# *Relatório de Avaliação Intercalar*

## Programa de Consolidação dos Sistemas de Governação Económica e Gestão das Finanças Públicas (SGFP) nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Fase II))

Dezembro 2021

Implementado por: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)
Financiado por: União Europeia (UE) e PNUD

IMPACTE - Consultants For Dev
patricia.carvalho@impacteconsultants.com
| +351 926 294 204
www.impacteconsultants.com

## ÍNDICE

**Sumário Executivo ..... 6**
**1. Introdução ..... 11**
1.1. OBJETO DE AVALIAÇÃO ..... 11
1.1.1. ESTRUTURA DO PROGRAMA ..... 11
1.1.2. TEORIA DE MUDANÇA ..... 15
**2. Quadro Metodológico ..... 24**
2.1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO ..... 24
2.1.1. OBJETIVOS GERAIS ..... 24
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 24
2.1.3. ÂMBITO DA AVALIAÇÃO ..... 24
2.1.4. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO ..... 25
2.1.5. PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO ..... 25
2.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS ..... 28
2.2.1. ANÁLISE DOCUMENTAL ..... 28
2.2.2. ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS ..... 28
2.2.3. ENTREVISTAS QUALITATIVAS ..... 29
2.2.4. INQUÉRITOS ..... 29
2.2.5. WORKSHOP DE VALIDAÇÃO ..... 30
2.3. ANÁLISE DE DADOS ..... 30
2.4. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS ..... 31
**3. Resultados da Avaliação ..... 32**
3.1. RELEVÂNCIA ..... 32
3.2. EFICÁCIA ..... 44
3.3. EFICIÊNCIA ..... 66
3.4. SUSTENTABILIDADE ..... 70
3.5. QUESTÕES TRANSVERSAIS: GÉNERO, DIREITOS HUMANOS E BOA GOVERNAÇÃO ..... 74
**4. Conclusões ..... 76**
**5. Lições Aprendidas ..... 78**
**6. Recomendações ..... 79**
**Anexos ..... 81**
1. LISTA DE STAKEHOLDERS CONSULTADOS ..... 82
2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS ..... 88
3. BIBLIOGRAFIA ..... 92

## TABELAS

Tabela 1 – Orçamento Pro PALOP-TL ISC, USD ..... 12
Tabela 2 – Quadro de Resultados ..... 17
Tabela 3 – Participantes entrevistados por tipo de instituição ..... 29
Tabela 4 - Respostas ao inquérito por tipo de beneficiário, desagregadas por género ..... 30
Tabela 5 - OBI Scores, PALOP-TL, 2008-2021 (previsão) ..... 33
Tabela 6 - WGI – Voz e Prestação de Contas scores, PALOP-TL, anos selecionados ..... 34
Tabela 7 - WGI – Eficácia do Governo scores, PALOP-TL, anos selecionados ..... 35
Tabela 8 - WGI – Controlo da Corrupção, PALOP-TL, anos selecionados ..... 35
Tabela 9 – Percentagem de Mulheres no Parlamento, PALOP-TL últimas eleições ..... 36
Tabela 10 - Progresso das metas ..... 45
Tabela 11 - WGI – Controlo de Corrupção (Percentile Rank), PALOP-TL, anos selecionados ..... 50
Tabela 12 – OBI Scores, Transparência, Participação Pública e Fiscalização Financeira, PALOP-TL , anos selecionados ..... 51
Tabela 13 – Número de iniciativas de formação e capacitação ..... 57
Tabela 13 - Comunidades de Práticas Organizadas pelo Pro PALOP-TL ISC - Fase II ..... 61
Tabela 14 – Participantes do Programa por género ..... 75

## FIGURAS

Figura 1- Países de Implementação ..... 12
Figura 2 – Impacto, Outcomes e Outputs ..... 13
Figura 3 – Participantes entrevistados por país ..... 29
Figura 4 – Evolução da Percentagem das Mulheres no Parlamento, PALOP-TL, 1970-2021 ..... 36
Figure 5 - Esquema de cores do progresso das metas ..... 44
Figura 6 - O Programa melhorou as minhas competências individuais ..... 58
Figura 7 - O Programa melhorou a capacidade institucional da minha organização ..... 58
Figura 8 - Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa. ..... 60
Figura 9 - Implementação do Orçamento ..... 68
Figura 10 - As metodologias do programa garantiram uma transferência efetiva de conhecimentos e competências de gestão de finanças públicas para mim e para os meus colegas da minha instituição. ..... 72
Figure 11 - Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa na minha instituição. ..... 73
Figura 12 – O Programa contribuiu para melhorar a igualdade de género, direitos humanos e/ou boa governação no meu país ..... 75

## ACRÓNIMOS

| | |
|---|---|
| ADECO | Associação dos Consumidores |
| ADRA | Associação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente |
| AFROSAI | Organização Africana das Instituições Superiores de Controlo das Finanças Públicas |
| AFROSAI-E | *African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions* |
| AO | Angola |
| ARAP | Autoridade Reguladora das Aquisições Públicas |
| CdC | Câmara de Contas |
| CdP | Comunidade de Práticas |
| CESC | Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil |
| CICA | Conselho de Igrejas Cristãs em Angola |
| CIP | Centro de Integridade Pública |
| CSN | Conselheiro Sénior Nacional |
| CTA | Assessor Técnico Principal |
| CV | Cabo Verde |
| DGO | Direção-Geral do Orçamento |
| FED | Fundo Europeu de Desenvolvimento |
| FMO | Fórum de Monitoria do Orçamento |
| FONGTIL | Forum ONG Timor-Leste |
| GB | Guiné-Bissau |
| GFP | Gestão das Finanças Públicas |
| GON | Gabinete do Ordenador Nacional |
| HQ | Sede |
| IBP | *International Budget Partnership* |
| IGF | Inspeção Geral das Finanças |
| IPP | Instituto Pedro Pires |
| IPU | União Interparlamentar |
| ISC | Instituições Superiores de Controlo |
| TIC | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| M&A | Monitoria e Avaliação |
| MF | Ministério das Finanças |
| MPs | Deputados do Parlamento |
| MTEF | Quadro de Despesas a Médio Prazo |
| MZ | Moçambique |
| OBI | Índice do Orçamento Aberto |

| | |
|---|---|
| OBS | *Open Budget Survey* |
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| OGE | Orçamento Geral do Estado |
| OGP | *Open Government Partnership* |
| OISC/CPLP | Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa |
| OSC | Organizações de Sociedade civil |
| OSG | Orçamento Sensível ao Género |
| PAFA | *Project Administrative and Finance Associate* |
| PCGE | Parecer sobre a Conta Geral de Estado |
| PEFA | *Public Expenditure and Financial Accountability* |
| PFMO | Parceria para a melhoria da prestação de serviços através do reforço da Gestão e Supervisão das Finanças Públicas em Timor-Leste |
| PMA | Plataforma das Mulheres em Ação |
| PMF-RF | *Public Management Finance Report Framework* |
| PNUD | Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas |
| PPI | Plano Plurianual Indicativo |
| PTA | Planos de Trabalho Anuais |
| SGFP | Sistemas de Gestão das Finanças Públicas |
| SGI | Sistemas de Gestão de Informação |
| SISTAFE | Sistema de Administração Financeira do Estado |
| STP | São Tomé e Príncipe |
| TdC (PT) | Tribunal de Contas de Portugal |
| TdM | Teoria de Mudança |
| TdR | Termos de referencia |
| TL | Timor-Leste |
| UE | União Europeia |
| UGP | Unidade de Gestão de Projeto |
| UN-SWAP | *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women* |
| UNEG | Grupo de Avaliação das Nações Unidas |
| WGI | *Worldwide Governance Indicators* |

# Sumário Executivo

**1. Contexto e objeto da avaliação:** A Avaliação do Programa de Consolidação dos Sistemas de Governação Económica e Gestão das Finanças Públicas (SGFP) nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC - Fase II) foi realizada entre setembro e dezembro de 2021. A Avaliação utilizou processos de recolha de dados presenciais e online realizados em todos os países de implementação. A segunda fase do Pro PALOP-TL ISC foi criada com o objetivo específico de melhorar o desempenho dos PALOP-TL em termos de prestação de contas, eficácia e transparência das finanças públicas. Implementado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visa melhorar a governação económica nos países PALOP-TL. Teve início em 2018 e tem como data final de implementação das atividades novembro de 2022. O orçamento, no valor de 9.261.016 USD, foi financiado pelo 11.º Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) da UE (9.154.460 USD) e co-financiado pelo PNUD (106.556 USD).

**2. Objetivos da avaliação:** A Avaliação pretende responder à necessidade de prestação de contas vertical e horizontal, bem como gerar conhecimento que possa auxiliar iniciativas futuras. A Avaliação tem quatro objetivos específicos: 1) fazer uma avaliação global independente; 2) identificar as principais lições aprendidas e propor recomendações práticas; 3) contribuir para uma estratégia de saída; e 4) rever de que forma a intervenção conseguiu fortalecer a aplicação de uma abordagem baseada em direitos e a integração de género.

**3. Critérios de avaliação:** A Avaliação utilizou como referência os critérios da OCDE/CAD: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Considerações de género, direitos humanos e boa governanação foram, também consideradas como parte desta avaliação.

**4. Metodologia de avaliação:** A Avaliação empregou uma metodologia de métodos mistos, que incluiu: revisão documental, análise de dados secundários, 90 entrevistas individuais e em grupo a 109 informantes-chave (por exemplo, Entidades Beneficiárias, União Europeia (UE); Gabinetes de Ordenadores Nacionais (GON; PNUD; ISCTE) e um inquérito quantitativo online a 40 organizações beneficiárias.

**5. Resultados da avaliação (por critérios):**

**5.1. Relevância:** Dados de fontes de referência indicam a relevância do Programa. Entre 2008 e 2019 todos os PALOP-TL inquiridos classificaram-se no Open Budget Survey (OBS) (Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe) abaixo do limiar de 61 pontos (em 100), o que indica baixos níveis de transparência orçamental. Os três Indicadores de Governação Mundial (*World Governance Indicators* - WGI) consultados também indiciam a relevância do Programa. O indicador WGI *voz e prestação de contas* (*voice and accountability*) coloca metade dos beneficiários acima do limite 0 – numa escala que varia entre -2,5 e 2,5 -, e metade abaixo. A pontuação mais elevada na área dos PALOP-TL em 2020 foi a de Cabo Verde (0,92), e a pontuação mais baixa foi a de Angola (-0,81). Para o indicador WGI *eficácia governamental (government effectiveness)*, todos os PALOP-TL foram pontuados abaixo de 0 em 2020. Por último, o indicador WGI *controlo da corrupção* (*control of corruption*) coloca apenas dois países PALOP-TL acima da pontuação 0 (Cabo Verde e São Tomé e Príncipe). Os dados da União Interparlamentar (UIP)

apontam para uma tendência geral transversal de subida da percentagem de mulheres com assento parlamentar na região PALOP-TL.

Dois elementos centrais surgiram como razões para a grande relevância e recetividade positiva do Programa: o envolvimento (*buy-in*) de altos funcionários do poder executivo e o desenvolvimento dos Planos de Trabalho Anuais (PTA). Estes elementos fizeram parte do posicionamento metodológico do Programa o que fomentou a participação dos beneficiários na formulação de atividades, indicadores e linha de base. Como resultado, o Programa conseguiu manter altos níveis de relevância, adequação e engajamento. Outro indicador preponderante da relevância do Programa é o seu alinhamento com as estratégias setoriais e nacionais dos PALOP-TL, com o Programa Indicativo Plurianual da UE para 2014-2020, com o Plano Estratégico do PNUD, bem como com os ODS. O alinhamento é percetível tanto em estratégias e planos nacionais antigos como em estratégias e planos elaborados mais recentemente. Tal indica, que o Programa está a responder às necessidades estruturais dos países beneficiários.

Esta avaliação constatou que a forma como o Programa foi concebido também contribuiu para a sua relevância na área dos PALOP-TL. O Programa é um projeto de continuidade e conseguiu melhorar e expandir em relação ao seu antecessor. Uma das adaptações mais notáveis foi a expansão dos produtos do Programa, nomeadamente a inclusão do Output 1 (The executive's capacities to ensure fiscal and budget transparency in the PALOP-TL are improved). A avaliação constatou que a maioria das organizações beneficiárias – particularmente as ISC, Parlamentos e Executivos – reportaram que a Unidade de Gestão de Projeto (UGP) interpretou corretamente as necessidades dos beneficiários e desenhou o Programa de acordo. No entanto, alguns beneficiários – particularmente os da sociedade civil em Cabo Verde – relataram que não estiveram suficientemente envolvidos na fase de projeto.

**5.2. Eficácia:** A avaliação constatou que o Programa deu um contributo significativo para os objetivos previstos e está a contribuir positivamente para a melhoria da governação económica nos países PALOP-TL. De facto, o Programa foi identificado como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL, tendo conseguido estabelecer relações institucionais positivas e de confiança com os beneficiários nos diferentes países, e tendo sido bem-sucedido nos seus esforços de advocacia para promover a transformação institucional, através reformas legais e institucionais. O Programa está a promover uma mudança de paradigma em relação à transparência orçamental, nomeadamente através da promoção do Orçamento Sensível ao Género (OSG), bem como a promoção dos ODS no SGFP. O diálogo e os canais de cooperação e comunicação entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários foram fortalecidos por meio da Cooperação Sul-Sul e Triangular. No entanto, foram identificados constrangimentos com as elevadas taxas de rotatividade dos deputados, diminuição da disponibilidade para as atividades tanto em Cabo Verde como em Moçambique, devido aos processos eleitorais mais recentes; instabilidade política na Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste, mudanças de lideranças nas ISC de Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe; e falta de capacidade de resposta dos beneficiários em Timor-Leste. Em relação aos resultados do Programa, a avaliação concluiu que o progresso em direção às metas é positivo e que a maioria dos indicadores tem potencial para serem alcançados até o final do Programa.

**5.3. Eficiência:** Esta avaliação constatou que a estratégia de implementação e execução do Programa foi adequada e eficiente. Ao nível da UGP, há um bom grau de comprometimento e apropriação do Programa. A capacidade técnica e as *soft skills* da UGP têm sido destacadas como fatores determinantes para o sucesso do Programa, bem como para o estabelecimento de relações interpessoais adequadas e de confiança com os beneficiários. De fato, a maioria dos

beneficiários reporta altos níveis de resposta da UGP, o que ficou evidente pela rápida resposta à pandemia de COVID-19. Além do UGP, as estruturas locais dos escritórios do PNUD apoiam a implementação do Programa, o que também foi apontado como de grande relevância.

O Programa fez um uso eficiente dos recursos financeiros alocados até ao momento, na medida em que executou 4.688.461,38 USD, o que corresponde a 50,41 por cento do orçamento total ou 75 por cento do valor recebido até à data. À data da avaliação, o Programa ainda contava com um ano para concluir a implementação das atividades (até novembro de 2022), e seis meses adicionais (maio de 2023) para realizar o seu encerramento. Relativamente aos recursos humanos afetos ao Programa, esta avaliação verificou que são adequados, pois possuem competências técnicas relevantes e experiência profissional abrangente nas diversas áreas de implementação.

Em termos de Monitoria e Avaliação (M&A), a avaliação constatou que os instrumentos de M&A do Programa são pertinentes para a gestão do projeto, garantindo ao mesmo tempo que não sobrecarregam a UGP com procedimentos de monitoria excessivos. No entanto, as reuniões dos Comités de Coordenação do País não foram organizadas com frequência. Essas reuniões são relevantes para apoiar o diálogo e a partilha de informações entre a UGP e as entidades beneficiárias. Além disso, podem proporcionar oportunidades para discussões estratégicas aprofundadas com a UE.

**5.4. Sustentabilidade:** A avaliação apurou que a estratégia de implementação do Programa foi orientada para a promoção de resultados sustentáveis, particularmente através da adoção de uma abordagem flexível e colaborativa na identificação das necessidades das instituições, nomeadamente através dos PTA que asseguraram uma participação efetiva dos beneficiários, promovem uma maior apropriação dos resultados e asseguraram bons níveis de alinhamento da intervenção com as estratégias e políticas públicas setoriais e nacionais. Da mesma forma, a promoção de reformas institucionais e legais nos países garante que as reformas relacionadas com as finanças públicas sejam institucionalizadas nos países. A criação de um *hub* de conhecimento com os vários recursos criados ao longo da implementação do Programa visa capitalizar todo o conhecimento relevante recolhido, para que este seja partilhado com as instituições e o público. Uma estratégia de saída deve ser discutida com os beneficiários do programa para garantir que eles estejam adequadamente capacitados para realizar os resultados do Programa, garantindo o seu compromisso, bem como uma rápida transição. A abordagem da cooperação sul-sul e triangular promoveu a troca de conhecimentos e experiências relevantes para reforçar o diálogo entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários, bem como entre entidades congéneres em diferentes países. Por último, a utilização de entidades e redes internacionais e regionais existentes, como a AFROSAI (Organização Africana das Instituições Superiores de Controlo das Finanças Públicas em África), o Tribunal de Contas em Portugal, e outras, reforçará a sustentabilidade das práticas nos países beneficiários.

**5.5. Questões transversais**: A igualdade de género, a abordagem baseada em direitos e a boa governação são elementos centrais da criação e planeamento do Programa. O Programa promoveu a inclusão de uma abordagem sensível ao género nas práticas de governação económica nos PALOP-TL, através da integração do género no processo de no processo orçamental enquanto ferramenta para melhoria da governação e transparência. Contribuiu igualmente de forma direta para reforçar a boa governação nos PALOP-TL, através da melhoria do ecossistema de GFP, designadamente ao nível do desenvolvimento de capacidades institucionais de atores estatais e não estatais no que respeita à transparência, prestação de contas e inclusão.

**6 Lições aprendidas:** Várias lições foram extraídas da implementação do Programa, com base nas evidências recolhidas no processo de avaliação:

LA1. A metodologa dos PTA é eficaz e contribui para bons níveis de relevância, flexibilidade, implementação e apropriação (buy-in) do Programa.

LA2. A formação e desenvolvimento de competências nas múltiplas camadas do SGFP contribui para a transformação efetiva e sustentável das práticas institucionais.

LA3. A cooperação Sul-Sul e triangular na região dos PALOP-TL é relevante dos pontos de vista linguístico, jurídico e político.

LA4. O Programa tem potencial para se tornar uma boa prática internacional.

LA5. A centralização da gestão do Programa contribui para a sua boa execução, mas a presença local é necessária quando os beneficiários divergem na sua taxa de execução.

**7. 7. Principais recomendações:** Com base nas evidências, constatações e lições aprendidas, recolhidas durante a avaliação, a equipa de avaliação identificou um conjunto de Recomendações Estratégicas (RE) e Operacionais (RO).

**7.1. Recomendações Estratégicas:**
RE1. Considerar a elaboração de uma estratégia de saída. Uma estratégia de saída clara deve ser discutida com os beneficiários para garantir que eles tenham sido adequadamente capacitados para dar continuidade aos resultados do Programa e que estejam comprometidos com uma transição rápida quando o Programa terminar, inclusivamente a nível financeiro.

RE2. Criar sinergias entre o Programa e plataformas globais como o *Integrated National Financing Framework* (INFF) para aumentar a visibilidade do Programa e sua identificação como uma boa prática internacional.

RE3. Reforçar os mecanismos de coordenação e comunicação, aumentando a frequência dos Comités de Coordenação nos países e o envolvimento da UE através do Comité de Pilotagem.

RE4. Promover uma coordenação mais estreita com projetos nacionais e regionais financiados pela UE através do diálogo formal e informal e explorar potenciais sinergias com esses projetos.

**7.1. Recomendações Operacionais:**
RO1. Afetar recursos financeiros para escritórios locais do PNUD e revisitar responsabilidades. O fortalecimento dos funcionários do país pode ser relevante para lidar com as dificuldades locais dos parceiros.

RO2. Considerar o desenvolvimento de uma *task force* para responder rapidamente à mudança prevista e imprevista de funcionários e representantes públicos. Devido aos processos democráticos regulares, é natural uma certa rotatividade de funcionários eleitos ou nomeados. A task force deve iniciar imediatamente contatos com funcionários públicos recém-eleitos ou nomeados, a fim de garantir que o Programa seja apropriado o mais rapidamente possível.

RO3. Considerar o recurso a fontes especializadas nos países beneficiários para facilitar futuras ações de capacitação e partilha de conhecimentos (por exemplo, universidades locais) para que a formação seja sustentável nos países.

# 1. Introdução

Em setembro de 2021, o Gabinete do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em Cabo Verde contratou a equipa da Impacte - Consultants for Dev para realizar a Avaliação do Programa de Consolidação dos Sistemas de Governação Económica e Gestão das Finanças Públicas (SGFP) nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Fase II)) (2018-2022). A avaliação foi realizada entre setembro e dezembro de 2021, com processos de recolha de dados presenciais e online realizados em todos os países de implementação: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

Este relatório apresenta a Avaliação do Pro PALOP-TL ISC (Fase II), que teve início em 2018 e será implementado até novembro de 2022. O Programa é implementado pelo PNUD e visa melhorar a governação económica nos países PALOP-TL, com o objetivo específico de melhorar seu desempenho na prestação de contas, eficácia e transparência das Finanças Públicas.

A avaliação pretende responder à necessidade de prestação de contas vertical e horizontal, além de gerar conhecimento que possa ajudar a melhorar iniciativas futuras. A avaliação visa especificamente avaliar a relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e questões transversais do Programa, tendo como principais usuários o PNUD, a União Europeia (UE), os beneficiários do Programa e parceiros.

O relatório está dividido em quatro capítulos, que incluem o enquadramento do Programa e o objeto da avaliação[1]; seguido do referencial metodológico, que inclui objetivos, critérios, questões, fontes, análise da amostra e dos dados e considerações éticas da avaliação. O capítulo seguinte, referente aos resultados da avaliação, está segmentado por critérios de avaliação: relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e questões transversais. Por fim, são apresentadas as conclusões, lições aprendidas e recomendações. Os dados adicionais de suporte ao relatório, nomeadamente os termos de referência, a matriz de avaliação, a lista dos intervenientes consultados, os instrumentos de recolha de dados e as referências bibliográficas, são apresentados em anexo.

## 1.1. OBJETO DE AVALIAÇÃO

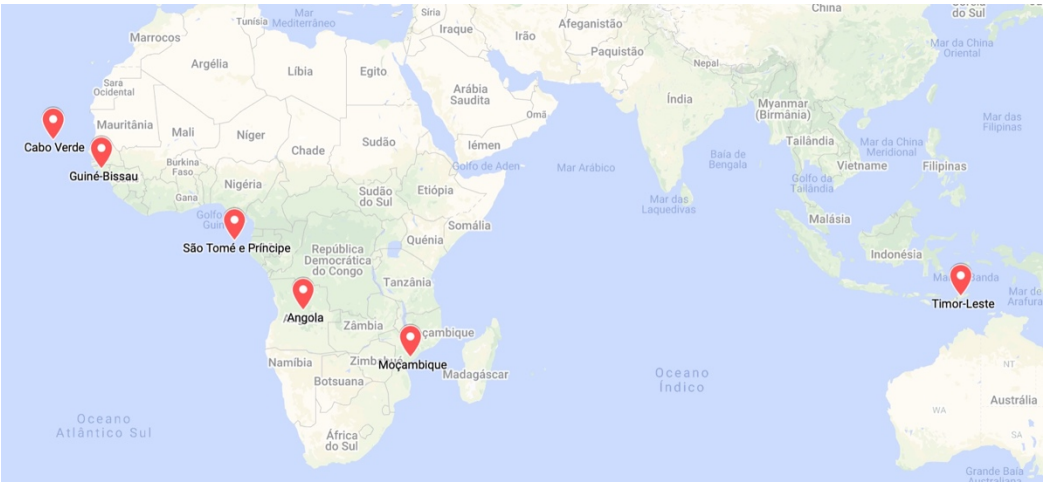
### 1.1.1. ESTRUTURA DO PROGRAMA

O Programa Pro PALOP-TL ISC (Fase II) dá continuidade e alarga os esforços do Projeto Pro PALOP-TL ISC, que foi implementado nos PALOP e em Timor-Leste entre 2014 e 2017. A primeira fase respondeu à necessidade identificada de apoio às Instituições Superiores de Controlo - ISC, Parlamentos, Parlamentares e Organizações da Sociedade Civil (OSC) na área dos PALOP-TL (Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste), na domínios do controlo externo e da supervisão das finanças, orçamento, contas e despesas públicas. O Projeto foi financiado pela UE (10º Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED)) num montante total de 6,5 milhões de euros e contribuiu para a promoção de uma governação adequada das finanças públicas nos PALOP e TL (ver Figura 1), com enfoque na capacitação técnica e funcional dasISC,

[1] Avaliar a utilização dos recursos alocados ao Programa para doadores (responsabilidade vertical) e beneficiários (responsabilidade horizontal).

dos Parlamentos Nacionais e da Sociedade Civil, e com ênfase na promoção da orçamentação sensível ao género. O projeto foi inovador no sentido de potenciar a capacitação na troca de experiências, bem como na criação de ambientes de aprendizagem entre pares numa lógica de cooperação Sul-Sul e Triangular.

*Figura 1- Países de Implementação*




Com base na história de sucesso do Projeto Pro PALOP-TL ISC, o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) pretende melhorar a governação económica nos PALOP-TL, com o objetivo específico de melhorar o desempenho dos países PALOP-TL nas finanças públicas responsabilidade, eficácia e transparência. No âmbito da segunda área prioritária do 11º FED PALOP-TL Plano Indicativo Plurianual (PIP) "Desenvolvimento da capacidade de governação", o Programa pretende melhorar a governação económica nos PALOP-TL. A segunda fase do Pro PALOP-TL ISC tem um orçamento total de USD 9.261.016,00, financiado pelo 11º FED e cofinanciado pelo PNUD (ver Tabela 1).

*Tabela 1 – Orçamento Pro PALOP-TL ISC, USD*

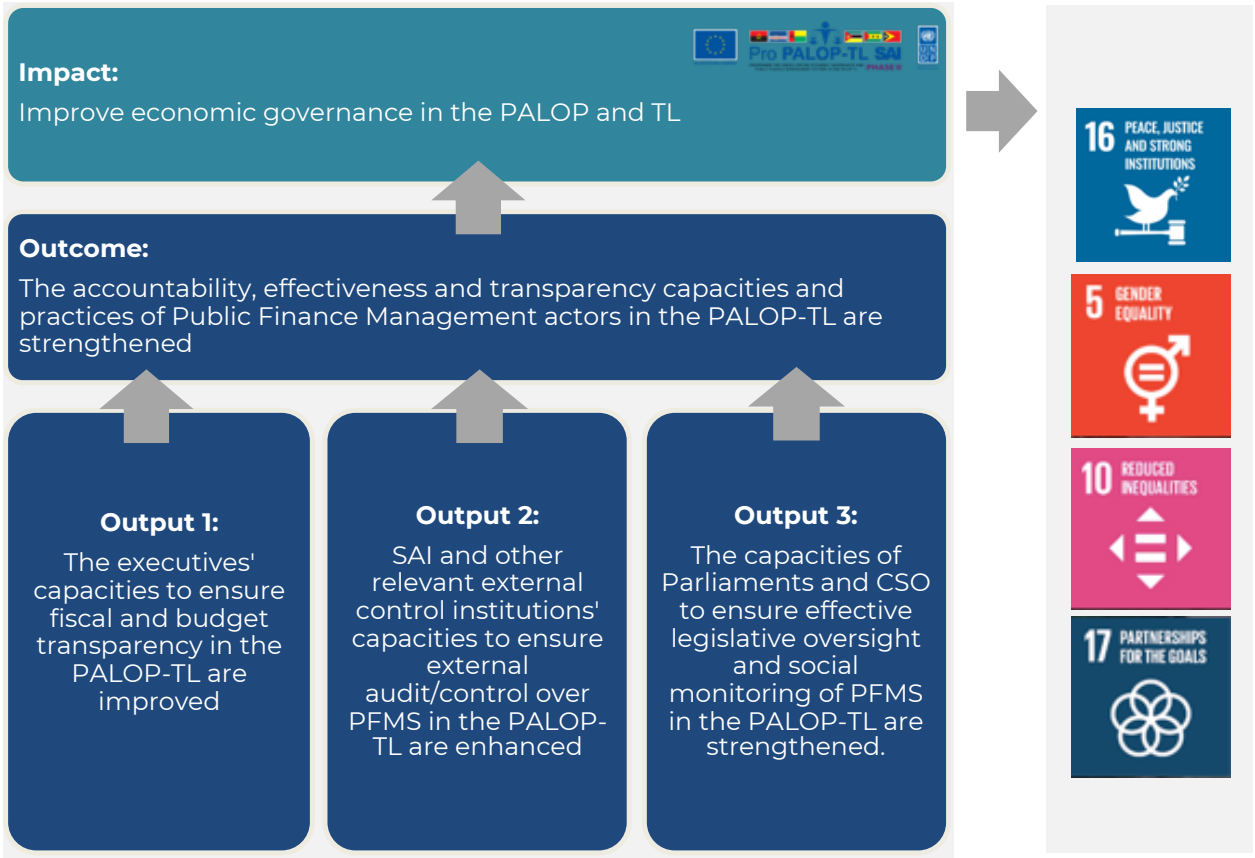
| **Repartição do orçamento Pro PALOP-TL ISC (USD)** | |
|---|---|
| Orçamento Total | $ 9 261 016 |
| a) Contribuição Total da UE | $ 9 154 460 |
| ai) Contribuição da UE para Atividades | $ 8 555 836 |
| aii) 7% dos custos elegíveis indiretos cobrados ao contribuinte da UE | $ 598 624 |
| b) Contribuição Total do PNUD para as Atividades | $ 106 556 |

A intervenção do Pro PALOP-TL ISC na segunda fase centra-se em três áreas para a consolidação da Gestão das Finanças Públicas a nível regional, com três resultados esperados (ver impacto do projeto, resultados e produtos na Figura 2 e quadro de resultados detalhado em o capítulo seguinte):

- **Output 1:** ""As capacidades dos executivos para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas.
- **Output 2:** As capacidades das instituições superiores de controlo e de outras instituições de controlo externo relevantes para garantir a auditoria/controlo externo sobre SGFP nos PALOP-TL são reforçadas."

- **Output 3:** "Reforçam-se as capacidades dos Parlamentos e OSC para assegurar uma fiscalização legislativa eficaz e monitoria social dos SGFP nos PALOP-TL."

*Figura 2 – Impacto, Outcomes e Outputs*




O Programa apoia iniciativas de capacitação, cooperação sul-sul e triangular e trocas de experiências, a partir de um conjunto de atividades abrangentes, visando:

1) "treinar e desenvolver competências e capacidades (formação, assistência técnica, apoio de pares etc.), promovendo sinergias com instituições nacionais de capacitação existentes, bem como acordos bilaterais ou multilaterais e instalações de capacitação;
2) promover campanhas de divulgação e sensibilização da informação;
3) promover reformas legais e institucionais;
4) realizar a aquisição e aprimoramento dos sistemas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
5) promover a comunidade de práticas por meio de uma instalação sul-sul e triangular usando aprendizado "peer2peer" e trocas de experiências, com foco na exposição e domesticação das melhores práticas, como gatilhos para a mudança."[2]

Adicionalmente, como resultado da pandemia de COVID-19, o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) realocou recursos para uma resposta abrangente do PNUD e financiada pela UE à crise desencadeada pela pandemia de COVID-19 no SGFP e Governação Económica do Países PALOP-TL para fazer face às necessidades emergentes resultantes do impacto socioeconómico da pandemia nos beneficiários

[2] Descrição da Ação - Programa de Consolidação dos sistemas de Governação Económica e Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Fase II)), 2018

do projeto a nível nacional (Ministérios das Finanças (MF), ISC, Parlamentos e OSC), nomeadamente:

- "Atividades de curta duração propostas para adaptar o plano de trabalho inicial do projeto ao contexto da pandemia COVID19 e visavam o reforço das capacidades técnicas e humanas das instituições beneficiárias para enfrentar e mitigar o impacto socioeconómico da pandemia COVID-19;
- Atividades transversais em curso adaptadas à realização de ações em contexto de distanciamento social e em regime de Estado de Emergência;
- Atividades nacionais para responder ao impacto socioeconómico da pandemia de COVID-19."[3]

Os beneficiários do Programa são titulares de direitos representados pela sociedade civil e detentores de deveres no Poder Executivo: MF – incluindo a Direção Geral do Orçamento (DGO) e a Inspeção Geral das Finanças (IGF), ISC, Parlamentos e OSC em todos os PALOP e Timor-Leste.

