

# Relatório de Avaliação Final

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

Dezembro 2023

Implementado por: PNUD

Financiado por: UE e PNUD



Singular Consulting

Bairro Polana Cimento Rua das Flores N°20, 7º andar, Maputo – Moçambique

+258 87 575 89 52  
goncalofrancisco@hotmail.com



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Sumário Executivo.....  | 7  |
| 1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO.....   | 12 |
| 1.1. CONTEXTO DA AVALIAÇÃO .....  | 12 |
| 1.2. ÂMBITO E OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO .....                                 | 12 |
| 1.3. CONTEXTO DO PROGRAMA.....  | 13 |
| 2. QUADRO METODOLÓGICO.....   | 15 |
| 2.1. CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO .....   | 15 |
| 2.2. PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO .....   | 16 |
| 2.3. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....  | 18 |
| 2.3. ANÁLISE DE DADOS.....  | 20 |
| 2.4. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....  | 20 |
| 2.5. LIMITAÇÕES.....  | 21 |
| 3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO.....   | 22 |
| 3.1. RELEVÂNCIA.....  | 22 |
| 3.2. EFICÁCIA.....  | 29 |
| 3.3. EFICIÊNCIA.....  | 43 |
| 3.4. SUSTENTABILIDADE.....  | 49 |
| 3.5. QUESTÕES TRANSVERSAIS: GÉNERO, DIREITOS HUMANOS E BOA GOVERNAÇÃO ..... | 54 |
| 4. CONCLUSÕES .....   | 56 |
| 5. LIÇÕES APRENDIDAS.....   | 59 |
| 6. RECOMENDAÇÕES.....   | 61 |
| ANEXOS.....   | 64 |
| 1. QUADRO DE RESULTADOS.....  | 65 |
| 2. LISTA DE <i>STAKEHOLDERS</i> CONSULTADOS .....                           | 71 |
| 3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....                                   | 73 |
| 4. BIBLIOGRAFIA .....   | 77 |

## TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Orçamento Pro PALOP-TL ISC, USD.....   | 13 |
| Tabela 2 - Participantes entrevistados por tipo de instituição.....   | 19 |
| Tabela 3 - Respostas ao inquérito por tipo de beneficiário .....  | 20 |
| Tabela 4 - OBI Scores, PALOP-TL, 2008-2021.....   | 23 |
| Tabela 5 - WGI – Voz e Prestação de Contas scores, PALOP-TL, anos selecionados.....                                     | 24 |
| Tabela 6 - WGI – Eficácia do Governo scores, PALOP-TL, anos selecionados.....   | 24 |
| Tabela 7 - Progresso das metas.....   | 29 |
| Tabela 8 - WGI – Controlo de Corrupção (Percentile Rank), PALOP-TL, anos selecionados.....                              | 34 |
| Tabela 9 - OBI Scores, Transparência, Participação Pública e Fiscalização Financeira, PALOP-TL, anos selecionados ..... | 35 |

## FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Impacto, Outcomes e Produtos.....   | 14 |
| Figura 2 - Participantes entrevistados por país beneficiário (incluindo “outros” que, não sendo beneficiários, são partes interessadas) .....  | 19 |
| Figura 3 - O Programa melhorou as minhas competências individuais .....  | 39 |
| Figura 4 - O Programa melhorou a capacidade institucional da minha organização .....   | 40 |
| Figura 5 - Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa .....   | 43 |
| Figura 6 – Implementação do Orçamento .....  | 45 |
| Figura 7 – Plataforma Orçamentação online do Pro PALOP-TL ISC na plataforma AGORA.....   | 48 |
| Figura 8 - 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..... | 49 |
| Figura 9 - Sinto-me motivado e preparado para sustentar os benefícios do projeto na minha instituição, após o término do projeto.....  | 50 |
| Figura 10 - Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa na minha instituição.....   | 51 |
| Figura 11 - O Programa contribuiu para melhorar a igualdade de género, direitos humanos e/ou boa governação no meu país .....  | 55 |

## ACRÓNIMOS

|           |  |
|-----------|--|
| AAFP      | Associado Administrativo e Financeiro do Projeto   |
| AFROSAI   | Organização Africana das Instituições Superiores de Controlo das Finanças Públicas               |
| AFROSAI-E | <i>African Organisation of English-speaking Supreme Audit Institutions</i>                       |
| ANS       | Assessor Nacional Sénior   |
| AO        | Angola   |
| BM        | Banco Mundial  |
| CdP       | Comunidade de Práticas   |
| CTA       | Assessor Técnico Principal   |
| CV        | Cabo Verde   |
| DGO       | Direção-Geral do Orçamento   |
| FED       | Fundo Europeu de Desenvolvimento   |
| GB        | Guiné-Bissau   |
| GFP       | Gestão das Finanças Públicas   |
| GON       | Gabinete do Ordenador Nacional   |
| IBP       | <i>International Budget Partnership</i>  |
| IGF       | Inspeção Geral das Finanças  |
| IPU       | União Interparlamentar   |
| ISC       | Instituições Superiores de Controlo  |
| M&A       | Monitoria e Avaliação  |
| MF        | Ministério das Finanças  |
| MTEF      | Quadro de Despesas a Médio Prazo   |
| MZ        | Moçambique   |
| OBI       | Índice do Orçamento Aberto   |
| OBS       | <i>Open Budget Survey</i>  |
| OCDE/CAD  | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico/<br>Comité de Ajuda ao Desenvolvimento |
| ODS       | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável   |
| OE        | Objetivo Específico  |
| OG        | Objetivo Geral   |
| OGE       | Orçamento Geral do Estado  |
| OGP       | <i>Open Government Partnership</i>   |
| OON       | Oficial de Orçamento Nacional  |
| OSC       | Organizações de Sociedade civil  |
| OSG       | Orçamento Sensível ao Género   |
| PEDS      | Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável   |

|         |  |
|---------|--|
| PEFA    | <i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>                                     |
| PG      | Pós-graduação  |
| PMA     | Plataforma das Mulheres em Ação  |
| PMF-RF  | <i>Public Management Finance Report Framework</i>  |
| PNUD    | Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas  |
| PTA     | Planos de Trabalho Anuais  |
| SGFP    | Sistemas de Gestão das Finanças Públicas   |
| SIGI    | Sistemas de Gestão de Informação   |
| STP     | São Tomé e Príncipe  |
| TdM     | Teoria de Mudança  |
| TdR     | Termos de referência   |
| TIC     | Tecnologias de Informação e Comunicação  |
| TL      | Timor-Leste  |
| UCGP    | Unidade Centralizada de Gestão de Projetos   |
| UE      | União Europeia   |
| UGP     | Unidade de Gestão de Projeto   |
| UNEG    | Grupo de Avaliação das Nações Unidas   |
| UN-SWAP | <i>United Nations System Wide Action Plan for Gender Equality and Empowerment of Women</i> |
| WGI     | <i>Worldwide Governance Indicators</i>   |

# Sumário Executivo

**1. Contexto do Programa:** O Programa Pro PALOP-TL ISC (Fase II) deu continuidade ao Projeto Pro PALOP-TL ISC (Fase I), implementado entre 2014 e 2017. Tendo como base o sucesso do Projeto anterior, pretendeu 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. Esta segunda fase teve um orçamento total estimado, com base na taxa de câmbio EUR/USD em vigor à data da sua aprovação, de USD 9.261.016 financiado pelo 11º FED e cofinanciado pelo PNUD.

**2. Âmbito e objetivos da avaliação:** A avaliação teve como âmbito todas as atividades, em todos os países integrantes e todo o período de implementação do Programa, de novembro de 2018 a maio de 2023, e foi realizada com o objetivo de identificar pontos fracos e fortes da conceção e da estratégia de execução, avaliando a adequação, a eficiência e a eficácia da sua execução, bem como os resultados e as realizações do programa até à data e, por essa via, formular recomendações para eventuais alterações necessárias na conceção orientação globais de iniciativas futuras.

**3. Critérios de avaliação:** Para a avaliação foram utilizados os quatro critérios da OCDE/CAD: relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade. Questões de género, direitos humanos e boa governação também foram consideradas como parte desta avaliação por serem consideradas transversais no desenho do programa.

**4. Metodologia de avaliação:** A Avaliação empregou uma metodologia de métodos mistos, que incluiu: revisão documental, análise de dados secundários, 36 entrevistas individuais ou de grupo a 42 informantes-chave internos e externos (participantes), tendo sido cobertos todos os países PALOP-TL, parceiros internacionais e equipa de projeto, dos quais 19 são mulheres e 23 são homens e um inquérito online enviado aos principais participantes do programa.

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

### 5.1. Relevância:

O programa abordou aspetos importantes na governação nos PALOP-TL, tendo sido alinhado com as estratégias setoriais e nacionais desses países, com o Plano Estratégico do PNUD e com os ODS. O programa também incorporou, de forma positiva e construtiva, as lições do seu antecessor, assim como, de forma contínua, os resultados e dificuldades da execução das suas atividades por razões, quer transversais (p.e. o eclodir da pandemia COVID 19), quer nacionais, ajustando o planeamento e as abordagens, quando necessário e relevante, em consulta e com o envolvimento das entidades beneficiárias.

Pela leitura dos indicadores internacionais de referência, embora não de uma forma homogénea, relevante e consistente, em todos os indicadores e em todos os países, existem sinais globais de melhoria ao longo do período de implementação do Programa. A auscultação dos beneficiários e de outros stakeholders levou a uma conclusão semelhante, havendo um expresse desejo de continuidade por parte de todos os beneficiários contactados.

