



Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste (Pro PALOP-TL ISC)



Avaliação Intercalar

Relatório Final

Abril de 2017

Índice

Sumário Executivo	4
1. Apresentação do projeto	8
2. Nota Metodológica	12
2.1. Objetivos e âmbito da avaliação	12
2.2. Desenvolvimento do exercício de avaliação	13
3. Descrição das aquisições do projeto no momento de avaliação	16
3.1. Cobertura: zonas, beneficiários e tipologia de intervenções	16
3.2. Detalhes dos objetivos e resultados alcançados.....	17
3.2.1. Objetivo global	17
3.2.2. Objetivo específico	19
3.2.3. Resultados 1 e 2	21
Resultados alcançados.....	23
Execução financeira	27
Tema transversal: equidade de género	28
Elementos mais relevantes das entrevistas.....	29
Análise integrada	37
4. Descrição da execução	40
4.1. Estrutura de gestão do projeto	40
4.2. Medidas tomadas para a harmonização e alinhamento	42
4.3. Medidas tomadas para garantir a parceria	43
4.4. Monitorização	44
4.5. Comunicação e visibilidade conjunta do projeto	44
4.6. Contribuição local	45
5. Avaliação do projeto	46
5.1. Relevância	46
5.2. Eficácia	46
5.3. Eficiência	47
5.4. Perspetivas de sustentabilidade	47
6. Constatações e recomendações	49
Anexo I - Termos de Referência	
Anexo II - Documentação analisada	
Anexo III- Lista dos encontros realizados e interlocutores	
Anexo IV - Lista dos participantes nos <i>Focus Group</i>	
Anexo V - Questões de avaliação	
Anexo VI - Temas das entrevistas por tipologia de interlocutor	
Anexo VII - Ilustração de um mapa de análise entre o projetado e o executado	
Anexo VIII - Execução financeira face ao orçamentado	

Siglas, acrónimos e abreviaturas

Abr	Abril
ACP	África, Caraíbas e Pacífico
ADRA	Ação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
AFROSAI-E	Organização Africana das Instituições Supremas de Controlo dos Países de Expressão Inglesa
Ago	Agosto
AGRII	Relatório de Governação para África
AN	Assembleia Nacional
ANP	Assembleia Nacional Popular
AO	Angola (código ISO 3166-2)
APD	Ajuda Pública ao Desenvolvimento
AR	Assembleia da República
BM	Banco Mundial
CC	Câmara de Contas
CE	Comissão Europeia
CEAJDHCS	Comissão Especializada de Assuntos Jurídicos Direitos Humanos e Comunicação Social
CEGEN	Centro para os Estudos de Género do Parlamento Nacional
CGE	Conta Geral do Estado
CPO	Comissão de Planeamento e Orçamento
CTA	Centro Técnico para a Cooperação Agrícola e Rural
CV	Cabo Verde
Dez	Dezembro
DIM	Modalidade Direta de Implementação
DPRF	Relatórios de Avaliação da Despesa Pública e Responsabilização Financeira
DUE	Delegação União Europeia
ECV	Escudos Cabo-verdianos
EUR	Euro
EIDHR	Instrumento Europeu para a Democracia e os Direitos Humanos
Fev	Fevereiro
GFP	Gestão das Finanças Públicas
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Cooperação alemã)
GMPGBS	Grupo de Mulheres Parlamentares da Guiné Bissau
GMPANG	Grupo de Mulheres Parlamentares de Angola
GMPCV	Grupo de Mulheres Parlamentares de Cabo Verde
GMPSTP	Grupo de Mulheres Parlamentares de São Tomé e Príncipe
GMPTL	Grupo de Mulheres Parlamentares de Timor-Leste
IBP	International Budget Partnership
IGF	Inspeção Geral das Finanças
IIAG	Ibrahim Index of African Governance
INE	Instituto Nacional de Estatística
INTOSAI	Organização Internacional das Instituições Superiores de Controlo
IOA	Inquérito sobre o Orçamento Aberto
ISSAI	Normas Internacionais de Auditoria
IPSAS	Normas Internacionais de Contabilidade para o Sector Público
IFRS	Normas Internacionais de Relatório Financeiro
ISC	Instituições Superiores de Controlo
Jan	Janeiro
Jun	Junho
Jul	Julho
Mai	Maio
Mar	Março
MF	Ministério das Finanças

MNEC	Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação
MPDT	Ministério do Planeamento e Desenvolvimento Territorial
N.a.	Não aplicável
N.d.	Não disponível
Nov	Novembro
OBI	Open Budget Initiative
OC	Orçamento Cidadão
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	Orçamento do Estado
OGE	Orçamento Geral do Estado
OISC CPLP	Organização das Instituições Superiores de Controlo da CPLP
OSC	Organização da Sociedade Civil
Out	Outubro
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PALOP-TL	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor Leste
PCGE	Parecer sobre a Conta Geral do Estado
PE	Plano Estratégico
Peer review	Revisão entre Pares
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PO	Plano Operacional
POE	Proposta de Orçamento do Executivo
PRODOC	Project Document (Documento de Projeto)
PTA	Plano Anual de Trabalho
RPPD	Rede de Parlamentares para a População e Desenvolvimento
SAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
SAI-PMF	Supreme Audit Institutions - Performance Measurement Framework
SGFP	Sistema de Gestão das Finanças Públicas
SON	Serviço Ordenador Nacional
SILP	Sistema de Informação Legislativa e Parlamentar
SIGOF	Sistema Integrado de Gestão Orçamental Financeira
SITC	Sistema Integrado do Tribunal de Contas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
Set	Setembro
T1	Primeiro Trimestre
T3	Terceiro Trimestre
T2	Segundo Trimestre
T4	Quarto Trimestre
TL	Timor Leste
TA	Tribunal Administrativo
TC	Tribunal de Contas
TCCV	Tribunal de Contas de Cabo Verde
TCGBS	Tribunal de Contas da Guiné Bissau
TCU	Tribunal de Contas da União
TCP	Tribunal de Contas de Portugal
TdR	Termos de Referência
TGB	Televisão da Guiné Bissau
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
UE	União Europeia
UIP	União Interparlamentar
UGP	Unidade Gestão do Projeto
WGI	Worldwide Governance Indicators
VBG	Violência Baseada no Género

AValiação Intercalar

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Sumário Executivo

Este relatório reporta a avaliação intercalar e cumpre as especificações dos Termos de Referência (TdR) "Consultancy Services for the Mid-Term Evaluation of the Pro PALOP-TL SAI Project". De acordo com os TdR a avaliação intercalar tem por objetivos:

- a) Elaborar uma avaliação independente global da execução do Pro PALOP-TL ISC com especial atenção para o impacto nos países beneficiários.
- b) Identificar as lições chave aprendidas e propor um conjunto de recomendações que reforcem a parceria CE-PNUD.
- c) Contribuir para uma estratégia de saída do projeto.
- d) Analisar em que medida as intervenções contribuem para reforçar a abordagem baseada nos direitos e na equidade da despesa pública quanto ao género.

O presente relatório corresponde à versão final do relatório intercalar remetido em dezembro de 2016. O exercício do contraditório foi concluído em 30 de março do presente ano e formalizado através de comentários escritos. A versão final do relatório já contempla a leitura dos comentários enviados.

A avaliação cobre o período que decorre desde o início da execução do projeto, isto é, janeiro de 2014 a outubro de 2016. Abrange os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Timor-Leste (TL) e concentra a análise nas Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos, Parlamentares e Organizações da Sociedade Civil (OSC) desses países.

Os trabalhos no terreno decorreram entre 31 de agosto e 5 de outubro de 2016 e durante esse período foram auscultadas 97 personalidades em 67 entrevistas e realizaram-se 4 *focus group*. Em todos os países realizou-se um *briefing* e um *debriefing* com a presença de representantes das entidades promotoras do projeto, ou seja, responsáveis nacionais das estruturas do PNUD ou da UE. Foram também auscultados dois elementos das sedes do PNUD em Nova Iorque e Bruxelas e um elemento da União Europeia em Bruxelas.

A equipa de avaliadores foi constituída por Amina Can (Coordenadora Geral e responsável pela missão em Moçambique), Luís Filipe Melo (*Team Leader*, responsável pela redação deste relatório e pelas missões em Angola e São Tomé e Príncipe), Francisco Lima Fortes (responsável pela missão em Cabo Verde), Franklin Chagas (responsável pela missão na Guiné-Bissau) e Margarida Rodrigues (responsável pela missão em Timor-Leste). Todos os elementos da equipa possuem uma vasta experiência em avaliação de programas de cooperação e/ou em consultoria de projetos no âmbito dos sistemas de Gestão das Finanças Públicas.

O projeto Pro PALOP-TL ISC (Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste) tem por objetivo geral promover a governação económica nos PALOP e em Timor-Leste e reforçar as competências técnicas e funcionais das ISC, dos Parlamentos e da Sociedade Civil.

O Pro PALOP-TL ISC foi desenvolvido com a participação conjunta do Gabinete da Delegação Europeia e o PNUD em Cabo Verde, tendo a UE disponibilizado para o mesmo uma verba de 6,4 milhões de euros. A execução do projeto é da responsabilidade dos escritórios do PNUD de Cabo Verde.

A proposta de formulação do projeto foi feita a partir de uma profunda análise documental sobre a governação económica dos países beneficiários utilizando como critério os Indicadores de Governação do Banco Mundial, os Indicadores de Governação para a África, da Comissão Económica para a África das Nações Unidas (UNECA, na sigla inglesa), o Índice de Governação Mo Ibrahim, os relatórios PEFA e os Inquéritos do Orçamento Aberto. Esta avaliação foi complementada com missões nos diversos países beneficiários¹ para se proceder a uma análise contextualizada das conclusões anteriormente obtidas e recolher informação sobre as estratégias nacionais de desenvolvimento.

O projeto arrancou em janeiro de 2014 com a constituição da Unidade de Gestão do Projeto, que se dedicou numa primeira fase (*inception phase*) à elaboração dos Planos de Trabalho Anuais (PTA) de cada país beneficiário para o período de 2014-2016, bem como à planificação de atividades transversais a serem desenvolvidas articuladamente entre os 6 países. Esta fase prolongou-se para além do tempo inicialmente previsto em virtude de variáveis não controláveis, como foi o caso das eleições em Moçambique e São Tomé e Príncipe e a instabilidade política na Guiné-Bissau que não permitiu a identificação de interlocutores locais; em Angola o processo de apropriação do projeto pelas autoridades locais e o tempo dedicado à formulação dos PTA também não favoreceu a que os trabalhos efetivos no terreno arrancassem em março/abril de 2014, mas somente em novembro seguinte.

Estas circunstâncias refletiram-se na utilização do primeiro desembolso (correspondente ao ano de 2014) cujo valor utilizado atingiu 90% somente em dezembro de 2015. Em consequência, a segunda parcela foi desembolsada com um significativo atraso, mesmo tomando em consideração o fato de a implementação das atividades terem passado a ser executadas com uma cadência desejável. Perante esta situação foi decidida uma Extensão sem Custos (*No-Cost Extention - NCE*) de modo a garantir que o orçamento fosse utilizado na sua totalidade. Esta NCE prolonga-se até dezembro de 2017 tendo, para o efeito, o Artigo n.º 2 das Condições Especiais sido alterado através da Adenda n.º 1 ao Acordo de Contribuição.

O Projeto tem por objetivo específico "melhorar e tornar mais eficaz o controlo externo político, judicial e civil das finanças públicas nos PALOP e em Timor-Leste, para uma utilização mais eficiente e eficaz dos recursos públicos". Para a sua prossecução foram estabelecidas 12 atividades que se estruturam em dois tipos de resultado: "as capacidades de controlo e auditoria das ISC sobre as finanças públicas nos PALOP e em Timor-Leste são reforçadas num contexto de aprendizagem entre pares" e "as capacidades de supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil sobre as finanças públicas são desenvolvidas para uma análise informada nos PALOP e em Timor-Leste num contexto de aprendizagem entre pares". Cada atividade é constituída por diversas subactividades, ações ou eventos que tanto podem ter um âmbito especificamente nacional como transnacional.

Destaque-se o carácter inovador do projeto ao focar o seu modelo de intervenção em metodologias que permitem ações comuns e transversais com envolvimento de participantes dos países beneficiários, com base

¹ Devido à situação política instável a Guiné-Bissau não participou no diagnóstico inicial.

em estratégias de Cooperação Sul-Sul e Triangular. Esta abordagem tem vindo a ser potenciada através do trabalho em rede, com o envolvimento de diversas entidades internacionais tais como *World Bank Finish Parliamentary Programme*, *International Budget Partnership*, *GIZ Governance Programme* em Moçambique, *Global Parliamentary Platform*, AGORA, INTOSAI, OISC|CPLP, LegisPALOP e o IPU. Com o Tribunal de Contas da União do Brasil (TCU), o Tribunal de Contas de Portugal (TCP), a Assembleia da República de Portugal (AR), e o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) têm vindo a ser realizadas ações conjuntas, nomeadamente visitas de estudo e seminários. Para fomentar a capacitação o Projeto também prevê intervenções de *e-learning* associando-se à Plataforma Ágora para o Desenvolvimento Parlamentar (Agora-parl.org), que é um espaço virtual que agrega parlamentares, técnicos dos parlamentos, profissionais, académicos e organizações da sociedade civil.

Dos elementos recolhidos durante as missões e da análise documental produzida, podemos assegurar efeitos muito relevantes do projeto. Observa-se um reforço das capacidades de controlo das finanças públicas das Instituições Superiores de Controlo, nomeadamente as envolvendo os Tribunais de Contas, Tribunal Administrativo ou a Câmara de Contas, ou dos Parlamentos, com intervenções cada vez mais substantivas na apreciação do orçamento, e respetiva execução, ou da Conta Geral do Estado. Estas capacidades manifestam-se em ações concretas nos diferentes países beneficiários, embora se deva referir que a intensidade seja diversa de país para país.

Relativamente ao tema específico da equidade de género foram muito evidentes as mudanças operadas, principalmente entre os Grupos das Mulheres Parlamentares que passaram a analisar com maior acuidade o orçamento do ponto de vista da afetação de verbas às questões da família, das mulheres e das crianças, tendo por referência, em alguns casos, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Há a assinalar, ao invés, a fraca participação das Organizações da Sociedade Civil cujo envolvimento tem sido relativamente limitado e não tem favorecido, em alguns casos, um aumento de credibilidade junto de entidades beneficiárias do Projeto. Ainda Assim, de uma maneira geral as OSC têm sido muito interventivas na análise do orçamento e respetiva execução com o apoio de ONG ou de outros projetos no âmbito da cooperação.

Para a avaliação do Pro PALOP-TL ISC foi utilizada uma escala de medição de cinco níveis, sendo que o valor 1 corresponde ao nível inferior, isto é, de menor valorização, e o valor 5 corresponde ao nível superior, isto é, de maior valorização.

Para o critério da **relevância** foi atribuído o **nível 5** da escala, evidenciando a importância do projeto no aumento da boa governação dos sistemas de Gestão das Finanças Públicas. De facto, o diagnóstico inicial tomando em consideração diversos indicadores internacionais relativos à boa governação e os trabalhos realizados com os beneficiários, tomando em consideração as estratégias nacionais de desenvolvimento e as necessidades específicas das entidades beneficiárias, permitem afirmar que a formulação de objetivos foi ajustada aos desafios da governação dos PALOP e de Timor-Leste.

Quanto ao critério da **eficácia** foi atribuído o **nível 4** da escala. Esta valoração deve-se ao facto de ter havido uma apropriação da contraparte nacional e de uma parte significativa dos beneficiários diretos, facilitando os progressos do Projeto e a sua implementação. Por outro lado, as atividades e as ações que têm vindo a ser

desenvolvidas contribuirão certamente, a curto prazo, para as metas estabelecidas ao nível do objetivo específico.

Relativamente ao critério **eficiência** optou-se por atribuir uma cotação **tendencialmente de nível 3** devido ao facto de a taxa de execução financeira até 31 de março de 2016 se ter situado em 46%. Esta avaliação cobre somente a execução financeira e não reflete o grau de cumprimento da execução física das subactividades/ações/eventos face ao programado. Por outro lado, os dados reportados nos Relatórios Narrativos e Financeiros só permitirem uma análise, entre o projetado e o executado, das atividades globalmente consideradas; acresce ainda que não existe um sistema de monitorização do Projeto por subactividade/ação/evento.

Para o critério **sustentabilidade** foi atribuído o **nível 4** da escala. Esta valoração deve-se ao facto de estarem criadas as condições para que a sustentabilidade seja assegurada tendo em consideração o elevado número de autores relevantes envolvidos e a envolver (em concordância com a estratégia de saída). Contudo há dois fatores que deverão ser tomados em consideração para o desenvolvimento do Projeto: o reforço da indexação dos PTA às necessidades estratégicas das entidades beneficiárias e a sua articulação e homogeneização com outros programas e projetos afins.

Por fim, refira-se que o relatório apresenta 10 recomendações relacionadas com: *(i)* aprofundamento do alinhamento com as estratégias e necessidades das entidades beneficiárias, *(ii)* harmonização com programas e projetos afins, *(iii)* especialização do Pro PALOP-TL ISC, *(iv)* revisão da formulação dos produtos e do sistema de indicadores, *(v)* desenvolvimento de procedimentos de monitorização e *(vi)* documentos de reporte de gestão.

1. Apresentação do projeto

No início de 2013, a delegação da União Europeia (UE) e a delegação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em Cabo Verde chegaram formalmente a acordo quanto à elaboração de um programa plurinacional destinado aos cinco Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e a Timor-Leste, no valor de 6,4 milhões de euros.

Este projeto está a ser implementado na modalidade de gestão conjunta entre a UE e o PNUD de Cabo Verde, entidade que tem a responsabilidade do seu desenvolvimento e execução. Para o efeito foi assinado um Acordo de Contribuição Padrão (*Standard Contribution Agreement*) ao abrigo do quadro geral do Acordo-Quadro Financeiro e Administrativo (FAFA).

O programa, com a designação abreviada de Pro PALOP-TL ISC – Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste –, enquadra-se na necessidade de apoiar as Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos, Parlamentares e Organizações da Sociedade Civil no domínio do controlo externo e da supervisão das finanças, orçamento, contas e despesas públicas.

Com ele pretende-se contribuir para a promoção de uma adequada governação das finanças públicas nos PALOP e TL, mas o projeto foca a sua atenção no reforço técnico e funcional das Instituições Superiores de Controlo, dos Parlamentos Nacionais e da Sociedade Civil. Trata-se, portanto, de um projeto na área da capacitação nos planos institucional, organizacional, tecnológico e humano.

A fase inicial de formulação do projeto contou com a participação ativa de quatro PALOP (a Guiné-Bissau não foi incluída, em virtude do contexto político de então e das restrições no âmbito da cooperação da UE) mais Timor-Leste, tendo sido encetadas várias reuniões de trabalho com Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos e Organizações da Sociedade Civil (OSC) nacionais. A iniciativa de adesão ao projeto pelas entidades surgiu no contexto destas consultas, onde se analisaram os indicadores de governação do Banco Mundial (eficácia governativa, Estado de direito, e controlo da corrupção) para o período de 1996-2011, o Índice do Orçamento Aberto de 2012 (OBI), o IIAG de 2012 (com uma ênfase especial nos indicadores do Estado de direito, da responsabilização e da gestão pública) e o Relatório de Governação de África II-AGR II (com uma atenção especial dada à governação económica e à gestão das finanças públicas). Com as consultas efetuadas pretendeu-se clarificar o interesse e o âmbito das intervenções a nível nacional e garantir a total complementaridade e o valor acrescentado do presente projeto em relação às intervenções previstas ou já existentes no mesmo domínio.

Estas iniciativas decorreram em março de 2013 e, até ao final do ano, procedeu-se à formulação do projeto e ao estabelecimento do seu modelo de desenvolvimento. A data de arranque ficou referenciada à da entrada em vigor do Acordo de Financiamento, em dezembro de 2013, e o projeto deveria terminar 60 meses após esta data, repartidos por duas fases: a fase de execução operacional, fixada em 36 meses, e a fase de encerramento, fixada em 24 meses. Entretanto a fase de execução operacional, que deveria encerrar em dezembro de 2016, foi adiada até dezembro de 2017, sem alteração de custos (Extensão sem Custos).

Em janeiro de 2014 foi selecionado o Gestor do Projeto que arrancou desde logo com a estruturação da Unidade de Gestão do Projeto (UGP). A fase dos trabalhos iniciais foi concluída em novembro de 2014, tendo sido consumidos os 11 primeiros meses de implementação com a elaboração dos Planos de Trabalho Anuais para cada um dos 6 países beneficiários e a planificação das atividades transversais, em parceria com a Organização das Instituições Superiores de Controlo da CPLP (OISC|CPLP). Esta fase inicial também foi consumida com diversas ações de gestão, desenho estratégico e operacional, mapeamento das partes interessadas, elaboração dos planos de visibilidade e de comunicação e diversas outras atividades de gestão.

O objetivo específico formulado foi operacionalizado em dois resultados esperados, sendo o primeiro focalizado no reforço das capacidades de controlo e auditoria das ISC e o segundo no reforço das capacidades de supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil sobre a gestão das finanças públicas. Neste âmbito merece destaque a importância que é atribuída à questão da promoção da igualdade de género na despesa pública.

O Pro PALOP-TL ISC tem como inovador o fato de acentuar o reforço das capacidades na troca de experiências e na criação de ambientes de aprendizagem entre pares numa lógica de cooperação Sul-Sul e Triangular. Para isso as atividades transversais assumem um papel relevante através de diferentes modalidades de desenvolvimento de competências, tais como a formação presencial e em *e-learning*, seminários e visitas de estudo. Estas atividades são complementadas com atividades de incidência nacional orientadas para o desenvolvimento de capacidades (*capacity building*) no plano institucional – com a criação de regras e medidas que permitem uma transparência mais eficaz –, no plano tecnológico – com a utilização de plataformas informacionais suportadas em TIC – e, principalmente, no plano humano – através da aquisição de conhecimentos técnicos e da abertura a novas visões face à participação inclusiva, ao direito dos cidadãos à informação e à igualdade de género na despesa pública.

São 12 as atividades sistematizadas nos dois tipos de resultados esperados:

Resultado 1 - reforço das capacidades de controlo e auditoria das ISC.

- A.1) Formação sobre gestão e auditoria;
- A.2) Assistência Técnica para conceção, programação e planeamento orçamental;
- A.3) Aquisição de equipamentos e assistência técnica para a integração de sistemas de contabilidade e de informação na gestão e auditoria;
- A.4) Assistência técnica para reforçar a padronização das normas de relato financeiro;
- A.5) Formação, *workshops* e visitas de estudo para troca de experiências e boas práticas entre ISC e Parlamentos de cada país, ISC e sociedade civil de cada país e PALOP-TL ISC;
- A.6) Exercícios sobre lições aprendidas ao longo do projeto.

Resultado 2 - reforço das capacidades de supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil.

- A.7) Desenvolvimento de capacidades e assistência técnica para apoiar as reformas dos quadros legais e institucionais;
- A.8) Campanhas de sensibilização e informação sobre reformas legais dos sistemas de gestão das finanças públicas;

- A.9) Assistência técnica para reforçar os sistemas de auditoria e de monitorização dos orçamentos e das contas públicas;
- A.10) Assistência técnica e aconselhamento aos parlamentos nacionais sobre a fiscalização da despesa pública;
- A.11) Formação, *workshops* e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas;
- A.12) Formação das organizações da sociedade civil e, desejavelmente abrangendo também a formação de jornalistas.

Uma das estratégias para a consolidação de resultados do projeto consiste na constituição de trabalho em rede. Foram identificadas duas entidades para esse fim: a Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa² (OISC|CPLP,) criada em 1995, e o Instituto de Formação para a Gestão Económica e Financeira dos PALOP (IGEF), que se encontra ainda em fase de construção. Com estas duas organizações espera-se vir a estabelecer acordos de cooperação através de atividades comuns a serem apoiadas financeiramente pelo PNUD.

A importância e o valor potencial do Projeto também é demonstrado pelas parcerias que conseguiu reunir: *World Bank Finish Parliamentary Programme, International Budget Partnership, GIZ Governance Programme* em Moçambique, *Global Parliamentary Platform*, AGORA, INTOSAI, OISC|CPLP, LegisPALOP e o IPU.

O Documento do Projeto (PRODOC) previu ainda o envolvimento do Tribunal de Contas da União do Brasil (TCU), o Tribunal de Contas de Portugal (TCP), a Assembleia da República de Portugal (AR), e o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) através de ações conjuntas, nomeadamente visitas de estudo e seminários.

No âmbito do *e-Learning* o projeto associa-se à Plataforma Ágora para o Desenvolvimento Parlamentar (Agora-parl.org), que é um espaço virtual que agrega parlamentares, técnicos dos parlamentos, profissionais, académicos e organizações da sociedade civil e onde se poderão encontrar recursos, notícias, materiais de aprendizagem e um espaço aberto a grupos de discussão.

O projeto presta atenção à necessidade de cuidar os aspetos da sua visibilidade e das entidades envolvidas, bem como de promover atividades específicas para comunicar o seu desenvolvimento, realizações e resultados alcançados. Para o efeito foram desenhados planos de Visibilidade e Comunicação com verbas especificamente afetas.

A estratégia de saída do projeto assenta em 3 eixos:

- Assegurar que capacidades técnicas e funcionais são desenvolvidas/reforçadas no seio das instituições e que são fornecidas ferramentas para continuar as trocar experiências entre pares, para além do ciclo de vida do projeto.
- Constituir um grande grupo de atores relevantes, levando assim a benefícios a longo prazo para a transparência e controlo do sistema de Gestão das Finanças Públicas.

² A OISC|CPLP é Membro Associado da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) desde 2010.

- Assegurar, como norma, a credenciação profissional com equiparação e validade internacional das formações e capacitações.

Por fim, refira-se que o PRODOC identifica um conjunto de riscos ao sucesso do projeto, dos quais se destaca a falta de vontade dos governos para disponibilizarem dados sobre a execução orçamental, a falta de vontade dos parlamentos em se envolverem na implementação do projeto e a descontinuidade geográfica dos países envolvidos. Por último, a ineficácia das OSC em virtude de influências externas de natureza político-partidária retirando credibilidade e independência à sua atuação também deve ser destacada.

2. Nota Metodológica

2.1. Objetivos e âmbito da avaliação

Pretende-se com a presente avaliação intercalar uma análise independente das realizações alcançadas e dos efeitos induzidos, com o propósito de proferir asserções avaliativas sobre o grau de execução do projeto e perspectivas de resultados no futuro, tendo por referência o quadro do projeto estabelecido no Documento de Projeto (PRODOC).

Neste sentido, é também propósito da avaliação identificar os fatores ou causas que têm contribuído para o sucesso do projeto e aqueles que devem ser corrigidos de forma a garantir a perenidade dos efeitos desejados, do ponto de vista dos resultados. Para isso, o recurso aos indicadores inscritos na Matriz do Quadro Lógico são o critério que presidirá à formulação dos juízos avaliativos.

Nos Termos de Referência -TdR (Anexo I) foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- e) Elaborar uma avaliação independente global da execução do Pro PALOP-TL ISC com especial atenção para o impacto nos países beneficiários, tomando em consideração: 1) a transferência de capacidades, 2) a apropriação de ferramentas de planeamento e a implementação das iniciativas do projeto e; 3) a cooperação Sul-Sul e Triangular, a aprendizagem entre pares e a partilha de experiências.
- f) Identificar as lições aprendidas chave e propor um conjunto de recomendações que reforcem a parceria CE-PNUD.
- g) Contribuir para uma estratégia de saída do projeto.
- h) Analisar em que medida as intervenções contribuem para reforçar a abordagem baseada nos direitos e na equidade da despesa pública na perspetiva do género.

A avaliação cobre o período que decorre desde o início dos trabalhos no terreno, isto é, janeiro de 2013, a outubro de 2016. Abrange os PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe) mais Timor-Leste (TL) e concentra a análise nas Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos, Parlamentares e Organizações da Sociedade Civil (OSC) desses seis países.