Os mecanismos de gestão, monitoria e coordenação do Programa são os seguintes:

1) Unidade Centralizada de Gestão de Projetos (UCGP) em Cabo Verde para assegurar a gestão diária. Foi concebida como uma Unidade pequena e flexível, composta pelo Conselheiro Técnico do Projeto (CTA), Assessor Nacional Sénior (ANS) em controlo externo da Gestão das Finanças Públicas (GFP) e transparência orçamental, Associado Administrativo e Financeiro do Projeto (AAFP), Motorista, Especialista em supervisão legislativa e abertura, Oficial de Comunicação e Visibilidade, Oficial de Monitoria e Avaliação e Especialista em Género.

2) **Comissão de Coordenação Nacional** em cada país beneficiário, apoiado pelos escritórios nacionais do PNUD e um representante do Oficial de Orçamento Nacional (OON). A Comissão de Coordenação Nacional é responsável pela supervisão nacional do Programa e foi composto pelo Executivo do Projeto (PALOP-TL UN-PNUD COs), os Beneficiários Sénior (Ministérios das Finanças/Plano, SAI, Parlamentos e OSC) e delegações da UE em cada PALOP-TL. Este mecanismo foi projetado para fornecer um fórum "para discutir o ambiente do setor local em evolução, compartilhar planos e atividades, rever o progresso no planeamento e implementação dos Planos de Trabalho Anuais (PTA), deliberar questões de interesse comum, negociar respostas acordadas e analisar necessidades emergentes e riscos a nível nacional"[4]. As reuniões de Coordenação de País foram planeadas para ocorrerem duas vezes por ano.

3) **Comissão de Direção do Projeto** (supranacional). Este mecanismo foi concebido para reforçar e permitir a complementaridade com outros projetos nacionais, evitar a duplicação de estruturas e atividades, bem como sobreposições na execução das atividades. Além disso, foi projetado para ser "responsável pela supervisão geral das atividades do projeto, incluindo supervisão financeira e aprovação das alocações de financiamento dentro do orçamento geral, conforme recomendado pela unidade de gestão do projeto". A Comissão inclui o executivo dos projetos (funcionários nacionais do PNUD), fornecedores (delegações da UE e GON), representantes dos PALOP-TL (Ministérios

[3] Termos de Referência, Avaliação Intercalar para o Projeto PRO PALOP-TL ISC (Fase II), 2021.
[4] Pro PALOP-TL ISC (Fase II): "Descrição da Ação – Adenda nº1 ao Acordo de Contribuição nº 218/402-554", Maio de 2021.

das Finanças, ISC, representantes do Parlamento) e da Sociedade Civil. As Reuniões da Comissão foram projetadas para serem Anuais, física ou virtualmente.

### 1.1.2. TEORIA DE MUDANÇA

A equipa do Pro PALOP-TL ISC (Fase II) desenvolveu uma Teoria da Mudança (TdM) para apoiar o desenvolvimento do quadro de resultados, com base nos resultados da primeira fase do Programa (o Programa Pro PALOP-TL ISC).

Reconhecendo, por um lado, os constrangimentos nas capacidades institucionais e individuais das ISC e do Parlamento para assegurar um controlo externo eficiente da GFP, bem como a falta de transparência e insuficiente envolvimento público; e, por outro lado, as limitações do monitoria social na GFP, a limitada cooperação e canais de comunicação entre os diferentes atores da GFP, bem como a falta de entendimento e acesso a padrões e práticas internacionais; a TdM baseia-se nos resultados do Projeto Pro PALOP-TL ISC para definir o caminho causal, ou seja, de que forma as atividades produzirão uma série de resultados que contribuirão para alcançar o impacto final pretendido.

A TdM do Programa assenta nos pressupostos de que os PALOP-TL se mantêm estáveis a nível político e de segurança, e que a participação da sociedade civil na monitoria do orçamento não comporta riscos de segurança (por exemplo, medo de perseguição). A TdM do Programa está alinhada com o plano estratégico 2018-21 do PNUD sobre a promoção de transformações estruturais em questões de governação, bem como com a rede e a capacidade técnica do PNUD.

A TdM define como principal resultado "Reforçar as capacidades e práticas de prestação de contas, eficácia e transparência dos Atores de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL". O Programa propõe-se contribuir diretamente para esse resultado, melhorando as capacidades dos executivos para garantir a transparência fiscal e orçamental (Output 1); melhorar as capacidades das instituições de controlo externo relevantes para garantir uma auditoria/controlo externo do SGFP (Output 2); e reforço das capacidades dos Parlamentos e das OSC para assegurar uma fiscalização legislativa eficaz e monitoria social do SGFP (Output 3) nos países PALOP-TL .[5]

O resultado é medido através da melhoria do desempenho dos indicadores de Despesa Pública e Responsabilidade Financeira nos países de intervenção, nomeadamente: desempenho das finanças públicas; orçamentação, relatórios; escrutínio e auditoria externa.

Ao nível dos produtos, as mudanças são medidas por meio de:

- Melhoria das capacidades dos beneficiários em questões de GFP, transparência orçamental e orçamentação sensível ao género (OSG) – MF e Poder Executivo-; controlo/auditoria externa de questões de SGFP, incluindo OSG e outras auditorias de desempenho focadas em Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (juízes, auditores e funcionários de SAI e outras instituições de controlo externo); supervisão legislativa e acompanhamento social das despesas e políticas públicas, incluindo OSG (Parlamentos, funcionários parlamentares e membros da sociedade civil) nos países PALOP-TL.
- Comunidade de Práticas de GFP e transparência orçamental (MF e Executivo); controlo/auditoria externa de questões de SGFP, incluindo OSG e outras auditorias de desempenho focadas em ODS (juízes, auditores e funcionários); fiscalização legislativa e

[5] Pro PALOP-TL ISC (Phase II): "Description of the Action", Novembro 2018.

acompanhamento social das despesas e políticas públicas (Parlamentos e OSC) nos países PALOP-TL.

- Utilização eficaz das TIC, incluindo hardware, software e Sistemas de Gestão de Informação (SGI), para promover a transparência orçamental e assegurar um escrutínio eficaz e independente da despesa pública nos PALOP-TL.
- Melhoria da sensibilização do público e disponibilização de informação sobre transparência orçamental, controlo externo, escrutínio social e político da GFP nos países PALOP-TL.

Os principais pressupostos ao nível dos resultados incluem a adequação dos produtos e entregas aos beneficiários e a sua utilização eficaz e atempada; bem como a implementação atempada dos planos de reforma acordados e os progressos dos roteiros. Ao nível dos resultados, os pressupostos dizem respeito à participação do pessoal formado nas reformas e às suas capacidades para aplicar as suas novas competências e conhecimentos/resultados; à disponibilidade de recursos (pessoal e financeiro) para apoiar os sistemas de informação e outros sistemas físicos disponibilizados pelo Programa; e ao desenvolvimento de regulamentos apropriados para promulgar a OSG, metodologias de supervisão, manuais de auditoria e outros novos produtos de supervisão e controlo externo de GFP.

Adicionalmente, a TdM foi revista após março de 2020, para ter em consideração o impacto socioeconómico da pandemia de COVID-19 nos países PALOP-TL, bem como o plano de mitigação da COVID-19 do Programa.

O Quadro de Resultados foi construído com base na TdM e apresenta a cadeia de resultados do Programa, indicadores, linha de base, metas e meios de verificação e pressupostos (ver Tabela 2).

*Tabela 2 – Quadro de Resultados*

| | Cadeia de Resultados | Indicadores | Linhas de base (incl. ano de referência) | | Metas (incl. ano de referência) | | Fontes e meios de verificação | Pressupostos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo geral: Impacto** | ***(OG) Melhorar a governação económica nos PALOP e Timor-Leste*** | OG 1. Indicadores do Banco Mundial para Governação:<br>OG 1.3. "Controlo da Corrupção" nos PALOP-TL.**(**) | **2017**<br>Angola (AO)- 4,66 ; Cabo Verde (CV) – 79,00; Guiné-Bissau (GB)- 6,00; Moçambique (MZ)- 29,33; São Tomé e Príncipe (STP)- 56,33; Timor-Leste (TL)- 31,66 | | **2022**<br>AO- 15,00; CV – 80,00 ; GB - 15,00 ; MZ- 45,00 ; STP – 70,00; TL- 55,00 | | *(1) Worldwide Governance Indicators (WGI) project - Link;* | |
| **Objetivos específicos: *Outcomes*** | ***(OE) Os atores principais da GFP dos PALOP-TL são mais responsáveis, eficazes e transparentes ou os atores principais da GFP dos PALOP-TL melhoram o seu desempenho do ponto de vista da prestação de contas, eficácia e transparência*** | OE 1: Indicadores PEFA<br>OE 1.1. desempenho das finanças públicas",<br>OE 1.2. "orçamentos, relatórios",<br>OE 1.3. "escrutínio externo" e "auditoria".<br><br>OE 2: Parceria Orçamental Internacional (POI) Índice de Orçamento Aberto (Transparência, Participação Pública, Supervisão Orçamental)<br>OE2.1. Transparência (Orçamento Aberto<br>Índice)<br>OE 2.2. Participação Pública<br>OE 2.3. Supervisão do orçamento<br><br>(**) Todos os indicadores em OE1 e OE3 coincidem com o RF da UE Nível 1 #13 e RF da UE Nível 2 #14.1 #13 and EU RF Level 2 #14. | **OE 1: PEFA indicadores**<br>**AO (2016)**<br>PI24 C+<br>PI25 C+<br>PI26 D+<br>PI27 C+<br>PI28 D<br>**CV (2016)**<br>PI24 B<br>PI25 C<br>PI26 C<br>PI27 B+<br>PI28 D+<br>**GB (2014)**<br>PI24 D+<br>PI25 -<br>PI26 D<br>PI27 -<br>PI28 D<br>**MZ (2015)**<br>PI24 B<br>PI25 B+<br>PI26 C+<br>PI27 C+<br>PI28 C+<br>**STP (2013)**<br>PI24 C<br>PI25 D+ | **TL (2014)**<br>PI24 C+<br>PI25 C+<br>PI26 C+<br>PI27 B+<br>PI28 C+<br>**OE 2: POI Índice de Orçamento Aberto**<br><br>**2017**<br>**AO**<br>SO2.1 - 25<br>SO2.2 - 7<br>SO2.3 – 33<br>**CV –** NA<br>**GB -** NA<br>**MZ**<br>SO2.1 - 41<br>SO2.2 -7<br>SO2.3 -37<br>**STP**<br>SO2.1 - 31<br>SO2.2 - 0<br>SO2.3 - 46<br>**TL**<br>SO2.1 - 40<br>SO2.2 -9 | **OE 1: PEFA indicadores 2022**<br>**AO**<br>PI24 B+<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**CV**<br>PI24 A<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 A<br>PI28 A<br>**GB**<br>PI24 C<br>PI25 C<br>PI26 C<br>PI27 C<br>PI28 C<br>**MZ**<br>PI24 B+<br>PI25 A<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**STP**<br>PI24 B | PI25 A<br>PI26 B<br>PI27 B<br>PI28 B<br>**OE 2: POI Índice de Orçamento Aberto 2022**<br>**AO**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 12<br>SO2.3 – 52<br>**CV**<br>SO2.1 – 61-80<br>SO2.2 - 20<br>SO2.3 – 65<br>**GB**<br>SO2.1 – 21-40<br>SO2.2 - 10<br>SO2.3 – 50<br>**MZ**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 -59<br>**STP**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 10<br>SO2.3 - 59 | *(1) Public Expenditure and Financial Accountability - Link*<br>*(2) Open Budget Survey - **Link**;* | 1. Os produtos e entregas resultantes da implementação das atividades do projeto e a entrega de outputs são apropriados e utilizados de forma oportuna e eficaz pelos beneficiários<br>2. A implementação dos planos e roteiros de reforma acordados avança de acordo com o cronograma planeado |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | PI26 C<br>PI27 B+<br>PI28 D | SO2.3 - 56 | PI25 B<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**TL**<br>PI24 B | **TL**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 - 69 | | |
| **Output 1** | ***(O1) As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas*** | (1) "N° de funcionários do MF e do Executivo são formados e melhoram o conhecimento/consciência do PMF, transparência orçamental e questões orçamentais sensíveis ao género nos países PALOP-TL (desagregados por sexo, por organização de origem, por país)".<br>(2) "Estado de desenvolvimento da metodologia de orçamentação sensível ao género do Pro PALOP-TL ISC e inclusão de planeamento orçamental sensível ao género no ciclo orçamental, incluindo o Quadro de Despesas a Médio Prazo (QDMP)".<br>(3) "Estado da comunidade de prática no domínio da transparência orçamental envolvendo funcionários governamentais dos PALOP-TL (em particular dos ministérios das finanças e/ou planeamento)".<br>(4) "Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a transparência orçamental do MF".<br>(5) "N° de iniciativas de informação | **2017:**<br>(1) ANG: 27; CV: 176; GB: 122; MOZ: 834; STP: 83; TL: 0.<br>(2) ANG: OSG ciente mas não endossado e não inclui OSG no ciclo orçamentário, incluindo o MTEF; CV: endossou OSG e inclui OSG no ciclo orçamental, incluindo MTEF; GB: ciente, mas não endossado, OSG e não inclui OSG no ciclo orçamentário, incluindo MTEF; MOZ: ciente, mas não endossado, OSG e inclui parcialmente OSG no ciclo orçamentário, incluindo MTEF; STP: OSG ciente mas não endossado e não inclui OSG no ciclo orçamental, incluindo MTEF; TL: ciente, mas não endossado, OSG e inclui parcialmente o OSG no ciclo orçamentário, incluindo MTEF<br>(3) A CdP (Comunidades de Práticas) existentes | | **2022**:<br>(1) ANG: 110; CV: 110; GB: 110; MOZ: 110; STP: 110; TL: 50.<br>(2) PALOP-TL: Todos os PALOP-TL endossaram a metodologia OSG e adotaram orçamentos de Estado incluindo OSG.<br>(3) Pelo menos três CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC envolvendo 300 funcionários PALOP-TL do MF formados através da cooperação sul-sul e triangular, utilizando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas sobre transparência orçamental para melhorar o conhecimento sobre o produção e publicação de orçamentos e relatórios de despesas.<br>(4) Pelo menos 4 dos 6 PALOP-TL MoF têm plataformas operacionais SGI e TIC e promovem a transparência | ((1) Sites e outras redes sociais do Pro PALOP-TL SAI;<br>(2) Relatórios narrativos sobre o andamento do Pro PALOP-TL ISC;<br>(3) Relatórios de avaliação dos resultados do projeto;<br>(4) Websites e outras redes sociais de instituições beneficiárias nos PALOP e Timor-Leste;<br>(5) Relatórios de atividades das instituições beneficiárias do projeto;<br>(6) Levantamento das pessoas treinadas antes e depois da formação | 1. Equipa formada pela Ação está a participar nas respetivas reformas e apto a aplicar as suas novas competências e conhecimentos/resultados<br>2. Os sistemas de informação e outros sistemas físicos estabelecidos são suportados com recursos suficientes e pessoal de manutenção.<br>3. Os regulamentos permitem a promulgação do novo orçamento sensível ao género, metodologia de supervisão, manuais de auditoria e outros novos produtos de supervisão e controlo externo de GFP |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | e sensibilização realizadas com o apoio do projeto sobre transparência orçamental e GFP e nº de pessoas envolvidas (discriminadas por sexo, por organização de origem, por país)". | facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC envolvem 0 funcionários PALOP-TL do MF através da cooperação sul-sul e triangular, usando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas sobre transparência orçamental, para melhorar o conhecimento sobre a produção e publicação de orçamentos e relatórios de despesas.<br>(4) Nenhum MF nos PALOP-TL acordou com o Pro PALOP-TL ISC atividades de aquisição para apoiar a transparência orçamental SGI e plataformas de TIC.<br><br>(5) ANG: 0; CV: 0; GB: 8 iniciativas regionais envolvendo 244 pessoas envolvidas; MOZ: 0 iniciativas; STP: 3 iniciativas envolveram 46 pessoas; TL: 0 iniciativas.transparância SGI and TIIC platformas.<br><br>(6) ANG: 0; CV: 0; GB: 8 regional initiatives involving 244 persons involved; MOZ: 0 initiatives; STP: 3 initiatives involved 46 persons; TL: 0 initiatives. | orçamental.<br><br>(5) ANG: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; CV: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; GB: 12 iniciativas envolvendo 120 pessoas; MOZ: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; STP: 7 iniciativas envolvendo 120 pessoas; TL: 2 iniciativas envolvendo 60 pessoas | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Output 2** | ***(O2) As capacidades para garantir um controlo externo/auditoria sobre o SGFP nos PALOP-TL das ISC e outras instituições relevantes reforçadas*** | (1) "N° de juízes, auditores e funcionários de SAI e outras instituições de controlo externo são formados e melhoram o conhecimento/consciencialização sobre controlo externo/auditoria de questões de SGFP, incluindo OSG e outras auditorias de desempenho focadas em ODS (discriminadas por sexo, por organização de origem, por país)".<br><br>(2) "Estado de comunidade de prática no domínio do controlo externo da GFP, envolvendo juízes e auditores dos PALOP-TL ISC".<br><br>(3) ("Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a eficiência e abertura das ISC".<br><br>(4) ("N° de eventos de consciencialização realizados pelas ISC com apoio do projeto em controlo/auditoria externa de questões de SGFP e n° de pessoas envolvidas (discriminadas por sexo, por organização de origem, por país)". | **<u>2017:</u>**<br>(1) ANG: 60; CV: 174; GB: 226; MOZ: 26; STP: 60; TL: 7<br><br>(2) 1 CdP envolvendo PALOP-TL ISC, a Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC\|CPLP) existe e reúne-se pelo menos uma vez por ano, envolvendo 259 juízes, auditores e funcionários para reforçar e melhorar o conhecimento institucional em auditoria e control externo da implementação dos ODS do SGFP (PFM-RF) por meio da cooperação sul-sul e triangular, utilizando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas.<br><br>(3) O Pro PALOP-TL ISC realizou aprovisionamento para apoiar as plataformas SGI e TIC das ISC em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe.<br><br>(4) ANG: 1 iniciativa envolvendo 15 pessoas; CV: 1 iniciativa | **<u>2022:</u>**<br>(1) ANG: 160; CV: 140; GB: 190; MOZ: 140; STP: 120; TL: 20.<br><br>(2) 1 CdP envolvendo PALOP-TL ISC (OISC\|CPLP) existe e se reúne pelo menos uma vez por ano, envolvendo pelo menos 300 juízes, auditores e funcionários, fortalece as capacidades institucionais em 6 PALOP-TL ISC e realiza avaliações de implementação dos ODS do SGFP (PFM-RF) em pelo menos 4 países PALOP-TL, através da cooperação sul-sul e triangular, utilizando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas.<br><br>(3) As plataformas SGI e TIC estão operacionais em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe e promovem eficiência e abertura.<br><br>(4) (ANG: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; CV: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; GB: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; STP: 4 envolvendo 120 | (1) Sites e outras redes sociais do Pro PALOP-TL ISC; (2) Relatórios narrativos sobre o andamento do Pro PALOP-TL ISC; (3) Relatórios de avaliação dos resultados do projeto; (4) Websites e outras redes sociais de instituições beneficiárias nos PALOP e Timor-Leste; (5) Relatórios de atividades das instituições beneficiárias do projeto; (6) Levantamento das pessoas formadas antes e depois da formação | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | envolvendo 11 pessoas; GB: 8 iniciativas envolvendo 176 pessoas; MOZ: 0 iniciativas; STP: 2 iniciativas envolvendo 42 pessoas envolvidas; TL: 0 iniciativas. | pessoas; MOZ: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; TL: 1 iniciativa envolvendo 30 pessoas. | | |
| **Output 3** | ***(O3) As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas*** | (1) "N° de deputados, parlamentares e membros da sociedade civil são formados e melhoram o conhecimento/consciência da supervisão legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG (discriminado por sexo, por organização de origem, por país)".<br><br>(2) "Estado de desenvolvimento da metodologia Pro PALOP-TL ISC para orçamentação sensível ao género e supervisão/monitoria da despesa pública com foco no género"<br><br>(3) "Estado da comunidade de prática no domínio da fiscalização legislativa e monitoria social da despesa e políticas públicas, envolvendo deputados dos PALOP-TL, funcionários parlamentares e membros das OSC".<br><br>(4) "Estado de contratação pública para apoio aos parlamentos e OSC SGI e plataformas TIC promovendo a fiscalização legislativa e abertura e participação pública nos | **<u>2017:</u>**<br>(1) Deputados, funcionários parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhor conhecimento/consciência da supervisão legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG:<br>ANG: 610; CV: 268; GB: 151; MOZ: 625; STP: 92; TL: 245.<br><br>(2) As Comissões Legislativas de Orçamento e os membros do Conselho de Mulheres e OSC (parceiros Pro PALOP-TL ISC) em todos os PALOP-TL são formados e estão cientes da metodologia Pro PALOP-TL ISC sobre OSG e supervisão da despesa pública centrada no género.<br><br>(3) Pelo menos 3 CdP facilitadas pela SAI Pro PALOP-TL formam 3450 deputados, parlamentares e membros das OSC através da cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem "peer2peer", trocas de | **<u>2022:</u>**<br>(1) Deputados, parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhor conhecimento de supervisão legislativa e monitoria social da despesa e políticas públicas nos PALOP-TL, incluindo OSG: ANG: 550; CV: 360; GB: 390; MOZ: 550; STP: 350; LT: 140.<br><br>(2) As Comissões Orçamentais Legislativas e os Membros do Conselho de Mulheres e OSC (parceiros Pro PALOP-TL SAI) em todos os países PALOP-TL usam eficazmente a metodologia Pro PALOP-TL ISC sobre OSG e supervisão da despesa pública centrada no género.<br><br>(3) Pelo menos 6 CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC treinam e | 1) Sites e outras redes sociais do Pro PALOP-TL ISC; (2) Relatórios narrativos sobre o andamento do Pro PALOP-TL ISC; (3) Relatórios de avaliação dos resultados do projeto; (4) Websites e outras redes sociais de instituições beneficiárias nos PALOP e Timor-Leste; (5) Relatórios de atividades das instituições beneficiárias do projeto; 6) ) Levantamento das pessoas formadas antes e depois da formação | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | processos orçamentais nos PALOP-TL".<br><br>(5) "1 sistema TIC concebido para simplificar a informação orçamental e de despesas (plataforma OSC)".<br><br>(6) N° mecanismos formais de diálogo (reuniões formais e/ou sessões abertas) entre o Parlamento, as Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ministérios das Finanças e as Organizações da Sociedade Civil (OSC) realizadas fora dos requisitos regimentais/legais". | experiências e práticas sobre supervisão orçamental legislativa e monitoria social de SGFP e simplificação das informações orçamentals.<br><br>(4) O Pro PALOP-TL ISC realizou aquisições para apoiar as plataformas SGI e TIC dos parlamentos de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste promovendo a supervisão e abertura legislativa.<br><br>(5) Não existe plataforma de análise e simplificação orçamental online dos PALOP-TL OSC.<br><br>(6) 0 países PALOP-TL utilizam mecanismos formais de diálogo (reuniões formais e/ou sessões abertas) entre Parlamento, Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ministérios das Finanças e OSC realizadas fora dos requisitos regimentais/legais | melhoram o conhecimento de 600 deputados, funcionários parlamentares e membros de OSC através da cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem "peer2peer", intercâmbio de experiências e práticas sobre a supervisão do orçamento legislativo e monitoria social do SGFP e simplificação da informação orçamental desagregada por país e género.<br><br>(4) As plataformas SGI e TIC dos parlamentos de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste estão operacionais e promovem a supervisão e abertura legislativa.<br><br>(5) Está disponível, pelo menos, uma plataforma online de simplificação e análise orçamental das OSC dos PALOP-TL, operacional e sustentável.<br><br>(6) Todos os PALOP-TL utilizam mecanismos formais de diálogo (reuniões formais e/ou sessões abertas) entre | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Parlamento, Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ministérios das Finanças e OSC realizadas fora dos requisitos regimentais/legais. | | |

# 2. Quadro Metodológico

## 2.1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

### 2.1.1. OBJETIVOS GERAIS

A Avaliação avaliou a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade do Projeto PRO PALOP-TL ISC (FASE II). Esta pode ser utilizada para fortalecer os Programas existentes e preparar o terreno para novas iniciativas. Adicionalmente, a Avaliação proporciona aos intervenientes e parceiros nacionais da área dos PALOP-TL uma avaliação imparcial dos resultados do Programa, comparando os resultados planeados com os resultados alcançados. Avaliou os resultados reais para 1) determinar a sua contribuição para a consecução dos objetivos; 2) identificar os pontos fracos e fortes da estratégia de desenho e implementação do projeto; e 3) identificar as lições aprendidas e recomendações estratégicas e operacionais relevantes para o período restante de implementação. Além disso, a Avaliação considerou a realocação de recursos a resposta financiada pelo PNUD e pela UE à crise desencadeada pela pandemia de COVID-19.

### 2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da Avaliação incluem:

(1) Fazer uma avaliação global independente do desempenho do Pro PALOP-TL ISC (Fase II);
(2) Identificar as principais lições aprendidas e propor recomendações práticas para facilitar ainda mais a parceria estratégica UE-PNUD globalmente e a cooperação UE-GON do FED no terreno;
(3) Contribuir para a estratégia de saída do Programa;
(4) Rever como as intervenções conseguiram fortalecer a aplicação de uma abordagem baseada em direitos e integração de género.

### 2.1.3. ÂMBITO DA AVALIAÇÃO

De acordo com os Termos de Referência (TdR), o escopo temático, cronológico e geográfico do projeto é o seguinte:

- **Âmbito Temático**: foco no efeito do Programa nas capacidades efetivamente desenvolvidas, nas competências e conhecimentos transferidos e na mudança de tendências resultante das ações do Programa nos países beneficiários, nomeadamente:
    - Transferência de capacidades no domínio da transparência orçamental, controlo externo das finanças públicas e fiscalização legislativa/monitoria social das despesas e políticas públicas;
    - Apropriação das ferramentas de planeamento e na implementação das iniciativas do projeto;
    - Mudanças nas perceções e consciencialização sobre questões de SGFP (incluindo taxonomia);
    - Reformas institucionais e legais realizadas com apoio direto do projeto;
    - O impacto do uso das TIC desenvolvido/adquirido com apoio direto do projeto; e
    - Cooperação Sul-Sul e triangular, aprendizagem entre pares e intercâmbios no domínio do controlo externo das finanças públicas e transparência orçamental.
    - O plano de mitigação do COVID-19 do Programa.

- **Âmbito Geográfico:** o âmbito geográfico da Avaliação incluiu os 6 países beneficiários, ou seja, os PALOP-TL: Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.
- **Âmbito Cronológico:** A Avaliação abrangeu todas as atividades realizadas no âmbito do Programa entre novembro de 2018 até agosto de 2021.

### 2.1.4. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A Avaliação foi baseada nos quatro critérios da OCDE/CAD: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Considerações de género, direitos humanos e boa governação também foram consideradas como parte desta avaliação.

| | |
|---|---|
| **Relevância** | O termo "relevância", no contexto de uma avaliação, refere-se à adequação dos objetivos explícitos do Programa em relação aos problemas socioeconómicos a que se destina. Na avaliação ex ante, as questões de relevância são as mais importantes, pois o foco está na escolha da melhor estratégia ou na justificação da proposta. Na avaliação, pretende-se verificar se o contexto socioeconómico evoluiu como esperado e se esta evolução põe em causa um determinado objetivo. |
| **Eficácia** | O termo “eficácia” diz respeito se os objetivos formulados no Programa estão a ser alcançados, quais foram os sucessos e dificuldades, e quão apropriadas foram as soluções escolhidas e qual a influência de fatores externos ao Programa. |
| **Eficiência** | O termo “eficiência” é avaliado comparando os resultados obtidos ou, preferencialmente, os impactos produzidos e os recursos mobilizados. Por outras palavras, os efeitos obtidos são proporcionais aos inputs? (Os termos “economia” e “minimização de custos” são, por vezes, o mesmo que eficiência). |
| **Sustentabilidade** | O termo “sustentabilidade” refere-se ao grau em que os resultados e produtos da intervenção são duráveis. Muitas vezes, as avaliações consideram a sustentabilidade das mudanças institucionais, bem como os impactos socioeconómicos. (O critério de sustentabilidade também está ligado ao conceito de desenvolvimento sustentável que pode ser considerado como uma definição de utilidade, particularmente se o desenvolvimento sustentável é definido como relativo à manutenção de 'capitais' humanos, produtivos, naturais e sociais, em vez de apenas a manutenção do meio ambiente para as gerações futuras). |

### 2.1.5. PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO

Os TdR apresentaram um conjunto de questões de avaliação para orientar a avaliação. A equipa de avaliação reviu-as, reorganizou-as e reagrupou-as conforme apresentado de seguida.

**Relevância**

| | |
|---|---|
| 1. | Em que medida os objetivos, resultados e atividades do Programa são relevantes para as necessidades dos Ministérios das Finanças, SAIs, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil nos seis países beneficiários? |
| 1. | Em que medida o Programa está alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento, os produtos e resultados do Programa do país, o Plano Estratégico do PNUD e os ODS? |
| 2. | Em que medida as lições aprendidas de outros projetos relevantes foram consideradas na conceção do Programa? |
| 3. | Em que medida os objetivos e resultados do Programa são claros, práticos e viáveis dentro do seu prazo? Estes têm sido flexíveis para responder adequadamente às mudanças nas necessidades dos Ministérios das Finanças, SAIs, Parlamentos Nacionais e OSC com base em questões institucionais, legais e outras emergentes através de seus processos de planeamento e revisão regular? |
| 4. | Em que medida as perspetivas daqueles que poderiam afetar os resultados e daqueles que poderiam contribuir com informações ou outros recursos para a obtenção dos resultados declarados foram levadas em consideração durante os processos de conceção do Programa? |

**Eficácia**

| | |
|---|---|
| 1. | Em que medida o Programa atingiu os objetivos e resultados pretendidos?<br>a) Quais foram as maiores conquistas e limitações identificadas para a implementação efetiva do Programa?<br>b) De que forma se podem superar os contragimentos?<br>c) De que forma pode o Programa desenvolver ou expandir as realizações?<br>Que estratégias alternativas, se houver, teriam sido mais eficazes para alcançar os objetivos do Programa? |
| 2. | Em que medida a assistência do Programa resultou na melhoria da capacidade institucional e das competências individuais dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários? |
| 3. | Até que ponto a gestão e implementação do projeto é participativa?<br>a) Esta participação com as partes interessadas têm contribuido para o alcance dos objetivos do Programa?<br>b) Em que medida a estratégia de parceria do PNUD foi adequada e eficaz? |

| | |
|---|---|
| 4. | Em que medida a cooperação sul-sul e triangular é utilizada na abordagem do Programa? |
| 5. | Em que medida a implementação do Programa foi capaz de se adaptar e responder a constrangimentos inesperados, tal como a pandemia da COVID-19, mudanças nas prioridades nacionais ou outras? Houve algum resultado não intencional proveniente dessa adaptação? |
| 6. | Em que medida o Programa está a potenciar a sua visibilidade, conforme definido no seu plano de comunicação e visibilidade? |

**Eficiência**

| | |
|---|---|
| 1. | Em que medida a estratégia de implementação e execução do Programa, incluindo a estrutura de gestão do projeto, foi eficiente e rentável? |
| 2. | Em que medida houve uma utilização económica dos recursos financeiros e humanos? Especificamente, os recursos (fundos, recursos humanos, tempo, experiência, etc.) foram alocados estrategicamente para alcançar resultados e custo-benefício e entregues em tempo útil? |
| 3. | Até que ponto o sistema de Monitoria e Avaliação (M&A) utilizado pelo PNUD garante uma gestão eficaz e eficiente do projeto e medição de resultados? |

**Sustentabilidade**

| | |
|---|---|
| 1. | Até que ponto as intervenções do Programa têm estratégias de saída bem desenhadas e bem planeadas? O que poderia ser feito para fortalecer as estratégias de saída e a sustentabilidade? |
| 2. | Em que medida o Programa está a usar metodologias apropriadas de desenvolvimento de capacidade para garantir a transferência efetiva de conhecimento e competências legais, técnicas (investigação, monitoria, pesquisa, comunicação e educação) e de gestão para as partes interessadas do projeto? De que forma contribuiu para o aumento da apropriação e engajamento das partes interessadas? |
| 3. | Até que ponto os resultados do Programa serão ou foram sustentados, por exemplo, através das capacidades necessárias (quadros jurídicos, sistemas, estruturas, pessoal, etc.)?<br>a) Até que ponto os recursos financeiros e económicos estarão disponíveis para sustentar os benefícios alcançados pelo projeto?<br>b) Existem riscos sociais, legais ou políticos que possam comprometer a sustentabilidade dos benefícios do projeto? |
| 4. | Qual é a relevância da cooperação sul-sul e triangular na estratégia de saída e sustentabilidade do Programa? |

**Questões Transversais: Género, Direitos Humanos e Boa Governação**

| | |
|---|---|
| 1. | Em que medida questões transversais como igualdade de género, direitos humanos e boa governação foram abordadas no desenho e planeamento do Programa? |
| 2. | Como é que o Programa contribuiu para a igualdade de género, o empoderamento das mulheres, a abordagem baseada nos direitos humanos e a boa governação? Até que ponto existem mecanismos, procedimentos e políticas para permitir que as principais partes interessadas levem adiante os resultados alcançados em igualdade de género, empoderamento das mulheres e direitos humanos? |

## 2.2. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia desenvolvida para a avaliação levou em consideração as diretrizes do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG) e os Padrões e Normas de Avaliação do UNEG vis-à-vis a integração de elementos transversais, abordagem baseada em direitos humanos, equidade e igualdade de género, em alinhamento com o *United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women* (UN-SWAP).

