

DRAFT-083018

**Programa Regional para o
Fortalecimento da Educação Agrícola Superior em África
(Regional Program for Strengthening Higher Agricultural
Education in Africa - SHAEA)**

Comité de Avaliação Independente

Protocolo para avaliação de propostas

Julho de 2018

Índice

1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO	3
2. PROCESSO DE AVALIAÇÃO E CRONOGRAMA	5
2.1 Selecção de propostas completas	5
3. AVALIAÇÃO	7
3.1 A selecção e composição do Comitê de Avaliação Independente	7
3.2 Unidades de avaliação (quem será avaliado)	8
3.3 Avaliação prospectiva e retrospectiva.....	9
3.4 Disciplinas científicas e aspectos interdisciplinares.....	9
3.5 Selecção de propostas completas	9
4. PLANIFICAÇÃO DA AVALIAÇÃO	9
4.1 Escala de cinco pontos	14
4.2 Avaliação no local e avaliação de liderança.....	14
4.3 Preparação da visita ao local ou instituição	16
4.4 Duração da visita	16
4.5 Prevenção de qualquer conflito de interesse percebido ou real	17
5. RELATORIO DE AVALIAÇÃO	17
5.1 Diretrizes de Conteúdo do Relatório de avaliação	18
6. SELECÇÃO FINAL	20
6.1 Decisão final do CDR	20
6.2 Anúncio público dos resultados da selecção	20
6.3 Comitê de Reclamações e Apelações.....	20
Anexo 1: Critérios de elegibilidade de propostas ao SHAEA	21
Anexo 2: Orientação sobre a análise de Força- Oportunidade -Fraqueza- Ameaça (FOFA)	22

Este document está disponível em (pagina de internet RUFORUM)

1. INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS DO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO

O Grupo do Banco Mundial (GBM) está desenvolvendo um programa regional de educação superior relacionado à agricultura na vertente de transformação do sistema Agroalimentar em África visando promover abordagens regionais para desafios de nível continental. A estratégia é fortalecer as capacidades de universidades regionais âncoras, seleccionadas de forma competitiva, para oferecerem treinamento e serviços de alta qualidade ao o sector agroalimentar, através de uma forte colaboração com os actores do sector, especialmente o sector privado e Instituições de Ensino Terciário Agrícola Associadas (“Associated Agricultural Tertiary Education Institutions “- AATEIs) incluindo Educação e Treinamento Técnico e Vocacional (“Technical and Vocational Education and Training”- TVET).

O GBM e o RUFORUM em colaboração com os Governos dos Camarões, Costa do Marfim, Gana, Quénia, Malawi e Moçambique, estão a lançar conjuntamente uma Chamada de Submissão de Propostas. Universidades públicas e privadas de países colaboradores com um perfil agrícola significativo e programas de pós-graduação são encorajadas a apresentar propostas para se tornarem universidade âncora regional para esta iniciativa.

Esta é uma das etapas da preparação do projecto do programa Regional para o Fortalecimento da Educação Agrícola Superior em África (SHAEA), que deverá ser analisado pelo Conselho do Grupo Banco Mundial na primavera de 2019. O principal objectivo do projecto é desenvolver recursos humanos competentes e relevantes que são necessários para acelerar a transformação do sistema agroalimentar em África através do reforço (i) da educação e formação agro-alimentar reforçada com abordagens transdisciplinares, aprendizagem experimental e investigação aplicada em universidades âncora regionais africanas seleccionadas e em colaboração com o sector; (ii) ligações universitárias ao sector agrícola regional - suas prioridades, necessidades e intervenientes interessados; e (iii) parceria universitária com entidades privadas e públicas relacionadas à agroalimentos dentro e fora da região. O SHAEA faz parte do significativo re-investimento do Conselho do GBM no ensino superior em África, com ênfase regional e complementa os projectos dos Centros Africanos de Ensino Superior, bem como os projectos agrícolas regionais WAAPP e ECAAT.

O SHAEA foi concebido através de uma ampla consulta com partes interessadas relevantes na África, incluindo governos e sector privado. Regionalmente, seis áreas de lacunas de conhecimento foram identificadas:

1. Agronegócio e Empreendedorismo
2. Sistemas Agroalimentares e Nutrição
3. Inovação Rural e Extensão Agrícola
4. Gestão de Riscos Agrícolas e Gestão de Mudanças Climáticas

5. Análise de Políticas Agrícolas
6. Análise Estatística, Previsões e Gestão de dados

O Projeto apoiará os governos dos países participantes a abordar colectivamente os desafios nessas áreas de lacunas de conhecimentos regionais com base nas seguintes intervenções: (a) selecção de Universidades Âncoras Regionais (UAR) por meio de um processo competitivo e transparente das universidades existentes nos países participantes que tenham capacidade a nível de pós-graduação na área de agricultura e que demonstrem um forte potencial para ajudar a enfrentar os desafios regionais definidos, tendo em conta as prioridades nacionais; (b) fortalecimento dessas UARs especializadas através da profissionalização da liderança e gestão, agilizando a administração e capacitação do corpo docente. Assim, as UARs serão capazes de conduzir investigação aplicada e actividades de formação excelentes, capazes de responder às necessidades de profissionais altamente qualificados por parte dos empregadores, bem como na área de transferência de conhecimentos no sector agroalimentar; (c) ajudar a UAR a integrar a sensibilidade de género em seu planeamento e operação; (d) estabelecer uma forte cultura de colaboração e parceria com o sector para assegurar que o conhecimento gerado e os jovens formados sejam capazes de atender às necessidades do sector agroalimentar e da sociedade em geral; (e) desenvolver UARs como polos regionais de pesquisa aplicada e soluções inovadoras dentro de seu campo de especialização e treinamento de capital humano capaz de instigar o impacto real do desenvolvimento dentro do sistema agroalimentar; (f) na componente 2.2. formar consórcios com Instituições de Educação Terciária Agrícola Associadas para atender às necessidades de treinamento de profissionais em meio de carreira do sector por meio de treinamento de curta duração; (g) desenvolver uma cultura de orientação para os resultados e responsabilidade na gestão institucional através de um mecanismo de financiamento baseado no desempenho do projecto.

Como um projecto regional, o SHAEA será governado pelo seu Comitê Directivo Regional (CDR) e facilitado por sua Unidade Regional de Facilitação (URF) - RUFORUM.

