidades que levaram ao crescimento do Centro nos últimos 10 anos, trouxeram vários desafios entre os quais o notável aumento do número de parceiros, colaboradores, financiadores e sobretudo de projectos, causando uma pressão significativa nos mecanismos de gestão e implementação dos estudos.

Em igual período, o número de projectos aumentou e conseqüentemente o das publicações também, porém, a produtividade científica dos investigadores nacionais continua baixa principalmente em posições de destaque (como primeiro ou último autor). Este facto pode ser devido em grande medida, à sobrecarga na fase de concepção e implementação dos estudos, mas também à um instrumento métrico muito cauteloso de avaliação dos investigadores, não associado à sua progressão de carreira nem a manutenção do seu vínculo contractual.

A fiabilidade e actualização dos dados proporcionados pelas Plataformas de Vigilância Demográfica e de Morbilidade, constituem um factor de atracção de novos projectos levando à congestão das plataformas e serviços de apoio, sobreposição de estudos, e saturação da comunidade do distrito da Manhica.

Durante a vigência do PE 2014-2018, a Fundação Manhica aumentou para mais que o dobro o seu orçamento total, contudo não acompanhado pelo crescimento de receitas destinadas a estrutura, assim como de uma reestruturação dos mecanismos de gestão de recursos financeiros, logísticos e humanos, o que levou a mostrar nestes últimos anos, sinais de fragilidade.

A investigação biomédica realizada pelo CISM continua alinhada com as prioridades do governo moçambicano através das principais linhas de pesquisa. O conhecimento e evidências científicas adquiridos através da pesquisa permitem ao CISM participar e contribuir em diferentes fóruns de reflexão e tomada de decisão tanto nacionais como internacionais.

Mesmo não tendo aumentado o número de novos doadores e/ou financiadores para a pesquisa biomédica, o volume de financiamento orientado a investigação tem vindo a aumentar, o que indica que estas entidades continuam comprometidas com iniciativas orientadas para a redução da pobreza através da pesquisa.

A existência de projectos multicêntricos faz com que o CISM aumente as suas colaborações internacionais, estimulando a uma melhoria da capacidade técnica de gestão e de investigação.

As actividades desenvolvidas pelos serviços de apoio a pesquisa do Centro, assim como os dados gerados pelas Plataformas têm suscitado grande interesse de diversas entidades

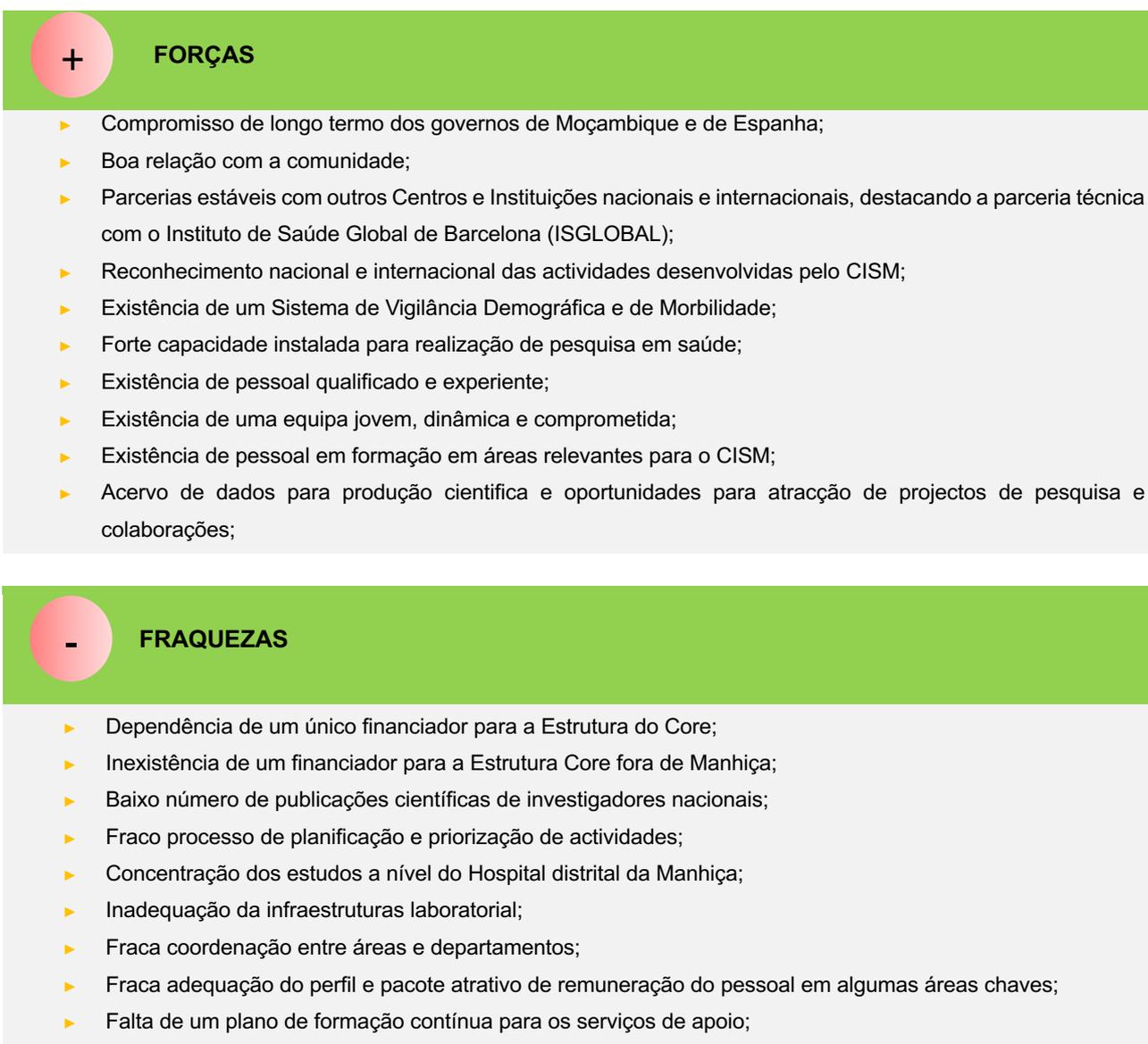
(públicas, privadas, académicas e de investigação) abrindo uma janela de oportunidades para a prestação de serviços.

Porém, nos últimos anos tem existido uma mudança no âmbito de actuação das Organizações Não Governamentais, que têm vindo a investir na investigação aumentando a competitividade na angariação de fundos.

A instabilidade macro-económica do país, tem criado um impacto negativo, na gestão dos recursos financeiros alocados e na implementação dos estudos.

Acreditamos que o aumento dos estudos no distrito da Manhica relacionados com as razões acima descritas, pode vir a levar a saturação por parte da comunidade. Este factor associado a mudança do perfil epidemiológico do distrito, levam-nos a considerar a expansão das actividades do CISM para fora do distrito de Manhica. Mas deverão ser garantidos os recursos financeiros para esta possível expansão.

Figura 5: Resultados da Análise FOFA



- ▶ Fraca capacidade de comunicação interna e externa;
- ▶ Fracos sistemas eletrónicos de comunicação e gestão de informação interna;
- ▶ Falta de uma ferramenta integrada de gestão de projectos;
- ▶ Falta de um processo sistemático mensal de fecho na contabilidade e de seguimento do orçamento;
- ▶ Manuais de procedimentos e instrumentos normativos nas áreas de gestão administrativa e financeiras desactualizados;
- ▶ Fraco sistema de gestão no aprovisionamento de bens e gestão de stocks.



OPORTUNIDADES

- ▶ Áreas de investigação alinhadas com as prioridades de saúde pública nacionais e internacionais;
- ▶ Aumento significativo do volume de financiamentos nos últimos anos na área de investigação em saúde;
- ▶ Existência de Fóruns de Coordenação com o MISAU;
- ▶ Existência de financiadores dispostos a financiar estudos em áreas com alta prevalência de doenças infecciosas e transmissíveis fora do distrito de Manhica;
- ▶ Existência de projectos activos a decorrerem na Zambézia de forma continua há mais de 5 anos;
- ▶ Perfil epidemiológico ainda centrado em doenças infecciosas e transmissíveis;
- ▶ Existência de projectos multicêntricos que exigem altos padrões de qualidade de procedimentos de pesquisa e de gestão;
- ▶ Alto interesse dos financiadores internacionais pelas actividades desenvolvidas pelo CISM;
- ▶ Aumento da tendência por parte dos decisores políticos em tomar decisões baseadas na evidência.



AMEAÇAS

- ▶ Risco de saturação de estudos no distrito da Manhica;
- ▶ Maior número de instituições a competirem para obtenção de financiamento;
- ▶ Inadequação de formação profissional específica para pesquisa ao nível da academia do país;
- ▶ Instabilidade económica e política do país;
- ▶ Crescente número de Organizações Não-Governamentais com pacotes remuneratório mais atrativos e competitivos;
- ▶ Complexa legislação específica que facilite a mobilidade de mão de obra especialidade estrangeira.

4. Missão, Visão e Valores

No âmbito do presente Plano Estratégico, a visão, missão e valores do CISM, são as seguintes:

Figura 6: Missão, Visão e Valores



O CISM, através da declaração da Visão e Missão, formula um firme compromisso de contribuir para o desenvolvimento do país, em benefício da geração de conhecimento em matéria de saúde.

Os valores refletem os princípios em que se deve basear a forma de ser, de estar e de agir de todos os seus elementos, individual e colectivamente, internamente e nas relações com todos os agentes com que interajam. A sua vivência contribuirá para a construção de uma identidade própria e moderna para o centro, que orgulhe a todos.

5. Âmbitos de Actuação

Após a análise estratégica e tendo em consideração a missão, visão e os valores do Centro, foram definidos os grandes princípios que orientarão o desenvolvimento do CISM nos próximos anos, que se apresentam em seguida.

A investigação, a gestão e a sustentabilidade representam os três âmbitos de actuação deste plano estratégico. A investigação é a principal actividade do Centro. A gestão engloba todas as actividades de suporte à investigação, incluindo recursos humanos, financeiros e logísticos. A sustentabilidade do Centro envolve a harmonia entre a pesquisa e todos os âmbitos de suporte, incluindo o relacionamento com as diferentes partes interessadas.

Quanto a pesquisa a ser desenvolvida pelo CISM, estará alinhada com a capacidade de melhoria contínua, manutenção e eventual expansão das plataformas estabelecidas e uma possível expansão para outros locais, bem como da capacidade de selecção rigorosa e focalizada de projectos e parcerias. O CISM estabelece para o PE 2021-2025 as suas áreas prioritárias, baseando-se no alinhamento com as necessidades e prioridades do sector de saúde a nível nacional e internacional, e o seu impacto na população beneficiária. Considera também a capacidade interna, a optimização de recursos materiais, humanos e financeiros e os compromissos assumidos em cada momento.

O CISM tem cerca de 25 anos de experiência em investigação da malária, e outras doenças infecciosas. Nos próximos 5 anos o Centro pretende manter o foco nessas áreas, que continuam a ser prioridades de saúde pública em Moçambique e na região africana. É importante realçar que como tem acontecido com qualquer plano, este não será estático, podendo adaptar-se a novas prioridades que surjam, mediante parcerias estratégicas. O programa de investigação do CISM continuará regendo-se aos seguintes princípios de actuação:

Figura 7: Princípios de actuação do Programa de Investigação do CISM

Princípios de actuação do Programa de Investigação do CISM	
1	Concentrar a investigação nas doenças responsáveis por alta morbilidade e mortalidade em Moçambique e na região africana
2	Priorizar a geração de evidência científica capaz de influenciar a elaboração e actualização de políticas de saúde em Moçambique e no mundo
3	Consolidar a posição de liderança do Centro em pesquisa da malária
4	Maximizar o uso das plataformas de investigação existentes no Centro
5	Encorajar as sinergias entre diferentes áreas de pesquisa e de conhecimento
6	Continuar a colaboração com o Instituto de Saúde Global de Barcelona, a Universidade Eduardo Mondlane, o Instituto Nacional de Saúde bem como com outros parceiros
7	Maximizar as áreas de investigação aproveitando as redes internacionais existentes
8	Promover um ambiente de desenvolvimento de novos líderes científicos
9	Aumentar a produção científica

Para a realização das suas actividades, o Centro conta com a colaboração de diferentes actores entre os quais destacamos os seus colaboradores, parceiros, membros da comunidade, autoridades nacionais, financiadores, entre outros.

É através da contínua capacitação e retenção de seus recursos humanos, da consolidação e estabelecimento de parcerias fortes e duradouras que o CISM espera poder continuar a levar em diante um percurso de excelência, na procura de resultados com repercussões directas no bem-estar e melhoria da condição de saúde da população. Esforços devem ser mantidos para que os diferentes parceiros estratégicos incluindo o governo e a comunidade no geral continuem a trabalhar com o CISM. Neste sentido urge reforçar a capacidade de comunicação e divulgação da nossa informação de modo a reduzir o tempo entre a geração da evidência e a sua aplicabilidade.

O crescimento e expansão contínuos do CISM, acrescido dos exigentes padrões de qualidade esperados por instituições de pesquisa biomédica levam a necessidade de acréscimo e/ou melhoria de infraestruturas e recursos humanos, bem como de sistemas adequados de gestão e controle de qualidade tanto no âmbito científico como a nível geral.

Neste plano estratégico o CISM irá implementar uma nova estrutura orgânica, resultante do processo de reorganização institucional previamente mencionado.

Em relação aos Recursos Humanos, o processo incluirá a reestruturação e reclassificação dos postos de trabalho e a implementação do Regulamento de Carreira de Investigação Científica.

Quanto ao laboratório, o Centro deverá nos próximos anos expandir e fortalecer a capacidade laboratorial de modo a dar resposta as necessidades dos projectos de investigação. Será

crucial dotar o laboratório de capacidades humanas e ferramentas de gestão adequadas às necessidades actuais.

Ao nível da Clínica, é prioritário focar-se na harmonização de procedimentos e reorganização da estrutura (recursos humanos) deste serviço.

Para a Demografia há necessidade de reforçar tecnicamente a capacidade humana para gerar e gerir os dados demográficos de qualidade.

No que concerne ao Serviço de Tecnologia de Informação, Gestão e Análise de Dados (TIGA) requer-se um investimento na componente de infraestrutura, segurança, gestão e análise de dados.

No âmbito da formação deve-se investir num modelo de formação sustentável na área de saúde global, assim como em acções de formação contínua para todas as áreas.

Na área financeira, é necessário desenvolver um processo sistemático mensal de fecho de contas e de seguimento do orçamento de projectos e global; investir numa ferramenta integrada de contabilidade e gestão de projectos, e na elaboração de manuais de instrumentos normativos e procedimentos actualizados nas áreas de gestão administrativa e financeira.

Na logística, necessita-se reforçar a capacidade humana especializada para melhorar a planificação de compras e gestão de bens e de estoques.

Para que o CISM possa desenvolver este plano estratégico é necessário elaborar um plano de investimento e encontrar novos parceiros para o seu financiamento, que reforcem a sustentabilidade da estrutura core. Neste sentido o Centro deverá continuar a explorar outras actividades, tais como prestação de serviços, patrocínios, entre outros.

Contudo, todos estes esforços deverão ser acompanhados pela implementação de um sistema de gestão de qualidade através da Unidade Reguladora fortalecida.

6. Objectivos Estratégicos

Foram estabelecidos seis objectivos estratégicos para o período 2021-2025, nos três âmbitos de actuação.