A avaliação utilizou a abordagem da Análise de Contribuição para fornecer informações sobre a contribuição do Programa para os resultados esperados. Para tal, empregou-se uma metodologia de métodos misto de recolha e análise de dados que incluiu revisão documental, análise de dados quali/quantitativos primários (entrevistas semiestruturadas, inquéritos online e observação direta) e análise de dados quantitativos secundários. A avaliação utilizou diferentes linhas de evidência e triangulação de fontes para verificar os seus resultados.

A metodologia incluiu a incorporação de princípios de género em todas as etapas da avaliação, inclusivamente no desenho de ferramentas de recolha e análise de dados, amostra de interessados e beneficiários do Programa e desagregação de dados por categorias (e.g, tipo de instituição, país, género).

Durante o exercício de avaliação, foi priorizado o envolvimento dos beneficiários finais, uma vez que as populações-alvo das intervenções foram entendidas como agentes ativos e, portanto, responsáveis pela prossecução dos resultados. Assim, as questões colocadas a estes interlocutores centraram-se nos aspetos relacionados com o seu envolvimento no Programa e os seus benefícios percebidos a longo prazo.

### 2.2.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental recolheu informação dos documentos do Programa, relatórios de progresso, literatura primária dos países beneficiários, entre outros. A análise documental foi relevante para obter uma visão geral da iniciativa, identificar lacunas de conhecimento e ajudar a desenvolver hipóteses sobre os critérios de avaliação (ver anexo 4 para a lista completa dos documentos consultados).

### 2.2.2. ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados recolhidos pelo sistema de monitoria e avaliação da equipa do projeto, assim como os dados de linha de base e os valores atuais dos indicadores de resultados do quadro lógico, foram partilhados com a equipa de avaliação e analisados para entender o nível de progresso em relação às metas.

### 2.2.3. ENTREVISTAS QUALITATIVAS

A equipa de avaliação realizou 90 entrevistas individuais ou de grupo a 109 informantes-chave internos e externos (participantes) em todos os países PALOP e TL, dos quais 46 são mulheres e 63 são homens. A Figura 3 apresenta a repartição dos entrevistados por país beneficiário, que demonstra uma distribuição equilibrada dos entrevistados pelos países beneficiários.

Os principais informantes incluíram funcionários da equipa do projeto, pontos focais do PNUD, beneficiários do Programa, delegações da UE, GON e outros parceiros como o ISCTE e o Tribunal de Contas (ver Tabela 3). Os informantes-chave foram propositadamente identificados com base nas recomendações da equipa do projeto, bem como através da técnica de amostra *snowballling*. A lista detalhada das partes interessadas consultadas é fornecida no anexo 1. As perguntas para os entrevistados foram especificamente elaboradas para revelar o grau de conhecimento dos entrevistados sobre as atividades e perceção de mudanças ou melhorias resultantes das atividades do Programa. O guião de entrevista é fornecido no anexo 2.

*Figura 3 – Participantes entrevistados por país*

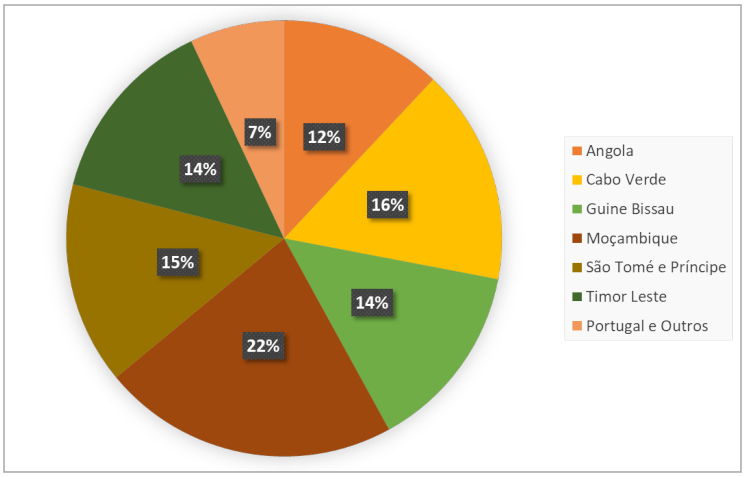



*Tabela 3 – Participantes entrevistados por tipo de instituição*

| Tipo de Instituição | Nº de Participantes |
|---|---|
| **Total** | **109** |
| Beneficiários (i.e., Executivos, Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos e OSC) | 79 |
| Delegações da UE e Gabinetes de Ordenadores Nacionais (GON) | 9 |
| PNUD (includindo a Unidade de Gestão de Programas (UGP)) | 16 |
| Outros Parceiros (e.g., ISCTE, Tribunal de Contas) | 5 |

### 2.2.4. INQUÉRITOS

Para a secção de análise quantitativa, o objetivo da avaliação foi a recolha de informação sobre em que medida os beneficiários entenderam que Pro PALOP- TL ISC (Fase II) contribuiu para

melhorarem os seus conhecimentos e competências técnicas sobre governação económica e SGFP.

Para o efeito, a avaliação conduziu inquéritos online (utilizando o software Google Surveys) que foram enviados por e-mail à lista completa de beneficiários (95 pessoas), distribuídos por diferentes áreas e instituições dos PALOP -TL. O convite incluiu breves instruções e um link para o inquérito. O inquérito incluiu uma secção sobre como as principais informações dos participantes, tal como o género, a instituição e o país, a fim de permitir a desagregação dos resultados.

O inquérito teve 40 respostas de todos os países beneficiários (22 mulheres; 18 homens). Recursos adicionais, tal como os participantes do inquérito e as perguntas colocadas, são fornecidos nos anexos 1 e 2, respetivamente.

*Tabela 4 - Respostas ao inquérito por tipo de beneficiário, desagregadas por género*

| TIPO | FEMININO | MASCULINO | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Executivos | 23% | 22% | 23% |
| Parlamento e OSC | 68% | 44% | 58% |
| ISC | 9% | 33% | 20% |

#### 2.2.5. WORKSHOP DE VALIDAÇÃO

Após a validação do relatório de avaliação, um workshop de apresentação regional terá lugar no dia 17 de março de 2022, com a presença das partes interessadas relevantes para discutir as principais conclusões da avaliação, as lições aprendidas e as recomendações.

### 2.3. ANÁLISE DE DADOS

#### 2.3.1. Dados qualitativos

Depois de apresentar e receber feedback sobre os resultados iniciais, a equipa de avaliação realizou uma revisão sistemática e análise de todos os dados, a fim de identificar os principais temas, padrões, relacionamentos e explicações relevantes para as questões e indicadores na matriz de avaliação.

#### 2.3.2. Dados quantitativos

A análise dos dados do inquérito foi desenvolvida utilizando métodos de estatística descritiva simples (através do software Stata 14) para medir tendências e correlações entre perceções e características dos entrevistados. Ao cruzar as informações do entrevistado com sua perceção sobre o impacto do Programa, avaliamos indicadores autorrelatados para identificar diferenças regionais e de género e pontos fortes e fracos percebidos. Os dados secundários recolhidos foram analisados através de estatística descritiva e, quando possível, desagregados por país e género.

#### 2.3.3. Dashboards Interativos

Os resultados do exercício são igualmente apresentados através de Dashboards interativos online, onde são disponibilizados os dados de todos os seis países de forma padronizada e comparável. Os dashboards são compostos por um conjunto de componentes de visualização (gráficos e

tabelas), que exibem a evolução dos indicadores do programa, bem como os resultados dos inquéritos online aplicados às organizações beneficiárias.

Tal como uma visualização interativa, os dashboards permitem uma maior exploração dos dados, ou seja, possibilitam que os dados sejam seccionados em dimensões e condições de interesse, o que pode levar a novos insights. Adicionalmente, os dashboards podem contribuir para futuros planos contínuos de monitoria e controlo. Os dashboards podem ser consultados aqui[6].

## 2.4. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A avaliação obedeceu a diretrizes éticas, aplicadas em todas as etapas. A recolha e o processamento dos dados foram realizados em total conformidade com as Diretrizes Éticas para Avaliação da UNEG e os seus princípios, a saber:

- Intencionalidade: levar em conta a utilidade e a necessidade de uma avaliação desde o início;
- Conflito de interesses: exercer o compromisso de evitar conflitos de interesse em todos os aspetos do trabalho, mantendo assim os princípios de independência, imparcialidade, credibilidade, honestidade, integridade e responsabilidade;
- Interações com os participantes: envolvimento adequado e respeitoso com os participantes nos processos de avaliação, mantendo os princípios de confidencialidade e anonimato e as suas limitações; dignidade e diversidade; direitos humanos; igualdade de género; e prevenção de danos;
- Processos e produtos de avaliação: garantindo precisão, integridade e confiabilidade, inclusão e não discriminação, transparência e relatórios justos e equilibrados que reconheçam diferentes perspetivas; e
- Apuramento de irregularidades: comunicar discretamente a constatação de qualquer aparente má conduta a um órgão competente.

Em matéria de direitos humanos, equidade e género, a avaliação levou em conta a integração de elementos transversais (abordagem baseada em direitos humanos, equidade e igualdade de género), com base no *Guiding Document Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* e no *UN-SWAP*.

Especificamente, a equipa de avaliação tomou as seguintes medidas para respeitar esses princípios éticos:

- Assegurado consentimento informado (oral) por informantes-chave e beneficiários;
- Solicitou permissão para gravar áudio e/ou fotografias em todas as interações;
- Confidencialidade e anonimato respeitados;
- Inclusão de questões de avaliação específicas para abordar as questões de equidade, género e direitos humanos no desenho da avaliação, definição dos respetivos indicadores e fontes na matriz de avaliação e sua integração nos instrumentos de recolha de informação no âmbito da avaliação.

[6] link: https://datastudio.google.com/reporting/2ad63ab8-6797-4375-a28f-036acac173a2

# 3. Resultados da Avaliação

Este capítulo visa responder às questões de avaliação para os diferentes critérios de avaliação (relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e questões transversais), apresentando evidências para cada questão.

### 3.1. RELEVÂNCIA

1. *Em que medida os objetivos, resultados e atividades do Programa são relevantes para as necessidades dos Ministérios das Finanças, SAIs, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil nos seis países beneficiários?*
2. *Até que ponto o Programa está alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento, os produtos e resultados do Programa do país, o Plano Estratégico do PNUD e os ODS?*
3. *Em que medida as lições aprendidas de outros projetos relevantes foram consideradas na conceção do Programa?*
4. *Em que medida os objetivos e resultados do Programa são claros, práticos e viáveis dentro do seu prazo? Eles têm sido flexíveis para responder adequadamente às mudanças nas necessidades dos Ministérios das Finanças, SAIs, Parlamentos Nacionais e OSC com base em questões institucionais, legais e outras emergentes através de seus processos de planeamento e revisão regular? Até que ponto as perspetivas daqueles que poderiam afetar os resultados e daqueles que poderiam contribuir com informações ou outros recursos para a obtenção dos resultados declarados foram levadas em consideração durante os processos de conceção do Programa?*

#### 1. *Em que medida os objetivos, resultados e atividades do Programa são relevantes para as necessidades dos Ministérios das Finanças, SAIs, Parlamentos Nacionais e Sociedade Civil nos seis países beneficiários?*

Para avaliar a relevância do Programa esta avaliação recorreu a dois conjuntos de indicadores: 1) conjuntos de dados padronizados e internacionalmente reconhecidos relevantes para avaliar os níveis de governação económica, incluindo a dimensão de género, nos PALOP-TL; e 2) avaliação das perceções dos atores e beneficiários do Programa, tanto por meio da aplicação de um inquérito quanto de entrevistas qualitativas.

No primeiro conjunto de indicadores, esta avaliação recorreu dados do Índice do Orçamento Aberto (OBI), do WGI, bem como da União Interparlamentar (IPU) sobre a percentagem de mulheres no parlamento. Globalmente, os vários indicadores recolhidos e analisados sugerem que o Programa Pro PALOP-TL (Fase II), é relevante e aborda as deficiências estruturais de governação dos países beneficiários, uma vez que tendencialmente os países PALOP-TL apresentam baixos desempenhos nos índices OBI e WGI. Relativamente à percentagem de participação das mulheres nos parlamentos, a situação nos PALOP-TL é muito diversificada, mas tendencialmente a percentagem de mulheres no parlamento aumentou na maioria dos países dos PALOP-TL.

Como cada indicador fornece pistas diferentes, esta avaliação passa a explicar cada um deles. O OBI expressa os resultados do Open Budget Survey (OBS) da International Budget Partnership (IBP) que pontua os países de 0 (mais baixo) a 100 (mais alto) para avaliar os níveis de transparência orçamental dos países. De acordo com a metodologia da pesquisa, uma pontuação de

transparência de 61 em 100 é o limite mínimo "significando que uma quantidade suficiente de informações está disponível ao público e pode apoiar o debate público informado sobre o orçamento"[7].

Desde 2008, todos os países PALOP-TL inquiridos estão bem abaixo do limiar de 61 pontos, o que indica baixos níveis de transparência orçamental. Entre 2008 e 2019 Angola aumentou progressivamente a sua pontuação. O mesmo se aplica a Timor-Leste que aumentou a sua pontuação de 34 em 2010, para 40 em 2019. Diferentemente Moçambique oscilou entre a sua pontuação mais baixa em 2010 (28) e a pontuação mais alta (47) em 2012, terminando 2019 com uma pontuação de 42. São Tomé e Príncipe também observou uma tendência flutuável, oscilando entre 29 e 31 entre 2012 e 2017, recuando para 24 em 2019. O Índice não pesquisa Cabo Verde ou a Guiné-Bissau (ver Tabela 5). A baixa pontuação dos países PALOP-TL nos OBI indica uma alta relevância para iniciativas e programas que visam aumentar a transparência orçamental, como o Programa Pro PALOP-TL.[8]

Para além dos resultados agregados, o OBI distingue três dimensões: Transparência, Participação Pública e Fiscalização Orçamental, que são posteriormente analisadas como dimensões desagregadas para avaliar os resultados do Programa na Tabela 10 - Progresso das metas (OE2.1, OE2.2 e OE2.3).

*Tabela 5 - OBI Scores, PALOP-TL, 2008-2021 (previsão)*

| | **OBI scores por ano** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2008** | **2010** | **2012** | **2015** | **2017** | **2019** | **2021 (previsão)** |
| **Angola** | 4 | 26 | 28 | 26 | 25 | 36 | 36 |
| **Cabo Verde** | - | - | - | - | - | - | - |
| **Guiné-Bissau** | - | - | - | - | - | - | - |
| **Moçambique** | - | 28 | 47 | 38 | 41 | 42 | 42 |
| **São Tomé e Príncipe** | 1 | 0 | 29 | 29 | 31 | 24 | 24 |
| **Timor-Leste** | - | 34 | 36 | 41 | 40 | 40 | 40 |

Fonte: OBS (Open Budget Survey): "Open Budget Index Timeline", 2021, http://survey.internationalbudget.org/.

Diferentemente do OBI, os WGI são ferramentas de governação baseadas em perceção, cujas fontes de dados consistem em pesquisas de empresas e famílias, bem como avaliações de fornecedores de negócios comerciais, organizações não governamentais, organizações multilaterais e órgãos do setor público.[9] O WGI inclui seis dimensões principais, das quais três integram variáveis de governação económica: Estas são 1) Voz e Prestação de Contas, que capta perceções sobre a capacidade do cidadão de participar na escolha do governo, liberdade de expressão, liberdade de associação e meios de comunicação livres – inclui, entre outras, variáveis como confiança, comunicação e debate do orçamento do estado, e contas;[10] 2) Eficácia do Governo, que capta perceções sobre a qualidade dos serviços públicos, formulação e implementação de políticas, bem como a credibilidade do compromisso do governo com as

[7] IBP (International Budget Partnership): "Open Budget Survey 2019 (7th Edition)", 2020
[8] OBS (Open Budget Survey): "Open Budget Index Timeline", 2021, http://survey.internationalbudget.org/.
[9] Kaufman, Daniel, Aart Kraay, and Massimo Mastruzzi: "The worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", Policy Research Working Paper 5430, The World Bank, 2010.
[10] WGI (Worldwide Governance Indicators): "WGI Data Source Summary 2021: Voice and Accountability", 2021

políticas definidas – inclui, entre outras, variáveis como qualidade da burocracia e eficácia institucional[11] e 3) Controlo da Corrupção, que capta perceções sobre até que ponto o poder público é exercido para ganho privado – inclui, entre outras variáveis, como a confiança pública de políticos e funcionários públicos .[12]

Para cada dimensão, o WGI mede a governação em unidades normais padrão do indicador de governação, que varia de -2,5 (mais baixo) a 2,5 (mais alto), ou em classificação percentual, que varia de 0 (mais baixo) a 100 (mais alto). Neste ponto, esta avaliação se concentra na unidade normal padrão, pois fornece uma melhor conta das pequenas oscilações dos países de maneira padrão. Deve-se notar que dentro de cada dimensão não está disponível publicamente o valor de cada variável. Assim, dada a sua limitação temporal, esta avaliação não conseguiu apresentar apenas as variáveis ligadas à governação económica. Para a UGP, no entanto, pode ser interessante entrar em contacto com a equipa de gestão do WGI e perguntar sobre a possibilidade de obter os dados desagregados. Se possível, isso daria à UGP acesso a indicadores mais direcionados sobre as perceções sobre a governação económica nos países beneficiários.

De acordo com os dados disponíveis na dimensão **Voz e Prestação de Contas** (ver Tabela 6), metade dos países beneficiários estava acima do limiar 0. Cabo Verde tem o melhor desempenho nesta dimensão, com uma pontuação relativamente estável em torno de 0,90, que é uma boa pontuação. São Tomé e Príncipe, e Timor-Leste, pontuam mais baixo, mas no lado positivo da balança. Desde 2010, ambos aumentaram suas pontuações. Por outro lado, Angola, Guiné-Bissau e Moçambique pontuam abaixo de 0. Angola e Guiné Bissau iniciaram um movimento ascendente a partir de 2015, o que é um progresso positivo. Diferentemente, Moçambique iniciou uma tendência descendente desde 2015. Assim, mesmo que em diferentes níveis de governação, com exceção de Moçambique, todos os PALOP-TL aumentaram a sua pontuação. Esses resultados mostram, no entanto, que mais precisa ser feito para aumentar a governação na dimensão voz e prestação de contas[13]. Assim, o Pro PALOP-TL (Fase II), que aborda questões de prestação de contas e comunicação do Estado, parece continuar relevante.

*Tabela 6 - WGI – Voz e Prestação de Contas scores, PALOP-TL, anos selecionados*

| ***WGI Standard Normal Units*: Voz e Prestação de Contas (-2,5 to 2,5)** | | | |
|---|---|---|---|
| | **2010** | **2015** | **2020** |
| **Angola** | -1,12 | -1,18 | -0,81 |
| **Cabo Verde** | 0,89 | 0,94 | 0,92 |
| **Guiné-Bissau** | -0,80 | -0,75 | -0,47 |
| **Moçambique** | -0,12 | -0,27 | -0,60 |
| **São Tomé e Príncipe** | 0,12 | 0,28 | 0,35 |
| **Timor-Leste** | 0,06 | 0,19 | 0,37 |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consultado em 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

[11] WGI (Worldwide Governance Indicators): "WGI Data Source Summary 2021: Government Effectiveness", 2021.
[12] WGI (Worldwide Governance Indicators): "WGI Data Source Summary 2021: Control of Corruption", 2021.
[13] WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consulted 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

Num domínio diferente, **Eficácia do Governo**, as pontuações do WGI dos países PALOP-TL são desoladoras (ver Tabela 7). Todos pontuam abaixo de 0. A tendência ao longo do tempo é favorável a São Tomé e Príncipe e Timor-Leste, que aumentaram ligeiramente as suas pontuações entre 2010 e 2020. Por outro lado, os restantes PALOP-TL seguiram uma tendência desfavorável. Estas pontuações parecem indicar que o foco do Programa no executivo (Output 1) foi altamente relevante no contexto da área PALOP-TL

*Tabela 7 - WGI – Eficácia do Governo scores, PALOP-TL, anos selecionados*

| WGI Unidade Normal Standard: Eficácia do Governo (-2,5 to 2,5) | | | |
|---|---|---|---|
| | **2010** | **2015** | **2020** |
| **Angola** | -1,12 | -1,00 | -1,18 |
| **Cabo Verde** | -0,02 | -0,17 | -0,25 |
| **Guiné-Bissau** | -1.03 | -1,61 | -1,43 |
| **Moçambique** | -0,58 | -0,75 | -0,72 |
| **São Tomé e Príncipe** | -0,79 | -0,75 | -0,64 |
| **Timor-Leste** | -1,22 | -1,05 | -0,80 |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consultado em 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

Por último, na dimensão **Controlo da Corrupção**, os países PALOP-TL pontuam de forma diversa (ver Tabela 8). Cabo Verde tem pontuado acima de 0 pelo menos desde 2010. Após uma tendência sistemática de subida, São Tomé e Príncipe também atingiu a marca acima de 0, embora com uma pontuação inferior quando comparado com Cabo Verde. Os restantes PALOP-TL têm pontuado abaixo de 0 pelo menos desde 2010. Apesar de estar em valores negativos, Timor-Leste está em tendência ascendente desde 2010, e Angola e Guiné-Bissau desde 2015. Tal como nos indicadores anteriores do WGI, Moçambique tem seguido uma tendência de queda. Essas pontuações parecem indicar mais uma vez a relevância dos programas no campo da boa governação e transparência pública.

*Tabela 8 - WGI – Controlo da Corrupção, PALOP-TL, anos selecionados*

| WGI Standard Normal Units: Controlo da Corrupção (-2,5 to 2,5) | | | |
|---|---|---|---|
| | **2010** | **2015** | **2020** |
| **Angola** | -1,33 | -1,40 | -0,93 |
| **Cabo Verde** | 0,86 | 0,95 | 0,83 |
| **Guine-Bissau** | -1,16 | -1,48 | -1,32 |
| **Moçambique** | -0,45 | -0,75 | -0,72 |
| **São Tomé e Príncipe** | -0,25 | -0,05 | 0,16 |
| **Timor-Leste** | -0,76 | -0,52 | -0,32 |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consultado em 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

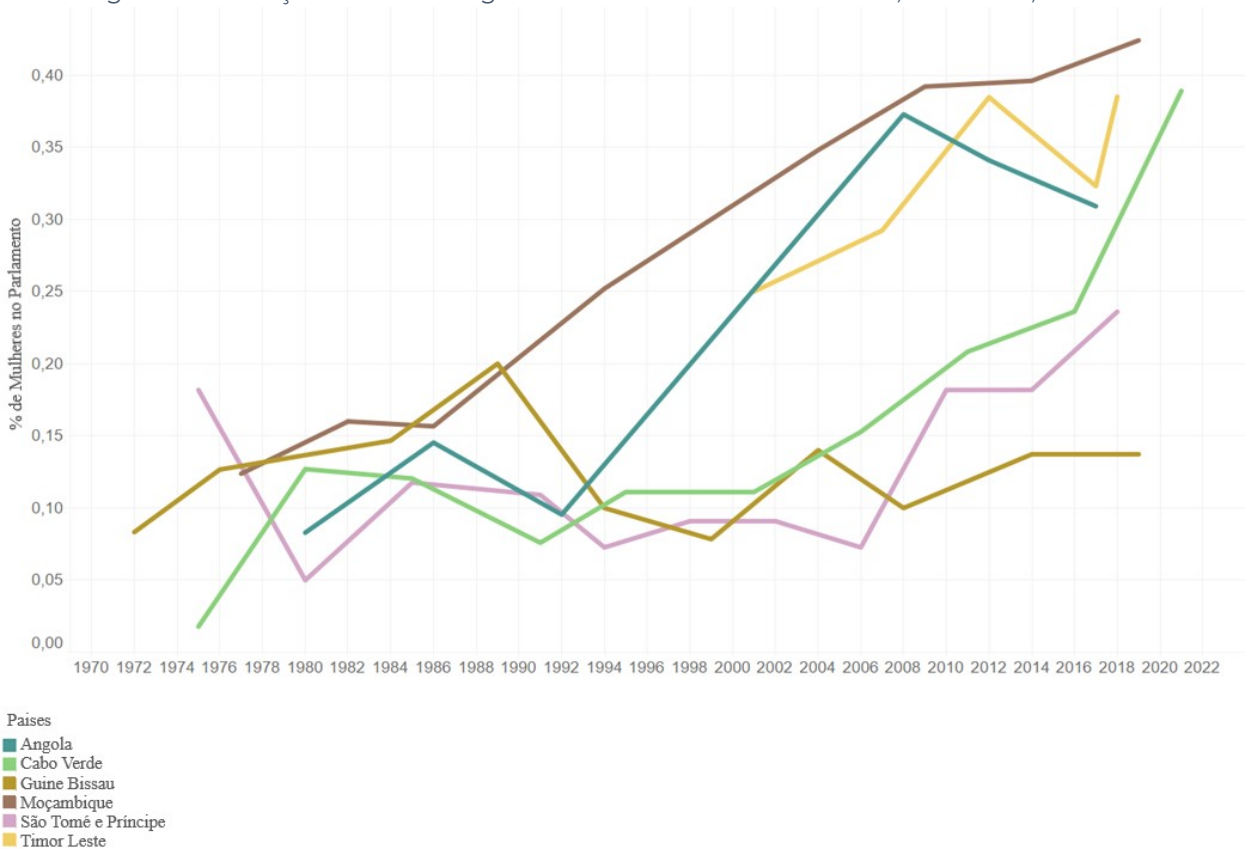
Fora da governação económica, e para cobrir o tema transversal da equidade e igualdade de género, esta avaliação consultou dados sobre a percentagem de mulheres parlamentares na área dos PALOP-TL (ver Tabela 9 e Figura 4). Nesta área, a situação nos PALOP-TL diverge, mas algumas

tendências são quase transversais. De facto, com exceção da Guiné-Bissau, verifica-se uma tendência geral de subida da percentagem de mulheres a ocupar cargos nos parlamentos dos PALOP-TL. A diferença, no entanto, está nos níveis dentro de cada país. De acordo com os dados mais recentes da União Interparlamentar (UIP), Moçambique apresenta a maior percentagem de mulheres com assento parlamentar, seguido de Cabo Verde, Timor-Leste e Angola.

*Tabela 9 – Percentagem de Mulheres no Parlamento, PALOP-TL últimas eleições*

| | Ano da última eleição | % de Mulheres no Parlamento |
|---|---|---|
| **Angola** | 2017 | 30,91 % |
| **Cabe Verde** | 2021 | 38,90 % |
| **Guiné-Bissau** | 2019 | 13,73 % |
| **Moçambique** | 2019 | 42,40 % |
| **São Tomé e Príncipe** | 2018 | 23,60 % |
| **Timor-Leste** | 2018 | 38,50 % |

*Figura 4 – Evolução da Percentagem das Mulheres no Parlamento, PALOP-TL, 1970-2021*




A situação em Cabo Verde mudou drasticamente desde as eleições de 2021. De uma percentagem de cerca de 24 por cento resultante das eleições de 2016, a percentagem de mulheres a assumir cargos no parlamento de Cabo Verde aumentou para quase 39 por cento em 2021, o que representa um aumento acentuado. Se os países já mencionados têm uma percentagem de mulheres nos assentos parlamentares superior a 30 por cento – e no caso de Moçambique superior a 40 por cento – São Tomé e Príncipe, e particularmente a Guiné-Bissau, têm uma percentagem

de participação feminina relativamente baixa quando comparada aos restantes PALOP-TL. Guiné-Bissau tem a percentagem mais baixa, com menos de quinze[14] por cento. Assim, as questões de participação do género nas políticas públicas estão a melhorar progressivamente nos PALOP-TL. Eleições futuras ditarão quão consolidada é esta tendência.

Os indicadores externos consultados sugerem, portanto, que o Programa aborda aspetos relevantes nos PALOP-TL. A auscultação dos beneficiários e stakeholders indicou uma conclusão semelhante.

De facto, a avaliação indica que todos os países beneficiários avaliam positivamente a intervenção do Programa. Entre os beneficiários dos PALOP-TL, o Programa foi considerado relevante e totalmente alinhado com as prioridades nacionais nas áreas de governação económica, igualdade de género e cooperação internacional no âmbito dos PALOP-TL.

De acordo com os resultados do inquérito realizado pela avaliação, 77,50 por cento dos entrevistados concordaram ou concordam totalmente que o Programa estava alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento. Os níveis de concordância foram maiores entre (100 por cento) e Executivos (87,50 por cento). Os inquiridos dos parlamentos nacionais e das OSC relataram um nível mais baixo de concordância (66,57 por cento). Nenhum discordou nem discordou totalmente.

Das entrevistas emergiram dois elementos centrais como razão da grande relevância e recetividade positiva do Programa: o envolvimento (*buy-in*) de altos funcionários do poder executivo e o desenvolvimento dos PTA. Os entrevistados frequentemente mencionaram que o Programa conseguiu envolver com sucesso funcionários de alto nível do poder executivo. Esse envolvimento fomentou as transformações institucionais que o Programa propôs.

Outro elemento foi a elaboração de PTA. Os Planos foram um componente central da metodologia do Programa desde o seu início. De acordo com a documentação do Programa, os PTA pretendiam "responder positivamente e com flexibilidade, às demandas dos beneficiários em domínios de governação fechados"[15]. Assim, os PTA foram enquadrados metodologicamente como um exercício de planeamento participativo, inclusivo e *bottom-up*, capaz de promover sinergias efetivas, evitando sobreposições de ações nos países beneficiários – vis-à-vis outras intervenções nacionais ou internacionais – e desenvolver soluções sob medida às necessidades dos beneficiários[16]. Segundo os entrevistados, o propósito dos PTA foi alcançado. Proporcionaram a margem de manobra necessária para uma participação efetiva dos beneficiários, o que permitiu um grande nível de detalhe na formulação de atividades, indicadores e linha de base. Como resultado, o Programa conseguiu manter altos níveis de relevância, adequação e engajamento.

Em todos os países beneficiários, os entrevistados identificaram 6 áreas-chave nas quais o Programa era altamente relevante, pois atendeu às suas necessidades:

- Capacitação de técnicos, funcionários públicos, parlamentares e profissionais da sociedade civil.

[14] IPU (Inter-Parliamentary Union): "Historical dataset on the percentage of women in parliament between 1945-2018", 2019. And IPU (Inter-Parliamentary Union): "Monthly ranking of women in national parliaments", 2021.
[15] Pro PALOP-TL ISC: "Description of the Action - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II)", 2018.
[16] Pro PALOP-TL ISC: "Description of the Action - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II)", 2018.