Este protocolo é um guião para a avaliação de propostas submetidas por universidades dos países participantes em resposta à Chamada de Propostas acima mencionada. O objetivo deste protocolo de avaliação é fornecer diretrizes para o Comitê de Avaliação Independente (CAI) avaliar as propostas apresentadas e fornecer recomendações de selecção ao Comitê Directivo Regional (CDR) do SHAEA. Este documento também orientará as universidades que estiverem interessadas, na preparação de suas de propostas para serem consideradas UAR.

O CAI avaliará de forma independente e objectiva todas as propostas recebidas dentro do prazo e que atendam aos critérios de elegibilidade. Para propostas de instituições proponentes que sejam elegíveis e atendam aos critérios técnicos mínimos, avaliação por meio de uma visita presencial será também realizada. Este protocolo fornece orientações sobre os critérios de avaliação,

requisitos de informação e os procedimentos a serem levados em conta pelo CAI. O CAI deve consultar os documentos do projecto SHAEA nas avaliações de cada proposta submetida.

2. PROCESSO DE AVALIAÇÃO E CRONOGRAMA

2.1 Selecção de propostas completas

As propostas apresentadas pelas universidades dos países participantes do SHAEA em África passarão por uma triagem inicial conduzida pela Unidade Regional de Facilitação (URF) que verificarão os critérios básicos de elegibilidade do Anexo II. Apenas as propostas que passarem por essa triagem serão encaminhadas ao CDR para endorso. As propostas endorsadas serão então avaliadas pelo CAI. Para as propostas elegíveis e endorsadas, será conduzida uma avaliação a ser realizada em duas etapas:

1. A primeira etapa será uma avaliação técnica pelo CAI. Cada proposta será revista e avaliada por três especialistas que tenham conhecimento e experiência nas seis áreas de lacunas de conhecimento chave regionais, bem como na aprendizagem transdisciplinar e experimental. Dos três especialistas, pelo menos, deve fazer parte de uma universidade de renome internacional ou ser um líder científico e investigador líder proveniente do sector privado. Cada proposta será primeiramente avaliada sobre a elegibilidade e, se for elegível, terá uma classificação técnica. Com base nisso, uma lista restrita será feita.
2. A segunda fase da avaliação envolve uma avaliação aprofundada e in loco das universidades cujas propostas foram pré-seleccionadas na primeira fase. Equipes de especialistas serão formadas e elas visitarão cada uma das instituições pré-seleccionadas. As equipas avaliarão o compromisso da alta administração e da equipa de implementação proposta, bem como sua capacidade de liderança e gestão. A equipa também verificará a viabilidade da implementação do programa proposto, bem como a capacidade do pessoal, instalações e infraestrutura para o ensino, aprendizagem, pesquisa e administração. E em que medida a descrição da capacidade na proposta reflete a realidade no terreno.

Com base no acima exposto, os Painéis de Avaliação dentro do CAI submeterão as recomendações classificadas ao CDR, juntamente com a documentação apropriada e relevante. Com base nas recomendações, sem alterar quaisquer marcas de avaliação das propostas individuais, o CDR pode fazer ajustes para garantir que as principais prioridades de lacuna de conhecimento regionais sejam abordadas sem muita sobreposição no nível de doutorado. O CDR toma a decisão final sobre a selecção.

Cada universidade só pode enviar uma candidatura. Se seleccionada, o montante disponível dependerá do acordo específico entre o respectivo governo e o GBM. A ideia é que o financiamento seja suficiente para gerar uma massa crítica de professores seniores, estudantes de pós-graduação, bem como parceiros nacionais, regionais e internacionais, para ter um impacto real na transformação do sistema agroalimentar na região.

O processo completo de avaliação e cronograma de actividades está apresentado na Tabela 1.

DRAFT-083018

Tabela 1: Processo de Avaliação do SHAEA e Cronograma de Actividades

	Estágio ou passos	Datas	Organização	Comentários
1	Prazo para receber as propostas finais ao SHAEA por parte das instituições de ensino superior que pretendam se tornar uma UAR	3 de Novembro de 2018	URF	Submetido ao Ministério da Educação ou equivalente.
2	Revisão das Propostas em termos de elegibilidade e documentação de suporte completa e produção da lista longa para avaliação	3 e 5 de Dezembro de 2018	URF	
3	Revisão e endorso eletrónico da lista longa	9 de Dezembro de 2018	CDR	
4	Avaliação de propostas elegíveis e produção de uma lista restrita	10 a 15 de Dezembro de 2018	CAI	Revisão feita pelos membros do CAI ou subgrupos do CAI
5	Avaliações e visitas a universidades pré-seleccionadas	7 a 12 de Janeiro de 2019	CAI	Espera-se que 2-3 equipas visitem as universidades proponentes pré-seleccionadas
6	Submissão de relatórios de avaliação das visitas, pontuação final da avaliação e recomendações de selecção de UARs ao CDR	15 de Janeiro de 2019	CAI	Incluem-se sugestões para melhorias
7	Revisão e decisão sobre a selecção final	22 e 23 de Janeiro de 2019	CDR	Encontros presenciais
8	Apresentação do relatório de avaliação ao Grupo do Banco Mundial para “Nenhuma Objeção” (“No Objection”)	25 de Janeiro de 2019	CDR e URF	

DRAFT-083018

9	Anúncio da selecção condicional das Universidades Âncoras Regionais e publicação de relatórios de avaliação para cada universidade solicitante ou proponente	31 de Janeiro de 2019	CDR e URF	Universidades serão condicionalmente seleccionadas, sujeitas à incorporação das sugestões do CAI.
10	Submissão de reclamação e apelações	1 a 15 de Fevereiro de 2019	Comitê de Reclamações e Apelações	Veja Secção 6.3
11	Revisão, relatório final e recomendações do Comitê de Reclamações e Apelações ao CDR	27 de Janeiro de 2019 a 7 de Fevereiro de 2019	Comitê de Reclamações e Apelações	
12	Submissão de propostas melhoradas	15 de Fevereiro de 2019	Universidades	Incluindo uma carta de apresentação que indica as melhorias sugeridas pelo CAI
13	Revisão de propostas melhoradas	21 a 22 de Fevereiro de 2019	CAI e URF	Revisão por 2 membros do CAI e do URF

3. AVALIAÇÃO

3.1 A selecção e composição do Comitê de Avaliação Independente

Para o sucesso do projecto, um Comitê de Avaliação Independente (CAI) objetivo, bem equilibrado, reconhecido academicamente e pelo do sector privado é de extrema importância para a qualidade, potencialidades e impacto das UARs seleccionadas e financiadas pelo SHAEA. Portanto, os membros do CAI devem ser independentes das universidades que apresentam as propostas e não residentes ou nacionais dos países participantes do SHAEA, a fim de manter a integridade do projecto (isto é, objectividade, evitando conflito de interesses). Eles devem estar bem familiarizados com a actual prática educacional e de pesquisa da (s) disciplina (s) dentro das áreas chave de lacunas de conhecimento regionais e poder cobrir várias outras áreas de actividade da instituição (por exemplo, liderança institucional, formação ao nível de mestrado e doutorado, provisão e manutenção de instalações de ensino e pesquisa, currículo transdisciplinar, aprendizagem experimental, bem como ligações com actores do sector e outras actividades de extensão). O CAI deve ser capaz de posicionar a transição do sistema agroalimentar no contexto africano e internacional, e deve ser capaz de avaliar as dimensões de ensino, aprendizagem e extensão / pesquisa das propostas das UARs.