A lógica de intervenção do projeto é transnacional, o que implica que a estruturação das atividades não está centrada em cada um dos seis países participantes, mas pelo contrário, as atividades são comuns (e, nalguns casos, adaptadas às especificidades locais) entre países. Neste sentido, é dada uma ênfase especial à capacitação (*capacity building*) através de estratégias e metodologias que permitam ações comuns e transversais e que reforcem a cooperação Sul-Sul e Triangular, bem como as interações entre as pessoas envolvidas no projeto.

2.2. Desenvolvimento do exercício de avaliação

Os dados para a avaliação do Pro PALOP-TL ISC foram obtidos através da auscultação de técnicos e quadros das entidades beneficiárias envolvidas, dos órgãos responsáveis pela gestão do projeto e dos promotores do projeto, bem como da leitura dos documentos fundadores do projeto e dos documentos produzidos durante a sua execução (ver ANEXO II - documentação analisada). Para o efeito recorreu-se às técnicas de entrevista, *focus group* e análise de conteúdo.

Os trabalhos no terreno decorreram entre 31 de agosto e 5 de outubro do presente ano e durante esse período foram auscultadas 97 personalidades (ANEXO III) em 67 entrevistas e realizaram-se 4 reuniões na modalidade de *focus group* (ANEXO IV). Em todos os países realizou-se um *briefing* e um *debriefing* com a presença com representantes das entidades promotoras do projeto, ou seja, responsáveis nacionais das estruturas do PNUD ou da UE. Foram também auscultados dois elementos das sedes do PNUD em Nova Iorque e Bruxelas e um elemento da União Europeia em Bruxelas.

Algumas entrevistas tiveram a participação de mais de um interlocutor e só não se realizou o *focus group* na Guiné-Bissau e em Moçambique por dificuldade em reunir o número mínimo exigido de participantes. Todas as entidades beneficiárias envolvidas no projeto foram auscultadas à exceção do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe em virtude de os responsáveis ligados ao projeto não se encontrarem no país na altura da missão³; também não foi possível a realização das entrevistas agendadas com os Ministérios das Finanças da Guiné-Bissau, Moçambique e Timor-Leste uma vez que os interlocutores alegaram não estar suficientemente envolvidos com o projeto e não terem conhecimentos substantivos que pudessem fornecer sobre o desenvolvimento das atividades e as suas circunstâncias; a auscultação de técnicos dos serviços de apoio aos parlamentos não foi possível em Moçambique e em Angola.

As entrevistas, com durações que variaram entre os 30 e os 120 minutos, foram do tipo semi-diretivo e com elas pretendeu-se recolher informação de modo a: (i) contribuir para uma melhor interpretação dos documentos de planeamento, de reporte de execução e de balanços intercalares; (ii) compreender o envolvimento das contrapartes e dos beneficiários; (iii) conhecer as expectativas e iniciativas dos atores políticos; (iv) identificar os fatores que possam reforçar os resultados (*outcomes*) desejados e; (v) identificar os riscos (e potenciais ações de mitigação) que possam por em causa a sustentabilidade do projeto.

Nos *focus group*, com a duração de aproximadamente 120 minutos, participaram representantes de entidades beneficiárias e, nalguns casos, representantes locais do PNUD ou da UE. Pretendeu-se promover uma discussão sobre a forma como a questão do controlo das finanças públicas tem vindo a ser abordada no plano nacional e em que medida o Pro PALOP -TL ISC tem sido um instrumento facilitador para o desenvolvimento de práticas que asseguram os princípios internacionalmente consensualizados sobre esta matéria. A dinamização das reuniões foi feita de modo a facilitar a partilha de pontos de vista e de ideias dos participantes para examinar as diferentes perspetivas em jogo e a forma como foram construídas, bem como a sua estabilidade/irredutibilidade.

³ Apesar de terem sido posteriormente realizadas várias tentativas por ambas as partes não foi possível agendar uma conversa via skype.

De uma forma geral há a destacar a colaboração e empenhamento dos interlocutores em proporcionar a informação solicitada. Na generalidade, os entrevistados mostraram-se muito disponíveis e colaboraram com os avaliadores, mas também se pôde constatar casos em que o envolvimento se mostrou aquém do desejável. Nalguns casos o tempo disponibilizado para as entrevistas foi inferior ao necessário. O momento em que ocorreu a avaliação no terreno correspondeu a um período de grande impasse na Assembleia Nacional Popular da Guiné-Bissau com a ocorrência de uma situação de “bloqueio parlamentar”, facto que poderá ter condicionado a participação ativa daquela entidade.

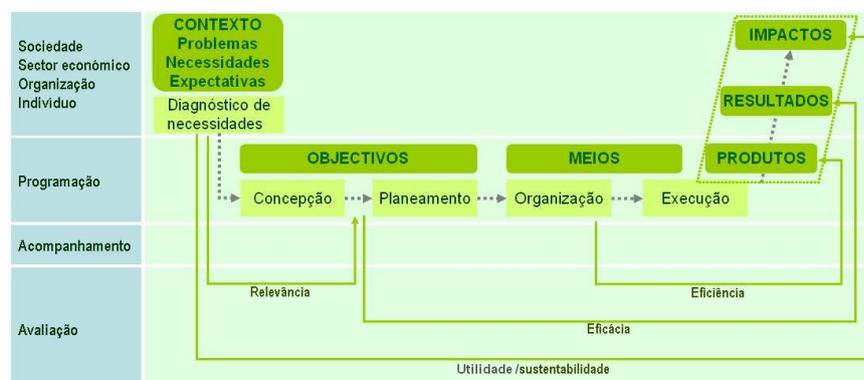
Deve ser evidenciado que muitos dos nossos interlocutores, especialmente os que têm uma posição hierárquica mais alta nas instituições beneficiárias, conheciam mal o projeto e seus objetivos e outros estavam há muito pouco tempo em contacto com o Projeto.

A equipa foi constituída por cinco avaliadores, sendo um dos quais o Coordenador Técnico (*team Leader*). Também fazia parte da equipa um Coordenador Geral que assumia as responsabilidades de garantir que as condições contratuais eram respeitadas e de resolver as questões que pudessem emergir relativas à boa execução do exercício de avaliação; para esse fim e sempre que necessário, articulava-se com o Gestor do Projeto Pro PALOP-TL ISC.

A harmonização da equipa de avaliadores, para garantir a homogeneidade de procedimentos e a obtenção de resultados comparáveis das recolhas no terreno, foi obtida através de instrumentos de orientação técnica e de reuniões preparatórias. De entre os instrumentos de orientação técnica destacam-se (i) o mapa de conteúdos a recolher e analisar de acordo com a estrutura do Relatório de Avaliação e do Relatório das Lições Aprendidas (ANEXO V) e (ii) o quadro com os temas de entrevista por tipo de interlocutor (ANEXO VI).

A abordagem utilizada está descrita em *The Evaluation of Socio-Economic Development - The Guide*, (Tavistock Institute, 2003) e tem como foco específico a avaliação de programas e projetos dos Fundos Estruturais da UE. É coerente com os documentos do PNUD Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results e Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNPD-Supported, GEF-Financed Projects.

Com o propósito de estabelecer um quadro de referência estável para a leitura deste relatório, destacam-se dois tipos de conceitos que são recorrentemente utilizados neste relatório: o primeiro relaciona-se com os efeitos das intervenções e o segundo com os critérios para a formulação de juízos, conforme diagrama seguinte:



Assim, as consequências induzidas por uma intervenção programada são abordados a 3 níveis: produtos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impactos (*outreaches*). Tome-se em consideração que à medida que

avançamos nos níveis dos efeitos, maior é a comparticipação de projetos que são confluentes com o projeto em avaliação. Neste sentido, quando abordamos os impactos (*outreaches*) a análise tomará em consideração a harmonização com outros projetos cujos objetivos gerais são similares ao objetivo geral do projeto em causa. Por sua vez, os critérios de avaliação dos efeitos, isto é, relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade estão indexados aos níveis dos efeitos, como se pode observar no diagrama.

3. Descrição das aquisições do projeto no momento de avaliação

3.1. Cobertura: zonas, beneficiários e tipologia de intervenções

O Pro PALOP-TL ISC foi desenhado para dar resposta aos requisitos exigidos pela comunidade internacional quanto à boa governança económica das finanças públicas, de forma que sejam desenvolvidas práticas que permitam a observação da existência dos seguintes requisitos: (i) funções legislativas e de controlo do Estado, (ii) sistema de gestão das finanças públicas, incluindo o controlo interno e externo (iii) serviços de apoio ao Parlamento e, finalmente, (iii) prestação pública de contas do Estado.

Neste âmbito, foi previamente constatada a necessidade de promover o desenvolvimento daqueles domínios em países de expressão portuguesa localizados em África e no Pacífico. Estão neste caso os cinco Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e Timor-Leste (TL).

O foco da atenção, do ponto de vista dos beneficiários da intervenção, recaiu nas Instituições Superiores de Controlo (ISC), dos Parlamentos Nacionais (PN) e das Organizações Sociedade Civil (OSC) daqueles 6 países. A estratégia de intervenção centra-se na capacitação (*capacity building*) de atores políticos (Parlamentares) e sociais (líderes de OSC), bem como, de técnicos das administrações públicas cuja atividade é desenvolvida em instituições públicas, nos serviços de apoio aos Parlamentos e Tribunais de Contas⁴.

Para promover o reforço técnico e funcional das referidas instituições foram desenhadas atividades multi-país tais como formação presencial e em ambiente de *e-learning*, visitas de estudo, iniciativas de aprendizagem entre pares, com especial incidência nas relações Sul-Sul. Por esta razão as atividades foram estruturadas numa lógica de transversalidade facilitando o envolvimento e a interação de atores políticos, sociais e de quadros administrativos em ações subordinadas aos mesmos temas e permitindo uma troca de experiências e de referenciais úteis à indução de mudanças nos seus sistemas de gestão das finanças públicas.

Sem prejuízo do carácter transversal das atividades do Projeto foram também desenhadas atividades por país para acolher necessidades específicas que correspondessem a desafios imediatos das instituições ou organizações nacionais. Neste sentido foram elaborados Planos de Trabalho Anuais que contemplaram ações formação, mudanças organizacionais e de quadros legais, elaboração de manuais, desenvolvimento de capacidades, etc. Estes planos respeitaram a estrutura da Matriz do Quadro Lógico aprovado e estão enquadrados nos objetivo específico e resultados esperados.

⁴ Em Timor-Leste as funções de controlo interno são desempenhadas pela Câmara de Contas do Tribunal de Recurso.

3.2. Detalhes dos objetivos e resultados alcançados

3.2.1. Objetivo global

No PRODOC foi estabelecido como objetivo geral "promover a governação económica nos PALOP e em Timor-Leste e reforçar as competências técnicas e funcionais das ISC, dos Parlamentos e da Sociedade Civil".

O enunciado dos pressupostos que motivaram a aprovação do Pro PALOP-TL ISC assenta na premissa de que a boa governação económica é uma alavanca determinante para o desenvolvimento e crescimento económico dos países, especialmente daqueles com maiores debilidades na participação democrática e inclusiva.

Para a avaliação do objetivo geral foram definidos indicadores de impacto sobre a *(i) Responsabilidade, Transparência e Controlo da Corrupção*, *(ii) Gestão Orçamental* e *(iii) Orçamento Aberto*. Para esses indicadores estabeleceram-se valores de referência de partida e metas a alcançar com base nos índices da Open Budget Initiative (OBI) da International Budget Partnership (IBP), do projeto Worldwide Governance Indicators (WGI) apoiado pelo Banco Mundial e do Ibrahim Index of African Governance (IIAG) da Mo Ibrahim Foundation.

O presente exercício de avaliação não se debruça sobre a avaliação do objetivo geral recorrendo aos indicadores estabelecidos, por três ordens de razão:

1. Não terem sido definidas metas para a avaliação intercalar:
2. Ainda que tivessem sido definidas metas, o tempo decorrido desde o início do projeto é insuficiente para poderem ser observadas transformações sustentadas e abrangentes;
3. Por outro lado, o nível de avaliação dos objetivos gerais e respetivos impactos deve ser conduzido por uma instância com uma visão integradora de todos os programas e projetos que atuam na área da Gestão das Finanças Públicas em cada país beneficiário. Só deste modo será possível analisar e proceder a julgamentos sobre os sucessos e avanços e verificar a consecução de metas recorrendo aos indicadores estabelecidos.

Todavia, deve ser evidenciado que as atividades e as ações que têm vindo a ser desenvolvidas contribuirão certamente, a longo prazo, para as metas estabelecidas. Potenciam a aquisição de saberes sobre os Sistemas de Gestão das Finanças Públicas, permitem a apropriação de práticas internacionalmente consensualizadas sobre o controlo das finanças públicas, desenvolvem conhecimentos sobre os procedimentos de controlo e proporcionam a emergência de novos comportamentos e atitudes sociais acerca da participação inclusiva e da importância da equidade de género na afetação e cabimentação orçamental, entre outros. Todos estes aspetos são requisitos fundamentais para a construção de alicerces sólidos que promovam a boa governação dos Estados e o envolvimento democrático e inclusivo dos diferentes atores políticos e sociais.

De fato, os trabalhos de campo realizados mostram já sinais de uma mudança que diversos atores políticos e sociais que auscultamos pretendem empreender e é evidente que estas transformações não são alheias à existência do Pro PALOP-TL ISC, quer porque o projeto tem vindo a disponibilizar novas pistas ou porque tem vindo a consolidar mudanças que já estavam em curso nas instituições ou organizações envolvidas com a

formulação das políticas públicas relativas ao desenho, controlo e avaliação da execução orçamental. Um exemplo da Guiné-Bissau é bem demonstrativo das transformações operadas: pela primeira vez o Tribunal de Contas elaborou um parecer sobre a CGE e é manifesta a vontade da Assembleia Nacional Popular (seja do Parlamento seja dos parlamentares) e das Organizações da Sociedade Civil em, cada vez mais, reclamarem ser atores de referência no desenvolvimento do país, nomeadamente recorrendo a novas práticas de gestão dos recursos financeiros públicos. Também se observaram mudanças significativas ao nível da cultura de produção e disponibilização de informação regular e continuada.

Em todos os países foi evidenciada a importância e utilidade do Projeto e em todos os países foi mencionado o desejo de que o projeto tenha continuidade, o que demonstra a pertinência e utilidade do mesmo.

Da informação recolhida retirou-se que existem outros projetos e programas apoiados por entidades das cooperações bilateral e multilateral também empenhadas na boa governação e, em especial, no desenvolvimento de sistemas de Gestão das Finanças Públicas. Estes projetos intervêm nas áreas da assistência técnica, capacitação de técnicos e desenvolvimento de plataformas informáticas e de sistemas de informação. Constatou-se que a informação sobre esses programas e projetos de Ajuda para o Desenvolvimento, em curso ou programados, nem sempre se encontra sistematizada e as unidades de coordenação da ajuda, como os Grupos de Apoio Orçamental (GAO) ou a Unidade de Coordenação da Ajuda (UCA) em São Tomé e Príncipe parecem não ter uma ação coordenada especificamente orientada para estas matérias. Na Guiné-Bissau, todavia, com apoio de Assistência Técnica Internacional, em 2015, foi elaborado um Quadro Lógico e mapeados os doadores e respetivos mecanismos e instrumentos de Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD), no sentido de reforçar a capacidade de supervisão do Parlamento; também em Cabo Verde o GAO tem uma intervenção concertada sobre as questões da boa governação. Contudo, admite-se a necessidade de, no âmbito destas entidades, se crie uma mesa temática especialmente dedicada aos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas.

Esta questão da abrangência do objetivo global também deve ser equacionada numa outra perspetiva. O Pro PALOP-TL ISC delimita o seu objeto de intervenção no controlo externo e não abrange, por opção, as áreas desenvolvidas pelos departamentos governamentais e serviços da Administração Pública⁵ dedicados ao apoio técnico à formulação das opções do plano, ao planeamento orçamental, ao controlo da execução orçamental ou à operação de sistemas de informação de contabilidade pública e orçamental. Certamente estas entidades terão um papel muito relevante na boa governação dos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas e os seus contributos não poderão deixar de ser atendidos numa avaliação dos impactos, ou seja, no âmbito do objetivo global tal como está formulado no PRODOC. Por esta razão, reforça-se a necessidade de o Pro PALOP-TL se articular com outros projetos que intervêm com maior incidência nestes setores.

Por outro lado, dado a ambição dos propósitos globais de um projeto desta natureza, é aconselhável que a formulação e determinação dos indicadores e respetivos dos valores de partida e de chegada sejam estabelecidos com a participação concertada das autoridades governamentais de alto nível de cada país (Presidente da República, Primeiro-Ministro, Ministro das Finanças e de todas as entidades da Cooperação evoluídas. É importante que a escolha dos indicadores e valores de referências referentes aos impactos sejam únicos e estáveis para cada país e não dependam das opções particulares de cada projeto.

⁵ Nomeadamente nas áreas das finanças, desenvolvimento territorial, economia, assuntos sociais.

3.2.2. Objetivo específico

"Melhorar e tornar mais eficaz o controlo externo político, judicial e civil das finanças públicas nos PALOP e em Timor-Leste, para uma utilização mais eficiente e eficaz dos recursos públicos" é o objetivo específico do Pro PALOP-TL ISC. Para este objetivo específico foram enunciados os seguintes resultados esperados:

Resultado 1: as capacidades de controlo e auditoria das ISC sobre as finanças públicas nos PALOP e em Timor-Leste são reforçadas num contexto de aprendizagem entre pares.

Resultado 2: as capacidades de supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil sobre as finanças públicas são desenvolvidas para uma análise informada nos PALOP e em Timor-Leste num contexto de aprendizagem entre pares.

O resultado 1 circunscreve-se à transferência de capacidades, ferramentas e práticas para as ISC, com o objetivo de aumentar e melhorar o seu controlo externo e independente sobre a gestão financeira pública. Para além de ações de formação, recorreu-se a eventos para promover a cooperação Sul-Sul, no quadro das iniciativas de cooperação existentes no seio da CPLP e novas oportunidades de aprendizagem e de troca de experiências entre pares.

Com o resultado 2 pretende-se promover ou reforçar o controlo político e civil da ação do governo e das finanças públicas com vista a cumprir os princípios democráticos que respeitem as normas/*standards* de publicidade e credibilidade. Proporcionou-se a criação de mecanismos de autoavaliação pelos pares que beneficiam do projeto, Parlamentos e Organizações da Sociedade Civil, num contexto de experiência comparativa e de maior acesso à informação.

Para além deste dois resultados também foram estabelecidos resultados por país, conforme se pode constatar no quadro da seção IV do PRODOC.

Para avaliação do objetivo específico foram estabelecidos 11 indicadores, quatro dos quais relacionados com o ciclo orçamental (desde a declaração pré-orçamental até ao relatório de final de exercício), três com as questões do género e quatro retirados dos indicadores PEFA. Por sua vez, para os resultados 1 e 2 estabeleceram-se, respetivamente, 14 e 17 indicadores, com valores de referência de partida e de chegada (meta). Para além destes indicadores de natureza transversal foram também definidos outros indicadores de resultado por país.

Tal como os indicadores relativos ao objetivo geral, as metas para avaliação dos resultados 1 e 2 foram somente estabelecidas para o fim do projeto. Em virtude deste constrangimento não será possível no âmbito deste exercício de avaliação a verificação do cumprimento de metas intercalares.

Da análise efetuada, há algumas observações que merecem ser proferidas, com o propósito de contribuir para o enriquecimento do projeto:

1. Em primeiro lugar o número excessivo de indicadores nos planos do objetivo específico e resultados (e respetivas atividades, subactividades e ações). Esta quantidade e diversidade de indicadores exigiria

uma componente na estrutura de gestão do projeto dedicada à monitorização e controlo com responsabilidades na atualização das atividades decorrentes do Quadro Lógico, do planeamento físico e financeiro, do registo das execuções físicas e financeiras e da consumação dos indicadores.

2. A pormenorização de alguns indicadores a este nível de formulação. A título de exemplo, "número de auditores das ISC formados enquanto formadores de auditores externos de controlo / dados repartidos por sexo" cuja formulação será mais adequada ao nível das subactividades ou ações, ou seja dos produtos (*outputs*) e não dos resultados (*outcomes*).
3. A difícil verificação de outros indicadores, como é o caso do indicador "Expectativas dos cidadãos relativamente à expressão, desenvolvimento, estado de direito e responsabilização são correspondidas por sistemas mais fortes de governação democrática" em Angola.
4. O facto de a execução do projeto parecer estar tendencialmente focada na organização de eventos e não em resultados, como um todo coerente orientado necessidades estratégicas das instituições beneficiárias⁶.
5. A inexistência de estruturas desconcentradas de gestão operacional do projeto ou a sua reduzida proatividade em cada país. Devido ao carácter transversal do projeto, a sua gestão estratégica e operacional estava sediada na cidade da Praia e os Comités de Coordenação de País não assumiram um papel relevante no desenvolvimento de políticas de alto nível, como seria de esperar. Da informação recolhida ficou-se com a perceção de que as atividades realizadas em cada país estavam dependentes das iniciativas da UGP que, em grande parte, eram dedicadas à organização de eventos.
6. A dificuldade dos avaliadores em recolherem os elementos necessários para verificação. É de realçar que uma parte significativa dos nossos interlocutores ou não tinham conhecimentos sólidos do envolvimento da sua entidade no projeto ou não tinham uma visão holística que nos pudesse fornecer evidências dos resultados alcançados.

Deve-se, todavia, equilibrar estas constatações menos favoráveis com o fato do Pro PALOP-TL ISC ter sido desenhado, como impõem as boas práticas, para prosseguir efeitos nos planos dos resultados (*outcomes*) e dos impactos (*outreaches*). O *desk review* e o *peer review*, acompanhados pelo tipo de índices utilizados durante a fase de formulação do projeto, a isso obrigariam. Mas se tomarmos em consideração que o Pro PALOP-TL, por si só, não poderia ser responsável pela consecução daqueles propósitos, então somos obrigados a equacionar se os indicadores dos impactos (associados ao objetivo geral) e dos resultados (associados ao objetivo específico) não deveriam ter descido um nível de abstração e serem muito mais específicos quanto à abrangência da medição.

Esta constatação determina que se recomende que o projeto seja revisto segundo uma das duas perspetivas: (1) ou articulando-se com outros projetos, na linha do que temos vindo a defender, ou (2) ou revendo-se o objetivo específico, os resultados esperados e respetivos indicadores com base nas atividades, isto é, com base

⁶ O diagnóstico inicial na fase de *desk review* e *peer review* foi realizado para inventariar as necessidades das entidades beneficiárias assegurando, assim, um encontro entre as constatações dos índices de boa governação e a identificação de áreas de possível intervenção organizacional. É muito provável que nem sempre foi possível que estes trabalhos iniciais se suportassem a partir de análises e formulações estratégias globais de cada entidade beneficiária. É certo que outra solução não seria possível por parte do Pro PALOP-TL ISC, mas não deixa de ser necessária que uma abordagem estratégica deverá ser ainda mais intensificada para o futuro.

nas competências adquiridas pelos quadros e técnicos e nas mudanças organizacionais associadas, nomeadamente, aos novos procedimentos técnicos, novas formas de estruturação da atividade ou estabelecimento de planos de desenvolvimento no contexto do controlo e auditoria das ISC e da supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil sobre as finanças públicas⁷.

Mais uma vez, não podemos deixar de afirmar que as intervenções implementadas até ao momento pelo Pro PALOP-TL ISC contribuirão, direta ou indiretamente, para a promoção da governação económica nos PALOP e TL e para reforçar competências técnicas e funcionais das ISC, dos Parlamentos, Parlamentares e da Sociedade Civil. Muitos dos nossos interlocutores tomaram a iniciativa de referenciar a oportunidade do projeto e dos benefícios que ele tem trazido nos seus países nas matérias em questão. A conclusão que se pretende tirar é a de que existe um moderado risco das ações não serem maximizadas e otimizados, produzindo efeitos difusos e em que a transformações operadas possam ser sujeitas a retrocessos após a conclusão do Projeto.

3.2.3. Resultados 1 e 2

Os Resultados 1 e 2 são operacionalizados através de atividades que, por sua vez, se desagregam em subatividades (ou ações ou eventos). Para cada um dos resultados esperados foram definidas seis atividades, totalizando, para ambos os resultados, 12 atividades. As diversas subatividades respondem a necessidades específicas das entidades beneficiárias de cada país (atividades nacionais) e outras servem para permitir o intercâmbio de experiências e a interação de parlamentares, quadros e técnicos oriundos de entidades beneficiárias dos diversos países (atividades transnacionais). Estas atividades foram desenvolvidas no quadro da cooperação estabelecida com a OISC|CPLP.

As atividades têm a seguinte tipificação: formação em sala, participação em ateliês (*workshops*) e seminários nacionais e internacionais, visitas a instituições e organizações internacionais, assistência técnica, aquisição de bens informáticos e *software*, exercícios sobre lições aprendidas e campanhas de sensibilização e informação. Cobre, portanto, uma grande variedade de domínios de intervenção: desenvolvimento de competências profissionais para quadros e técnicos das entidades beneficiárias, reforço das capacidades organizacionais através da contratação temporária de especialistas, capacitação institucional, capacitação tecnológica, comunicação institucional e disponibilização de acessos a plataformas digitais de informação ou de grupos de discussão.

Para cada subatividade ou ações foram estabelecidos novos sub-resultados e associados produtos específicos e indicadores quantiquantitativos.

A título de exemplo para a "Atividade 1: Formação sobre gestão e sobre auditoria das finanças públicas", do PTA de 2014 de Cabo Verde, foi estabelecido o seguinte sub-resultado:

"R.1.1.: Técnicos do Tribunal de Contas de Cabo Verde (TCCV) e da Inspeção Geral das Finanças (IGF) aprofundam conhecimentos e técnicas de fiscalização prévia e concomitante no controlo

⁷ Níveis 3 e 4 da escala de avaliação da formação de Kirkpatrick. O nível 3 refere-se à avaliação dos comportamentos e atitudes em contexto de trabalho; o nível 4 refere-se à avaliação dos efeitos das competências adquiridas no desenvolvimento das atividades das organizações.

externo e no trabalho do TCCV, num quadro de troca de experiências e aprendizagem entre pares com o Tribunal de Contas (TC) de Portugal."

Ao qual foram associado os seguintes produtos esperados:

(1) Guia prático e regras para fiscalização prévia/concomitante no contexto institucional e legal do TCCV; (2) Relatório de Missão.

Sem prejuízo do merecido louvor para com o esforçado exercício de desenho e operacionalização do Quadro Lógico, chama-se a atenção para o fato de que este sistema de objetivos-resultados-produtos ser excessivamente complexo. São seis os níveis de especificação, a saber: Objetivo Geral - Objetivo Específico - Resultados - Atividade - Subatividade - Resultados da Subatividade - Produtos Esperados.

Esta pormenorização no âmbito de um único projeto pode prejudicar o acompanhamento da sua execução, a monitorização do desenvolvimento e a avaliação dos seus efeitos para o nível superior de objetivos e exige à equipa de gestão da UGP um esforço excessivo que dificilmente poderá ser compensado⁸; a não ser que o Pro PALOP-TL ISC se transforme num programa estruturado em projetos complementares por país ou por tipo de atividade, esta dificuldade tenderá a permanecer.

A verificação dos indicadores dos níveis mais operacionais e a verificação dos produtos também se deparou com alguns obstáculos. A análise comparativa dos diversos documentos de planeamento e de execução, para além de obrigar a um sobre-esforço, nem sempre torna possível o rastreamento dos resultados e atividades. Estas dificuldades são devido a:

- A designação das (sub)atividades não é inequívoca entre os PTA, os Relatórios Trimestrais das Modalidades de Implementação Direta (DIM) e os Relatórios Narrativos e Financeiros.
- Nem sempre é perceptível a distinção entre atividade por país e atividade transversal. Por exemplo, a atividade 11 "Formação, seminários e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controle das finanças públicas entre parlamentos e sociedade civil nos PALOP e em Timor-Leste" pode estar alocada a ambos os tipos de atividades, não sendo sempre possível afetar os produtos associados ao país (p.e., número de participantes) e os produtos associados à atividade transversal (p.e., o número total de participantes provenientes dos PALOP e TL)⁹.
- A operacionalização do conceito "produto" (*output*) não é estável, pois umas vezes está relacionado com a própria realização outras vezes está relacionado com os benefícios dela decorrentes.
- A informação disponibilizada nos Relatórios Narrativos e Financeiros carece de uma sistematização útil para quem recorre aos documentos a fim de conhecer o estado de execução do projeto, das dificuldades constatadas e das correções necessárias para o seu bom desenvolvimento. A informação exaustiva e pormenorizada fornecida dificulta por vezes a compreensão do objeto da (sub)-atividade, a pertinência do seu enquadramento na atividade e a relação com o produto (*output*) da (sub)atividade e os resultados (*outcome*) do projeto.