- Advocacia para práticas e atitudes inovadoras em relação à governação económica – nomeadamente descentralização do conhecimento e transparência – monitoria e supervisão das finanças públicas, bem como igualdade e equidade de género – nomeadamente o Orçamento Sensível ao Género.
- Diálogo entre instituições públicas, bem como entre instituições públicas e a sociedade civil.
- Alocação de recursos materiais.
- Aprendizagem Peer2peer através de intercâmbios internacionais (Cooperação Sul-Sul e Triangular). Para alguns beneficiários, o Programa foi igualmente relevante na promoção da aprendizagem Peer2peer entre as regiões nacionais.

### 2. *Até que ponto o Programa está alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento, os outputs e resultados do Programa do país, o Plano Estratégico do PNUD e os ODS?*

Esta avaliação encontrou evidências de que o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) está bem alinhado com as estratégias setoriais e nacionais, o Plano Estratégico do PNUD, bem como os ODS. O alinhamento é percetível tanto em estratégias e planos nacionais antigos como recentemente elaborados, o que indica que o Programa está a responder às necessidades estruturais dos países beneficiários. Para além disso, os beneficiários em todos os países expressaram claramente o desejo de continuação do Programa, o que indica ainda a relevância do Programa.

Especificamente, o Programa é consistente com as seguintes estratégias nacionais:

**Angola:** O Programa está totalmente alinhado com as estratégias nacionais, nomeadamente o Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022. Dos seis eixos temáticos das políticas estratégicas definidas no Plano, o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) foi alinhado com pelo menos quatro: Eixo I, Eixo II, Eixo III e Eixo IV. Assim, o Programa abordou as principais prioridades nacionais, incluindo a igualdade de género, melhoria das competências dos funcionários públicos em matéria de finanças públicas, aumentar a governação económica e transparência, aumentar a supervisão orçamental interna e externa, aumentar a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) pelo setor público para aumentar a transparência, aumentar a participação civil e a informação sobre a avaliação e monitoria das políticas públicas, entre outros [17]

De acordo com as informações recolhidas durante o processo de entrevista, um dos elementos mais marcantes que demonstra a relevância do Programa – e seu alinhamento com as prioridades nacionais – foi a adoção de uma metodologia sensível ao género no Orçamento Geral do Estado – OGE ).[18]

**Cabo Verde:** O Programa está alinhado com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) 2017/2021. O PEDS estabeleceu diversos objetivos estratégicos, incluindo a melhoria da transparência, eficiência e inovação da Administração Pública, inclusive em matéria de finanças públicas. O fortalecimento da equidade de género e a melhoria das relações externas também

[17] Angola: "Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 Vol. I", 2018.
[18] Angola: "Decreto presidencial n.º 195/21 de 18 de agosto", Diário da República I Serie – N.º 156, 2021.

foram prioridades do plano[19]. Da mesma forma, o Programa está bem alinhado com o eixo prioritário de ação 2 do Plano de Ação de Reforma de Gestão de Finanças Públicas[20].

**Guiné-Bissau**: Relativamente à Guiné-Bissau o Programa está bem alinhado, por exemplo com o Plano Nacional de Desenvolvimento 2020-2023, nomeadamente os objetivos estratégicos 1 e 5. O objetivo estratégico 1 (Consolidar o estado de direito democrático, reformar e modernizar as instituições públicas) busca fortalecer a transparência da execução orçamental, fortalecer abordagens integradas no monitoria e avaliação de políticas, programas e projetos, bem como aprimorar as competências técnicas dos funcionários públicos. O objetivo estratégico 5 (Redinamizar a Política Externa, Promover a Integração Regional e Valorizar a Diáspora Guineense) busca fortalecer a cooperação internacional. A equidade de género é uma preocupação transversal do Plano.[21]

**Moçambique**: O Programa alinhou-se com várias prioridades estratégicas identificadas no Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019, nomeadamente as do Objectivo C "Assegurar a afetação dos critérios dos recursos" e do Objectivo G "Melhorar a utilização da coisa pública e difusão de informação sobre Finanças Públicas".[22]

Mais recentemente, o Programa Quinquenal do Governo 2020-2024 incluiu prioridades e objetivos para os quais o Pro PALOP ISC (Fase II) contribui, incluindo a Prioridade II – Objetivo Estratégico I -, que entre outras metas identificou a necessidade de melhorar a transparência das finanças públicas, Pilar II, que tratou da boa governação e descentralização, e Pilar III, que se concentrou no fortalecimento da cooperação internacional.[23]

**São Tomé e Príncipe**: A Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas 2020-2023 delineia várias prioridades abordadas pelo Programa, nomeadamente: melhorar a transparência das finanças públicas e reforçar o controlo interno e externo e capacidade de controlo sobre o sistema de gestão das finanças públicas. A estratégia identificou ainda deficiências nas competências dos funcionários públicos.[24]

Em 2019, o pilar estratégico 9 da Estratégia para a Igualdade e Equidade de Género (ENIEG): Fortalecimento Institucional para a Integração do Género nas Políticas Públicas definiu como resultado previsto a adoção da prática da orçamentação sensível ao género.[25]

**Timor-Leste**: Em 2010 o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030 reconheceu no seu Capítulo 5 várias necessidades relacionadas com a gestão pública e boa governação, que estão a ser abordadas pelo Pro PALOP-TL ISC (Fase II), incluindo: 1) o desenvolvimento e formação dos funcionários públicos e funcionários públicos para preencher

[19] Cabo Vede: "Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021", 2018.
[20] Cabo Verde (Ministério das Finanças): "Plano de Ação de Reforma da Gestão de Finanças Públicas (PARGEFP), no date, consultado online em novembro 2021 (https://www.mf.gov.cv/web/mf/enquadramento-geral).
[21] Guiné-Bissau (Ministério da Economia, Plano e Integração Regional): "Plano Nacional de Desenvolvimento 2020-2023", 2020.
[22] Moçambique (Ministério de Economia e Finanças): "Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019". 2016.
[23] Moçambique: "Programa Quinquenal do Governo: 2020-2024", 2020.
[24] São Tomé e Príncipe (Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul):" Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas 2020-2023", 2020.
[25] São Tomé e Príncipe (Instituto Nacional para Promoção da Igualdade e Equidade do Género): "III Estratégia Nacional para a Igualdade e Equidade de Género em São Tomé e Principe", 2019.

lacunas de capacidade e competência, 2) a necessidade de melhorar os sistemas de tecnologia da informação disponíveis para os serviços públicos, 3) gestão financeira, relatórios, supervisão e transparência, e 4) fortalecer a boa governação, principalmente através da melhor informação aos cidadãos.[26]

A questão da qualificação dos funcionários públicos tem sido consistentemente uma prioridade nacional, o que levou à criação de um Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano. No documento que detalha a regulamentação do Fundo (março de 2011), fica clara a ligação entre as competências dos funcionários e o desenvolvimento do país. Entre as várias prioridades setoriais, o regulamento identificou a gestão financeira.[27]

Da mesma forma, a Revisão Nacional Voluntária de Timor-Leste 2019 identificou vários domínios abrangidos pela Pro PALOP-TL ISC (Fase II), nomeadamente a orçamentação sensível ao género, governação orçamental – incluindo informação aos cidadãos -, cooperação sul-sul e triangular, parceria público-sociedade civil e aprimoramento das competências dos funcionários públicos para construir instituições públicas responsáveis, transparentes e eficazes.[28]

O Programa está também alinhado com o **Plano Estratégico do PNUD** 2018-2021: *Signature Solution* 2: Fortalecer a governação efetiva, inclusiva e responsável;[29] a Área Prioritária 2 (Desenvolvimento da Capacidade de Governação) da **União Europeia - PALOP-TL MIT**[30]; bem como os **ODS:** 5 (Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e mulheres jovens), 10 (Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles), 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, fornecer acesso universal à justiça e construir , instituições responsáveis e inclusivas em todos os níveis) e 17 (Revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável). Destes, o ODS 16 é o mais central do Programa.

### *3. Em que medida as lições aprendidas de outros projetos relevantes foram consideradas na conceção do Programa?*

A equipa de avaliação considerou as Lições Aprendidas da Fase I do Programa, conforme descrito no Relatório Final Narrativo e Financeiro 2013-2017[31], a fim de avaliar até que ponto a conceção do Programa considerou outros projetos relevantes. Ao longo do processo de recolha de dados para esta avaliação, a Fase I do Programa foi frequentemente chamada para justificar e contextualizar as opções de desenho do Programa para a Fase II. Dado que a Fase II é uma continuação da Fase I, é natural que a Fase II tenha sido construída sobre a Fase I. Uma comparação entre as Lições Aprendidas identificadas no final da Fase I e o desenho da Fase II mostra a correção de potenciais falhas, bem como a manutenção dos aspetos-chave que foram considerados fundamentais para o sucesso da Fase I.

Uma das indicações mais notáveis que a Fase II aprendeu com a Fase I foi a inclusão do output: "As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas". A falta de uma ação aprimorada sobre as capacidades dos executivos foi identificada

[26] Timor-Leste: "Timor-Leste Strategic Development Plan 2011-2030", 2010.
[27] Timor-Leste: "Decreto-Lei N.º 12/2011 de 23 de março, Regulamenta o Fundo do Desenvolvimento do Capital Humano", 2011.
[28] Timor-Leste: "*Report on the Implementation of the Sustainable Development Goals: From ashes to reconciliation, reconstruction and sustainable development, Voluntary National Review of Timor-Leste 2019*", 2019.
[29] UNDP: "UNDP Strategic Plan, 2018-2021" DP/2017/38, 2017.
[30] European Union – The PALOP-TL: "Multiannual Indicative Programme for the period 2014-2020", 2015.
[31] Pro PALOP-TL ISC (Phase II): "Final Narrative & Financial Report 2013-2017", 2018

durante a Fase I como uma deficiência. Portanto, serve como evidência da capacidade do Programa de incorporar as lições aprendidas na sua fase anterior. Além disso, ao agregar um output direcionado às capacidades do poder executivo, o Programa aprimorou sua abordagem holística do SGFP em comparação com a Fase I, o que fortaleceu o potencial do Programa como um todo desde o início.

Outro bom exemplo de uma medida corretiva adotada em conexão com as aprendizagens da Fase I, foi a consideração das atividades abrangentes da Gestão do Programa - incluindo visibilidade e comunicações, M&A e gestão do Programa, bem como atividades de garantia e suporte - como um resultado de o projeto. Na avaliação final da Fase I, considerou-se que a dimensão da atividade de gestão merecia ser considerada como output, de forma a refletir a sua verdadeira dimensão no impacto do Programa. Os relatórios narrativos e financeiros já elaborados pela equipa de gestão do Programa tiveram o cuidado de detalhar as atividades que têm um impacto positivo em termos de construção de confiança, advocacia, visibilidade e envolvimento com os parceiros, incluindo a nível orçamental. Essas atividades incluem, por exemplo, reuniões com instituições relevantes para fomentar a cooperação sul-sul e triangular, bem como apresentar as ações do Programa.[32]

A Fase I provou ter fatores de sucesso. Estes podem ser divididos em fatores ligados à lógica de intervenção e fatores de gestão do Programa.

A partir de fatores vinculados à lógica de intervenção - que se mostraram eficazes, contribuindo para níveis mais altos de apropriação local e altamente valorizados pelos beneficiários - a Fase II manteve um processo inclusivo na formulação de atividades, resultados, indicadores e linhas de base, com o estabelecimento da metodologia PTA. Conforme observado anteriormente (ver Relevância, Pergunta 1), os PTA reuniram a equipa de gestão e os beneficiários, o que contribuiu para respostas e ambições personalizadas às necessidades e objetivos individuais dos beneficiários. Da mesma forma, o desenho do Programa manteve um forte foco na promoção da cooperação sul-sul e triangular (por exemplo, a nível técnico) e nas metodologias de intervenção enraizadas nas práticas de aprendizagem Peer2Peer.

Além disso, o Programa manteve a prática de parcerias com instituições reconhecidas internacionalmente para a realização de formações técnicas. Estas parcerias acrescentaram valor ao Programa, pois permitiram em alguns casos a acreditação profissional e/ou académica dos beneficiários. Igualmente relevante, o Programa teve o cuidado de manter uma comunicação sistemática dos seus resultados, de forma a aumentar a visibilidade dos outputs do Programa.

Em relação aos fatores de gestão do Programa, a Fase I considerou dois fatores principais como impulsionadores do sucesso. Em primeiro lugar, uma UGP pequena, baseada em especialistas e centralizada e, em segundo lugar, o apoio do PNUD na implementação das atividades do Programa. A UGP da Fase II foi, de facto, concebida como pequena, flexível e centralizada em Cabo Verde. A composição da UGP mostrou a preocupação de contar com especialistas nas diversas áreas do Programa. A equipa foi projetada para ter a seguinte composição: CTA, NSA de controlo externo de GFP e transparência orçamental, PAFA, Motorista PAFA-TL, Especialista em supervisão legislativa, Oficial de comunicações e visibilidade, Oficial de monitoria e avaliação e Especialista em género.

[32] Pro PALOP-TL ISC FASE II: "Relatório Anual Interino Narrativo e Financeiro 01 de março de 2020 / 29 de agosto de 2021", 2021.

Da mesma forma, a Fase II manteve um forte apoio da estrutura do PNUD na implementação do Programa em todos os países, nas seguintes tarefas: "(1) Processamento e autorização de pagamentos, desembolsos e outras transações financeiras; (2) Recrutamento de pessoal, pessoal do projeto e consultores, (3) Aquisição de serviços e equipamentos e descarte/venda de equipamentos (3) Organização de atividades de formação, conferências e workshops, incluindo bolsas de estudo (4) Autorizações de viagem, vistos pedidos, emissão de bilhetes, organização de viagens e serviços comuns de TIC; (5) Transporte, desalfandegamento, registo e credenciamento de veículos; (6) assegurar o acompanhamento e implementação dos PTA nacionais; (7) Facilitação de reuniões dos comités nacionais".[33]

Para além de levar em consideração as lições da Fase I, o desenho do Programa incluiu mecanismos para garantir - ou pelo menos tentar - que as atividades do Programa não se sobreponham ou dupliquem os esforços desenvolvidos por outros projetos do Programa. Esses mecanismos incluíam, por exemplo, os PTA já mencionados. Apesar da inclusão de mecanismos para evitar a sobreposição com outros projetos, esta avaliação não encontrou indícios de incorporação explícita de lições aprendidas de outros projetos no desenho do Programa.

No geral, esta avaliação conclui que o Programa foi eficiente em incorporar as lições do seu antecessor. Contudo, não se verificou incorporação de lições aprendidas de outros projetos.

***4. Até que ponto os objetivos e resultados do Programa são claros, práticos e viáveis dentro de seu prazo? Eles têm sido flexíveis para responder adequadamente às mudanças nas necessidades dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC com base em questões institucionais, legais e outras emergentes através dos seus processos de planeamento e revisão regular? Até que ponto as perspetivas daqueles que poderiam afetar os resultados e daqueles que poderiam contribuir com informações ou outros recursos para a obtenção dos resultados declarados foram levadas em consideração durante os processos de conceção do Programa?***

Os objetivos e resultados do Programa são claros, bem fundamentados e dão continuidade ao trabalho iniciado pelo seu antecessor. Ademais, as metas foram ajustadas aos contextos nacionais. Por exemplo, tendencialmente as metas para Timor-Leste foram menos ambiciosas quando comparadas com outros beneficiários

Ao analisar o Quadro de Resultados do Programa, seria interessante melhorar a lógica vertical, movendo o objetivo específico para objetivo geral, visto que o primeiro já é uma meta de longo prazo para a qual o Programa contribui. Os resultados seriam então focados nas mudanças que o Programa traz para os beneficiários (comportamentos/perceções/sistemas), por exemplo, número de países que endossam OSG. Os resultados concentrar-se-iam nos serviços ou bens entregues aos grupos-alvo, ou seja, a maioria dos indicadores seria mantida como está.

Tal ajudaria a reduzir a lacuna atual entre os indicadores de output e os objetivos específicos e a concentrar-se nas mudanças para os beneficiários. Dado que o quadro de resultados do Programa já sofreu várias alterações ao longo da implementação do Programa, e o seu sistema de Monitoria

[33] Pro PALOP-TL ISC : Description of the Action - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II)), 2018.

e Avaliação (M&A) tem vindo a recolher dados sobre os indicadores já revistos, a avaliação sugere que esta recomendação seja tida em conta apenas para futuros projetos.

Relativamente à adequação dos objetivos e produtos do Programa aos beneficiários, de acordo com o inquérito de avaliação, 73 por cento dos correspondentes concordaram que as necessidades das suas instituições foram satisfeitas pelo Programa. Os níveis de concordância foram maiores entre as ISC (100 por cento), seguidas pelos Executivos (88 por cento) e Parlamentos e OSC (58 por cento).

O alinhamento com as necessidades dos beneficiários foi apoiado por um processo inicial completo de mapeamento e diagnóstico das partes interessadas realizado durante a Fase I do Programa e foi complementado pelos processos de consulta em todos os 6 países para a concepção da Fase II. A consulta com as partes interessadas ocorreu na forma de reuniões realizadas pela UGP com as partes interessadas. Após o período de consulta, a UGP desenhou o Programa com base nos resultados das mesmas.

De acordo com as entrevistas realizadas por esta avaliação, a maioria das organizações beneficiárias – particularmente ISC, Parlamentos e Executivos – relatou que a UGP interpretou corretamente as necessidades dos beneficiários e desenhou o Programa de acordo. Houve, no entanto, algumas exceções. Por exemplo, a Câmara de Contas (CdC) de Timor-Leste relatou que a abordagem da UGP era insuficiente na interpretação das suas necessidades. Como resultado, o CdC considerou as atividades propostas pelo Programa inadequadas ao CdC. Além disso, alguns beneficiários – particularmente os da sociedade civil em Cabo Verde – relataram que estiveram insuficientemente envolvidos tanto no processo de consulta quanto na conceção do Programa.

Considerando o elevado número de organizações beneficiárias, e que a Fase II é um programa de continuidade, esta avaliação considera positivamente a opção seguida pela UGP na conceção do Programa. De modo geral, as consultas de conceção do Programa permitiram um desenho inicial adequado às necessidades dos beneficiários, mesmo que tenham ocorrido algumas exceções. Contribui para a apreciação positiva também o facto de que os mecanismos de coordenação do Programa bem como os PTA permitirem a flexibilidade e a adaptabilidade do Programa no atendimento de necessidades mutáveis e/ou imprevistas.

A flexibilidade e adaptabilidade do Programa esteve presente, por exemplo, na adaptação que ocorreu em resposta à pandemia de COVID-19. Assim, o Programa solicitou uma prorrogação de 12 meses e estabeleceu um plano de mitigação. O plano de mitigação incluiu 1) o desenvolvimento de atividades de curto prazo para adaptar o plano de trabalho inicial ao contexto da pandemia, como webinars, econferências e iniciativas de formação à distância. A adaptação incluiu apoio institucional na aquisição de software e hardware; 2) implementação das atividades previamente definidas que poderiam ocorrer apesar das medidas restritivas decorrentes dos regimes de estado de emergência; e 3) atividades nacionais para responder ao impacto socioeconómico da pandemia, nomeadamente na GFP, tal como o diálogo político de alto nível .[34]

[34] Pro PALOP-TL ISC (Fase II): "Plano de mitigação Pro PALOP TL ISC (FASE II)", 2020.

## 3.2. EFICÁCIA

*1. Em que medida o Programa atingiu os objetivos e resultados pretendidos?*
*a) Quais foram as maiores conquistas e limitações identificadas para a implementação efetiva do Programa?*
*b) De que forma se podem superar os contragimentos?*
*c) De que forma pode o Programa desenvolver ou expandir as realizações?*
*2. Que estratégias alternativas, se houver, teriam sido mais eficazes para alcançar os objetivos do Programa?Em que medida a assistência do Programa resultou na melhoria da capacidade institucional e das competências individuais dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários?*
*3. Em que medida a gestão e implementação do projeto é participativa?*
*a) Esta participação com as partes interessadas está a contribuir para a consecução dos objetivos do Programa?*
*b) Em que medida a estratégia de parceria do PNUD foi adequada e eficaz?*
*4. Em que medida a cooperação sul-sul e triangular é utilizada na abordagem do Programa?*
*5. Até que ponto a implementação do Programa foi capaz de se adaptar e responder a restrições inesperadas, como a pandemia de COVID-19, mudanças nas prioridades nacionais ou outras? Houve algum resultado não intencional proveniente dessa adaptação?*
*6. Em que medida o Programa está a potenciar a sua visibilidade, conforme definido no seu plano de comunicação e visibilidade?*

***1. Em que medida o Programa atingiu os objetivos e resultados pretendidos?***
***a) Quais foram as maiores conquistas e limitações identificadas na implementação eficaz do programa?***
***b) Como é que as restrições podem ser superadas?***
***c) Como é que o Programa pode desenvolver ou expandir as realizações?***
***d) Quais estratégias alternativas, se houver, teriam sido mais eficazes para alcançar os objetivos do Programa?***

O Programa definiu como objetivo geral "melhorar a governação económica nos países PALOP e Timor-Leste", apoiando os atores centrais da GFP dos PALOP-TL do ponto de vista da prestação de contas, eficácia e transparência (objetivo específico). Neste contexto, o Programa delineou três principais outputs relacionados com o reforço das capacidades para os quatro principais tipos de beneficiários (executivos; instituições superiores de controlo; parlamentos e OSC).

A tabela a seguir resume o progresso dos resultados e produtos em relação às metas finais propostas definidas na revisão final da estrutura de resultado.[35] Para facilitar a identificação do progresso, foi definido o seguinte esquema de cores:

*Figure 5 - Esquema de cores do progresso das metas*

[35] Pro PALOP-TL ISC : Description of the Action - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II)), 2021.

*Tabela 10 - Progresso das metas*

| Cadeia de resultados | Indicadores | Metas (incluindo anos de referência) | | | Nível de concretização | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Objetivo geral: Impacto (OG) Melhorar a governação económica nos PALOP e Timor-Leste*** | OG 1. Indicadores do Banco Mundial para a Governação:<br><br>OG 1.3. "Controlo da Corrupção" nos PALOP-TL.**<br><br>(**) O indicador OG 1.3 acima corresponde ao RF Nível 1 da UE 1 #4 e #5 | **2022**<br>AO- 15,00<br>CV –80,00<br>GB -15,00<br>MZ- 45,00<br>STP – 70,00<br>TL- 55,00 | | | **2020** | |
| | | | | | 🟢 | AO- 18,27 |
| | | | | | 🟢 | CV – 80,29 |
| | | | | | 🟢 | GB -8,65 |
| | | | | | 🔴 | MZ- 25,96 |
| | | | | | 🟢 | STP – 61,06 |
| | | | | | 🟢 | TL- 45,19 |
| ***Objetivos específicos: (Outcomes)***<br><br>***(OE) Os atores principais da GFP dos PALOP-TL são mais responsáveis, eficazes e transparentes*** | OE 1: Indicadores PEFA<br><br>OE 1.1. desempenho das finanças públicas",<br><br>OE 1.2. "orçamentos, relatórios",<br><br>OE 1.3. "escrutínio externo" e "auditoria".<br><br>OE 2: Índice de Orçamento Aberto do IBP (Transparência, Participação Pública, Supervisão Orçamental)<br><br>OE 2.1. Transparência (Orçamento Aberto Indice)<br><br>OE 2.2. Participação Pública<br><br>OE 2.3. Supervisão do orçamento<br><br>(**) Todos os indicadores em OE1 e OE3 coincidem com o RF da UE Nível 1 #13 e RF da UE Nível 2 #14. | **SO 1: PEFA indicators**<br>**2022**<br>**AO**<br>PI24 B+<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**CV**<br>PI24 A<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 A<br>PI28 A<br>**GB**<br>PI24 C<br>PI25 C<br>PI26 C<br>PI27 C<br>PI28 C | **MZ**<br>PI24 B+<br>PI25 A<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**STP**<br>PI24 B<br>PI25 B<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br>**TL**<br>PI24 B<br>PI25 A<br>PI26 B<br>PI27 B<br>PI28 B | **SO 2: IBP Open Budget Index**<br>**2022**<br>**AO**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 12<br>SO2.3 – 52<br>**CV**<br>SO2.1 – 61-80<br>SO2.2 - 20<br>SO2.3 – 65<br>**GB**<br>SO2.1 – 21-40<br>SO2.2 - 10<br>SO2.3 – 50<br>**MZ**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 -59<br>**STP**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 10<br>SO2.3 - 59 | **OE 1: Indicadores PEFA** – Não houve novas avaliações PEFA desde a linha de base, exceto para TL. | |
| | | | | | **OE 2: Índice de Orçamento Aberto do IBP** (CV e GB ainda não fazem parte do Índice de Orçamento Aberto do IBP.) | |
| | | | | | 🟡 | **SO2.1 – Transparência**<br>AO – 36<br>MZ - 42<br>STP - 24<br>TL - 40 |
| | | | | | 🟡 | **SO2.2 – Participação Pública**<br>AO - 9<br>MZ - 11<br>STP - 0<br>TL - 6 |
| | | | | | 🟡 | **SO2.3 – Budget Oversight**<br>AO - 33<br>MZ – 50<br>STP - 41<br>TL - 48 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | **TL**<br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 - 69 | | |
| ***Output (O1) As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas*** | (1) "N° de funcionários do MF e do Executivo são formados e melhoram o conhecimento/consciência do PMF, transparência orçamental e questões orçamentais sensíveis ao género nos países PALOP-TL (desagregados por sexo, por organização de origem, por país)".<br><br>(2) "Estado de desenvolvimento da metodologia de orçamentação sensível ao género do Pro PALOP-TL ISC e inclusão de planeamento orçamental sensível ao género no ciclo orçamental, incluindo o MTEF".<br><br>(3) "Estado da comunidade de prática no domínio da transparência orçamental envolvendo funcionários governamentais dos PALOP-TL (em particular dos ministérios das finanças e/ou planeamento)".<br><br>(4) "Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a transparência orçamental do MF".<br><br>(5) "N° de iniciativas de informação e sensibilização realizadas com o apoio do projeto sobre transparência orçamental e GFP e n° de pessoas envolvidas (desagregadas por sexo, por | **<u>2022</u>**:<br>(1) ANG: 110; CV: 110; GB: 110; MOZ: 110; STP: 110; TL: 50.<br><br>(2) PALOP-TL: Todos os PALOP-TL endossaram a metodologia OSG e adotaram orçamentos de Estado incluindo OSG.<br><br>(3) Pelo menos três CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC envolvendo 300 funcionários PALOP-TL do MF formados através da cooperação sul-sul e triangular, utilizando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas sobre transparência orçamental para melhorar o conhecimento sobre o produção e publicação de orçamentos e relatórios de despesas.<br><br>(4) Pelo menos 4 dos 6 PALOP-TL MoF têm plataformas operacionais SGI e TIC e promovem a transparência orçamental.<br><br>(5) ANG: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; CV: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; GB: 12 iniciativas envolvendo 120 pessoas; MOZ: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; STP: 7 iniciativas envolvendo 120 pessoas; TL: 2 iniciativas envolvendo 60 pessoas. | 🟢 | (1) Capacitou 2.417 funcionários dos 600 esperados (52% mulheres, 48% homens).[36]<br><br>• 87,5% dos inquiridos do MF concordam ou concordam totalmente que houve melhoria do conhecimento/consciência; 12,5% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021)<br><br>• 75% dos entrevistados do MF concordam ou concordam totalmente que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação. 25% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021) |
| | | | | | 🟢 | (1) Todos os PALOP-TL endossaram a metodologia OSG (6 em 6). 4 países incluíram-no total ou parcialmente no seu planeamento orçamental (4 em 6 – CV, AO, TL e STP) |
| | | | | | 🟢 | (2) Organizou 4 CdP, de 3 previstas, envolvendo 302 funcionários PALOP-TL do MF., de 300 previstos. |
| | | | | | 🟢 | (3) 2 dos 4 países PALOP-TL previstos têm plataformas de Sistemas de Gestão de Informação (SGI) e promovem a transparência orçamental através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (CV e MZ). |

[36] O número de funcionários formados nos três produtos não pode ser totalmente desagregado por país, uma vez que o sistema de M&A do Programa tem o número de participantes de atividades de formação comuns aos países PALOP-TL agregados.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | organização de origem, por país)". | | | (4) Promoveu 4 iniciativas de informação e sensibilização das 33 previstas, envolvendo 205 pessoas (11 CV; 90 GB; 4 STP), das 660 previstas a partir dos PALOP-TL.<br><br>• 75% dos inquiridos do MF concordam e 25% concordam totalmente que o Programa teve um contributo positivo para a sensibilização, sensibilização e diálogo sobre a gestão das Finanças Públicas no seu país (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021) |
| ***Output (O2) As capacidades para garantir um controlo externo/auditoria sobre o SGFP nos PALOP-TL das ISC e outras instituições relevantes são reforçadas*** | (6) ("N° de juízes, auditores e funcionários de SAI e outras instituições de controlo externo são formados e melhoram o conhecimento/consciencialização sobre controlo externo/auditoria de questões de SGFP, incluindo OSG e outras auditorias de desempenho focadas em ODS (desagregadas por sexo, por organização de origem, por país)".<br><br>(7) "Estado de comunidade de prática no domínio do controlo externo da GFP, envolvendo juízes e auditores dos PALOP-TL ISC".<br><br>(8) "Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a eficiência e abertura das ISC".<br><br>(9) "N° de eventos de consciencialização realizados pelas ISC com apoio do projeto em controlo/auditoria externa de | **2022:**<br>(6) ANG: 160; CV: 140; GB: 190; MOZ: 140; STP: 120; TL: 20.<br><br>(7) 1 CdP envolvendo PALOP-TL ISC (OISC\|CPLP) existe e se reúne pelo menos uma vez por ano, envolvendo pelo menos 300 juízes, auditores e funcionários, fortalece as capacidades institucionais em 6 PALOP-TL ISC e realiza avaliações de implementação dos ODS doSGFP (PFM-RF) em pelo menos 4 países PALOP-TL, através da cooperação sul-sul e triangular, utilizando aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas.<br><br>(8) As plataformas SGI e TIC estão operacionais em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe e promovem a eficiência e a abertura.<br><br>(9) ANG: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; CV: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; GB: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; STP: 4 envolvendo 120 pessoas; MOZ: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas; TL: 1 iniciativa | | (5) Capacitou 1.968 funcionários dos 770 esperados[3] (54% mulheres, 46% homens).[37]<br><br>(6) 100% dos entrevistados ISC concordam ou concordam totalmente que houve melhoria no conhecimento/consciência (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021)<br><br>(7) 87,5% dos entrevistados ISC concordam ou concordam totalmente que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação. 12,5% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021) |
| | | | | (8) a) Organizou 5 CdP, de 1 planeado, envolvendo 122 juízes, auditores e funcionários dos PALOP-TL, num total de 300 planeados.<br>b) Coordenou um plano de auditoria para os ODS 14 e 15, mas precisa ser finalizado e operacionalizado. |

[37] O número de funcionários formados nos três produtos não pode ser totalmente desagregado por país, uma vez que o sistema de M&A do Programa tem o número de participantes de atividades de formação comuns aos países PALOP-TL agregados

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | questões de SGFP e nº de pessoas envolvidas (desagregadas por sexo, por organização de origem, por país)". | envolvendo 30 pessoas. | 🟢 | (9) 4 dos 3 PALOP-TL planeados têm plataformas SGI e promovem a transparência orçamental através das TIC (CV, GB, STP e MZ). |
| | | | 🟡 | (10) Promoveu 4 iniciativas de divulgação e sensibilização de informação das 21 previstas, envolvendo 80 pessoas, do CV, das 630 previstas dos PALOP-TL.<br><br>• 62,5% dos inquiridos ISC concordam e 25% concordam totalmente que o Programa contribuiu positivamente para a sensibilização, sensibilização e diálogo sobre a gestão das Finanças Públicas no seu país. 12,5% não concordam nem discordam. (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021) |
| ***Output (O3)***<br>***As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas*** | (10) "Nº de deputados, parlamentares e membros da sociedade civil são formados e melhoram o conhecimento/consciência da supervisão legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG (desagregado por sexo, por organização de origem, por país)".<br><br>(11) "Estado de desenvolvimento da metodologia Pro PALOP-TL ISC para orçamentação sensível ao género e supervisão/monitoria da despesa pública com foco no género"<br><br>(12) "Estado da comunidade de prática no domínio da fiscalização legislativa e monitoria social da despesa e políticas públicas, envolvendo deputados dos PALOP-TL, funcionários parlamentares e | **2022:**<br>(10) Deputados, parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhores conhecimentos de supervisão legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos PALOP-TL, incluindo OSG: ANG: 550; CV: 360; GB: 390; MOZ: 550; STP: 350; LT: 140.<br><br>(11) As Comissões Orçamentais Legislativas e os membros do Women Caucus e OSC (parceiros Pro PALOP-TL ISC) em todos os países PALOP-TL usam eficazmente a metodologia Pro PALOP-TL ISC sobre OSG e supervisão da despesa pública centrada no género.<br><br>(12) Pelo menos 6 CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISCformam e melhoram o conhecimento de 600 deputados, funcionários parlamentares e membros de OSC através de cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem "peer2peer", intercâmbio de experiências e práticas sobre supervisão orçamental | 🟢 | (11) Capacitou 3.750 pessoas, das 2.340 previstas[3] (56% mulheres, 44% homens).[38]<br><br>87,5% dos deputados, parlamentares e funcionários das OSC concordam ou concordam totalmente que houve melhoria do conhecimento/consciência; 12,5% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021)<br><br>(12) 79% dos deputados, funcionários parlamentares e funcionários das OSC concordam ou concordam totalmente que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação. 17% não concordam nem discordam; e 4% discordam (Inquérito de Avaliação Intercalar 2021) |

[38] # O número de funcionários formados nos três produtos não pode ser totalmente desagregado por país, uma vez que o sistema de M&A do Programa tem o número de participantes de atividades de formação comuns aos países PALOP-TL agregados

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | membros das OSC".<br><br>(13) "Estado de contratação pública para apoio aos parlamentos e OSC SGI e plataformas TIC promovendo a fiscalização legislativa e abertura e participação pública nos processos orçamentais nos PALOP-TL".<br><br>(14) "1 sistema TIC concebido para simplificar a informação orçamental e de despesas (plataforma OSC)".<br><br>(15) "N° de mecanismos formais de diálogo (reuniões formais e/ou sessões abertas) entre o Parlamento, as Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ministérios das Finanças e a OSC realizadas fora dos requisitos regimentais/legais".". | legislativa e monitoria social do SGFP e simplificação da informação orçamental desagregada por país e género.<br><br>(13) As plataformas SGI e TIC dos parlamentos de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste estão operacionais e promovem a supervisão legislativa e a abertura.<br><br>(14) Está disponível, pelo menos, uma plataforma online de simplificação e análise orçamental das OSC dos PALOP-TL, operacional e sustentável.<br><br>(15) Todos os PALOP-TL utilizam mecanismos formais de diálogo (reuniões formais e/ou sessões abertas) entre o Parlamento, as Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ministérios das Finanças e a OSC realizadas fora dos requisitos regimentais/legais. | ● | (13) 4 países utilizam a metodologia OSG na monitoria e supervisão, dos 6 planeados (CV, TL, AO e STP). Trabalho em andamento no GB e MZ para uso da metodologia OSG |
| | | | ● | (14) Organizou 13 CdPs, de 3 planeadas, envolvendo 1.022 parlamentares, parlamentares e membros de OSC, de 600 planeadas. |
| | | | ● | (15) Fez melhorias e aquisições de plataformas de TIC de 5 países em 4 planeadas (AO, CV, STP, MZ e TL) |
| | | | ● | (16) Criou 1 plataforma online para OSC PALOP-TL para simplificar a análise orçamental. Plataforma disponível, operacional e com plano de sustentabilidade. |
| | | | ● | (17) Promoveu mecanismos de diálogo formal entre ISC, MF, Parlamentos em todos os 6 países. |

Conforme demonstrado na tabela acima, o objetivo geral do Programa é medido pela sua contribuição a longo prazo para o WGI - Controlo da Corrupção. Todos os países PALOP-TL tiveram uma evolução positiva em 2020 em relação às metas, ou seja, aumentaram a sua classificação percentual quando comparados com os dados de base recolhidos em 2017, com exceção de Moçambique cujas pontuações diminuíram (ver Tabela 11). O declínio das pontuações de Moçambique é consistente com a deterioração dos indicadores WGI em Moçambique em todas as dimensões de governação nos últimos 10 anos.[39] Cabo Verde e Angola já ultrapassaram as metas do Programa para 2022.