Figura 8: Objectivos Estratégicos



Para cada objectivo estratégico definido foram igualmente estabelecidos objectivos específicos, apresentados a seguir:

OE1:	Fortalecer a actividade de investigação científica orientada para as áreas prioritárias de saúde	
	OE 1.1	Identificar e atrair projectos de pesquisa relacionados com as áreas prioritárias de saúde
	OE 1.2	Gerar conhecimento útil para apoiar a elaboração e revisão de políticas de saúde ao nível nacional e internacional
	OE 1.3	Planificar e monitorar de forma integrada as actividades de pesquisa
OE2:	Contribuir para a formação de líderes na investigação biomédica e de profissionais de saúde	
	OE 2.1	Elaborar e implementar um modelo de formação sustentável em Saúde Global
	OE 2.2	Fortalecer e diversificar parcerias estratégicas com instituições e redes académicas a nível nacional e internacional
	OE 2.3	Reforçar o Programa de Formação de Investigadores (Training Fellowship Program) e potenciar a autonomia dos investigadores pós-doutorados

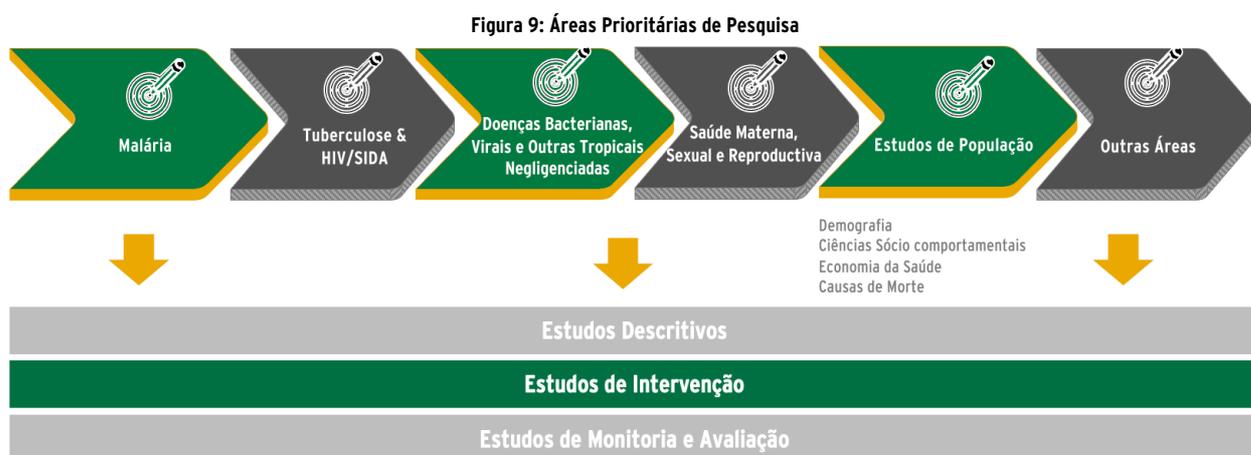
OE3:	Melhorar e expandir a infra-estrutura e a capacidade dos serviços para dar resposta as necessidades dos projectos de investigação	
	OE 3.1	Expandir e fortalecer a capacidade laboratorial
	OE 3.2	Melhorar a qualidade de dados das plataformas de vigilância demográfica e de morbilidade
	OE 3.3	Fortalecer os sistemas de segurança de dados
OE4:	Promover o rigor técnico e a modernização organizacional	
	OE 4.1	Implementar e monitorar sistemas de gestão de qualidade tanto para a investigação biomédica como para os serviços de apoio a pesquisa de acordo com as normas nacionais e internacionais
	OE 4.2	Melhorar o ambiente de trabalho para facilitar o alcance da missão e visão institucionais
OE5:	Consolidar e ampliar parcerias estratégicas e promover a imagem e visibilidade das actividades do Centro	
	OE 5.1	Ampiar a contribuição do Estado Moçambicano para as actividades da Fundação Manhiça
	OE 5.2	Assegurar a continuidade do financiamento estrutural da AECID e diversificar as fontes de financiamento da Fundação Manhiça
	OE 5.3	Celebrar acordos com novos parceiros e consolidar as parcerias actuais incluindo com ISGlobal como sócio estratégico
	OE 5.4	Reforçar a implementação da estratégia de advocacia, relações institucionais e comunicação do CISM
OE6	Dotar o Centro em meios e estrutura para prestar serviços de assessoria científica e técnica nas áreas das suas competências	
	OE 6.1	Identificar e investir em áreas de especialidade para a prestação de serviços

7. Programa de Investigação

Neste contexto definem-se no presente PE 2021-2025, cinco áreas prioritárias de pesquisa, das quais 3 orientadas para grandes endemias (Malária, Tuberculose e HIV/SIDA, Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas), 2 que representam grandes disciplinas (Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva, Estudos de População) e uma categoria de Outras Áreas (Saúde Ambiental, e outras entidades emergentes). Cada uma destas áreas apresenta os seus objectivos estratégicos e planos no anexo 2.

No entanto esta abordagem vertical baseada em doenças e/ou disciplinas cruza de forma matricial com os domínios de estudos descritivos, experimentais e de avaliação de impacto.

Dentre as principais mudanças, destacam-se a mudança na designação da área de Saúde Materna para Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva, sendo, portanto, mais abrangente; a criação da área de estudos de população, que engloba a pesquisa em demografia, ciências socio-comportamentais, economia de saúde e causas de morte. De salientar também a junção das áreas de doenças respiratórias, diarreicas e tropicais negligenciadas numa única área, assim como da Tuberculose e HIV/SIDA numa única. Todas as mudanças acima descritas, foram feitas com o intuito de concentrar e maximizar a escassa massa crítica disponível no CISM que anteriormente se encontrava dispersa em múltiplas áreas de pesquisa.



7.1. Malária

A Malária representa um dos principais problemas de Saúde Pública com maior peso na morbimortalidade, no mundo e em Moçambique em particular. Segundo a OMS, estima-se que em 2018 tenham ocorrido foram estimados cerca de 228 milhões de casos de malária e 405 mil mortes a nível global; destes casos, 93% (213 milhões) ocorreram na África subsaariana. Moçambique é um dos dez países com maior peso da malária no mundo, com a doença sendo responsável em cerca de 29% de todas mortes (42% em crianças menores de 5 anos). Dados do inquérito de indicadores de malária realizado em 2018, indicam que a prevalência de malária em crianças menores de 5 anos foi de 39% em Moçambique, variando de 1% na Cidade e Província de Maputo até 57% na província de Cabo Delgado.

O investimento na pesquisa para a malária tem vindo a aumentar com o relançamento do objectivo de eliminação da malária através da estratégia técnica global para a malária lançada em 2015 pela OMS; bem como pela mais recente iniciativa, também da OMS, designada “*High Burden High Impact*” (HBHI) lançada em Maputo em Novembro de 2018 que visa acelerar as medidas de controlo da malária em 10 países africanos mais a Índia. Estes países, incluindo Moçambique, contribuem para mais de 70% do peso global da malária. Ambas estratégias acima mencionadas têm a pesquisa como um pilar essencial para guiar a implementação das actividades com base em evidência científica.

A história do CISM está associada a iniciativa de desenvolvimento da vacina contra malária RTS,S, que contribuiu para o desenvolvimento de capacidade humana e institucional para pesquisa nesta área.

As ferramentas actualmente disponíveis são ainda insuficientes para se alcançar um controlo efectivo da malária. Para além da questão da resistência do parasita aos anti maláricos e do vector aos insecticidas, estas ferramentas não são totalmente eficazes, havendo necessidade de continuar a trabalhar no desenvolvimento de novas ferramentas de controlo (prevenção e tratamento) e/ou eliminação da malária.

Assim, sendo, a área de malária propõe-se atingir os seguintes objectivos nos próximos cinco anos:

Figura 10: Objectivos da área de Pesquisa Malária

Objectivos da área de Pesquisa Malária	
1	Conceber e implementar estratégias inovadoras para o controlo e/ou eliminação da malária em diferentes níveis de transmissão em Moçambique
2	Compreender os mecanismos fisiopatológicos e imunológicos da malária, incluindo a identificação de eventos patogénicos cruciais no sequestro de parasitas e na resistência aos antimaláricos
3	Participar em ensaios clínicos de fármacos e vacinas contra malária
4	Desenvolver inteligência entomológica e participar no desenvolvimento de novas ferramentas para o controlo vectorial
5	Desenvolver pesquisa de implementação, de acordo com a agenda de pesquisa do Programa Nacional de Controlo da Malária (em anexo), que possa contribuir para guiar a implementação do programa nas áreas de comunicação para mudança de comportamento, controlo vectorial, prevenção da malária na gravidez e manejo de casos.

7.2. Tuberculose e HIV/SIDA

As áreas científicas de Tuberculose e HIV/SIDA pela sua inter-relação, em termos de co-infecção, foram fundidas. Esta foi uma decisão tomada com objectivo de capitalizar os recursos existentes e garantir sinergias entre as duas áreas. No entanto, este será um processo gradual, razão pela qual os objectivos estão apresentados de forma separada.

7.2.1. Tuberculose

A tuberculose (TB) é uma das principais causas de morte por doença infecciosa no mundo. No ano 2018 registou-se 10 milhões de casos de TB e morreram 1.5 milhões de pessoas por TB. Moçambique encontra-se na lista dos países com maior taxa de incidência e mortalidade por TB no mundo. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Programa Nacional de Controlo da Tuberculose (PNCT), actualmente a TB é a primeira causa de morte em pacientes com HIV, e a alta taxa de TB resistente a medicamentos (TB-MDR) está a aumentar progressivamente.

Este contexto concorre para a priorização da Área de Tuberculose como umas das principais áreas de pesquisa para o CISM.

A Área de Tuberculose propõe-se atingir os seguintes objectivos nos próximos cinco anos:

Figura 11: Objectivos da área de Pesquisa Tuberculose

Objectivos da área de Pesquisa Tuberculose	
1	Gerar capacidade laboratorial e clínica para o desenvolvimento clínico de fármacos e vacinas contra a tuberculose
2	Participar no desenvolvimento clínico de novas ferramentas para combater e prevenir a tuberculose (avaliação de novos fármacos, vacinas e ensaios diagnósticos)
3	Compreender melhor a epidemiologia da tuberculose em diferentes grupos populacionais e caracterizar molecularmente as estirpes que circulam no distrito de Manhica
4	Estabelecer uma plataforma de vigilância da tuberculose no distrito de Manhica, em parceria com o Programa Nacional de Controlo da Tuberculose

7.2.2. HIV/SIDA

Segundo as estimativas Spectrum (modelo epidemiológico usado em Moçambique para estimar indicadores-chave da epidemia do HIV) geradas em Janeiro de 2019, cerca de 2,2 milhões de pessoas vivem com HIV/SIDA em Moçambique. Esta elevada carga de doença leva o Governo a colocar o HIV/SIDA na sua agenda de prioridades de Saúde Pública. Como desafios destacam-se as metas 90-90-90 lançadas pela UNUSIDA em 2014 que visam acelerar a resposta ao HIV para que seja possível controlar a epidemia de HIV até 2020 e eliminá-la até 2030. Para tal há que: (i) garantir a identificação das pessoas com a doença; (ii) prover tratamento as pessoas infectadas; (iii) garantir que as pessoas recebendo tratamento atinjam supressão viral e não possam transmitir o vírus; e (iv) fortalecer a educação para mudança de comportamento.

É neste contexto que o Centro é chamado a contribuir para a geração de conhecimento que apoie adopção de políticas de prevenção, diagnóstico e manejo clínico de HIV/SIDA, com o objectivo de reduzir as infecções de transmissão sexual (ITS), reduzir a taxa de transmissão vertical, a mortalidade pelo HIV/SIDA e eliminar o estigma e a discriminação relacionados com a doença com enfoque nos grupos vulneráveis, e populações chave.

O facto do HIV/SIDA continuar a ser o principal factor de risco para a Tuberculose em Moçambique (Global Tuberculosis Control, 2019), é também um dos factores que contribui para que esta área seja prioritária para o sector da saúde e principal área de pesquisa para o CISM.

Figura 12: Objectivos da área de Pesquisa HIV/SIDA

Objectivos da área de Pesquisa HIV/SIDA	
1	Compreender as necessidades especiais de manejo e gestão clínica de pessoas que vivem com HIV (PVHIV)
2	Compreender o papel do reservatório do HIV na cura da infeção
3	Participar em redes de ensaios de vacinas e fármacos do HIV

7.3. Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas

As Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas estão entre as principais causas de morbi-mortalidade causando uma diversidade de síndromes clínicas, constituindo um problema para a saúde pública no País. Entre estas destacam-se as causadas por patógenos associados a infecções entéricas, respiratórias agudas e doenças bacterianas invasivas que afectam principalmente as crianças menores de 5 anos. Em 2015 registou-se globalmente cerca de 5.8 milhões de mortes em crianças nesta faixa etária, onde as pneumonias, diarreias e sépsis/meningites estiveram entre as 5 principais causas de morte contribuindo com 920.000 (15%), 526.000 (9.1%) e 517.000 (8.9%) mortes, respectivamente. Em Moçambique, resultados de autópsia verbal indicaram a pneumonia, diarreia e malnutrição como estando entre as 5 principais causas de morte em crianças menores de 15 anos.

Por outro lado, as doenças provocadas por outros vírus diferentes do HIV, têm ocupado lugar de destaque na saúde pública devido a sua distribuição e alta prevalência particularmente em crianças menores de 5 anos. Apesar de existirem programas e esforços para a sua mitigação, prevalecem desafios atinentes ao diagnóstico e tratamento precoces, escassez de dados sobre o peso e estirpes circulantes, principalmente para os vírus associados a infecções respiratórias.

Devido à elevada prevalência e impacto das Doenças Tropicais Negligenciadas (DTNs) no país, sobretudo nas zonas rurais onde a prevalência ultrapassa os 40%, estratégias de controlo têm sido implementadas seguindo recomendações da OMS e UNICEF, que incluem a administração massiva de medicamentos, o controlo da morbilidade, melhoria das condições de água, saneamento e higiene, bem como a educação para a saúde. Contudo, persiste a escassez de informação sobre a distribuição geográfica, factores de risco, e melhores opções ou combinações terapêuticas.

Estes aspectos concorrem para a determinação desta área como prioritária, e consequentemente para a definição dos seguintes objectivos para os próximos cinco anos:

Figura 11: Objectivos da área de Pesquisa Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas

Objectivos da área de Pesquisa Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas	
1	Continuar a contribuir na definição do peso das doenças através da monitorização de tendências epidemiológicas e das estirpes circulantes para orientar o desenvolvimento de ferramentas de controlo e prevenção, a nível local, nacional e internacional
2	Contribuir para o desenvolvimento, testagem e avaliação do impacto de ferramentas de intervenção (ex: vacinas, fármacos, novos métodos de triagem e diagnóstico)
3	Entender as dinâmicas de transmissão das doenças, impulsionando pesquisas em doenças emergentes e na abordagem one health (doenças zoonóticas e emergentes)
4	Estabelecer novas abordagens de investigação molecular no contexto da resistência antimicrobiana, padrões de transmissão e virulência dos principais patógenos
5	Contribuir para a formação de novos quadros em diferentes níveis e especialidades

7.4. Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva

Nesta área torna-se importante referir a inclusão na abordagem temática do aspecto “Reprodutivos” passando a designar-se de Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva que inclui também a saúde do adolescente.

A implementação das actividades desta área, toma em consideração 3º Objectivo de Desenvolvimento Sustentável que define como prioridades até 2030 as seguintes: reduzir a taxa de mortalidade materna, acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos, com foco no período neonatal, e assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planeamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.

Moçambique continua a enfrentar dificuldades na redução da mortalidade neonatal e materna. A taxa de mortalidade materna passou de 500.1 para 451.6 para cada 100.000 nascimentos vivos, enquanto que a taxa de mortalidade infantil passou de 93.6 em 2007 para 67.3 em 2017 (INE, Censo 2017).