⁸ Tome-se em consideração que a equipa não integra um especialista em seguimento e monitoria.

⁹ Os dados existem mas não estão suficientemente trabalhados para suportar um exercício de avaliação.

- Somente nos PTA a afetação financeira está repartida por subactividade, estando nos outros documentos agregada por atividade.

Resultados alcançados

Pelas circunstância que temos vindo a referir ao longo deste relatório, não é possível uma análise sistematizada com o rigor que seria desejável, das realizações e dos sucessos do projeto dos pontos de vista da execução física e financeira, da verificação dos indicadores de resultado de nível superior e dos produtos alcançados¹⁰.

Refira-se também que na vasta documentação do projeto existente em <http://www.propaloptl-sai.org/> teria sido útil incluir, para sua disseminação, os produtos mais relevantes das subactividades referidos nos PTA, tais como o "Guia prático e regras para fiscalização prévia/concomitante no contexto institucional e legal do TCCV", relatórios das subactividades, etc.

A análise das realizações será efetuada com base na apresentação feita na XII Reunião dos Ordenadores Nacionais dos PALOP-TL, realizada na cidade da Praia, Cabo Verde, entre 7 e 9 de Dezembro de 2016. Os dois quadros seguintes reproduzem os dados apresentados na referida reunião e sistematizam as subactividades/ações/eventos pelos Resultados 1 e 2 e pelas 11 atividades inscritas no PRODOCO. A referida apresentação não inclui a atividade 6 "Exercícios sobre lições aprendidas".

Resultado 1 - AS CAPACIDADES DE CONTROLO E AUDITORIA DAS ISC SOBRE AS FINANÇAS PÚBLICAS NOS PALOP E EM TIMOR-LESTE SÃO REFORÇADAS NUM CONTEXTO DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES		
	Subactividades / ações / eventos	Nº de beneficiários
Atividade 1 - Formação sobre gestão e sobre auditoria das finanças públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CV - Visita de Estudo ao TCP ▪ TL - Estágio no TCCV ▪ PALOP-TL - Mesa Redonda IE e FP - Contratos IE e Obras Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 auditores TCCV ▪ 2 auditores CCTL ▪ 35 participantes de ISC
Atividade 2 - Assistência Técnica para a Conceção, programação e planeamento de orçamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GB - AT Capacitação em PCGE ▪ GB - AT Capacitação on job emissão PCGE 2009 e 2010 ▪ GB - Retiro validação e aprovação PCGE 2009 e 2010 ▪ STP - AT em PCGE e Manual de Auditoria e Procedimento ▪ CV - 2 Formações Metodologia Orçamento Resultado ▪ GB - Divulgação e socialização relatórios financeiros intercalares da execução orçamental ▪ GB - Simplificação informação fiscal - OC de 2015 ▪ STP - AT Parametrização dos Mapas da CGE no SAFE-e ▪ STP - Formação sobre as técnicas de elaboração de relatórios financeiros e de auditoria com base das ISA e ISSAI ▪ GB - Fase I e II divulgação e Socialização Instruções Prestação CG ▪ STP - AT Elaboração Instruções prestação de contas regionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 29 participantes do TCGB e MEF ▪ 7 auditores ▪ 15 auditores ▪ 15 participantes ▪ 46 Deputados e Técnicos AN ▪ 242 participantes 4 regiões ▪ 2 participantes ▪ 28 participantes do TCSTP e IGFMF ▪ 93 participantes de instituições públicas

¹⁰ Para o efeito tinham sido preparados quadros de análise das subactividades por país e transversais que não chegaram a ser utilizados. No anexo VII pode ser encontrado um exemplo desse quadros .

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ STP - Troca de Experiência entre pares e boas práticas MF-STP e MFAP-CV no âmbito das TIC ▪ MZ - AT Formação Âmbito SGR ▪ STP - Formação Gestão das Finanças Públicas e Aplicação do Sistema Electrónico SAFE-e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 participantes ▪ 820 participantes ▪ 30 participantes
Atividade 3 - Aquisição de equipamentos e assistência técnica para a integração de sistemas de contabilidade e de informação na gestão e auditoria das finanças públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CV - Conceção e Implementação do SITCCV ▪ CV - Visita Estudo ao Brasil para reforçar a participação TCCV na sociedade da informação - PETIC e PC ▪ AO - Pós-Graduação Finanças Públicas auditores do TCANG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 auditores ▪ 2 auditores ▪ 63 auditores
Atividade 4 - Assistência técnica para fortalecer a prestação de contas — padronização das normas de relatório financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CV - Formação Normas IPSAS - Contas União Africana ▪ PALOP-TL - IX Reunião de Actualização Técnica Anual da AFROSAI-E ▪ PALOP-TL - XI Reunião de Atualização em Auditoria de Performance da AFROSAI-E ▪ STP - Formação no domínio da Contabilidade, Controlo Interno e Gestão Financeira na Repartição Administrativa TCSTP ▪ CV - Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho ▪ CV - 1º Código de Ética Deontologia Profissional e edição ▪ CV - Formação nos Princípios, Normas e Técnicas de Auditorias aos auditores do TCGB e inspectores do MEF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 auditores ▪ 8 auditores TAMZ ▪ 12 auditores ▪ 20 Auditores ▪ 48 auditores ▪ 80 participantes ▪ 25 auditores e inspectores
Atividade 5- Formação, ateliês e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controlo das finanças públicas nos PALOP e TL, entre ISC Parlamento e a sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PALOP-TL - 1ª capacitação das ISC em SAI PMF (Brasil) ▪ PALOP-TL - 2ª capacitação das ISC em SAI PMF (Moçambique) ▪ PALOP-TL - Participação IVº Seminário e Assembleia Geral da OISC CPLP ▪ PALOP-TL - Elaboração PE da OISC CPLP ▪ CV/STP - Programas Audiovisuais para o envolvimento público ▪ PALOP-TL - Congresso ATRICON dos Tribunais de Contas do Brasil ▪ ISC PALOP-TL - Mesa Redonda IE sinergia Fiscalização Prévia ▪ ISC PALOP-TL - I Grupo de Trabalho TIC ISC dos PALOP-TL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 auditores ▪ 18 auditores ▪ 25 auditores (Maputo) e 12 auditores (Luanda) ▪ 10 Participantes (Lisboa), 12 (Cabo Verde) e 12 (Angola) ▪ 1 auditor ▪ 6 participantes ▪ 35 participantes ▪ 50 auditores
Atividade 6- Exercícios sobre lições aprendidas - G&A dos resultados do projeto	(Eventos não identificados)	

Resultado 2: AS CAPACIDADES DE SUPERVISÃO DOS PARLAMENTOS E DA SOCIEDADE CIVIL SOBRE AS FINANÇAS PÚBLICAS SÃO DESENVOLVIDAS PARA UMA ANÁLISE INFORMADA NOS PALOP E EM TIMOR-LESTE NUM CONTEXTO DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES

	Subactividades / ações / eventos	Nº de beneficiários
--	----------------------------------	---------------------

AValiação Intercalar

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

parlamentos nacionais sobre a supervisão da despesa pública	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MZ - Capacitação parlamentares CPO no PES e no OE ▪ MZ - Formação o que dizem o PES e OE para 2017 ▪ TL - Formação Panorama Orçamental para 2017 ▪ PALOP-TL - AT Conselheiros Nacionais Sêniores (SBA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 deputados e técnicos ▪ 65 deputados e técnicos ▪ N.d.
Atividade 11 - Formação, seminários e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controle das finanças públicas entre parlamentos e sociedade civil nos PALOP e em Timor-Leste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PALOP e TL - Seminário Fiscalização Legislativa do Ciclo Orçamental & Controlo Externo das Contas Públicas ▪ PALOP-TL - Análise e Discussão da Fiscalização Legislativa ao longo do Ciclo Orçamental em Moçambique ▪ PALOP-TL - Análise e Discussão da Fiscalização Legislativa ao longo do Ciclo Orçamental em Angola ▪ PALOP-TL - I Seminário Conjunto IBP/Pro PALOP-TL ISC - Transparência e Prestação de Contas nas FP dos países lusófonos em STP ▪ PALOP-TL - II Seminário Conjunto IBP/Pro PALOP-TL ISC - Transparência e Prestação de Contas nas FP dos países lusófonos no Brasil (Eventos não identificados) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 45 participantes PN, MF e ISC ▪ 53 participantes PN ▪ 63 participantes PN ▪ 86 participantes PN ▪ 25 participantes
Atividade 12 - Formação de organizações da sociedade civil (incluindo jornalistas) no domínio do controlo e políticas orçamentais - programa GRANT		

A análise dos quadros anteriores merece as seguintes notas:

- Em primeiro lugar, grande parte das subactividades descritas nos quadros não têm correspondência às inscritas nos PTA. Não há evidência de que tenha havido um planeamento sistematizado dessas subactividades para os ciclos de afetação financeira.
- Somos levados a inferir que terá havido alguma liberdade de organização e realização das atividades de acordo com as oportunidades que foram emergindo e com a negociação da sua calendarização com as entidades beneficiárias. Talvez, por isso, se explique a realização de um número tão significativo de subactividades.
- Não é possível avaliar de uma forma sustentada se o esforço financeiro aplicado a cada subactividade ou evento foi superior ou inferior ao previsto porque não existe um quadro de referência de partida, relativamente às subactividades em análise.
- De acordo com os registos coletados foram contabilizadas 49 subactividades/ações/eventos para o Resultado 1 e 49 para o Resultado 2, totalizando 96 ações.
- Beneficiaram do projeto mais de 2400 pessoas. Este número elevado de beneficiários requer uma leitura cautelosa uma vez que reúne beneficiários diretos, mas também beneficiários indiretos. Por exemplo, refere-se a participação de 820 pessoas num evento designado sumariamente por "AT Formação Âmbito SGR" realizado em Moçambique, relativo à "Atividade 2 - Assistência Técnica para a Conceção, programação e planeamento de orçamentos"; certamente que esse número excede em muito os beneficiários diretos do projeto. O mesmo se passa na "Atividade 4 - Assistência técnica para

fortalecer a prestação de contas — padronização das normas de relatório financeiro" com o "1º Código de Ética Deontologia Profissional e edição" que contou com a presença de 80 pessoas. Ou ainda o "Seminário de Capacitação da Administração Parlamentar sob o tema Administrações Parlamentares nos Tempos Atuais" relativo à "Atividade 9 - Assistência técnica para reforçar os orçamentos e contas, sistemas de auditoria e de monitorização para a análise e avaliação das finanças públicas documentos e projetos-lei", com a participação de 150 pessoas. Não estando em causa os quantitativos de presenças, levanta-se, contudo, a questão de saber se os participantes são dirigentes, técnicos e parlamentares das ISC e das OSC, como sendo o foco dos beneficiários do Pro PALOP-TL ISC, ou se grande parte das pessoas envolvidas são beneficiários indiretos.

- A referência diferenciada do número de beneficiários diretos e participantes nas atividades pode ser um elemento importante a considerar como indicador ou meta numa possível revisão do Pro PALOP-TL, se tivermos presente que a estratégia de saída passa por garantir que um grande grupo de atores relevantes é envolvido e beneficia do projeto, levando assim a benefícios a longo prazo para a transparência e controlo do sistema.
- Existem outras atividades que merecem uma ponderação criteriosa sobre a sua pertinência no contexto do projeto. Por exemplo, "Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho", "AT Elaboração do Plano Estratégico e reforço da Ajuda Pública ao Desenvolvimento" e mesmo "Aquisição de equipamentos informáticos e de sonorização das salas de trabalho das Comissões Especializadas do Parlamento" poderão ser consideradas como ações exteriores ao perímetro de intervenção consignado ao Pro PALOP-TL ISC. Esta análise poderá ser reforçada caso se entenda que o Pro PALOP TL se deva articular com outros projetos de cooperação.
- Por fim assinala-se a reduzida participação das OSC no Projeto. Até agora não foram consignadas atividades específicas para um grupo de destinatários do Pro PALOP-TL ISC a não ser o convite para estarem presentes em atos e cerimónia de apresentação do Projeto ou de arranque de eventos.

Execução financeira

No anexo VIII encontra-se um quadro que possibilitaria a análise da execução financeira de acordo com as atividades e com os períodos anuais de execução do Projeto. Em virtude de não existirem dados sobre cada subactividade/ação/evento não será possível preencher o referido quadro ou outro quadro com as ações atualizadas.

Todavia, os dados disponíveis permitem uma análise considerando a unidade de análise cada uma das 12 atividades, mais a afetação de recursos financeiros à gestão do programa e ao plano de visibilidade. O quadro da página seguinte sistematiza os dados por resultado. Os dados recolhidos sobre o período de 23 de dezembro de 2013 a 15 de março de 2015 1 e o período de 1 de abril de 2015 a 31 de março de 2016; o período remanescente até 31 de outubro de 2016, coberto pela avaliação intercalar, não está contemplado uma vez que os dados ainda não estão disponibilizáveis.

Constata-se que a taxa de execução das atividades referentes ao resultado 1 para o primeiro período foi de

8,57% e para o segundo período foi de 66,72%. Quanto ao resultado 2, as taxas de execução foram respetivamente de 16,97% e 57,29%. Considerando a relação entre todos os recursos financeiros disponibilizados (1º período - 1 992 340,00€; 2º período - 1 969 513) a taxa de execução foi, respetivamente,

		23/Dez/2013 a 31/mar/2015			1/Abr/2015 a 31/Mar/2016		
		Projetado	Executado	Taxa de execução	Projetado	Executado	Taxa de execução
Resultado 1: As capacidades de controlo e auditoria das ISC sobre as finanças públicas nos PALOP e em TL são reforçadas num contexto de aprendizagem entre pares.							
ATIVIDADES	A.1) Formação sobre gestão e auditoria de finanças públicas	95 465	342	0,36%	66 804	118 943	178,05%
	A.2) Assistência Técnica para conceção, programação e planeamento orçamental	97 407	569	0,58%	82 990	86 068	103,71%
	A.3) Aquisição de equipamentos e assistência técnica para a integração de sistemas de contabilidade e de informação na gestão e auditoria das finanças públicas - ver quadro de resultados e recursos para obter detalhes adicionais sobre a natureza dos equipamentos a serem adquiridos	359 272	64 430	17,93%	222 607	100 838	45,30%
	A.4) Assistência técnica para reforçar a prestação de contas - padronização das normas de relato financeiro	213 241	7 588	3,56%	181 746	59 148	32,54%
	A.5) Formação, workshops e visitas de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controlo das finanças públicas nos PALOP e em TL	85 749	0	0,00%	84 010	97 797	116,41%
	A.6) Exercícios sobre lições aprendidas – G&A dos resultados do projeto.	0	0	0,00%	55 449	0	0,00%
	Resultado 2: As capacidades de supervisão dos Parlamentos e da Sociedade Civil sobre as finanças públicas são desenvolvidas para uma análise informada nos PALOP e em Timor-Leste num contexto de aprendizagem entre pares.						
ATIVIDADES	A.7) O desenvolvimento de capacidades e assistência à metodologia para apoiar as reformas dos quadros legais e institucionais, com particular enfoque na revisão de leis sobre o Orçamento Geral do Estado e o TC	171 929	66 591	38,73%	126 576	132 280	104,51%
	A.8) Campanhas de sensibilização e informação sobre reformas legais dos sistemas de gestão das finanças públicas, incluindo a promoção da transparência orçamental com informação fiscal e orçamental disponível para o público;	108 013	22 549	20,88%	151 562	66 856	44,11%
	A.9) Assistência técnica para reforçar os sistemas de auditoria e de monitorização dos orçamentos e das contas públicas com vista à análise e avaliação de documentos e projetos de lei sobre finanças públicas;	67 392	0	0,00%	195 725	44 771	22,87%
	A.10) Assistência técnica e o aconselhamento aos parlamentos nacionais sobre a fiscalização da despesa pública;	63 620	7 594	11,94%	85 471	32 247	37,73%
	A.11) Formação, workshops e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controlo das finanças públicas nos PALOP e em TL	74 291	17 702	23,83%	73 525	32 502	44,21%
	A.12) Programa internacional de Grants para a formação das organizações da sociedade civil e, possivelmente, dos jornalistas em matéria de controlo e políticas orçamentais.	189 056	0	0,00%	162 734	147 135	90,41%
	Gestão do Programa e Plano de Visibilidade						
Gestão do Programa		444 089	370 139	83,35%	397 248	320 661	80,72%
Plano de Visibilidade		22 816	17 928	78,58%	83 066	21 159	25,47%

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

28,88%, para o primeiro período, e 64,00%, para o segundo período.

De uma forma geral, pode-se considerar as taxas de execução baixas, mas deve-se tomar em linha de conta o facto de diversas dificuldades no arranque do projecto em virtude da falta de disponibilidade de alguns países beneficiários em participarem desde o seu início.

Das 12 atividades há a destacar as atividades que obtiveram taxas de execução elevadas ao longo do segundo período: A1) - 178,05%, A2) - 173,71%, A5) - 116,41%, A7) - 104,51% e A12) - 80,72%. A Gestão do Programa para ambos os períodos obteve taxas de execução igual ou superior a 80,00%. Pela negativa, aponte-se que durante o segundo período (o único com verbas afetas) não foi feito realizado nenhum exercício em torno das lições aprendidas.

Tema transversal: equidade de género

O Pro PALOP-TL ISC dedicou especial atenção à equidade do género na formulação e análise do OGE. Integradas na "Atividade 8 - Campanhas de sensibilização e de informação sobre os sistemas de gestão das finanças públicas e sobre as reformas legais, incluindo a promoção da transparência orçamental — informação fiscal e orçamental disponível para o público" realizaram-se diversas ações em que estiveram envolvidos beneficiários de todos os países contemplados pelo Projeto. Da lista abaixo pode-se constatar que uma destas ações envolveu Cabo Verde e Moçambique e outra todos os países participantes no Projeto:

- Cabo Verde - Análise do OE sensível ao Género de 2015
- Moçambique - Análise do OE sensível ao Género de 2017
- Cabo Verde e Moçambique - Jornada de Trabalho sobre o indicador de Género, com a participação da Rede de Mulheres Parlamentares de Cabo Verde e do Grupo de Mulheres Parlamentares de Moçambique
- Timor-Leste - Participação da Ex-Presidente da RMP-CV no Seminário "Integração questões género planeamento e OE"
- Moçambique - 1º Fórum sobre as Mulheres Parlamentares e Violência Baseada no Género e Proteção da Família
- PALOP-TL - Troca entre Pares RMP-CV/AN/GB/MZ/STP e TL

As abordagens ao tema incorporam as prescrições estabelecidas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Elementos mais relevantes das entrevistas

Seguidamente reportam-se os aspetos mais relevantes que foram recolhidos durante os trabalhos no terreno.

Angola

Em primeiro lugar é de referir o fraco envolvimento do PNUD de Angola¹¹ uma vez que a gestão está concentrada em Cabo Verde e dispõe de quadros com capacidades técnicas para se envolverem em temas como a boa governação e, em especial, na gestão das finanças públicas. Para isso, foi sugerida a necessidade de desenvolver um modelo de gestão desconcentrado e que houvesse uma dotação para a constituição de uma equipa local. Desta forma seria possível que o PNUD de Angola pudesse tomar iniciativas de envolvimento de países geograficamente próximos criando sinergias com o Pro PALOP-TL ISC. Foi também referido pelo Diretor do País a necessidade de se decidir, com a maior brevidade possível, a Extensão sem Custos do Projeto, dada a baixa taxa de execução.

Do encontro no SON-FED a realçar mais uma vez a reduzida interferência na gestão operacional. Foi também dada nota do grande empenhamento do Tribunal de Contas e da Assembleia Nacional e que o Presidente da República deu orientações para que o Pro PALOP-TL fosse apropriado por outras instituições do Estado.

Mais uma vez a expressão do fraco envolvimento na preparação das atividades por parte da Delegação da UE e uma fraca perceção da reação dos beneficiários. Foi chamada a atenção para o fato de o objeto e âmbito do Pro PALOP-TL ISC também fazer parte de outros projetos em curso ou que estão em fase de formulação ou programação, pelo que devem ser formalmente estabelecidas interconexões. Foi salientada a elevada incidência e qualidade das ações de comunicação do Pro-PALOP ISC mas, ao mesmo tempo, a reduzida visibilidade da UE; o lançamento da pós-graduação em finanças Públicas para auditores do TC é disso um exemplo.

Dos dados recolhidos no Tribunal de Contas destaque-se a questão do controlo das finanças públicas que é entendida como um imperativo constitucional e, neste contexto, o Pro PALOP-TL ISC é uma solução relevante para responder a "necessidades pontuais" do TC. O Projeto é também entendido como um instrumento indispensável para a aproximação dos PALOP e TL, no âmbito da intervenção da CPLP. Há uma preocupação crescente com a certificação internacional dos auditores e o curso de pós-graduação veio dar resposta e este desígnio. Os auditores formados poderão no futuro reforçar os quadros do IGEF. Foi também enfatizada a necessidade de o Pro PALOP-TL ISC continuar para além do calendário previsto.

Os motivos que levaram a Assembleia Nacional a aderir ao Pro-PALOP-TL ISC estão associados à necessidade de recolher experiências de outros países para se adaptar as boas práticas nas matérias do OGE e da CGE, através da promoção de um maior e mais profícuo envolvimento dos parlamentares. Observou-se um atraso na adesão ao Projeto porque houve a necessidade de uma maturação quanto aos seus benefícios face às necessidades sentidas pela AN. A Lei n.º 15/2010 respeitante ao orçamento já prevê um conjunto de fases do ciclo orçamental desde a sua admissibilidade até à análise dos relatórios de execução trimestral, passando pela auscultação dos parceiros sociais. O desafio para o futuro é a apreciação da CGE, com base no parecer técnico do TC, que só brevemente passará a ser uma nova incumbência da AN. Um aspeto a relevar, e com relevância da influência do Projeto, diz respeito à análise do Orçamento na perspetiva do género. Tal como em outras áreas do Orçamento, há cada vez mais deputadas e deputados que mudaram a sua atitude na análise do Orçamento, sendo mais participativos e evidenciando uma maior qualidade das intervenções. Passou a haver

¹¹ À semelhança do que se passa na generalidade dos países, com exceção da Guiné-Bissau que evidenciou uma participação ativa na mobilização dos atores locais.

uma discussão com base nos ODS e têm vindo a ser apresentadas recomendações dirigidas à família, à mulher e à criança.

A ADRA - Ação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente mostrou que tem vindo a participar ativamente no controlo externo, interagindo com a Comissão de Economia e Finanças da AN ou debruçando-se sobre temas específicos do Orçamento, cujas análises e conclusões são publicadas. Salientou o grande avanço do *site* do Ministério das Finanças quanto a informação sobre o Orçamento mas lamentou que o mesmo não se passe em relação à CGE. As atividades desenvolvidas pela ADRA têm sido apoiadas por diversas entidades (como é o caso da UNICEF), mas a relação que tem vindo a ser estabelecida com o Pro-PALOP TL ISC é praticamente nula, limitando-se à presença nalguns atos públicos.

Cabo Verde

Dos encontros com o PNUD – Cabo Verde (i), ressaltou a importância do Projeto para Cabo Verde, no momento da consolidação da Democracia e do reforço dos mecanismos de controlo das Finanças Públicas. Contudo as mudanças derivadas de Eleições com a constituição de um novo Governo e um Novo Parlamento têm dificultado a implementação de algumas ações já programadas. Ressaltaram o alinhamento do Projeto com os documentos do desenvolvimento do País. Realçaram as dificuldades de negociação com os países devido ao diferenciado estado de desenvolvimento de cada um deles. A cooperação com a União Europeia, como um exemplo de boa cooperação entre duas entidades internacionais juntando a capacidade financeira a capacidade de execução, conhecimento dos países e a abordagem PNUD, foi nota de destaque durante a entrevista. A cooperação sul-sul foi muito realçada, assim como a entrada das instituições superiores de controlo do Brasil e de Portugal. Citando a representante das NU, “A força do Projeto está na criação de uma comunidade onde as pessoas se sentem mais empoderadas”. A Visibilidade do projeto foi muito elogiada assim como a introdução da questão género de uma forma estratégica. A utilização de plataformas de *e-learning* assim como as parcerias com o AGORA e a Legis-palop foram consideradas importante para a sustentabilidade do projeto. Por último realçaram a importância de trabalhar a sociedade civil e com a sociedade civil para garantir uma maior atuação do cidadão nas questões de controlo das Finanças Públicas. Das lições aprendidas, de entre outros, realçam a cooperação sul-sul, o combate à corrupção com instituições mais solidas e eficiência fiscal.

A União Europeia ressaltou uma preparação muito positiva do Projeto e um contacto frequente entre a equipa do Projeto e a Delegação da UE em Cabo Verde. A capacidade de criação de parcerias entre os PALOP, mas também com outras comunidades e Redes internacionais constituiu uma mais valia para a execução do Projeto. Tem-se verificado que os beneficiários têm um grande apreço pelo trabalho desenvolvido, que também tem sido muito flexível. Foi feita uma apreciação muito positiva quanto à visibilidade do Projeto, não só nos eventos como também na utilização das redes sociais e plataformas informáticas para divulgação. Alguns aspetos de maior preocupação, como a baixa taxa de execução, foram rapidamente ultrapassadas. Contudo, existem aspetos de maior fragilidade e que mereceram uma especial atenção, como o seguimento dos indicadores (“ Plano de seguimento deve ser melhorado para que os ganhos do projeto possam estar refletidos nos resultados”) assim como pequenos atrasos no envio dos relatórios. A sustentabilidade está sendo trabalhada

com o Plano de Saída com o PNUD, contudo realçam as formações *on-line*, a parceria com AGORA e o XI FED onde na área da Boa Governação se pode dar continuidade a algumas ações.

A Sociedade Civil mostrou ter conhecimento do Projeto e ter participado num seminário realizado em São Tomé e em algumas atividades no Parlamento, mas as entidades contatadas consideram insuficientes. Salienta-se que a representação da Sociedade Civil é feita através da Plataforma das ONG, uma organização que representa associações da Sociedade Civil voltadas para as questões do desenvolvimento, pelo que se deve mudar a estratégia de participação passando a mesma a ser mais direcionada para as ordens profissionais dos contabilistas e economistas, assim como para as câmaras do comércio e associações que possam preocupar-se com o controlo das Finanças Públicas. Contudo, os representantes da Sociedade Civil estão cientes que devem ser criadas condições aos cidadãos para participarem na preparação do Orçamento do Estado, assim como na fiscalização das contas e dos atos do Estado, tanto da Administração Central como da Administração Local.

Do encontro com a Assembleia Nacional destaca-se a satisfação deste beneficiário com as atividades desenvolvidas, onde destacaram os resultados alcançados com o aumento das audições parlamentares, as várias missões realizadas pela rede de mulheres parlamentares e comissões especializadas de assuntos jurídicos e finanças e orçamento. Realçaram ainda as formações na metodologia de orçamentação por resultados assim como as missões realizadas pelos Deputados a São Tomé e Príncipe e Moçambique. A realização do Plano Estratégico do Parlamento, a publicação da rede de mulheres parlamentares, a criação da base de dados e a possibilidade de transmissão das sessões parlamentares foram ainda referidas como ganhos incomensuráveis. Citando: “O Projeto contribuiu muito para elevar o nível dos debates parlamentares na discussão do Orçamento Geral do Estado”.