*Tabela 11 - WGI – Controlo de Corrupção (Percentile Rank), PALOP-TL, anos selecionados*

| **WGI Percentile Rank: Controlo de Corrupção (0 to 100)** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Base line (2007)** | **Meta (2022)** | **Current Status Atual (2020)** |
| **Angola** | 4,66 | 15,00 | 18,27 |
| **Cabo Verde** | 79,00 | 80,00 | 80,29 |
| **Guine-Bissau** | 6,00 | 15,00 | 8,65 |
| **Moçambique** | 29,33 | 45,00 | 25,96 |
| **São Tomé e Príncipe** | 56,33 | 70,00 | 61,06 |
| **Timor-Leste** | 31,66 | 55,00 | 45,19 |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consulted 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

Em termos de objetivo específico, o Open Budget Survey do IBP é usado para medir a contribuição do Programa para o progresso dos resultados. Os dados mais recentes recolhidos datam de 2019, apenas um ano após o início do Programa (ver Tabela 12), pelo que os resultados devem ser lidos apenas como indicações iniciais. Assim, na dimensão Transparência, Angola, Moçambique e Timor-Leste melhoraram ou mantiveram a sua pontuação em comparação com a linha de base, enquanto São Tomé e Príncipe diminuiu. No que diz respeito à Participação Pública, as pontuações melhoraram para Angola e Moçambique e diminuíram para Timor-Leste. São Tomé marcou 0 para a linha de base e manteve a mesma pontuação em 2019, o que significa que não proporcionou oportunidades de participação pública no processo orçamental. Por último, na Supervisão do Orçamento, Moçambique aumentou a sua pontuação, Angola manteve-se e São Tomé e Príncipe e Timor-Leste diminuíram a sua pontuação. Portanto, os dois últimos países apresentam pontuações abaixo do ideal em relação à supervisão orçamental, o que significa que fornecem fraca supervisão durante o estágio de planeamento e implementação do ciclo orçamental. Devido à curta distância temporal entre o início do Programa e os últimos valores do OBI, essas pontuações devem ser analisadas em mais detalhe em sede de avaliação final.

39

Fundo Monetário Internacional: "Relatório de Diagnóstico da República de Moçambique sobre Transparência, Governação e Corrupção", 2019

*Tabela 12 – OBI Scores, Transparência, Participação Pública e Fiscalização Financeira, PALOP-TL , anos selecionados*

| | Baseline (2017) | Meta (2022) | Current Status Atual (2019) |
|---|---|---|---|
| ***OBI Scores*: Transparência (SO 2.1)** | | | |
| **Angola** | 25 | 41-60 | 36 |
| **Cabo Verde** | - | 61-80 | - |
| **Guiné-Bissau** | - | 21-40 | - |
| **Moçambique** | 41 | 41-60 | 42 |
| **São Tomé e Príncipe** | 31 | 41-60 | 24 |
| **Timor-Leste** | 40 | 41-60 | 40 |
| ***OBI Scores*: Participação Pública (SO 2.2)** | | | |
| **Angola** | 7 | 12 | 9 |
| **Cabo verde** | - | 20 | - |
| **Guiné-Bissau** | - | 10 | - |
| **Moçambique** | 7 | 15 | 11 |
| **São Tomé e Príncipe** | 0 | 10 | 0 |
| **Timor-Leste** | 9 | 15 | 6 |
| ***OBI Scores*: Supervisão Orçamental (SO 2.3)** | | | |
| **Angola** | 33 | 52 | 33 |
| **Cabo verde** | - | 65 | - |
| **Guiné-Bissau** | - | 50 | - |
| **Moçambique** | 37 | 59 | 50 |
| **São Tomé Príncipe** | 46 | 59 | 41 |
| **Timor-Leste** | 56 | 69 | 48 |

Fonte: OBS (Open Budget Survey): "Open Budget Index", 2021, http://survey.internationalbudget.org/.

Os indicadores externos – o WGI e o OBI – fornecem, então, uma indicação relativamente positiva, mas ainda ambígua, sobre o progresso dos resultados do Programa.

Para além destes dois indicadores centrais, e após avaliação dos resultados das diversas ações desenvolvidas no âmbito do Programa, esta avaliação constatou que o Programa já avançou significativamente na concretização dos objetivos previstos e está a dar um contributo positivo na melhorar a governação económica na área dos PALOP-TL.

De facto, o Programa foi identificado como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL. Conseguiu estabelecer relações institucionais positivas e confiáveis com os beneficiários nos diferentes países, e também teve muito sucesso nos seus esforços de advocacia para promover a transformação institucional, através de reformas legais e institucionais. As contribuições positivas foram possibilitadas pelo facto de os beneficiários do Programa serem quadros de alto nível. O envolvimento geral de quadros de alto nível no Programa atesta a capacidade da UGP em defender os benefícios estruturais das ações propostas pelo Programa. Além disso, o PNUD está a utilizar a abordagem do Programa para outros projetos noutras regiões/países, nomeadamente a inclusão da ótica do género na GFP.

Ao longo das entrevistas de avaliação, destacou-se o papel do Programa na promoção de uma mudança de paradigma no que respeita à transparência orçamental, nomeadamente através da promoção do Orçamento Sensível ao Género (OSG), como instrumento de influência na gestão e preparação do orçamento e do ciclo orçamental, como bem como a promoção dos ODS. Essa contribuição foi muitas vezes descrita como uma das principais conquistas do Programa até agora.

Da mesma forma, durante as entrevistas, os beneficiários destacaram que o Programa fortaleceu o diálogo e a criação de canais de cooperação e comunicação entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários. Essa nova realidade contrastava com o status quo anterior de isolamento entre os diferentes atores estatais e a sociedade civil. A promoção de intercâmbios entre entidades semelhantes em diferentes países foi considerada um elemento chave que contribuiu para melhorar o diálogo de alto nível. Os beneficiários do Programa destacaram claramente as práticas de Cooperação Sul-Sul e Triangular como uma das melhores práticas do Programa, pois promove um espaço de aprendizagem institucional único, onde os países são expostos a trocas de experiências em um ambiente que incentiva melhorias na governação económica entre pares.

No que respeita aos principais constrangimentos do Programa, para além da pandemia COVID-19 que exigiu uma forte adaptação às atividades do Programa ao nível do planeamento das várias atividades presenciais e adaptação tecnológica, o Programa debateu-se com as elevadas taxas de rotatividade dos deputados e uma menor disponibilidade para as atividades tanto em Cabo Verde como em Moçambique, devido aos processos eleitorais mais recentes naqueles países. Igualmente o Programa teve de responder à instabilidade política na Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste, bem como às mudanças de lideranças nas ISC de Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe. As mudanças de posições-chave nas instituições beneficiárias resultaram num impacto negativo na apropriação das atividades do Programa e, consequentemente, nos seus resultados.

Outro constrangimento identificado durante o processo de avaliação é a falta de capacidade de resposta dos beneficiários em Timor-Leste devido à existência de outros projetos a operar na mesma área do Pro PALOP-TL ISC (Fase II). Em Timor-Leste, o sucesso da primeira fase do Pro PALOP-TL ISC delineou a necessidade de mais intervenções no domínio da gestão das finanças públicas. Apoiada nesta necessidade identificada, a UE e o Camões I.P. financiaram a Parceria para a melhoria da prestação de serviços através do reforço da Gestão e Supervisão das Finanças Públicas em Timor-Leste (PFMO) em agosto de 2017. O PFMO aborda preocupações semelhantes àquelas do Pro PALOP ISC (Fase II). A coexistência do PFMO e do Pro PALOP ISC (Fase II) levou a uma certa sobreposição da intervenção.

De acordo com os entrevistados consultados nesta avaliação, a coexistência de mais de uma intervenção com sobreposição de beneficiários, diminui a sua capacidade de resposta, bem como o compromisso institucional com o Programa. Isto porque os recursos humanos nessas instituições são francamente insuficientes. Os níveis mais baixos de compromisso institucional foram claros, por exemplo, no caso do CdC de Timor-Leste. De facto, conforme referido anteriormente (ver Relevância) o CdC teve uma menor valorização da relevância do Programa, o que se explica em parte por este facto, mas também pela perceção insuficiente de diálogo entre a UGP e o CdC.

Após a auscultação das partes interessadas, esta avaliação considera relevante desenvolver novos esforços no sentido de coordenar o diálogo de ambas as intervenções. Os indicadores

apresentados nesta avaliação sobre o estado atual da transparência no SGFP em Timor-Leste – por exemplo, o WGI e o OBI – sugerem que há espaço para ambas as intervenções, em termos de necessidades. Dado que o PFMO está oficialmente planeado para terminar em fevereiro de 2022, há uma oportunidade para o Programa dar continuidade às atividades relevantes implementadas pelo PFMO. Caso haja uma extensão do PFMO, mecanismos informais de coordenação iniciados pelas equipas de gestão do projeto podem trazer benefícios para ambas as intervenções. A fim de resolver a falta de capacidade de resposta e disponibilidade dos atores nacionais em Timor-Leste, ambos os projetos poderiam dividir o foco das suas intervenções. Enquanto o Programa Pro PALOP-TL ISC se poderá concentrar principalmente nas atividades transversais para todos os países PALOP-TL, o PFMO poder-se-ia concentrar especificamente nas necessidades de capacitação dos beneficiários nacionais em Timor-Leste. A este respeito, e considerando que a UE é um doador relevante em ambas as intervenções, a UE poderia prestar mais apoio formal e informal para assegurar mais coordenação e diálogo.

Adicionalmente, alguns entrevistados relataram ineficiências na comunicação entre a UGP e os beneficiários em Timor-Leste. As ineficiências de comunicação também ajudam a explicar a implementação mais lenta do Pro PALOP-TL ISC (Fase II) em Timor-Leste. As ineficiências na comunicação foram identificadas exclusivamente com os beneficiários em Timor-Leste. Todos os outros países relataram o contrário, ou seja, linhas de comunicação claras e frequentes.

No que diz respeito aos resultados do Programa, a avaliação constatou que o progresso em direção às metas é positivo e que a maioria dos indicadores tem potencial para ser alcançados até o final do Programa.

**Output 1 "As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas."**

O Programa foi bem-sucedido em aumentar a consciencialização ao nível dos executivos em termos de transparência orçamental, OSG e ODS. Aumentou a transparência e a qualidade da informação especializada sobre o Orçamento Geral do Estado (OGE) disponibilizada pelos Ministérios das Finanças dos PALOP-TL.

No que diz respeito especificamente à metodologia OSG e à inclusão do planeamento OSG no ciclo orçamental (O1 - Indicador 2), todos os países PALOP-TL endossaram a metodologia OSG nos seus planos estratégicos nacionais, e quatro dos seis países incluíram a metodologia no seu planeamento orçamental, nomeadamente Cabo Verde, Timor-Leste, Angola e São Tomé e Príncipe.

Em **Angola**, o reforço da sensibilização política e de cidadania em termos de transparência orçamental, OSG e ODS, bem como a assistência técnica do Programa, resultou na inclusão de marcadores de género na Proposta de Orçamento do Estado para 2022. De acordo com um informante chave entrevistado, o programa "colocou o Orçamento Sensível ao Género na agenda ao mais alto nível (Assembleia e Governo) como uma prioridade. Foi possível incorporar a metodologia do PNUD (Sistema de Marcadores), que está refletida na proposta de orçamento para 2022, no Relatório de Fundamentação e nos Relatórios OGE.

Em **Cabo Verde**, o Programa aumentou a consciencialização para a necessidade de uma maior transparência orçamental em benefício dos cidadãos. O Ministério das Finanças foi apoiado na criação do Portal da Direção Nacional do Orçamento e da Contabilidade Pública, onde

disponibiliza toda a informação das despesas e contas públicas em tempo real. Foi prestado mais apoio à consciencialização sobre o tema Orçamento Cidadão, bem como ao uso do OBS do IBP como ferramenta para medir e melhorar a transparência orçamental. O Programa também apoiou a inclusão de princípios específicos sobre OSG no Orçamento do Estado e prestou assistência técnica ao Ministério das Finanças de Cabo Verde para atualizar a aplicação dos marcadores de género.

O Ministério das Finanças de **São Tomé e Príncipe** conseguiu reforçar o seu conhecimento e sensibilização sobre OSG e Marcadores de Género, de forma a influenciar o processo anual de orçamento do Estado. O Programa apoiou o país no desenvolvimento da Diretiva OSG 2021 com a inclusão do OSG no setor de água e saneamento.

Na **Guiné-Bissau**, onde o avanço do executivo em direção à transparência fiscal e orçamental tem sido mais lento devido à instabilidade política, o Programa pôde contribuir para uma mudança progressiva de mentalidade na inclusão temática dos aspectos de género nas políticas públicas, bem como na cidadania fiscal. Por exemplo, o programa já criou condições para iniciar um diálogo sobre a orçamentação sensível ao género, bem como para a inclusão do tema de forma mais transversal em todo o Plano Nacional de Desenvolvimento do país. No que se refere ao OSG, embora a metodologia do OSG ainda não tenha sido adotada no planeamento orçamentário, o Ministério da Fazenda solicitou recentemente o apoio do Programa para a inclusão de um capítulo sobre OSG no OGE 2023, o que confirma seu compromisso com esta questão.

**Moçambique** não adotou um Marcador de Género pois já possui um classificador programático de orçamento com um código específico para Promoção da Equidade de Género (MAS16). O Programa contribuiu recentemente para a revisão da Lei do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE) em Moçambique (2020), dando contribuições específicas ao OSG e à integração do género, e tem vindo a fazer recomendações às autoridades nacionais para o uso eficaz do classificador de género desde 2017. No entanto, isto ainda não produziu efeitos.

Em **Timor-Leste**, a avaliação encontrou dificuldades no diálogo com o Ministério das Finanças. Além disso, o número limitado de atividades implementadas pelo Programa ainda não resultou em melhorias significativas. Assim, parece ser necessária uma atenção redobrada a Timor-Leste, de modo a recuperar a tração e o apoio das autoridades locais. Ademais, embora Timor-Leste tenha um OSG, os sistemas de supervisão e monitoria do orçamento requerem melhorias. De acordo com a informação fornecida a esta avaliação, a UGP está a desenvolver um diálogo de alto nível com o Governo e o Parlamento para que o Programa possa apoiar as autoridades nacionais na melhoria dos seus sistemas de supervisão e monitoria do orçamento.

**Output 2 "As capacidades das instituições superiores de controlo e de outras instituições de controlo para garantir um controlo externo/auditoria sobre a SGFP nos PALOP-TL das ISC e outras instituições relevantes são reforçadas"**

De modo geral, o Programa contribuiu positivamente para melhorar o desempenho das ISC e outras instituições de controlo externo na auditoria e controlo orçamental. Contribuiu ainda para as suas capacidades institucionais e operacionais gerais nos PALOP-TL. Além disso, o Programa fortaleceu a cooperação Sul-Sul e triangular neste âmbito.

Entre as múltiplas provas de suporte a esta apreciação, destacam-se os casos da **Guiné-Bissau**, onde o apoio do Programa aumentou significativamente a capacidade do Tribunal de Contas no

apoio técnico na emissão do Parecer sobre a Conta Geral de Estado (PCGE) de 2014, 2015 e 2016. No Tribunal de Contas de **Cabo Verde**, o desenvolvimento de um sistema integrado de prestação de contas eletrónica apoiado pelo Programa trouxe uma mudança de paradigma na prestação de contas, tornando o seu processo mais eficiente e transparente nas diferentes ilhas. De igual modo, em **São Tomé e Príncipe,** os protocolos processuais do Tribunal de Contas foram bastante melhorados através da informatização do sistema TIC de gestão administrativa, processual e de auditoria.

O Programa contribuiu para aumentar a visibilidade da ISC junto do público, bem como a sua relevância para a gestão das finanças públicas em todos os PALOP-TL. O aumento da visibilidade ocorreu sobretudo através da utilização de programas audiovisuais institucionais, como o desenvolvimento de uma campanha audiovisual da Autoridade Reguladora das Aquisições Públicas (ARAP) para promover a transparência e prestação de contas na contratação pública em **Cabo Verde**.

Em **Moçambique**, o Tribunal Administrativo beneficiou de ferramentas de avaliação do executivo para autoavaliação, bem como para a incorporação de melhores práticas e normas internacionais, por exemplo, através de trocas de experiências com a AFROSAI-E *(African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions*) para apoiar as reformas institucionais. O Programa também prestou apoio no Quadro de Relatórios de GFP e alinhamento com os ODS, o que permitiu ao Tribunal identificar áreas prioritárias para auditoria e fornecer recomendações específicas ao Governo e ao Parlamento sobre a implementação dos ODS.

Como mencionado anteriormente, em **Timor-Leste**, a falta de capacidade de resposta do CdC devido a atividades semelhantes desenvolvidas por outros projetos e a falta de comunicação com a UGP, resultou numa participação residual das ISC do país neste output.

**Output 3 "As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas."**

O Programa contribuiu para o despertar da necessidade de transparência e abertura do parlamento aos cidadãos, para um maior envolvimento dos parlamentares e da sociedade civil na discussão do orçamento, bem como para a necessidade de incorporar a metodologia OSG no ciclo orçamental.

De uma forma geral, os parlamentos e OSC de todos os países melhoraram a sua capacidade de análise crítica do orçamento, incluindo a utilização da metodologia OSG promovida pelo Programa. Os parlamentos de todos os países e as OSC de **Angola, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe**, foram formados e capacitados para utilizar a metodologia. No entanto, a apropriação da metodologia para garantir a fiscalização legislativa e a monitoria social dos gastos públicos destinados à promoção da igualdade de género ainda precisa ser consolidada, visto que os beneficiários ainda não estão a aplicar a metodologia de forma sistemática.

Na **Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Moçambique**, o ecossistema das OSC foi significativamente reforçado no tema da GFP, incluindo ciclo orçamental, participação e escrutínio orçamental, no acompanhamento e monitoria, bem como na promoção das suas ligações com o Parlamento no tema do orçamento aberto. Isto foi particularmente relevante na Guiné-Bissau, onde quase nenhuma OSC trabalhava no tema.

Em **Cabo Verde**, o Programa contribuiu para o fortalecimento das OSC em matéria de GFP, no entanto as organizações reportaram a falta de execução das atividades planeadas bem como a participação insuficiente das OSC no país. O Programa também promoveu a *Open Budget Partnership* em Cabo Verde, com o objetivo de fortalecer o papel das OSC na definição do plano de adesão à parceria. O OBP é uma iniciativa multilateral que compromete os países a "promover uma cultura global de governo aberto que empodere e entregue aos cidadãos e promova os ideais de um governo aberto e participativo do século XXI" .[40] Até agora, Cabo Verde é o único país PALOP-TL que aderiu à parceria.

Em **Angola**, as contribuições parlamentares da sociedade civil foram integradas na Proposta de Orçamento do Executivo por ação do Parlamento, pela primeira vez em 2019.

A recente criação da Plataforma Orçamental Online da Sociedade Civil dos PALOP-TL e do Programa de Capacitação para OSC pode tornar-se uma ferramenta relevante para as OSC promoverem de forma autónoma a transparência e prestação de contas nos seus próprios países, ao terem acesso a um instrumento que simplifica documentos e dados orçamentais, apresentando-os de forma aberta, estruturada e comparável.

O Índice de Transparência Orçamental, criado pelo Programa no âmbito da Plataforma Orçamental Online da Sociedade Civil, foi também considerado um exemplo bem-sucedido de promoção da disponibilidade e qualidade dos dados orçamentais especificamente para os PALOP-TL, utilizando standards internacionais.

O Programa também foi muito eficaz na capacitação individual e institucional e no fortalecimento de plataformas e equipamentos TIC/SGI em todos os países; especialmente como resposta à pandemia de COVID-19. Esses tópicos são mais bem explorados nas próximas questões deste capítulo.

**2.** ***Em que medida a assistência do Programa resultou na melhoria da capacidade institucional e das competências individuais dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários?***

O Programa capacitou mais de 8.000 pessoas dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários. Os resultados do Programa já superam as metas inicialmente definidas para os três outputs.

Entre as iniciativas de formação e desenvolvimento de competências que o Programa apoiou estão: 1) cursos de pós-graduação académicos ministrados por universidades reconhecidas internacionalmente, 2) formação técnica que fornece certificação profissional, 3) apoio tutorial de pares usando abordagens de cooperação sul-sul e triangular, 4) visitas de estudo para troca de experiências – aprendizagem peer2peer –, 5) assistência técnica direcionada/altamente especializada através de especialistas/contratos individuais disponibilizados pela UGP, 6) apoio a um programa de bolsas de formação para OSC.[41]

Com base no "Relatório Narrativo e Financeiro 2018-2020", no "Relatório Anual Interino Narrativo e Financeiro 01 de março de 2020/ 29 de agosto 2021", e em outras fontes relevantes entre 2019 e novembro de 2021 esta avaliação verificou que o programa desenvolveu 47 iniciativas de formação

[40] OGP (Open Government Partnership): "Open Government Declaration", September 2011.
[41] Pro PALOP-TL ISC (Fase II): "Descrição da Ação – Adenda nº1 ao Acordo de Contribuição nº 218/402-554", Maio de 2021.

e capacitação, distribuídas conforme a Tabela 13. Assim, a maioria das iniciativas foi de formação técnico e tutoria entre pares. A maioria das visitas de campo ocorreu em 2019, antes da pandemia de COVID-19. Após 2019, apenas uma visita de campo ocorreu em junho de 2021. O Programa fomentou duas pós-graduações em parceria com o ISCTE (Instituto Universitário de Lisboa), instituição superior portuguesa. De acordo com a informação recolhida, as pós-graduações beneficiaram mais de 70 funcionários das diferentes tipologias do Programa.

Do tipo de iniciativas apoiadas pelo Programa, esta avaliação não encontrou evidências da implementação de um programa de bolsas de apoio à formação de OSC, nem evidências de que tal programa ocorrerá até ao final do período de implementação (novembro de 2022). Considerando as limitações relatadas em recursos humanos sentidas por algumas OSC, parece que os beneficiários das OSC poder-se-iam beneficiar de um programa de bolsas que auxilia os seus recursos humanos no aumento de suas qualificações. Para além da melhoria direta dos recursos humanos das OSC, um esquema estruturado de bolsas de estudo, reservado aos trabalhadores das OSC, poder-se-ia tornar um fator de atração para novos trabalhadores das OSC, particularmente em países onde a situação das OSC permanece frágil.

*Tabela 13 – Número de iniciativas de formação e capacitação*

| **Iniciativas de formação e capacitação** | | | |
|---|---|---|---|
| | **Output 1 (Executives)** | **Output 2 (ISC)** | **Output 3 (Parlamentos & OSC)** |
| Cursos de Pós-Graduação (transversal aos 3 outputs) | 2 | | |
| Formação Técnica | 3 | 3 | 8 |
| *Peer tutorial* | 3 | 7 | 8 |
| Visitas de Estudo | 3 | 2 | - |
| Assitencia Técnica especializada | 3 | 5 | - |
| *Scholarships* | - | - | - |

Os resultados das iniciativas de formação e desenvolvimento de competências foram globalmente positivos. A avaliação constatou que o Programa globalmente melhorou as capacidades individuais e institucionais das organizações beneficiárias em todos os países. De acordo com os resultados do inquérito de avaliação, 85 por cento dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente que o Programa melhorou as suas competências individuais (Figura 6) e 77,50 por cento concordaram ou concordaram totalmente que o Programa melhorou as capacidades da sua instituição (Figura 6 e 7). As percentagens são bastante semelhantes em todo o executivo, ISC e Parlamentos/OSC. Adicionalmente, 80% dos entrevistados acreditam que agora possuem competências suficientes para desempenhar as suas responsabilidades relacionadas com GFP nas suas instituições.

*Figura 6 - O Programa melhorou as minhas competências individuais.*

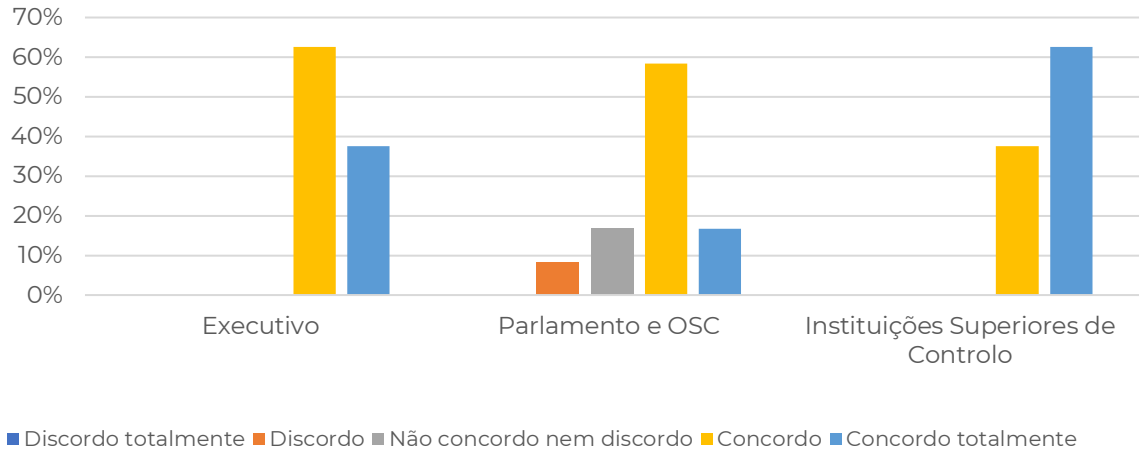
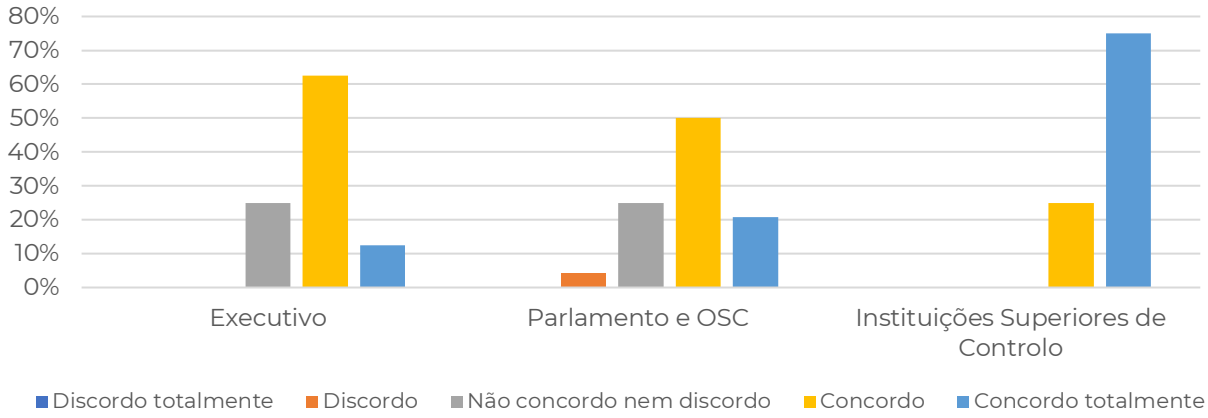



*Figura 7 - O Programa melhorou a capacidade institucional da minha organização*




A formação é um dos contributos do Programa para transformar as práticas institucionais, ao mesmo tempo que assegura a sua articulação clara com as necessidades das instituições, resultando em práticas de partilha de conhecimento entre os diferentes atores estatais e não estatais. Além disso, esta articulação institucional revelou-se eficaz no contexto do alinhamento da formação com reformas jurídicas e políticas específicas para melhorar a governação económica nos PALOP-TL (objetivo global).

Os resultados da avaliação mostram que apesar de grande parte das atividades de formação terem sido planeadas para se realizarem presencialmente, o Programa foi eficaz na criação de outras soluções digitais, devido à pandemia. Os parceiros de formação entrevistados consideram que apesar de o formato online apresentar limitações naturais que impactam negativamente no acompanhamento aproximado dos participantes, a formação procurou ser interativa e continuamente ajustada às necessidades do contexto, incluindo o público-alvo.