O CAI deve incluir representantes do ensino superior africano e da comunidade científica, incluindo a diáspora, representantes do sector privado africano e especialistas técnicos mundiais. Eles serão identificados e indicados pela URF em consulta com o Banco Mundial, de acordo com os conhecimentos e experiência necessários. Além disso, o Comitê poderá recorrer a outros

especialistas para avaliar o potencial das propostas para abordar as prioridades sociais, econômicas e de desenvolvimento e o grau em que as prioridades são compartilhadas entre vários países. Isso permitirá um alinhamento da composição do CAI com os conhecimentos necessários para avaliar adequadamente as propostas.

3.2 Unidades de avaliação (quem será avaliado)

As propostas serão avaliadas em três unidades ou componentes, que são:

- i. A universidade como um todo. Uma instituição é definida como a universidade inteira como uma instituição legal. Uma universidade pode ser pública ou privada, localizada em um lugar ou espalhada por vários campus. A avaliação da proposta no nível institucional enfoca principalmente o compromisso de liderança, o alinhamento estratégico e a organização. Os Conselhos sob cuja jurisdição uma instituição se enquadra - especialmente os Conselhos de Administração das universidades (conselho universitário, senado, conselhos consultivos, etc., que serão referidos ao longo deste protocolo como "conselho") - são os responsáveis finais pela UAR seleccionada e pelo financiamento solicitado e recebido. No nível institucional, o CAI levará em conta o plano estratégico da instituição apresentado como parte da proposta da UAR. Na avaliação in loco e de liderança da proposta, o CAI incluirá, especificamente, a consideração da prestação de contas das instituições a seus conselhos de administração e suas agências de financiamento, bem como aos governos e à sociedade em geral em relação ao seu progresso de encontro à demanda do mercado em recursos humanos e especialização regional na geração de conhecimento acadêmico. Assim como suas políticas de gênero e até que ponto elas são aplicadas.
- ii. O nível acadêmico. Os programas de estudos e pesquisas, incluindo o CARP, implementados por membros do corpo docente com os actores do sector e apoiados pela administração, formarão o núcleo acadêmico da UAR. Cada UAR terá um director com a responsabilidade diária de educação e extensão para as atividades propostas pela UAR. Ao longo deste documento, eles serão referidos como "líderes da componente acadêmica". Ao nível dos grupos de educação e extensão, os critérios devem ser aplicados principalmente ao desempenho dos membros do corpo docente e dos estudantes. A avaliação implicará uma avaliação dos resultados e actividades dos departamentos envolvidos, estudantes e membros do corpo docente que fazem parte da proposta, tanto em termos quantitativos como qualitativos, da relevância do trabalho, do alcance e inclusão de parceiros na proposta, e da relevância regional da proposta. No entanto, as questões de política e liderança central, bem como a capacidade de apoio administrativo dentro da universidade que apresenta a proposta, continuam sendo elementos críticos de avaliação. Além disso, o corpo docente principal e os membros da administração serão avaliados como parte da avaliação do programa de educação e extensão de acordo com a proposta da UAR.
- iii. Instituições parceiras. Estes não serão visitados. Mas o CAI entrará em contacto com os principais parceiros nacionais, regionais e internacionais para avaliar o seu comprometimento e nível de envolvimento durante o processo de redação da proposta para, garantir que o produto tenha propriedade compartilhada. Serão contactados até cinco parceiros, incluindo o principal parceiro universitário internacional e os dois parceiros do sector privado

- iv. Governo. A avaliação presencial e de liderança também avaliará a propriedade e o apoio do governo à proposta UAR, além do mero financiamento.

3.3 Avaliação prospectiva e retrospectiva

O foco principal da avaliação é uma avaliação prospectiva do provável impacto do financiamento da proposta. Não é uma avaliação retrospectiva do desempenho passado ou actual. No entanto, na avaliação prospectiva, o desempenho passado e a capacidade actual são indicadores importantes para o provável impacto da proposta. Portanto, a avaliação de resultados anteriores, a colaboração institucional e o histórico da instituição, bem como o corpo docente, os investigadores e a liderança envolvidos, são relevantes. Portanto, tanto as características retrospectivas quanto as prospectivas estão incluídas nos critérios de avaliação (ver abaixo).

3.4 Disciplinas científicas e aspectos interdisciplinares

É importante que as actividades de educação e pesquisa propostas sejam avaliadas de acordo com os padrões internacionais. As abordagens podem variar entre sub-disciplinas científicas dentro dos tópicos de 2 a 3 prioridades entre 6 áreas de lacunas de conhecimento chave regionais. Enquanto o esboço dos critérios de avaliação e requisitos de informação no protocolo de avaliação é baseado no princípio científico comum dessas disciplinas, o CAI pode levar em consideração as características específicas das áreas prioritárias de lacunas de conhecimento regionais, especialmente o programa de doutorado em termos de seu ensino específico, aprendizagem, identidade de pesquisa e factos e números relacionados. É importante enfatizar que a UAR em geral deve buscar uma abordagem de aprendizado transdisciplinar e experimental dentro do assunto relacionado à agricultura. Portanto, o CAI deve incluir membros que tenham sólida experiência na avaliação de tais programas.

3.5 Seleção de propostas completas

Recapitulando: As propostas apresentadas serão inicialmente selecionadas pela URF para elegibilidade. Apenas as propostas que passarem por essa triagem serão encaminhadas ao CDR para endorso. As propostas endorsadas serão então avaliadas pelo CAI.

4. PLANIFICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

O CAI avaliará as propostas aprovadas pelo CDR de cada universidade que se propõe a tornar-se uma UAR no programa SHAEA, dentro dos seguintes aspectos: (i) alinhamento com as prioridades nacionais e necessidades regionais; (ii) compromisso e capacidade de liderança e gestão; (iii) proficiência administrativa; (iv) estratégia de gênero e sua aplicação; (v) capacidade de colaborar com parceiros externos, particularmente o sector privado; (vi) treinamento (cursos de curta duração, programas de mestrado e doutorado para a próxima geração de líderes sectoriais, técnicos, docentes e pesquisadores); (vii) pesquisa (resultados relevantes para a comunidade acadêmica e científica, bem como para a indústria) e (viii) divulgação (resultados relevantes para a sociedade). A avaliação enfatizará a importância da competência educacional, capacidade acadêmica e engajamento regional.

O CAI pode ir além do que está contido em uma proposta específica, considerando evidências de outras fontes disponíveis, incluindo pesquisas com partes interessadas ou grupos alvo, conferências, várias formas de análise de impacto, estudos de casos, relatórios de políticas, etc.

Tabela 2: Critérios e Subcritérios de Avaliação e Orientação

Critérios para Avaliação Técnica	Pontuação
<p>(1) Alinhamento da proposta às prioridades nacionais com o sector agroalimentar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau em que a proposta está alinhada com as prioridades nacionais 	3
<p>(2) Potencial para fortalecer a liderança institucional e a capacidade de gestão e pressionar por reformas / mudanças institucionais para melhorar os resultados</p>	5
<p><i>Subcritérios: capacidade institucional e desempenho institucional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A capacidade da instituição para reagir adequadamente a mudanças importantes no ambiente de autorização e para eliminar o risco (1 ponto) • Responsabilidade efectiva da instituição perante os conselhos de administração e suas agências de financiamento, governos e a sociedade africana em geral (1 ponto) • Clareza das prioridades de educação e pesquisa, política do corpo docente e pessoal, e políticas favoráveis para mobilização de recursos e alocações orçamentais (1 ponto) • Grau em que equidade de gênero é parte integrante da proposta de UAR (2 pontos) 	5
<p>(3) Potencial para criar impacto na transformação do sistema agroalimentar através do treinamento de novas gerações de solucionadores de problemas com habilidades transdisciplinares dentro das áreas chave de lacunas regionais</p>	20
<p><i>Identificação de factores críticos para alcançar a qualidade do aprendizado e políticas confiáveis e planos para lidar com esses factores, incluindo a probabilidade de alcançar referências internacionais de qualidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução / revisão de cursos e programas de aprendizagem transdisciplinar e experimental nas áreas propostas para a lacuna de conhecimento chave regional (1 ponto) • Proposta de abordagem para aplicar técnicas modernas de ensino-aprendizagem: proporcionar aprendizado prático, desenvolver o ensino em equipe e a aprendizagem em equipe, fomentar habilidades 	4

DRAFT-083018

<p>de resolução aplicada de problemas, trabalho em grupo, incluindo o uso de aprendizado centrado no aluno e no trabalho (2 pontos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e credibilidade do plano para alcançar acreditação de qualidade internacional (1 ponto) 	
<p><i>Recursos para a qualidade no ensino e aprendizagem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos do corpo docente: Excelência do corpo docente existente e fortalecimento do conhecimento e habilidades do corpo docente e do corpo docente e / ou professores universitários de primeira linha e uso de TIC (2 pontos) • Recursos de aprendizagem: Situação da aprendizagem e recursos físicos para a qualidade, incluindo a relevância dos investimentos propostos em metodologias de ensino e aprendizagem, materiais e obras civis (2 pontos) • Estratégia para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem por meio de um rígido sistema de perguntas e respostas, incluindo avaliação e feedback do aluno (1 ponto) 	5
<p><i>Impacto das melhorias na aprendizagem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de ampliar cursos novos / revistos com credibilidade, incluindo o uso potencial do ensino à distância (considere o volume existente de alunos, metas, taxas de graduação) (2 pontos) • Ambiciosidade da Componente 2.2: Programa de treinamento de curta duração projectado para fornecer serviços de treinamento para profissionais em meio de carreira orientados pela demanda sob medida (2 pontos) • Força do Consórcio da Componente 2.2 com Instituições de Educação Terciária Agrícola Associadas, incluindo TVET, para fornecer treinamento relevante para: pessoas empregadas no sector privado e informal, docentes de TVET, assessores rurais, funcionários públicos, etc. (2 pontos) 	6
<p><i>Parcerias acadêmicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A proposta baseia-se nas parcerias existentes e quão robustas são estas parcerias de acordo com os parceiros externos? (2 pontos) • Os compromissos e colaborações propostos pelos principais parceiros acadêmicos internacionais são substanciais? (3 pontos) <ul style="list-style-type: none"> ○ Programas conjuntos de desenvolvimento de docentes ○ Conferências conjuntas, pesquisa, compartilha de acesso à pesquisa especializada, equipamentos de aprendizagem e recursos de biblioteca, intercâmbio de estudantes e docentes etc ○ Cursos / programas específicos conjuntos e assistência ao 	5

DRAFT-083018

desenvolvimento de currículos	
<i>(4) Potencial de impacto da transformação do sistema agroalimentar através de ligações com a demanda do sector e colaborando com os actores do sector</i>	20
<p><i>O grau em que os programas e currículos novos e actualizados de Mestrado e Doutorado transdisciplinares dentro das seis áreas regionais de lacunas de conhecimento reforçam as ligações com o sector:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau para o qual a UAR planeia envolver os parceiros do sector na elaboração dos programas de Pos Graduação, treinamento para profissionais em meio de carreira e do projecto em geral (2 pontos) • Integração do modelo CARP na abordagem global de articulação com as necessidades do sector privado e construção das necessidades de recursos humanos para o sector agro-alimentar (4 pontos) • Força do programa de estágio e pesquisa na proposta (2 pontos) • Histórico e histórico da instituição para disponibilizar a experiência de seus professores e alunos e seus resultados de pesquisa a parceiros do sector (transferência de conhecimento) (1 ponto) • Impacto potencial da inovação emergente da pesquisa de pós-graduação e ensaios de pesquisa: aplicabilidade dos resultados de educação e pesquisa (adequados para inovações aplicadas, processos e serviços que levam à transformação) (1 ponto) 	10
<p><i>Força do desenho da proposta no envolvimento de parceiros sectoriais relevantes no alcance da agenda de transformação do sistema Agroalimentar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da capacidade global das propostas para envolver as partes interessadas externas na concepção e implementação do projecto (1 ponto) • Avaliação do parceiro do sector sobre o envolvimento esperado e influência no projecto. Por exemplo, os parceiros sectoriais empregarão os graduados, receberão estagiários, enviarão pessoal para cursos de desenvolvimento profissional de curto prazo, conduzirão linhas de pesquisa conjuntas e usarão o conhecimento do centro? (2 pontos) • Rigidez do projecto na componente de ensaios de pesquisa orientados à demanda conjunta, especialmente em relação à transparência e imparcialidade durante o processo de seleção (2 pontos) 	5
<p><i>Capacidade de articular e atender às necessidades estratégicas de capacidade humana do sector agroalimentar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A compreensão das universidades sobre o seu papel e responsabilidade para com as sociedades necessita de recursos humanos habilitados e 	5