Com base nas perceções registadas, todos os países beneficiários e todas as instituições avaliam muito positivamente a intervenção do Programa. Entre os beneficiários dos PALOP-TL, o

programa foi considerado relevante e alinhado com as prioridades nacionais nas áreas de governação económica, igualdade de género e cooperação internacional no âmbito dos PALOP-TL, tendo 91,67 por cento dos inquiridos, concordado ou concordado totalmente que o Programa foi alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento.

Todos estes indicadores indicam, portanto, que o Programa abordou aspetos importantes na governação nos PALOP-TL. Embora não de uma forma homogénea, relevante e consistente, existem sinais de melhoria do contexto mais geral da governação económica nesses países, ao longo do período de implementação do Programa.

## **5.2. Eficácia:**

Com base no indicador WGI – Controlo de Corrupção, escolhido para medir a transformação do nível de impacto (Objetivo Geral), dados de 2021, todos os países tiveram uma evolução positiva em relação às metas, com exceção de Moçambique cujas pontuações diminuíram. Cabo Verde e Angola ultrapassaram as metas, e São Tomé e Príncipe e Timor-Leste aproximaram-se significativamente, tendo a Guiné-Bissau registado apenas uma ligeira melhoria.

Nos indicadores OBI, escolhidos para medir a mudança ao nível do resultado (outcome / objetivo específico), dados de 2021, podemos observar uma tendência de melhoria ao nível da transparência, mas ao nível da participação pública e fiscalização orçamental, a tendência global não é positiva, com estagnação ou regressão de vários países. Assim, apesar de os indicadores avaliados corresponderem já a um intervalo de quatro anos face ao baseline e de três anos em relação ao início do Programa, o progresso, ao nível dos OBI, não é ainda óbvio.

No entanto, esta avaliação constatou também que, apesar da leitura dos indicadores acima, o Programa avançou na concretização dos objetivos previstos e está a dar um contributo positivo na melhoria da governação económica na “região” PALOP-TL, conforme os pontos de vista dos beneficiários e de outros stakeholders, assim como a observação de elementos tangíveis no terreno, sejam ao nível da capacitação de recursos humanos, de iniciativas legislativas, de desenvolvimento de ferramentas informáticas ou ainda de alteração de procedimentos, entre outros aspetos. Verificando o progresso em relação às metas, conclui-se que o Programa ultrapassou a sua grande maioria, tendo, por exemplo, capacitado 8.557 pessoas, mais que duplicando o objetivo de 3.710.

O Programa foi ainda identificado como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL pela generalidade dos stakeholders, incluindo os beneficiários diretos, mas também profissionais e responsáveis do PNUD, os quais demonstraram já estar ou pretender vir a utilizar os recursos criados no âmbito do Pro PALOP-TL (Fase II) em outras iniciativas e em diferentes geografias e contextos, particularmente, mas não apenas, no que diz respeito à inclusão da ótica do género na GFP.

Estas observações permitem à equipa de avaliação concluir que a tendência é claramente positiva de uma forma geral, considerando-se que existe potencial para que os indicadores continuem a evoluir e que em próximas medições se verifiquem progressos adicionais.

## **5.3. Eficiência:**

A unidade de gestão do projeto (UGP) demonstrou um forte compromisso e agilidade na gestão do Programa, tendo a capacidade técnica dos seus integrantes e o estabelecimento de relações



próximas de trabalho com as instituições nos países beneficiários sido destacadas como fatores determinantes para o alcance dos resultados.

A avaliação considera também que o Programa fez um uso eficiente dos recursos financeiros alocados, tendo sido capaz de os gerir de forma adequada e eficiente, apesar do eclodir da pandemia no seu decorrer, sendo que o desvio face ao orçamentado foi marginal. Também os recursos humanos afetos à gestão e execução do Programa possuíam competências técnicas relevantes, experiência profissional abrangente nas diversas áreas de implementação do Programa e soft skills adequados.

Os instrumentos de M&A foram adequados e melhoraram ao longo da implementação do Programa. Sendo de relevar, para além da matriz de M&A e dos PTA, a construção de um dashboard online (Results Dashboard), o qual permite, de uma forma visualmente atrativa e simples identificar os principais indicadores de resultados e aferir a concretização face ao planeado.

O programa adotou também uma estratégia de comunicação e visibilidade que obteve resultados muito positivos e que contribuíram também para a sua sustentabilidade. Essa estratégia concretizou-se por uma importante presença e dinâmica on-line: website, presença em diversas redes sociais, plataforma de e-learning, assim como pela presença de conteúdos noticiosos em inúmeros outros media internacionais e nacionais. E, ao mesmo tempo, pelo desenvolvimento de conteúdos e recursos divulgados naqueles meios, com relevância e pertinência para as temáticas do programa. A consolidação do programa enquanto caso de referência internacional seria, no entanto, reforçada, com a continuidade da tradução e edição dos recursos criados para outras línguas que não apenas o português (Inglês).

Esta avaliação concluiu, portanto, que a estratégia de implementação e execução do Programa foi adequada e eficiente.

#### **5.4. Sustentabilidade:**

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 individuais e institucionais. De acordo com as respostas do inquérito, as metodologias utilizadas pelo Programa garantiram uma efetiva transferência de conhecimento, tal como ao nível de apropriação nacional e institucional. Por outro lado, a existência de ferramentas em funcionamento ou de peças legislativas aprovadas, tornadas leis, facilitam a sustentabilidade das transformações.

Em particular, 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, tendo sido um importante mecanismo para a sustentabilidade dos resultados. Essas experiências em rede foram descritas como extremamente relevantes para fortalecer ainda mais o diálogo entre os atores das finanças públicas nos países beneficiários, bem como entre entidades semelhantes em diferentes países. Foi mesmo dos aspetos mais relevados nas entrevistas realizadas. Em termos formais, neste âmbito, o Programa teve um sucesso particular na implementação de Comunidades de Práticas como um instrumento para impulsionar o diálogo de políticas e práticas e fomentar o intercâmbio voluntário.

O Programa elaborou uma estratégia de saída que, embora simples, parece garantir os temas mais relevantes: a continuidade do Programa para uma nova fase, que consolide o progresso realizado e abra caminho a novas temáticas de grande importância para os países, assim como a continuidade da utilização dos recursos produzidos durante a Fase II do Programa.

Assim, existe uma predisposição para tornar os resultados do projeto sustentáveis e até crescentes na sua importância e relevância, mas existe o risco de, em determinadas circunstâncias, alguns desses resultados poderem não prosseguir. Este risco não decorre, especificamente, das metodologias utilizadas, que foram participativas e de desenvolvimento de competências próprias (humanas, informáticas, legislativas e procedimentais), mas de indisponibilidade de recursos e/ou de alterações políticas e de gestão institucional a nível nacional.

### **5.5. Questões transversais:**

A abordagem baseada no género e nos direitos humanos e a boa governação foram elementos centrais da conceção, planeamento e execução do Programa.

De acordo com a informação recolhida por esta avaliação, do total de 11.545 de pessoas envolvidas nas diversas atividades do Programa (capacitação, comunidade de práticas e atividades de informação e sensibilização) 5.997 foram mulheres, correspondendo, portanto, a uma divisão dos beneficiários diretos de 52% mulheres e 48% homens, garantindo uma representação adequada das mulheres no conjunto e em cada uma das atividades.

O Programa integrou afincadamente as questões de género na governação económica em cada um dos PALOP-TL, conseguindo que todos eles endosassem e integrassem a metodologia OSG.

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.

**6. Principais lições aprendidas:** tendo como fonte a informação e análise realizadas na avaliação, as quais têm como objetivo identificar pistas para futuras fases do Programa ou outras iniciativas, forma identificadas as seguintes lições aprendidas.

LA1. Uma abordagem tende a ser mais eficaz e sustentável quanto melhor conseguir equilibrar uma perspetiva transversal a nível regional, beneficiando da partilha de experiências e de boas práticas, com as perspetivas e especificidades nacionais, garantindo uma maior apropriação e adaptação às necessidades institucionais.

LA2. Um programa que envolve temáticas complexas e transversais beneficia de abordagens holísticas e integradas, devendo considerar o envolvimento efetivo e permanente de todos os atores-chave, nas diversas dimensões (estratégica, processual, operacional, humana e digital) e considerando distintas abordagens (capacitação, networking e assistência técnica).

LA3. A cooperação institucional intranacional, sul-sul e triangular é um mecanismo fortemente potenciador da eficácia, apropriação e sustentabilidade de iniciativas desta natureza.

LA4. O Programa tem potencial para se tornar uma boa prática internacional e deve considerar isso na sua estratégia de comunicação e visibilidade.

LA5. Uma abordagem mista de centralização na gestão do Programa e de suporte operacional e acompanhamento estratégico (“assurance”) por parte dos Escritórios do PNUD a nível nacional poderá contribuir para uma melhor eficácia das atividades e beneficiária com um maior envolvimento das Delegações da UE e estruturas atuais responsáveis pela cooperação PALOP-TL|EU nesses países.

**7. Principais recomendações:** em resultado da informação recolhida, das análises realizadas e das lições aprendidas, incorporando, nomeadamente, os contributos dos beneficiários e outros stakeholders, identificamos o seguinte conjunto de recomendações.

R1 Garantir que iniciativas nacionais e globais identificadas na estratégia de saída para transitar a responsabilidade de gestão para outras instituições beneficiárias do programa, mas que continuam por concluir ou consolidar, sejam reconsideradas enquanto atividades a desenvolver na nova fase do programa.

R2 Considerar o tema das receitas públicas, com destaque para as receitas internas, como âmbito da GFP e, portanto, das atividades a desenvolver.

R3 Considerar um maior equilíbrio das questões de eficiência orçamental e transparência vis-a-vis as questões de género.