O Ministério das Finanças esteve envolvido no projeto através da Direção Nacional do Orçamento e Contabilidade Pública, que assinalou melhorias significativas na evolução do controlo externo sobretudo na parte do Tribunal de Contas, que evoluiu muito na qualidade da análise da Conta Geral do Estado assim como na dos relatórios apresentados. Quanto ao Parlamento foi da opinião que registou evolução, mas tem ainda uma larga margem para progressão. O Ministério das Finanças em facilitado o acesso do Tribunal de Contas aos dados da execução orçamental, pretendendo vir a conceder o acesso total do TC ao SIGOF – Sistema Integrado de Gestão Económica e Financeira. Em relação à Sociedade Civil, o MF tem efetuado sessões de esclarecimento junto das Universidades e na TV. A Direção Nacional do Plano, também pertencente ao Ministério das Finanças, teve uma participação muito fraca, mostrando desconhecimento e afirmam não ter sido envolvida nas atividades do Projeto.

O Tribunal de Contas foi um dos maiores beneficiários do Projeto com um conjunto grande de atividades e durante a entrevista os seus representantes mostraram-se muito satisfeitos com a execução das mesmas. Conseguiu implementar todas as atividades e o Projeto contribuiu para uma grande visibilidade das ações do Tribunal de Contas de Cabo Verde mesmo junto das suas congéneres dos PALOP. Destacaram as várias ações de capacitação, a cooperação sul-sul, as visitas de estudo ao TC do Brasil e de Portugal, programas audiovisuais para a Sociedade Civil e a elaboração do código de ética como ações de muito impacto. Graças às formações nas IPSAS, uma equipa do TCCV participou nas auditorias aos órgãos da União Africana e integrou equipas de auditoria da África do Sul. Fruto da visita ao Brasil, os auditores do TCCV estão a implementar um sistema de controlo de qualidade. Salienta-se que a plataforma de tramitação processual não tem sido explorada convenientemente e uma parte não entrou em produção por falta de recursos para a sua finalização.

O SON-FED salientou a importância do Projeto no controlo das Finanças Públicas e na melhor gestão dos recursos colocados a disposição do Estado. No XI FED há um pilar de reforço das capacidades para a governação e as finanças públicas constituem área de preocupação.

Guiné-Bissau

Tendo por base as entrevistas realizadas, pode-se afirmar que as atividades de reforço das capacidades de controlo das finanças públicas das Instituições Superiores de Controlo, nomeadamente aquelas envolvendo o Tribunal de Contas e abrangendo também elementos da IGF, foram executadas como sucesso.

Destacaram entre as atividades realizadas, as capacitações, os ateliês, as visitas de estudo e a assistência técnica previstas. No seu conjunto, as mesmas permitiram a elaboração, pela primeira vez, do Parecer do Tribunal de Contas sobre a CGE (de 2009 e 2010) e sua submissão à ANP o que, entre outras realizações, permitiu reposicionar o TC em termos do seu papel e visibilidade na sociedade guineense.

Contribuiu para atingir os resultados esperados, a elaboração de um PTA realista e alinhado com as estratégias e necessidades do País, forte engajamento dos beneficiários, uma boa estratégia de comunicação com os *stakeholders* do projeto e uma grande troca de experiência entre os países beneficiários.

As atividades de reforço de capacidades de análise e informação sobre os instrumentos de gestão das finanças públicas, envolvendo o Parlamento, foram implementados principalmente em 2015, uma vez que 2016 tem sido caracterizado por alguma instabilidade política com as estratégias dos partidos políticos a condicionarem o funcionamento da Assembleia e das suas Comissões Parlamentares, para além do atraso na contratação de um *Senior Budget Analyst* para apoiar o Parlamento e a Comissão de Orçamento.

Ateliês, *workshops*, visitas de estudo e assistência técnica contribuíram, no seu conjunto, para a revisão e atualização do Plano Estratégico da ANP (2015-2020), Código de Ética, Integridade e Responsabilidade Pública para Parlamentares Eleitos, entre outros. O aumento do número de audições, a capacitação dos grupos parlamentares e funcionários do parlamento e maior qualidade na análise dos orçamentos e dos pareceres da Conta Geral do Estado constituem resultados importantes.

Contudo as atividades envolvendo a Sociedade Civil não foram realizadas, com exceção de uma visita de estudo (STP), ficando as mesmas para a próxima fase do projeto, em grande parte devido à não existência de um PTA aprovado e pela ainda não entrada de consultor internacional que, entre outros objetivos, irá fazer a ligação entre a Estratégia e a Operacionalização.

Quanto às restantes entidades – entidades participantes mas não beneficiárias – destaca-se um contributo menos ativo por parte da Delegação da União Europeia (eventualmente pelo fato do gestor estar a assumir o projeto recentemente) e sobretudo por parte do Ministério da Economia e Finanças, em que as reuniões previstas com os Diretores Gerais não se realizaram, eventualmente pelo fraco envolvimento no Projeto e, em consequência, da reduzida importância que lhe é atribuído.

Moçambique

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Relativamente ao PNUD em Moçambique, a entidade evidenciou estar bastante envolvida nas atividades globais do projeto e sobretudo, demonstrou enorme preocupação pela continuidade do desenvolvimento do tema em Moçambique. Assumiu, inclusivamente vontade de ter um papel mais ativo na administração deste tipo de projeto no futuro, uma vez que considerou que a organização tem experiência e maturidade adquirida em vários projetos de Boa Governação, estando por isso capaz de assumir funções de coordenação ou gestão de um eventual projeto futuro. O PNUD alocou um consultor / assessor do PRO PALOP para acompanhar mais proximamente os membros parlamentares em Moçambique, apoiando no domínio técnico-financeiro os membros da Assembleia. Tal iniciativa tem sido muito relevante e destacada pelos seus membros. A escolha do consultor revelou ser acertada, quer pelo perfil de *coaching*, quer pelo perfil técnico que o mesmo apresenta, que o levaram a ter uma excelente “aceitação” dentro do Parlamento. Contudo, salienta-se que se evidencia uma grande dependência em relação ao mesmo, sendo necessário acautelar formas de continuação do trabalho por ele efetuado, no sentido de consolidar a transferência e potenciar a disseminação de conhecimentos e práticas na Assembleia.

O GON e a União Europeia afirmaram acompanhar o projeto de forma mais global e genérica, estabelecendo interações mais regulares com a UGP. Embora tenham uma ideia global de boa execução do projeto, revelaram alguma preocupação com o elevado custo do projeto.

O Tribunal Administrativo de Moçambique foi a entidade que evidenciou uma participação mais ativa no momento da Avaliação Intercalar, tendo participado ativamente os elementos que intervieram e beneficiaram das atividades do Programa PRO PALP-TL. Esta entidade manifesta ganhos substantivos ao nível da relação entre pares e principalmente, na relação com outras entidades nacionais, como é o caso das Organizações da Sociedade Civil e o IGF, com quem passou a interagir de forma diferente, com maior abertura e diálogo, em prol da melhoria das finanças Públicas. Nesta entidade foi também salientado o conhecimento adquirido na área da fiscalização que lhes permitiu melhorar o seu desempenho. Dispõe hoje de uma ferramenta informática e está em curso a elaboração de um Manual de procedimentos de apoio à fiscalização de obras. Como um resultado visível, destaca-se a realização de uma auditoria piloto realizada durante o não 2016 com base em referenciais que os auditores conheceram no âmbito deste Projeto.

Ao nível da Assembleia, destacam-se como resultados conseguidos, uma maior abertura para integrar diferentes opiniões/ visões, um maior diálogo / aproximação entre as diferentes entidades, respeitando a divergência de opiniões. Os conhecimentos adquiridos, o contacto e as experiências obtidas com outros países, permitiu que na Assembleia fossem integradas boas práticas ao nível da fiscalização governativa, dos atos eleitorais e ao nível das questões que são colocadas ao governo. Deve-se destacar a importância do Consultor/*Advisor* do PNUD para o desenvolvimento de aptidões e competências práticas relacionadas com o *saber fazer* dos deputados e técnicos da Assembleia.

No Ministério das Finanças, refere-se em particular a Inspeção Geral das Finanças como sendo a principal beneficiária do projeto, tendo sido verificado inclusivamente um fraco conhecimento do projeto por parte do Ministério das Finanças, que recusou participar na auscultação do Projeto, alegando desconhecimento do mesmo.

Na Inspeção Geral de Finanças ficou evidenciada a formação de um elevado número de Auditores, na área da inspeção e controlo, facto que lhes permite estabelecer metas e objetivos para implementar as recomendações propostas pelo Estado em matéria de auditoria, no futuro exercício.

No que diz respeito às Organizações da Sociedade Civil, e embora estas não tenham sido beneficiárias diretas das ações previstas no PRO PALOP-TL ISC, sentem uma melhoria substancial no ambiente

Consideram que hoje são “aceites” os contributos das Organizações da Sociedade Civil que resultam de experiências práticas, de observação, de pesquisa e de factos relacionados com Saúde ou Educação nas Províncias, e que têm sido trazidas à Assembleia para análise e discussão, gerando tomada de decisão por parte do Governo. Tais medidas têm resultado objetivamente em ganhos positivos para as populações. Evidenciam no entanto, uma forte necessidade de recursos financeiros para a realização de estudos e pesquisas e para a formação técnicas na área financeira, orçamental.

São Tomé e Príncipe

Da reunião com quadros de entidades do Ministério das Finanças e da Administração Pública é de salientar que se passaram a produzir relatórios trimestrais de execução orçamental e que, para o fato, muito contribuiu a visita a Cabo Verde para observar como os mesmos são elaborados. O desafio que se coloca nos próximos tempos está relacionado com a inserção dos relatórios no SAFE-e e permitir o acesso *online* aos dados e relatórios por parte da ANP, do TC da IGF e do INE. Para garantir a eficácia do sistema de gestão das finanças públicas é necessário que os dados os Serviços e Fundos Autónomos e os serviços descentralizados e desconcentrados passem a fornecer os dados de execução orçamental; por outro lado, há divergências entre a classificação de despesas dos documentos tratados manualmente e a classificação do SAFE, e a nomenclatura existente precisa de revisão. Por último, refira-se o fato de a ANP nunca se ter pronunciado sobre a CGE por intempestividade de entrega do relatório ou mesmo da sua omissão.

Os progressos que têm sido observados na Assembleia Nacional Popular estão ainda ao nível da sensibilização. Apesar de já ter havido uma apropriação de instrumentos que permitam um maior e melhor acompanhamento da gestão financeira do Estado, ainda não se observam efeitos desejáveis. A formação está confinada aos Deputados da comissão especializada das finanças. Também deve ser realçado que, após o parecer técnico pelo TC, não tem havido uma apreciação política do OGE ou da CGE. Uma das razões que explicam historicamente esta situação prende-se com a instabilidade governativa uma vez que, frequentemente, os governos não completam os mandatos. O Governo que está atualmente em funções começou, pela primeira vez, a disponibilizar informação de natureza orçamental à Comissão de Finanças e Orçamento mas esta tem-se mostrado inoperante devido a tensões político-partidárias. Para contribuir para que os impasses possam ser ultrapassados, foi sugerido que a participação no programa de formação fosse aberto a mais deputados para além dos da comissão especializada.

O Centro de Integridade Pública (CIP), a Plataforma de Direitos Humanos e Equidade de Género e a Federação das ONG (FONG) realçam a reduzida e simbólica participação no Pro PALOP-TL ISC. Apesar de estas OSC terem uma postura ativa através da elaboração de análises e publicação de estudos ou da elaboração de programas de rádio sobre a boa governação do país ou sobre a execução orçamental não têm nenhuma participação nas questões orçamentais a convite do Governo. A questão do género não é tida em conta na elaboração do OGE o que, em parte, pode ser explicada pelo reduzido número de mulheres parlamentares.

Timor-Leste

O Projeto arrancou tardiamente em TL, no último semestre de 2014, e não teve execução real nesse ano. Apenas em 2016 a execução das atividades ganharam maior dinâmica. As atividades dadas por concluídas genericamente são as transversais multi-país e todas as restantes se encontram em progresso. A grande distância geográfica de TL em relação aos outros países beneficiários, a ausência física do Gestor do Projeto em TL e a incapacidade do seu representante no país para o substituir plenamente, em termos de capacidade de decisão e de coordenação e também por falta de apoio administrativo e de meios logísticos, podem colocar em causa a boa execução do projeto até final do seu período de vida. Na opinião das várias instituições beneficiárias, o representante do Gestor do Projeto em TL tem-se comportado mais como elemento operacional do que como representante do Gestor do Projeto em TL com responsabilidades delegadas de coordenação a nível nacional.

À semelhança do que se constatou noutros países, também em Timor-Leste o envolvimento do PNUD de Timor-Leste no Projeto é muito reduzido, uma vez que a gestão está concentrada em Cabo Verde. Por seu turno, os responsáveis pela área da cooperação da Delegação da UE em TL estão há relativamente pouco tempo em contacto com o Projeto e o seu conhecimento do mesmo é ainda limitado. Defendem que todos os projetos dirigidos aos PALOP deveriam ter um “chapéu” comum e evoluírem a partir daí. Considerando o sistema montado para o Projeto Pro PALOP ISC deve ser o bom exemplo a seguir, entendem que todos os projetos deviam tentar alinhar as suas estratégias. Quanto à contraparte, representada pelo Ministério das Finanças não se tem mostrado disponível para interagir ativamente com o projeto, sendo a sua participação até ao momento quase nula e do encontro com a Adjunta do Serviço do Ordenador Nacional destaca-se a sua reduzida interferência na gestão operacional.

O plano do Projeto foi concebido há três anos e na perspetiva do Parlamento Nacional é importante a sua revisão e atualização, em resultado da recente aprovação da Reforma Parlamentar e da Revisão do Estatuto dos funcionários parlamentares. A Administração Parlamentar mostrou abertura para permitir à Unidade de Gestão do Projeto o acesso ao *website* do PN para inserção dos seus conteúdos relacionados com o Pro PLOP-TL ISC, como forma de aumentar a sua visibilidade a nível nacional. Aproximando-se as eleições legislativas de 2017 e o início de uma nova legislatura, é importante que o projeto continue a assistir o PN para o fortalecimento das competências dos novos Deputados eleitos. O Governo disponibiliza há vários anos o Portal de Transparência do Orçamento que permite aos Deputados, especialmente aos da Comissão de Finanças Públicas e aos cidadãos em geral, o acesso *on line* e em tempo real à execução orçamental e a CGE tem sido aprovada anualmente pelo PN, com base no parecer da Câmara de Contas. Com o apoio financeiro do Projeto foi concebido e está agora na segunda fase de implementação, um sistema automatizado para o registo do processo legislativo comum, um importante passo para o aumento da transparência e do acesso à informação legislativa e parlamentar. Alguns dos Deputados que têm participado em atividades transversais do Projeto dominam mal com a língua portuguesa o que prejudica a sua interação com os seus pares. Até ao momento existe no PN apenas uma estrutura informal de coordenação interna do projeto, tendo sido indicada como ponto focal uma Deputada da Comissão de Finanças Públicas, mas é essencial que a hierarquia formal do PN faça urgentemente a apropriação do Projeto para que a própria Instituição acompanhe proactivamente a implementação de atividades. Em novembro de 2016 o PN organizou com o apoio do Projeto, um seminário dedicado ao Panorama Orçamental para 2017 em que participaram, entre outros, a Câmara de Contas, a ONG Lao Hamutuk em representação das OSC, o SON e a Delegação da UE em TL. No âmbito das atividades do

Projeto dedicadas às questões da orçamentação na perspectiva do género, o Grupo das Mulheres Parlamentares de TL (GMPTL), realizou um seminário sobre a orçamentação sensível ao género, em junho de 2016, que contou como formadora com uma antiga Deputada e ex-Presidente da Rede de Mulheres Parlamentares de Cabo Verde.

A Câmara de Contas, criada em 2011, tem vindo a desenvolver notavelmente as suas competências. Identificou como principais obstáculos à implementação das atividades do Projeto, dificuldades de comunicação com a gestão do projeto e falta de flexibilidade desta última para aceitar os ajustamentos considerados necessários para algumas das atividades originalmente mal planificadas, para se poder acomodar a verba necessária ao pagamento de assistência técnica internacional que a CC carece para obter formação mais complexa de juizes e auditores e para o desenvolvimento do seu *website*. Tendo o seu plano de atividades aprovado desde 2014, a CC apenas conseguiu concluir até ao momento uma atividade específica enquadrada no Projeto, um estágio destinado a auditores em Cabo Verde, em 2015.

Em relação às Organizações da Sociedade Civil, representadas pelas ONG Lao Hamutuk e FONGTIL, os respetivos pontos focais desconhecem o Documento do Projeto e as atividades que devem implementar. As únicas atividades realizadas até ao momento foram a sua participação numa atividade transversal em S. Tomé e Príncipe, em 2015. Sendo bastante pró-ativas no acompanhamento e controlo orçamental externo, especialmente a ONG Lao Hamutuk, cujo *website* inclui análises e estudos técnicos muito detalhados e atuais sobre a sustentabilidade fiscal, a evolução do fundo soberano e a proposta orçamental submetida anualmente pelo Governo, faz um balanço menos positivo do Projeto por não ter sido devidamente envolvida no processo de planeamento das atividades e por sentir que a sua participação em atividades transversais no estrangeiro e em ações de formação *e-learning*, fica muito aquém do expetável, dada a dificuldade de se exprimirem em língua portuguesa. Ainda assim, consideram os seus representantes ser muito útil continuarem a envolver-se nos objetivos de aumento de transparência promovidos pelo Pro PALOP-TL ISC através de seminários e *workshops*, por lhes permitir ampliar os seus conhecimentos e criar redes de contatos com outros países dos PALOP.

Análise integrada

O reforço das capacidades de controlo das finanças públicas das Instituições Superiores de Controlo, nomeadamente as envolvendo os Tribunais de Contas, Tribunal Administrativo ou a Câmara de Contas, foram executadas na generalidade com sucesso.

Destaca-se como benefícios do Projeto as capacitações, os ateliês, as visitas, o código de ética, a celeridade na emissão dos pareceres da Conta Geral do Estado e a qualidade imprimida ao mesmo. As formações já recebidas na Câmara de Contas de Timor-Leste contribuíram para melhorar a qualidade e profundidade das auditorias que os seus auditores produzem. Foi durante a vigência do Projeto que o Tribunal Administrativo de Moçambique deu um passo importante na realização das primeiras auditorias às infraestruturas rodoviárias com base em referenciais e modelos que retirou das aprendizagens adquiridas com outros países. Em Moçambique há também a assinalar uma maior envolvimento dos parlamentares no debate da Conta Geral do Estado.

Sendo também um resultado ou produto do Pro PALOP-TL ISC, é importante realçar que a capacitação tecnológica das instituições irá reforçar os efeitos expectáveis do Projeto. Em Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste a boa governação estará certamente num futuro próximo associada ao desenvolvimento de plataformas informáticas para a gestão do processo legislativo dos Parlamentos ou para a tramitação processual dos Tribunais de Conta, pois trata-se de uma importante ferramenta para a promoção da transparência governativa, que irá permitir aos Deputados, ao Governo e aos Cidadãos em geral, monitorizarem todas as etapas de um processo legislativo, desde a entrada de uma iniciativa legislativa, de propostas de alteração à mesma, contributos escritos recebidos de entidades externas sobre essa iniciativa, até à promulgação e publicação do diploma e alterações legislativas subsequentes.

Em São Tomé e Príncipe começou-se a elaborar relatórios trimestrais da execução orçamental e está-se a trabalhar para permitir a indexação ao Sistema da Administração Financeira do Estado (SAFE), permitindo o acesso direto pelo Tribunal de Contas, Assembleia Nacional e Inspeção Geral de Finanças. Para que isso fosse possível, a visita a Cabo Verde foi fundamental uma vez que permitiu observar e registar a maneira como tais relatórios são elaborados.

Nos Parlamentos angolano ou são-tomense, e de acordo com os nossos interlocutores, tem-se vindo a verificar o aumento do número de audições, a melhoria na qualidade de intervenção dos grupos parlamentares na discussão e controlo orçamental, a melhoria na comunicação com o cidadão através de emissão de imagem *on-line*. Os Grupos de Mulheres Parlamentares (GMP) passaram a ser mais ativos, intervindo com maior propriedade nas questões orçamentais relacionadas com a equidade de género, tendo o GPM da AN de Angola explicitado que a reflexão é feita com base nos ODS.

Por vezes é referida uma melhoria da qualidade dos pareceres da Conta Geral do Estado e incremento na celeridade na tramitação dos processos. A este propósito, a participação de auditores de Cabo Verde nas equipas de auditoria da União Africana foram um contributo relevante para este resultado.

Também deve ser destacado que o Projeto promoveu uma “abertura” institucional relativamente à capacidade de interação entre as diferentes entidades. As atividades do Projeto têm ajudado a compreender o papel que cada entidade tem no Sistema de Gestão das Finanças Públicas. A este título, em Moçambique foi dito que “hoje as instituições administrativas, a Comissão da Assembleia da República e as instituições das finanças dizem o que querem”.

Por fim deve ser referido o fraco envolvimento das Organizações da Sociedade Civil que na generalidade não têm sido chamadas a participar nas atividades do Projeto. Geralmente queixam-se que só têm sido envolvidas para sessões de abertura de eventos ou apresentação de realizações do projeto.

Seguidamente faz-se um resumo dos aspetos mais positivos e menos positivos do Projeto:

Aspetos positivos	Aspetos menos positivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto com uma visão transnacional mas incorporando as especificidades de cada país, alinhando os PTA com as estratégias nacionais. ▪ Capacidade de criar sinergias nacionais e internacionais que geram dinâmicas de capacitação e efeito potencial de desmultiplicação. ▪ A partilha de boas práticas internacionais, o intercâmbio de conhecimentos especializados e a troca de experiências de sucesso entre as instituições beneficiárias do Projeto nos PALOP e TL sobre o controlo das finanças públicas. ▪ Utilização do português como língua franca, facilitando o acesso aos saberes e à troca de experiências. ▪ Grande predisposição e voluntarismo em termos da participação das OSC. ▪ A pertinência em considerar o modelo do projeto como uma boa prática a expandir para outros programas e projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenho de projeto com necessidades de melhoria na definição do seu sistema de monitorização e com ausência de indicadores intercalares ▪ Deficiências ao nível do sistema e dos canais de comunicação e de coordenação entre as contrapartes, entidades beneficiárias e o PNUD, contribuindo para que a informação não flua tão rapidamente como seria desejável e necessário, e que a mesma não seja partilhada de forma rápida, eficaz e abrangente, constituindo, por vezes obstáculos à própria ação e à articulação e colaboração entre todas as entidades envolvidas. ▪ Potencial de melhoria ao nível da apropriação do projeto - e não das atividades por beneficiário como parece ter sucedido- facto que dificulta em muito a ligação das atividades aos objetivos gerais e específicos do Projeto. Vários beneficiários referiram não saber se houve um <i>kick off</i> formal do projeto. ▪ A falta de envolvimento e de participação ativa de entidades dos Ministérios das Finanças nas atividades deste projeto, têm contribuído negativamente para o sucesso do mesmo. ▪ O atraso no envolvimento das OSC no projeto.

4. Descrição da execução

4.1. Estrutura de gestão do projeto

O modelo de gestão do Pro PALOP-TL ISC descrito no PRODOC é composto por 3 tipos de instâncias: o Comité de Coordenação de Países, o Comité de Pilotagem do Projeto e a Unidade de Gestão do Projeto.

No **Comité de Coordenação do País** estão representados o Ordenador Nacional do FED (ON-FED), a Delegação da UE, o Escritório do PNUD e o Parlamento através da Comissão Especializada de Finanças Públicas, estando prevista a participação eventual das Organizações da Sociedade Civil. Este Comité reúne-se semestralmente, quando necessário, para discutir a evolução do ambiente local, partilhar planos e atividades das ações, deliberar sobre questões de interesse comum, negociar respostas acordadas e analisar as necessidades e riscos emergentes a nível nacional.

O **Comité de Pilotagem do Projeto** inclui representantes dos Escritórios do País do PNUD dos países beneficiários, representantes dos Parlamntos através das Comissões Especializadas de Finanças Públicas e representantes das Delegações da UE e Gabinetes de apoio aos Ordenadores Nacionais do FED. O Comité de Pilotagem é ainda constituído pelo PNUD de Cabo Verde, pelo Tribunal de Contas de Cabo Verde e pela Assembleia Nacional de Cabo Verde. Reunindo-se com periodicidade anual, é responsável pela supervisão geral das atividades no âmbito do projeto, incluindo a supervisão financeira e a aprovação de verbas de financiamento dentro do orçamento global, conforme recomendado pela unidade de gestão do projeto (UGP). É apoiado pela UGP que também presta serviços de secretariado e faz a ligação com o presidente do Comité na preparação de agendas, notificação dos membros, relatórios sobre as várias atividades do projeto e elaboração de atas.

A **Unidade de Gestão do Projeto (UGP)** administra, gere e supervisiona as atividades diárias do Projeto. Esta equipa é coadjuvada por peritos e técnicos em apoio às atividades implementadas nos vários países beneficiários. A equipa inclui especialistas em diferentes domínios específicos do projeto e é liderada pelo Gestor do Programa, que é apoiado por um Conselheiro Nacional Sénior e por um responsável administrativo e financeiro. Para além do Gestor de Projeto, a equipa é constituída por uma Conselheira Nacional Sénior (para a área das ISC), uma Especialista Parlamentar Sénior e uma Oficial de Comunicações; coadjuvam estes elementos um Assistente de Programa e um Motorista.

As primeiras reuniões dos Comités de Coordenação de Países realizaram-se em abril de 2016, em cada país beneficiário.

No dia 3 de maio de 2016 reuniu-se pela primeira vez o Comité de Pilotagem do Projeto copresidida pelo PNUD (Executivo do Projeto), pelo Tribunal de Contas e Assembleia Nacional de Cabo Verde (Beneficiários Principais do Projeto) e pela Delegação da União Europeia de Cabo Verde (Financiador do Projeto). Recorreu-se à videoconferência, a partir de Cabo Verde, para que os representantes dos outros países pudessem participar na reunião. De acordo com a agenda a reunião durou cerca de 4 horas. Foi-nos transmitida a informação por

um dos nossos interlocutores que as condições de comunicação não foram favoráveis a um bom desenrolar dos trabalhos devido a cortes com alguma frequência.

O modelo de gestão foi desenhado para assegurar em simultâneo as vertentes nacionais e transnacionais. Se, de um ponto de vista do racional, esta solução reúne os requisitos necessários para garantir a dimensão transnacional das atividades e, ao mesmo tempo, para atender às realidades nacionais, constata-se, contudo, que a sua concretização nem sempre foi bem-sucedida. Por várias razões:

1. As estruturas locais do PNUD, enquanto entidades envolvidas na implementação do projeto, nem sempre integram nos seus quadros colaboradores com competências técnicas nas matérias da Boa Governança ou dos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas; ou tendo essas competências, não estão em condições de afetar técnicos nem recursos financeiros na medida em que estes estão afetos a outros projetos¹².
2. As delegações nacionais da UE têm pouca informação do desenvolvimento do projeto e geralmente são envolvidas nas atividades para a participação de ações de natureza protocolar.
3. Os pontos focais do país ou das entidades beneficiárias, em termos gerais, demonstraram não ter um conhecimento sólido do projeto nem uma visão holística do mesmo. Muitos deles limitam a sua intervenção a atividades logísticas e administrativas pontuais determinadas pela Unidade de Gestão de Projeto, sem que consigam assumir de uma forma pró-ativa capacidade de iniciativa.
4. As articulações substantivas entre os beneficiários e o Pro PALOP-TL ISC são praticamente realizadas através da UGP.
5. A centralização das decisões em Cabo Verde e, mais importante ainda, a inexistência de uma estrutura coordenadora local não facilita um empenhamento e um envolvimento continuado com o Pro PALOP-TL ISC pelas entidades beneficiárias.
6. Finalmente o carácter vincadamente transnacional do projeto parece não permitir dar a ênfase suficiente para responder às necessidades específicas dos Planos de Ação das Instituições nacionais, apesar de estarem previstas ações à medida de cada país.

É compreensível que este tipo de aspetos possam ser explicáveis, dada a complexidade do projeto e a reduzida experiência em projetos desta natureza, que envolvem países geograficamente dispersos. Mas estas questões obrigam a que se reflita sobre o desenho do projeto e se discuta a concentração da gestão do projeto em Cabo Verde e o peso das atividades nacionais em contrapartida às atividades transnacionais.