Estes aspectos concorrem para a definição desta área como prioritária, e dos seguintes objectivos para os próximos cinco anos:

Figura 12: Objectivos da área de Pesquisa Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva

Objectivos da área de Pesquisa Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva	
1	Contribuir na geração de conhecimento sobre a eficácia e segurança de novos fármacos e vacinas usados na gravidez
2	Contribuir na geração de conhecimento sobre a epidemiologia, determinantes de saúde e fisiopatologia que afectam a mulher durante a gravidez e puerpério
3	Contribuir na geração de conhecimento sobre formas inovadoras de acesso, uso e impacto das intervenções na saúde materna e reprodutivas
4	Impulsionar a avaliação de ferramentas inovadoras que facilitem o acesso aos cuidados de saúde da mulher grávida e vulnerável

7.5. Estudos de População

A Área de Estudos de População resulta da fusão da anterior Unidade de Pesquisa Social com o grupo de trabalho em Demografia, e a área emergente de causas de morte. Eventuais trabalhos relacionados com a economia de saúde poderão ser incorporados nesta área.

O estado de saúde da população e o perfil epidemiológico é em grande medida consequência do nível de desenvolvimento socioeconómico e é simultaneamente factor condicionante do seu ritmo de crescimento. Os desafios nesta área prendem-se pelo fraco conhecimento da população sobre determinantes do estado de saúde, assim como a reduzida utilização dos serviços de saúde pela comunidade e limitado acesso a estes serviços.

Esta é uma das áreas que tem merecido atenção especial nas actividades do CISM, contudo sem o seu estabelecimento como uma área de pesquisa definida.

Para os próximos 5 anos estabeleceram-se os seguintes objectivos:

Figura 13: Objectivos da área de Pesquisa de Estudos de População

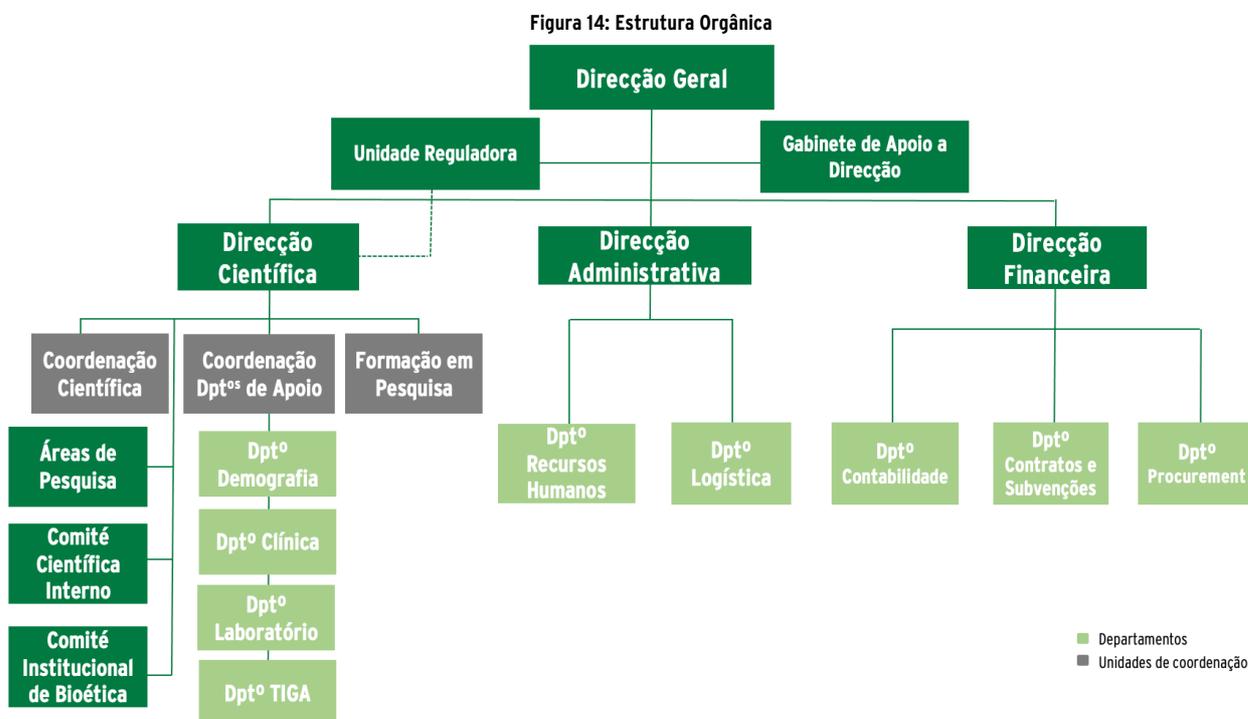
Objectivos da área de Estudos de População	
1	Estabelecer e consolidar a área de estudos de população
2	Gerar evidências sobre as principais causas de morte em Moçambique
3	Gerar conhecimentos sobre percepções de saúde e doença

7.6. Outras Áreas: Saúde Ambiental e outras entidades emergentes

Nesta área encontram-se temáticas relevantes na pesquisa do Centro, como por exemplo a pesquisa em saúde ambiental, que ainda não se estabeleceram como disciplinas de pesquisa com capacidade humana e de infraestrutura. Para a implementação de estudos específicos nestas temáticas, o Centro continuará a prestar apoio e estabelecer parcerias com instituições já especializadas. Assim sendo, a priori não serão estabelecidos objectivos específicos para esta área.

8. Estrutura Organizacional

Para gerir as actividades que levarão à consecução das suas actividades, o Centro está organizado de acordo com a seguinte estrutura (ver anexo 3, Organograma do CISM).



9. Modelo de Monitoria e Avaliação

A implementação do PE 2021-2025 deve ser caracterizada por um esforço contínuo de revisão e realinhamento das acções estratégicas planificadas com o propósito de gerar as condições que permitam alcançar a visão da instituição.

Nesta perspetiva, a principal responsabilidade de todos os gestores é identificar mudanças internas e externas, principalmente nas necessidades do sector da saúde, identificar desvios das acções e/ou actividades, desafios e constrangimentos. Propor ajustes necessários em conformidade com as acções estratégicas planeadas para garantir não só a actualização e cumprimento do plano, mas também o alcance dos resultados esperados. As acções previstas na Estratégia devem ser anualmente tidas em conta nos Planos de Actividades correntes, bem como as acções transversais deverão ser reflectidas de forma clara nos mesmos instrumentos.

Deverá ser elaborado um “Relatório Anual de Actividades”, indicando os principais resultados da monitoria e avaliação das actividades anuais. O CISM deve garantir a identificação de equipas responsáveis pela monitoria das actividades do plano. O relatório deverá conter um capítulo dedicado especialmente ao balanço sumarizando sobre principais indicadores de medição quanto ao grau de implementação/cumprimento das acções do PE.

O Director Geral do CISM será responsável por supervisionar a planificação, implementação e monitoria do Plano Estratégico no seu todo. Será da responsabilidade das direcções das áreas, desenhar e implementar junto com as áreas de pesquisa assim como departamentos o plano de monitoria e avaliação mais específico.

A implementação efectiva e coordenada exigirá o estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os vários intervenientes ligados ao CISM. Deverá ser estabelecido o modelo de comunicação entre as partes envolvidas e por outro lado a divulgação massiva de informação sobre o ponto de situação do PE. No entanto a implementação e a monitoria deste plano deve ser garantido pela direcção geral do Centro.

No final do terceiro ano de implementação (em 2022) deverá ser realizada uma avaliação de meio termo do PE para avaliar a situação e o seu grau de progresso e se necessário tomar medidas de ajustamento e correção. Findo o período de vigência do PE deverá ser levada a cabo uma avaliação do Plano, ou seja em 2026.

10. Análise de Risco

A implementação do Plano Estratégico do CISM está sujeita a uma série de riscos que poderão influenciar o seu sucesso. A tabela que se segue apresenta os principais riscos e medidas mitigadoras:

#	Risco	Criticidade	Ações Mitigadoras
1	Reduzido envolvimento dos Patronos, colaboradores e outros intervenientes chave na implementação do PE	Elevada	<ul style="list-style-type: none">• Apresentação e aprovação do Plano Estratégico;• Elaboração da Política e Estratégia de Comunicação e Imagem, com enfoque na melhoria da relação com as partes interessadas;• Realização e divulgação da avaliação de meio termos e final do PE;
2	Baixo acesso a financiamentos	Elevada	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração e implementação da estratégia de Fundraising;• Consolidar as ações de comunicação e advocacy;• Avaliar opções de geração de rendimentos - prestação de serviços - elaboração de um plano de negócios para iniciativas que se mostrem viáveis.
3	Atraso na implementação de projectos estratégicos (com enfoque na melhoria e expansão de infraestruturas)	Elevada	<ul style="list-style-type: none">• Aceleração e promoção de parcerias estratégicas;• Participar activamente nos fóruns apropriados e angariar financiamento;• Envolver as entidades chave;
4	Risco de não retenção de recursos humanos capacitados	Elevada	<ul style="list-style-type: none">• Implementação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos;• Revisão e implementação de Plano de Formação e Quadro de Remuneração;• Realização sistemática de estudos de Clima Organizacional e desenho de medidas de melhoria contínua.

Anexos Anexos

Anexo 1: Plano Operacional 2021-2025

O plano operacional foi estruturado por objectivos estratégicos, desagregados por acções estratégicas e detalhados em actividades, indicadores, metas para os 5 anos de implementação, os responsáveis.

OEI: Fortalecer a actividade de investigação científica orientada para as áreas prioritárias de saúde

OE 1.1 Identificar projectos de pesquisa relacionados com as áreas prioritárias de saúde							
Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Desenvolver critérios de priorização de pesquisas a realizar no CISM por forma a evitar dispersão de esforços dos investigadores	Instrumento de seleção objectiva dos projectos aprovado	1					Direcção Científica
	Reuniões regulares realizadas com as áreas de coordenação para harmonização dos programas de pesquisa	2	2	2	2	2	Direcção Científica
Realizar reuniões de revisão e planificação de projectos de pesquisa a nível interno	Plano elaborado e implementado	1					Direcção Executiva
Apoiar as áreas de coordenação a concorrer em novos projectos com enfoque nos principais problemas de saúde do país	novos projectos submetidos e financiados	1 projecto/área	1 projecto/área	1 projecto/área	1 projecto/área	1 projecto/área	Direcção Executiva
Criar novas colaborações (networking) com Instituições de pesquisa	Nº de novas colaborações celebradas	1	1	1	1	1	Direcção Executiva

OE 1.2 Gerar conhecimento útil para apoiar a elaboração e revisão de políticas de saúde ao nível nacional e internacional

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Assegurar que as áreas de coordenação têm estudos inovadores com potencial de influenciar políticas de saúde	Nº de pesquisas aprovados	1	1	1	1	1	Direcção Geral
Organizar e/ou participar em reuniões, encontros e/ou eventos nacionais e internacionais com os diferentes tomadores de decisão (Instituições governamentais e não governamentais)	Número de reuniões/encontros realizados	5	5	5	5	5	Coordenadores das áreas
	Número de participações em eventos nacionais	1/área	1/área	1/área	1/área	1/área	Coordenadores das áreas
	Número de participações em eventos internacionais	1/área	1/área	1/área	1/área	1/área	Coordenadores das áreas
Realizar Jornadas Científicas de divulgação resultados	Nº de jornadas científicas realizadas	1		1		1	Direcção Científica
Criar mecanismos de inserção de Investigadores em grupos técnicos de trabalho nas instituições tomadoras de decisão	Nº de investigadores integrados em grupos técnicos	1 Investigador/área	1 Investigador/área	1 Investigador/área	1 Investigador/área	1 Investigador/área	Coordenadores das áreas
	Nº de trabalhos realizados pelos Investigadores nos grupos técnicos						Coordenadores das áreas

OE 1.3 Planificar e monitorar de forma integrada as actividades de pesquisa

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Elaborar o plano anual de pesquisa integrado e garantir a sua implementação	Plano elaborado e implementado	1					Direcção Científica
Monitorar a execução do plano anual de pesquisa integrado	Relatório trimestral de execução	3	3	3	3	3	Direcção Científica
	Nº de reuniões de Planificação da Direcção Científica realizados	2	2	2	2	2	Direcção Científica
Centralizar a gestão e planificação dos serviços de apoio a pesquisa	Departamento de Serviços de apoio a pesquisa criado						Direcção Geral
	Reuniões de planificação realizadas	2	2	2	2	2	Direcção Científica

	Metas das áreas científicas cumpridas					Direção Científica
Criar a plataforma research web	plataforma criada	1				Direção Científica
	atividades científicas monitoradas pela plataforma				atividade contínua	Direção Científica
	Instrumento de priorização de novos estudos implementado				atividade contínua	Direção Científica

OE 1.4 Aumentar a quantidade e qualidade de publicações científicas em revistas com revisão por pares

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Definir e garantir o cumprimento das metas anuais de artigos a publicar	Meta anual de publicações determinada	1	1	1	1	1	Direção Científica
	Número de artigos publicados de acordo com a meta						Direção Científica
Atualizar os requisitos de entrada ao programa <i>Training-Fellowship</i> (TF)	Requisitos de entrada ao programa <i>Training-Fellowship</i> revistos						Unidade de Formação em coordenação com a Direção Científica
	Regulamento de Carreiras de Investigação implementado						Direção Científica
Contratar investigadores internacionalmente competitivos para grandes projectos	Número de investigadores seniores recrutados		2		2		Direção Científica
Criar um Comitê Interno de revisão de artigos e treinamento em escrita científica	comitê interno criado						Direção Científica
Apoiar os grupos de pesquisa na realização das sessões de escrita de artigos científicos e <i>Journal Clubs</i>	Número de Retiros estratégicos realizados por áreas de pesquisa	2	2	2	2	2	Coordenadores das áreas
	Número de Proposta de artigos submetidos ao comitê interno para revisão		60	60	60	60	Coordenadores das áreas
	Nº de artigos publicados em revistas de revisão de pares		60	60	60	60	Coordenadores das áreas
	Número de journal club realizados por cada área de pesquisa	2/área/mês	2/área/mês	2/área/mês	2/área/mês	2/área/mês	Coordenadores das áreas
Rever a estrutura das áreas/equipas de pesquisa com vista a aumentar a publicação científica	Estrutura das áreas de pesquisa revista e aprovada	T3					Direção Científica
	Equipa mínima de pesquisa criada e aprovada		T1				Direção Científica
Apoiar e monitorar ações tendentes a aumentar a produtividade científica	áreas de coordenação apoiadas						Direção Científica
	relatórios periódicos de produção científica produzidas e apresentadas	3	3	3	3	3	Direção Científica

OE2: Contribuir para a formação de líderes na investigação biomédica e de profissionais de saúde

OE 2.1: Elaborar e implementar um modelo de formação sustentável em Saúde Global

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Promover ações de formação contínua para investigadores e pessoal de apoio à pesquisa	Identificados cursos estratégicos e obrigatórios	5	4	3	3	4	Formação
	Existência de ToRs e/ou planos temáticos dos cursos	T4	T3		T3		Formação direcção científica
	Número de cursos realizados	25	20	15	15	10	Formação
Desenvolver estudo de viabilidade para estabelecimento de cursos na área de epidemiologia em saúde global de curta duração	Relatório do estudo apresentado			1			Formação Direcção Científica
Reforçar a equipa com <i>experts</i> em Pedagogia em Saúde	Recursos humanos contratados (Académico)		1				Formação
Restruir o programa de formação de acordo com o contexto e oportunidades actuais.	Programa de formação actualizado		T2-T4				Formação