Apesar de não existirem dados para aferir competências para compreender como as aprendizagens são postas em prática, os participantes de dois países destacam-se positivamente nas formações (Seminários e cursos de Pós-Graduação em Finanças Públicas): Cabo Verde e Moçambique. Em Timor-Leste, foram identificadas dificuldades adicionais relacionadas com dificuldades linguísticas e o fuso horário.

A seleção dos principais parceiros internacionais de formação, como IPPS – ISCTE, IBP, AFROSAI-E, também demonstrou ser muito pertinente não só como parceiros de formação competentes, mas também parceiros muito relevantes para os beneficiários no futuro. No entanto, os entrevistados acreditam que o Programa também deveria considerar o recurso a fontes especializadas nos países para facilitar ações futuras (por exemplo, universidades locais) para que a formação seja sustentável nos próprios países.

***3. Até que ponto a gestão e implementação do Programa é participativa?***
***a) Esta participação com as partes interessadas está a contribuir para o alcance dos objetivos do Programa?***
***b) Em que medida a estratégia de parceria do PNUD foi adequada e eficaz?***

Esta avaliação concluiu que o Programa permitiu um bom nível de participação das partes interessadas na concepção e implementação do Programa. Conforme já explicado no capítulo Relevância, uma componente central do Programa é a metodologia dos PTA. Nesse sentido, a metodologia do Programa, desde o seu início, fomenta um ambiente participativo, inclusivo e ascendente. Os PTA permitiram uma auscultação e diálogo sistemáticos com stakeholders de alto nível, o que teve efeitos positivos tanto na adaptabilidade e flexibilidade do Programa à evolução das necessidades dos stakeholders, como na participação dos stakeholders nas várias fases do Programa.

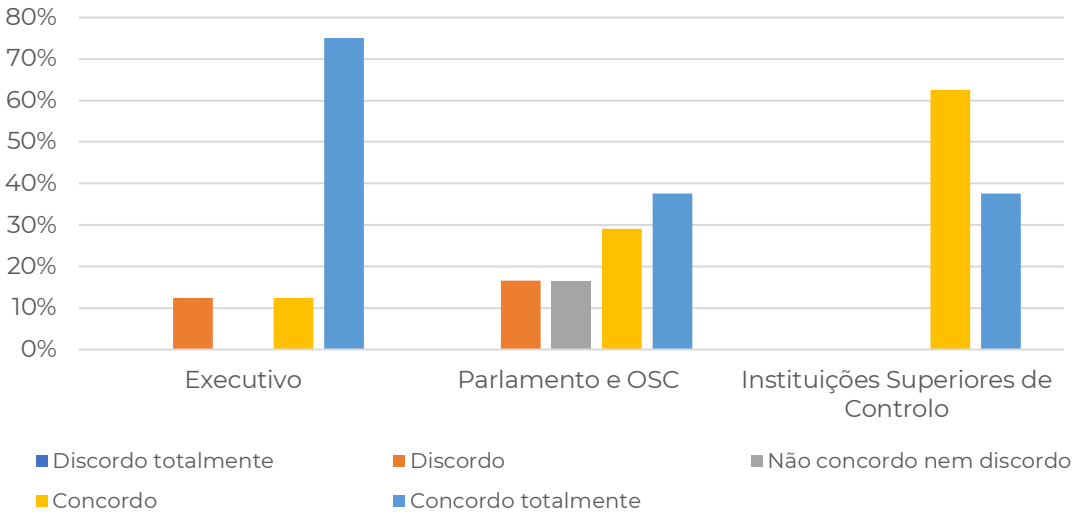
Tal como aconteceu na primeira fase do Pro PALOP-TL ISC, também na segunda fase do Programa, os PTA foram consistentemente destacados como uma componente chave para a adequação do Programa aos contextos nacionais, coesão entre os múltiplos intervenientes, incluindo o UGP, beneficiários séniores (ou seja, Ministérios das Finanças, ISC, Parlamento e OSC), bem como pelo envolvimento dos beneficiários nas múltiplas atividades do Programa. Ademais, o processo de formulação dos PTA proporcionou boas relações entre a UGP e funcionários de alto nível, o que contribuiu para um espírito de confiança entre as partes interessadas.

Em projetos que tratam de áreas sensíveis da soberania nacional, a confiança é primordial. De acordo com vários entrevistados, tanto os PTA quanto o compromisso geral da UGP com a discrição construíram a confiança necessária para um compromisso honesto das partes interessadas com o Programa.

Apesar do envolvimento geral positivo das partes interessadas na gestão e implementação do Programa, algumas partes interessadas sentiram insuficiências no diálogo e abertura da UGP para responder às suas necessidades. Isto, como já referido noutros locais, foram os casos de algumas autoridades nacionais em Timor-Leste, bem como o caso de algumas OSC. Algumas OSC, especialmente em Cabo Verde, perceberam que o Programa era insuficiente para compreender as suas circunstâncias específicas, nomeadamente no que diz respeito às limitações de recursos humanos.

A avaliação maioritariamente positiva, bem como as perspetivas mais críticas vieram a reflectir-se no inquérito realizado por esta avaliação. Assim, 77,5 por cento dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente que a sua instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa (ver Figura 8). A concordância foi mais forte entre as ISC e instituições do executivo, e menor entre os Parlamentos e OSC. Estes dados sugerem que talvez a UGP deva aumentar os seus esforços junto às OSC.

*Figura 8 - Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa.*




Outro fator relevante, que fez parte das lições aprendidas da primeira fase do Programa, diz respeito ao envolvimento estratégico dos escritórios do PNUD no apoio à implementação das atividades do Programa em nível nacional. De acordo com a informação recolhida durante o processo de entrevistas desta avaliação, a maioria dos beneficiários destacou a contribuição do PNUD no apoio aos diversos intervenientes. A avaliação global positiva é, no entanto, ofuscada pelas dificuldades sentidas em Timor-Leste.

### 4. *Em que medida a cooperação sul-sul e triangular é utilizada na abordagem do Programa?*

Várias vantagens surgiram das entrevistas sobre a cooperação sul-sul e triangular. A abordagem do Programa à cooperação sul-sul e triangular foi muito valorizada pelos beneficiários. De acordo com as entrevistas, as práticas de cooperação sul-sul promoveram um espaço de aprendizagem institucional único, onde os países foram expostos a trocas de experiências num ambiente que estimulou a transformação institucional. As instituições beneficiárias afirmaram que as trocas e experiências em rede com as contrapartes promovidas pelo Programa tiveram resultados positivos: "A Cooperação Sul-Sul é muito vantajosa para países que têm realidades políticas, económicas e sociais semelhantes e as mesmas necessidades, enquanto a cooperação triangular permite que os países que dela beneficiam entendam melhor os contextos de outros países e outras formas de abordar seus problemas e sua própria realidade."[42]. Isto é especialmente importante para países como a Guiné-Bissau, que apresenta dificuldades estruturais mais profundas.

O Programa tem tido muito sucesso na implementação de Comunidades de Práticas (CdP) como um instrumento para impulsionar o diálogo de políticas e transmitir essas interações, especialmente para fortalecer o diálogo entre uma série de partes interessadas de alto nível do Executivo, ISC, Parlamento e OSC do países diferentes. Além disso, aumentou a proximidade entre as instituições dos PALOP-TL e fomentou um sentido de intercâmbio voluntário. Nas palavras de um informante-chave: "o Programa quebrou a ideia de formalidade entre os diferentes tribunais

[42] Entrevistas dos Informantes- chave.

(...), de isolamento e formalismo entre as instituições. Angola solicitou a Moçambique o Manual de Auditoria de Desempenho, e Moçambique deu formação nesta área com o seu próprio pessoal.".

Embora a pandemia COVID-19 tenha limitado a organização de reuniões presenciais que estavam previstas para estas interações, as metas previstas no quadro de resultados para responder a esta abordagem já foram ultrapassadas. Conforme mostrado na Tabela 13, o foco em eventos online, especialmente para o output 3, aumentou desde 2020 devido à pandemia. A passagem das reuniões presenciais para as online demonstrou a capacidade de adaptação do Programa.

A Comunidade de Prática dos Atores Estatais do Sistema de Gestão das Finanças Públicas dos PALOP-TL realizada em Angola (Janeiro de 2020), que juntou mais de 140 atores dos beneficiários para debater a gestão das finanças públicas e a Agenda 2030, é um exemplo relevante de a cooperação sul-sul promovida pelo Programa. Os temas abordados neste fórum de alto nível visam claramente a sensibilização e os temas que devem ser abordados pelos atores estatais nos diferentes países. A abordagem incluiu estudos de caso dos países beneficiários que apresentaram as suas experiências na integração dos ODS no Orçamento do Estado, implementação do Quadro de Relatórios de GFP, entre outros. Este evento foi organizado em conjunto com o Mecanismo de Diálogo de Políticas da UE.

*Tabela 14 - Comunidades de Práticas Organizadas pelo Pro PALOP-TL ISC - Fase II*

| ***Output*** | **N° CdP** | **Descrição** |
|---|---|---|
| ***Output 1*** | 4 | — Grupo de Trabalho de Alto Nível sobre Orçamento Programático para o MF em Angola, Cabo Verde e Portugal, online, 2021<br>— Comunidade de Prática dos Atores Estatais do Sistema de Gestão das Finanças Públicas dos PALOP-TL, Angola, 2020<br>— Workshop Regional Mecanismo de Diálogo de Políticas da UE PALOP-TL\|UE, Angola, 2020.<br>— Instituto Pedro Pires (IPP) \| IV Palestra Anual do IPP com o Professor Carlos Lopes, Cabo Verde, 2019. |
| ***Output 2*** | 5 | — Comunidade de Prática dos Atores Estatais do Sistema de Gestão das Finanças Públicas dos PALOP-TL, Angola, 2020;<br>— Workshop Regional Mecanismo de Diálogo de Políticas da UE PALOP-TL\|UE, Angola, 2020.<br>— OISC CPLP CdP on Public Management Finance Report Framework (PMF-RF), Portugal, 2019<br>— VI Seminário OISC/CPLP, Cabo Verde, 2019<br>— Grupos de Trabalho OISC PMF-RF, Cabo Verde, 2019 |
| ***Output 3*** | 13 | — Webinar PALOP-TL ISC Pro Series \| OSC "Finanças Públicas e Desenvolvimento Sustentável", online, 2021.<br>— Webinar PALOP-TL ISC Pro Series \| OSC "Sistema de Financiamento da Economia Solidária" online, 2021.<br>— Workshop online sobre Orçamento Sensível ao Género e Supervisão Parlamentar de Gastos Públicos com foco em Género, online, 2021.<br>— Aula Aberta no ProgrammeBudget, online, 2021.<br>— Webinars da Sociedade Civil - Participação Cidadã e Orçamentos Participativos, online, 2021. |

| | | |
|---|---|---|
| | | — Comunidade de Prática dos Atores Estatais do Sistema de Gestão das Finanças Públicas dos PALOP-TL, Angola, 2020.<br>— Grupo de Trabalho de Alto Nível da Rede de Mulheres Parlamentares: OSG, online, 2020.<br>— Diálogo de Alto Nível: Desafios e Oportunidades no Financiamento do Estado: Novas Soluções? Setor Privado?, online, 2020.<br>— Diálogo de Alto Nível: Reforma do Estado ou Transformação do Estado?, online, 2020.<br>— Workshop Regional Mecanismo de Diálogo de Políticas da UE PALOP-TL\|UE, Angola, 2020.<br>— VI Seminário OISC/CPLP, Cabo Verde, 2019<br>— Participação da Delegação Parlamentar dos PALOP na Conferência Global "Governo Aberto" e "Parlamento Aberto" em Ottawa, 2019.<br>— Série de Webinares Pro PALOP-TL ISC/IBP - A Importância dos Orçamentos Abertos - Resultados OBS 2019, 2020. |

Da mesma forma, a abordagem da cooperação triangular expôs as instituições às melhores práticas e padrões internacionais, através de intercâmbios com OISC/CPLP, AFROSAI-E, Tribunal de Contas em Portugal, entre outros.

Do ponto de vista dos parceiros, como o Tribunal de Contas, as iniciativas horizontais que o Programa promove com a ISC são adequadas visto que respondem a necessidades e preocupações partilhadas de países com regimes jurídicos e jurisdições semelhantes. "As discussões que acontececem hoje em Portugal, serão as mesmas amanhã noutros PALOP-TL. Todos se sentem confortáveis para discutir os mesmos assuntos, existe empatia e uma língua comum." .[43]

Esta abordagem promove uma componente de sustentabilidade muito importante que é explorada mais detalhadamente no capítulo relativo à Sustentabilidade

***5. Até que ponto a implementação do Programa foi capaz de se adaptar e responder a restrições inesperadas, como a pandemia de COVID-19, mudanças nas prioridades nacionais ou outras? Houve algum resultado não intencional proveniente dessa adaptação?***

Conforme referido no capítulo Relevância, o plano de mitigação do Programa incluiu o ajustamento das atividades inicialmente previstas à pandemia, tal como as ações de formação à distância; uma reorganização das atividades de forma a priorizar aquelas que poderiam ser realizadas durante o contexto de pandemia; e, finalmente, apoio direto ao impacto socioeconómico causado pela pandemia.

A COVID-19 causou uma mudança natural nas prioridades nacionais e teve um impacto severo na disponibilidade dos beneficiários para priorizar e participar das intervenções do Programa. Como tal, a avaliação constatou que o Programa foi altamente eficaz em fornecer uma resposta rápida e adequada à pandemia de COVID-19. A abordagem adotada foi ajustada às realidades locais, mantendo o foco nos objetivos do Programa.

[43] Entrevistas dos Informantes- Chave

Isto incluiu a adaptação das atividades de formação e capacitação para um formato online, (por exemplo, o Curso de Pós-Graduação em Finanças Públicas) bem como o apoio socioeconómico nacional, principalmente com o objetivo de responder às necessidades específicas de resposta à crise. O foco principal foi o fortalecimento da capacidade tecnológica de atores estatais e não estatais para apoiar o funcionamento normal dessas organizações durante a pandemia. Em Timor-Leste, o Parlamento beneficiou de um programa completo de digitalização (construção de instalações para jornalistas no Parlamento (Casa da Comunicação); vídeos de educação cívica para divulgação na TV e redes sociais; e ferramentas digitais e formação para funcionários e membros do parlamento). Em Angola, o Programa apoiou a aquisição de equipamento para melhorar o sistema audiovisual do plenário da Assembleia. Em São Tomé e Príncipe, foi disponibilizada uma base de dados parlamentar, bem como um plano para uma plataforma integrada das TIC para aumentar a abertura e a eficácia legislativa. Em Cabo Verde, foi melhorada a Plataforma Integrada do Sistema Legislativo e Parlamentar, em Moçambique foi prestado apoio na aquisição de equipamento informático à Comissão de Planeamento e Orçamento para assegurar o exercício do escrutínio e fiscalização legislativa orçamental.

Para além disso, o Programa produziu o resultado não intencional de melhorar a capacidade digital dos beneficiários. O esforço de adaptação digital das intervenções do Programa foi crucial, sobretudo porque alguns beneficiários apresentam deficiências estruturais nos seus sistemas digitais.

### *6. Em que medida o Programa está a potenciar a sua visibilidade, conforme definido no seu plano de comunicação e visibilidade?*

O Programa implementou um plano de comunicação e visibilidade consistente e eficaz. Tem um elevado nível de visibilidade na região dos PALOP-TL e emprega múltiplas estratégias para alcançar tanto aos beneficiários como o público em geral.

O Plano de Comunicação e Visibilidade do Programa incluiu sete objetivos principais: 1) aumentar a consciencialização sobre as atividades do projeto, 2) aumentar a visibilidade, comunicar de forma coordenada e integrada, 3) promover a partilha de conhecimento, 4) transferir ferramentas e boas práticas, 5) comunicar sobre especificidades e prioridades, 6) fomentar a cooperação sul-sul e triangular, e 7) Promover a parceria estratégica UE/PNUD. Para atingir estes objetivos, o Plano incluiu as seguintes atividades: 1) Branding do Pro PALOP-TL ISC através de meios clássicos e online; 2) desenvolver e gerir o website e as redes sociais do Programa, 3) Produzir, editar e publicar recursos relevantes, incluindo vídeos, narrativas, briefings, manuais, etc.[44]

Esta avaliação verificou que o Programa mantém uma forte presença online, incluindo: 1) um site institucional onde o Programa promove iniciativas recebidas, fornece fatos importantes sobre o Programa e compartilha recursos relevantes;[45] 2) uma conta agora onde o Programa promove cursos de eLearning;[46] 3) uma página no Facebook com 5 156 seguidores ,[47] 4) um canal no Youtube

[44] Pro PALOP-TL ISC: "Joint EU|UNDP Communications & Visibility Plan - Programa de Consolidação da Governação Económica e Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC Fase II)", April 2021.
[45] https://agora-parl.org/pro-palop-tl-sai
[46] https://learn.agora-parl.org/
[47] https://www.facebook.com/propalop.tl

com 83 inscritos e dezenas de vídeos cuja audiência varia de 11 a 380 ,[48] 5) uma conta no Twitter com 405 seguidores [49]e 6) uma conta ISSUU com onze publicações[50]

Para além da sua presença online, o Programa tem sido capaz de aparecer em vários meios de comunicação em todos os PALOP- TL, incluindo jornais e blogs (por exemplo, Jornal de Angola, A Semana), estações de rádio locais (por exemplo, Rádio Moçambique) e estações de TV ( ex., RTC). Adicionalmente, as atividades do Programa foram divulgadas em sites institucionais como delegações da UE, PNUD, ISCTE, entre outros.

Juntas, essas ferramentas permitiram uma comunicação efetiva das atividades do Programa e auxiliaram na consolidação de sua marca. Ademais, alguns funcionários da UGP, bem como alguns beneficiários, compartilharam as atividades do Programa nas suas páginas pessoais no LinkedIn, o que aumentou igualmente a visibilidade do Programa.

O Programa publicou e editou recursos relevantes. Os recursos são publicados em português, o que é uma contribuição fundamental para fomentar o conhecimento produzido em português por oriundos de países de língua portuguesa. A opção pela publicação em português contradiz algumas tendências que impulsionam a publicação imediata de recursos em inglês, esquecendo-se do facto de alguns beneficiários carecerem de domínio linguístico suficiente da língua inglesa para compreender plenamente conceitos abstratos em língua estrangeira. Nesse sentido, o Programa tem sido fundamental para esclarecer conceitos e processos relevantes de SGFP e governação, sem cair na tentação de uma abordagem *Ivory Tower* que seria inacessível para a maioria.

Alguns exemplos merecem destaque. Por exemplo, o Programa publicou um Glossário de Termos de Finanças Públicas, que é um recurso muito útil para quem deseja começar a navegar pelo SGFP. O Glossário define os principais conceitos relacionados ao SGFP e fornece uma tradução adequada para o inglês. A tradução para o inglês de conceitos-chave é útil, pois auxilia o pessoal técnico e investigadores na área do SGFP a explorar o grande volume de informações e recursos publicados em inglês. Em vez de ser apresentado como um documento final, o Glossário convida os leitores a enviarem contribuições para ampliá-lo e fortalecê-lo .[51] Esta opção metodológica denota a abertura do Programa à sociedade em geral e pode potencialmente fomentar sinergias com parceiros inesperados. Nesse sentido, para maximizar ainda mais a visibilidade do Programa e fortalecer a cooperação sul-sul e triangular, a UGP poderia chegar às ISC relevantes dos Países de Língua Portuguesa para estabelecer sinergias relevantes. Por exemplo, o Conselho das Finanças Públicas dispõe de um glossário semelhante ao publicado pelo Programa[52] . Assim, pode haver potencial para uma sinergia mutuamente benéfica que pode expandir a visibilidade do Programa.

Outro exemplo é a publicação dedicada à metodologia OSG (*A Orçamentação Sensível ao Género é Possível: a Metodologia Aplicada pelo Pro PALOP-TL ISC*). A publicação explica a história e o modelo da OSG, boas práticas e desafios nos PALOP-TL. Serve como um guia prático e

[48] https://www.youtube.com/channel/UCqOShed9k1_1tOqqduF_tcg/
[49] https://twitter.com/ProPALOP
[50] https://issuu.com/pro_palop_tl_isc
[51] Pro PALOP-TL ISC: "Glossário de Termos de Finanças Públicas", 2020.
[52] CFP (Conselho das Finanças Públicas): "Glossário de termos das Finanças Públicas", 2015.

fundamentado em matéria de OSG.[53] O Programa publicou ainda outros recursos, incluindo artigos e publicações, uma página, uma ficha informativa, um boletim informativo e manuais. Esses materiais estão acessíveis no site do Programa e na conta ISSUU.

Além disso, o Youtube do Programa atende dezenas de vídeos relacionados ao Programa, incluindo *storytelling*, entrevistas e informação institucional.

Os recursos produzidos pelo programa são os principais contribuidores para uma longa memória institucional dos resultados do Programa, bem como para a sua visibilidade. Por exemplo, o Manual de Ética Parlamentar com N'ToriPalan (Manual de Ética Parlamentar com N'ToriPalan) - que explica de forma acessível, inclusive com o uso de cartoons, conceitos-chave da ética parlamentar e promove o engajamento do público com o trabalho dos parlamentos[54] - foi desenvolvido durante a primeira fase do Programa e continua disponível online, o que indica que os recursos provavelmente sobreviverão ao Programa.

A avaliação conclui, no entanto, que o Programa poderia aumentar os seus esforços para aumentar a visibilidade desses recursos. Em relação às publicações de alto perfil (por exemplo, manuais), uma forma de o fazer poderia ser a criação de uma conta institucional em sites como o GoogleScholar. Lá, o Programa poderia listar seus recursos, que poderiam ser mais facilmente acessíveis por muitos. Nesse sentido, o programa poderia acrescentar uma sugestão de citação nas suas principais publicações – seguindo os exemplos de organizações como a OCDE – para aumentar as referências cruzadas. Adicionalmente, e embora se compreenda e apoie a opção do Programa de publicar principalmente em português, esta avaliação considera que uma tradução para inglês dos recursos poderia aumentar a visibilidade do Programa. Apesar de o Programa ter sido altamente eficiente na sua visibilidade na área dos PALOP-TL, continua a não ser tão visível para países para além dos de língua oficial portuguesa. Durante o processo de avaliação, a UGP expressou o seu compromisso em apresentar mais informação na língua inglesa, o que pode contribuir para aumentar a visibilidade do Programa.

No site AGORA, o Programa disponibiliza uma série de cursos de eLearning, que conferem a certificação AGORA. Para além de constituir um elemento de visibilidade, estes cursos maximizam o seu potencial, pois podem ser apropriados pelas instituições beneficiárias para formar quadros ainda não abrangidos pelo Programa, ou mesmo futuros quadros.

Os múltiplos recursos – escritos, vídeos, cursos de formação – estão disponíveis online, o que significa que provavelmente durarão mais que o período de execução do Programa. Constituem, portanto, um elemento de sustentabilidade do Programa.

Outro elemento que poderá contribuir para a visibilidade do Programa é o potencial do Programa em se tornar uma boa prática internacionalmente reconhecida, na mesma matéria já reconhecida no âmbito da cooperação regional PALOP-TL. Para a fruição deste potencial, o Programa deve alcançar e vincular o Programa a plataformas globais que desenvolvem trabalho em áreas semelhantes. Por exemplo, esta avaliação pode vislumbrar sinergias entre o programa e o

[53] Pro PALOP-TL ISC: "A Orçamentação Sensível ao Género é Possível: a Metodologia Aplicada pelo Pro PALOP-TL ISC", 2021.

[54] Pro PALOP-TL ISC:: "Manual de Ética Parlamentar com N'ToriPalan", 2017.

*Integrated National Financing Framework* (INFF) - uma "ferramenta de planeamento e execução para ajudar os países a fortalecer os processos de planeamento e superar os obstáculos ao financiamento do desenvolvimento sustentável e dos ODS em nível nacional". [55]. Para além disso, o Programa pode explorar sinergias com outras iniciativas da UE e do Sistema das Nações Unidas, tal como o Centro de Governação do PNUD em Oslo. A tradução dos produtos do Programa para inglês pode agilizar esse tipo de sinergia, pois pode fortalecer as boas credenciais do Programa.

Muitas vezes o Programa é criticado pela sua baixa visibilidade na comunicação dos principais resultados. As críticas muitas vezes enfatizam que o Programa deve vincular sua intervenção a mudanças factuais, jurídicas ou institucionais que ocorreram nos países beneficiários e que estão diretamente ligadas ao Programa. Durante as entrevistas a esta avaliação, os beneficiários muitas vezes vincularam o Programa a mudanças institucionais em seus países.

A equipa de avaliação constatou que a UGP parece estar bem ciente das ligações entre o Programa e as múltiplas mudanças institucionais nos países beneficiários. O que impede o *reporting* é uma opção deliberada da UGP de comprometer suas ações com altos níveis de discricionariedade. Conforme já referido nesta avaliação, a intervenção do Pro PALOP-TL está ligada a uma área sensível da soberania nacional, cuja implementação exige um bom grau de confiança entre os beneficiários e o Programa, bem como apropriação local. Por vezes, o rastreamento da fonte da mudança para um órgão externo poderia produzir um efeito negativo ao permitir que as mudanças institucionais fossem enquadradas como uma imposição externa em instâncias de lutas políticas internas. Tal enquadramento pode dificultar tanto a boa implementação quanto a sustentabilidade das mudanças.

Para mitigar esses efeitos, a UGP vem reunindo novas fontes nas quais os beneficiários vinculam voluntariamente as mudanças institucionais ao Programa. Esta ação é adequada, embora potencialmente incapaz de revelar o verdadeiro impacto do Programa. Outra maneira pela qual esse vínculo pode ser estabelecido é por meio de processos de avaliação. De facto, essa avaliação reuniu evidências da ligação entre o Programa e as mudanças institucionais.

### 3.3. EFICIÊNCIA

1. *Em que medida a estratégia de implementação e execução do Programa, incluindo a estrutura de gestão do Programa, foi eficiente e rentável?*
2. *Em que medida houve uma utilização económica dos recursos financeiros e humanos? Especificamente, os recursos (fundos, recursos humanos, tempo, experiência, etc.) foram alocados estrategicamente para alcançar resultados e custo-benefício e entregues em tempo útil?*
3. *Até que ponto o sistema de M&A utilizado pelo PNUD garante uma gestão eficaz e eficiente do projeto e medição de resultados?*

#### *1. Em que medida a estratégia de implementação e execução do Programa, incluindo a estrutura de gestão do Programa, foi eficiente e rentável?*

Esta avaliação concluiu que a estratégia de implementação e execução do Programa foi adequada e eficiente. Ao nível da UGP, há um bom grau de compromisso e apropriação do Programa. A capacidade técnica e as *soft skills* da UGP têm sido destacadas como fatores determinantes para

[55] https://inff.org/

o sucesso do Programa, bem como para o estabelecimento de relações interpessoais adequadas e de confiança com os beneficiários. De facto, a maioria dos beneficiários relata altos níveis de resposta da UGP, o que ficou evidente pela rápida resposta à pandemia de COVID-19. Por concepção, a UGP foi centralizada em Cabo Verde como forma de agilizar a implementação do Programa e reforçar a sua capacidade de resposta. Em grande parte, a estratégia de centralização da UGP produziu resultados positivos.

Esta avaliação observa, no entanto, que nos países que estavam atrasados na implementação do Programa, a estrutura centralizada foi menos bem sucedida. Conforme se analisa na próxima pergunta, a UGP reconheceu essa fragilidade na sua estratégia de implementação e vem desenvolvendo esforços para mitigá-la.

Somando-se à UGP, as estruturas locais do PNUD apoiam a implementação do Programa, que também foram apontadas como altamente relevantes para o sucesso do Programa. A presença administrativa, financeira e física do PNUD nos PALOP-TL aumentou a eficiência na implementação do Programa. Aqui é relevante notar que a vasta experiência do PNUD na gestão de programas e projetos proporciona uma vantagem comparativa e reduz o risco de má gestão.

Apesar do efeito positivo da participação do PNUD e do facto de que os pontos focais do PNUD nos países são adequados, pois são responsáveis pelo portfólio de governação, esta avaliação constatou que uma maior comunicação entre a UGP e os pontos focais poderia ser útil para esclarecer tarefas e responsabilidades dos membros da equipa local. Até agora, a falta de clareza não produziu resultados negativos, mas mais clareza fortaleceria o desenho do Programa.

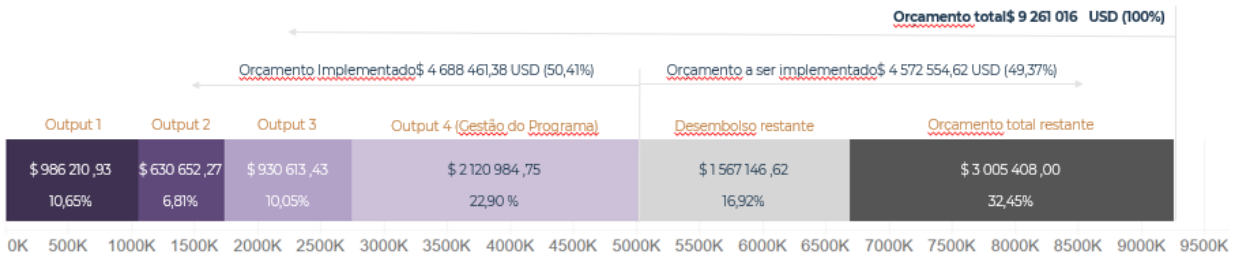
Outro ator relevante na implementação do Programa é a UE, nomeadamente as delegações da UE e os GON. Esta avaliação constatou que, com excepção de Timor-Leste, o envolvimento dos vários GON foi limitado. Um maior envolvimento da UE representaria uma oportunidade para maximizar os ganhos do Programa, particularmente na visibilidade dos resultados do Programa. Além disso, considerando o papel da UE como grande doador para múltiplos projetos na área dos PALOP-TL, uma relação mais estreita entre a UE e a UGP poderia fomentar a coordenação do Programa com outras iniciativas e mitigar eventuais constrangimentos.

### *2. Em que medida houve uma utilização económica dos recursos financeiros e humanos? Especificamente, os recursos (fundos, recursos humanos, tempo, experiência, etc.) foram alocados estrategicamente para alcançar resultados e custo-benefício e entregues em tempo útil?*

O Programa tem feito um uso eficiente dos recursos financeiros alocados. No total, os custos do Programa estão estimados em 9.261.016 USD. Este montante é financiado pela UE (9.154.460 USD) e pelo PNUD (106.556 USD).

Até ao momento, o Programa recebeu desembolsos no valor de 6.255.608,00 USD ou 67,55 por cento do orçamento total. Deste valor, o Programa já executou 4.688.461,38 USD, o que corresponde a 50,41 por cento do orçamento total, ou 75 por cento do valor recebido até à data. De acordo com a Figura 9, grande parte do orçamento (22,90 por cento) foi gasto na gestão do Programa. Os Produtos 1 e 3 têm uma taxa de execução semelhante (10,65 por cento e 10,05% respectivamente), e o Produto 2 tem a menor taxa de execução (6,81 por cento).

*Figura 9 - Implementação do Orçamento*




| | USD | % orçamento total |
|---|---|---|
| Orçamento Total | $ 9 261 016 ,00 | 100 % |
| Desembolso recebido | $ 6 255 608 ,00 | 67,55 % |
| Orçamento Implementado | $ 4 688 461 ,38 | 50,41 % |
| Output 1 | $ 986 210 ,93 | 10,65 % |
| Output 2 | $ 630 652 ,27 | 6.81 % |
| Output 3 | $ 930 613 ,43 | 10,05 % |
| Output 4 (Gestão do Programa) | $ 2 120 984 ,75 | 22,90 % |

No momento desta avaliação, o Programa dispunha ainda de um ano para concluir a implementação das atividades (até novembro de 2022), e seis meses adicionais (maio de 2023) para realizar o seu encerramento.

A execução financeira do Programa foi fortemente impactada pela pandemia do COVID-19. Devido a restrições de viagens e eventos presenciais, o Programa teve que adaptar algumas das suas atividades para o formato online. Como resultado, algumas atividades que exigiam deslocações e outros custos logísticos não puderam ser realizadas, nomeadamente visitas de campo e atividades de formação. A adaptação permitiu ao Programa aumentar o número de atividades implementadas, ao mesmo tempo que reduzia os custos de implementação, o que explica a aparente baixa execução financeira face ao elevado nível de execução das atividades do Programa.