DRAFT-083018

<p>com conhecimentos relevantes, com mentalidade empreendedora e elevados padrões éticos e morais (2 pontos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A disposição das universidades para apoiar as necessidades do sector através da colocação de pessoal (1 ponto) • Desejo da equipe da universidade em apoiar as necessidades do sector por meio da colocação (1 ponto) • Capacidade da Universidade em executar um sistema de colocação de pós-graduação eficaz e eficiente (1 ponto) 	
<p>(5) Potencial para reforço da capacidade de actuar na transformação do sistema agroalimentar a nível regional</p>	5
<p><i>Potencial impacto no desenvolvimento regional através da colaboração com parceiros do sector - amplitude de parcerias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A proposta tem um âmbito regional claro? (2 pontos) • Os ministérios relevantes apoiam a proposta da UAR e vêem a necessidade de a UAR ser um centro regional? (2 pontos) • Os principais parceiros (empregadores, organizações e governos) expressam seu apoio à dimensão regional? (1 ponto) 	5
<p>(6) Equidade de Género e Responsabilidade Social - Inclusão de instituições rurais / remotas como instituições parceiras e envolvimento de alunos / docentes desfavorecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A equidade de género fará parte da proposta UAR tanto na qualidade de professores ou alunos? (2 pontos) • As instituições rurais / remotas serão envolvidas na proposta UAR? (2 pontos) • Outros grupos desfavorecidos estarão diretamente envolvidos na UAR? (1 ponto) 	5
<p>(7) Qualidade da proposta e utilização de abordagens e soluções inovadoras</p> <p>(incl. ajuste à análise do plano estratégico) Análise FOFA (“SWOT”) (Anexo 3) da posição da instituição ou centro e seus programas; análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; coerência do programa proposto. (5 pontos)</p>	5
Total	60

Ao aplicar os critérios acima, a avaliação deve prestar atenção ao Objectivo de Desenvolvimento do Projecto (ODP) do SHAEA e à capacidade e capacidade da proposta UAR em alcançar os resultados esperados.

4.1 Escala de cinco pontos

A avaliação final das propostas deve ser em termos qualitativos e quantitativos. No texto, as considerações mais importantes do CAI devem ser esclarecidas, enquanto que a conclusão deve ser resumida em um único termo, de acordo com uma escala de cinco pontos: Excelente, Muito Bom, Bom, Satisfatório e Insatisfatório. O CAI deve considerar toda a escala e aplicar os critérios de acordo com as descrições abaixo:

Tabela 3: Escala de Cinco Pontos para Avaliação Geral do Projecto

Avaliação	Classificação	Pontuação numérica
A proposta aborda com sucesso todos os aspectos relevantes do critério em questão. Quaisquer deficiências são menores.	Excelente	5
A proposta aborda muito bem o critério, embora algumas melhorias ainda sejam possíveis	Muito bom	4
A proposta aborda bem o critério, embora sejam necessárias melhorias	Bom	3
Embora a proposta aborde amplamente o critério, existem fraquezas significativas	Satisfatório	2
A proposta não atende adequadamente aos critérios em análise ou não pode ser julgada por falta de informação ou informações incompletas	Insatisfatório	1

O avaliador usará essa escala para responder a cada questão do Questionário de Avaliação, que será fornecido pela URF. O questionário e a avaliação final da proposta podem ser automatizados com uma planilha do Excel. Inclui cada uma das marcas de avaliação e um resumo dos principais pontos fortes e fracos. Cada proposta deverá ser revista, separadamente, por pelo menos três especialistas (dois membros do painel de avaliação e um avaliador externo). Uma avaliação combinada é então obtida através de discussão entre os avaliadores e, se for considerado necessário, aconselhamento adicional de outros avaliadores pode ser procurado. Cada universidade que envia uma proposta receberá feedback da avaliação.

4.2 Avaliação no local e avaliação de liderança

Para a avaliação in loco da futura UAR seleccionada pelo CAI, pequenas equipes de avaliação consistindo de pelo menos dois líderes universitários de renome internacional e um importante representante do sector privado dentro dos sistemas Agroalimentares visitarão cada uma das universidades pré-seleccionadas por um dia. A equipe avaliará a liderança e capacidade da instituição e verificará a viabilidade de implementação da proposta UAR, dado o contexto institucional específico, autonomia e responsabilidade, práticas de gestão, capacidade acadêmica

DRAFT-083018

e infraestrutura existentes, incluindo equipamentos de aprendizagem e pesquisa, apoio governamental e políticas. Especificamente, a equipe de avaliação avaliará os seguintes critérios:

Tabela 4: Critérios de avaliação para visita in loco

Avaliação in loco e avaliação de liderança	Pontos
<p><i>Liderança e visão institucional (com base em uma entrevista com o chefe da instituição, presidente do conselho, documento estratégico institucional existente e outros materiais relevantes)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso e disposição do Vice Reitor (“Vice Chancellors”) para liderar melhorias institucionais (3 pontos) • Alinhamento da proposta à estratégia das universidades (1 ponto) • Compromisso e disposição dos gestores sêniores (DVC, Diretores, Reitores, Diretores de faculdades, Chefes de departamentos) para facilitar e implementar melhorias institucionais (2 pontos) • O compromisso dos conselhos e a vontade de institucionalizar melhorias institucionais (2 pontos) • Avaliação da influência de parceiros externos como membros do Conselho da UAR (2 pontos) 	10
<p><i>Liderança da componente acadêmica e capacidade administrativa (com base em entrevistas com o líder acadêmico proposto, o vice-líder e o corpo docente sênior envolvidos na proposta)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do profissionalismo na gestão da educação (2 pontos) • Gestão de divulgação de resultados e ligações com o sector especialmente do sector privado (2 pontos) • Faculdades testemunham a disposição da gerência sênior e capacidade de acompanhar melhorias institucionais e administrativas (1 ponto) 	5
<p><i>Capacidade de implementação com foco na aquisição, gestão financeira e gestão ambiental (com base na revisão de propostas e auditorias financeiras anteriores e visita ao local.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos claros, transparentes e eficientes para aquisição de bens e serviços (2 pontos) • Pessoal experiente em Procurement e gestão financeira (2 pontos) • Histórico de auditorias atempadas e não qualificadas (1 ponto) 	5
<p><i>Propriedade institucional da proposta evidente pela conscientização e inclusão de professores e alunos (com base em proposta, entrevistas no local e visita ao campus)</i></p>	5
<p><i>Envolvimento do governo para apoiar a proposta institucional, alinhamento</i></p>	5