Esta discussão não pode de maneira nenhuma ofuscar a qualidade da equipa de gestão do projeto localizada em Cabo Verde e liderada pelo Gestor do Projeto. O sucesso das realizações alcançadas deve-se à sua capacidade de liderança, em especial à capacidade de mobilização dos atores sociais e à capacidade de mobilização na construção das soluções. É muito importante realçar que recolhemos muitas manifestações

¹² Este aspeto foi muito enfatizado pelo Diretor do País do PNUD em Angola.

espontâneas de elogio à capacidade e qualidade da atuação do Gestor de Projeto, fazendo realçar a sua capacidade de liderança¹³.

Em contrapartida, as deslocações da equipa no terreno também permitiram constatar uma dependência que parece ser excessiva, minimizando a capacidade de iniciativa local num quadro global do projeto, de acordo com as referências que atrás apontamos.

Não está em causa, portanto, afirmar-se que o modelo de gestão do projeto foi inadequado, mas sim examinar se o desenho do projeto quanto à formulação do objetivo específico e dos resultados esperados e à formatação das atividades e ações é a que melhor responde às necessidades locais. Dito de outra forma, é útil considerar a hipótese de o projeto se focalizar, numa primeira fase, mais em atividades nacionais e, progressivamente, intensificar as atividades transnacionais, sem que ambas deixem de estar sempre presentes nas duas fases.

4.2. Medidas tomadas para a harmonização e alinhamento

O alinhamento foi logo definido no início, em conjunto com os beneficiários, contrapartes ou parceiros (com exceção dos da Guiné-Bissau), isto é, ainda durante a fase da conceção do projeto, em maio de 2013. Para garantir que houvesse esse alinhamento com as estratégias nacionais de redução da pobreza dos diferentes PALOP, com o Plano Nacional de Desenvolvimento de Timor-Leste e o 10º FED para os PALOP & TL, foi realizada uma *desk review* aprofundada que possibilitou o referido alinhamento, culminando na elaboração dos Planos de Trabalho Anuais para cada país.

Da análise da documentação conclui-se que este alinhamento se fixou nos grandes preocupações da boa governação das finanças públicas, a saber: *(i)* das funções legislativas e fiscalizadoras do Estado, *(ii)* do sistema de gestão das finanças públicas, incluindo a supervisão interna e externa, *(iii)* dos serviços de apoio ao Parlamento/Parlamentares eleitos e *(iv)* da prestação de contas do Estado. Estas áreas de preocupação conjugadas com as necessidades comuns e específicas dos países beneficiários induziram a formação do objetivo específico, dos resultados esperados, das atividades e ações.

Contudo sabe-se, como já anteriormente referimos, que existem projetos que concorrem para os mesmos fins e, nalguns casos são mesmo projetos de capacitação. Não temos conhecimento de que as opções do Pro PALOP-TL ISC tivessem sido condicionadas por esses outros projetos de modo a proporcionar sinergias cruzadas.

Advoga-se não ser útil que os apoios da Ajuda ao Desenvolvimento sejam dispersos e não ajam de forma coordenada. Sendo a capacitação humana um fator fundamental para a proficiência organizacional/institucional seria útil que os projetos nas áreas em questão se articulassem funcionalmente e se harmonizassem para conjugadamente se focalizarem em áreas prioritárias e críticas. Neste sentido, seria

¹³ Por exemplo, é muito possível que a adesão de Angola ao Pro PALOP-TL ISC se deva à sua influência e às suas qualidades marcantes na demonstração dos benefícios que a participação no projeto poderia oferecer.

importante o desenvolvimento de medidas para a harmonização com outros doadores e criação de dispositivos comuns de articulação.

4.3. Medidas tomadas para garantir a parceria

Da análise da documentação pode-se concluir que a parceria foi estabelecida diretamente entre o escritório do PNUD de Cabo Verde (na qualidade de executor e líder do Projeto) e os beneficiários dispersos nos diversos países envolvidos, e foi complementada com protocolos envolvendo os governos nacionais, as delegações da UE, os escritórios do PNUD, os Paramentos e os Tribunais de Contas.

A focalização do desenvolvimento de competências técnicas e sociais úteis aos serviços públicos requiere uma abordagem centrada numa orientação para resultados, sustentada numa estratégia de desenvolvimento particular a cada entidade. Recolhemos alguns relatos que referiam que "com a capacitação adquirida passamos a fazer isto ou aquilo", mas o contrário não foi evidente, ou seja, de que "face à nossa estratégia e às metas que queremos alcançar a capacitação tem sido muito útil"¹⁴. Esta relação deverá ser reforçada uma vez que se constitui como uma forma adequada para a manutenção e reforço da parceria.

Esta análise não coloca minimamente em causa o mérito do projeto. Certamente tem vindo a dar frutos e dará frutos no futuro, mas corre-se o risco de os saberes adquiridos não serem transferidos para a organização de uma forma eficaz e sustentada. Do ponto de vista da avaliação há a necessidade de consolidar as parcerias constituídas e de estabelecer compromissos com base em transformações estratégicas que se pretendem operar nas organizações ou instituições. O *desk review* e o *peer review* realizados na fase de elaboração dos PTA pretendeu salvaguardar a sua adequação às necessidades das instituições, mas da análise efetuada somos também levados a concluir que as soluções nem sempre foram encontradas a partir de uma análise estratégica sólida.

O foco no desenvolvimento nacional não deverá ser entendido como incompatível com o carácter transnacional, e este aspeto inovador do projeto é imprescindível que seja mantido. A capacitação através da formação presencial ou à distância, as visitas de estudo, o contato direto com experiências diversas, a abordagem pela aprendizagem entre pares e o aproveitamento da cooperação Sul-Sul e Triangular são iniciativas meritórias que devem ser continuadas e protegidas. Contudo, do ponto de vista dos avaliadores devem estar entrosados cada vez mais com as estratégias de desenvolvimento das instituições e organizações nacionais.

¹⁴ Talvez a única exceção tenha sido o Tribunal de Contas de Angola.

4.4. Monitorização

Sobre este tópico o PRODOC contempla dois tipos de produtos: reporte e monitorização.

O Acordo de Contribuição UE-PNUD estabelece que devem ser elaborados relatórios de progresso (narrativo e financeiro com periodicidade anual), mas dada a complexidade do projeto foi decidido que deveriam ser apresentados em cada seis meses. Desde janeiro de 2013 até ao presente momento foram elaborados dois relatórios, um referente ao período de 23 de dezembro de 2013 a 31 de março de 2015 e outro ao período de 1 de abril a 31 de março de 2016.

Da leitura dos dois relatórios constata-se que:

- São relatórios muito circunstanciados sobre as atividades e respetivas ações desenvolvidas¹⁵, não facilitando uma leitura estruturada e sistematizada dos desafios, das soluções encontradas, das atualizações dos planos e do desenvolvimento do Projeto. É certo que a quase totalidade dos dados pode ser encontrada mas a sua obtenção e sistematização não facilita o exercício de avaliação ou o controlo por terceiros.
- Apesar de fazerem genericamente referência, como estipulado no anexo II do Acordo de Contribuição, *(i)* às dificuldades encontradas e medidas tomadas para a sua solução, *(ii)* às alterações introduzidas durante a implementação, *(iii)* às realizações e resultados medidos de acordo com os indicadores de desempenho descritos no Acordo e *(iv)* o plano de trabalho para o período seguinte que contemple as subactividades, ações e eventos, carecem, todavia de uma melhor organização dos dados e das análises efetuadas.
- Em suma, apesar de contemplarem genericamente toda a informação necessária, não permitem uma leitura fácil, integrada e estruturada das realizações.

Quanto à monitorização não foram produzidos relatórios regulares que permitam analisar o grau de cumprimento do previsto face ao realizado, do ponto de vista da programação das atividades concretas e da respetiva programação financeira. Os Relatórios Trimestrais das Modalidades Diretas de Implementação (DIM) também não fornecem este tipo de informação. Acresce ainda que a UGP não integra nenhum elemento que se dedique à monitorização e que proceda à constante atualização do Documento de Projeto.

A ausência de relatórios de monitorização dificultou o exercício de avaliação, pois não permitiu de uma forma expedita fazer uma análise comparativa entre a programação e execução.

4.5. Comunicação e visibilidade conjunta do projeto

Em dezembro de 2014 foi elaborado um Plano de Comunicação que contempla os seguintes objetivos:

¹⁵ O primeiro relatório tem um corpo com 76 páginas, excluindo os anexos, e o segundo 148 páginas.

- Sensibilizar para as atividades, a nível regional e nacional, a terem lugar durante o ciclo de vida do projeto.
- Aumentar a visibilidade do projeto.
- Garantir que todas as atividades planeadas no documento do Pro PALOP-TL SAI são comunicadas de forma coordenada e harmonizada.
- Promover a partilha de conhecimentos.
- Comunicar as especificidades e prioridades de cada país.
- Fomentar as iniciativas de cooperação sul-sul.
- Promover a parceria estratégica UE/PNUD.

Conjugado com o Plano de Comunicação foi elaborado um Plano de Visibilidade conjunto da UE e PNUD.

Neste âmbito foi criado um *website*, uma página Facebook, um canal YouTube, uma página na plataforma ISSUU e uma conta no Twitter. Nestes meios de comunicação eletrónica tem sido evidente a muita produção de materiais respeitando a regras de visibilidade estabelecidas.

Também foi criado um espaço dedicado ao Pro PALOP-TL ISC, em língua portuguesa, no portal AGORA. De realçar ainda a frequência com que são enviadas as *newsletters* mantendo os beneficiários e destinatários permanentemente envolvidos com o Projeto.

A análise de dados estatísticos elaborada pelo AGORA aponta para o fato da vasta maioria dos seguidores e utilizadores da Plataforma serem originários dos PALOP e TL, com especial incidência para a utilização do Facebook. Todavia, este crescimento do acesso ao Facebook ainda não se traduziu num aumento de visitas ao *website* ou na subscrição de cursos de *e-learning*. Esta constatação pode ser explicada pelo fato de a maioria das publicações serem em língua inglesa, o que reforça a necessidade de se proporcionar cada vez mais materiais em língua portuguesa.

Também deve ser assinalada a utilização crescente do Youtube e do ISSUU.

4.6. Contribuição local

De acordo com a Convenção de Financiamento foi decidido não atribuir qualquer esforço financeiro aos países beneficiários.

5. Avaliação do projeto

Para a formulação de juízos recorre-se a uma escala de 5 níveis, sendo que o valor 1 corresponde ao nível inferior, isto é, de menor valorização, e o valor 5 corresponde ao nível superior, isto é, de maior valorização.

5.1. Relevância

Os países beneficiários do Pro PALOP-TL ISC, de uma forma geral, têm vindo a conduzir processos de Reforma da Administração Financeira do Estado assente no reforço da gestão das Finanças Públicas, na transparência e no reforço das instituições Superiores de Controlo, nomeadamente Controlo Interno, Controlo Externo, Controlo Jurisdicional e Controlo Político. Além disso o Projeto responde a preocupações identificadas nos documentos de estratégia e de planificação do desenvolvimento. O único país que ainda não está dotado com este tipo de instrumentos de desenvolvimento é a Guiné-Bissau, mas mesmo neste caso as preocupações com a Gestão das Finanças Públicas são cada vez mais evidentes.

Os indicadores de governação do Banco Mundial para o período de 1996-2011 (eficácia governativa, Estado de direito, e controlo da corrupção), o Índice do Orçamento Aberto de 2012 (OBI), o IIAG de 2012 (com uma ênfase especial nos indicadores do Estado de direito, da responsabilização e da gestão pública) e o Relatório de Governação de África II — AGR II (com uma atenção especial dada à governação económica e à gestão das finanças públicas) apontam défices muito evidentes dos países participantes quanto a estas matérias e, por esta razão o desenho de Pro PALOP-TL ISC foi formulado também tendo por referência a necessidade dos PALOP e Timor-Leste melhorarem as suas pontuações.

Os resultados e produtos esperados do projeto foram alinhados, no momento de elaboração do PTA, com os principais desafios dos países envolvidos, no tocante ao reforço do controlo externo, jurisdicional e político.

Dadas estas constatações somos levados a considerar que o Pro PALOP-TL ISC é extremamente relevante e responde às necessidades das instituições beneficiárias e dos países envolvidos, sendo de atribuir o **nível 5 da escala**.

5.2. Eficácia

Houve uma evidente apropriação da contraparte nacional e dos beneficiários diretos, o que tem facilitado os progressos do Projeto e a sua implementação. Como atrás proferimos, deve ser evidenciado que as atividades e as ações que têm vindo a ser desenvolvidas contribuirão certamente, a prazo, para as metas estabelecidas: potenciam a aquisição de saberes sobre os Sistemas de Gestão das Finanças Públicas, permitem a apropriação de práticas internacionalmente consensualizadas sobre o controlo das finanças públicas, desenvolvem conhecimentos sobre os procedimentos de controlo e proporcionam a emergência de novos comportamentos e atitudes sociais acerca da participação inclusiva e da importância da equidade de género na cabimentação orçamental, entre outros. Todos estes aspetos são requisitos fundamentais para a construção de alicerces

sólidos que promovem a boa governação dos Estados e o envolvimento democrático e inclusivo dos diferentes atores políticos e sociais.

Por estas razões considera-se que o **nível 4 da escala** é o que melhor reflete os benefícios já alcançados.

Contudo, a inexistência de metas para a avaliação intercalar e o fato dos avaliadores considerarem que o sistema de indicadores não facilita, de uma forma objetiva, o adequado controlo do desenvolvimento do Projeto, determina a seja dada a atenção necessária à reformulação dos indicadores, principalmente os de nível mais operacional .

5.3. Eficiência

Com a eficiência pretende-se avaliar se as atividades programadas foram executadas dentro ou fora dos prazos previstos e, neste último caso, se foram antes ou depois dos prazos previstos. Ao mesmo tempo pretende-se saber se a execução das atividades foi realizada ou não dentro dos valores orçamentados. Em última análise, pretende-se avaliar se os produtos (*outputs*) alcançados poderiam ter sido obtidos com menor afetação de recursos ou se com os recursos afetos se poderia obter mais e melhores produtos.

Os dados disponibilizados não permitem fazer análises pormenorizadas da execução física e financeira do projeto, na medida em que os valores disponibilizados não facultam a comparação do projetado e do executado para períodos idênticos e por subactividade/ação/evento. As alterações ocorridas ou os ajustamentos inevitáveis durante o desenvolvimento do projeto não se refletiram em atualizações da Matriz do Quadro Lógico ou dos PTA, nem foi criado um sistema de monitorização. A informação disponibilizada permite, contudo, fazer uma análise global por atividade relativamente às projeções financeiras. A taxa de execução global foi de 46%.

Por esta razão atribui-se uma cotação **tendencialmente de nível 3** a este critério de avaliação.

5.4. Perspetivas de sustentabilidade

De acordo com a análise que tem vindo a ser feita, a sustentabilidade do projeto está dependente de três fatores:

- Um grande grupo de atores relevantes são envolvidos e beneficiam do projeto, levando assim a benefícios a longo prazo (estratégia de saída).
- O reforço da indexação dos PTA às necessidades estratégicas das entidades beneficiárias numa lógica de orientação para resultados formal, e consensualmente estabelecida.
- A articulação deste projeto com outros programas e projetos em execução ou em programação, no âmbito das intervenções da Cooperação.

Estas condições são facilmente asseguráveis pelo que as perspetivas de sustentabilidade são favoráveis a que se atribua o **nível 4 da escala**.

6. Constatações e recomendações

Constatação nº 1 - Aprofundamento do alinhamento com as estratégias e necessidades das entidades beneficiárias

O alinhamento do Projeto com as necessidades dos países bem como com os instrumentos estratégicos de desenvolvimento tanto nacionais como dos parceiros internacionais, é referência que deve ser destacada. O exercício inicial para a formulação dos PTA através do *desk review* é prova evidente deste esforço.

Estes instrumentos de planeamento fazem uma abordagem estratégica de alto nível e, como é evidente, a sua expressão nos sistemas públicos e nas instituições requer um nível de aproximação operacional que deve ser condicionado aos desafios específicos dos sistemas e entidades. Esta tentativa de aproximação frequentemente é feita a partir de uma apreciação de necessidades no plano dos processos organizativos ou de planos de formação sem ter em consideração uma orientação estratégica para a prossecução de resultados que por sua vez, se detalham em produtos tangíveis. Esta racionalidade na formulação de necessidades é determinante para garantir o sucesso das intervenções.

É provável que nem todas as entidades beneficiárias do Projeto, na fase inicial de envolvimento, tenham sido possuidoras de instrumentos estratégicos consistentes e partilhados internamente. Verificou-se, que apesar do esforço inicial, nem sempre o desenho e planeamento de atividades veio a corresponder às necessidades reais e estratégicas das entidades beneficiárias. Por esta razão, considera-se necessário que os PTA inicialmente elaborados sejam revistos e atualizados, respeitando o formato já estabelecido.

Recomendação 1: organização de missões aos países beneficiários para atualização dos PTA tomando em consideração as lições entretanto aprendidas com as experiências adquiridas.

Constatação nº 2 - Harmonização com programas e projetos afins

No corpo deste relatório fizemos, com algum ênfase, referência ao facto de o Pro PALOP-TL ISC por si só não ser capaz de prosseguir o objetivo geral tal como está formulado e tal desígnio só será possível se outras intervenções concorrerem de um modo equifinal. A boa governação do Sistema de Gestão das Finanças Públicas não depende somente da qualidade do controlo externo pelas ISC e das OSC, mas de muitos outros intervenientes do sistema, nomeadamente os organismos das administrações públicas que intervêm direta ou indiretamente nas áreas nas do planeamento, gestão orçamental, contabilidade pública, entre outros.

Sabemos que existem muitos outros projetos tanto das entidades promotoras do Pro PALOP-TL ISC como de outros Parceiros do Desenvolvimento que estão em curso ou a serem programados. A criação de sinergias entre estes projetos necessariamente proporcionará um maior eficácia e certamente será um garante de sustentabilidade a longo prazo possibilitando impactos efetivos.

Recomendação 2: criar *task-force* por país, dentro ou fora do projeto, que proceda ao levantamento dos projetos que estão a intervir ou venham a intervir no domínio específico da gestão dos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas.

Recomendação 3: que seja proposta a criação¹⁶ de uma estrutura de coordenação da ajuda no âmbito dos Grupos de Apoio Orçamental ou entidades equivalentes para articular estrategicamente as intervenções no domínio específico da gestão dos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas, sempre que tal estrutura ainda não esteja constituída.

Constatação nº 3 - Especialização do Pro PALOP-TL ISC

É possível que o levantamento e a sistematização dos apoios induzem à necessidade de especialização das ajudas pelos parceiros da cooperação. Caso venha a ser viável que a coordenação da ajuda se faça nos moldes acima definidos, deve ser equacionada a hipótese do Pro PALOP-TL ISC se focalizar na área de especialização relativa à capacitação.

Esta especialização requiere, contudo, uma articulação estratégica, funcional e de programação entre os diversos domínios de especialização afetos às várias entidades da cooperação, de modo a que a oferta disponibilizada responda adequadamente às intensificação das transformações que se pretendem operar.

Recomendação 4: deve ser equacionada a possibilidade do Pro PALOP-TL ISC se especializar numa área de intervenção dedicada especificamente à capacitação humana, concentrando a sua atividade na formação presencial ou à distância, na promoção da utilização de espaços virtuais de grupos de debate, na disponibilização de informação e conhecimento em sistemas que operam em ambiente web, mas recorrendo sempre ao aspeto inovador das atividades transversais, num contexto de aprendizagem entre pares e numa lógica de cooperação Sul-Sul e Triangular.

Constatação nº 4 - Revisão da formulação dos produtos e do sistema de indicadores

A complexidade do sistema de indicadores expressa-se na excessiva quantidade e no fato de nem sempre estarem corretamente indexados ao nível hierárquico a que devem pertencer. Por outro lado a formulação de produtos nem sempre é a mais adequado associando-os umas vezes à realização das subactividades e outras aos efeitos que pretendem induzir.

Recomendação 5: rever de imediato o sistema de indicadores e, em especial, indexar os indicadores dos Resultados 1 e 2 às atividades e subactividades.

Recomendação 6: reformular os produtos das subactividades de modo a que a sua tangibilidade seja verificável e monitorizável.

Constatação nº 5 - Desenvolvimento de procedimentos de monitorização

A monitorização da execução financeira e física das subactividades/ações/eventos, e a respetiva verificação da consecução dos indicadores, não está suportada em procedimentos de carácter permanente, nem existe nenhum membro da equipa de gestão dedicada a esta tarefa.

¹⁶ Possivelmente pelos escritórios nacionais do PNUD.

Recomendação 7: desenvolver procedimentos de monitorização ao nível da subactividade/ação/evento.

Constatação nº 6 - Documentos de reporte de gestão

A documentação de gestão de projeto produzida, em especial, o Relatório de Progresso Narrativo e Financeiro não estão adequadamente elaborados de modo a que permitam uma análise e avaliação das realizações alcançadas do ponto de vista físico ou financeiro e reflitam os constrangimentos observados e os desafios para o prosseguimento do projeto. Os relatórios são extensos e a informação está insuficientemente estruturada e sistematizada. As alterações efetuadas nas subactividades, nomeadamente quanto a designações, não foram refletidas em atualizações dos PTA.

A informação sobre as subactividades/ações/eventos descritas nos Relatórios de Progresso Narrativos e financeiros carece de uma melhor sistematização e a sua pormenorização deve ser inscrita em pequenos relatórios autónomos.

Recomendação 8: estruturar o Relatório de Progresso Narrativo e Financeiro com os tópicos previstos no Acordo de Parceria e reduzir a sua dimensão entre as 20 e 40 páginas.

Recomendação 9: atualizar os PTA sempre que haja alterações, permitindo o seu rastreamento. Esta atualização também deve ser acompanhada pela atualização dos valores orçamentados.

Recomendação 10: elaborar relatórios de conclusão de subactividades/ações/eventos com a dimensão de 2 ou 3 páginas onde conste o enquadramento da subactividade, uma tipologia (formação, seminário, visita...), uma pequena descrição, os produtos tangíveis alcançados, uma avaliação final recorrendo a um questionário ou a entrevistas de opinião beneficiários e, finalmente, uma estrutura de custos (que sirva para referência de atividades similares).

Anexo I
Termos de Referência

Section 3: Terms of Reference (TOR)

Mid-Term Evaluation of the Pro PALOP-TL SAI Project

1. Context

1.1 Background

UNDP's democratic governance practice focuses on fostering inclusive participation, strengthening responsive governing institutions, and promoting democratic principles.

The project Pro PALOP-TL SAI was formulated under the economic governance sub-area of the 2008-2013 10th EDF for the PALOP & TL, which allocates EUR 33.1 million to supporting governance initiative projects in PALOP & TL countries. This project is formulated on the basis a EU-UNDP partnership allocating 6.4 million Euros in support of Supreme Audit Institutions (SAI), Parliaments, Parliamentarians & Civil Society Organizations in the PALOP and Timor-Leste in the domain of external control of public expenditure and accounts. This project aims at promoting economic governance in the PALOP and TL strengthening technical and functional skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the six beneficiary countries. The project is fully funded by the European Union through the 10th EDF A envelope in support, among others, of Supreme Audit Institutions (SAI), Parliaments, Parliamentarians and Civil Society Organizations in Angola, Cape Verde, Guinea Bissau³, Mozambique, São Tomé and Príncipe (PALOP Countries) and Timor-Leste.

The project is consistent with PALOP partner countries' national strategies for poverty reduction and national development plans, with UNDP Country Programmes and Development Frameworks, and the 2008-2013 10th EDF for the PALOP & TL. These policies and strategies are adapted to the specificities and priorities of each country, but converge to promote good governance as an important support for development and economic growth. This is achieved, in particular, through the strengthening of capacities in (i) legislative and oversight functions of the State, (ii) the management system of public finances, including internal and external control, (iii) support services to Parliament and (iv) State's accountability.

The multi-country intervention logic of this project aims to intensify the PALOP and Timor-Leste dialogue, drawing on the holistic approach to democratic governance. A special emphasis placed on joint, transversal, south-south and peer-to-peer capacity-building within the selected areas of economic governance, namely external control, audit and oversight capacities of the public finances.

The project will use training actions as a tool to enhance skills and credentials of stakeholders for controlling public finances while establishing eLearning platforms in Portuguese ensuring means of durable access to existing database and information in Portuguese. The project will also contribute to establishing a first time multi-country CSO PALOP-TL platform showcasing lessons and progress made by civil society organizations' within the PALOP/CPLP Open Budget Initiative. Other activities aiming to promote sustainability will complement and support the OSAI CPLP multi-country plan and promote

³ In line with the provisions set in the Project Document and Contribution Agreement signed between the European Union and UNDP in Cape Verde.

cooperation with the Training Institute for Financial and Economic Management in Portuguese Language (IGEF), involving this institution in training and capacity building activities at transnational level (joint learning involving actors from all beneficiary countries).

Improved access to information (in terms of availability of information, quality of the information available) is a pre-condition for effective public oversight and therefore to achieve the project's key outputs. In the long run, the project impact will depend on the success of its exit strategy and sustainability of its actions and activities. It is critical that the project beneficiaries develop synergies and dynamics that will still be there after the end of the project. This will be best done through capacity development of human resources within national institutions. Such capacity development needs to target professional skills and enhancement/development of in-house training capacities in the field of external control of public accounts and finances, in particular CAs in the PALOP and Timor-Leste.

The overall objective is to promote economic governance in the PALOP and Timor-Leste (TL) strengthening technical and functional skills of SAIs, Parliaments, Parliamentarians and Civil Society (including media).

The specific objective is to improve the effectiveness of external political, judicial and civilian control of public finances in the PALOP and TL for a more efficient use of public resources. SAIs play an important role to prevent mismanagement and corruption. Therefore, whenever possible, the project will also help strengthen the links between SAIs and other oversight agencies, in particular anti-corruption and procurement agencies.

This project will directly address good governance and democracy strengthening the accountability system with external and independent control of public finances standing as the specific objective. As part of the action, responding to the right of citizens to information, and cross cuttingly supporting the promotion of gender equity in public spending will yield transformational results to be sustained beyond the project life cycle (among others, training and sensitization activities on gender equality addressed to Parliaments and CSOs). UNDP will associate UN Women units at country office level in designing the AWP and training activities. ICT platforms and solutions will play a central role in this strategy and will be transversal to the action (among others, use of videoconference and IT tools). Environmental issues will be taken into consideration in specific activities when appropriate and consistent with partner countries' national strategies and priorities, such as the strengthening of oversight capacities in the natural resource extraction domain in Mozambique.

The project foresees two results directly contributing to the specific objective:

1. SAIs' control and audit capacities over public finances in the PALOP and TL are strengthened in a context of joint learning.
2. Parliaments and Civil Society oversight capacities over public finances are developed for an informed analysis of public finances in the PALOP and TL in a context of joint learning.

The strategy defined by the project takes into account the different contexts of the six beneficiary countries and the multi-country PALOP and TL cooperation intervention logic. The strategy will seek to improve political, judicial and civilian control and oversight of government action and public accounts through actions benefiting SAIs, Parliaments and CSOs.

The action plan includes multi-country activities fostering the south-south PALOP-TL cooperation (face-to-face and eLearning training, workshops, study trips and peer learning initiatives) and national activities aimed at addressing specificities of each beneficiary country (training, organizational changes, drafting of manuals, capacity development, etc.).

The implementation of the foreseen activities during the three-year project's duration period will be articulated on the basis of annual work plans. Project start-up will have an initial phase of a maximum of four months from the signature of the Contribution Agreement with UNDP. In this inception phase annual work plans will be developed in a participatory manner and approved for each country, identifying accurately the pivotal countries and triggers of a change dynamics supporting the project's sustainability strategy.

1.2 Pro PALOP-TL Strategy

The 2012 Evaluation of the EU - PALOP-TL Cooperation programme is a good learning source to take into consideration relevant conclusions and recommendations. Thus, the positive appreciation of the PALOP-TL cooperation will result in a high quality political dialogue to address sensitive political issues, such as transparency of budget and public accounts. The management challenges resulting from the geographical discontinuity will be faced through an extensive use of ICT-supported procedures, while also relying on the offices present in each country as this has proven efficient in other similar programs.