Mapear os desafios de formação	Mapeados desafios de formação	T4	T1			Formação
	Identificadas actividades para fazer face aos desafios		T2-T3			Formação
	Existência de pacotes de formação de acordo com necessidades do PE e do CISM		T1-T4		T1-T4	Formação

OE 2.2: Fortalecer e diversificar parcerias estratégicas com instituições e redes académicas a nível nacional e internacionais

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2020	2021	2022	2023	2024	
Explorar novos âmbitos de colaboração com instituições parceiras que beneficiem ao Centro	Reuniões de colaborações realizadas	2	2	2	2	2	Formação
Identificar e estabelecer relações e parcerias com instituições académicas líderes em medicina tropical e saúde global	Número de novas acordos estabelecidos	2	2	2	1	1	Formação
Mapear instituições académicas para colaboração na docência e formação técnica e profissional	Mapeadas as instituições académicas		T4	T3	T4	T3	Formação
	Número de instituições académicas		T4	T3	T4	T3	Formação
	Áreas de colabração identificadas		T3	T3	T3	T4	Formação

OE 2.3: Reforçar o Programa de Formação de Investigadores (Training Fellowship Program)

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Preparar pacote de formações básicas e obrigatórias	identificadas formações básicas e obrigatórias para colaboradores do CISM	T4	T3	T3	T3		Formação
	implementado o plano de formações obrigatórias		T2-T4	T1-T4	T1-T4		Formação
Planificar a formação e reintegração dos investigadores de acordo com as reais necessidades do Centro	Planos de formação elaborados	T4	T1-T4	T1-T4	T3		Formação
	Plano de integração actualizado	T4	T3	T2	T2		Formação
Ter uma base de dados das pessoas em formação	Criado modelo de base de dados		T1-T4			T1-T4	Formação TIGA
	mapeamento das pessoas em formação de pós-graduação	T3	T2-T4	T3	T4		Formação
Reforçar o papel dos mentores e tutores	Encontros entre mentores e a unidade de formação			T2	T2, T4	T2	Formação
	Criados e aprovados os ToRs	T4					Formação Direcção
	existência de planos de mentoria		T2	T4	T2		Formação Direcção Científica
	identificação dos tutores feito	T4	T2	T3	T3		Formação
	implementado plano de mentoria		T2-T4	T1-T4	T1-T4		Formação Direcção Científica
Rever os requisitos de entrada ao programa Training-Fellowship	Requisitos de entrada ao programa TF revistos		T1	T4	T4		Formação

Recrutar os melhores estudantes de instituições académicas de áreas afins	Número de sessões de divulgação do Programa TF nas instituições académicas	T4	T3	T3	T3	Formação
	Número de estudantes recrutados		T4	T4	T4	Formação
Rever o programa de Training Fellowship de forma a identificar áreas que necessitam de melhorias	Identificadas areas necessitam actualização, Programa de TF actualizado		T3			Formação

OE 2.4: implementar a estratégia de recrutamento e retenção de investigadores com talento para pesquisa

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Elaborar a estratégia de recrutamento e retenção de acordo com as necessidades de cada área de investigação	estratégia de recrutamento e retenção aprovado e divulgada	1					Formação Direcção Científica
	Estratégia de recrutamento e retenção implementado	1					Formação Direcção Científica
Promover formações contínuas e de pós-graduação aos Investigadores	Concursos públicos internos lançados	2/área	2/área	2/área	2/área	2/área	Formação Direcção Científica
	investigadores selecionados para cursos de pós-graduação	2/área	2/área	2/área	2/área	2/área	Formação Direcção
	Nº de pós graduados	1	1	1	1	1	Formação
Elaborar e Implementar o plano de mentoria e acompanhamento dos Investigadores júniores durante e pós formação	plano de mentoria aprovado		1				Formação Direcção Científica
	Nº de mentorandos graduados			2/área	2/área	2/área	Formação
	Programa de Manhã Senior Research Fellow (MSRF) actualizado						Formação Direcção Científica
	Nº de bolsas de iniciação científica atribuídos aos graduados (MSRF)				1	1	Formação Direcção Científica
Estabelecer estratégias de recrutamento e retenção de pessoal administrativo e de gestão	Planos de recrutamento estabelecidos	T4					Formação
	Planos de retencao em vigor		T1				Formação Direcção Científica
Identificar cursos de pedagogia on line	Formadores com cursos de pegagogia		T1				Formação Direcção Científica

OE3: Melhorar e expandir a infra-estrutura e a capacidade dos serviços para dar resposta as necessidades dos projectos de investigação

OE 3.1 Expandir e fortalecer a capacidade laboratorial

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Ampliar e/ou adptar as infra-estruturas do laboratório as necessidades do Centro	Proposta de projecto elaborado e aprovado		1				Direcção do CISM
	Financiamento angariado						
	Laboratório ampliado e/ou adaptado e operacional (incluindo o BSL3)						Direcção do CISM
Obter e manter a acreditação ISO15189	Acreditação obtida		1				Responsável do Laboratório

Rever e implementar a estrutura operacional e funcional do Laboratório	Estrutura operacional e funcional do laboratório revista e implementada	1				Responsável do Laboratório
Elaborar e implementar o plano operacional do laboratório de referência para Rotavírus e Meningites	Plano elaborado e implementado					Responsável do Laboratório
Obter a designação de laboratório de referência para Malária	Certificado obtido	1				Responsável do Laboratório

OE 3.2 Melhorar a qualidade de dados das plataformas de vigilância demográfica e de morbidade

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Harmonizar as bases de dados da Demografia desde 1996 até ao período actual que permitam fazer estudos longitudinais desde 1996 ate a actualidade	Base de dados harmonizadas e funcionais	1*	1**	1***	1****	1*****	
Actualizar dados do Sistema de Vigilância Demográfica (SVD) da Manhiça	Número de visitas realizadas aos membros (dados de todos os membros)	1	1	1	1	1	Responsável da Área de Demografia (Manhiça)
	Número de visitas realizadas (dados de todos os agregados familiares)	1	1	1	1	1	
	Número total de visitas diárias (18 visitas de 2ª a 6ª fra) as unidades sanitárias realizadas	4500	4500	4500	4500	4500	
	Número total de visitas realizadas aos informantes chave	4698	4698	4698	4698	4698	
	Novos agregados enumerados a serem registados	500	500	500	500	500	
Determinar as causas mortes	Autópsias verbais administradas a pelo menos 85% dos óbitos registados no DSS	750	750	750	750	750	
Disseminar a informação	Relatório técnico elaborado e apresentado em sessão científica ou Conferência científica	1	1	1	1	1	
Estabelecer e operacionalizar o DSS de Quelimane	Censo de Baseline implementado	Censo a cerca de 35 - 40 mil agregados familiares					Responsavel da Area de Demografia (Quelimane)
	Número de visitas realizadas aos membros (dados de todos os membros)		1	1	1	1	
	Número de visitas realizadas (dados de todos os agregados familiares)		1	1	1	1	
	Novos agregados enumerados a serem registados		300	300	300	300	
	Autópsias verbais administradas a pelo menos 85% dos óbitos elegíveis registados no DSS	450	450	450	450	450	
Disseminar a informação	Relatório técnico elaborado e apresentado em sessão científica ou Conferência científica	1	1	1	1	1	
Operacionalizar o DSS de Mopeia	Número de visitas realizadas aos membros (dados de todos os membros)	1	1				Responsável da Área de Demografia (Mopeia)
	Número de visitas realizadas (dados de todos os agregados familiares)	1	1				
	Novos agregados enumerados a serem registados	350	350				

	Autópsias verbais administradas a pelo menos 85% dos óbitos registados no DSS	525	525				
Disseminar a informação	Relatório técnico elaborado e apresentado em sessão científica ou Conferência científica	1	1				
Garantia de qualidade dos dados de DSS	Ferramentas electrónicas desenvolvidas e implementadas em Mopeia, Manhiça e Quelimane						Responsável da Área de Demografia e Centro de Dados (Manhiça, Quelimane e Mopeia)
	<i>Dashboards</i> desenvolvidos com indicadores de qualidade para Manhiça e Quelimane desenvolvidas						

OE 3.3 Fortalecer os sistemas de segurança, gestão e análise de dados

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Implementar um sistema robusto de segurança de Informação: <i>disaster recovery</i>	Sistema de <i>disaster recovery</i> implementado	1					Responsável do Departamento Tecnologia de Informação, Gestão e Análise de Dados
	Sistema actualizado e manutenções feitas	2	2	2	2	2	
	Relatório de <i>backups</i> elaborados e aprovados	12	12	12	12	12	
Promover formação contínua em boas práticas sobre o uso de ferramentas electrónicas	Número de formações realizadas	2	2	2	2	2	
Implementar padrões de IT necessários para a certificação ISO 9001:2015 do Centro de Dados	Percentagem padrões implementados	100%					
Implementar padrões de Gestão de Dados necessários para a certificação ISO 9001:2015 do Centro de Dados	Percentagem padrões implementados		80%	100%			
Melhorar o fluxo de solicitações de tarefas ao departamento e gestão de recursos para a sua execução	Sistema de gestão de pedidos implementado	1					
Melhorar a disponibilidade e consumo de dados de vigilância de morbilidade (OPD e INPD)	Plataforma de reporte e extracção de dados implementado	1					
Criar capacidade técnica na área de Bioinformática	Número de formados na área				1	1	
Melhorar continuamente as habilidades técnicas dos colaboradores do departamento.	Número de formações técnicas na área de IT, gestão e análise de dados	1	2	2	2	2	

OE 3.4 Continuar a contribuir na definição do peso das doenças através da monitorização de tendências epidemiológicas

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Consolidar a vigilância de morbilidade em Xinavane e expandir para outras unidades sanitárias ao nível do distrito da Manhiça e melhorar a qualidade dos dados.	Número de novas unidades sanitárias incluídas			2 USs			Gestor da Clínica com apoio da Direcção do Centro
	Número de OPD's introduzidos na base de dados do TIGA			150 000 adicional			
	Número de apresentações feitas em foruns distrital, provincial e central		1	2	2	2	
Expandir a vigilância de morbilidade para os adultos	Plataforma de vigilância de morbilidade e mortalidade implantadas			2			Gestor da Clínica com apoio da Direcção do Centro
	Número de OPD's introduzidos na base de dados do TIGA			15 000	20 000	25 000	
	Número de INPD's introduzidos na base de dados do TIGA		Piloto	1000	1500	2000	
	Número de apresentações feitas em foruns de Direcção Distrital, Provincial e Nacional		1	1	1	1	
Produzir artigos científicos com os dados gerados pelas plataformas de vigilância e outras existentes no Centro	Artigos elaborados			1	1		Gestor da Clínica com apoio dos clínicos
	Artigos publicados				1	1	

OE 3.5 Aumentar a contribuição da clínica na melhoria da assistência clínica e à investigação

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar assistência clínica em todos os grupos etários nos hospitais onde o CISM opera, contribuindo na geração de dados que contribuam na melhoria de protocolos de assistência	Número de profissionais alocados nos Departamentos de assistência clínica do SNS		6 TMO	adicional			Gestor da clínica e a Direção científica
			5 MD	adicional			
			5 Enferm	adicional			
	Consumíveis médico-cirúrgicos alocados ao SNS	dependentes das necessidades					
Avaliar o grau de satisfação dos utentes atendidos nas unidades sanitárias com vigilância de morbilidade CISM	Instrumento de avaliação aprovado	1					Gestor da Clínica apoio dos clínicos
	Grau de satisfação medido						
	Relatórios submetidos à Direção		1	1	1	1	
Reestruturar o Departamento da Clínica para melhorar o manejo de pacientes nas triagens com vista a aumentar a qualidade de assistência e dos dados gerados pela vigilância de morbilidade.	Novo organigrama aprovado		T1				Gestor da Clínica
	Número de visitas realizadas	6	12	12	12	12	
	Relatórios anuais submetidos à Direção	1	1	1	1	1	
Adquirir e alocar equipamentos clínicos para melhorar os diagnósticos clínicos e laboratoriais na assistência clínica	Equipamentos de diagnóstico alocados (concentradores, nebulizadores, CPAP, etc)	dependentes das solicitações/necessidades					Gestor da Clínica com apoio dos Investigadores e Direção
	Meios de diagnóstico instalados e introduzidos	dependente dos projectos					
	Diagnósticos confirmados pelas entidades nosológicas						
Promover formações ao pessoal sobre humanização, actualização de protocolos de assistência clínica e outros	Plano de formação aprovado	1					Gestor da Clínica com apoios de médicos especialistas (Pediatrias)
	Número de formações realizadas	1	2	2	2	2	
	Protocolos de assistência implementados						
	Reuniões de feedback realizadas	1	2	2	2	2	

OE 3.6 Estabelecer novas abordagens de comunicação com os vários stakeholders para a melhoria da prestação de serviços e implementação dos projectos de pesquisa

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Coordenar as actividades de assistência clínica e garantir uma simbiose na implementação dos projectos e programas nacionais de saúde	Reuniões com os Investigadores realizadas	1	4	4	4	4	Gestor da Clínica e área de apoio a pesquisa
	Reuniões com os SDSMAS realizadas	2	2	2	2	2	
	Participado em todas actividades convidadas pelos SDSMAS						
	Nº de feiras de saúde promovidas em parceria com o s SDSMAS	1	1	1	1	1	
Estabelecer uma linha orçamental nos projectos para dar apoio regular e sustentável à assistência clínica com vista a melhorar a qualidade de assistência clínica	orçamento da clínica aprovado	1	1	1	1	1	Gestor da Clínica e área de apoio a pesquisa
	Número de projectos versus numero de projectos com linha de apoio a clínica						
	Actividades da clínica financiadas pelos projectos						
Aumentar as capacidades clínicas para a implementação adequada das actividades de investigação do CISM	Nº de novas USs para pesquisa identificadas		T1				Gestor da Clínica e investigadores
	Plano de utilização das novas USs aprovada e divulgada		T1				
	Novos estudos implementados fora da Manhica		T3				

OE 3.7 Promover formações contínuas do pessoal da clínica

Actividades	Indicador	Metas	Responsável
-------------	-----------	-------	-------------

		2021	2022	2023	2024	2025	
Formar Agentes de Medicina para Técnicos de Medicina	Número de agentes formados	9					Gestor da clínica e Direcção Científica
Formar Enfermeiros de nível básico para nível médio	Número de Enfermeiros formados	6					Gestor da clínica e Direcção Científica
Realizar a rotação de Pós Graduados de nível 3 e 4 em Pediatria (HDM)	Número de rotações realizadas			2 por ano			Gestor da clínica e Direcção Científica
Realizar a rotação Pós Graduados de nível 3 e 4 em Ginecologia & Obstetria (HRX, HDM)	Número de rotações realizadas			2 por ano			Gestor da clínica e Direcção Científica
Promover estágios e formações de curta duração	Número de estágios realizados						Gestor da clínica e Direcção Científica
Promover estágios remunerados para médicos recém formados	Número de estágios remunerados realizados	1	2	2	2	2	Gestor da clínica e Direcção Científica

1*Harmonização das bases de óbitos e autopsias verbais; 1**Harmonização de bases de dados de agregados, Condições sócio-económicas, Resultados de gravidezes; 1***Harmonização das bases de dados dos membros; 1****Harmonização das bases de Migrações; 1*****Harmonização da base de dados BaseIMR

OE4: Promover o rigor técnico, mudança e a modernização organizacional

OE 4.1 Implementar e monitorar sistemas de gestão de qualidade tanto para a investigação biomédica como para os serviços de apoio a pesquisa de acordo com as normas nacionais e internacionais