R4 As atividades específicas nacionais devem continuar a ser priorizadas na implementação destes programas, face à sua especificidade, em particular em relação a Timor-Leste, sem deixar de respeitar a lógica de intervenção de tipo regional e o princípio da cooperação sul-sul e triangular que norteiam o programa e a cooperação PALOP-TL|UE.

R5 Continuar a utilizar os PTAs para aproximar, mais ainda, a gestão do programa às realidades específicas a cada país beneficiário, em especial em situações de maior divergência, sem que tal desvirtue a lógica de intervenção e diagnóstico estrutural das necessidades e desafios (evitar abordagem “lista de compras” por país e instituição).

R6 Considerar as instituições nacionais não apenas como sujeitos do Programa, mas também como contribuintes de capacitação e de assistência técnica.

R7 Promover o Pro PALOP-TL ISC como um Programa de referência internacional.

# 1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO

## 1.1. CONTEXTO DA AVALIAÇÃO

Em outubro de 2023, o Escritório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em Cabo Verde contratou a Singular Consulting para realizar a Avaliação Final do Pro PALOP-TL ISC (Fase II) - Programa para a Consolidação da Governação Económica e dos Sistemas de Gestão das Finanças Públicas nos PALOP-TL (Pro PALOP-TL ISC (Fase II)).

O Programa foi implementado pelo PNUD e visou melhorar a governação económica nos países PALOP-TL, com o objetivo específico de melhorar o seu desempenho na prestação de contas, eficácia e transparência das Finanças Públicas.

O Pro PALOP-TL ISC (Fase II) teve a sua execução operacional iniciada em novembro de 2018 e terminada em Maio de 2023. Desde então, as atividades realizadas corresponderam ao encerramento do programa, incluindo a elaboração, edição e distribuição/divulgação do relatório final narrativo e financeiro, acompanhamento e resposta corporativa à presente avaliação final, e fecho operacional do programa.

A avaliação foi realizada entre outubro e novembro de 2023, com processos de recolha de dados realizados em todos os países beneficiários, assim como junto da unidade de gestão do programa e de outros stakeholders, tal como se pode verificar na listagem em anexo. A presente avaliação final teve ainda como base de referência os resultados da avaliação intercalar realizada em dezembro de 2021.

O presente relatório sumariza as constatações, análises e conclusões do trabalho realizado e corresponde, portanto, à Avaliação Final do Pro PALOP-TL ISC (Fase II).

## 1.2. ÂMBITO E OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO

A avaliação teve como âmbito todas as atividades, em todos os países integrantes e todo o período de implementação do Programa, de 2018 a 2023, e foi realizada com o objetivo de identificar pontos fracos e fortes da conceção e da estratégia de execução do programa, avaliando a adequação, a eficiência e a eficácia da sua execução, bem como os resultados e as realizações até à data e, por essa via, formular recomendações para eventuais alterações necessárias na conceção orientação globais de iniciativas futuras.

O relatório está dividido em seis capítulos: a presente introdução, a descrição da abordagem metodológica, a avaliação propriamente dita, as conclusões e lições aprendidas, e as recomendações. Os dados adicionais de suporte ao relatório, nomeadamente os termos de referência, a lista dos intervenientes consultados, os instrumentos de recolha de dados e as referências bibliográficas, são apresentados em anexo.

### 1.3. CONTEXTO DO PROGRAMA

O Programa Pro PALOP-TL ISC (Fase II) deu continuidade ao Projeto Pro PALOP-TL ISC, implementado entre novembro de 2013 e dezembro de 2017. Essa primeira fase, de apoio às Instituições Superiores de Controlo - ISC, Parlamentos, e Organizações da Sociedade Civil (OSC) nos PALOP-TL para reforço do controlo externo e da fiscalização das finanças públicas, foi financiada pela UE num montante total de 6,5 milhões de euros<sup>1</sup>, com enfoque na capacitação técnica e funcional das ISC, dos Parlamentos Nacionais e da Sociedade Civil, e com a transversalização da igualdade de género nos planos de desenvolvimento e orçamentos nacionais promovida por via da orçamentação sensível ao género.

Tendo como base o sucesso da primeira fase do Pro PALOP-TL ISC, a segunda fase do Pro PALOP-TL ISC aumentou o escopo de intervenção ao pretender 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. Esta segunda fase teve um orçamento total estimado, com base na taxa de câmbio EUR/USD em vigor à data da sua aprovação, 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*

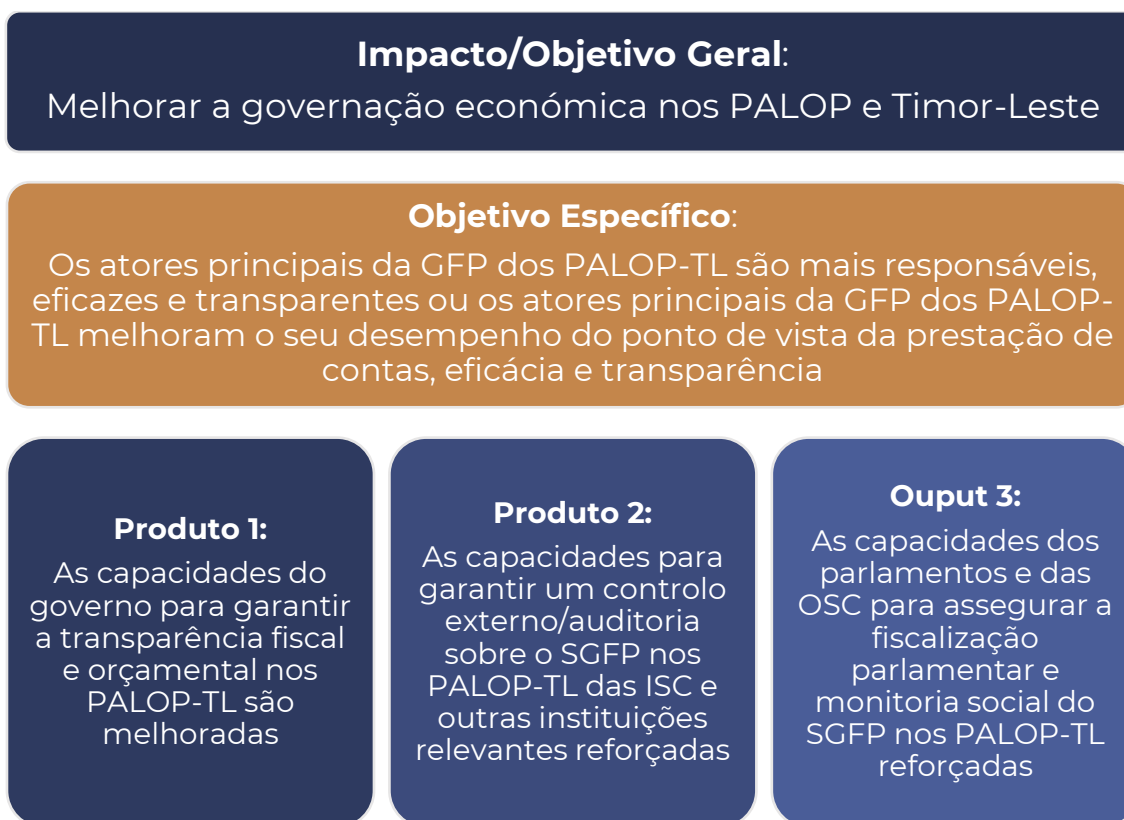
| <b>Orçamento Pro PALOP-TL ISC (USD)</b>                                      |           |
|--|-----------|
| <b>Orçamento Total</b>   | 9 261 016 |
| <b>a) Contribuição Total da UE</b>   | 9 154 460 |
| <b>ai) Contribuição da UE para Atividades</b>                                | 8 555 836 |
| <b>aii)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

A intervenção do Pro PALOP-TL ISC, na sua segunda fase, tinha como resultados esperados (ver impacto do projeto, resultados e produtos na Figura 1 e quadro de resultados detalhado no Anexo 1):

- **Produto 1:** As capacidades dos executivos para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas.
- **Produto 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.
- **Produto 3:** Reforçam-se as capacidades dos Parlamentos e OSC para assegurar uma fiscalização legislativa eficaz e monitoria social dos SGFP nos PALOP-TL.

<sup>1</sup> 6.4 milhões de Euros executados por cooperação delegada diretamente pelo PNUD.

Figura 1 - Impacto, Outcomes e Produtos



O Programa apoiou iniciativas de capacitação, cooperação sul-sul e triangular e trocas de experiências, entre outras, 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 comunidades de práticas por meio da cooperação sul-sul e triangular, usando aprendizado "peer2peer" e trocas de experiências, com foco na exposição e apropriação das melhores práticas, como despoletadores para a mudança.”<sup>2</sup>

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:

- “Atividades de curta duração propostas para adaptar o plano de trabalho inicial do projeto ao contexto da pandemia COVID19 que visaram o reforço das capacidades técnicas e

<sup>2</sup> 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

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 de contingência para responder ao impacto socioeconómico da pandemia de COVID-19.”<sup>3</sup>

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.

## 2. QUADRO METODOLÓGICO

### 2.1. CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO

A Avaliação Final do Projeto PRO PALOP-TL ISC (FASE II) foi realizada com o objetivo de identificar pontos fracos e fortes da conceção e da estratégia de execução do projeto, avaliando a adequação, a eficiência e a eficácia da sua execução, bem como os resultados e as realizações do projeto até à data e, por essa via, formular recomendações para eventuais alterações necessárias na conceção orientação globais de iniciativas futuras.