Durante a fase de recolha de informações para esta avaliação, a equipa da UGP estava confiante de que até o final do Programa, a maior parte do orçamento seria executado. A confiança foi sustentada pela melhoria da situação pandémica, que já permitia deslocações, e pela realização de eventos presenciais, bem como pela criação de um exaustivo *hub* de conhecimento com os vários recursos criados ao longo da implementação do Programa. Assim, a execução financeira de 54 por cento do orçamento total expressa uma progressão normal, dado que mais de um ano do Programa foi implementado durante a pandemia de COVID-19 e consequentes restrições.

Relativamente aos recursos humanos afetos ao Programa, esta avaliação verificou que são adequados, pois possuem competências técnicas relevantes e experiência profissional abrangente nas diversas áreas de implementação do Programa. A UGP é composta pelos seguintes funcionários do PNUD: Conselheiro Técnico Chefe do Projeto (CTA), NSA de controlo externo de GFP e transparência orçamental, Especialista em Género; Responsável de Monitoria e Avaliação; Especialista em Supervisão legislativa e abertura (que está atualmente de licença); Oficial de Comunicação e Visibilidade; PAFA, e um Oficial de Programa baseado em Timor-Leste. Como já foi referido anteriormente, a UGP estava centralizada e localizada em Cabo Verde. Esta organização estratégica correspondeu a uma Lição Aprendida da primeira fase do Programa. Durante a segunda fase do Programa, no entanto, as dificuldades na implementação das atividades em Timor-Leste sublinharam os limites da estratégia centralizada. Como resultado, no momento desta avaliação, a UGP já havia dado passos para o recrutamento de um membro da UGP para trabalhar a partir de Timor-Leste.

Considerando que a implementação do Programa segue uma lógica regional, uma estrutura centralizada parece adequada. No entanto, quando um país beneficiário mostra sinais de divergência em termos de implementação do Programa quando comparado com os seus homólogos, poderá ser benéfico considerar a criação de um oficial de programa nacional para prestar assistência adicional, tal como a UGP acabou por fazer a Timor-Leste. Assim, em futuras iniciativas, o Programa desenhado poderá adotar uma centralidade de UGP flexível, em que por conceção o Programa mantém uma centralidade de UGP mas prevê desde o início a possibilidade de alocação de um recurso humano adicional sempre que um beneficiário apresente sinais de divergência.

Os recursos do PNUD foram igualmente considerados tecnicamente adequados e eficientes na implementação das atividades do Programa.

***3. Até que ponto o sistema de M&A utilizado pelo PNUD garante uma gestão eficaz e eficiente do Programa e medição de resultados?***

Com base nas aprendizagens da Fase I do Programa, a UGP fez um esforço para melhorar o sistema de monitoria e avaliação do Programa. O objetivo era garantir um acompanhamento eficiente dos indicadores do quadro de resultados, bem como a implementação de atividades com os diferentes beneficiários nos diferentes países. Para tal, foi contratado um Responsável de Monitoria e Avaliação para apoiar esses esforços e foram criados instrumentos de apoio ao sistema de monitoria, que foram disponibilizados à avaliação.

A avaliação constatou que esses instrumentos são pertinentes para a gestão do projeto, garantindo ao mesmo tempo que não sobrecarregam a UGP com procedimentos de monitoria excessivos. Instrumentos, como uma matriz de M&A e Planos de Trabalho Anuais por país, foram criados para monitorar o progresso em relação a indicadores e atividades.

Por um lado, a matriz de M&A inclui informação sobre as principais atividades, número de beneficiários desagregados por género e país, meios de verificação e ligação às respetivas metas planeadas. Isto permite uma abordagem frequente e sistemática para acompanhar o progresso, embora nem sempre seja possível acompanhar todos os participantes da atividade por país, a fim de responder aos indicadores desagregados por país no quadro de resultados (especificamente para algumas atividades de capacitação online). Por outro lado, os PTA têm um nível de detalhe profundo, que inclui todas as atividades planeadas para cada beneficiário por país, bem como o

cronograma correspondente, metas e resultados das atividades e orçamento desagregado por beneficiário.

No que diz respeito aos mecanismos de coordenação da governação do Programa, os Comités de Coordenação de País foram planeados para ocorrer duas vezes por ano em cada país beneficiário, enquanto o Comité de Pilotagem seria realizado anualmente. No entanto, a frequência destas reuniões também não se concretizou. Embora os Comités de Coordenação do País sejam relevantes para apoiar o diálogo e a partilha de informações entre a UGP e as entidades beneficiárias no que diz respeito às revisões de progresso, ajuste das atividades do projeto e necessidades emergentes; as reuniões de Comité de Pilotagem podem oferecer oportunidades para discussões estratégicas aprofundadas com a UE como forma de integrar resultados, promover complementaridades de projetos e mitigar eventuais problemas. Uma recomendação é, portanto, aumentar a frequência dessas reuniões estratégicas para capitalizar os ganhos do projeto.

### 3.4. SUSTENTABILIDADE

1. *Em que medida as intervenções do Programa têm estratégias de saída bem desenhadas e bem planeadas? O que poderia ser feito para fortalecer as estratégias de saída e a sustentabilidade?*
2. *Até que ponto o Programa está a usar metodologias apropriadas de desenvolvimento de capacidades para garantir a transferência efetiva de conhecimento e competências legais, técnicas (investigação, monitoria, pesquisa, comunicação e educação) e de gestão para as partes interessadas do Programa? De que forma contribuiu para o aumento da apropriação e engajamento das partes interessadas?*
3. *Até que ponto os resultados do Programa serão ou foram sustentados, por exemplo, através das capacidades necessárias (quadros legais, sistemas, estruturas, pessoal, etc)?*

*a) Até que ponto os recursos financeiros e económicos estarão disponíveis para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa?*

*b) Existem riscos sociais, legais ou políticos que possam comprometer a sustentabilidade dos benefícios do programa?Estratégia de saída e sustentabilidade do programa?*

1. ***Em que medida as intervenções do Programa têm estratégias de saída bem desenhadas e bem planeadas? O que poderia ser feito para fortalecer as estratégias de saída e a sustentabilidade?***

A avaliação constatou que, embora o Programa não possua uma estratégia de saída específica, a sua abordagem de implementação visa promover resultados sustentáveis. Em primeiro lugar, isto foi promovido através da adoção de uma abordagem flexível e colaborativa para identificar subatividades de acordo com as necessidades das instituições, nomeadamente através dos PTA. Esse tipo de abordagem garantiu uma participação efetiva dos beneficiários, promovendo uma maior apropriação dos resultados.

O alinhamento do Programa com as estratégias e políticas públicas setoriais e nacionais (por exemplo, a Reforma das Finanças Públicas em São Tomé e Príncipe), indica que este está a dar resposta às necessidades estruturais dos países beneficiários, o que é outro elemento fundamental para garantir que os resultados serão sustentados o longo prazo.

Da mesma forma, a promoção de reformas institucionais e legais nos países (por exemplo, inclusão da abordagem de género no processo orçamental) garante que as reformas relacionadas com as

finanças públicas sejam institucionalizadas nos países. Esta é também uma realidade para o ecossistema das OSC, uma vez que a criação da Plataforma Orçamental Online da Sociedade Civil PALOP-TL, juntamente com o respetivo Programa de Capacitação, visa capacitar as OSC para utilizar e promover a plataforma como instrumento para melhorar a transparência e prestação de contas orçamentais após o término do Programa. Visto que o Programa lançou esta iniciativa apenas recentemente, uma análise mais aprofundada de sua contribuição para a sustentabilidade deve ser analisada em sede de avaliação final.

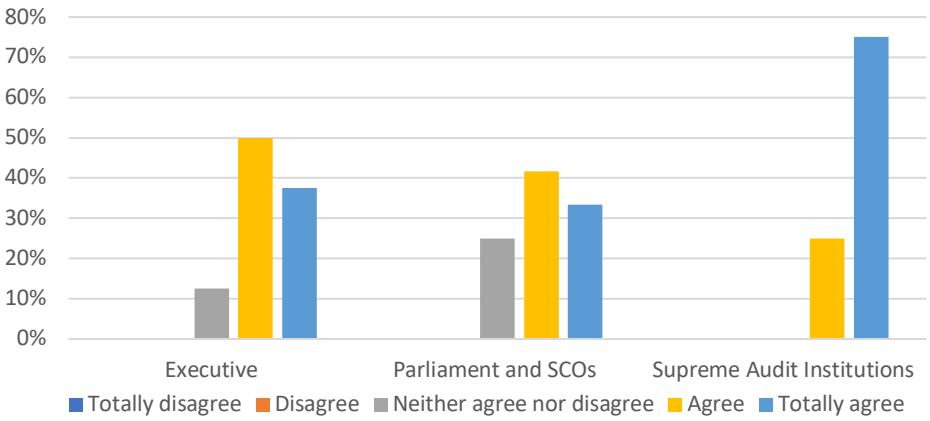
Uma das principais atividades previstas pela UGP é a criação de um *hub* de conhecimento com os diversos recursos criados ao longo da implementação do Programa, como webinars, vídeos, publicações, entre outros. Esta memória institucional visa capitalizar todo o conhecimento relevante recolhido, criando um *hub* para as instituições e o público em geral, conforme já discutido na Questão 6 do critério Eficácia. Além disso, a formação de funcionários públicos fomentou a criação de uma massa crítica que reterá as competências transferidas pelo Programa após sua conclusão. A este respeito, é de salientar que o Programa disponibilizou os seus múltiplos recursos online, inclusivamente cursos de eLearning, que podem ser usados para formar recursos humanos após a conclusão do Programa.

Embora várias instituições em todos os países beneficiários tenham indicado que haveria várias vantagens para continuar o Programa, uma estratégia de saída delineada deve ser discutida com os beneficiários do projeto para garantir que eles tenham sido adequadamente capacitados para realizar os resultados do Programa, garantindo o seu compromisso, bem como uma transição rápida.

***2. Até que ponto o Programa está a usar metodologias apropriadas de desenvolvimento de capacidades para garantir a transferência efetiva de conhecimento e competências legais, técnicas (investigação, monitoria, pesquisa, comunicação e educação) e de gestão para as partes interessadas do Programa? De que forma contribuiu para o aumento da apropriação e engajamento das partes interessadas?***

Em termos de sustentabilidade institucional, os resultados da avaliação mostram que o foco do Programa na capacitação dos atores da gestão das finanças públicas melhorou o conhecimento e as competências institucionais e individuais (conforme apresentado no capítulo sobre a Eficácia). De acordo com as respostas do inquérito, as metodologias utilizadas pelo Programa garantiram uma efetiva transferência de conhecimento (83 por cento dos respondentes concordam ou concordam totalmente com essa afirmação - ver fig. 10), especialmente para a ISC, o que indica perspectivas promissoras de sustentabilidade.

*Figura 10 - As metodologias do programa garantiram uma transferência efetiva de conhecimentos e competências de gestão de finanças públicas para mim e para os meus colegas da minha instituição.*




O nível de apropriação nacional e institucional também é bastante positivo. 87 por cento dos entrevistados se sentem motivados e preparados para sustentar os benefícios na sua instituição após o término do Programa. A partir das entrevistas, três elementos-chave são referidos como cruciais para garantir a apropriação dos beneficiários: a forte adesão dos beneficiários dada a sensibilidade política ligada à governação nacional; a forte articulação com as necessidades das instituições; e as práticas de partilha de conhecimento entre os diferentes atores estatais e não estatais.

***3. Até que ponto os resultados do Programa serão ou foram sustentados, por exemplo, através das capacidades necessárias (quadros legais, sistemas, estruturas, pessoal, etc.)?***

***a) Até que ponto os recursos financeiros e económicos estarão disponíveis para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa?***

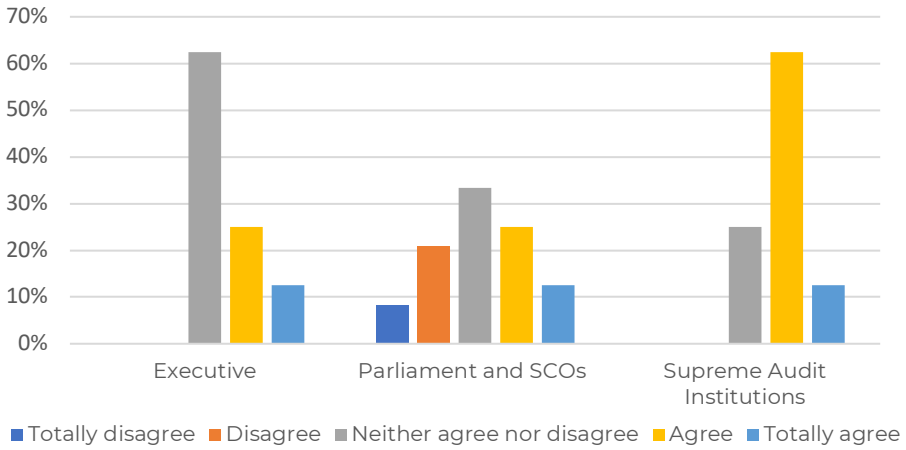
***b) Existem riscos sociais, legais ou políticos que possam comprometer a sustentabilidade dos benefícios do Programa?***

O foco do Programa na formulação de políticas através da advocacia apresentou uma grande oportunidade para promover a transformação sustentável da GFP nos PALOP-TL. As reformas institucionais e jurídicas das finanças públicas visam assegurar a sustentabilidade a longo-prazo dos resultados alcançados nos países beneficiários. Esta foi promovida não só pelas acções de formação, mas também pela criação de planos estratégicos institucionais direccionados para alguns beneficiários, nomeadamente ARAP e IGF em Cabo Verde, Tribunal de Contas na Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Cabo Verde, e o Assembleia Nacional em São Tomé e Príncipe. O apoio prestado em plataformas tecnológicas, hardware e software também foi fundamental para apoiar as reformas institucionais no longo-prazo.

Não obstante, foram identificados riscos para a sustentabilidade financeira de alguns resultados do Programa. No caso do Tribunal de Contas da Guiné-Bissau, o Programa é um fornecedor chave de apoio financeiro e técnico, o que significa que este beneficiário terá dificuldades após o término do Programa. Paralelamente, os recursos humanos das entidades beneficiárias de Timor-Leste são insuficientes para garantir o compromisso com as atividades do Programa, bem como para acomodar os resultados. Isso compromete as dimensões eficácia e sustentabilidade.

A este respeito, 45 por cento dos inquiridos consideram que os recursos financeiros e económicos da sua instituição estão disponíveis para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa, enquanto 38 por cento não concordam nem discordam e 18 por cento discordam dessa afirmação (ver fig. 11).

*Figure 11 - Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa na minha instituição.*




Para além das questões económicas e de recursos, a sustentabilidade de Programas como o Pro PALOP-TL ISC depende do empenho de altas figuras políticas. A capacitação de pessoal técnico permite que os países, se assim o desejarem, implementem reformas institucionais que levem a níveis mais elevados de governação. A direção política é essencial para impulsionar e apoiar as mudanças institucionais. As evidências recolhidas nesta avaliação sugerem que existe um bom alinhamento entre os objetivos nacionais e os objetivos do Programa. No entanto, mudanças políticas dramáticas podem interromper o progresso e reduzir as condições necessárias para ferramentas de governação eficazes.

### *4. Qual é a relevância da cooperação sul-sul e triangular na estratégia de saída e sustentabilidade do Programa?*

A avaliação constatou que a abordagem do Programa à cooperação sul-sul e triangular promoveu uma troca de conhecimentos e experiências que de outra forma não teriam ocorrido. Ofereceu oportunidades para os diferentes beneficiários aprenderem uns com os outros e compartilharem as melhores práticas. Essas experiências em rede foram descritas como relevantes para fortalecer ainda mais o diálogo entre os atores das finanças públicas nos países beneficiários, bem como entre entidades semelhantes em diferentes países.

Adicionalmente, utilizando as entidades e redes internacionais e regionais existentes, como a OISC/CPLP, AFROSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions in Africa), e o Tribunal de Contas em Portugal, reforçará a sustentabilidade das práticas nos países beneficiários, bem como a diálogo interinstitucional e formação continua.

## 3.5. QUESTÕES TRANSVERSAIS: GÉNERO, DIREITOS HUMANOS E BOA GOVERNAÇÃO

*1. Em que medida as questões transversais como igualdade de género, direitos humanos e boa governação foram abordadas no desenho e planeamento do Programa?*
*2. De que forma o programa contribuiu para a igualdade de género, o empoderamento das mulheres, a abordagem baseada nos direitos humanos e a boa governação?*
*3. Em que medida existem mecanismos, procedimentos e políticas para permitir que as principais partes interessadas levem adiante os resultados alcançados em igualdade de género, empoderamento das mulheres e direitos humanos?*

### *1. Em que medida as questões transversais como igualdade de género, direitos humanos e boa governação foram abordadas no desenho e planeamento do Programa?*

A Igualdade de género, a abordagem baseada em direitos humanos e boa governação são elementos centrais da conceção e planeamento do Programa. Conforme mencionado no capítulo de critério Relevância, o Programa está alinhado com a Agenda 2030, acelerando o progresso no ODS 5 (Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e mulheres jovens) e ODS 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando acesso universal à justiça e construir instituições eficientes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis). Também está alinhado com as quatro áreas prioritárias da Estratégia de Igualdade de Género do PNUD 2018-2021 para integrar a igualdade de género[56]; bem como o Plano de Ação da União Europeia sobre Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres; e as políticas nacionais dos PALOP-TL sobre igualdade de género.

Apesar de a estrutura de resultados não abordar especificamente a questão de género, não desagregando a linha de base e as metas dos indicadores; os instrumentos de monitoria foram capazes de registar dados sistemáticos sobre o género dos beneficiários, por ano.

### 2. *De que forma o programa contribuiu para a igualdade de género, o empoderamento das mulheres, a abordagem baseada nos direitos humanos e a boa governação?*

As evidências encontradas mostram que o Programa defendeu a inclusão de uma abordagem de género nas práticas de governação económica nos PALOP-TL, influenciando a integração de género no processo orçamental como ferramenta para melhorar a governação e a transparência. A metodologia OSG foi introduzida com muito sucesso em todos os países beneficiários, levando a reformas políticas em alguns países. Este foi o caso da introdução de orçamentos sensíveis ao género em Angola e Cabo Verde. De acordo com um informante-chave: "A evolução do orçamento em termos de género foi enorme. Houve uma contribuição muito forte de sensibilização do Programa".

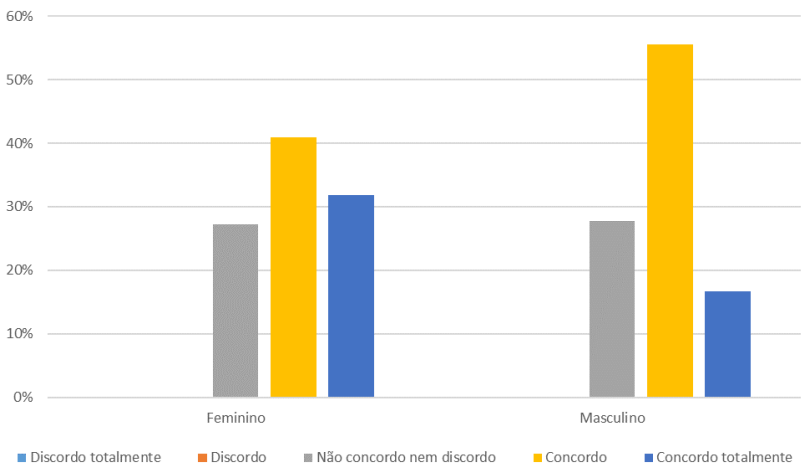
A integração do género foi igualmente promovida através de formação em OSG para quadros superiores dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamento (comissões orçamentais e grupos de mulheres parlamentares) e OSC. A formação melhorou o escrutínio legislativo e a supervisão das questões de género.

[56] PNUD: "Estratégia de Igualdade de Género do PNUD 2018-2021", 2018.

Conforme descrito ao longo deste relatório, o Programa contribuiu igualmente para o reforço da boa governação económica nos PALOP-TL, através da melhoria do ecossistema de GFP, nomeadamente capacidades institucionais em transparência, prestação de contas e inclusão para atores estatais e não estatais.

De acordo com o inquérito realizado pela equipa de avaliação, 73 por cento dos inquiridos concordam ou concordam totalmente que o Programa contribuiu para melhorar a igualdade de género, direitos humanos e/ou boa governação no seu país (ver Figura 12).

*Figura 12 – O Programa contribuiu para melhorar a igualdade de género, direitos humanos e/ou boa governação no meu país*




Por fim, a intervenção do Programa garantiu a representação adequada das mulheres nas suas atividades. De acordo com a informação recolhida por esta avaliação, 54 por cento dos beneficiários do programa eram mulheres, enquanto 46 por cento eram homens (ver Tabela 14).

*Tabela 15 – Participantes do Programa por género*

| Ano | F | M | Total | % F | % M |
|---|---|---|---|---|---|
| 2019 | 773 | 972 | 1745 | 44% | 56% |
| 2020 | 432 | 581 | 1013 | 43% | 57% |
| 2020 | 2319 | 1681 | 4000 | 58% | 42% |
| 2021 | 908 | 468 | 1376 | 66% | 34% |
| **Total** | **4432** | **3702** | **8135** | **54%** | **46%** |

# 4. Conclusões

As conclusões retiradas da avaliação sugerem que o Programa é altamente relevante no contexto dos países PALOP-TL. Particularmente os indicadores OBI e WGI recolhidos sugerem a necessidade estrutural de intervenção na governação económica.

O Programa está alinhado com as estratégias setoriais e nacionais dos países PALOP-TL, o Plano Estratégico do PNUD, bem como os ODS. O alinhamento é percetível tanto em estratégias e planos nacionais antigos como recentemente elaborados, o que indica que o Programa está a responder às necessidades estruturais dos países beneficiários. Para além disso, os beneficiários em todos os países expressaram claramente o desejo de continuidade do Programa, o que indica ainda a relevância do Programa. O envolvimento (*buy-in*) de funcionários de alto nível do poder executivo e o desenvolvimento dos PTA fomentou a participação dos beneficiários na formulação de atividades, indicadores e linhas de base; assegurando a relevância, adequação e coerência do Programa.

A avaliação constatou que a maioria das organizações beneficiárias – particularmente as ISC, os Parlamentos e os Executivos – relataram que a UGP interpretou corretamente as necessidades dos beneficiários e projetou o Programa de acordo. No entanto, alguns beneficiários – particularmente aqueles da sociedade civil em Cabo Verde – relataram que não estavam suficientemente envolvidos na fase de projeto.

O Programa foi eficaz na contribuição para a melhoria da governação económica na região dos PALOP-TL. De facto, foi identificada como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL, tendo conseguido estabelecer relações institucionais positivas e de confiança com os beneficiários nos diferentes países. Adicionalmente, o Programa tem sido bem-sucedido nos seus esforços de advocacia para promover a transformação institucional, por meio de reformas legais e institucionais. Está a promover uma mudança de paradigma em relação à transparência orçamental, nomeadamente através da promoção do OSG, bem como da promoção dos ODS no SGFP. O diálogo e os canais de cooperação e comunicação entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários foram fortalecidos através da Cooperação Sul-Sul. O progresso em direção às metas de resultados do Programa é positivo, e a maioria dos indicadores tem potencial para serem alcançados até o final do Programa. No entanto, a avaliação identificou vários constrangimentos, nomeadamente as elevadas taxas de rotatividade dos membros do Parlamento, disponibilidade diminuída para as atividades tanto em Cabo Verde como em Moçambique, devido aos processos eleitorais mais recentes; instabilidade política na Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste, mudanças de lideranças nas ISC em Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe, e falta de capacidade de resposta dos beneficiários em Timor-Leste.

Esta avaliação constatou que a estratégia de implementação e execução do Programa é adequada e eficiente. Ao nível da UGP, há um elevado grau de comprometimento e apropriação. A capacidade técnica e as *soft skills* da UGP têm sido destacadas como fatores determinantes para o sucesso do Programa, bem como para o estabelecimento de relações interpessoais adequadas e de confiança com os beneficiários. De facto, a maioria dos beneficiários relata altos níveis de resposta da UGP, o que ficou evidente pela rápida resposta à pandemia de COVID-19. Somando-se à UGP, as estruturas locais do PNUD apoiam a implementação do Programa, que também foi apontado como altamente relevante para o seu sucesso.

Os recursos financeiros alocados ao Programa têm sido utilizados de forma eficiente, na medida em que o Programa executou 50,41 por cento do orçamento total ou 75 por cento do valor total

desembolsado até o momento. No momento desta avaliação, o Programa ainda disponha de um ano para concluir a implementação das atividades (até novembro de 2022), e seis meses adicionais (maio de 2023) para realizar o seu encerramento.

Em termos de Monitoria e Avaliação (M&A), a avaliação constatou que os instrumentos de M&A do Programa são pertinentes para a gestão do projeto, garantindo ao mesmo tempo que não sobrecarregam a UGP com procedimentos de monitoria excessivos. No entanto, as reuniões dos Comités de Coordenação do País e do Comité de Pilotagem não foram organizadas com frequência, embora essas reuniões sejam relevantes para apoiar o diálogo e a partilha de informações entre a UGP e as entidades beneficiárias e possam oferecer oportunidades para discussões estratégicas aprofundadas com a UE.

No que diz respeito à sustentabilidade, a avaliação constatou que a estratégia de implementação do Programa, que visava a promoção de resultados sustentáveis, foi bem-sucedida, nomeadamente devido à metodologia dos PTA, à capacidade da UGP de promover a adesão política e ao alinhamento do Programa com as políticas nacionais e setoriais. Da mesma forma, a promoção de reformas institucionais e legais garante que as reformas relacionadas às finanças públicas sejam institucionalizadas nos países.

A criação de um *hub* de conhecimento com os diversos recursos criados ao longo da implementação do Programa (isto é, publicações, manuais, vídeos) contribuiu para capitalizar todo o conhecimento relevante recolhido, construir uma memória institucional e partilhar conhecimentos com as instituições e o público em geral.

Uma estratégia de saída delineada deve ser discutida com os beneficiários do Programa para garantir que estes são adequadamente capacitados para dar seguimento aos resultados do Programa, bem como para garantir o seu compromisso e uma transição rápida.

A abordagem da cooperação sul-sul e triangular promoveu a troca de conhecimentos e experiências relevantes para fortalecer ainda mais o diálogo entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários, bem como entre entidades congéneres em diferentes países. Por último, a utilização de entidades e redes internacionais e regionais existentes, tais como a AFROSAI, o Tribunal de Contas em Portugal, entre outras, reforçará a sustentabilidade das práticas nos países beneficiários.

Finalmente, a igualdade de género, a abordagem baseada nos direitos humanos e a boa governação são elementos centrais da conceção e planeamento do Programa. Os resultados mostram que o Programa defendeu a inclusão de uma abordagem sensível ao género nas práticas de governação económica nos PALOP-TL, influenciando a integração do género no processo orçamental como ferramenta para melhorar a governação e transparência. Contribuiu igualmente para o reforço da boa governação económica nos países PALOP-TL, através da melhoria do ecossistema de GFP, nomeadamente as capacidades institucionais de transparência, prestação de contas e inclusão para atores estatais e não estatais.

# 5. Lições Aprendidas

Este capítulo centra-se nas lições aprendidas com a implementação do Programa Pro PALOP-TL ISC, com base nas evidências recolhidas no processo de avaliação, e pretende aproveitar a experiência adquirida para identificar pistas para melhorar a relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade para a expansão do Programa ou para projetos futuros em diferentes contextos.

| Lição aprendida (LA) |
|---|
| **LA1. A metodologia dos Planos de Trabalho Anuais (PTA) é eficaz e contribui para bons níveis de relevância, flexibilidade, implementação e apropriação (*buy-in*) do Programa.** Não existe uma abordagem única quando se trata de programação regional. As atividades do projeto devem ser flexíveis e adaptadas às necessidades em constante mudança dos beneficiários, especialmente no contexto da COVID-19. A abordagem dos PTA fomenta a adesão e apropriação política que é crucial para garantir a sustentabilidade, especialmente para intervenções ligadas à governação económica. A adesão política é indispensável em intervenções que lidam com questões sensíveis de soberania nacional. |
| **LA2. A formação e desenvolvimento de competências nas múltiplas camadas do SGFP contribui para a transformação efetiva e sustentável das práticas institucionais.** A formação e desenvolvimento de competências de técnicos, decisores, parlamentares e sociedade civil fortalece a governação económica e o SGFP. Pode ocorrer em múltiplos ambientes e por múltiplos meios, incluindo cursos acadêmicos, formação técnico, seminário, partilha de práticas, visitas de campo e assim por diante. Os intercâmbios sul-sul e triangulares são frequentemente valiosos em iniciativas de formação e desenvolvimento de competências. |
| **LA3. A cooperação sul-sul e triangular na região dos PALOP-TL é relevante dos pontos de vista linguístico, jurídico e político.** Os países PALOP-TL partilham uma língua, têm quadros jurídicos semelhantes e interesses económicos, sociais e políticos relevantes. Os países consideram a cooperação na região dos PALOP-TL altamente relevante para potenciar o diálogo político e a partilha de boas práticas. A cooperação triangular também é altamente relevante para expor as instituições nacionais às melhores práticas e padrões internacionais. |
| **LA4. O Programa tem potencial para se tornar uma boa prática internacional.** Os resultados do Programa alinham com o facto de este já ter sido identificado como uma boa prática no âmbito da cooperação PALOP-TL e abrem a possibilidade do mesmo ter como objetivo ser reconhecido como uma boa prática internacional. |
| **LA5. A centralização da gestão do Programa contribui para a boa execução do Programa, mas a presença local é necessária quando os beneficiários divergem na sua taxa de execução.** Uma das LA da primeira fase do Programa foi o benefício de ter uma UGP centralizada. A Fase II indica um benefício semelhante, mas também parece indicar que quando um país beneficiário mostra sinais precoces de divergência em termos de implementação do projeto quando comparado com seus homólogos, é benéfico mobilizar um técnico nacional da UGP para fornecer assistência adicional. |

# 6. Recomendações

As recomendações apresentadas são apoiadas por evidências, conclusões e lições aprendidas dirigidas aos usuários da avaliação (UGP, PNUD, UE e países beneficiários). A equipa de avaliação recolheu sugestões de recomendações através de consultas com as partes interessadas. As recomendações foram classificadas por nível de prioridade: alta, média, baixa.

| Recomendação | Destinatário (s) | Prioridade | Constatações Asssociadas |
|---|---|---|---|
| **Recomendações Estratégicas (RE)** | | | |
| **RE1. Considerar a elaboração de uma estratégia de saída.** A avaliação concluiu que, em todos os países beneficiários, existe uma clara necessidade de continuação do Programa. No entanto, uma estratégia de saída clara deve ser discutida com os beneficiários para garantir que eles tenham sido adequadamente capacitados para dar continuidade aos resultados do Programa e que estejam comprometidos com uma transição rápida quando o Programa terminar, inclusivamente a nível financeiro. | UGP, Países Beneficiários, UE | Alta | Falta de estratégia de saída e riscos associados aos recursos humanos e capacidades financeiras dos beneficiários para sustentar os resultados. |
| **RE2. Criar sinergias entre o Programa e plataformas globais** como o *Integrated National Financing Framework* (INFF) para aumentar a visibilidade do Programa e sua identificação como uma boa prática internacional. | UGP, EU | Média | Identificação do Programa como uma boa prática no âmbito da cooperação PALOP-TL, com potencial para aumentar a visibilidade. |
| **RE3. SR3. Fortalecer os mecanismos de coordenação e comunicação da governação.** Considerar aumentar a frequência dos Comités de Coordenação do País e aumentar o envolvimento da UE através de reuniões do Comité de Pilotagem. Isto é relevante não só para assegurar a comunicação dos resultados, mas também para aumentar o diálogo político e a sua aceitação. | UGP, Países Beneficiários, UE | Alta | Baixa frequência das reuniões dos Comités de Coordenação dos países e Comité de Pilotagem. |
| **RE4. SR4. Promover uma coordenação mais estreita com projetos nacionais e regionais financiados pela UE através do diálogo formal e informal** e explorar potenciais sinergias com esses projetos. As delegações | UGP, EU | Média | Potencial para maior coordenação formal ou informal de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| da UE podem capitalizar o seu papel de doadores para promover mais oportunidades de coordenação entre projetos. Isto é especialmente relevante para intensificar os esforços direcionados em Timor-Leste, nomeadamente para promover relações mais estreitas com os beneficiários. Esta recomendação também está ligada ao RE3. | | | projetos financiados pela UE. A UE como parceiro para fornecer mais apoio para garantir mais coordenação e diálogo. |
| **Recomendações Operacionais (RO)** | | | |
| **RO1. Afetar recursos financeiros para escritórios locais do PNUD e revisitar responsabilidades.** O fortalecimento dos funcionários do país pode ser crucial para lidar com as dificuldades locais dos parceiros. | UGP, PNUD | Média | Alguns escritórios locais do PNUD carecem de conhecimento sobre as suas responsabilidades na implementação do Programa. |
| **RO2. Considerar o desenvolvimento de uma *taskforce* para responder rapidamente à mudança prevista e imprevista de funcionários e representantes públicos.** Devido aos processos democráticos regulares, é natural uma certa rotatividade de funcionários eleitos ou nomeados. A *taskforce* deve iniciar imediatamente contactos com funcionários públicos recém-eleitos ou nomeados, a fim de garantir que o Programa seja executado o mais rapidamente possível pelos mesmos. | UGP | Média | A rotatividade de funcionários eleitos ou nomeados dificulta a boa execução do Programa. |
| **RO3. Considerar o recurso a fontes especializadas nos países beneficiários para facilitar futuras ações de capacitação e partilha de** conhecimentos (por exemplo, universidades locais) para que a formação seja sustentável nos países. | UGP | Média | Formação especializada maioritariamente e apoiada por uma instituição terciária portuguesa, sem sinergias locais explícitas. |