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Elaborar e implementar carreira profissionais e manual de funções	Carreiras técnico administrativas elaborado em curso	1	1				Responsável do Departamento/Consultores de carreiras
	Manual de Competências dos colaboradores da Fundação Manhiça	1	1				Responsável do Departamento/Consultores de carreiras
Implementação do Programa de Formação e desenvolvimento Contínuo de competências	Formações de Curta Duração levantamento de necessidades de melhoria da estrutura de Gestão, Intermédia e operacional.	1	1	1	1	1	Responsável do Departamento dos RH
Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos	POPs actualizados em curso	1					Responsável do Departamento dos RH
	Implementação do novo Instrumento de Gestão de desempenho	1	1				
	Processos de gestão de recursos humanos e Manual de procedimentos revisto	1	1				
	Políticas de remunerações em curso	1	1				
	Desenho de nova estrutura de RH	1	1				
Elaborar e implementar um plano de investimento de expansão e renovação de bens e serviços	Inventário físico dos bens do CISM actualizado	T3	T1	T1			Responsável do Departamento de Logística
	Modelo de gestão do património definido e aprovado(POP)	T3	T2	Cont			
Descentralizar o uso da ferramenta de gestão integral para os sites no âmbito do registo das informações nos módulos de património e transportes	ferramenta de gestão integral instalada	T4	T1	Cont			Responsável do Departamento de Logística
	Informação actualizada, disponível a nível central		T1	Cont			
Actualizar, implementar e Aprovar o Manual de procedimentos Logística	Manual de procedimentos implementado		T1				
Implementar e monitorar os novos procedimentos de gestão de stocks	Procedimentos estabelecidos e implementados	T3	T1	Cont	Cont	Cont	Responsável do Departamento de Logística
	Relatórios de monitoria de stocks físicos elaborados	T4	T1	Cont	Cont	Cont	
Construir armazém com condições adequadas de armazenamento de mercadorias	Projecto preparado e aprovado; fundos mobilizados	T3	Cont	Cont	Cont	Cont	Responsável do Departamento de Logística
	Armazém qualificado segundo as normativas da ISO			T1	Cont	Cont	

Elaborar e implementar Procedimentos de património, armazem, manutenção e reparação de bens e equipamentos, Transportes, Hospedagem e Seguranças do CISM	Procedimentos elaborados, aprovados, partilhados e implementados	T1	Cont	Cont	Cont	Cont	Responsável do Departamento de Logística
	Modulo de reparações e manutenções incorporado no sistema de gestão integrado	T1	Cont	Cont	Cont	Cont	
	Plano de manutenções preventivas periódicas realizadas	T1	Cont	Cont	Cont	Cont	
Informatizar todos as gestão dos processos logísticos	Pedidos feitos pela logística usando ferramentas electrónicas		T2	Cont	Cont	Cont	
Desenvolver e implementar uma ferramenta integrada de gestão de contratos e subvenções	Ferramenta integrada de gestão de contratos e subvenções desenvolvida e implementada						
Consolidar a equipa de procurement para fazer face a demanda de clientes internos	Equipa de procurement constituída com 7 elementos	T3					Responsável do Departamento de Procurement / Direcção Financeira
Obtenção de licença de importação de produtos biomédicos para o CISM ja em curso	Licença de importação obtida	T3					Responsável do Departamento de Procurement
Contratação temporária de empresas com licença de produtos biomédicos para prestar serviços	Empresa com licença de importação contratada	T2					Responsável do Departamento de Procurement
	Encomendas desalfandegadas através da empresa contratada	T2					Responsável do Departamento de Procurement
Contratação de novo despachante	Despachante contratado	T2/T3					Responsável do Departamento de Procurement
Estabelecer contratos de fornecimento contínuo de produtos de laboratório/clínica e geral com penalizações para cumprimento dos prazos	Contratos Assinados	T3/T4					Equipa de procurement
Alargamento da lista de fornecedores de material de laboratorio/clínica e geral	Novos fornecedores cadastrados na base de dados	Cont	T1/T2				Equipa de procurement
Estabelecer sistemas de seguimentos de encomendas	Modelo de seguimento criado e divulgado	T2/T3					Responsável do Departamento de Procurement
Criar base de dados de preços para orientar processos de procurement	Base de dados de preços criada		T2				Responsável do Departamento de Procurement
Aquisição dos módulos de compra e de requisições do PHC o outro ERP	Módulo de procurement adquirido e parametrizado.	T4					Responsável do Departamento de Procurement / Direcção Financeira
Operacionalizar compras com isenção de IVA	Compras com isenção de IVA	Cont					Equipa de procurement
Obtenção de isenção de taxas aduaneiras	Documentos oficiais obtidos	T4					Responsável do Departamento de Procurement / Direcção Financeira
Fazer a revisão da SOP de aquisição de bens e serviços	Nova SOP de Aquisição de bens e serviços aprovada		T2				Equipa de procurement
Estabelecer modelo de Avaliação de fornecedores	Modelo elaborado		T1				Responsável do Departamento de Procurement
Estabelecer regras para fornecedores constarem na lista negra	Regras para lista negra de fornecedores publicadas		T1				Responsável do Departamento de Procurement
Estabelecer modelo/templates para recolha e agregação de planos de compras de estudos/Departamentos	Template de plano de compras estabelecido	T4					Responsável do Departamento de Procurement
Reorganizar o Arquivo do Departamento	Arquivo do Departamento organizado	T2/T3					Equipa de procurement
Consolidar a equipa e sua estrutura (5/6 gestores de contratos, 1 técnico de contratos e 1 assistente para além do responsável)	Estrutura orgânica do Departamento consolidado (Funções, perfis e tarefas)	T3	T3				Responsável do Departamento de Contratos e Subvenções
Actualizar o manual de procedimentos	manual e procedimentos de gestão de contratos e subvenções actualizados e comunicados e publicados		T2				Responsável do Departamento de Contratos e Subvenções
Actualizar as ferramentas de trabalho	Masterplan actualizado; Controle de qualidade de Relatórios em marcha; Close out check-list	T3	T1				Tecnico de Contratos/Gestores

Atualizar o sistema de arquivo	Todo sistema de arquivo acessível, sistematizado e organizado	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont	Assistente de Contratos/Gestores
Desenvolver um método de trabalho mas coordenado com as equipas de projectos em antecipar orçamentos e seu respectivo seguimento.	Pontos de situação mensais ou trimestrais	T3	T1	Cont	Cont	Cont	Gestores de Contratos & Subvencoes
Desenvolver nova ferramenta de gestão de projectos integrada ERP da FM	Nova ferramenta de gestão de projectos implementada		T3				Direcção Financeira / Resposabel do Departamento de Contratos e Subvencoes
Fazer seguimento Periódico com os departamentos do seu orçamento e possíveis desvios	Orçamentos aprovados	T3	T1	Cont	Cont	Cont	Responsável do Departamento de Contratos e Subvencões
Repensar os papéis e tarefas na instituição, fazer um <i>benchmarking</i> (avaliação comparativa com outras organizações similares) para ver: 1. A dimensão do Departamento de Contratos; 2. Funções, perfis e tarefas entre gestores de contratos assistente/BH(Orcamentação, aprovação de despesa e <i>reporting</i> do financiador 3. Treinamento de pontos focais por financiadores mas relevantes	Expertises em <i>Grants</i> relevantes		T2				Responsável do Departamento de Contratos e Subvencões/ Gestores de Contratos
Posicionar-se como centro de referência na gestão de fundos de pesquisa nos países africanos de língua portuguesa.	Concorrer para Grants administrativos e financeiros	T3	T3				Responsável do Departamento de Contratos e Subvencões / Gestores
Consolidar a equipe e sua estrutura do departamento;	Estrutura de criada e com clara indicação de áreas de especialização	T3					Responsável do Departamento de Contabilidade/ Direcção Financeira
Revisão da política sobre o regime contabilístico (base de competência);	Política contabilista revista e implementada	T4	T1				Responsável do Departamento de Contabilidade
Revisão e divulgação do manual de procedimentos contabilísticos para acomodar as necessidades do actual sistema integrado;	Manual de procedimentos internos de contabilidade actualizados e implementados e testes periódicos de seguimento		T2				Responsável do Departamento de Contabilidade
Implantar encerramentos / determinar datas de cortes para fecho de contas mensais e seguimento mensal do orçamento	Reportes financeiros mensais submetidos	T4					Responsável do Departamento de Contabilidade e Contabilista senior
Melhorar o sistema de <i>reporting</i> com fechos contabilísticos de forma atempada que facilite o fecho de contas anuais	Auditorias fechadas até final de Maio do ano seguinte		T2				Responsável do Departamento / Direcção Financeira
Melhorar ou trocar a ferramenta PHC	Sistema integrado a funcionar de forma adequada ou nova ferramenta a funcionar	T3	T3				Direcção Financeira / Contabilidade
Operacionalizar sistema de descentralização de introdução de facturas nos sites principais e dar suporte contínuo	Uso do PHC a partir dos sites principais	T4	T1				Direcção Financeira / Contabilidade
Criar um painel de visualização de dados (dashboard) do Centro	painel de visualização de dados (dashboard) do Centro com dados disponível	1					TIGA
Implantar infraestrutura de rede wifi (CISM, HDM)	Número de escritórios com infraestrutura de rede Wifi funcional	2	2				TIGA
Informatizar o sistema de recolha de dados OPD/INPD	Sistema de recolha de dados informatizado	Morbidity Data Collector no hospital de Manhiça e respectiva expansão					TIGA
	Garantida a actualização e manutenção do sistema de recolha de dados						TIGA
Procedimentos Especificos de Estudos revistos e aprovados a tempo	Check-list aprovado	1	1	1	1	1	Responsável da UR/ dos Estudos

Auditar/Monitorar os Estudos de acordo com as Normas GCP/GCLP	Estudos Monitorados/Tratamento das NCs	30	30	30	30	30	Responsável da UR
Capacitação em Auditorias e Monitorias (Deptos e Unidades)	Número de formações realizadas em Auditorias e Monitorias (Dpts & Unidades)	1	3	6			Responsável da UR/Formação
Auditar e Monitorar processos de Deptos e Unidades	Nr de Deptos e Unidades auditados	2	2	2	2	2	Responsável da UR
Sistema de Gestão de documentação legal e Institucional estabelecido	1- Responsável identificado e formado 2- Política/procedimentos elaborados 3- Políticas/Manuais/Procedimentos padronizados, implementados e arquivados	1- X 4	2- X				Responsável da UR
Estruturar a UR/ Formar um Comité/Formação em Compliance	Unidade de compliance estabelecida e funcional	1	1				Responsável da UR
Elaborar e implementar Políticas Institucionais	Políticas Institucionais elaboradas e implementadas	1	1				Responsável da UR
Gestão de Controlos Internos e Riscos	1- Padronizar os controlos (processos) /Monitorar/Otimizar/ 2- Canal de Denúncias	1- X 2- X	1- X 2- X	3-			
	Capacitação dos Pontos focais em ISO 31000 "Gestão de Riscos" 4- Identificação/Análise/Avaliação/Monit Riscos por Unidade e Dpto	3- X 4- X	3- X 4- X				Responsável da UR

OE 4.2 Melhorar o ambiente de trabalho para facilitar o alcance da missão e visão institucionais

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar processos de indução e divulgação dos novos instrumentos de gestão de recursos humanos de forma contínua (Cultura Organizacional, Valores)	Número de sessões realizadas	1	1	1	1	1	Responsável do <i>HR Development</i>
Implementação do plano de Talent Management (Talent acquisition, plano de incentivos, fundo de pensões, team building, programas recreativos, HR after work) programas de Responsabilidade Social	Processo em curso	1	1	1	1	1	Responsável do Departamento
Desenhar e implementar o Processo de Gestão da Motivação e Satisfação no Trabalho	Processo em curso						Responsável do <i>HR Development</i>
Realizar Pesquisas de Clima Organizacional	Pesquisas realizadas	1		1		1	Responsável do <i>HR Development</i>
Informatização de todos os processos de RH	Fazer procurment em 2022		1				Responsável do Departamento dos RH

OE5: Promover a imagem e visibilidade das actividades do Centro para consolidar e ampliar parcerias estratégicas

OE 5.1 Diversificar as fontes de financiamento para actividades do Centro

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Negociar um novo acordo de financiamento plurianual com AECID	Proposta apresentada	1					Direcção Financeira
	Acordo assinado		1				Direcção Financeira
Relançar aliança estratégica com ISGlobal	Projectos partilhados						Direcção Geral

	Publicações compartilhadas						Direcção Científica
	Teses doctorais compartilhadas						Direcção Científica
Elaborar e implementar um plano de captação de fundos para o financiamento CORE	Plano de captação de fundos elaborado e implementado		1				Gabinete de Apoio a Direcção
Identificar possíveis parceiros (patronos/parceiros estáveis)	Base de dados actualizada	T3					Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de encontros e/ou visitas realizadas	T4	T1				
	Número de propostas enviadas pelo menos 1 novo financiamento do CORE	2		T4	T4	T4	
Estabelecer e implementar de calendário anual para divulgação das actividades de pesquisa	Calendário trimestral estabelecido	3	3	3	3	3	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de Publicações/Aprições feitas	5	5	5	5	5	
Mapear possibilidades de angariação de fundo	Mapeamento actualizado	T1	T1	T1	T1	T1	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de propostas conjuntas submetidas						
Promover a imagem do centro junto das comunidades e de empresas do gás e petrolíferas e exploração do carvão emergentes	Número de empresas contactadas	10	10	20	20	20	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de comunidades alcançadas						
	Número de parcerias estabelecidas com empresas emergentes do gás, petrolíferas e de carvão		1		1		

OE 5.2 Consolidar as parcerias actuais e celebrar acordos com novos parceiros

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Quantificar a contribuição do Estado Moçambicano no financiamento da Estrutura do Centro	Relatório da quantificação elaborado		T1				Gabinete de Apoio a Direcção
Manter relação estável e de confiança com principais parceiros	Número de encontros periódicos		2	2	2	2	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de relatórios partilhados		1	1	1	1	
	Número de participação a eventos (organizados por nós)		2	2	2	2	
Explorar novas áreas de colaboração com os actuais parceiros	Propostas das áreas de colaboração actualizadas	1	1	1	1	1	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de propostas elaboradas e submetidas	3	3	3	3	3	
Identificação de possíveis parcerias/colaboraões	Lista de prioridades (actualizada anualmente)	1	1	1	1	1	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de possíveis parceiros contactados	5	5	5	5	5	
	Número de propostas submetidas	2	2	2	2	2	
	Visitas e/ou Reuniões	5	5	5	5	5	
	Número de parcerias estabelecidas	2 novos MdE assinados					

OE 5.3 Reforçar a implementação da estratégia de advocacia, relações institucionais e comunicação do CISM

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Rever, actualizar e implementar a estratégia de advocacia, relações institucionais e comunicação do CISM	Estratégia revista, actualizada e implementada	T4	T2	T2	T2	T2	Gabinete de Apoio a Direcção
Criar, actualizar e manter as ferramentas de comunicação estáveis e operacionais	Novo website criado, actualizado	T3					Gabinete de Apoio a Direcção
	Relatório de actividades elaborado e publicado		T1	T1	T1	T1	

Gerir as aparições mediáticas do CISM	Número de publicações/aparições feitas	6	6	6	6	6	Gabinete de Apoio a Direcção
	Número de reportagens publicadas	5	5	5	5	5	
	Número de entrevistas realizadas	4	4	4	4	4	
Promover e organizar visitas institucionais para divulgar serviços, actividades e oportunidades de parceria	Número de visitas institucionais promovidas e organizadas	10	10	10	10	10	Gabinete de Apoio a Direcção

OE6: Dotar o Centro em meios e estrutura para prestar serviços de assessoria científica e técnica nas áreas da sua competência

OE 6.1 Identificar e investir em áreas de especialidade para a prestação de serviços