Especificamente, a Avaliação Final da Fase II do Pro PALOP-TL ISC integrou as seguintes linhas de orientação:

- Efetuar uma avaliação global independente do desempenho do Programa, com especial destaque para o impacto nos países beneficiários relacionado com 1) a transferência de capacidades no domínio da transparência orçamental, do controlo externo das finanças públicas e da fiscalização legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas; 2) a apropriação de instrumentos de planeamento e na implementação do projeto, iniciativas; e 3) a cooperação sul-sul e triangular, a aprendizagem entre pares e os intercâmbios no domínio do controlo externo das finanças públicas e da transparência orçamental;
- Identificar as principais lições aprendidas e propor recomendações práticas para facilitar ainda mais a parceria estratégica UE-PNUD a nível global e no contexto da cooperação PALOP-TL-EU;
- Avaliar o estado da estratégia de saída do projeto;
- Analisar a forma como as intervenções conseguiram reforçar a aplicação de uma abordagem baseada nos direitos e na integração da perspetiva de género.

A avaliação teve como âmbito todas as atividades em todos os países integrantes e todo o período de implementação do Programa, de 2018 a 2023, tendo utilizado os 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.

---

<sup>3</sup> Termos de Referência, Avaliação Intercalar para o Projeto PRO PALOP-TL ISC (Fase II), 2021.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Relevância</b>       | <p>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 colocou em causa um determinado objetivo.</p> |
| <b>Eficácia</b>         | <p>Pretende-se verificar 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.</p>   |
| <b>Eficiência</b>       | <p>Pretende-se comparar os resultados obtidos ou, preferencialmente, os impactos produzidos, em relação aos recursos mobilizados, avaliando a respetiva proporcionalidade. Por outras palavras, os efeitos obtidos são proporcionais aos inputs?</p>   |
| <b>Sustentabilidade</b> | <p>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.</p>   |

## 2.2. PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação foi conduzida tendo como orientação prática um conjunto de questões suscitadas como relevantes nos Termos de Referência. Estas questões foram revistas, reorganizadas e reagrupadas conforme apresentado de seguida.

### Relevância

1. Em que medida as atividades do Programa foram relevantes para as necessidades dos Ministérios das Finanças, ISCs, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários?
2. O projeto foi flexível para responder adequadamente à evolução das necessidades dos Ministérios das Finanças, ISCs, Parlamentos Nacionais e OSC com base em questões institucionais, jurídicas e outras emergentes, através dos seus processos de planeamento e de revisão periódica?
3. Até que ponto o Programa esteve alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento, os produtos e resultados do Programa do país, o Plano Estratégico do PNUD e os ODS?
4. Em que medida as lições aprendidas de outros projetos relevantes foram consideradas na conceção do Programa?



5. Até que ponto as perspectivas 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 concepção do Programa?

### **Eficácia**

1. Em que medida foram alcançados os resultados do projeto? Que fatores contribuíram para se alcançarem ou não alcançarem os resultados pretendidos?
2. Em que medida a assistência do projeto resultou numa melhoria das capacidades institucionais e individuais dos Ministérios das Finanças, das Instituições Superiores de Controlo (ISC), dos Parlamentos Nacionais e das OSC nos seis países beneficiários?
3. Como pode o projeto desenvolver ou expandir estes resultados?
4. Em que áreas é que o projeto teve menos resultados? Quais foram os fatores de constrangimento e porquê? Como podem ou poderiam ser ultrapassados?
5. Em que medida a gestão e a execução do projeto foram participativas e se esta participação contribuiu para a realização dos objetivos do projeto?
6. Em que medida as partes interessadas foram envolvidas na execução do projeto?

### **Eficiência**

1. Em que medida a estratégia de implementação e execução do Programa foi eficiente e eficaz numa relação custo-benefício?
2. Em que medida houve uma utilização económica dos recursos financeiros e humanos?
3. Em que medida os fundos e as atividades do projeto foram entregues prontamente?
4. Até que ponto o sistema de Monitoria e Avaliação (M&A) utilizado pelo PNUD garantiu uma gestão eficaz e eficiente do projeto?

### **Sustentabilidade**

1. Que indicações existem de que os resultados do projeto serão ou foram sustentados, por exemplo, através das capacidades necessárias (quadros jurídicos, sistemas, estruturas, pessoal, etc.)?
2. O projeto utilizou metodologias adequadas de desenvolvimento das capacidades para assegurar a transferência efetiva de conhecimentos e competências jurídicas, técnicas

(investigação, controlo, investigação, comunicação e educação) e de gestão para as competências do pessoal dos Ministérios das Finanças, das ISC, dos Parlamentos Nacionais e das OSC?

3. Em que medida é que o projeto apoiou as competências dos Ministérios das Finanças, das ISC, dos Parlamentos Nacionais e das OSC para assegurar uma diminuição gradual da participação de pessoal/peritos internacionais no apoio ao seu trabalho?
4. Em que medida a Cooperação Sul-Sul e Triangular foi utilizada na abordagem e nas atividades do projeto? Qual foi o seu impacto na estratégia de saída do projeto e na sua sustentabilidade?
5. Qual é o risco de o nível de apropriação das partes interessadas ser suficiente para permitir que os benefícios do projeto sejam sustentados?
6. Em que medida as intervenções do projeto têm estratégias de saída bem concebidas e bem planeadas?

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

1. Em que medida as questões transversais deste projeto, tais como a "abordagem baseada no género e nos direitos" e a "boa governação", foram abordadas na conceção, execução e acompanhamento do projeto?

### **2.3. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

A metodologia utilizada na avaliação considerou as diretrizes do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG) e os Padrões e Normas de Avaliação do UNEG, integrando elementos transversais, nomeadamente relativos a 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).

Utilizaram-se métodos de recolha e análise de dados que incluíram revisão documental, análise de dados qualitativos e quantitativos primários (entrevistas semiestruturadas e inquéritos online) e análise de dados quantitativos secundários, com triangulação de fontes para verificação de resultados.

#### **ANÁLISE DOCUMENTAL**

A análise documental centrou-se nos documentos do Programa, relatórios de progresso, literatura primária dos países beneficiários, entre outros e 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 dos principais documentos consultados).

#### **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.

#### **ENTREVISTAS QUALITATIVAS**

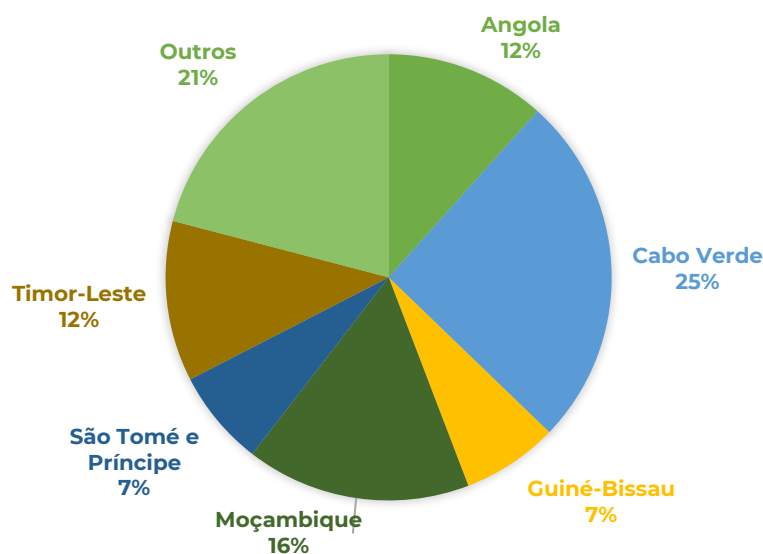
Foram realizadas 36 entrevistas individuais ou de grupo a 42 informantes-chave internos e externos (participantes), tendo sido cobertos todos os países PALOP-TL, dos quais 19 são mulheres e 23 são homens.

A Figura 2 apresenta a repartição dos entrevistados por país beneficiário, que demonstra uma distribuição relativamente equilibrada dos entrevistados pelos países beneficiários. Os principais informantes incluíram os parceiros beneficiários do Projeto e equipa do projeto (ver Tabela 2). Os informantes-chave foram identificados com base nas recomendações da equipa do projeto.

Tabela 2 - Participantes entrevistados por tipo de instituição

| Tipo de Instituição   | Nº de Participantes |
|---|---------------------|
| <b>Total</b>  | <b>42</b>           |
| <b>Beneficiários (i.e., Executivos, Instituições Superiores de Controlo, Parlamentos e OSC)</b> | 24                  |
| <b>Delegações da UE</b>   | 3                   |
| <b>PNUD (incluindo a Unidade de Gestão de Programas (UGP))</b>                                  | 11                  |
| <b>Outros Parceiros (e.g., ISCTE, Tribunal de Contas)</b>                                       | 4                   |

Figura 2 - Participantes entrevistados por país beneficiário (incluindo "outros" que, não sendo beneficiários, são partes interessadas)



## **INQUÉRITOS**

À semelhança da metodologia aplicada na avaliação intercalar, pretendeu-se obter informação sobre a aquisição individual de conhecimentos e práticas, assim como sobre a contribuição do Programa para a capacitação institucional. Para o efeito, a avaliação conduziu inquéritos online (utilizando o software Google Surveys) que foram enviados por e-mail à lista completa aos parceiros e beneficiários do Projeto. O inquérito obteve 24 respostas de todos os países beneficiários (11 mulheres; 13 homens).

Tabela 3 - Respostas ao inquérito por tipo de beneficiário

| TIPO               | TOTAL |
|--------------------|-------|
| EXECUTIVO          | 38%   |
| TRIBUNAL DE CONTAS | 21%   |
| PARLAMENTO         | 17%   |
| PNUD               | 13%   |
| OSC                | 8%    |
| UNIÃO EUROPEIA     | 4%    |

## 2.3. ANÁLISE DE DADOS

### **DADOS QUALITATIVOS**

A equipa de avaliação, para além do seguimento do guião das entrevistas, teve uma postura de investigação construtiva, promovendo um diálogo aberto com os entrevistados, o que permitiu ter não apenas uma recolha de informação e perceção sobre os diversos critérios em utilização, assim como obter dados adicionais e pistas analíticas. Com base em toda a informação recolhida de natureza qualitativa, foi realizada uma revisão global e uma análise de todos os dados, com o fim de identificar os principais temas, padrões, relacionamentos e explicações relevantes para as questões em avaliação.