Lessons learnt from previous actions point to two fundamental questions as follows: One relates to the necessity of ensuring ownership of the proposed action, particularly given the politically sensitive nature of both the theme and the beneficiary institutions. Based on this, direct discussions with the main beneficiaries took place through the UNDP network of offices in the countries, entailing also a definition mission organized in 4 of the 6 countries. The second question relates to the sustainability of the action. In this regards, the exit strategy of the project is based on two dimensions, both grounded in a system strengthening approach.

One aims to ensure adequate technical and functional capacities are built within the institutions, and tools provided for further learning and peer to peer emulation beyond the project; the other ensures that a large range of related stakeholders are involved and benefit from the project thus supporting long term benefits to the system's transparency and control, from SAIs, Parliament and CSOs to internal control actors and other existing PALOP and internal institutions.

Indeed, the project will use training actions as a tool to enhance skills and credentials of stakeholders while establishing eLearning platforms in Portuguese ensuring means of durable access to database and information in Portuguese. The project will also contribute to establishing a first time multi-country CSO PALOP-TL platform showcasing lessons and progress made by civil society organisations' within the PALOP/CPLP Open Budget Initiative. Other activities aiming to promote sustainability will complement and support the OSAI CPLP multi-country plan and promote cooperation with IGF, involving this institution in training and capacity building activities at transnational level.

The project impact will depend in the long run from the success of its exit strategy and sustainability of its actions and activities. It is critical that the project beneficiary develop synergies and dynamics that will still be there after the end of the project. This will be best done through capacity development of human resources within national institutions. Such capacity development needs to target professional skills and

enhancement/development of in-house training capacities in the field of external control of public accounts and finances, in particular CAs in the PALOP and Timor-Leste.

On the other hand, it is of paramount importance that the project is able use these HR in training activities targeting other institutions (Parliament – staff and MPs –, CSO and Media), but also carried out by other important PALOP/CPLP institutions with the mandate and profile to provide training and other relevant capacity development activities. In such cases, once the implementing and delivery capacities are in place, the project will establish grants (with not-for-profit NGOs/CSO) or letters of agreements with state institutions to associate these institutions in its transnational capacity development and training programme component. This would be the case of the CPLP Organisation of SAI (O-SAI CPLP) in the short term and, in longer term, the case of the IGF.

Project's sustainability will be complemented through its support to civil society in a multi-country platform (in addition to national actions). This will be achieved through the establishment of a multi-country PALOP-TL CSO platform using lessons and progress made by civil society organisations' meetings and *fora* within PALOP/CPLP Open Budget Initiative.

Finally, project will establish eLearning platforms (online and via CDs) in Portuguese Language through collaboration with AGORA/GPPS (<http://www.agora-parl.org/node/1679>) and ensure means of durable access to database and information in Portuguese Language through collaboration with the Legal Database of the PALOP (<http://www.legis-palop.org/>) and AGORA/GPPS.

Against this background, the project will have an exit strategy build on its sustainability approach that will:

1. Use training actions as a tool to enhance professionalization providing internationally recognized training credentials to PALOP-TL auditors working for these countries CAs. These auditors will become trainers and be able to train other auditors, Parliament staff and MPs, as well as CSO/Media actors. They will be also used in the transnational trainings to be delivered in collaboration with IGF and O-SAI CPLP.
2. Target parliament administration staff in support of MPs special commissions. Training, including ToT, will privilege administration staff in support of relevant MPs' special commissions as a way to keep training skills in-house.
3. Establish a first time multi-country CSO platform using lessons and progress made by civil society organisations' meetings and *fora* within PALOP/CPLP Open Budget Initiative. A comprehensive Grants' programme will be established aiming to strengthen CSO dealing with corruption matters and civil oversight of public expenditures in the beneficiary countries. This will be done through high level training activities involving these CSO/NGOs and international recognized specialized institutions (not-for-profit). Additionally, the Grant and these training actions will allow establishing the PALOP-TL CSO platform referred above where many sensitive matters and discussions will be held with more impact, considering the constraints sometimes face at national level.
4. Support the implementation of the O-SAI CPLP multi-country plan, with particular focus on developing a network of auditors trainers of auditors (synergy with point i). This plan foresees

training activities and south-south exchanges among CPLP SAI, using capacities of some in profit of needs of others. The plan is annually updated and could be supported by the project with more focus on developing a network of auditors' trainers of auditors within the O-SAI CPLP.

5. Provide trainings and other relevant activities foreseen at transnational level through cooperation arrangements with IGF, involving this institution in training and translation (proof reading) activities. Once IGF is operational, and this can happen at any stage of the project implementation, the institution will be fully involved in trainings designed to be delivered at transnational level (trainings targeting all beneficiary countries SAI, Parliament and CSO/Media staff). IGF will not be involved in delivering national trainings, identified during formulation missions. IGF will also be requested to support translation of important material from AGORA and other relevant literature in the project domain. This will be done via proof reading mainly.
6. Establish eLearning platforms (online and via CDs) in Portuguese Language through collaboration with AGORA/GPPS (<http://www.agora-parl.org/node/1679>) – in synergy with previous point.
7. Promote permanent durable access to database and information in Portuguese Language through collaboration with the Legal Database of the PALOP (<http://www.legis-palop.org/>) and AGORA/GPPS – in synergy with point 5) and 6).

As referred above, institutional sustainability will be thus ensured through training of auditors that will become trainers and be able to train other auditors, Parliament staff and MPs, as well as CSO/Media actors. These are HR that will constitute pools for the constitution of a roster within the O-SAI CPLP framework – also feeding into IGEF actions and scope of work. Additionally, institutional sustainability of relevant CSO/NGO will be ensured through supporting the setup of the multi-country CSO platform using lessons and progress made by civil society organisations' meetings and *fora* within PALOP/CPLP Open Budget Initiative.

Financial sustainability is ensured by avoiding the creation of project management temporary units/structures in all beneficiary countries and putting the emphasis in developing capacities within SAI and Parliament Commissions/Administration staff (national level), and within existing O-SAI CPLP and the multi-country CSO platform working with the Open Budget Initiative.

Joint implementation with UNDP allows the management to implement the project's actions and carry out operations independently of their size and complexity in all different beneficiary countries simultaneously. Hence, important funds are released allowing covering operational and activity costs targeting these institutions capacities. Procurement of goods, ICT and equipment will be done in line with procurement rules and procedures of UNDP, based on principles of good value for money and using international competition accordingly. The property of durable assets procured by the project will be transferred after closure of the project, in agreement with the European Union. ICT (hardware and software) procured target essentially required programmes for transparency and efficiency in financial management and expenditure audit/oversight.

It is expected that all these actions will be built on lessons and existing capacities (human and institutional) in hub countries, Cape Verde and Mozambique, with recognized progress in the different project domains. The sustainability and exit strategy will be finalized during the inception phase and approved by the

project stakeholders. In the second implementing year, this strategy will be reviewed and updated in the third implementing year on the basis of lessons learned exercises and the M&E deliverables.

Project assurance⁴ should ensure all essential activities to project's implementation in the six beneficiary countries (compliance with UNDP rules and procedures, project set-up and general implementation) and Project support⁵ should contribute to the implementation of activities and facilitate as much as possible the country coordination committees in the six countries.

Coordination among these actors should therefore be at all moments promoted and carefully designed annual work plans (to be developed within the start-up project's phase) should reflect the project's approach and respond to the above mentioned challenges.

Finally, the project strategy is to make use of internal UN expertise and networks, as well as external (non-UN) networks and centers of excellence worldwide. In this regard, special efforts will be made to leverage the knowledge and expertise provided by ongoing initiatives such as the AGORA⁶, iKNOW Politics⁷, OISC|CPLP⁸, LegisPALOP⁹, INTOSAI-IDI¹⁰, IBP¹¹, GIFT¹², among others in Portuguese. Important partnerships will be forged with Brazilian Federal Court of Auditors, Portugal Court of Auditors and Parliament.

This complex and innovative strategy poses challenges to the project implementation and sustainability, more specifically regarding results based management and a cost efficient activities' implementation. Considering the project's implementation modality, these challenges are essentially posed to project assurance and support (UNDP Country Offices in Guinea Bissau and in other PALOP and Timor-Leste) and project's country oversight structures (country coordination committees) that should be able to monitor project implementation and respond effectively to emerging issues and eventual shortcomings.

The evaluation will assess the level of efficiency in putting the strategy together during implementation phase, taking into account the elements putted forward above.

1.3 Pro PALOP-TL Objectives, results and entry points

The **overall objective** is to promote economic governance in the PALOP and TL strengthening technical and functional skills of SAIs, Parliaments and Civil Society.

The **specific objective** is to improve the effective external political, judicial and civilian control of public finances in the PALOP and TL for a more efficient and effective use of public resources.

This action will directly address good governance and democracy strengthening the accountability system with external and independent control of public finances standing as the specific objective. As part of the action, responding to the right of citizens to information, and cross cuttingly supporting the promotion of gender equity in public spending will yield transformational results to be sustained beyond the project life

⁴ Provided by UNDP Country Office in Guinea Bissau (leading country).

⁵ Provided by UNDP country offices Operations' units/staff in the six beneficiary countries.

⁶ <http://www.agora-parl.org>.

⁷ www.iknowpolitics.org (International Knowledge Network of Women in Politics)

⁸ <http://www.oiscplp.org/cplp/inicio.htm>.

⁹ <http://www.legis-palop.org/bd>.

¹⁰ <http://www.intosai.org/about-us/intosai-development-initiative-idi.html>.

¹¹ <http://www.internationalbudget.org>.

¹² <http://www.fiscaltransparency.net>.

cycle (i.e training and sensitization activities on gender equality addressed to Parliaments and CSOs). UNDP will associate UN Women units at country office level in designing the AWP and training activities. ICT platforms and solutions will play a central role in this strategy and will be transversal to the action (i.e use of videoconference and IT tools). Environmental issues will be taken into consideration in specific activities when appropriate and consistent with partner countries' national strategies and priorities, such as the strengthening of oversight capacities in the natural resource extraction domain in Mozambique.

The project foresees **two results** directly contributing to the specific objective:

R1. SAIs' control and audit capacities over public finances in the PALOP and TL are strengthened in a context of joint learning.

This result intends to transfer capacities, tools and practices to SAIs in the PALOP and TL to increase and improve their external and independent control on the financial and public management. In accordance with the project's multi-country intervention logic this strengthening process will be articulated fostering the south-south PALOP-TL cooperation, in the framework of existing cooperation initiatives within the CPLP and new peer learning and exchange of experiences.

R2. Parliaments and Civil Society oversight capacities over public finances are developed for an informed analysis in the PALOP and TL in a context of joint learning.

This result aims at improving political and civilian control of government action and public finances to meet democratic principles complying with standards of publicity and credibility. The multi-country context of the PALOP and TL will enable the establishment of peer review mechanisms benefiting Parliaments and Civil Society Organisations in a context of comparative experience and enhanced access to information.

The strategy defined by the project takes into account the different contexts of the six beneficiary countries and the multi-country PALOP and TL cooperation intervention logic. The strategy will seek to improve political, judicial and civilian control and oversight of government action and public accounts through actions benefiting SAIs, Parliaments and CSOs.

The action plan includes multi-country activities fostering the south-south PALOP-TL cooperation (face-to-face and eLearning training, workshops, study trips and peer learning initiatives) and national activities aimed at addressing specificities of each beneficiary country (training, organizational changes, drafting of manuals, capacity development, etc.).

During the project's formulation process an indicative action plan was drafted responding to the partner countries needs' assessment and indications of main beneficiaries and stakeholders, consulted during the field mission carried out by UNDP in May 2013 (see attached country fiches).

The implementation of foreseen activities during the three-year project's duration period was revised in line with the No-Cost Extension (NCE) extending the implementation period until 11/12/2017. Project start-up will have an initial phase initially foreseen for four months from the signature of the Contribution Agreement with UNDP, had to be extended for additional 5 months as referred in the NCE justification note. In this inception phase annual work plans will be developed in a participatory manner and approved

for each country, identifying accurately the pivotal countries and triggers of a change dynamics supporting the project's sustainability strategy.

The inception phase will essentially allow tailor-made responses on a case-to-case basis maintaining the overall approach of the project and the programme – putting more dynamic and developed countries to be champions in promoting change. The inception phase will also allow the project management to setup the project's M&E plan and agree with the EU delegation and project's senior beneficiary on the project's visibility plan. The project's exit strategy will be finalized during the inception phase, revised in the beginning of the second year and updated in the beginning of the last year.

The activities to be carried out during the inception phase (period not exceeding 4 months) are:

- (A1) Preparation and agreement with all beneficiary countries stakeholders on the travel plan;
- (A2) Formulation and approval (by Country Coordination Committees) of Annual Work Plans for 3 years in all beneficiary countries;
- (A3) Revision/update of the project's exit strategy;
- (A4) Formulation approval of the project's visibility plan;
- (A5) Formulation/update of project's M&E plan.

Additionally, daily project management activities are foreseen in order to support implementation in all beneficiary countries. These are operational actions considered eligible and are not the organisation's general management costs. The management actions include, but are not limited to:

- (A1) Project operational start-up, development of ToR and recruitment of the PMU;
- (A2) Setup of project's managerial and financial tools and guidelines;
- (A3) Daily project management activities;
- (A4) Implementation follow-up missions to beneficiary countries;
- (A5) Organisation of Project's steering committees;
- (A6) Coordination and delivery of inception phase. The inception phase will be carried out together with the project management activities and within the same budget provisions.

R1: SAIs' control and audit capacities over public finances in the PALOP and TL are strengthened in a context of joint learning.

SAI's capacity development will be delivered through expertise and high level advice in different domains as well as improvement of information management systems. In addition to in-country interventions, adjusted to partner institutions' needs (see country fiches in annex) multi-country initiatives are foreseen to strengthen ongoing supranational cooperation structures, such as the CPLP Organization of SAIs, and create new peer learning and exchange of experiences. The overarching activities aimed at achieving this result are the following:

- ✓ A.1) Training on management and auditing of public finances;
- ✓ A.2) Technical Assistance for Design, programming and budget planning;
- ✓ A.3) Procurement of equipment and technical assistance for the integration of accounting and information systems in public finances management and auditing – see country assessment fiches and *logframe* for additional details on the nature of equipments to be procured;
- ✓ A.4) Technical assistance to strengthen accountability – standardization of financial reporting standards;
- ✓ A.5) Training, workshops and study trips to exchange experiences and good practice on control of public finances in the PALOP and TL between:
 - A.5.1) SAI and Parliament of each country;
 - ✓ A.5.2) SAIs and civil society of each country;
 - ✓ A.5.3) PALOP-TL SAIs;
 - ✓ A.6) Lessons learnt exercises – M&E of project results.

R2. Parliaments and Civil Society oversight capacities over public finances are developed for an informed analysis in the PALOP and TL in a context of joint learning.

Parliaments' capacity development will be delivered through expertise and high level advice in different domains, including: institutional frameworks' reforms (focus on State General Budget and CA laws), fiscal and budgetary transparency issues, budgets and accounts auditing and monitoring systems, public spending oversight, budget control and policies, among others. Equally, CSOs in all the partner countries will benefit from specialized training in the field of budget control and policies. Grants for local CSOs in each PALOP country and TL will be awarded to implement in-country actions.

A gender oriented approach will be mainstreamed in activities implemented both with Parliaments and CSOs. At the multi-country level of the PALOP countries and TL peer learning initiatives and exchange of experiences and good practice are foreseen. As a result of the project a Forum for the exchange of CSOs good practice on tracking public expenditure and reporting results in the PALOP and TL will be created. The overarching activities aimed at achieving this result are the following:

- ✓ A.7) Capacity development and methodology assistance to support legal and institutional frameworks' reforms with particular focus on the review of laws regarding the State General Budget and CA;
- ✓ A.8) Advocacy and information campaigns on public finance management systems legal reforms, including the promotion of budgetary transparency – fiscal and budgetary information available to the public;
- ✓ A.9) Technical assistance to reinforce budgets and accounts auditing and monitoring systems for the analysis and review of public finances documents and draft laws;

- ✓ A.10) Technical assistance and advice to national parliaments on public spending oversight; A.11) Training, workshops and study trips to exchange experiences and good practice on control of public finances in the PALOP and TL:
- ✓ A.11.1) Established mechanisms at Parliaments of each country;
- ✓ A.11.2) Parliaments and civil society of each country;
- ✓ A.12) Training of civil society organizations and possibly journalists in the field of budget control and policies.

The mid-term evaluation will assess progress towards the achievement of the project objective and outcomes, identify and document lessons learned and make recommendations regarding specific actions that should be taken to improve the project, taking into account the elements putted forward above.

2. Mid-Term Review Purpose and Objectives

The scope of the Mid-Term Evaluation will cover all activities undertaken in the framework of the project. After more than one year of implementation, as planned, a mid-term evaluation needs to be carried out in order to provide an independent analysis of the capacities effectively developed, the skills and knowledge transferred, and the change trends resulting from the project actions.

The evaluators will compare planned outputs of the project to actual outputs and assess the actual results to determine their contribution to the attainment of the project objectives. The Mid-Term evaluation is intended to identify weaknesses and strengths of the project design and implementation strategy to come up with recommendations for any necessary changes in the overall design and orientation of the project by evaluating the adequacy, efficiency, and effectiveness of its implementation, as well as assessing the project outputs and outcomes to date. The overall project performance will be measured based on the indicators of the project's logical framework.

Consequently, the review mission is also expected to make detailed recommendations on the work plan for the remaining project period. It will also provide an opportunity to assess early signs of the project success or failure and prompt necessary adjustments.

The mid-term evaluation will include both the evaluation of the progress in project implementation, measured against planned outputs set forth in the Project Document (PRODOC) in accordance with rational budget allocation and the assessment of features related to the process involved in achieving those outputs, as well as the initial and potential impacts of the project. The mid-term evaluation will also address underlying causes and issues contribution to targets not adequately achieved.

The mid-term evaluation must provide evidence based information that is credible, reliable and useful. The review team is expected to follow a participatory and consultative approach ensuring close engagement with government counterparts UNDP Country Office and key stakeholders.

The evaluation will also identify lessons learnt and best practices from the project which could be applied to future and other on-going projects. The international consultant for this review is expected to identify

lessons learnt and best practices from other climate change adaptation project that could guide technical recommendations and improvements.

Overall objective of the mid-term evaluation is to:

- a. Make an overall independent assessment of the performance of Pro PALOP-TL SAI with particular attention to the impact in the beneficiary countries regarding 1) transfer of capacities in the field of external control of public finances and budget transparency (in a lesser extent); 2) ownership of planning tools and in the implementation of the project initiatives; and 3) south-south and triangular cooperation, peer learning and exchanges in the field of external control of public finances and budget transparency (in a lesser extent);
- b. Identify key lessons learned and propose practical recommendations in order to further facilitate EC-UNDP strategic partnership globally and the EU-NAO cooperation in the field;
- c. Contribute to the project exit strategy.
- d. Review how the interventions succeeded to strengthen application of a rights-based approach and gender mainstreaming

5. Mid-Term Evaluation Questions

The project mid-term evaluation seeks to answer, among others, the following questions, focused around the evaluation criteria of relevance, effectiveness and sustainability:

Relevance:

- What progress has the project made in achieving the proposed outputs?
- To what extent are the Project activities relevant to the needs of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the six beneficiary countries?
- To what extent are the Project activities relevant to the main human rights issues in skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the six beneficiary countries?
- To what extent have transversal domains of this project, such as ICT and gender, been considered in the Project activities?
- Has the project been flexible to adequately respond to changing needs of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs) and National Parliaments based on emerging institutional, legal and other issues through its planning and regular review processes?
- Are the current monitoring and evaluation tools used by the Project adequate to measure the impact of the Project's activities on skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society capacities?
- How effective is the project strategy and its tactics in the planning and implementation of Project activities and in ensuring achievement of project results?

Effectiveness

- To what degree has the Project assistance resulted in an increase in institutional and individual capacity of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the six beneficiary countries?
- Is the current project management structure and staffing is effective and efficient to produce the required results?
- To what extent has a results based management approach been adopted in the project and how effective is it?
- Does the project deliver its output and outcome in an efficient manner (results against costs)?
- How does this project and its activities compare in costs to other options for achieving the same goals?
- How well are resources used to achieve results? (Value for Money)

Sustainability

- Is the project using appropriate capacity development methodologies to ensure effective transfer of legal, technical (investigative, monitoring, research, communication and education) and management knowledge and skills to skills of Supreme Audit Institutions (SAIs) and National Parliaments staff?
- To what extent has the project supported skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in ensuring a gradual decrease on the involvement of international staff/experts to support its work?
- How and to what extent has the level and nature of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society leadership and senior management engagement contributed to the implementation of the Project and its sustainability and ownership?
- To what extent are the human resource plans of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society linked with the exit strategy of the Project
- To what extent south-south and triangular cooperation is used in the project's approach and activities and what is its impact in project exit strategy and sustainability?

4. Methodology

The project's evaluation will be carried out by an external team of evaluators, and will engage the stakeholders and beneficiaries

The evaluators will review all relevant sources of information, such as the project document, projects reports, project files, national documents, and any other materials that the evaluator considers useful for this evidence-based assessment.

The Task Manager of this mid-term evaluation will convene an Advisory Panel comprising of technical experts (UNDP, Partner and Governments) to enhance the quality of the evaluation. This Panel will review the inception report and the draft evaluation report to provide detail comments related to the quality of methodology, evidence collected, analysis and reporting. The Panel will also advise on the conformity of evaluation processes to the UNEG standards. The evaluation team is required to address all comments of

the Panel completely and comprehensively. The Evaluation Team Leader will provide a detail rationale to the advisory panel for any comment that remain unaddressed.

While interviews are an important instrument of this evaluation, all analysis must be based on observed facts, evidence and data. This precludes relying exclusively upon anecdotes, hearsay and unverified opinions. Findings should be specific, concise and supported by quantitative and/or qualitative information that is reliable, valid and generalizable.

Two weeks after contract signing, the evaluation team will produce an Inception Report. The Inception Report should include an evaluation matrix presenting the evaluation questions, data sources, data collection, analysis tools and methods to be used. The Inception Report should detail the specific timing for evaluation activities and deliverables, and propose specific site visits and stakeholders to be interviewed. The evaluator will also propose a rating scale in order that Performance rating will be carried out for the four evaluation criteria: relevance, effectiveness and sustainability. The inception report will be discussed and agreed with the Project Unit before the evaluator's team proceed with site mission.

The Consultants will have access to office space, internet access and phone provided by UNDP Country Offices¹³ in the visited countries for undertaking the evaluation. Note that the evaluation foresees missions to all beneficiary countries.

The evaluation report minimum contents and outline will be discussed with evaluation team at the beginning of their assignment. How the information has been obtained and analyzed should be specifically explained and all statements should be properly detailed, supported and explained. The evaluation team will identify any limitations to the evaluation and propose strategies to mitigate them. The suggested table of contents of the evaluation report is as follows:

- Title
- Table of contents
- Acronyms and abbreviations
- Executive Summary (in Portuguese and English)
- Introduction Background and context
- Evaluation scope and objectives
- Evaluation approach and methods
- Data analysis
- Findings and conclusions
- Lessons learned
- Recommendations
- Annexes

The steps in data collection are anticipated but not limited to the following:

- Desk reviews: Review of existing documentation including, but not limited to, the Standard Contribution Agreement, PRODOC, Letter of Agreements, Memorandum of Understanding and Grants with implementing partners; various project document including mission reports; project

¹³ Costed by Pro PALOP-TL SAI resources.

monitoring/evaluation reports and other guidelines; training materials and training evaluation reports; knowledge products; social networks and communications platforms, among others.

- **Stakeholder interviews:** Interviews with key stakeholders including, but not limited to, European Commission Delegations, UNDP Country Offices, Supreme Audit Institutions, Parliaments, Ministries of Finances, Civil Society Organizations involved with the project activities, training/workshop participants and resource persons; staff of partner organizations in activities jointly carried out in the field.
- **Field visits:** Its previewed missions to all beneficiary countries to observe first-hand progress and achievements made to date and to collect best practices/ lessons learned. A case study approach will be used to identify and highlight issues that can be further investigated across the project.

Evaluation Products (Deliverables)

The following reports and deliverables are required for the evaluation:

- Mid-Term Evaluation inception report** - An inception report should be prepared by the evaluators before going into the full-fledged data collection exercise. It should detail the evaluators' understanding of what is being evaluated and why, showing how each evaluation question will be answered by way of: proposed methods, proposed sources of data and data collection procedures. The inception report should include a proposed schedule of tasks, activities and deliverables, designating a team member with the lead responsibility for each task or product. The inception report provides the UNDP CO and the evaluators with an opportunity to verify that they share the same understanding about the evaluation and clarify any misunderstanding at the outset.
- Draft evaluation report** - The UNDP CO and key stakeholders in the evaluation should review the draft evaluation report to ensure that the evaluation meets the required quality criteria.
- Final evaluation report**
- Lessons learned Report** - **The lessons learned report should cover the different facets of the project. This report should be annexed in the main mid-term evaluation report.**

All deliverables will be elaborated in English and must be submitted in digital form together with all supporting documentation including tables, graphs and diagrams in its original format.

6. Timing

The evaluation is expected to take 60 working days, over a period of four months starting after the contract is signed.

Proposed Evaluation Mission Schedule (between June and September, 2016)

Activity	Responsible party	Timeframe/Deadline
Desk review, Evaluation design and work plan (Inception report)	Evaluation team	5 days (remotely)
Field visits, interviews with partners, and key stakeholders	Evaluation team	40 days
Drafting of the evaluation reports	Evaluation team	10 days
Debriefing with UNDP and EU	Evaluation team	Half day
Debriefing with partners	Partners and the Evaluation team	Half day
Finalization and submission of the evaluation reports (incorporating comments received on first drafts)	Evaluation team	4 days
Total No. of Working Days		60

8. Evaluation Team Composition And Required Competencies

The mid-term evaluation will be undertaken by an external team of evaluators, hired as consultants, comprising of a Team Leader and Evaluators. The size of team will be proposed by the Contractors according to the needs and scope of this evaluation as stated in this ToR.

Qualifications :

Lead Expert

- Master's degree in Public Finances, public administration & organizational development or related social science field;
- Minimum 10 years professional experience in economic governance, including significant experience in evaluation exercises and Minimum 5 years of experience in advising/implementing/developing strategic and operational plans in the project main field;
- Knowledge of UN/UNDP and/or EU/EC policy and programming frameworks and work in the project field;
- Extensive technical experience with provision of public finances management systems and external control of public finances' assistance by UN/UNDP and/or the EU/EC (or other relevant actors) needed;
- Fluent oral and written communication skills in Portuguese and English (Portuguese is a requirement).

Other(s) Expert(s) competencies

- Master's degree in public administration & organizational development or related social science field;

- Minimum 7 years professional experience in democratic governance, including significant experience in evaluation exercises and Minimum 3 years of experience in advising/implementing/developing strategic and operational plans in the project field;
- Technical experience with provision of public finances management systems and external control of public finances' assistance by UN/UNDP and/or the EU/EC (or other relevant actors) needed;
- Fluent oral and written communication skills in Portuguese and English (Portuguese is a requirement).

✓ ***Core competencies of the team:***

- Demonstrates integrity by modeling the UN and EU values and ethical standards
- Promotes the mission, vision and strategic goals of the UN and EU
- Displays cultural, gender, age, religion and nationality sensitivity and adaptability
- Demonstrates ability to juggle competing demands, to manage time effectively and adhere to deadlines, and to work flexibly in a multicultural team.
- Demonstrates excellent written, graphical, and oral communication skills.