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar acções de consulta legal e administrativa para identificação de serviços a prestar pelo CISM	Áreas potenciais para prestação de serviços identificadas	1					Direcção Executiva
	Estrutura e instrumentos legais e organizacionais criados		1				
Elaborar e implementar planos de negócios para prestação de serviços nas áreas de competência	Planos de negócios elaborados		1			1	Responsável do Laboratório e Direcção do CISM
	Pacotes de serviços estabelecidos e prestados (análises clínicas, laboratoriais e alojamento)						

MALÁRIA

Conceber e implementar estratégias inovadoras para o controlo e/ou eliminação da malária em diferentes níveis de transmissão em Moçambique

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Avaliar novas tecnologias e ferramentas moleculares (incluindo biomarcadores para diagnósticos e prognósticos) e de diagnóstico rápido para o controlo, prevenção e eliminação da malária	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados			1			
Avaliar estratégias baseadas em medicamentos para prevenção, redução da morbilidade e/ou eliminação da malária em Moçambique	Número de estudos realizados	1					Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados				1		
Desenvolver estudo para determinar real contribuição da mortalidade atribuída a malária	Fundos angariados		1				Coordenador da Área da Malária
	Estudo realizado			1			
	Artigos publicados				1		
Realizar estudo sobre os factores determinantes de transmissão residual para malária	Fundos angariados	1					Coordenador da Área da Malária
	Número de estudos realizados		1				
	Artigos publicados				1		

Compreender os mecanismos fisiopatológicos da Malária, incluindo identificar eventos patogénicos cruciais no sequestro de parasitas e na resitência aos antimaláricos

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
	Fundos angariados	1					Coordenador da Área da Malária

Realizar Estudo sobre a Imunidade e fisiopatologia da malária	Estudo realizado			1			Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados				1		
Quantificar a transmissão da malária e compreensão das dinâmicas do parasita no hospedeiro humano e vectores (focos de transmissão), tanto em casos clínicos como em episódios assintomáticos	Número de estudos realizados		1				
	Artigos publicados			1			

Participar em ensaios clínicos de fármacos e vacinas contra malária

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Testar a segurança e eficácia de vacinas contra malária	Número de estudos realizados			1(MIMVac)			Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados					1	
Monitorar a resistência a fármacos	Número de estudos realizados		1(MEFI)				Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados				1		
Avaliar novos fármacos anti-maláricos, novas formulações ou combinações de fármacos	Número de estudos realizados		1(Karisma)		1		Coordenador da Área da Malária
	Artigos publicados					2	

Desenvolver inteligência entomológica e participar no desenvolvimento de novas ferramentas para o controlo vectorial

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Monitorar resistência a insecticidas	Número de estudos realizados	1	1	1	1	1	Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados					1	
Testar novos insecticidas para o controlo vectorial	Número de estudos realizados	1	1				Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
Avaliar métodos de vigilância entomológica em contextos de eliminação da malária	Número de estudos realizados	2					Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados					1	
Avaliar novas ferramentas de controlo vectorial, incluindo novos insecticidas, redes mosquiteiras de nova geração, etc.	Número de estudos realizados	2					Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados					1	
Monitorizar mudanças comportamentais do vector em resposta às intervenções de controlo da malária	Número de estudos realizados	2					Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados					1	

Desenvolver pesquisa de implementação, de acordo com a agenda de pesquisa do PNCM (em anexo), que possa contribuir para guiar a implementação do programa nas áreas de comunicação para mudança de comportamento, controlo vectorial, prevenção da malária na gravidez e manejo de casos

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos para entender as barreiras e/ou determinantes da adesão as medidas de controlo da malária	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados			1			
Avaliar a qualidade das intervenções de controlo da malária	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Artigos publicados			1			
Participar em avaliações periódicas de indicadores de malária tanto a nível nacional como a nível provincial ou distrital	Número de avaliações realizadas	1	1	1	1	1	Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Relatórios publicados	1	1	1	1	1	

Avaliar novas abordagens de controlo da malária, incluindo estratégias baseadas na administração massiva de medicamentos	Número de avaliações (projectos) realizadas	2	1		Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Relatórios publicados	2	1		
Participar em estudos para melhorar a estratificação de risco de malária por forma a guiar a focalização das intervenções contra a malária	Número de estudos realizados		1		Coordenador da Área da Malária, Investigadores Principais
	Relatórios publicados			1	

HIV

Compreender as necessidades especiais de manejo e gestão clínica PVHIV

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Avaliar ferramentas para a prevenção e diagnóstico da doença	Número de estudos realizados	1					Coordenador da Área de HIV/SIDA
	Artigos publicados		1				
Realizar estudos para compreender as necessidades especiais de manejo e gestão clínica das PVHIV através das vigilâncias de HIV vigentes (cascata de cuidados saúde, modelos diferenciados, doença avançada, transição epidemiológica, homens).	Número de estudos realizados	2		1			Coordenador da Área de HIV/SIDA
	Artigos publicados	4	5	4			
Contribuir para melhor caracterização das estirpes circulantes de HIV que possa ajudar a guiar a conducta terapêutica	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área de HIV/SIDA
	Artigos publicados		1				

Compreender o papel do reservatório do HIV na cura da infeção

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos que ajudem a identificar pacientes com excelente controle virológico e imunológico com vista a identificação de candidatos elegíveis a tratamento curativo do HIV	Estudo realizado			1			Coordenador de Área HIV/SIDA
	Artigos		1		1		
Realizar estudos de resistência aos anti-retrovirais	Estudo realizado			1			Responsável de Área HIV/SIDA
	Artigos					TBD	

Contribuir na geração de conhecimento para ferramentas de prevenção e novas formas de tratamento do HIV

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Fazer parte de consórcios de ensaios de vacinas e novas formas de tratamento de HIV	1-2 consórcios		1	1			Coordenador de Área HIV/SIDA
Participar em estudos para avaliação de novas ferramentas de tratamento de HIV	Estudo realizado				1		Coordenador de Área HIV/SIDA
	Artigos					TBD	

TUBERCULOSE

Gerar capacidade laboratorial e clínica para a avaliação de fármacos e vacinas contra a tuberculose

Actividades	Indicador	Metas	Responsável
-------------	-----------	-------	-------------

		2021	2022	2023	2024	2025	
Aumentar a capacidade humana nas componentes laboratorial e clínica	Nº de novos mestrados	1	1		1		Coordenador da Área de Tuberculose e Coordenador de Formação
	Nº de novos PhD			1	1		
Expandir infraestrutura específica de TB no laboratório	Laboratório de TB ampliado e/ou adaptado e operacional	1					Coordenador da Área de Tuberculose e Direção CISM

Participar no desenvolvimento clínico de novas ferramentas para combater e prevenir a tuberculose (avaliação de novos fármacos, vacinas e ensaios diagnósticos)

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos de avaliação de vacinas de TB	Ensaio de vacinas sobre a TB realizados			1			Coordenador da Área de Tuberculose
	Artigos publicados		3	1			
Atrair e executar projectos para avaliar novas ferramentas de diagnóstico de TB, TB-MDR e de infecção latente	Projecto aprovado para o financiamento	5					Coordenador da Área de Tuberculose
	Ferramentas de diagnóstico avaliadas			1			
	Artigos publicados				1	2	
Atrair e executar projectos para avaliar novos tratamentos de TB ou de infecção de TB latente	Projecto aprovado para o financiamento						Coordenador da Área de Tuberculose
	Ensaio clínico implementado			1			
	Artigos publicados			1	1	1	

Compreender melhor a epidemiologia da tuberculose e caracterização das diferentes estirpes no distrito de Manhica

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos sobre a epidemiologia da TB e os seus determinantes clínicos e sociais	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Tuberculose
	Artigos publicados			1	1	1	
Realizar estudos de caracterização de estirpes de TB circulantes no distrito de Manhica	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Tuberculose
	Artigos publicados			1		1	

Estabelecer uma plataforma de vigilância da tuberculose em parceria com o Programa Nacional de Controlo da Tuberculose

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Colaborar com o PNCT no estabelecimento de uma plataforma de vigilância da TB no distrito de Manhica	Plataforma criada e operacional		1	1			Coordenador da Área de Tuberculose
Criar uma base de dados para a recolha e a análise sistemática de dados de TB	Base de dados criada		1	1			Coordenador da Área de Tuberculose
	Relatórios anuais partilhados		1	1			

Doenças Bacterianas, Virais e outras Tropicais Negligenciadas

Continuar a contribuir na definição do peso das doenças através da monitorização de tendências epidemiológicas e das estirpes circulantes para orientar o desenvolvimento de ferramentas de controlo e prevenção, a nível local, nacional e internacional

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar vigilância de morbilidades das Doenças Bacterianas Invasivas (DBI) e Pneumonias em crianças e adultos	Número de estudo realizado			2			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados	1	1		1	1	
Implantar uma plataforma de vigilância para infecções respiratórias agudas, graves e não severas causadas por patógenos virais incluindo SARS-Cov-2 e outros virus emergentes	Plataforma de vigilância implantada			1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados	2	1	1		1	
	Número de apresentações feitas em simpósios nacionais e internacionais	2	2	2	2	2	
Realizar estudos para determinar a carga de doenças relevantes, incluindo o vírus sincicial respiratório (RSV), Bordetella pertussis e influenza em mulheres grávidas e seus recém-nascidos.	Número de estudos epidemiológicos realizados		2				Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Artigos publicados				2	1	

Contribuir no desenvolvimento, testagem e avaliação do impacto de novas ou ferramentas existentes de intervenção (ex: vacinas, fármacos)

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos sobre a avaliação do impacto da mudança da formulação e esquema das vacinas antipneumocócicas conjugadas (PCV)	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Artigos publicados		2		1	1	
Realizar estudos para avaliar o efeito do PCV na resistência dos pneumococos a antimicrobiano em crianças < 5 anos de idade	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Artigos publicados		1			1	
Realizar estudos para avaliar novas estratégias preventivas e/ou terapêuticas ou uso inovador das existentes	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Artigos publicados				1		
Realizar estudos para avaliar as novas tecnologias na triagem e diagnóstico de crianças com sintomas respiratórios	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Artigos publicados			2		1	
Realizar estudos para avaliar metodologias não invasivas de triagem de Doenças Bacterianas Invasivas (DBI)	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	número de artigos publicados			1			
Realizar estudos para avaliar o impacto da administração de fármacos anti-helmínticos em dose fixa	Número de estudos realizados		1				Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados	1	1		1		
Realizar estudos para avaliar factores ambientais e os mecanismos genéticos de resistência a fármacos	Número de artigos publicados	1	1	1	1	1	Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
Realizar ensaios clínicos de vacinas de COVID-19	Número de estudos realizados	1					Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados		1				
Realizar estudos de impacto e efectividade de Vacinas de COVID-19	Número de estudos realizados	1					Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados				1		
Determinar o impacto da vacina contra Rotavírus na etiologia e peso das diarreias	Número de artigos publicados		2	1		2	Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de apresentações feitas em simpósios nacionais e internacionais		2	2	2	2	

Entender as dinâmicas de transmissão das doenças, impulsionando pesquisas em doenças emergentes e na abordagem one health (doenças zoonóticas)

Atividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos sobre a Dinâmica de transmissão de patógenos bacterianos e virais incluindo SARS-CoV-2	Número de artigos publicados	2		1			Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
Realizar estudo sobre o acesso, qualidade e uso de água para o consumo humano e sua relação com a morbidade	Número de estudo realizado	1					Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados		1	1			
Realizar estudos sobre doenças zoonóticas e emergentes nas áreas de estudo	Número de estudos realizado	1		1	1		Coordenador da Área de Doenças Bacterianas, virais & Outras Tropicais Negligenciadas
	Número de artigos publicados		1		1	1	

Estabelecer novas abordagens de investigação molecular no contexto da resistência antimicrobiana, padrões de transmissão e virulência dos principais patógenos

Atividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos de caracterização do genoma completo de vírus entéricos com recurso a <i>Next Genome Sequencing</i> (NGS)	Número de artigos publicados			1			Responsável da Área de Doenças Bacterianas, virais & DTNs e Áreas de coordenação
Realizar estudos de caracterização do genoma completo de <i>Streptococcus pneumoniae</i> (WGS)	Número de artigos publicados		1			1	Responsável da Área de Doenças Bacterianas, virais & DTNs e Áreas de coordenação
Realizar estudos de resistência a antimicrobianos usando a abordagem de sequenciamento de todo o genoma (WGS)	Número de estudos realizados				1		Responsável da Área de Doenças Bacterianas, virais & DTNs e Áreas de coordenação
	Número de artigos publicados				1	1	

Contribuir para a formação de novos quadros em diferentes níveis e especialidades

Atividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Pos-Doutoramento	Número de teses				1		
Doutoramentos	Número de teses		1		1	2	
Mestrado	Número de teses	2	1	1	1	1	
Estágios e formações de curta duração	Número de participantes	2	2	3	5	5	

Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva

Contribuir na geração de conhecimento sobre a eficácia e segurança de novos fármacos e vacinas usados na gravidez

Atividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Desenvolver estudos para testagem de novos fármacos para prevenção e tratamento da malária e HIV nestes grupos alvos	Número de fármacos testados	2	2				Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados		1	1	2		
Realizar estudos de avaliação de novas vacinas (VSR, E6B, COVID-19) e vacinas licenciadas (Pertussis, Influenza) na gravidez	Estudo realizado	1					Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados	1	2				

Contribuir na geração de conhecimento sobre a epidemiologia, fisiopatologia e determinantes de saúde que afectam a mulher durante a gravidez e puerpério

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Avaliar o impacto da malária em mulheres grávidas em diferentes intensidades de transmissão	Estudo realizado	1					Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados	1	1	1	1		
Avaliar o potencial de mulheres grávidas como grupo sentinela de malária e outras doenças transmissíveis	Estudo realizado	1					Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados	1	1	1	1		
Determinar a prevalência/incidência de distúrbios placentários e factores de risco a eles relacionados	Número de estudos realizados	2					Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Número de artigos publicados		1	2			
Determinar a prevalência/incidência de infeções de transmissão sexual e testar novos métodos de diagnóstico <i>point-of-care</i>	Número de estudos realizados			1			Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Número de artigos publicados					TBD	
Realizar estudos para determinar a carga de doenças relevantes, incluindo o vírus sincicial respiratório (VSR), Bordetella pertussis e influenza em mulheres grávidas e seus recém-nascidos	Número de estudos realizados	1	1				Coordenador da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Número de artigos publicados		1	2	1		

Contribuir na geração de conhecimento sobre formas inovadoras de acesso, uso e impacto das intervenções na saúde materna e reprodutiva

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Realizar estudos sobre determinantes de aceitabilidade de intervenções de prevenção e tratamento na gravidez, e integração na atenção pré-natal	Estudo realizado	2					Responsável da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados		1	1	1		
Realizar estudos sobre barreiras e facilitadores ao acesso a cuidados de saúde materna, sexual e reprodutiva	Número de estudos realizados	2					Responsável da Área Saúde Materna, Sexual e Reprodutiva
	Artigos publicados		1	1	1		