### **DADOS QUANTITATIVOS**

A análise dos dados do inquérito foi desenvolvida utilizando métodos de estatística descritiva simples (através do Microsoft Excel) para medir tendências e correlações entre perceções e características dos entrevistados. Os dados secundários recolhidos foram, quando possível, desagregados por país e género.

### **DASHBOARDS INTERATIVOS**

Alguns dos dados da recolha realizada foram diretamente obtidos através do Dashboard de Resultados, produto criado no âmbito do projeto e que corresponde a um conjunto de componentes de visualização (gráficos e tabelas, interativos), que exibem a evolução dos indicadores do programa. O dashboard pode ser consultado [aqui](#)<sup>4</sup>.

## 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;
- **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;

<sup>4</sup> link: <https://datastudio.google.com/reporting/2ad63ab8-6797-4375-a28f-036acac173a2>

- 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;
- Assegurada a confidencialidade e o anonimato;
- Inclusão de questões de avaliação específicas para abordar as questões de equidade, género e direitos humanos.

## 2.5. LIMITAÇÕES

Como limitações à avaliação realizada deve ser referido o reduzido tempo permitido para a sua execução, de apenas cerca de quatro semanas, o que não permitiu, nomeadamente, entrevistar todos os atores-chave. No entanto, na opinião dos avaliadores, esta limitação não deverá ter impacto significativo e relevante nas conclusões a que se chegaram por duas razões fundamentais:

- Apesar de, nesta avaliação final, não terem sido entrevistados todos os atores-chave, muitos deles o foram, com uma grande representatividade das entidades beneficiárias de todos os países e de outros stakeholders importantes;
- Foi utilizada, entre outras, como fonte documental relevante, a Avaliação Intercalar 2018-2021, publicada em Dezembro de 2021, a qual cobriu a maior parte do período de implementação do Programa e a qual foi realizada de forma muito exaustiva e com uma forte contribuição de todos os atores-chave.

## 3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo responder às questões de avaliação, considerando os diferentes critérios de avaliação: relevância, eficácia, eficiência, sustentabilidade e questões transversais.

### 3.1. RELEVÂNCIA

#### 1. *Em que medida as atividades do Programa foram relevantes para as necessidades dos Ministérios das Finanças, ISCs, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários?*

A avaliação da relevância foi realizada utilizando, por um lado, indicadores internacionais relevantes relativos à governação económica e à perceção dos atores e beneficiários, registada por via do inquérito e entrevistas realizadas.

De acordo com a auscultação dos beneficiários e de outros stakeholders, o Programa abordou aspetos importantes na governação nos PALOP-TL. Com base nas perceções registadas, todos os países beneficiários e todas as instituições avaliam muito positivamente a intervenção do Programa. Entre os beneficiários dos PALOP-TL, o Programa foi considerado relevante e alinhado com as prioridades nacionais nas áreas de governação económica, igualdade de género e cooperação internacional no âmbito dos PALOP-TL, tendo 77,50 por cento dos inquiridos, na avaliação intercalar, concordado ou concordado totalmente que o Programa foi alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento. A esta mesma questão, no inquérito agora realizado para a avaliação final, o resultado ainda é mais expressivo, sendo o nível de concordância de 91,67 por cento. Não existiu nenhuma resposta em discordância, sendo o alto nível de concordância transversal a todos os tipos de beneficiários.

As razões da grande relevância e recetividade positiva do Programa apontadas pelos participantes incluem: a metodologia de Planos Técnicos Anuais (PTA), a participação de altos funcionários do poder executivo e legislativo, e a capacidade da gestão do projeto em enquadrar, de forma flexível, as necessidades evolutivas durante a execução.

De facto, as consultas realizadas indicam que o Programa conseguiu o comprometimento de quadros de alto nível do poder executivo, judicial e legislativo, o que fomentou uma maior aproximação entre as diversas instituições, assim como das OSC, garantindo uma perspetiva holística e transversal no tratamento dos diversos temas, como por exemplo ao nível das diversas atividades relacionadas com o ciclo orçamental (desde a fase de elaboração até à fase de fiscalização).

A elaboração dos PTA, enquanto exercício de planeamento participativo, promoveu sinergias efetivas, soluções ajustadas às necessidades nacionais, evitando sobreposições de ações nos países beneficiários.

Finalmente, o envolvimento e capacidade de resposta por parte da UGP e de outros stakeholders (das quais, em particular, representações nacionais da UE e do PNUD, assim como parceiros técnicos, casos do ISCTE e do Tribunais de Contas de Portugal e do Brasil) para fazer face a mudanças não programadas ou dificuldades práticas encontradas, foi outro aspeto

sistematicamente referido. O exemplo mais claro, porque afetou todos os países, foi a replanificação: o ajuste dos planos de trabalho e a realocação de recursos como resposta à pandemia COVID-19, tendo contribuído para continuar (em modo não presencial) a realização de atividades do Programa, assim como, para apoiar a continuidade das atividades de fiscalização nos países (p.e. por apoio à aquisição de meios de videoconferência para as diversas instituições beneficiárias: Tribunais de Contas e Parlamentos Nacionais).

Em todos os países beneficiários, os entrevistados identificaram áreas-chave nas quais o Programa foi altamente relevante, pois atendeu às suas necessidades, a saber: a capacitação dos Quadros técnicos, funcionários públicos, parlamentares e profissionais das organizações da sociedade civil; a disponibilização de recursos materiais; o diálogo entre instituições públicas e a sociedade civil; a aprendizagem entre pares; a disponibilização de metodologias e assistência técnica; e a advocacia para práticas inovadoras em relação à governação económica.

No que diz respeito à análise dos indicadores internacionais de governação (Índice do Orçamento Aberto (OBI) e Worldwide Governance Indicators (WGI)), identificados para medir a mudança de médio-longo prazo ao nível do impacto (Objetivo Geral) do programa, há uma indicação clara que o Programa abordou aspetos importantes na governação nos PALOP-TL. A título exemplificativo, no que respeita ao Índice do Orçamento Aberto<sup>5</sup>, como se pode verificar na Tabela 4, todos os países PALOP-TL estão sempre abaixo do limiar de 61 pontos, o que indica baixos níveis de transparência orçamental. No entanto, de uma forma geral (com exceção de Cabo Verde e Guiné-Bissau, para os quais não existe informação), no período 2008-2021 existe uma tendência de melhoria do desempenho em todos os países, em particular ao longo do período de implementação do projeto. De facto, Angola, Moçambique e Timor-Leste, apresentam um índice mais recente (2021) com um valor superior ao do ano de referência de partida (2017), tendo São Tomé e Príncipe mantido o valor. Deve, no entanto, ser referido que Angola observa uma redução no último registo do índice e que Moçambique já atingiu um nível de desempenho superior ao atual (em 2012). A baixa pontuação dos países PALOP-TL nos OBI indica uma alta relevância para iniciativas e programas que visam aumentar a transparência orçamental, como é o caso do Programa Pro PALOP-TL. Por outro lado, a melhoria verificada nos últimos pode indiciar já algum nível de contribuição do

Tabela 4 - OBI Scores, PALOP-TL, 2008-2021

|                            | OBI scores por ano |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|
|                            | 2008               | 2010 | 2012 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| <b>Angola</b>              | 4                  | 26   | 28   | 26   | 25   | 36   | 30   |
| <b>Cabo Verde</b>          | -                  | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| <b>Guiné-Bissau</b>        | -                  | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| <b>Moçambique</b>          | -                  | 28   | 47   | 38   | 41   | 42   | 45   |
| <b>São Tomé e Príncipe</b> | 1                  | 0    | 29   | 29   | 31   | 24   | 31   |
| <b>Timor-Leste</b>         | -                  | 34   | 36   | 41   | 40   | 40   | 52   |

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

Programa para este índice.

<sup>5</sup> O OBI expressa os resultados do Open Budget Survey (OBS) da IBP, pontuando os países de 0 (mais baixo) a 100 (mais alto) para avaliar os níveis de transparência orçamental dos países.

No caso dos WGI, na dimensão relativa à Voz e Prestação de Contas (ver Tabela 5), metade dos países estavam acima do limiar 0. Cabo Verde tem o melhor desempenho nesta dimensão, com uma pontuação crescente, atingindo 0,94. São Tomé e Príncipe, e Timor-Leste, pontuam mais baixo, mas ainda com valores positivos e com melhorias significativas, particularmente Timor-Leste, que atingiu 0.49. Por outro lado, Angola, Guiné-Bissau e Moçambique, pontuam abaixo de 0. Apesar desse facto, Guiné-Bissau apresenta um movimento de melhoria sistemática, assim como Angola a partir de 2015. Moçambique iniciou uma tendência descendente desde 2010 até 2021. Assim, mesmo que em diferentes níveis de governação, com exceção de Moçambique, todos os PALOP-TL aumentaram a sua pontuação.

No que diz respeito à dimensão Eficácia do Governo, as pontuações do WGI dos países PALOP-TL são todas e sistematicamente negativas (ver Tabela 6). Apenas Timor-Leste regista uma tendência positiva ao longo do tempo. Comparando, no entanto, a situação atual apenas com 2015, para além de Timor-Leste, também Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique, apresentam melhorias. Angola e São Tomé e Príncipe no período mais recente registam uma redução do índice, apesar de no período anterior (entre 2010 e 2015) terem observado melhorias.