✓ ***Functional competencies of the team:***

- Substantial experience and understanding in evaluation standards and principles and experience/familiarity with EC and UNDP evaluation reporting framework;
- Good knowledge and expertise in economic governance, public finances management systems (PMF), external control and legislative oversight of public finances and expenditures with particular focus on PALOP and Timor-Leste contexts and institutions;
- Experience in providing practical advice to policy makers; be able to work well with counterparts;
- Good communication and interpersonal skills, ability to foster networks and partnerships, and good working knowledge of information and computer technology;
- Demonstrates knowledge of i) UN rules, regulations, policies, procedures and best practices in the project field, if existing; ii) the EC rules and regulations on project cycle management, aid delivery methods, operations cycle and financing modalities;
- Excellent negotiation and representational skills, with international organizations and/or diplomatic missions;
- Displays analytical judgment and demonstrated ability to handle confidential and politically sensitive issues in a responsible and mature manner;
- Demonstrates strong intellectual and operational capacity in providing and coordinating advisory services;
- Builds solid client relationships with strong networking and advocacy skills; focuses on impact and results; and
- Demonstrates the ability to manage complexities;

✓ ***Performance management:***

- Demonstrated ability to multitask under pressure and to meet strict deadlines;
- Excellent organizational skills and ability to work effectively in teams; and
- Self-management, including conflict management/negotiating skills.

9. Evaluator Ethics

This evaluation will be conducted in accordance with the principles outlined in the UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluation'⁶⁴. The Consultants must safeguard the rights and confidentiality of information providers, interviewees and stakeholders through measures to ensure compliance with legal and other relevant codes governing collection of data and reporting on it data. The Consultants must also ensure security of collected information before and after the evaluation and protocols to ensure anonymity and confidentiality of sources of information where that is expected. The information knowledge and data gathered in the evaluation process must also be solely used for the evaluation and not for other uses with the express authorization of UNDP, UNFPA and UNICEF, and partners.

10. Implementation Arrangements

The UNDP CO will select the evaluation team through according to UNDP rules and procedures. The PRO PALOP Project Manager is responsible for the management of the Team of evaluators and will in this regard designate focal persons for the evaluation and any additional staff to assist in facilitating the process (e.g., providing relevant documentation, arranging visits/interviews with key informants, etc.). The Project Manager will take responsibility for the approval of the final evaluation report in liaison with the Government.

The Project Manager will assist the Evaluation Team in arranging introductory meetings with the relevant parties in in the country. The team will take responsibility for setting up meetings and conducting the evaluation, subject to advanced approval of the methodology submitted in the inception report. The UNDP will develop a Management Response to the evaluation within six weeks of report finalization.

While UNDP in the six countries will provide some logistical support during the evaluation, for instance assisting in setting interviews with national institutions and senior government officials, it will be the responsibility of the Evaluation Team to logistically and financially arrange their travel to and from relevant interventions sites (if necessary) and to arrange most interviews. Planned travels should be included the technical proposal and in the Inception Report.

An **Advisory Panel** comprising of technical experts from CO's will be constituted to enhance the quality of the evaluation. This Panel will review the inception report and the draft evaluation report to provide detail comments related to the quality of methodology, evidence collected, analysis and reporting. The Panel will also advise on the conformity of evaluation processes to the UNEG standards. The evaluation team is required to address all comments of the Panel completely and comprehensively. The Evaluation Team will provide a detail rationale to the advisory panel for any comment that remain unaddressed.

Roles and Responsibilities

<p>Evaluation Manager</p>	<p>The manager of a country programme evaluation oversees the entire process of the evaluation, from its preparation to the dissemination of the final evaluation report. He/she:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinates the launching of the evaluation process: preparation of the terms of reference, establishment of the evaluation reference group, and the preparation of the background documentations; • Coordinates the selection and hiring process for the team of evaluators, in consultation with advisor panel; • Supervises and guides the evaluation team during the evaluation process; • Provides comments/inputs and approves the initial design report, the first draft and the final evaluation report; • Coordinates the logistical support for the conduction of the fieldwork by the evaluation team; • Conducts the evaluation quality assurance in consultation with Advisor Panel; • Coordinates the preparation of the Management response, the dissemination of the final evaluation report and ensures that it is published in the different database;
<p>Advisory Panel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provides input to the ToR of the evaluation and to the selection of evaluation team; • Provides the evaluation team with information and documentation pertaining to the project; • Assists with the identification of key stakeholders and facilitates the access of the evaluation team to information sources to support data collection; • Provides comments on the main deliverables of the evaluation, including the draft final report; • Provides comments on the main deliverables of the evaluation, including the final report; • Advises on the quality of work produced by the evaluation; • Assists with feedback on the results, conclusions and recommendations obtained from the evaluation for the design and implementation
<p>Evaluation Team</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Drafts the evaluation design report, including a detailed work plan; • Conducts the fieldwork to collect and process information obtained; • Prepares a presentation on preliminary findings and elements of conclusions and recommendations, the first draft report and the final evaluation report, incorporating the suggestions of the evaluation advisory panel; • Maintains the Evaluation Manager informed on the progresses and limitations of the work.

11. APPLICATION PROCESS

12. **Recommended Presentation of Offer** (for detailed information, please refer to the Instruction to proposer of the RFP):

- The Technical Proposal must follow the template in Section 6;
- The Financial Proposal must follow the template in Section 7;

13. **Criteria for Selection of the Best Offer** (for detailed information please refer to the Instruction to proposer of the RFP)

UNDP applies a fair and transparent selection process that will take into account the competencies/skills of the applicants as well as their financial proposals. Qualified women and members of social minorities are encouraged to apply.

Attachment: Relevant Documentation and Sources

1. [Project Document](#)
2. [Project Interim Reports](#)
3. [Project Visibility Plan](#)
4. [Project Communications' Strategy Document](#)
5. [Project Standard Operating Procedures](#)
6. Project Standard Contribution Agreement and relevant Annexes (to be provided after signature of contract, upon request)
7. [Project Amendments and Riders](#)
8. [Project Newsletters](#)
9. [Project Annual Work Plans](#)
10. Project EU-ROM report (to be provided after the signature of the contract, upon request)
11. Project Trainings, Conferences and Work Groups: [Website Documents](#) & [YouTube videos](#)
12. Project Monitoring & Evaluation Plan

Anexo II

Documentação analisada

PROGRAMME JUSTIFICATION NOTE, Praia, march 2013

DESCRIPTION OF THE ACTION, December 2013

Annex II - General Conditions applicable to European Union contribution agreements with international organisations

Annex III - Overall Indicative Activities Budget

Appendix 3.2 - Programme Management Budget

Appendix 3.3 - Visibility Plan Budget

Addendum n° 1 to the Contribution Agreement n° 2013/336/489, January 2016

DOCUMENTO DE PROJETO, fevereiro de 2014

Annex 2 – EC-UNDP CONTRACT LOGICAL FRAMEWORK & BUDGET

Annex 3 – INDICATIVE OPERATIONAL TIMETABLE

Appendix 3.2 - Programme Management Budget

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO 2014-2016, dezembro de 2014

PLANO DE VISIBILIDADE CONJUNTO, dezembro de 2014

PLANOS DE TRABALHO ANUAIS de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste

NOTA CONCEPTUAL DOS CURSOS DOS CURSOS DE AUDITORIA

NOTA CONCEPTUAL DOS CURSOS DOS CURSOS SAI-PMF

RELATÓRIO INTERINO E FINANCEIRO, de 23 de dezembro de 2013 a 31 de Março de 2015

RELATÓRIO INTERINO E FINANCEIRO, de 1 de Abril de 2015 a 31 de Março de 2016

RELATÓRIOS TRIMESTRAIS DAS MODALIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DIRETA

FINANCIAL REPORT - Pro PALOP-TL ISC (ANNEX 1 - REPORT Y1)

FINANCIAL REPORT - Pro PALOP-TL ISC (ANNEX III - REPORT Y2)

Sites:

<http://www.propaloptl-sai.org/>

<http://www.agora-parl.org/>

Anexo III

Lista dos encontros realizados e interlocutores

ANGOLA			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Henry Fredborg Larsen	PNUD	Diretor do País	26/Set
Tombwele Pedro	SON/FED	Diretor Nacional de Integração Económica e Cooperação para o Desenvolvimento /MPDT	26/Set
José António Fortes		Gestor de Projectos /MPDT	26/Set
Marta BRITES	Delegação da UE	Chefe de Secção	26/Set
Paulo Costa Leitão		Gestor de Projecto	26/Set
Gilberto Magalhães	Tribunal de Contas	Juiz Conselheiro	27/Set
António Cristo		Director Ajunto do Gabinete do Presidente	28/Set
João da Fonseca		Consultor Jurídico	28/Set
António Jorge		Chefe da 2ª Divisão	28/Set
Hélder Beji		Chefe da 3ª Divisão	28/Set
Exalgina Gambôa	Assembleia Nacional	Deputada, Presidente da Comissão de Relações Exteriores, Cooperação Internacional e Comunidades Angolana no Estrangeiro	29/Set
Diógenes de Oliveira		Deputado, Vice-Presidente da Comissão Parlamentar Finanças e Orçamento	29/Set
Mariana Afonso		Deputado, 1ª Vice-Presidente do Grupo de Mulheres Parlamentares	29/Set
Carlos Cambota	ADRA	Gestor da Unidade de Lóbi e Advocacia Social	30 /Set

CABO VERDE			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Ulrika Richardson	UN Joint Office	Representante Residente do PNUD/Coordenadora Residente das Nações Unidas	12/Set
Ilaria Carnevali		Representante Residente Adjunta	12/Set
Elisabete Mendes		Chefe da Unidade de Governação	12/Set
Sandra Martins		Analista de Avaliação e Reporte	15/Set
Ricardo Gomes	PNUD/ Pro PALOP-TL ISC/UGP	Gestor do Projeto	12/Set 23/Set
Maria Andrade		Especialista Sénior	14/Set
Ana Vaz		Especialista Comunicação	14/Set
André Delgado		Especialista Financeiro	14/Set
Carla FOLGOA	Delegação da UE	Oficial de projetos responsável pelo Pro PALOP-TL ISC	13/Set
Luís Silva	Serviço do Ordenador Nacional do FED/MIREX	Responsável do SON-FED	19/Set
Marta Lopes	Tribunal de Contas	Diretora Serviços Técnicos	19/Set
Albertina Graça	Assembleia Nacional	Diretora DSTI	15/Set
Carla Cruz	Ministério das Finanças	Diretora Nacional do Plano	18/Set

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Ernesto Cardoso		Técnico Superior - DNP	18/Set
Lidiane Nascimento		Diretora Nacional do Orçamento	19/Set
Conceição Cardoso		Direção Nacional do Orçamento e da Contabilidade Publica	19/Set
Guevara Cruz	Nosi	Gestor de Projetos	19/Set
Dionísio Pereira	Plataforma das ONG	Diretor Nacional	16/Set

GUINÉ-BISSAU			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Gabriel Dava	PNUD	Representante Residente Adjunto para o Programa	31/Ago
Jose Malam Jassi		Gestor de Programas responsável pelo Pro PALOP-TL ISC Guiné Bissau	31/Ago
Chiara GUIDETTI	Delegação da União Europeia	Encarregada de Programas, Secção Governação e Desenvolvimento Socioeconómico	31/Ago
Francisco Correia Junior	Célula de Apoio ao Ordenador Nacional do FED (CAON-FED)	Coordenador	1/Set
Suleimane Djalo		Gestor de Projectos	1/Set
Amadeu Correia	Tribunal de Contas	Diretor Geral de Fiscalização e Controle	1/Set
Ansumane Sanha	Assembleia Nacional Popular (ANP)	Diretor de Gabinete do Presidente da ANP	2/Set
Fernando Jorge Dias		Assessor do Presidente da ANP	2/Set
Jorge Gomes	Movimento Nacional da sociedade Civil para a Paz, Democracia e Desenvolvimento	Presidente	2/Set
Alexandrina Mané			2/Set
Estevão Cá			2/Set
Aureliano Manuel Gomes	Movimento Social Ação Cidade da Guine Bissau	Ponto focal	2/Set
Adão Jata	Ministério das Finanças	DGPPE/ Dir. Serv estatísticas	2/Set
Seco Camará		Dir. Serv Relações Públicas	2/Set
Jose Malam Jassi	PNUD	Gestor de Programas responsável pelo Pro PALOP-TL ISC Guiné Bissau	06/Set

MOÇAMBIQUE			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Habiba Rodolfo	PNUD	Gestora de Programas	01/Out
Arsénio Paulo		Analista Financeiro e Conselheiro de Projeto	01/Out
Eunice Taibo		Programme Associate	01/Out
Mathias Naab		Diretor de Programa	01/Out
Filipa Corte Real	Delegação do UE	Gestora de projetos / Ponto Focal do Programa Pro PALOP	03/Out
José Luís Cardoso	GON	Chefe de Unidade de AT da Coordenação do Programa Pro PALOP-TL ISC	03/Out
Raúl Gigueira		Gestor de Projeto	03/Out

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

José Maduela	Tribunal Administrativo	Ponto Focal do Pro POALOP TL	03/Out
Jeremias Zuande		Contador Geral	03/Out
Inês Mtsimba			03/Out
Moisés			03/Out
Denise Mascarenhas			03/Out
Ivan			03/Out
André Manhiça	PNUD	Oficial de Comunicação e Coordenador do Fórum de Monitoria de orçamento	05/Out
Carolina Pessane	IGF - MF	Inspetora Geral das finanças	05/Out
Arlegia Ubisse	Gabinete da Comissão de Planeamento e Orçamento	Chefe de Gabinete do Planeamento e Orçamento	06/Out
Danilo Ali Teixeira	Assembleia da República	Deputado da Assembleia	07/10
Ussein Mussa	Gabinete das mulheres Parlamentares	Colaborador do Grupo de Trabalho das mulheres Parlamentares	07/10

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Milu Aguiar	PNUD	Gestora de Programa / ponto focal Pro PALOP-TL ISC	11/Set
José Salema		Representante Residente	11/Set
António Viegas		Assistente do Representante Residente para os Programas	11/Set
Joana Damiana	Ministério do Plano e Finanças	Coordenadora do Gabinete de Coordenação e Gestão do Sistema Electrónico da Administração Financeira do Estado	13/Set
Altina Tavares		Diretor da Contabilidade Pública (em substituição)	13/Set
Cerineu Renner		Técnico do Gabinete de Reforma das Finanças Públicas	13/Set
Odier Costa		Chefe de Departamento de Normas e Procedimentos Contabilísticos	13/Set
Domingos Boamorte	Assembleia Nacional	Secretário Geral	13/Set
Hélder Matos		Diretor de Serviços de Apoio Parlamentar e Documental e Ponto Focal Pro PALOP-TL ISC na AN	13/Set
Salustino David Andrade		Analista Orçamental Sénior para o Parlamento / Pro PALOP-TL ISC	13/Set
Agostinho Bernardo	Ministério do Plano e Finanças	Diretor do Gabinete do Ministro	13/Set
Deodato Capela	Centro de Integridade Pública	Presidente	13/Set
Eduardo Alba do Espírito Santo	FONG	Secretário Permanente	14/Set
Genésio da Mata	Ministério do Plano e Finanças	Diretor do Orçamento	15/Set
Abdul Barros		Diretor do Planeamento	15/Set
Geisel de Menezes		Técnico da Direção de Planeamento	15/Set

Célia Posser da Costa	Plataf. de Direitos Humanos e Equidade de Género	Presidente	16/Set
José Salema	PNUD	Representante Residente	16/Set

TIMOR LESTE			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Mariano Carmo	PNUD	Responsável para a área da Boa Governação	23/Set
Simon Le Grand	Delegação da União Europeia	Chefe da Seção da Cooperação	27/Set
Ana Carla Alfredo		Programme Officer – Seção da Cooperação da Delegação da EU em TL	27/Set
Júlio Pinto	PNUD	Assistente de Programas do PNUD para o Projeto Pro PALOP-TL ISC	27/Set
Agapito Soares	Câmara de Contas do Tribunal de Recurso	Auditor e ponto focal para o Projeto Pro PALOP-TL ISC	27/Set
Edígia Fátima Araújo Silva Martins		Auditor e ponto focal para o Projeto Pro PALOP-TL ISC	27/Set
Hermenegildo Amaral		Auditor	27/Set
Sandrine Santos		Auditor Internacional	27/Set
Luís Mota		Auditor Internacional	27/Set
Madalena Hanjan da Costa Soares	SON do FED em Timor-Leste	Adjunta do Serviço do Ordenador do FED em Timor-Leste	02/Out
Fernando Abreu da Costa		Assessor do Serviço do Ordenador do FED em Timor-Leste	02/Out
Manuel Ximenes		Oficial de visibilidade e comunicação para a Cooperação da União Europeia	02/Out
Francelina Guterres	Parlamento Nacional - CEGEN e GMPTL	Assessora nacional para a área do Género	03/Out
Juvenal Dias	OSC - ONG Lao Hamutuk	Representante da OSC	05/Out
Adelino Afonso de Jesus	Parlamento Nacional	Diretor de Apoio Parlamentar	04/Out
Fernanda Lay		Deputada e ponto focal do PN para o Projeto Pro PALOP-TL ISC	10/Out
Mateus Ximenes Belo		Secretário-Geral	10/Out

TIMOR LESTE			
Entrevistado	Entidade	Função	Data
Julia Keutgen	PNUD / Brussels	Inclusive Political Processes Governance and Peacebuilding - Bureau for Policy and Programme Support	29/Nov
Charles Chauvel	PNUD / New York	Team Leader, Inclusive Political Processes Governance and Peacebuilding	29/Nov
Gé Lambiza	Comissão Europeia	Unit D1 - Geographical Coordination Southern Africa & Indian Ocean	29/Nov

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Anexo IV

Lista dos participantes no *Focus Group*

ANGOLA				
Participante	Entidade	Função	Local	Data
André Couto	Consultor	Tribunal de Contas	Assembleia Nacional	3/Out
Exalgina Gambôa	Assembleia Nacional	Deputada, Presidente da Comissão de Relações Exteriores, Cooperação Internacional e Comunidades Angolana no Estrangeiro		
Diógenes de Oliveira		Deputado, Vice-Presidente da Comissão Parlamentar Finanças e Orçamento		
Mariana Afonso		Deputado, 1ª Vice-Presidente do Grupo de Mulheres Parlamentares		
Marta Brites	Delegação da UE	Chefe de secção		
Emir Sirgado	PNUD	Associate Officer, UNV		
Ricardo Gomes		Gestor de Projeto		
Zeferino Teká		Especialista de Programas, pilar Governação		

CABO VERDE				
Participante	Entidade	Função	Local	Data
Marta Lopes	Tribunal de Contas	Diretora Serviços Técnicos	Sala de Conferencias do PNUD	21/Set
Ulisses		Inspetor		
Maria do Céu	Assembleia Nacional	Diretora DSTI		
Ernesto Cardoso	Ministério Finanças-DNP	Técnico Superior		
Ilaria Carnevali	UN Joint Office	Representante Residente Adjunta		
Elisabete Mendes		Chefe da Unidade de Governação		
Sandra Martins		Analista de Avaliação e Reporte		
Ricardo Gomes	PNUD Pro PALOP-TL ISC/ UGP	Gestor do Projeto		
Maria Andrade		Especialista Sénior		
Ana Vaz		Especialista Comunicação		
André Delgado		Especialista Financeiro		
Guilherme Bragança	Delegação da UE	Oficial de projetos responsável pelo Pro PALOP-TL ISC		

SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE				
Participante	Entidade	Função	Local	Data
Alcino Afonso	Assembleia Nacional		Sala de reuniões do PNUD	15/Set
Altina Tavares	Min. do Plano e Finanças	Diretor da Contabilidade Pública (em substituição)		
Cerineu Renner		Técnico do Gabinete de Reforma das Finanças Públicas		
Deodato Capela	Centro de Integridade Pública	Presidente		
Hélder Matos	Assembleia Nacional	Diretor de Serviços de Apoio Parlamentar e Documental e Ponto Focal Pro PALOP-TL ISC na AN		
Joana Damiana	Min. do Plano e Finanças	Coordenadora do Gabinete de Coordenação e Gestão do Sistema Electrónico da Administração Financeira do Estado		

TIMOR LESTE				
Participante	Entidade	Função	Local	Data
Luís Filipe Mota	Câmara de Contas do Tribunal de Recurso	Auditor (assessor internacional)	Instalações do Ajunto do Ordenador Nacional do FED	11/Out
Agapito Soares Santos		Auditor e ponto focal		
Edigia Fátima Araújo Silva Martins		Auditora e ponto focal		
Sandrine I. G. Marques dos Santos		Auditora (assessora internacional)		
Júlio da Costa Oliveira Pinto	PNUD	Assistente de Programas para o Projeto Pro PALOP-TL ISC		
Madalena Hanjan Soares	SON/FED	Adjunta		
Fernando Costa		Assessor		
Ana Alfredo	Delegação da UE	Programme Officer – Seção da Cooperação		

Anexo V

Questões de avaliação

ITEMS FOR ANALYSIS OR EVALUATION	KEY QUESTIONS	SPECIFIC QUESTIONS
DESCRICÇÃO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO NO MOMENTO DE AVALIAÇÃO		
Objetivo global	Como as intervenções implementadas até o momento pelo projeto PROPALOP TL estão a contribuir para que o resultado preconizado, ou seja, atingir o objetivo global? (Descrição fatural)	Quais são os outros projetos que estão a decorrer ou previstos que poderão contribuir para o objetivo geral? Em que medida as atividades implementadas estão alinhadas com as prioridades definidas pelos países? Que mudanças institucionais podem ser verificadas com a implementação até o momento do PROPALOP TL?
Objetivo específico	O objetivo específico, tal como está inscrito no Documento do Projeto, poderá ser atingido com os meios/ recursos/atividades que foram disponibilizados?	Quais os indicadores que permitem verificar a obtenção dos objetivos? Existem desvios que poderão influenciar o atingimento do objetivo específico em termos de conteúdo, beneficiários, calendarização ou meios financeiros?
Resultado 1 SAIs' control and audit capacities over public finances in the PALOP and TL are strengthened in a context of joint learning.	Qual foi o resultado atingido até ao momento? (Análise fatural não aos nível das tarefas, mas sim ao nível global)	Quais as atividades concluídas em termos genéricos? Existem desvios face ao estabelecido no Documento do Projeto? Que estratégias foram utilizadas para se atingir estes resultados?

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

<p>Resultado 2 Parliaments and Civil Society oversight capacities over public finances are developed for an informed analysis of public finances in the PALOP and TL in a context of joint learning.</p>	<p>Qual foi o resultado atingido até ao momento? (Análise fatural não aos nível das tarefas, mas sim ao nível global)</p>	<p>Quais as atividades concluídas em termos genéricos? Existem desvios face ao estabelecido no Documento do Projeto?</p>
<p>DESCRIÇÃO DA EXECUÇÃO</p>		
<p>Estrutura de gestão do projeto</p>	<p>Qual o organograma do projeto e as responsabilidades dos diferentes atores?</p>	<p>Existem omissões ou desvios face ao estabelecido no Documento do Projeto? Que arranjos institucionais foram implementados para a execução do Pro PALOP-TL?</p>
<p>Medidas tomadas para a harmonização e alinhamento</p>	<p>Se for caso disso, foram tomadas medidas para a harmonização com outros doadores e criados dispositivos comuns de articulação?</p>	<p>Como a política de Cooperação da UE e do PNUD foi aplicada no que diz respeito ao alinhamento com as estratégias nacionais de Desenvolvimento e com a governança económica?</p>
<p>Monitorização e avaliação</p>	<p>Foi constituído um sistema de seguimento do projeto?</p>	<p>Que estratégias foram utilizadas para o seguimento e a avaliação do projeto? Como o sistema de seguimento e avaliação está alinhado com os mecanismos internos do país? Como que este sistema poderá contribuir para a melhoria dos mecanismos internos de seguimento da boa governação a nível do país? Ou como poderá ser apropriada e utilizada com o fim do projeto? Missões de acompanhamento? Avaliações realizadas? Estrutura de monitorização?</p>

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Medidas tomadas para garantir a parceria	<p>Em que medida a contraparte (Governo) e os beneficiários participam nas diferentes fases do projeto?</p> <p>Qual o engajamento das instituições nacionais e dos beneficiários diretos nas diferentes fases do projeto?</p>	<p>Qual é a metodologia utilizada e quais são os mecanismos desenvolvidos para garantia a participação da contraparte e dos beneficiários?</p> <p>Todos os atores estão envolvidos de forma equitativa na implementação do projeto?</p>
Contribuição local	Quais as contribuições da contraparte (Governo) e beneficiários em termos monetários e outros?	<p>Os contributos nacionais foram disponibilizados em tempo útil?</p> <p>Houve desvios face às previsões iniciais?</p>
AVALIAÇÃO DO PROJETO		
Relevância	To what extent is the Project consistent with PALOP partner countries' national strategies for poverty reduction and national development plans?	<p>O projeto responde aos problemas reais identificados nas estratégias nacionais de redução da pobreza e nas estratégias e planos nacionais?</p> <p>Quais as referências nos documentos do projeto sobre countries' national strategies for poverty reduction and national development plans?</p> <p>Quais as referências que as autoridades políticas nacionais fazem sobre o projeto em iniciativas exteriores ao projeto?</p> <p>Os resultados e produtos esperados com a implementação do PROPALOP TL vão de encontro aos principais constrangimentos enfrentados por estes países neste domínio?</p> <p>Em que medida a implementação deste projeto está a contribuir para mudanças em termos de desenvolvimento de políticas públicas para a melhoria da governação económica?</p>
	To what extent are the Project activities relevant to the needs of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the beneficiary country?	To what extent are the Project activities are relevant to enhance skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society and

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

		improve ecosystems of PFM and economic governance in the beneficiary countries?
	To what extent have transversal domains of this project, such as ICT, gender and project communication and visibility, been considered in the Project activities?	<p>Em que medida o uso de plataformas de ensino à distância e partilha de informação/conhecimentos e boas práticas permitiu responder aos desafios da descontinuidade territorial?</p> <p>Qual foi o impacto e a importância das actividades transversais (Conferências, Seminários, Workshops, Grupos de Trabalho) organizados pelo projecto?</p>
	To what extent showcasing lessons and progress made by civil society organizations' within the PALOP/CPLP Open Budget Initiative tem influenciado o comportamento dos atores sociais e políticos?	
Eficácia	<p>To what degree has the Project assistance resulted in an increase in institutional and individual capacity of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in the beneficiary country?</p> <p>To what extent showcasing lessons and progress made by civil society organizations' within the PALOP/CPLP Open Budget Initiative tem influenciado o comportamento dos atores sociais e políticos?</p>	<p>Em que medida a apropriação da contraparte nacional facilitou ou dificultou os progressos do projeto?</p> <p>To what extent strengthen CSO dealing with corruption matters for ensuring civil oversight of public expenditures ?</p> <p>To what extent strengthen SAI external control role and capacities matters to tackle corruption and improve economic governance?</p> <p>To what extent strengthen capacities of Legislatures to carryout political scrutiny of the executive and public expenditures matters to tackle corruption and improve economic governance?</p> <p>Que fatores contribuíram ou não para a performance do PROPALOP TL no domínio?</p> <p>Qual a eficácia das parcerias estabelecidas na implementação do PROPALOP TL?</p>

		Foram introduzidos mecanismos centrados em boas praticas e inovações nas instituições beneficiarias?
	<p>How effective is the project strategy and its tactics in the planning and implementation of Project activities and in ensuring achievement of project results?</p> <p>Are the current monitoring and evaluation tools used by the Project adequate to measure the impact of the Project’s activities on skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society capacities?</p>	<p>To what degree the strengthening of capacities contribuiu para uma melhoria de:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) legislative and oversight functions of the State, (ii) the management system of public finances, including internal and external control, (iii) support services to Parliament and (iv) State’s accountability. <p>Em que medida as atividades desenvolvidas relativas a on joint, transversal, south-south and peer-to-peer capacity-building promoveram a prossecução dos resultados do projeto?</p> <p>Os resultados atingidos conduzem ao objetivo específico formulado?</p> <p>A gestão do projeto e a qualidade da monitorização foi adequada? Os Indicadores Objetivamente Verificáveis (IOV) têm sido pertinentes? Se não, quais os indicadores adequados?</p> <p>Quais foram os efeitos involuntários, positivos ou negativos que emergiram? Como os podemos situar e avaliar no contexto geral? Como é que o projeto e os parceiros reagiram?</p> <p>Se for caso disso, as recomendações inscritas nos relatórios das missões foram tomadas em consideração?</p>
Eficiência	<p>What progress has the project made in achieving the proposed outputs?</p> <p>Does the project deliver its output and outcome in an efficient manner (results against costs)?</p>	<p>Quais as atividades realizadas e concluídas?</p> <p>Quais os seus custos?</p> <p>Verificaram-se desvios face ao programado? Em que atividades e quais os valores dos desvios? Que causas explicam os desvios?</p>