# Anexos

1. **LISTA DE *STAKEHOLDERS* CONSULTADOS**
2. **INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**
3. **BIBLIOGRAFIA**
4. **TERMOS DE REFERÊNCIA**

# 1. LISTA DE *STAKEHOLDERS* CONSULTADOS

## 1.1. Entrevistas Qualitativas

| PAÍS | IINSTITUIÇÃo | NOME | FUNÇÃO |
|---|---|---|---|
| **PRO PALOP TL ISC** | | | |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Ricardo Godinho Gomes | Assessor Técnico Chefe |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Maria Andrade | Assessor Nacional Sénior para Controlo Externo e Transparência Orçamental |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Ana Vaz | Especialista em Comunicação e Visibilidade |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Elisabete Harman | Especialista em Supervisão Legislativa e Abertura |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Graça Sanches | Oficial Nacional para o Empoderamento das Mulheres Orçamento Sensível ao Género |
| Cabo Verde | UNDP Cabo Verde | Andre Delgado | Associado Administrativo e Financeiro |
| Moçambique | UNDP Moçambique | Arsenio Paulo | Assessor Nacional Sénior em Análise e Monitoria Orçamental |
| **PNUD** | | | |
| Angola | UNDP | Zeferino Teka | Especialista em Programas \| Pilar de Governação |
| Angola | UNDP | Maria Casal | |
| Cabo Verde | UNDP | Elisabete Mendes | Chefe da Unidade de Governação Democrática |
| Guine-Bissau | UNDP | Jose Malam Jassi | Analista de Programas |
| Guine-Bissau | UNDP | Luana Natali | Analista de Programas |
| Moçambique | UNDP | Habiba Rodolfo | Chefe da Unidade de Governação e Coesão Social |
| São Tome and Príncipe | UNDP | Aderito Santana | ARR/Programa |
| Timor Leste | UNDP | Bruno Lencastre | Assessor Técnico Chefe |
| **BENEFICIÁRIOS** | | | |
| Angola | Parlamento | Aniceto Pedro | Técnico sénior |
| Angola | Ministério das Finanças | Nicola Isabel Lemos de Mvuayi | Diretor Nacional do Orçamento do Estado |
| Angola | Ministério da Ação Social, Família e Promoção da Mulher | Elsa Barber | Secretaria de Estado da Família e Promoção da Mulher |
| Angola | Tribunal de Contas | Helena Antunes | Técnico para a Área de Cooperação da CA |
| Angola | Associação para o Desenvolvimento Rural e Meio Ambiente (ADRA) | Carlos Cambuta | Gerente |
| Angola | Conselho das Igrejas Cristãs em Angola (CICA) | Joao Bongue | Coordenador |
| Angola | Plataforma Mulheres em Ação (PMA) | Veronica Sapalo | |
| Angola | Tribunal de Contas | Edna Rodrigues | Vice-diretor do Gabinete do Presidente |
| Angola | Tribunal de Contas | Kâmia Magalhães | Diretor de Planeamento e Controlo de Qualidade |
| Angola | Mosaiko | Daniela Viegas | Assessor de Direção |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cabo Verde | Assembleia Nacional | Lúcia Passos | Presidente da Rede de Mulheres Parlamentares de Cabo Verde |
| Cabo Verde | Assembleia Nacional | Agostinho Antonio Lopes | Assessor do Gabinete do Presidente |
| Cabo Verde | Ministério das Finanças | Conceicao Cardoso | Diretor de Atendimento |
| Cabo Verde | Ministério das Finanças | Recilete Delgado Joia | Diretor de Atendimento |
| Cabo Verde | Court of Auditors | Luis Ortet da Veiga | *Current Managing Director* |
| Cabo Verde | Plataforma das ONG's | Dirce Varela | *Executive Secretary* |
| Cabo Verde | Ordem Profissional dos auditores e contabilistas | José Mário Sousa | *President* |
| Cabo Verde | Ordem Profissional dos auditores e contabilistas | Rogério Soares Oliveira | *Executive Secretary* |
| Cabo Verde | Ordem Profissional dos auditores e contabilistas | Nelida Fortes | *Bastionária* |
| Cabo Verde | Associação dos Consumidores (ADECO) | Hermem Freire | *Representative* |
| Guiné-Bissau | National People's Assembly | Ansumane Sanhá | *Director of the Office of the PR* |
| Guiné-Bissau | National People's Assembly | Fernando Dias | *Parliamentary Technician* |
| Guiné-Bissau | National People's Assembly | Adulai Baldé | *Economic Advisor* |
| Guiné-Bissau | National People's Assembly | Mama Celo Djalo | *President of the Specialized Commission for the Economic Area* |
| Guiné-Bissau | Ministry of Finance | Elísio Gomes Sá | *Director General for Budget* |
| Guiné-Bissau | Ministry of Finance | Berzélio Rofino Gomes | *Service Director* |
| Guiné-Bissau | Court of Auditors | Amadou Tidjane Dalde | *Current President* |
| Guiné-Bissau | Movimento das ONGs | Fode Caramba | *President* |
| Guiné-Bissau | Instituto Mulher e Criança | Florence Dabo | |
| Guiné-Bissau | Observatório da Democracia e Governação | Mamadú Saibana Baldé | *President* |
| Guiné-Bissau | Rede do Gabinete de Mulheres Parlamentares | Suzytiane Moreno | *Vogal* |
| Moçambique | Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil (CESC)/Fórum de Monitoria do Orçamento (FMO) | Andre Manhice | *Member of the coordination group* |
| Moçambique | Republic Assembly | Antonio Rosario Niquice | *President of the Planning and Budget Committee* |
| Moçambique | Republic Assembly | Oriel Chemane | *Director of International Relations and Protocol* |
| Moçambique | Republic Assembly | Arlegia Ubisse | *Director of Commission Assistance Services* |
| Moçambique | Republic Assembly | Antonieta Muchabje | *Head of Secretariat of the Planning and Budget Committee* |
| Moçambique | Republic Assembly | Arminda Pereira | *Head of Secretariat of the Office of the Women Parliamentarian* |
| Moçambique | Republic Assembly | Maria Marta | *President of the Network of Women Parliamentarians* |
| Moçambique | Republic Assembly | Arsénia Nife | *Secretary of the 3rd Committee* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Moçambique | Republic Assembly | Flavio Ribeiro | *Technician Committee on Planning and Budget* |
| Moçambique | Republic Assembly | Ribeiro Junot | *Technician of International Relations* |
| Moçambique | Republic Assembly | Mateus Fernando Zalimba | |
| Moçambique | Administrative Court | Jose Maduela | *Director of Planning and Cooperation* |
| Moçambique | Administrative Court | Ivan Estajo | *Deputy Accountant General* |
| Moçambique | Administrative Court | Célio Dimande | *Director of PR's Office* |
| Moçambique | Ministry of Economy and Finance | Cristina Matusse | *National Director – Planning and Budget Assistant* |
| Moçambique | Ministry of Economy and Finance | Afonso Gule | |
| Moçambique | Ministry of Economy and Finance | Virginia Videira | *Advisor to the Directorate of CEDSIF* |
| Moçambique | Ministry of Economy and Finance | Rogerio Juma | *Head of the Planning and Coordination Department of the Inspectorate General of Finance* |
| Moçambique | Centro de Aprendizagem e Capacitação da Sociedade Civil | Paula Monjane | *Representative* |
| São Tomé e Principe | National Assembly | Samora Ferreira | *General Secretary* |
| São Tomé e Principe | National Assembly | Aykisse Lomba | *Parliamentary Technician* |
| São Tomé e Principe | National Assembly | Cristina Dias | *President of the Network of Women Parliamentarians of São Tomé and Príncipe* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Ana Maria Silveira | *Director of the Public Finance Management Reform Office* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Joana Varela | *Director of Planning* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Odair Menezes | *Chief Accounting Department* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Cerineu Renner | *Chief of the Programme Department* |
| São Tomé e Principe | Court of Auditors | Jose Antonio Montecristo | *Counsellor (Former President)* |
| São Tomé e Principe | Court of Auditors | Quintino Espírito Santo | *Auditor* |
| São Tomé e Principe | Centro de Integridade Pública (CIP) São Tome and Príncipe | Deodato Capela | *Member* |
| São Tomé e Principe | Webeto | Waldyner Boamorte | |
| São Tomé e Principe | Associação São-tomense de Mulheres Juristas - A.S.M.J | Domitilia Trovoada da Costa | *Member* |
| São Tomé e Principe | Instituto Nacional para Promoção da Igualdade e Equidade de Género | Ernestina Menezes | *President* |
| Timor-Leste | Support to Women's Parliamentary Group | Engrácia Trindade | *Member* |
| TImor-Leste | Forum ONG Timor-Leste (FONGTIL) | Lourenço Tito Lopes | *Coordinator* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| TImor-Leste | Court of Appeal | Higino Soares | *Director-general* |
| Timor-Leste | Court of Appeal - Chamber of Auditors | Agapito Soares Santos | *Chief Auditor*<br>*Focal Point of the Communication Relation Between the CA and Timorese Public Institutions* |
| Timor-Leste | National Parliament | Hélio Magalhães | *Human Resources Director* |
| Timor-Leste | National Parliament | Joaninha da Costa | *Coordinator of the International Relations and Cooperation Office* |
| Timor-Leste | Anti-corruption Commission (CAC) | Alexandre Gusmão | *Assistant Commissioner* |
| Timor-Leste | Unit of Planning, Monitoring and Evaluation | Brígida Soares | *Coordinator* |
| Timor-Leste | Unit of Planning, Monitoring and Evaluation | Dionisio Santos | *Director* |
| Timor-Leste | Unit of Planning, Monitoring and Evaluation | Adelaide Correia | *Team Leader for Social Sector* |
| Timor-Leste | Unit of Planning, Monitoring and Evaluation | Flora Brytes | *Gender Focal Point* |
| Timor-Leste | Ministry of Finance | Joanico Pinto | *Director-general*<br>*Directorate of Corporate Services* |
| Timor-Leste | FONGTIL | Daniel Santos | *Executive Director* |
| ***PARCEIROS*** | | | |
| Portugal | ISCTE-IUL | Ricardo Paes Mamede | *Diretor IPPS* |
| Portugal | ISCTE-IUL | Isabel Flores | *Secretária - Geral* |
| Portugal | Court of Auditors | Marcia Vala | *Sub-Diretor Geral* |
| ***UNIÃO EUROPEIA*** | | | |
| Angola | Delegação da UE | COSTA LEITÃO, Paulo Nelson | |
| Cabo Verde | Delegação da UE | FOLGOA, Carla | |
| Guiné-Bissau | Delegação da UE | POMBEIRO, Goncalo | |
| Moçambique | Delegação da UE | CORTE REAL, Filipa | |
| Moçambique | National Authorising Officer | Rogerio Castro | *Technical Cooperation Assistant PALOP-TL/EC* |
| São Tomé e Príncipe | Delegação da UE | MORUCCI, Davide | |
| São Tomé e Príncipe | National Authorising Officer | Alberto Pereira | |
| São Tomé e Príncipe | National Authorising Officer | Nilda Borges | *Focal Point Pro PALOP TL* |
| Timor-Leste | Delegação da UE | MACHADO, Mario | |
| Timor-Leste | NAO-FED | Paula Reis | |
| N/A | UNDP HQ | Henrik Fredborg Larsen | *Senior Advisor, Africa Strategic Partnerships with Europe* |
| N/A | UNDP HQ | Charles Chauvel | *Team Leader* |
| N/A | UNDP HQ | Orria Goni | *SDG Finance and South-South Cooperation Regional Advisor* |

| OUTROS | | | |
|---|---|---|---|
| N/A | Evaluation Cooperation PALOP TL | João Guimaraes | |
| N/A | Evaluation Cooperation PALOP TL | João Mesquita | |

### 1.2. Participantes do inquérito online

| PAÍS | INSTITUIÇÃO | NOME | FUNÇÃO |
|---|---|---|---|
| Angola | Parlamento | Maria Idalina Valente | *Deputy, Focal Point for Gender-Responsive Budgeting* |
| Angola | Ministério da Ação Social, Familia e Promoção da Mulher | Elsa Barber | *State Secretariat for Family and Promotion of Women* |
| Angola | Ordem dos Auditores | Exalgina Gamboa | *President* |
| Angola | ADRA | Cecília Kitombe | *Director of UCAS* |
| Angola | CICA | Joao Bongue | *Coordinator* |
| Angola | PMA | Veronica Sapalo | *Executive Director* |
| Cabo Verde | Assembleia Nacional | Albertina Graça | *Director DSDIP* |
| Cabo Verde | Assembleia Nacional | Lúcia Passos | *President of the Network of Women Parliamentarians of Cape Verde* |
| Cabo Verde | Ministério das Finanças | Conceicao Cardoso | *Director of Service* |
| Cabo Verde | Ministério das Finanças | Recilete Delgado Joia | *Director of Service* |
| Cabo Verde | Ordem dos Auditores | João da Cruz | *President* |
| Cabo Verde | Ordem dos Auditores | Luis Ortet da Veiga | *Current Managing Director* |
| Cabo Verde | Ordem dos Auditores | Maria Patricia Rosa | *Director of the Office of the PR* |
| Cabo Verde | Plataforma das ONGs | Dirce Varela | *Executive Secretary* |
| Cabo Verde | ADECO | Hermem Freire | *Representative* |
| Guiné-Bissau | Movimento das ONGs | Fode Caramba | *President* |
| Guiné-Bissau | Observatório da Democracia e Governação | Amadú Djmanca | *Leader* |
| Guiné-Bissau | Observatório da Democracia e Governação | Mamadú Saibana Baldé | *President* |
| Moçambique | Assembleia da República | Arlegia Ubisse | *Director of Commission Assistance Services* |
| Moçambique | Assembleia da República | Agripino Mavota | *Assistant Social Affairs, Gender, Technology and Media Committee* |
| Moçambique | Assembleia da República | Arminda Pereira | *Chief Secretary of the Office of the Women Parliamentarian* |
| Moçambique | Assembleia da República | Maria Marta | *President – Network of the Office of Women Parliamentarians* |
| Moçambique | Tribunal Administrativo | Jose Maduela | *Director of Planning and Cooperation* |
| Moçambique | Ministério da Economia e Finanças | Cristina Matusse | *National Director – Planning and Budget Assistant* |
| Moçambique | Ministério da Economia e Finanças inistry of Economy and Finance | Rogerio Juma | *Head of the Planning and Coordination Department of the Inspectorate General of Finance* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Joana Varela | *Planning Director* |
| São Tomé e Principe | Ministry of Planning, Finance and Blue Economy | Wagner Fernandes | *Budget Director* |
| São Tomé e Principe | Ordem dos Auditores | Jose Antonio Montecristo | *Counsellor (Former President)* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| São Tomé and Principe | Webeto | Carla Sardinha Santos Vieira | *Member* |
| São Tomé e Principe | Webeto | Waldyner Boamorte | *Member and Researcher/Consultant* |
| São Tomé e Principe | Associação São-tomense de Mulheres Juristas - A.S.M.J | Domitilia Trovoada da Costa | *Member* |
| TImor-Leste | Support to Women's Parliamentary Group | Engrácia Trindade | |
| TImor-Leste | Court of Appeal | Higino Soares | *Director-General* |
| Timor-Leste | Court of Appeal Chamber of Auditors | Agapito Soares Santos | *Chief Auditor*<br>*Focal Point of the Communication Relation Between the CA and Timorese Public Institutions* |
| Timor-Leste | National Parliament | Hélio Magalhães | *Human Resources Director* |
| Timor-Leste | National Parliament | Joaninha da Costa | *Coordinator of the International Relations and Cooperation Office* |
| Timor-Leste | Ministério das Finanças – Unidade de Planeamento, Monitoria e Avaliação | Brígida Soares | Coordenador |
| Timor-Leste | Ministério das Finanças – Unidade de Planeamento, Monitoria e Avaliação | Dionisio Santos | Diretor |
| Timor-Leste | Ministério das Finanças – Unidade de Planeamento, Monitoria e Avaliação | Adelaide Correia | Líder de equipa para o setor social |
| Timor-Leste | Ministério das Finanças | Joanico Pinto | Diretor-Geral |

## 2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

### Guião de Entrevista

**Duração da entrevista:** 45 min.

**Tipo de entrevista**

Entrevista sem-estruturada suportada por um guião que determina os eixos temáticos do diálogo, sendo flexível no desenvolvimento das questões específicas a colocar.

A reação do entrevistado deve ser induzida a partir de uma frase interrogativa genérica, mas muito clara. Para a prossecução dos propósitos das questões colocadas devem ser solicitados, sempre que necessário, novos dados complementares, opiniões e juízos, recorrendo principalmente a técnicas da interrogação e reformulação.

**Procedimentos**

Os objetivos da avaliação devem ser apresentados no início da reunião.

Os participantes devem decidir se querem participar na avaliação e podem a qualquer momento desistir da participação.

Os dados recolhidos devem ser registados nesta ficha de protocolo da entrevista. Esta ficha fará parte da biblioteca do projeto. Na ficha devem ser colocados todos os comentários considerados pertinentes para uma melhor interpretação das intervenções dos participantes. Chama-se a atenção para os cuidados a tomar de modo a evitar interpretações subjetivas e abusivas das palavras do entrevistado.

Todas as frases que pela sua potencial singularidade ou por revelar uma abordagem muito pessoal do participante devem ser, sempre que possível, reproduzidas nos termos por si utilizados.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nome entrevistado:** | | **País:** | |
| **Função:** | | **Local:** | |
| **Entidade:** | | **Data:** | |

**BLOCO A - Apresentação da discussão**

Apresentação do objetivo da entrevista

- **Referir os objetivos da avaliação do Projeto PRO PALOP- TL ISC (Phase II)**
- **Referir que a discussão levará cerca de 45 minutos**
- **Perguntar se há a necessidade de mais esclarecimentos**

**BLOCO B - Perguntas**

Relevância:

1. Relativamente ao processo de conceção e desenvolvimento do projeto:
2. Como foram identificados os beneficiários e países de intervenção?
3. Foi realizado um diagnóstico preliminar das necessidades dos beneficiários?
    3.1. Se sim, de que forma este diagnóstico se refletiu nas atividades desenvolvidas?
    3.2. De que forma é que os stakeholders foram envolvidos no desenho do projeto e atividades?
4. De que forma é que o projeto é relevante face às necessidades e políticas do país, a estratégia do PNUD e os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)?
5. As atividades previstas foram adequadas atingir os objetivos do projeto?

Eficácia:

6. Na sua opinião, como tem corrido a implementação do projeto?
7. Que resultados foram alcançados até ao momento?
    7.1. Pode dar um exemplo de um ou mais resultados positivos importantes do projeto?
    7.2. Pode dar um exemplo de um ou mais desafios do projeto? E porque ocorreram esses desafios? De que forma foram ultrapassados ou não?
8. De que forma é que a gestão do projeto tem sido participativa e inclusiva?
9. De que forma é que o projeto tem contribuído para o reforço institucional e individual dos beneficiários?
10. De que forma é que a Cooperação Sul-Sul e Triangular tem sido relevante para o alcance dos objetivos do projeto?
11. Que ajustes foram realizados no decorrer do projeto e porquê?

Eficiência:

12. Que vantagens e constrangimentos foram identificados ao nível da gestão do projeto?
13. Até que ponto é que os recursos (humanos, financeiros, etc.) do projeto têm sido suficientes e adequados? Quais os constrangimentos identificados e recomendações para melhoria?
14. Até que ponto é que o projeto se tem desenrolado dentro do calendário previsto?
15. Tem conhecimento de quais são os mecanismos de monitoria e avaliação do projeto? De que forma é que estes são relevantes para implementar ajustes e medidas corretivas?

Sustentabilidade:

16. O que sabe sobre a estratégia de saída de projeto?
17. Quais as maiores vantagens e desafios que consegue identificar para a sustentabilidade dos resultados do projeto, quando este terminar?
18. Na sua opinião, de que forma é que os stakeholders visados pelas atividades se têm apropriado dos resultados do programa até ao momento, e mostram interesse em dar continuidade aos resultados do projeto?
19. Tem alguma sugestão para a sustentação dos resultados do projeto a longo prazo das intervenções? Qual?

Transversais:

20. Que estratégias foram incluídas no projeto para garantir a igualdade de género, promoção de direitos humanos e boa governação? De que forma é o projeto tem contribuído para a promoção destes temas?
21. Que lições aprendeu até ao momento na implementação deste projeto?
22. Tem alguma recomendação para o futuro do programa? Qual?
23. Há algum assunto adicional que gostaria de discutir?

## INQUÉRITO

| | |
|---|---|
| **Nome:**<br><br>**Sexo:** F/M/Outro<br><br>**Data de Nascimento:**<br><br>**Instituição:** (colocar opções para seleção)<br><br>**País:** CV, MZ, TL, AO, STP, GB | |
| **A. Aquisição de conhecimentos e práticas** | |
| **Numa escala de 1 a 5, de concordo totalmente a discordo totalmente, indique como avalia as seguintes afirmações:**<br><br>**1- Concordo bastante; 2- Concordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Discordo; 5- Discordo totalmente; 6 - Não sei / não posso avaliar** | |
| A1 | O programa contribuiu para aumentar o meu conhecimento e *know-how* sobre Sistemas de Gestão das Finanças Públicas (prestação de contas, eficácia e transparência das finanças públicas). |
| A2 | O programa contribuiu para aumentar o meu conhecimento sobre igualdade de género, direitos humanos e boa governação. |
| A3 | A assistência do programa melhorou minhas competências individuais. |
| A4 | A assistência ao programa melhorou a capacidade institucional da minha organização. |
| A5 | Possuo competências suficientes para desempenhar as minhas funções relacionadas com a Gestão das Finanças Públicas (prestação de contas, eficácia e transparência das finanças públicas) no meu país. |
| | A5.1. Qual a atividade do programa que mais contribuiu para reforçar as suas capacidades na Gestão das Finanças Públicas? (escolha 1 exemplo)<br>_____ |
| A6 | O programa melhorou as minhas capacidades para promover a igualdade de género, o empoderamento das mulheres, os direitos humanos e a boa governação. |

| | |
|---|---|
| A7 | Sinto-me motivado e preparado para sustentar os benefícios do programa na minha instituição, após o término do projeto. |
| A8 | Os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, formação) alocados pelo programa foram relevantes para aumentar a eficiência da minha organização. |
| | A8.1. Que recursos foram mais relevantes? (escolha 1 exemplo)<br>_____ |
| **B. Realizações do programa** | |
| **Numa escala de 1 a 5, de concordo totalmente a discordo totalmente, indique como avalia as seguintes afirmações:**<br><br>**1- Concordo bastante; 2- Concordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Discordo; 5- Discordo totalmente; 6 - Não sei / não posso avaliar** | |
| B1 | As necessidades de capacitação da minha instituição foram atendidas pelo programa. |
| B2 | O programa estava alinhado com as nossas prioridades de desenvolvimento nacional. |
| B3 | As metodologias do programa garantiram uma transferência eficaz de conhecimentos e competências de gestão de finanças públicas para mim e para os colegas na minha instituição. |
| B4 | Os resultados do programa delineados para minha instituição foram alcançados. |
| B5 | Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do projeto. |
| B6 | O programa apoiou reformas legais e institucionais relevantes para a gestão das Finanças Públicas no meu país. |
| B7 | O programa contribuiu positivamente para a consciencialização, sensibilização e diálogo sobre a temática da gestão das Finanças Públicas no meu país |
| B8 | O programa foi suficientemente flexível para responder adequadamente às questões emergentes no âmbito da pandemia COVID-19. |
| B9 | Os recursos (fundos, recursos humanos, tempo, experiência, etc.) foram bem alocados na minha organização para atingir os resultados propostos. |
| B10 | Os fundos e as atividades do projeto foram implementados em tempo útil. |
| B11 | O programa mediu o impacto das suas atividades no reforço de capacidades da minha instituição. |
| B12 | O projeto contribuiu para melhorar a igualdade de género, os direitos humanos e a boa governação no meu país. |
| B13 | Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo projeto em minha instituição. |

## 3. BIBLIOGRAFIA

Angola: "Decreto presidencial n.º 195/21 de 18 de Agosto", Diário da República I Serie – N.º 156, 2021.

Angola: "Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 Vol. I", 2018.

Bell ML, Whitehead AL, Julious SA. "Guidance for using pilot studies to inform the design of intervention trials with continuous outcomes". Clinical Epidemiology, 2018; 10:153-157. DOI: 10.2147/clep.s146397

Cabo Verde: "Plano de Ação de Reforma da Gestão de Finanças Públicas (PARGEFP)", no date, consulted online on November 2021 (https://www.mf.gov.cv/web/mf/enquadramento-geral).

Cabo Verde: "Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021", 2018.

CFP (Conselho das Finanças Públicas): "Glossário de termos das Finanças Públicas", 2015.

Dabalen, A. L., Etang Ndip, Al., HOSGeveen, J. G., Mushi, E., Schipper, Y. and Engelhardt, J. (2016). "Mobile phone panel surveys in developing countries: a practical guide for microdata collection (English)". Direction in development. Washington, D.C.World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/877231468391801912/Mobile-phone-panel-surveys-in-developing-countries-a-practical-guide-for-microdata-collection

European Commission: "Financing Agreement between European Commission and the Five Portuguese Speaking Countries of Africa (PALOP) and Timor-Leste".

European Union – The PALOP-TL: "Multiannual Indicative Programme for the period 2014-2020", 2015.

Groves, R. M. Fowler, F. J., Couper, M., Lepkowski, J. M. and Singer, E. (2009). "Survey methodology". Hoboken (NJ): J. Wiley.

Guiné-Bissau (Ministério da Economia, Plano e Integração Regional): "Plano Nacional de Desenvolvimento 2020-2023", 2020.

IBP (International Budget Partnership): "Open Budget Survey 2019 (7th Edition)", 2020.

IMF (International Monetary Fund): "Republic of Mozambique Diagnostic Report on Transparency, Governance and Corruption", 2019.

IPU (Inter-Parliamentary Union): "Historical dataset on the percentage of women in parliament between 1945-2018", 2019. And IPU (Inter-Parliamentary Union): "Monthly ranking of women in national parliaments", 2021.

Kaufman, Daniel, Aart Kraay, and Massimo Mastruzzi: "The worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", Policy Research Working Paper 5430, The World Bank, 2010.

Moçambique (Ministério de Economia e Finanças): "Plano Estratégico das Finanças Públicas 2016-2019". 2016.

Moçambique: “Programa Quinquenal do Governo: 2020-2024”, 2020.

OBS (Open Budget Survey): “Open Budget Index Timeline”, 2021, http://survey.internationalbudget.org/.

OGP (Open Government Partnership): “Open Government Declaration”, September 2011.

Pro PALOP-TL ISC (Fase II): “Plano de mitigação Pro PALOP TL ISC (FASE II)”, 2020.

Pro PALOP-TL ISC: “A Orçamentação Sensível ao Género é Possível: a Metodologia Aplicada pelo Pro PALOP-TL ISC”.

Pro PALOP-TL ISC: “Apresentação: Missão de formulação do Plano de Trabalho Anual” 2019-21, 2019.

Pro PALOP-TL ISC: “Glossário de Termos de Finanças Públicas”, 2020.

Pro PALOP-TL ISC: “Lista de Contactos PALOP TL”, September 2021.

Pro PALOP-TL ISC: “Relatório Anual Interino Narrativo e Financeiro - Programa de Consolidação da Governação Económica e Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC Fase II)”, 2020.

Pro PALOP-TL ISC: “Relatório Anual Interino Narrativo e Financeiro - Programa de Consolidação da Governação Económica e Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC Fase II)”, 2021.

Pro PALOP-TL ISC:: “Manual de Ética Parlamentar com N’ToriPalan”, 2017.

Pro PALOP-TL ISC : “Description of the Action - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II))”, 2018.

Pro PALOP-TL ISC(Phase II): “Final Narrative & Financial Report 2013-2017”, 2018.

Pro PALOP-TL ISC: "Acta CCP 04 de Novembro de 2020", 2020.

Pro PALOP-TL ISC: "Acta CCP 12 de Novembro de 2020", 2020.

Pro PALOP-TL ISC: “Appendix 1_Logframe_Amendment1_280421_REVIEWED VERSION”

Pro PALOP-TL ISC: “Final Narrative & Financial Report 24 December 2013 to 11 December 2017”, no date.

Pro PALOP-TL ISC: “Joint EU|UNDP Communications & Visibility Plan - Programa de Consolidação da Governação Económica e Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC Fase II)”, November 2018.

Pro PALOP-TL ISC: “Joint EU|UNDP Communications & Visibility Plan - Programa de Consolidação da Governação Económica e Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC Fase II)”, April 2021.

Pro PALOP-TL ISC: “Terms of Reference, Mid-Term Evaluation for the PRO PALOP-TL ISC (Phase II) Project”, 2021.

Pro PALOP-TL ISC: “Theory of Change - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management systems in the PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Phase II))”.

São Tomé e Príncipe (Instituto Nacional para Promoção da Igualdade e Equidade do Género): “III Estratégia Nacional para a Igualdade e Equidade de Género em São Tomé e Principe ”, 2019.

São Tomé e Príncipe (Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul):”Estratégia de Reforma da Gestão das Finanças Públicas 2020-2023”, 2020.

São Tomé e Príncipe: “Decreto-Lei nº. 23/2014 Primeiras alterações e aditamento aos Estatutos Orgânicos do Instituto Nacional para Promoção e Equidade de Género, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 18/2007”, 2014.

Timor-Leste: “Decreto-Lei N.º 12/2011 de 23 de Março, Regulamenta o Fundo do Desenvolvimento do Capital Humano”, 2011.

Timor-Leste: “Report on the Implementation of the Sustainable Development Goals: From ashes to reconciliation, reconstruction and sustainable development, Voluntary National Review of Timor-Leste 2019”, 2019.

Timor-Leste: “Timor-Leste Strategic Development Plan 2011-2030”, 2010.

UNDP (United Nations Development Programme): “Indicators for Human Rights Based Approaches to Development in UNDP Programming: A Users’ Guide”, 2006.
UNDP (United Nations Development Programme): “UNDP Gender Equality Strategy 2018-2021”, 2018.

UNDP (United Nations Development Programme): “UNDP Strategic Plan, 2018-2021” DP/2017/38, 2017.

WGI (Worldwide Governance Indicators): “Interactive Data Access”, 2021 (consulted 25/11/2021) http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports.

WGI (Worldwide Governance Indicators): “WGI Data Source Summary 2021: Voice and Accountability”, 2021.

WGI (Worldwide Governance Indicators): “WGI Data Source Summary 2021: Government Effectiveness”, 2021.

WGI (Worldwide Governance Indicators): “WGI Data Source Summary 2021: Control of Corruption”, 2021.