Estas pontuações parecem indicar que o foco do Programa no executivo (Produto 1) foi altamente relevante no contexto da área PALOP-TL, mas que ainda não se estão a fazer refletir de forma significativa e clara em todos os países. Estes resultados mostram que, embora com uma tendência global positiva, ainda muito precisa ser feito ao nível da dimensão voz e prestação de contas e eficácia do governo<sup>6</sup>, dando relevância a iniciativas como as que integram o Pro PALOP-

*Tabela 6 - WGI – Eficácia do Governo scores, PALOP-TL, anos seleccionados*

| <b>WGI Unidade Normal Standard: Eficácia do Governo (-2,5 to 2,5)</b> |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>2010</b> | <b>2015</b> | <b>2021</b> |
| <b>Angola</b>   | -1,12       | -1,00       | -1,04       |
| <b>Cabo Verde</b>   | -0,02       | -0,17       | -0,03       |
| <b>Guiné-Bissau</b>   | -1,03       | -1,61       | -1,49       |
| <b>Moçambique</b>   | -0,58       | -0,75       | -0,71       |
| <b>São Tomé e Príncipe</b>  | -0,79       | -0,75       | -0,84       |
| <b>Timor-Leste</b>  | -1,22       | -1,05       | -0,77       |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2021 (consultado em 27/11/2023)  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.

TL.

Concluindo, embora não de uma forma homogénea, relevante e consistente, existem sinais globais de melhoria ao longo do período de implementação do programa.

A avaliação continuou a não conseguir usar os indicadores PEFA, devido à falta de avaliações realizadas recentemente (2019-23) com resultados disponíveis ao público em 4 dos 6 países beneficiários – apenas São Tomé e Príncipe (2019) e Timor-Leste (2020).

<sup>6</sup> WGI (Worldwide Governance Indicators): "Interactive Data Access", 2022 (consulted 27/11/2023)  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.



**2. *O projeto foi flexível para responder adequadamente à evolução das necessidades dos Ministérios das Finanças, ISCs, Parlamentos Nacionais e OSC com base em questões institucionais, jurídicas e outras emergentes, através dos seus processos de planeamento e de revisão periódica?***

Tal como referido em resposta à questão anterior, foi reconhecido por todos a capacidade do Programa se ajustar a alterações de contexto e evolução de necessidades, quer a nível global (caso da pandemia), quer ao nível específico das necessidades nacionais. Esse ajustamento foi qualificado a três níveis: na realocação de recursos (p.e. para a aquisição de equipamentos que possibilitasse o trabalho não presencial), na revisão de modos de trabalhar (realizando, nomeadamente, inúmeras atividades on-line) e na revisão de atividades por via dos PTA e mesmo ao longo do ano perante alterações resultantes de eventos específicos (p.e. eleições, alterações políticas, etc.).

Pelo impacto que teve aos três níveis é de relevar a resposta dada à situação criada pela pandemia COVID-19. Foi desenvolvido um plano de mitigação do Programa, adequando o desenvolvimento de alguma das atividades ao contexto gerado pela pandemia, tal como a realização de ações de formação à distância. Complementarmente foram reorganizadas atividades de forma a priorizar aquelas que poderiam ser realizadas durante o contexto de pandemia ou que se tornaram mais prementes. Foi ainda prestado apoio direto ao impacto socioeconómico causado pela pandemia. 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 e foi elogiada pela totalidade dos beneficiários.

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. Este efeito não é de menor importância porque abriu também a possibilidade de realização de atividades com maior frequência e maior participação do que o previsto em diversas áreas, mas em particular ao nível formativo e de troca de experiências, como se poderá verificar na avaliação da eficácia do Programa, mais à frente neste relatório. Por outro lado, contribuiu de forma relevante, na maioria dos países beneficiários, para o funcionamento dessas instituições, em regime de contingência, durante a pandemia.

Também foi referido de uma forma frequente pelas entidades beneficiárias a capacidade de o Projeto se ajustar do ponto de vista operacional às necessidades e dificuldades específicas de cada uma, ajustando o planeamento das atividades, mas sem colocar em causa as orientações e metodologias de base.

Naturalmente que, dependendo dos países e situações em concreto, algum feedback foi recebido em defesa de uma ainda maior aproximação às realidades nacionais específicas e de um maior equilíbrio, pós pandemia, no sentido da realização de atividades presenciais. Temas a que voltaremos e que poderão ser lições aprendidas para o futuro.

**3. *Até que ponto o Programa esteve alinhado com as prioridades nacionais de desenvolvimento, os produtos e resultados do Programa do país, o Plano Estratégico do PNUD e os ODS?***

A avaliação considera que o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) foi devidamente alinhado com as estratégias setoriais e nacionais, com o Plano Estratégico do PNUD, bem como com os ODS.

A título ilustrativo, o Programa alinou-se bem com o Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 de Angola, nomeadamente no que diz respeito à igualdade de género, melhoria das competências dos funcionários públicos em matéria de finanças públicas, aumentar a governação económica e transparência, aumentar a fiscalização 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.<sup>7</sup> O Programa foi também alinhado com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS) 2017/2021, de Cabo Verde, assim como com a sua nova versão PEDS II 2022-2026, estabelecendo 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 foram prioridades do plano<sup>8</sup>.

E o mesmo se poderia dizer dos restantes quatro países, para os quais foram identificados alinhamentos relevantes entre o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) e os respetivos planos de desenvolvimento em temáticas de boa governação, transparência, monitoria, capacitação, igualdade de género, etc. Esta demonstração foi detalhadamente já apresentada de forma objetiva na avaliação intercalar.

Verificou-se que o Programa foi também alinhado com o Plano Estratégico do PNUD 2018-2021: *Signature Solution 2: Fortalecer a governação efetiva, inclusiva e responsável*;<sup>9</sup> a Área Prioritária 2 (Desenvolvimento da Capacidade de Governação) da União Europeia - PALOP-TL MIT<sup>10</sup>; 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.

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

Ao longo do processo de recolha de dados para esta avaliação, tal como na avaliação intercalar, a Fase I do Programa foi diversas vezes referida para justificar o desenho do Programa para a Fase II. Uma comparação entre as Lições Aprendidas identificadas no final da Fase I e o desenho da Fase II mostra essa correlação de forma clara, em vários aspetos:

- Inclusão do produto 1 relativo à melhoria das capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL: a falta de uma ação aprimorada sobre as capacidades dos executivos foi identificada durante a Fase I como uma deficiência. Ao agregar um produto direcionado às capacidades do poder executivo, o Programa aprimorou a sua abordagem holística do SGFP em comparação com a Fase I.

<sup>7</sup> Angola: "Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022 Vol. I", 2018.

<sup>8</sup> Cabo Verde: "Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017/2021", 2018.

<sup>9</sup> UNDP: "UNDP Strategic Plan, 2018-2021" DP/2017/38, 2017.

<sup>10</sup> European Union – The PALOP-TL: "Multiannual Indicative Programme for the period 2014-2020", 2015.

- Inclusão de um produto relativo às atividades abrangentes da Gestão do Programa (e.g., visibilidade e comunicação, M&A).
- Lógica de intervenção: a Fase II manteve um processo inclusivo na formulação de atividades, resultados, indicadores e linhas de base, com o estabelecimento da metodologia PTA, assim como uma grande proximidade da equipa de gestão às entidades beneficiárias nacionais. Manteve também um forte foco na promoção da cooperação sul-sul e triangular e nas metodologias de intervenção enraizadas nas práticas de aprendizagem entre pares, assim como a prática de parcerias com instituições reconhecidas internacionalmente para a realização de formações técnicas. Igualmente relevante, o Programa teve o cuidado de manter uma comunicação sistemática dos seus resultados, de forma a aumentar a visibilidade dos produtos do Programa – ver por exemplo a construção do Dashboard de Resultados do programa<sup>11</sup>.

Assim, no geral, esta avaliação conclui, tal como já tinha sido a conclusão da avaliação intercalar, que o Programa incorporou de forma positiva e construtiva as lições do seu antecessor, assim como, de forma contínua, dos resultados e dificuldades da execução das atividades do novo Programa, ajustando sempre que se entendesse necessário e relevante.

Não se encontraram, no entanto, evidências no que diz respeito à incorporação de lições aprendidas de outros projetos, embora seja de crer que, implicitamente, face à experiência da equipa de gestão e dos outros parceiros envolvidos a nível central e nacional, essa incorporação tivesse acontecido de forma natural.

**5. 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?**

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 conceção 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 relatou que a UGP interpretou corretamente as necessidades dos beneficiários e desenhou o Programa em concordância.

No processo de execução, quer por via dos PTA, como já referido, quer pela estratégia de gestão do Programa, com grande proximidade local, quer de forma direta por parte da UGP, quer por via dos parceiros locais do PNUD e da UE, entre outros, foi sendo recolhida informação, perspetivas de contexto e pontos de vista institucional que contribuíram para os referidos ajustamentos que foram sendo realizados de forma mais ou menos formal (p.e. o plano de mitigação construído para

<sup>11</sup> [https://lookerstudio.google.com/reporting/2ad63ab8-6797-4375-a28f-036acac173a2/page/p\\_zu0qx3zipc](https://lookerstudio.google.com/reporting/2ad63ab8-6797-4375-a28f-036acac173a2/page/p_zu0qx3zipc).

responder aos efeitos da pandemia ou os ajustamentos nacionais por características e dificuldades locais, como por exemplo a estratégia adotada para a participação dos elementos de Timor-Leste na PG (Pós-graduação) em Finanças Públicas, devido à dificuldade de comunicações e de compreensão adequada da língua portuguesa). À questão se as instituições foram consultadas e envolvidas na implementação do projeto, 87,5 por cento concordaram, não tendo havido nenhuma resposta de discordância.