Estudos de População

Estabelecer e fortalecer a área de pesquisa populacional

Actividades	Indicador	METAS					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Elaborar directrizes e testar sistematicamente estratégias de ligação à comunidade em actividades de pesquisa biomédica	Número de PIs (colaboradores externos) a suportar actividades científicas ligadas a ligação com a comunidade		1	1	2	2	Khatia, Amilcar, Neusa
	Número de SOPs de ligação com a comunidade actualizadas na perspectiva de monitoria e avaliação do impacto de actividades ligação comunitaria	1				1	Helena, Amilcar, Felizarda, Saquina
	Número de bases de dados de ligação com a comunidade estabelecidas e disponíveis (<i>Clip</i> ; <i>CHAMPS</i> ; <i>MALTEM</i> ; <i>COMSA</i> ; <i>ASART</i> ; <i>PRECISE</i>)	1			1		Felizarda, Saquina, Edu Namarogolo, Constantino
	Número de análises de impacto de actividades de ligação com a comunidade		1			1	Felizarda, Saquina, Edu Namarogolo, Constantino
	Artigos publicados	1	1		1		Felizarda, Saquina
Estabelecer a sub-área de Economia de saúde	Número de PIs liderando pelo menos 1 estudo económico	1	1	1	1	1	Khatia (Laia)
	Número de juniores do CISM colaborando nesta subárea		1	1	2	2	Khatia (Laia)
Fortalecer a sub-área de pesquisa em Demografia	Número de colaboradores externos temporários para acelerar a escritura de artigos	1			1		
	Data manager dedicado exclusivamente a manipulação de dados demográficos			1			
	Percentagem das bases de dados de demografia minimamente limpas para análises						

Melhorar a qualidade dos produtos gerados pela investigação em Ciências Socio-Comportamentais	Percentagem de estudos sem major findings durante as monitorias internas	50%	60%	70%	80%	90%	Pis dos estudos
	Conjunto de indicadores de Monitoria Interna específicos para estudos qualitativos criado e aprovado	1					Helena, Amílcar
Criar/ gerar massa critica para o desenho e implementação de estudos populacionais	Número de defesas de mestrado de colaboradores da área de pesquisa	2			2		Helena, Felizarda, Contardo, Edgar
	Número de novos Pis responsáveis por estudos ou análises de dados existentes na sub-área de pesquisa socio-comportamental	2	3	3	3	3	Khátia, Neusa
	Colaboradores internos com nível de Mestrado	6	5	5	6	6	Helena, Felizarda, Olga, Amílcar, Ariel, TBD (Stool4TB)
	Numero de dissertacoes (Mestrado) supervisadas por colaboradores da área de pesquisa	2	1	1	1	1	Ariel, Khátia, Neusa, Charfudin
	Número de colaboradores internos inscritos em programa de PhD	4	2			2	Ariel, Hermínio, Charfudin, Olga, Amílcar, TBD (Stool4TB), Contardo, Edgar
	Colaboradores internos com nível de Doutoramento	3	4	5	5	6	Khátia, Neusa, Charfudin, Ariel, Olga, TBD (novo senior da Demografia)
	Colaboradores com nível mínimo de "upper-intermediate/ equivalente" na lingua inglesa	6	7	7	7	9	Khatia, Neusa, Charfudin, Ariel, Olga, Helena, Amílcar, TBD (Stool4TB; senior Demografia)

Gerar evidências sobre as principais causas de morte em Moçambique

Actividades	Indicador	METAS					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Promover pesquisa sobre a determinação de principais causas de morte no país com enfoque para os grupos de idades vulneráveis (crianças e mulheres grávidas) usando diversas ferramentas	Número de protocolos aprovados sobre este tópico	1		1			Charfudin, Inácio, Quique, Clara, Khátia, Amílcar, Contardo
	Numero de plataformas estabelecidas ou activas para a determinação de causas de morte usando autopsias verbais, sociais ou MITS.	3	3	2	2	2	Charfudin, Contardo
	Número de estudos sobre causas de morte em implementação	2	2	3	2	2	Charfudin, Inácio, Quique, Clara, Khátia, Amílcar, Contardo
	Número de artigos publicados	2	2	2	2	2	Charfudin, Inácio, Quique, Clara, Khátia, Amílcar, Contardo

Gerar conhecimentos sobre percepções e práticas sobre saúde e doença

Actividades	Indicador	METAS					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Avaliar a viabilidade e aceitabilidade de novas intervenções de saúde pública	Número de protocolos aprovados sobre este tópico	2		1			Amílcar, Khátia, TBD (stool4TB)
	Número de estudos em curso sobre este tópico	5	1		2	1	Amílcar, Estêvão, Neusa, Saquina, Khátia, TBD (stool4TB)
	Número de estudos finalizados sobre este tópico	2	2		1	1	Amílcar, Khátia, TBD (stool4TB), Estêvão, Neusa
	Número de pacotes de recomendações para a implementação de intervenções viáveis e aceitáveis			2		2	Amílcar, Khátia, TBD (stool4TB), Felizarda, Saquina
	Número de artigos publicados (primeira ou última autoria)	2	3	3	2	2	Khátia, Neusa, Estêvão, Amílcar, Saquina, Mariza, Célia, Felizarda, TBD (Stool 4TB)
	Número de apresentações orais em eventos científicos			3		3	Khátia, Neusa, Estêvão, Amílcar, Saquina, Felizarda, TBD (Stool 4TB)
	Número de análises feitas com base em estudos fechados.	3	2				Helena, Felizarda, Neusa, Estudante de Mestrado TBD
Estudar os factores sócio-culturais relacionados a busca de cuidados relacionados a febre, higiene menstrual, malária em gravidez e outras condições de saúde	Número de protocolos aprovados sobre este tópico	1	1			1	
	Número de estudos finalizados sobre este tópico	2	1	1			Helena, Felizarda
	Artigos publicados		3	4		3	Helena, Felizarda
	Número de apresentações orais em eventos científicos		2	1		1	Todos
	Número de protocolos aprovados sobre este tópico	2		1			TBD
Estudar as percepções da população em relação a impacto da mineração, resistência antimicrobiana, eliminação de doenças e transição epidemiológica	Número de estudos em curso sobre este tópico	3	2	1	1	1	Hermínio, Olga
	Número de estudos finalizados sobre este tópico			3		1	Hermínio, Olga
	Número de pacotes de recomendações disseminados/ parilhados com os stakeholders	1	1			1	Hermínio, Olga, Neusa Khatia

Artigos publicados	3	2		2
Número de apresentações orais em eventos científicos			3	3

Gerar conhecimentos sobre custos, impacto e benefícios de intervenções em saúde

Realizar estudos sobre o custo das diferentes intervenções sobre as diferentes perspectivas (governo / parceiros/ utentes) e potenciais projecções ao longo do tempo entre as regiões	Número de Grants Aprovados			1	Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde		
	Número de protocolos aprovados sobre o tópico	3			1	Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde	
	Número de estudos em curso sobre este tópico	2	3			1	Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde
Realizar estudos de custo-efectividade / custo-benefício	Artigos publicados			3		Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde	
	Número de protocolos aprovados sobre o tópico				1	Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde	
Realizar estudos económicos de avaliação do impacto das intervenções de saúde nos resultados económicos (contribuição para o desenvolvimento, bem-estar, equidade)	Artigos publicados					1	Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde
	Número de protocolos aprovados sobre o tópico				1		Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde
	Artigos publicados						Responsável pela linha de pesquisa de Economia de Saúde

Gerar conhecimentos sobre as dinâmicas demográficas e sociais

Actividades	Indicador	METAS					Responsável
		2021	2022	2023	2024	2025	
Analisar os padrões, determinantes e consequências da fecundidade em adolescentes, usando dados existentes no CISM.	Numero de artigos publicados	2	1				Ariel Nhacolo
Analisar o perfil socio-demografico de quem engravida adolescentes	Numero de artigos publicados	1					Ariel Nhacoo
Escrever artigo sobre orfandade e seus impactos na sobrevivencia e migracao de crianças	Numero de artigos publicados	1					Ariel Nhacoo
Analisar os niveis e tendencias das migracoes em Mocambique usando dados dos censo de 1997,2007,2017	Numero de artigos publicados	1					Ariel Nhacoo
Analisar os padrões, dinâmicas e determinantes da mortalidade	Numero de artigos publicados	1		1			Charfudin Sacoer
Analisar os niveis, tendências, determinantes e consequências das migrações	Numero de artigos publicados	1		1	1		Charfudin Sacoer, Ariel Nhacolo
Analisar os padrões, dinâmicas e determinantes dos agregados familiares	Numero de artigos publicados		1		1	1	Charfudin Sacoer, Ariel Nhacolo
Analisar o perfil socio-economico dos agregados familiares nas áreas de estudo do CISM (Manhica, Magude, Quelimane, Mopeia)	Numero de artigos publicados				2		Charfudin Sacoer
Analisar as percepções e grau de implementação das medidas anti-covid (COVID DEMO SOC, componente quantitativo)	Numero de artigos publicados	1					Contardo Ambrosio, Ariel Nhacolo

Outras áreas

Continuar a contribuir na definição do peso das doenças através da monitorização de tendências epidemiológicas e das estirpes circulantes para orientar o desenvolvimento de ferramentas de controlo e prevenção, a nível local, nacional e internacional

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2020	2021	2022	2023	2024	
Realizar estudos sobre estilo de vida, doenças cardiovasculares, doenças de fórum nutricional, hipertensão e outras	Número de estudos realizados						Coordenador Outras áreas emergentes
	Artigos publicados						
Desenvolver estudos sobre as mudanças climáticas com enfoque ao aquecimento global	Número de estudos realizados	1			1		Coordenador Outras áreas emergentes
	Artigos publicados						
Desenvolver estudos sobre doenças reemergentes (Sarampo, lepra e outras)	Número de estudos realizados						Coordenador Outras áreas emergentes
	Artigos publicados					1	
Desenvolver pesquisas sobre a contaminação ambiental resultante da actividade do sector industrial, agrícola e de saúde	Número de estudos realizados						Coordenador Outras áreas emergentes
	Artigos publicados					1	
	Número de estudos realizados						

Realizar estudos a nível do agregado familiar relacionadas a exposição a riscos ambientais domésticos (fumos-biomassas, gestão de lixo doméstico)	Artigos publicados					1	Coordenador Outras áreas emergentes
---	--------------------	--	--	--	--	---	-------------------------------------

Entender as dinâmicas de transmissão das doenças, impulsionando pesquisa na abordagem one health (doenças zoonóticas e emergentes)

Actividades	Indicador	Metas					Responsável
		2020	2021	2022	2023	2024	
Desenvolver estudo sobre o acesso, qualidade e uso de água para o consumo humano	Estudo realizado						Coordenador Outras áreas emergentes
	Artigos publicados					1	

Anexo 2: Balanço do PE 2014-2018

1. Balanço do Plano Estratégico 2014-2018

Decorridos os 5 anos de implementação do Plano Estratégico do CISM e no âmbito da sua revisão, é importante a avaliação dos resultados obtidos, como um dos alicerces para a preparação de uma estratégia revista. A avaliação do alcance dos objectivos do Plano Estratégico do CISM foi com base nos Relatórios Anuais de Actividades, no Balanço do Plano Estratégico 2014-2018, entrevistas e sessões de trabalho realizadas com os investigadores do CISM.

O Plano Estratégico para o período de 2014-2018 definiu como principais metas as seguintes:

- **Meta 1:** Consolidar o CISM como instituição líder na geração de evidências científicas orientadas para as prioridades de saúde e dirigida para influenciar políticas de saúde pública (consulte o Programa de Investigação);
- **Meta 2:** Continuar a ser um grande contribuinte para a formação de líderes na investigação biomédica e de profissionais de saúde;
- **Meta 3:** Melhorar a infra-estrutura e a capacidade dos serviços de investigação;
- **Meta 4:** Melhorar a capacidade de gestão administrativa e financeira;
- **Meta 5:** Melhorar as capacidades de advocacia, de angariação de fundos e de relações institucionais.

De forma geral estas metas espelham aquelas que eram as necessidades do CISM tendo em consideração a análise estratégica no momento da aprovação do documento e encontram-se subdivididos em vários objectivos estratégicos de natureza diferente conforme apresentado a seguir.

1.1. Principais Acções Desenvolvidas

Apresenta-se a seguir as actividades realizadas no âmbito da implementação do Plano Estratégico do CISM para o período 2014- 2018.

Tabela 1: Legenda do Balanço do Plano Estratégico 2014- 2018

	Actividades. Contínuas
T3	Número do Trimestre no qual a meta será atingida

Tabela 2: Actividades Realizadas no âmbito da implementação do Plano Estratégico do CISM 2014- 2018

Balço da Implementação do Plano Estratégico 2014-2018									
Metas	Objectivos	Grau de Realização	Actividades Realizadas	Indicador (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Meta 1: Consolidar o CISM como instituição líder na geração de evidência científica orientada para as prioridades de saúde e dirigida para influenciar políticas de saúde pública (consulte o Programa de Investigação).	Objectivo 1.1: Atingir os objectivos científicos do Centro (consulte o Programa de Investigação).	1	Realizar projectos para cumprir a agenda científica	Percentagem dos objectivos do programa científico abordados (80%)					
				Publicações revistas por pares (80% em revistas do primeiro quartil)					
	Objectivo 1.2: Contribuir para a translação dos resultados da investigação para políticas de saúde a nível nacional e internacional.	2	Realizar seminários e actividades de divulgação	Numero de seminários celebrados (1 por investigador principal e por ano)					
				Outros eventos celebrados (1/ano)					
			Estabelecer mecanismos e instrumentos que proporcionem dados e evidências às autoridades de saúde nacionais e a nível internacional	Mecanismos e instrumentos estabelecidos					
Meta 2: Continuar a ser um grande contribuinte para a formação de líderes na investigação biomédica e de profissionais de saúde.	Objectivo2.1: Fortalecer o Programa de Training Fellowship.	1	Rever a política e requisitos do Training Fellowship	Politica revista		T3			
			Implementar um programa de mentoria	Programa apresentado e aprovado		T2			
				Numero de mentoreados por ano		T2			
	Objectivo 2.2: Fortalecer parcerias estratégicas com instituições académicas nacionais e internacionais.	3	Celebrar novos acordos de parceria com instituições de formação (ISGlobal/UB, UCM, Unilurio, etc)	Acordos celebrados		T2			

Objectivos da área de pesquisa de Estudos de População

Balanço da Implementação do Plano Estratégico 2014-2018									
Metas	Objectivos	Grau de Realização	Actividades Realizadas	Indicador (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Meta 3: Melhorar a infra-estrutura e a capacidade dos serviços de investigação.	Objectivo 3.6: Desenvolver e implementar sistemas de recolha de dados mais eficazes.	7	Implementar um sistema de informação integrado	A informação integrada é partilhada de forma segura com os investigadores			T3		
	Meta 4: Melhorar a capacidade de gestão administrativa e financeira.	Objectivo 4.1: Consolidar as ferramentas e os processos administrativos e financeiros.	8	Completar a implementação da ferramenta de Gestão de Administração incluindo: a) Contabilidade, recursos humanos; b) Gestão de subvenções.	Novas funções implementadas		T1 a)	T1 b)	
Criar e implementar novos procedimentos para garantir um nível adequado de gestão				Novos procedimentos implementados		T1-T4			
Objectivo 4.2: Garantir o controlo das despesas de acordo com orçamentos planificados.		4	Proporcionar informação regular sobre execução orçamental de subsídios a detentores de orçamentos	Sistema de informação implementado		T4			
			Reforçar o procedimento de aprovação de despesas	Novo procedimento implementado		T3			
Objectivo 4.3: Melhorar a gestão do ciclo completo dos projectos.	5	Incluir a pré-concessão no ciclo completo do projecto	Ciclo completo dos projectos implementado			T3			

Balço da Implementação do Plano Estratégico 2014-2018

Metas	Objectivos	Grau de Realização	Actividades Realizadas	Indicador (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Meta 4: Melhorar a capacidade de gestão administrativa e financeira.	Objectivo 4.4: Conceber e implementar um plano de desenvolvimento profissional.	6	Redigir uma proposta de política de desenvolvimento da carreira: a) Científica; b) Técnica e Administrativa	Proposta redigida e aceite	a) T4		b) T1		
			Implementar a política de desenvolvimento da carreira	Política implementada		a) T1	b) T3		
Meta 5: Melhorar as capacidades de advocacy, de angariação de fundos e de relações institucionais.	Objectivo 5.1: Desenvolver e implementar uma estratégia de advocacy e relações institucionais do CISM.	9	Definir e comunicar uma nova estratégia de advocacy	Documentos criados e comunicados		T2			
			Fortalecer a actividade de relações institucionais	Novo plano de relações institucionais aprovado		T2			
	Objectivo 5.2: Intensificar a diversificação do financiamento do Centro.	10	Encontrar financiadores alternativos de fundos para as actividades do Centro	Identificados e contactados financiadores para as actividades Core ou Estruturais do centro		T3			
				Identificados e contactados financiadores para o resto de actividades do centro		T4			
			Proporcionar serviços de consultoria rentavéis nas áreas de especialidade do Centro	Unidade de consultoria activa	T4				

Balanco da Implementação do Plano Estratégico 2014-2018

Metas	Objectivos	Grau de Realização	Actividades Realizadas	Indicador (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Meta 5: Melhorar as capacidades de advocacy, de angariação de fundos e de relações institucionais.	Objectivo 5.3: Consolidar as parcerias existentes e celebrar acordos com novos parceiros.	7	Aumentar o numero de projectos conjuntos com parceiros actuais	Número de acordos assinados	T2				
			Estabelecer acordos de colaboração com novas instituições parceiras	Número de acordos assinados		T3			
			Desenvolver novas iniciativas conjuntas com instituições de investigação nacionais e regionais	Número de novas iniciativas conjuntas estabelecidas		T3			
			Participar em novos programas de intercâmbio de investigadores com parceiros nacionais e internacionais	Número de investigadores visitantes					
	Objectivo 5.4: Reforçar comunicação institucional.	8	Fortalecer a comunicação interna	Revisão do Plano de comunicação interna aprovado		T2			
				Revisão do Plano de comunicação interna implementado		T4			
			Fortalecer a comunicação externa	Revisão do Plano de comunicação externa aprovado		T2			
				Revisão do Plano de comunicação externa implementado		T3			

Duma forma geral, tomando em consideração os objectivos do Plano Estratégico do CISM para o período de 2014- 2018, o grau de realização dos objectivos propostos foi de 56%, 44% dos ainda em curso, conforme a figura abaixo.