	Has the project been flexible to adequately respond to changing needs of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs) and National Parliaments based on emerging institutional, legal and other issues through its planning and regular review processes?	Houve adaptações posteriores aos documentos do projeto tendo em conta as especificidades do país verificadas?
	Is the current project management structure and staffing is effective and efficient to produce the required results?	A equipa de gestão de projeto tem sido estável quanto à sua composição? Quais os mecanismos de acompanhamento permanente têm sido utilizados? Têm sido recebidos alertas relativos a riscos potenciais que influenciarão o alcance dos resultados? Que tipo de riscos? Frequência?
	To what extent has a results based management approach been adopted in the project and how effective is it?	A matriz do quadro lógico está de acordo com os princípios para a sua estruturação? A monitorização recorria aos IOV para alertar possíveis desvios de calendarização e de recursos financeiros?
	How does this project and its activities compare in costs to other options for achieving the same goals? How well are resources used to achieve results? (Value for Money)	Existem benchmarks para avaliação do esforço financeiro? Que atividades poderão ter sido inúteis para a obtenção dos resultados? Que atividades poderiam ter alcançado os mesmos resultados, protegendo o esforço financeiro e os meios humanos?
Sustentabilidade	Is the project using appropriate capacity development methodologies to ensure effective transfer of legal, technical (investigative, monitoring, research, communication and education) and management knowledge and skills to skills of Supreme Audit Institutions (SAIs) and National Parliaments staff?	Existe um plano de saída para garantir a manutenção dos efeitos alcançados? Se não, quando está a ser pensada a sua elaboração e quem participará na sua estruturação? To what extent south-south and triangular cooperation is been used in the project's approach and activities and what is its impact in project exit strategy and sustainability?
	To what extent has the project supported skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society in ensuring a gradual decrease on the involvement of international staff/experts to support its work?	How and to what extent has the level and nature of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society leadership and senior

		<p>management engagement contributed to the sustainability and ownership of the project?</p> <p>Que riscos podem ocorrer após a conclusão do projeto relativas à permanência de pessoas que desenvolveram competências, ao trabalho em parceria transnacional e ao empenhamento do Governo, entre outros?</p>
	To what extent are the human resource plans of the skills of Supreme Audit Institutions (SAIs), National Parliaments and Civil Society linked with the exit strategy of the Project?	(Confirmar se existe planos de saída)
Tema transversal: Gender equity	O projeto tem dedicado especial atenção às questões da equidade de género no plano da capacitação?	<p>Quais foram as atividades específicas orientadas para a promoção da igualdade de género relativas à informação e sensibilização para as questões orçamentais e execução orçamental?</p> <p>Quais foram os efeitos induzidos em termos de eficácia? Que evidências podem ser constatadas?</p> <p>Os orçamentos nacionais afetam verbas específicas relacionadas com as questões de equidade de género?</p>
Tema específico: eLearning platforms and social networks	To what extent ICT platforms (online and via CDs) and solutions have been played a central role in this strategy in responding to the right of citizens to information, and cross cuttingly supporting the promotion of gender equity in public spending?	Qual o papel das plataformas eLearning, do website, do canal YouTube, do portal Pro PALOP-TL ISC , na prossecução dos objetivos específicos?
Tema transversal: Comunicação e Visibilidade Conjunta do Projeto		<p>Quais foram as atividades específicas orientadas para a promoção da visibilidade do projecto e da EU?</p> <p>Quais foram os efeitos induzidos em termos de eficácia? Que evidências podem ser constatadas?</p>
LIÇÕES APRENDIDAS		
Lições aprendidas e recomendações	Weaknesses and strengths	<p>Quais foram as weaknesses and strengths of the project design?</p> <p>Quais foram as weaknesses and strengths of the implementation strategy?</p> <p>Como foram resolvidas os pontos fracos durante a execução do projeto?</p>

AVALIAÇÃO INTERCALAR

		Que influência podem ter no futuro imediato?
	Apropriação pela contraparte nacional	Quais as evidências observáveis: legislação, orientações políticas internas ao governo, discursos das autoridades políticas divulgados, aumento de auditorias das ISC e respetiva divulgação dos relatórios, intervenções públicas das OSC perante o Governo e o Parlamento (nomeadamente de associações de mulheres), notícias da comunicação social, etc.
	Sustentabilidade e plano de saída	Quais os aspetos do plano de saída que podem contribuir para o reforço da sustentabilidade do projeto? Que indicadores de follow-up devem ser propostos?
	[Outras a identificar posteriormente]	

Anexo VI

Temas das entrevistas por tipologia de interlocutor

TEMAS	European Commission Delegations	UNDP Country Offices	Supreme Audit Institutions	Parliament administration staff	MPS' special commissions	Political parties	Ministries of Finances	Civil Society Organizations	Training/workshop participants	Training/workshop resources persons	UN Women units	Organização das instituições Superiores de controlo (OISC) CPLP	Instituto de Gestão Económica e Financeira em (IGEF)
Balanço das atividades no plano nacional.	✓	✓									✓		
Aspetos positivos e negativos relativos à execução das atividades a nível nacional.	✓	✓									✓		
Qualidade de envolvimento das contrapartes / beneficiários.	✓	✓									✓	✓	✓
Grau de visibilidade do projeto.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resultados genéricos alcançados devido ao envolvimento no projeto. Evidências demonstrativas.			✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓
Fatores que facilitaram e dificultaram o alcance dos resultados.			✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓
Evolução verificada nos últimos anos (avaliação).			✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓
Importância das competências adquiridas para o exercício de funções			✓	✓	✓			✓	✓	✓			
Qualidade das competências dos participantes nas ações.									✓	✓			
Avaliação da evolução das competências devido às ações									✓	✓			
Condições para por em prática as competências adquiridas									✓	✓			
Importância que o governo atribui ao projeto.						✓	✓						
O que o governo projeta para o futuro no âmbito do controlo					✓	✓	✓						
Quais as condições sociopolíticas são necessárias para a melhoria					✓	✓	✓	✓			✓		
O que é necessário garantir para a sustentabilidade do projeto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lições retidas até ao momento e que devem ser consideradas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Anexo VII

Ilustração de um mapa de análise entre o projetado e o executado

CABO VERDE / ATIVIDADES PLANEADAS E EXECUTADAS

CONTROLO E AUDITORIA DAS ISC SOBRE AS FINANÇAS PÚBLICAS NOS PALOP E EM TIMOR-LESTE SÃO REFORÇADAS NUM CONTEXTO DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES					
	Projetado		Executado		
	Data	Custo	Data	Custo	Produto
Atividade geral 1 - Formação sobre gestão e sobre auditoria das finanças públicas					
Troca de experiências e aprendizagem entre pares com o TC de Portugal no domínio da fiscalização prévia e concomitante.	Abr-Mai / 2014	€ 16.459,36			
formação em Normas Internacionais de Contabilidade para o Sector Público (IPSAS)	Não inscrita em PTA				
Formação no domínio da auditoria ao sector empresarial do Estado de acordo com a nova legislação.	Mai / 2015	€ 15.500,00			
Elaboração participada da estratégia do TCCV para auditar o sector empresarial do Estado, em linha com a reforma legal e aumento da abrangência do âmbito de jurisdição actual.	Mai / 2015				
Auditoria piloto no quadro da finalização da estratégia do TCCV para auditar o sector empresarial do Estado, em linha com a reforma legal e aumento da abrangência do âmbito de jurisdição actual.	Jun / 2015				
Reforço de capacidades humanas e institucionais	Jan-Dez / 2016	€ 7,116.45			
Atividade geral 2 - Assistência Técnica para a Conceção, programação e planeamento de orçamentos					
AT e formação no domínio da formulação, planificação, implementação, seguimento e avaliação de orçamentos-programas.	Mai / 2014	€ 11.376,57			
Restituição dos resultados das formações a nível das unidades desconcentradas e a nível local, em consequência da implementação do quadro legal para a o Orçamento do Estado (OE) e orçamentos-programas.	Jun-Dez / 2014				
Apoio técnico para planificação, gestão e seguimento de metas e objectivos profissionais com base em resultados.	Mai / 2014	€ 5.500,00			
Capacitação e formação on-the-job para a implementação do sistema de controlo de qualidade do Parecer sobre a CGE e do Plano e Relatório de Actividades do TCCV.	Fev-Mar / 2015	€ 12.000,00			
Restituição e socialização sobre a aplicação dos novos manuais de procedimentos e das instruções do TCCV e definição dos ajustamentos.	2015 (não calendarizado)				

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Formação no domínio da formulação, planificação, implementação, seguimento e avaliação de orçamentos-programas.	2015 (não calendarizado)	€ 9.666,67			
Restituição dos resultados das formações a nível das unidades desconcentradas e a nível local, em consequência da implementação do quadro legal para a o Orçamento do Estado (OE) e orçamentos-programas.	2015 (não calendarizado)				
Capacitação e formação on-the-job para a implementação do sistema de controlo de qualidade dos Acórdãos e Planos e Relatórios de Auditoria do TCCV.	2016 (não calendarizado)	€ 20.488,03			
Reprodução e edição da nova lei do TCCV e de legislação pertinente organizada numa coletânea.	2016 (não calendarizado)				
Restituição e socialização sobre a aplicação dos novos manuais de procedimentos e das instruções do TCCV e definição dos ajustamentos.	2016 (não calendarizado)				
Formação no domínio da formulação, planificação, implementação, seguimento e avaliação de orçamentos-programas.	2016 (não calendarizado)	€ 9.480,48			
Restituição dos resultados das formações a nível das unidades desconcentradas e a nível local, em consequência da implementação do quadro legal para a o Orçamento do Estado (OE) e orçamentos-programas.	2016 (não calendarizado)				
Atividade geral 2A: Apoio técnico para planificação, gestão e seguimento de metas e objetivos profissionais com base em resultados (ATIVIDADE NÃO PREVISTA)					
Aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho do Pessoal do Tribunal de Contas	Não inscrita em PTA				
Atividade geral 3 - Aquisição de equipamentos e assistência técnica para a integração de sistemas de contabilidade e de informação na gestão e auditoria das finanças públicas					
AT para elaboração do sistema informatizado de gestão e a base de dados para a auditoria externa das contas públicas e comunicação interna do TCCV.	Abr-Mai /2014	€ 73.134,33			
Sessões de socialização e recepção de inputs dos actores relevantes para finalização e aprovação do sistema.	Mai /2014				
Aquisição de equipamento e software	Jul-Dez /2014				
Formação para a gestão do sistema informatizado de gestão e a base de dados para a auditoria externa das contas pública auditoria externa das contas públicas e comunicação interna do TCCV.	2015 (não calendarizado)	€ 63,404.10			
Gestão do sistema.	2015 (não calendarizado)				
Aquisição de equipamento e software.	2015 (não calendarizado)				
Formação para a gestão do sistema informatizado de gestão e a base de dados para a auditoria externa das contas publicas e comunicação interna do TCCV.	2016 (não calendarizado)	€ 63,404.10			
Gestão e administração do sistema.	2016 (não calendarizado)				
Aquisição de equipamento e software	2016 (não calendarizado)				

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Atividade geral 4 - Assistência técnica para fortalecer a prestação de contas — padronização das normas de relatório financeiro					
Troca de experiências e aprendizagem entre pares com as ISC do Brasil no domínio do envolvimento público no controlo externo e no trabalho do TCCV.	Abr /2014	€ 10.500,00			
Formação dos técnicos e Juizes do TCCV no domínio da Ética e Deontologia Profissional na Auditoria Pública	Jul /2014	€ 20.200,00	Out / 2014		
Processo inclusivo e participativo para recolha de subsídios e informação ao público sobre os princípios éticos e de deontologia profissional no domínio da auditoria pública e do controlo externo.	Set /2014				
Formação dos técnicos do TCCV em gestão e tramitação processual decorrente da aprovação do novo modelo de funcionamento do TCCV.	Jul /2014	€ 11.061,76			
Formação no domínio da fiscalidade e os respectivos tratamentos contabilísticos e administrativos, com enfoque na interligação entre o processo contabilístico e as incidências fiscais para uma fiscalização adequada.	2015 (não calendarizado)	€ 2.500,00			
Formação dos técnicos e Juizes do TCCV no domínio da Ética e Deontologia Profissional na Auditoria Pública.	2015 (não calendarizado)	€ 11.050,00			
Processo inclusivo e participativo para recolha de subsídios e informação ao público sobre os princípios éticos e de deontologia profissional no domínio da auditoria pública e do controlo externo.	2015 (não calendarizado)				
Avaliação independente	2015 (não calendarizado)	€ 26,500.00			
Workshop de socialização das recomendações e reprodução/edição das recomendações.	2015 (não calendarizado)				
Formação dos técnicos e Juizes do TCCV no domínio da Ética e Deontologia Profissional na Auditoria Pública.	2016 (não calendarizado)	€ 10.050,00			
Processo inclusivo e participativo para recolha de subsídios e informação ao público sobre os princípios éticos e de deontologia profissional no domínio da auditoria pública e do controlo externo.	2016 (não calendarizado)				
Formação liderança e formação de avaliação de projectos e formação de direito financeiro e formação em controlo, avaliação e auditoria de gastos públicos, formação em contabilidade das autarquias locais.	2016 (não calendarizado)	€ 29.000,00			
Workshops de socialização.	2016 (não calendarizado)				
Atividade geral 5- Formação, ateliês e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controlo das finanças públicas nos PALOP e TL, entre ISC Parlamento e a sociedade civil					
AT para elaboração do programa de sensibilização e divulgação das boas práticas e normas internacionais do funcionamento das ISC e do controlo externo da despesa pública, bem como da participação pública e relação das ISC com o público.	Abr-Mai /2014	€ 5.000,00	Mar / 2014		

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Programas audiovisuais de sensibilização do público em geral para uma cultura de prestação de contas e controlo externo da despesa pública e divulgação do trabalho do TCCV.	Mai-Dez /2014	€ 9.372,17			
AT para elaboração do programa de sensibilização e divulgação das boas práticas e normas internacionais do funcionamento das ISC e do controlo externo da despesa pública, bem como da participação pública e relação do TC com o público.	Abr-Mai /2015	€ 5.000,00			
Programas audiovisuais de sensibilização do público em geral para uma cultura de prestação de contas e controlo externo da despesa pública e divulgação do trabalho do TCCV.	Mai-Dez /2015	€ 9,372.17			
AT para elaboração do programa de sensibilização e divulgação das boas práticas e normas internacionais do funcionamento das ISC e do controlo externo da despesa pública, bem como da participação pública e relação do TC com o público.	Abr-Mai /2016	€ 5.000,00			
Programas audiovisuais de sensibilização do público em geral para uma cultura de prestação de contas e controlo externo da despesa pública e divulgação do trabalho do TCCV.	Mai-Dez /2015	€ 5.000,00			

TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 1 / 2014		€ 162.604,19			
TOTAL GMS RESULTADO 1 / 2014		€ 11.382,29			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 1 / 2014		€ 173.986,48			
TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 1 / 2015		€ 154,992.94			
TOTAL GMS RESULTADO 1 / 2015		€ 10,849.51			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 1 / 2015		€ 165,842.44			
TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 1 / 2016		€ 153.911,23			
TOTAL GMS RESULTADO 1 / 2016		€ 10.773,79			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 1 / 2016		€ 164.685,01			

	Projetado		Executado		
	Data	Custo	Data	Custo	Produto
Atividade geral 7: Desenvolvimento de capacidades e assistência em metodologia para apoiar as reformas dos quadros legais e institucionais, com particular enfoque na revisão de leis sobre o Orçamento Geral do Estado e TC					
Formulação do plano estratégico integrado.	Jun-Jul /2014				
Revisão e implementação da reforma do regimento da AN.	Jun-Jul /2014	€ 12.300,00			
Workshops para socialização e recepção de inputs dos actores relevantes.	Jul /2014				
Revisão do sistema de informação legislativa e parlamentar (SILP) e capacitação/formação dos técnicos parlamentares para a implementação do sistema.	Abr-Dez /2014	€ 27.500,00	Out / 2014		

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Aquisição de software e equipamentos para a implementação do programa de informação legislativa e parlamentar.	Set-Dez /2014				
Seguimento e avaliação de meio percurso do plano estratégico.	2015 (não calendarizado)	€ 5.500,00			
Implementação do sistema de informação legislativa e parlamentar e capacitação/formação dos técnicos parlamentares para o seguimento e o quality.	Jan-Dez /2015	€ 22,478.07			
Aquisição de software e equipamentos para a implementação do programa de informação legislativa e parlamentar.	Fev, Jun e Out / 2015				
Seguimento e avaliação de meio percurso do plano estratégico.	Mar / 2016	€ 1.250,00			
Implementação do sistema de informação legislativa e parlamentar e capacitação/formação dos técnicos parlamentares para o seguimento e o controlo de qualidade do sistema.	Jan-Dez / 2016	€ 19.444,74			
Aquisição de software e equipamentos para a implementação do programa de informação legislativa e parlamentar.	Jan-Mar / 2016				
Atividade geral 8: Campanhas de sensibilização e de informação sobre os sistemas de gestão das finanças públicas e sobre as reformas legais, incluindo a promoção da transparência orçamental — informação fiscal e orçamental disponível para o público					
Visitas a Comarcas (Praia, Sta Catarina, S. Vicente, Sal, Fogo) para acompanhar a execução do orçamento e assegurar que os recursos alocados às comarcas são suficientes e geridos de forma transparente para futura planificação.	Jun /2014	€ 9.800,00	Jun /2014		
Audições públicas aos conselhos superiores de magistratura judicial, do ministério público e do governo (ministério da justiça) no domínio do controlo externo da despesa pública	Jul /2014				
Seguimento das receitas do Gabinete de recuperação dos activos - meta de 15% para as casas de abrigos.	Jun-Jul e Out-Dez /2014	€ 15.500,00	Nov / 2014		
AT para monitorização das rúbricas e desagregação dos dados estatísticos com incidência nas questões de género.	Out-Dez /2014				
Acompanhamento e avaliação da execução dos orçamentos alocados às comarcas.	Mar, Jul e Out / 2015	€ 11.900,00			
Audição pública aos conselhos superiores de magistratura judicial, do ministério público e do governo (ministério da justiça) no domínio do controlo externo da despesa pública.	Jun / 2015				
Seminário de capacitação no domínio da fiscalização parlamentar e do envolvimento público no seguimento de orçamentos e despesas públicas.	Mar-Abr / 2015				
AT para análise estatística e desagregação de dados com base no género.	Mar-Abr / 2015	€ 16.460,81			
Advocacia e sensibilização para a UE elaboração de orçamentos públicos, tendo em conta as questões e estatísticas com base no género.	Mai, Jul e Out / 2015				
Acompanhamento e avaliação da execução dos orçamentos alocados às comarcas.	Jan, Mar, Mai, Jul e Nov / 2016	€ 11.900,00			

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Audição pública aos conselhos superiores de magistratura judicial, do ministério público e do governo (ministério da justiça) no domínio do controlo externo da despesa pública.	Abr / 2016			
Seminário de capacitação no domínio da fiscalização parlamentar e do envolvimento público no seguimento de orçamentos e despesas públicas.	Mar / 2016			
Exercício de avaliação de resultados e do impacto no terreno e junto aos grupos alvo.	Set / 2016	€ 6.600,00		
Socialização, divulgação, advocacia e sensibilização com base nos resultados da avaliação.	Out-Dez / 2016			
Atividade geral 9: Assistência técnica para reforçar os orçamentos e contas, sistemas de auditoria e de monitorização para a análise e avaliação das finanças públicas documentos e projetos-lei				
AT para finalização de projectos de lei.	Mai-Jun /2014	€ 20.000,00		
Socialização de projectos de lei	Jun /2014			
Campanhas de sensibilização e divulgação para o seguimento da implementação dos pacotes legislativos.	Jun-Jul e Out-Dez / 2014	€ 5.250,00	Jul-Dez / 2014	
AT para preparação das comissões especializadas e gabinetes técnicos da AN para realizar sessões de audição do executivo com incidência sobre o processo orçamental a nível central e local.	Jan-Dez / 2015	€ 7.350,00		
Jornadas abertas da AN com audição do executivo, do TCCV e de agências públicas sobre o processo orçamental a nível central e local, com participação do público.	Out / 2015			
AT para seguimento das comissões especializadas e gabinetes técnicos da AN para realizar sessões de audição do executivo com incidência sobre o processo orçamental a nível central e local.	Mai-Jul e Out-Dez / 2016	€ 7.350,00		
Jornadas abertas da AN com audição do executivo, do TCCV e de agências públicas sobre o processo orçamental a nível central e local, com participação do público.	Mai-Jul e Out-Dez / 2016			
Campanhas de sensibilização e divulgação para o seguimento da implementação dos pacotes legislativos.	Mai-Jul e Out-Dez / 2016	€ 5.000,00		
Atividade geral 10: Assistência técnica e aconselhamento para os parlamentos nacionais sobre a supervisão da despesa pública				
Reforço das capacidades da AN no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento do processo orçamental (formulação, implementação e auditoria do orçamento do executivo) com base numa metodologia inclusiva que promove a participação da sociedade civil.	Jun-Dez / 2014	€ 13.667,80		
Formações no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento de orçamentos.	Jun-Dez / 2014			
Campanhas de sensibilização e divulgação para o seguimento da implementação dos pacotes legislativos.	Jan, Mar, Mai, Jul, Set e Nov / 2015	€ 5.000,00		
Formação dos técnicos da administração parlamentar e de apoio as comissões especializadas no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento de orçamentos e da despesa pública.	Jan-Dez / 2016	€ 7.745,19		
Trocas de experiências e iniciativas de aprendizagem entre pares no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento de orçamentos e despesa pública.	Mar, Mai, Set e Nov / 2015			

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Atividade geral 11: Formação, seminários e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controle das finanças públicas entre parlamentos e sociedade civil nos PALOP e em Timor-Leste					
Formações e iniciativas de desenvolvimento de capacidades.	Mai-Dez /2014	€ 14.372,17			
Reforço das capacidades da AN e troca de experiências no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento do processo orçamental (formulação, implementação e auditoria do orçamento do executivo) com base numa metodologia inclusiva que promove a participação da sociedade civil.	2015 (não calendarizado)	€ 10.592,29			
Reforço das capacidades da AN e troca de experiências no domínio da fiscalização parlamentar e seguimento do processo orçamental (formulação, implementação e auditoria do orçamento do executivo) com base numa metodologia inclusiva que promove a participação da sociedade civil.	Jan-Dez /2016	10,592.29			
Atividade geral 12: Formação de organizações da sociedade civil (incluindo jornalistas) no domínio do controlo e políticas orçamentais - programa GRANT					
Formulação do programa GRANT para a participação da sociedade civil nos processos orçamentais e de controlo externo das despesas e contas públicas.	2014 (não calendarizado)	€ 39.027,77			
Implementação e seguimento do programa.	2014 (não calendarizado)				
Implementação e seguimento do programa GRANT para a participação da sociedade civil nos processos orçamentais e de controlo externo das despesas e contas públicas.	Jan-Dez /2015	€ 24.037,53			
Implementação e seguimento do programa GRANT para a participação da sociedade civil nos processos orçamentais e de controlo externo das despesas e contas públicas.	Jan-Dez /2016	€ 24.037,53			
TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 2 / 2014		€ 157.417,74			
TOTAL GMS RESULTADO 2 / 2014		€ 11.019,24			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 2 / 2014		€ 168.436,98			
TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 2 / 2015		€ 111,063.89			
TOTAL GMS RESULTADO 2 / 2015		€ 7,774.47			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 2 / 2015		€ 118,838.36			
TOTAL ACTIVIDADES DA RESULTADO 2 / 2016		€ 93.919,75			
TOTAL GMS RESULTADO 2 / 2016		€ 6.574,38			
TOTAL ORÇAMENTO RESULTADO 2 / 2016		€ 100.494,13			

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Anexo VIII
Execução financeira face ao orçamentado

Resultado 1 - AS CAPACIDADES DE CONTROLO E AUDITORIA DAS ISC SOBRE AS FINANÇAS PÚBLICAS NOS PALOP E EM TIMOR-LESTE SÃO REFORÇADAS NUM CONTEXTO DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES							
	Orçamento global	Dez13-Dez14		Jan15-Dez15		Jan16- Set16	
		Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado
Atividade geral 1 - Formação sobre gestão e sobre auditoria das finanças públicas	352.141,00€	134.689,00€		66.805,00€		150.647,00€	
Atividade geral 2 - Assistência Técnica para a Conceção, programação e planeamento de orçamentos	337.716,00€	141.320,00€		82,989,00€		113.407,07€	
Atividade geral 3 - Aquisição de equipamentos e assistência técnica para a integração de sistemas de contabilidade e de informação na gestão e auditoria das finanças públicas	782.164,00€	267.689,00€		222.607,00€		291.867,63€	
Atividade geral 4 - Assistência técnica para fortalecer a prestação de contas — padronização das normas de relatório financeiro	593.494,00€	202.413,00€		181.746,00€		209.335,02€	
Atividade geral 5- Formação, ateliês e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controlo das finanças públicas nos PALOP e TL, entre ISC Parlamento e a sociedade civil	255.507,00€	85.749,00€		84.010,00€		85.748,42€	
Atividade geral 6- Exercícios sobre lições aprendidas - G&A dos resultados do projeto	110.898,00€	0,00€		55.449,00€		55.449,00€	
TOTAL	2.431.919,00€	858.132,00€		693.606,99€		906,454,00€	
Resultado 2: AS CAPACIDADES DE SUPERVISÃO DOS PARLAMENTOS E DA SOCIEDADE CIVIL SOBRE AS FINANÇAS PÚBLICAS SÃO DESENVOLVIDAS PARA UMA ANÁLISE INFORMADA NOS PALOP E EM TIMOR-LESTE NUM CONTEXTO DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES							
	Orçamento global	Dez13-Dez14		Jan15-Dez15		Jan16- Set16	
		Planeado	Executado	Planeado	Executado	Planeado	Executado
Atividade geral 7: Desenvolvimento de capacidades e assistência em metodologia para apoiar as reformas dos quadros legais e institucionais, com particular enfoque na revisão de leis sobre o Orçamento Geral do Estado e TC	417.735,00€	194.271,00€		126.576,00€		96.888,00€	

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste

Atividade geral 8: Campanhas de sensibilização e de informação sobre os sistemas de gestão das finanças públicas e sobre as reformas legais, incluindo a promoção da transparência orçamental — informação fiscal e orçamental disponível para o público	342.138,00€	103.994,00€		151.561,00€		86.583,00€	
Atividade geral 9: Assistência técnica para reforçar os orçamentos e contas, sistemas de auditoria e de monitorização para a análise e avaliação das finanças públicas documentos e projetos-lei	414.992,00€	47.750,00€		195.725,00€		171.517,00€	
Atividade geral 10: Assistência técnica e aconselhamento para os parlamentos nacionais sobre a supervisão da despesa pública	234.799,00€	84.211,00€		85.471,00		65.116,54€	
Atividade geral 11: Formação, seminários e viagens de estudo para troca de experiências e boas práticas sobre o controle das finanças públicas entre parlamentos e sociedade civil nos PALOP e em Timor-Leste	209.143,00€	74.292,00€		73.526,00€		61.325,48	
Atividade geral 12: Formação de organizações da sociedade civil (incluindo jornalistas) no domínio do controlo e políticas orçamentais - programa GRANT	510.990,00€	189.056,00€		162.733,00€		159.200,00	
TOTAL	2.219.798,00€	693.574,00€		795.593,00€		640.631,00€	
Atividade geral 13: Visibilidade e comunicação	181.006,00€	22.816,00€		83.066,00€		75.125,00€	
Atividade geral 13: Visibilidade e comunicação	1.238.585,00€	444.089,00€		397.248,00€		397.248,00€	
Orçamento global do projeto	6.400.00,00€	2.131.802,00€		2.107.378,00€		2.160.820,,00€	

AVALIAÇÃO INTERCALAR

Projeto para Reforço das Competências Técnicas e Funcionais das Instituições Superiores de Controlo (ISC), Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil para o Controlo das Finanças Públicas nos PALOP e em Timor-Leste