Em conclusão, considerando que a Fase II é um programa de continuidade, esta avaliação considera positivamente a opção seguida pela UGP na conceção do Programa e na estratégia de execução. De modo geral, as consultas de conceção do Programa permitiram um desenho inicial adequado às necessidades dos beneficiários. Contribuiu 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.

### 3.2. EFICÁCIA

**1. Em que medida foram alcançados os resultados do projeto? Que factores contribuíram para se alcançarem ou não alcançarem os resultados pretendidos?**

Os resultados e produtos em relação às metas finais propostas são apresentados de seguida.

Tabela 7 - Progresso das metas

| Cadeia de resultados  | Indicadores   | Metas<br>(incluindo anos de referência) |            |                                    | Nível de concretização   |
|---|---|---|------------|------------------------------------|--|
| <b>Objetivo geral:<br/>Impacto<br/>(OG) Melhorar a governação económica nos PALOP e Timor-Leste</b>   | 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 | <b>2022</b>                             |            |                                    | <b>Valor Final (2021)</b>  |
|   |   | AO- 15,00                               |            |                                    | ● AO- 27,88  |
|   |   | CV -80,00                               |            |                                    | ● CV - 83,17   |
|   |   | GB -15,00                               |            |                                    | ● GB -7,21   |
|   |   | MZ- 45,00                               |            |                                    | ● MZ- 22,60  |
|   |   | STP - 70,00                             |            |                                    | ● STP - 62,50  |
|   |   | TL- 55,00                               |            |                                    | ● TL- 52,40  |
| <b>Objetivos específicos:<br/>(Outcomes)<br/><br/>(OE) Os atores principais da GFP dos PALOP-TL são mais responsáveis, eficazes e transparentes</b> | OE 1: Indicadores PEFA  | <b>SO 1: PEFA indicators</b>            |            |                                    | <b>OE 1: Indicadores PEFA</b> – Não houve novas avaliações PEFA disponíveis ao público desde a linha de base, exceto para São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.<br><br><b>OE 2: Índice de Orçamento Aberto do IBP</b> (CV e GB ainda não fazem parte do Índice de Orçamento Aberto do IBP.)<br><br><b>SO2.1 – Transparência</b> |
|   | OE 1.1. desempenho das finanças públicas",  | <b>2022</b>                             | <b>MZ</b>  | <b>SO 2: IBP Open Budget Index</b> |  |
|   | OE 1.2. "orçamentos, relatórios",   | <b>AO</b>                               | PI24 B+    | <b>2022</b>                        |  |
|   | OE 1.3. "escrutínio externo" e "auditoria".   | PI24 B+                                 | PI25 A     | <b>AO</b>                          |  |
|   | OE 2: Índice de Orçamento Aberto do IBP (Transparência, Participação Pública, Fiscalização Orçamental)  | PI25 B+                                 | PI26 B+    | OE2.1 – 41-60                      |  |
|   |   | PI26 B+                                 | PI27 B+    | OE2.2 - 12                         |  |
|   |   | PI27 B+                                 | PI28 B+    | SO2.3 – 52                         |  |
|   |   | PI28 B+                                 | <b>STP</b> | <b>CV</b>                          |  |
|   |   | <b>CV</b>                               | PI24 B     | SO2.1 – 61-80                      |  |
|   |   | PI24 A                                  | PI25 B     | SO2.2 - 20                         |  |
|   | PI25 B+   | PI26 B+                                 | SO2.3 – 65 |                                    |  |
|   |   | PI27 B+                                 | <b>GB</b>  |                                    |  |
|   |   | PI28 B+                                 |            |                                    |  |
|   |   |   | ● AO - 30  |                                    |  |
|   |   |   | ● MZ - 45  |                                    |  |
|   |   |   | ● STP - 31 |                                    |  |
|   |   |   | ● TL - 52  |                                    |  |

|  |   |  |  |  |                   |   |
|--|---|--|--|--|-------------------|---|
|  | <p>OE 2.1. Transparência (Orçamento Aberto Índice)</p> <p>OE 2.2. Participação Pública</p> <p>OE 2.3. Fiscalização do orçamento</p> <p>(**) Todos os indicadores em OE1 e OE3 coincidem com o RF da UE Nível 1 #13 e RF da UE Nível 2 #14.</p>  | <p>PI26 B+</p> <p>PI27 A</p> <p>PI28 A</p> <p><b>GB</b></p> <p>PI24 C</p> <p>PI25 C</p> <p>PI26 C</p> <p>PI27 C</p> <p>PI28 C</p>  | <p><b>TL</b></p> <p>PI24 B</p> <p>PI25 A</p> <p>PI26 B</p> <p>PI27 B</p> <p>PI28 B</p> | <p>SO2.1 – 21-40</p> <p>SO2.2 - 10</p> <p>SO2.3 – 50</p> <p><b>MZ</b></p> <p>SO2.1 – 41-60</p> <p>SO2.2 -15</p> <p>SO2.3 -59</p> <p><b>STP</b></p> <p>SO2.1 – 41-60</p> <p>SO2.2 - 10</p> <p>SO2.3 - 59</p> <p><b>TL</b></p> <p>SO2.1 – 41-60</p> <p>SO2.2 -15</p> <p>SO2.3 - 69</p> | <p>●</p> <p>●</p> | <p><b>SO2.2 – Participação Pública</b></p> <p>AO - 7</p> <p>MZ - 18</p> <p>STP - 0</p> <p>TL - 7</p> <hr/> <p><b>SO2.3 – Budget Oversight</b></p> <p>AO - 33</p> <p>MZ - 44</p> <p>STP - 44</p> <p>TL - 56</p>  |
| <p><b>Produto (O1) As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas</b></p> | <p>(1) “Nº 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)”.</p> <p>(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 (Quadro de Despesas a Médio Prazo)”.</p> <p>(3) “Estado da comunidade de prática no domínio da transparência orçamental envolvendo funcionários governamentais dos PALOP-TL (em</p> | <p><b>2022:</b></p> <p>(1) ANG: 110; CV: 110; GB: 110; MOZ: 110; STP: 110; TL: 50.</p> <p>(2) PALOP-TL: Todos os PALOP-TL endossaram a metodologia OSG e adotaram orçamentos de Estado incluindo OSG.</p> <p>(3) Pelo menos três CdP (Comunidades de Práticas) 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.</p> <p>(4) Pelo menos 4 dos 6 PALOP-TL MoF têm plataformas operacionais SGI e TIC e promovem a transparência orçamental.</p> | <p>●</p> <p>●</p>  |  |                   | <p>(1) Capacitou 2.697 funcionários dos 600 esperados (50% mulheres, 40% homens).<sup>12</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% dos inquiridos do MF concordam ou concordam totalmente que houve melhoria do conhecimento/consciência (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> <li>88.89% dos entrevistados do MF concordam ou concordam totalmente que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação. 11.11% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> </ul> <p>2) Todos os PALOP-TL endossaram a metodologia OSG (6 em 6). 5 países incluíram-no total ou parcialmente no seu planeamento orçamental (5 em 6 – AO, CV, MZ, STP e TL)</p> |

<sup>12</sup> 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.

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | <p>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) “Nº de iniciativas de informação e sensibilização realizadas com o apoio do projeto sobre transparência orçamental e GFP e nº de pessoas envolvidas (desagregadas por sexo, por organização de origem, por país)”.</p>                                       | <p>(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.</p>  | <p>3) Organizou 7 CdP, de 3 previstas, envolvendo 748 funcionários PALOP-TL do MF., de 300 previstos.<br/>         4) 4 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) (AO, CV, MZ e TL).<br/>         5) Promoveu 8 iniciativas de informação e sensibilização das 33 previstas, envolvendo 243 pessoas.<br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>77.78% dos inquiridos do MF concordam e concordam totalmente que o Programa teve um contributo positivo para a consciencialização, sensibilização e diálogo sobre a gestão das Finanças Públicas no seu país; 22.22% não concordam nem discordam (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> </ul> </p> |
| <p><b>Produto (O2) As capacidades para garantir um controlo externo/auditoria sobre o SGFP nos PALOP-TL das ISC e outras instituições relevantes são reforçadas</b></p> | <p>(6) (“Nº de juízes, auditores e funcionários de ISC 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/>         (7) “Estado de comunidade de prática no domínio do controlo externo da GFP, envolvendo juízes e auditores dos PALOP-</p> | <p><b>2022:</b><br/>         (6) ANG: 160; CV: 140; GB: 190; MOZ: 140; STP: 120; TL: 20.<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.</p> | <p>6) Capacitou 1.552 funcionários dos 770 esperados<sup>13</sup> (56% mulheres, 44% homens).<sup>13</sup><br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% dos entrevistados ISC concordam ou concordam totalmente que houve melhoria no conhecimento/consciência (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> <li>100% dos entrevistados ISC concordam ou concordam totalmente que houve uma melhoria no conhecimento sobre</li> </ul> </p>   |