Gráfico 1: Nível de realização do Plano Estratégico 2014- 2018



No concernente as actividades, o grau de realização pode ser considerado aceitável, porém, ainda persistem áreas que necessitam de serem aprimoradas, nomeadamente: a) melhoria de instalações, de modo a adequa-las as novas realidades e desafios, b) extensão dos serviços laboratoriais a clientes externos, c) extensão da cobertura do SVD a todo o distrito da Manhica, d) advocacia para encontrar financiadores alternativos, por exemplo as grandes empresas de exploração do gás e petróleo que tem vindo a se estalar no País, e) provisão de serviços de consultoria nas áreas de expertise e f) melhoria da gestão contabilística, RH e gestão de sub-convenções, entre outras.

Foi também realizado o balanço dos programas de investigação implementados no período em análise de 2014- 2018 onde, e constatou-se que mais da metade, ou seja, cerca de 61% dos programas de investigação foram realizados, 21% encontram-se em curso e somente 18% dos programas não foram realizados, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 2: Balanço dos Programas de Investigação Implementados 2014- 2018

De acordo com as auscultações efectuadas para a realização do Balanço do Plano Estratégico 2014-2018, fica patente



a necessidade do CISM garantir os seguintes aspectos:

- Garantir uma coordenação eficaz entre áreas de pesquisa e os departamentos;
- Melhorar planificação das actividades e criar critérios de priorização e de gestão de projectos;
- Estabelecer acordos de colaboração com novas instituições parceiras;
- Desenvolver novas iniciativas conjuntas com instituições de investigação nacionais e regionais;
- Participar em novos programas de intercâmbio de investigadores com parceiros nacionais e internacionais;
- Melhorar a capacidade de gerir os investimentos de forma adequada, ou seja, a rentabilidade da empresa deve ser reinvestida em outros projectos ou programas;
- O CISM deve ser competitivo e sustentável;
- Proporcionar serviços laboratoriais a clientes externos e formar técnicos laboratoriais externos;
- Implementar a política de desenvolvimento da carreira direccionada aos serviços de suporte.

Contudo, com a revisão do Plano Estratégico 2021-2025, deve-se definir metas e indicadores que irão contribuir para a melhoria das acções desenvolvidas pelo CISM, bem como, formas muito claras de medição do seu alcance.

1. Benchmarking

A pesquisa em saúde tem um papel fundamental no desenvolvimento dos países a nível mundial. Actualmente, em África existem várias iniciativas em curso que têm contribuído para o reforço da capacidade de pesquisa em saúde, particularmente na África subsaariana. No entanto, há ainda desafios inerentes ao fortalecimento de capacidades de pesquisa sustentáveis que sejam a base para a formulação de políticas baseadas em evidências científicas.

É neste sentido, que para identificar elementos ou práticas que possam contribuir de forma significativa na área de investigação em saúde em Moçambique, procedeu-se ao estudo comparativo de alguns países com Centros de Pesquisa/Investigação em Saúde de referências, designadamente: Quénia, África do Sul, Uganda, Tanzania e Austrália, cujos resultados são apresentados abaixo.

1.1. Quénia

O Programa de Pesquisa KEMRI- *Wellcome Trust*, oferece pesquisa e capacitação competitivas internacionalmente há 26 anos. O Plano Estratégico em vigor (2016-2021), baseou-se no processo de revisão e reuniões consultivas internas, estabelecendo a visão e estratégia para um horizonte temporal de 5 anos. Os temas científicos do KEMRI envolvem pesquisadores de diferentes disciplinas para trabalhar em áreas de alta prioridade e aprimorar a rápida disseminação e tradução dos resultados em políticas e práticas.

Tabela 3: Benchmarking Quénia

Quénia	Plano Estratégico do KEMRI
Objectivos	<ul style="list-style-type: none">Conduzir pesquisas com os mais altos padrões científicos e éticos internacionais sobre as principais causas de morbilidade e mortalidade na região, a fim de fornecer a base de evidências para melhorar a saúde;Treinar líderes de pesquisa queniana e africanos, competitivos internacionalmente.
Visão	<ul style="list-style-type: none">Estabelecer capacidade de pesquisa sustentável que melhore a saúde global.
Missão	<ul style="list-style-type: none">Fornecer pesquisa de alta qualidade que seja relevante para a saúde global e para desenvolver a capacidade de realizar pesquisas.
Principais Áreas de Enfoque	<ul style="list-style-type: none">Vacinas;Genómica e transmissão de doenças infecciosas;Pesquisa Clínica;Saúde da População: Malária, Desnutrição e Mortalidade;Sistemas de Saúde e Ética em Pesquisa;Saúde neonatal;Resistência Anti-Microbiana;Bio-banco.

1.2. África do Sul

O Conselho Sul-Africano de Pesquisa Médica (MRC) foi estabelecido em Julho de 1969 como um órgão estatutário independente para coordenar actividades de pesquisa médica e de saúde em toda a África do Sul. Actualmente, o MRC funciona como um Conselho Científico estatutário.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação em saúde são as principais áreas de intervenção do MRC. Durante os últimos cinco anos, as prioridades de pesquisa do MRC foram definidas de forma a reconhecer as complementaridades de três áreas focais de pesquisa em saúde: (i) saúde da população, (ii) mecanismos de doença e (iii) sistemas, configurações e política.

Tabela 4: Benchmarking África do Sul

África do Sul	Plano Estratégico do MRC
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Administrar pesquisa em saúde de forma eficaz e eficiente na África do Sul; Liderar a geração de novos conhecimentos e facilitar sua tradução em políticas e práticas para melhorar a saúde; Apoiar a inovação e o desenvolvimento tecnológico para melhorar a saúde; Construir capacidade para a sustentabilidade a longo prazo da pesquisa em saúde no país.
Visão	<ul style="list-style-type: none"> Construir uma nação saudável por meio de pesquisa e inovação.
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a saúde e a qualidade de vida da população através do desenvolvimento e financiamento de pesquisa, desenvolvimento, inovação e tradução de pesquisa relevantes e responsivas em saúde.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Excelência e inovação; Relevância; Responsabilização; Respeito e comunicação; Capacitação.
Principais Áreas de Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Esperança de vida; Mortalidade materna e infantil; HIV, SIDA e diminuição da carga da doença causada pela tuberculose; Fortalecimento da eficácia do sistema de saúde.

1.3. Uganda

O Instituto de Pesquisa de Vírus de Uganda (UVRI) foi estabelecido em 1936 pela Divisão Internacional da Fundação *Rockefeller* dos Estados Unidos da América (EUA). Foi então chamado de Instituto da Febre Amarela, como seu foco foi na epidemiologia da febre amarela, com ênfase na investigação da extensão da propagação do vírus da febre amarela na região da África Ocidental para o leste. Em 1950, o Instituto ganhou reconhecimento regional e tornou-se o Instituto de Pesquisa sobre Vírus da África Oriental (EAVRI) tendo dado uma excelente contribuição científica para o estudo de arbovírus e assim o Instituto foi designado como Centro Regional de Referência e Pesquisa de Arbovírus da Organização Mundial da Saúde (OMS).

O UVRI se dedica à pesquisa em saúde referente a infecções e processos de doenças em humanas associados ou vinculados à etiologia viral e fornece capacitação para atingir os beneficiários. As actividades programáticas do Instituto compreendem actualmente as seguintes áreas: (i) Pesquisa básica, (ii) Pesquisa aplicada (intervenção, diagnósticos, ciência clínica, operacional / de implementação ou SI), (iii) Pesquisa social/económica, (iv) Desenvolvimento de capacidade, (v) Conselhos para regulamentação, desenvolvimento de políticas e melhoria da qualidade e (vi) Inovação.

Tabela 5: Benchmarking Uganda

Uganda	Plano Estratégico do UVRI
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Reposicionar o instituto de Pesquisa de Vírus de Uganda em uma instituição de pesquisa dinâmica e competitiva internacionalmente, contribuindo como um centro de excelência para o desafio global de abordar um portfólio expandido de doenças a fim de alcançar os correspondentes Objectivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e contribuir para o crescimento econômico e o desenvolvimento nos níveis nacional e internacional.
Visão	<ul style="list-style-type: none"> Ser um centro de excelência mundial de pesquisa em saúde.
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisas científicas sobre doenças virais e outras doenças para contribuir com conhecimento, políticas e práticas, e engajar-se na capacitação para melhorar a saúde pública.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Ética e Integridade; Eficácia e eficiência; Trabalho em equipe e colaboração; Inovação; Biossegurança; Produtividade e qualidade.
Principais Áreas de Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa básica; Pesquisa aplicada; Pesquisa social/econômica; Desenvolvimento de capacidade; Conselhos para regulamentação, desenvolvimento de políticas e melhoria da qualidade; Inovação.

1.4. Tanzânia

O Ifakara Health Institute (IHI) é uma organização de pesquisa líder na África, com fortes registos em desenvolvimento, teste e validação de inovações para a saúde. O trabalho do instituto abrange um amplo espectro de ciências, incluindo ciências biomédicas e ecológicas, estudos de intervenção, pesquisa de sistemas de saúde, monitoria e avaliação e tradução de políticas.

Tabela 6: Benchmarking Tanzânia

Tanzânia	Plano Estratégico do IHI
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> Garantir impacto reforçado e sustentável do IHI; Galvanizar e alinhar a actividade para alcançar uma aspiração audaciosa de 5 anos; Aumentar o potencial no <i>core business</i>; Optimizar a alocação dos recursos do IHI.
Visão	<ul style="list-style-type: none"> Ser um centro de excelência e inovação em pesquisa e desenvolvimento em saúde, visando maximizar os ganhos em saúde da população.
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e sustentar um instituto de pesquisa em saúde focado no distrito, capaz de gerar novos conhecimentos e informações para políticas e acções na saúde pública.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Transparência; Responsabilidade; Integridade; Respeito; Iniciativa.
Principais Áreas de Enfoque	<p>Principais Áreas Prioritárias</p> <ul style="list-style-type: none"> Eliminação e controle da malária Cuidados e tratamento do HIV / AIDS, TB e comorbidades associadas; Saúde materno-infantil - com foco na sobrevivência e prosperidade; Rastreamento e vigilância de dados, incluindo monitoramento de metas de desenvolvimento sustentável; Drogas, vacinas e diagnósticos. <p>Áreas de Pesquisa Adjacentes relacionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevenção de doenças não transmissíveis (particularmente cancro); Vigilância e prevenção de doenças tropicais negligenciadas; Cuidados de saúde mental e tratamento; Co-morbilidades das doenças transmissíveis e não transmissíveis; Água, saneamento e higiene; Resistência anti-microbiana; Planeamento familiar e economia doméstica; Avalliação econômica de intervenções.

1.5. Austrália

Sydney Research foi fundado no início de 2013 para criar uma grande zona de pesquisa de base ampla como uma base para o crescimento de pesquisa e excelência.

Actualmente, Sydney Research é um grupo único de instituições médicas e de saúde de classe mundial. A força de trabalho de pesquisa combinada é de mais de 2.000 pessoas e a capacidade de interagir com pacientes nos principais hospitais públicos da Austrália é incomparável. É uma importante área de pesquisa médica e de saúde na Austrália.

Tabela 7: Benchmarking Austrália

Austrália	Plano Estratégico da Sydney Research
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver um programa de pesquisa estratégico e coordenado que crie novos métodos para tratar e prevenir doenças importantes; ▶ Desenvolver capacidade local, nacional e internacional integrada em ensaios clínicos, com o objectivo de testar e comprovar os benefícios de intervenções promissoras; ▶ Desenvolver estratégias para acelerar a tradução do conhecimento em pesquisa para a prática clínica e garantir sua sustentabilidade; ▶ Partilhar infra-estrutura e recursos para conduzir, testar, implementar e medir o impacto da pesquisa colaborativa ▶ Identificar, testar e pilotar estratégias de níveis populacionais para a melhoria da saúde
Visão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ser a principal entidade de pesquisa translacional da Austrália, convertendo descobertas em melhor saúde para as pessoas do Distrito de Sydney, Austrália e do mundo.
Missão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reunir os principais pesquisadores de um grupo cooperativo para otimizar a inovação, as oportunidades de pesquisa e os cuidados com a saúde.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Equidade; ▶ Eficiência; ▶ Sustentabilidade; e ▶ Qualidade.
Principais Áreas de Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pesquisa Clínica; ▶ Saúde e Sistemas ▶ Ciências Biomédicas ▶ Saúde Populacional

Os casos de estudo comparados de centros de pesquisa na área de saúde, permitem fazer as seguintes constatações:

- Constituem boas práticas o estabelecimento de fortes relacionamentos com as comunidades e organizações locais e capacidade de se relacionar com empresas e governos, o que tem permitido aos centros mobilizar fundos e parcerias para desenvolvimento das suas actividades;
- Diversificação de fontes de rendimentos, através de prestação de serviços para permitir maior sustentabilidade dos centros;
- Maior foco e redução do leque das áreas de pesquisa; o que torna os centros cada vez mais especializados, abrindo caminhos para o seu reconhecimento como centros de referência nas áreas de *expertise*
- Outro aspecto de realce é que a maior parte dos centros estão sobre tutela de Instituições de saúde pública ou acopladas a Universidades, o que facilita o processo de obtenção fundos substanciais por via dessa ligação;
- Grande parte dos centros possuem missões e objectivos convincentes que possam ser amplamente compartilhados e sistemas de contabilidade que conferem transparência aos financiadores e que possam garantir que os recursos cheguem ao seu destino.