DRAFT-083018

<p><i>com estratégias sectoriais relevantes, provisão regional de ensino superior e qualidade da formulação de políticas governamentais (entrevistas com funcionários do governo no ministério / agência para o ensino superior e funcionários de outros ministérios relevantes e material relevante)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientização e apoio de importantes agências governamentais, incluindo ministérios sectoriais relevantes (como agricultura, educação e trabalho) (2 pontos) • Estabilidade e previsibilidade da política do governo uma vez que isto constitui risco para a proposta UAR (1 ponto) • Compromisso do governo em estabelecer uma política regional de educação superior e construir capacidade compartilhada regionalmente (1 ponto) • Capacidade do governo e das partes interessadas em evitar interrupções no ensino e colaboração no sector (1 ponto) 	
<p><i>Compromisso de parceiros acadêmicos e sectoriais com a proposta institucional (com base em entrevistas presenciais ou por telefone / Video conferencia / skype com parceiros e outros materiais relevantes).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de parcerias acadêmicas internacionais existentes (2 pontos) • Avaliação das parcerias industriais existentes (setor privado) (2 pontos) • Avaliação de outras parcerias chave existentes (1 ponto) 	10
Total	40

Adicionalmente, a equipe de avaliação deve avaliar a consistência entre a proposta apresentada e a realidade no terreno em termos de análise FOFA institucional, infraestrutura, capacidade acadêmica e de pesquisa, e apoio do governo e parceiros. A equipe de avaliação deve relatar quaisquer inconsistências relevantes entre a proposta escrita e a realidade do terreno, considerar as implicações para a credibilidade geral da proposta e reconsiderar os pontos atribuídos na avaliação técnica da proposta.

4.3 Preparação da visita ao local ou instituição

Cada equipe de avaliação recebe todos os materiais relevantes (a proposta da UAR, o Protocolo de Avaliação, o documento do projecto, os termos de referência específicos para a avaliação e o programa de visitas) com duas semanas de antecedência da visita ao local. O Presidente poderá solicitar, possivelmente após consultar os demais membros do Comitê, informações adicionais da futura UAR ou de seu Conselho. As equipes de avaliação no local receberão directrizes para suas visitas ao local, procedimentos de trabalho e redacção do relatório de avaliação.

4.4 Duração da visita

A equipe de avaliação se encontra com, no mínimo:

DRAFT-083018

- Directores Executivos, Directores Administrativos, Directores Acadêmicos, Reitores, Chefes de departamento da UAR
- O Presidente do Conselho Executivo da instituição
- Líder e o Vice da proposta componente acadêmica
- Os membros sêniores do corpo docente que compõem o núcleo da equipe acadêmica da proposta UAR
- Funcionários do governo que lideram a política de educação superior e funcionários relevantes de outros ministérios / agências governamentais
- Um grupo representativo de docentes líderes, titulares e não titulares, na instituição
- Um pequeno (20-30), mas representativo, número de alunos de graduação, mestrado e doutorado (entrevistados em pequenos grupos sem a presença de pessoal institucional)
- Representantes do pessoal técnico e de manutenção
- Representantes de instituições parceiras-chave (os principais parceiros não precisam viajar até a instituição para estarem disponíveis para a visita. A equipe de avaliação pode realizar entrevistas telefônicas curtas com os principais parceiros antes ou logo após a visita).
- Outros representantes relevantes da sociedade civil envolvidos com a instituição

A lista final de reuniões e a agenda serão coordenadas pelo URF, a instituição e o líder da equipe de avaliação.

4.5 Prevenção de qualquer conflito de interesse percebido ou real

Os avaliadores estão proibidos de receber presentes ou favores da instituição, parceiros ou governo. Da mesma forma, a instituição, os parceiros e o governo não devem, de maneira alguma, oferecer presentes ou favores. Os avaliadores são obrigados a relatar qualquer oferta de presentes e favores à URF. Da mesma forma, a equipe institucional é obrigada a relatar quaisquer solicitações de presentes ou favores de qualquer avaliador para a URF. A instituição pode providenciar alimentos e bebidas padrão durante a visita e, se acordado previamente, transporte entre o hotel e a instituição. Todas as reuniões entre os avaliadores e as instituições devem estar no cronograma de reuniões acordado e estar em um ambiente profissional, objetivo e acontecer durante o dia.

A equipe de avaliação pode desejar usar uma lista de verificação para a avaliação no nível institucional ou central e do grupo ou programa de educação e / ou pesquisa. Cada membro da equipe pode usar essas listas individualmente (a ser feito, antes das reuniões do comitê) para seu julgamento provisório, mas terá que considerá-las principalmente como pontos de partida para discussões com outros membros da equipe durante a visita ao local. O uso de listas de verificação não deve de modo algum implicar que a pontuação final seja uma média de todas as pontuações. As pontuações devem ser dadas apenas após uma análise cuidadosa de toda a equipe.

5. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Para atender aos objetivos da avaliação independente, conforme descrito na seção 2 acima, o comitê irá pontuar e redigir um breve relatório explicando os resultados da pontuação para cada

critério (máximo de 5 páginas). Basicamente, para a avaliação de cada proposta da UAR, o relatório curto deve conter a pontuação para cada critério e subcritério e uma breve explicação ao lado da pontuação sobre a lógica de como a avaliação chegou à classificação final. Além disso, o relatório de avaliação deve refletir sobre os pontos fortes e fracos da proposta, à medida que surgem, da avaliação, da documentação relacionada e das discussões e observações durante a visita ao local. Consequentemente, o relatório também deve indicar oportunidades de melhoria das propostas seleccionadas, possíveis ameaças e recomendações de como todas elas podem ser incluídas na proposta final da instituição para se tornar uma UAR.

Alinhado ao exposto, o relatório deve avaliar o impacto do desenvolvimento regional da instituição, as dimensões da parceria acadêmica e científica, os diversos aspectos potenciais da excelência, como os elementos destacados de qualidade e produtividade, os indicadores de relevância socioeconômica, as perspectivas de sustentabilidade e a viabilidade elementos do programa proposto. O relatório incluirá tanto o desempenho passado quanto as perspectivas futuras da futura UAR. Os relatórios individuais da equipe de avaliação podem ser confinados a uma página por grupo, incluindo a avaliação da escala de 5 pontos. É importante que as razões para a pontuação dada sejam suficientemente explicadas no texto.

Em seu relatório, a CAI deve fornecer sugestões específicas para a melhoria das propostas.

A partir do acima exposto, o relatório de avaliação de cada proposta pela CAI conterá duas partes:

- Avaliação da pontuação no nível da instituição ou proposta UAR de acordo com os critérios destacados acima, identificando as principais questões de elogios e críticas e apresentando recomendações para melhoria da proposta da UAR.
- Avaliação da pontuação dos grupos ou programas de educação e extensão de acordo com os critérios acima mencionados, com foco no desempenho em termos de formação acadêmica e realizações científicas e de relevância social e econômica. A CAI pode usar indicadores qualitativos e quantitativos.

5.1 Diretrizes de Conteúdo do Relatório de avaliação

Introdução - Visão geral das propostas do SHAEA e resumo dos resultados

Parte 1 - Revisão de cada potencial UAR, contendo:

- ❖ Reflexões sobre o alinhamento com as prioridades nacionais e o potencial de impacto regional da UAR;
- ❖ reflexões sobre sensibilidade e consciência de gênero na elaboração de projectos;
- ❖ reflexões sobre a inclusão de parcerias da instituição (os pontos fortes e a relevância da colaboração com parceiros nacionais, regionais e internacionais do sector - instituições acadêmicas parceiras, empregadores, organizações e governos) que empregarão e usarão

DRAFT-083018

os graduados e o conhecimento de pesquisa da instituição acadêmica, bem como serão o pulmão dessa colaboração);

- ❖ reflexões sobre o potencial da instituição para educação de qualidade (reputação acadêmica, qualidade do mestrado e doutorado, recursos financeiros e humanos e instalações de pesquisa, organização e processos internos, liderança acadêmica e científica, posicionamento nacional e internacional) e em termos de produtividade (graduação, publicações, produção) e política de produtividade);
- ❖ reflexões sobre relevância (no ensino superior, pesquisa, impacto social e econômico na sociedade) e relevância aplicada (actividades da instituição que visam tornar os resultados de educação e pesquisa disponíveis e adequados para aplicação em produtos, processos e serviços, incluindo actividades relacionadas à disponibilidade dos resultados e a interação com o sector privado, bem como contribuições diretas para o uso comercial, de investimento ou sem fins lucrativos de graduados, especialistas e resultados de pesquisa);
- ❖ reflexões sobre a capacidade de colaborar com instituições de formação pós-secundária, incluindo TVET, na concepção e execução de treinamento de curta duração que atendam às necessidades dos sectores em capacitação humana para pessoas em meio de carreira nos domínios público, privado e informal.
- ❖ reflexões sobre a sustentabilidade e a viabilidade da instituição (com base no posicionamento comparativo e no benchmarking, e também os pontos fortes e fracos da análise FOFA, incluindo sua estratégia para anos futuros, força competitiva, robustez e estabilidade; capacidade de gerar rendimentos).

Parte 2 - Revisão da educação e estratégias de divulgação de cada proposta da UAR, contendo reflexões sobre:

- ❖ as perspectivas regionais (importância da sua abordagem para a região e o conteúdo inovador do programa - incluindo o alinhamento com as necessidades do sector agroalimentar nacional e regional);
- ❖ inclusão de parcerias (os pontos fortes e a relevância da colaboração com instituições acadêmicas parceiras nacionais, regionais e internacionais, empregadores, organizações e governos, que empregarão e usarão os graduados e o conhecimento de pesquisa, bem como serão o pulmão para a respiração regional dessa colaboração);
- ❖ o potencial para qualidade (nível de inovação de ensino e aprendizagem incluindo experiência com programas transdisciplinares e aprendizagem experimental, significado acadêmico e capacidade de colaborar com grupos alvo externos, coerência do programa, da estratégia de publicação, destaque do corpo docente e pesquisadores, da Pesquisa & Desenvolvimento, de infra-estrutura de educação, ensino e pesquisa; a liderança de seus programas de educação e extensão; e recursos financeiros e humanos) em sua produtividade, actividades de Pesquisa & Desenvolvimento, educação e treinamento e infraestrutura de pesquisa (quantificação das taxas de graduação acadêmicas de mestrado e doutorado, produção de resultados de Pesquisa & Desenvolvimento, taxas de

utilização de educação e treinamento, infraestrutura de pesquisa, e quantificação de uso por terceiros);

- ❖ a sua relevância e relevância aplicada (da formação e aprendizagem, da pesquisa & desenvolvimento, da infra-estrutura de ensino e investigação - tanto para o mundo acadêmico como para a sociedade); e
- ❖ sua sustentabilidade, viabilidade e visão para o futuro (dos planos de educação e pesquisa, flexibilidade e antecipação de mudanças a serem esperadas em um futuro próximo).

As diretrizes acima não são exaustivas e o relatório precisará levar em consideração todas as múltiplas dimensões destacadas neste protocolo e em outros Documentos do Projecto SHAEA.

6. SELECCÃO FINAL

O acompanhamento da avaliação consiste em três elementos: (i) a decisão final do CDR em relação às constatações e recomendações do CAI, (ii) a publicação da lista final de seleção da UAR e (iii) o tratamento de queixas e recursos.

6.1 Decisão final do CDR

Depois do CAI apresentar o seu relatório final de avaliação ao CDR, o CDR se reunirá para discutir as conclusões e recomendações. Com base nas recomendações, sem alterar quaisquer marcas de avaliação das propostas individuais, o CDR pode fazer ajustes para assegurar que as principais prioridades de desenvolvimento regional sejam abordadas juntamente com representações geográficas, linguísticas e disciplinares razoáveis. O CDR, então, formulará sua posição sobre os resultados da avaliação por escrito na acta da reunião de selecção final.

6.2 Anúncio público dos resultados da selecção

O relatório do CAI e as actas do CDR sobre os resultados da avaliação juntos formam os resultados da avaliação. O CDR publicará as propostas seleccionadas e os resultados da avaliação no site do SHAEA (...). As instituições não seleccionadas receberão informações sobre a avaliação, mas essas informações e sua proposta não serão divulgadas ao público.

6.3 Comitê de Reclamações e Apelações

Com relação a quaisquer objeções ou queixas levantadas por instituições não incluídas na selecção final do prêmio, o CDR criará um Comitê de Reclamações e Apelações de 3 a 5 pessoas para o qual as instituições solicitantes poderão apresentar queixas. O Comitê de Reclamações e Apelações buscará esclarecimentos da instituição em questão, do CAI, da URF e de outras entidades relevantes, e fornecerá uma recomendação em nome da CDR se a queixa ou apelação deve ser acomodada e se qualquer decisão de avaliação / selecção deve ser modificada.

Anexo 1: Critérios de elegibilidade de propostas ao SHAEA

Instituições proponentes devem:

1. Ser de um dos países participantes que tenham disponibilidade de financiamento do IDA (“International Development Association”)
2. Ter pelo menos 5 grupos ou ciclos de graduados com nível de Mestrado
3. Oferecer programas de pós-graduação no nível de mestrado (preferencialmente também no nível de doutorado) em tópicos relacionados a sistemas agroalimentares e, preferencialmente, dentro de uma das áreas de lacunas de conhecimento-chave regionais identificadas
4. Ter pelo menos uma parceria regional activa e funcional no domínio da agricultura
5. Ter demonstrado esforço contínuo na reforma / mudança para melhoria institucional
6. Nenhuma aquisição de terras a ser financiada pelo projecto
7. Nenhuma actividade civil nas Instituições de Ensino Terciário Agrícola Associadas (AATEIs) a ser financiada pelo projecto
8. Se uma universidade tiver um ACE (“Africa Center of Excellence”) agrícola existente, ela pode submeter a sua proposta desde que a área de foco proposta para ser uma UAR não seja a mesma que já é suportada pelo ACE agrícola.
9. Apenas uma proposta por universidade pode ser submetida

Anexo 2: Orientação sobre a análise de Força- Oportunidade -Fraqueza- Ameaça (FOFA)

Entre os principais objectivos do SHAEA está o aprimoramento da gestão educacional e de pesquisa nas instituições académicas da África Oriental e Austral em direcção a níveis mais elevados de excelência académica internacionalmente reconhecida. A avaliação das propostas de UAR apresentadas implica, portanto, uma análise dos pontos fortes e fracos da proposta. Isso será feito por meio de uma análise de pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças (FOFA) no ambiente da proposta UAR. A análise será conduzida pelo Comitê de Avaliação Independente no nível da proposta e instituição ou centro proponente.

3.1 Posicionamento e benchmarking

A análise FOFA é, antes de tudo, um instrumento de reflexão sobre a posição actual e as perspectivas futuras da UAR e da sua proposta de educação e pesquisa. Um objectivo importante da análise FOFA é, portanto, aferir a posição da proposta na arena académica e científica internacional, nacional e africana, especialmente em relação aos seus principais parceiros externos / concorrentes.

3.2 Realização da análise FOFA

Na análise FOFA, o programa de educação e pesquisa proposto para o financiamento da UAR será analisado em quatro dimensões, duas internas (pontos fortes e fracos) e duas externas (oportunidades e ameaças). As questões a serem avaliadas em uma análise FOFA são bastante simples e directas, e realizadas por meio de, por exemplo, entrevistas com partes interessadas relevantes dentro e fora da organização. Há também metodologias mais abrangentes por meio de pesquisas e outras técnicas quantitativas. O CAI é livre para escolher um método, desde que a análise seja baseada em evidências transparentes no contexto da submissão da proposta UAR em questão.

Tabela 5: Exemplos de questões a serem respondidas numa análise FOFA

Forças	1	Quais são as vantagens da proposta em comparação com outras universidades no ambiente nacional, regional e africano?
	2	O que outras pessoas vêem como os pontos fortes da UAR e da proposta?
	3	A proposta tem acesso a quais recursos relevantes?
Fraquezas	1	Quais aspectos da UAR podem ser vistos como abaixo do padrão?
	2	Quais aspectos das actividades propostas poderiam ser melhorados?
	3	Que tipo de actividades a UAR deve evitar?
Oportunidades	1	Que tendências interessantes que podem ser vistas na proposta do SHAEA e no sistema agroalimentar?
	2	Onde ou quais são as boas oportunidades que a UAR pode usar para

DRAFT-083018

		atendê-las?
	3	Oportunidades a serem consideradas pelo Comitê podem emergir de elementos como: <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nos mercados de trabalho em uma escala ampla e estreita • Mudanças na política governamental relacionada à transformação de sistemas agroalimentares e educação relacionada à agricultura e prestação de serviços ao sector. • Mudanças nos padrões sociais, perfis populacionais, mudanças no estilo de vida, etc. • Eventos locais
Ameaças	1	Qual é a concorrência regional no fornecimento de recursos humanos, conhecimento e soluções para o sector agroalimentar e em quais áreas os outros estão se saindo melhor?
	2	Há grandes mudanças nas condições de trabalho das universidades no país?
	3	A UAR está enfrentando uma má situação financeira e as consequências disso?
	4	A UAR tem problemas de reputação em relação a: Fraude e corrupção, nepotismo, assédio sexual, questões de segurança, ineficiência institucional, qualidade acadêmica e educacional?
	5	A UAR tem problemas significativos para encontrar, manter e substituir pessoal qualificado?

Nas intersecções dessas quatro dimensões, surgem quatro questões estratégicas principais, conforme mostrado na seguinte matriz:

Tabela 6: Dimensões FOFA

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Pergunta estratégica: que oportunidades podem ser exploradas através dos pontos fortes da UAR?	Pergunta estratégica: quais oportunidades podem ajudar a superar as fraquezas?
Ameaças	Pergunta estratégica: como a UAR pode usar seus pontos fortes para reduzir suas vulnerabilidades?	Pergunta estratégica: para quais ameaças o ambiente científico envolvido é particularmente vulnerável e como a UAR pode superá-las?

Com base nessa análise, a avaliação pode tirar conclusões sobre a posição da proposta UAR na arena acadêmica e educacional nacional, regional e internacional. Também identifica os elementos de estratégia, organização e / ou educação e actividades de extensão que devem ser ajustadas a fim de atender às oportunidades e ameaças externas, refletindo as conclusões da análise FOFA.