<sup>13</sup> 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

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   | <p>TL ISC”.</p> <p>(8) “Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a eficiência e abertura das ISC”.</p> <p>(9) “Nº de eventos de consciencialização realizados pelas ISC com apoio do projeto em controlo/auditoria externa de questões de SGFP e nº de pessoas envolvidas (desagregadas por sexo, por organização de origem, por país)”.</p>    | <p>(8) As plataformas SGI e TIC estão operacionais em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe e promovem a eficiência e a abertura.</p> <p>(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 envolvendo 30 pessoas.</p>   | <p>género, direitos humanos e boa governação (Inquérito de Avaliação Final 2023)</p> <p>7) Organizou 12 CdP, de 1 planeado, envolvendo 748 juizes, auditores e funcionários dos PALOP-TL, num total de 300 planeados.</p> <p>8) 5 dos 3 PALOP-TL planeados têm plataformas SGI e promovem a transparência orçamental através das TIC (AO, CV, GB, STP e MZ).</p> <p>9) Promoveu 5 iniciativas de divulgação e sensibilização de informação das 21 previstas, envolvendo 86 pessoas, do CV, das 630 previstas dos PALOP-TL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100% dos inquiridos ISC concordam e concordam totalmente que o Programa contribuiu positivamente para a consciencialização, sensibilização e diálogo sobre a gestão das Finanças Públicas no seu país (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> </ul> |
| <p><b>Produto (O3)</b><br/><b>As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas</b></p> | <p>(10) “Nº de deputados, parlamentares e membros da sociedade civil são formados e melhoram o conhecimento/consciência da fiscalização legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG (desagregado por sexo, por organização de origem, por país)”.</p> <p>(11) “Estado de desenvolvimento da metodologia Pro PALOP-TL ISC para</p> | <p><b>2022:</b></p> <p>(10) Deputados, parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhores conhecimentos de fiscalização 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.</p> <p>(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</p> | <p>10) Capacitou 4.308 pessoas, das 2.340 previstas<sup>3</sup> (53% mulheres, 47% homens).<sup>14</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 Final 2023).</li> </ul>  |

<sup>14</sup> # 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



orçamentação sensível ao género e fiscalização /monitoria da despesa pública com foco no género”

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>(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 membros das OSC”.</p>                  | <p>OSG e fiscalização da despesa pública centrada no género.</p> <p>(12) Pelo menos 6 CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC formam e melhoram o conhecimento de 600 deputados, funcionários parlamentares e membros de OSC através de cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem entre pares, intercâmbio de experiências e práticas sobre fiscalização orçamental legislativa e monitoria social do SGFP e simplificação da informação orçamental desagregada por país e género.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% 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 (Inquérito de Avaliação Final 2023)</li> </ul> |
| <p>(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”.</p>                         | <p>(13) As plataformas SGI e TIC dos parlamentos de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste estão operacionais e promovem a fiscalização legislativa e a abertura.</p>   | <p>11) 5 países utilizam a metodologia OSG na monitoria e fiscalização, dos 6 planeados (AO, CV, MZ, STP e TL). ●</p>  |
| <p>(14) “1 sistema TIC concebido para simplificar a informação orçamental e de despesas (plataforma OSC)”.</p>   | <p>(14) Está disponível, pelo menos, uma plataforma online de simplificação e análise orçamental das OSC dos PALOP-TL, operacional e sustentável.</p>  | <p>12) Organizou 26 CdPs, de 3 planeadas, envolvendo 1.368 parlamentares, funcionários parlamentares e membros de OSC, de 600 planeados. ●</p> <p>13) Fez melhorias e aquisições de plataformas de TIC de 5 países em 3 planeadas (AO, CV, MZ, STP e TL) ●</p>                       |
| <p>(15) “Nº 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”.</p> | <p>(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.</p>  | <p>14) Criou 1 plataforma online para OSC PALOP-TL para simplificar a análise orçamental. Plataforma disponível, operacional e com plano de sustentabilidade. ●</p>  |
|  |  | <p>15) Promoveu mecanismos de diálogo formal entre ISC, MF, Parlamentos em todos os 6 países. ●</p>  |

Legenda:

● Objetivo atingido

● Objetivo parcialmente atingido

● Objetivo não atingido /sem progresso

## Objetivo geral e objetivos específicos

Em relação ao objetivo geral do Programa “melhorar a governação económica nos países PALOP e Timor-Leste”, com base nos últimos indicadores, de 2021, todos os países tiveram uma evolução

Tabela 8 - WGI – Controlo de Corrupção (Percentile Rank), PALOP-TL, anos selecionados

| WGI Percentile Rank: Controlo de Corrupção (0 to 100) |                     |                |                        |
|---|---------------------|----------------|------------------------|
|   | Base line<br>(2017) | Meta<br>(2022) | Estado Atual<br>(2021) |
| <b>Angola</b>   | 4,66                | 15,00          | 27,88                  |
| <b>Cabo Verde</b>                                     | 79,00               | 80,00          | 83,17                  |
| <b>Guiné-Bissau</b>                                   | 6,00                | 15,00          | 7,21                   |
| <b>Moçambique</b>                                     | 29,33               | 45,00          | 22,60                  |
| <b>São Tomé e Príncipe</b>                            | 56,33               | 70,00          | 62,50                  |
| <b>Timor-Leste</b>                                    | 31,66               | 55,00          | 52,40                  |

Fonte: WGI (Worldwide Governance Indicators): “Interactive Data Access”, 2022 (consulted 27/11/2023)  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.

positiva em relação às metas, com exceção de Moçambique cujas pontuações diminuíram (ver Tabela 8). Cabo Verde e Angola ultrapassaram as metas, e São Tomé e Príncipe e Timor-Leste aproximaram-se significativamente, tendo a Guiné-Bissau registado apenas uma ligeira melhoria.

No que respeita o objetivo específico “os atores principais da GFP dos PALOP-TL são mais responsáveis, eficazes e transparentes”, as três dimensões do Open Budget Survey do IBP usadas, neste caso, para medir a contribuição do Programa ao nível da transparência, participação pública e fiscalização orçamental, indicam que os progresso é díspar (ver Tabela 9).

Na dimensão Transparência, os quatro países para os quais existe informação (Angola, Mozambique, São Tomé e Príncipe, e Timor-Leste) melhoraram ou mantiveram a sua pontuação em comparação com a linha de base, tendo Moçambique e Timor-Leste já atingido valores correspondentes ao intervalo das metas. No que diz respeito à Participação Pública, apenas Moçambique melhorou significativamente, tendo ultrapassado a meta. Os outros países mantiveram, ou pioraram a sua pontuação, caso de Timor-Leste. São Tomé e Príncipe continua a marcar 0. Por último, na dimensão de Fiscalização do Orçamento, Moçambique aumentou a sua pontuação, não tendo, no entanto, atingido a meta, e os restantes países mantiveram, ou diminuíram ligeiramente, caso de São Tomé e Príncipe, apresentando pontuações abaixo do ideal.

Ou seja, de uma forma geral, ao nível dos indicadores OBS, podemos observar uma tendência de melhoria ao nível da transparência, mas ao nível da participação pública e fiscalização orçamental, a tendência global não é positiva, com estagnação ou regressão de vários países. Assim, apesar de os indicadores avaliados corresponderem já a um intervalo de quatro anos face ao baseline e de três anos em relação ao início do Programa, o progresso, ao nível dos OBS, não é ainda óbvio.

Tabela 9 - OBI Scores, Transparência, Participação Pública e Fiscalização Financeira, PALOP-TL, anos selecionados

| <b>OBI Scores: Transparência (SO 2.1)</b>           |                        |                    |                                    |
|---|------------------------|--------------------|------------------------------------|
|   | <b>Baseline (2017)</b> | <b>Meta (2022)</b> | <b>Current Status Atual (2021)</b> |
| <b>Angola</b>                                       | 25                     | 41-60              | 30                                 |
| <b>Cabo Verde</b>                                   | -                      | 61-80              | -                                  |
| <b>Guiné-Bissau</b>                                 | -                      | 21-40              | -                                  |
| <b>Moçambique</b>                                   | 41                     | 41-60              | 45                                 |
| <b>São Tomé e Príncipe</b>                          | 31                     | 41-60              | 31                                 |
| <b>Timor-Leste</b>                                  | 40                     | 41-60              | 52                                 |
| <b>OBI Scores: Participação Pública (SO 2.2)</b>    |                        |                    |                                    |
| <b>Angola</b>                                       | 7                      | 12                 | 7                                  |
| <b>Cabo verde</b>                                   | -                      | 20                 | -                                  |
| <b>Guiné-Bissau</b>                                 | -                      | 10                 | -                                  |
| <b>Moçambique</b>                                   | 7                      | 15                 | 18                                 |
| <b>São Tomé e Príncipe</b>                          | 0                      | 10                 | 0                                  |
| <b>Timor-Leste</b>                                  | 9                      | 15                 | 7                                  |
| <b>OBI Scores: Fiscalização Orçamental (SO 2.3)</b> |                        |                    |                                    |
| <b>Angola</b>                                       | 35                     | 52                 | 33                                 |
| <b>Cabo verde</b>                                   | -                      | 65                 | -                                  |
| <b>Guiné-Bissau</b>                                 | -                      | 50                 | -                                  |
| <b>Moçambique</b>                                   | 37                     | 59                 | 44                                 |
| <b>São Tomé e Príncipe</b>                          | 46                     | 59                 | 44                                 |
| <b>Timor-Leste</b>                                  | 56                     | 69                 | 56                                 |

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

Por um lado, apesar de haver uma indicação positiva em alguns casos, parece que o progresso dos resultados a nível dos indicadores externos ao programa é ambíguo. Por outro lado, o Programa está a dar um contributo positivo na melhoria da governação económica na “região” PALOP-TL, conforme os pontos de vista dos beneficiários e de outros stakeholders, assim como a observação de elementos tangíveis no terreno, sejam ao nível da capacitação de recursos humanos, de iniciativas legislativas, de desenvolvimento de ferramentas informáticas ou ainda de alteração de procedimentos, entre outros aspetos. Esta observação permite à equipa de avaliação concluir que a tendência é claramente positiva de uma forma geral e que os indicadores tenderão a melhorar no futuro.

A generalidade dos stakeholders definiu o Programa como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL, incluindo os beneficiários diretos, mas também profissionais e responsáveis do PNUD, os quais demonstraram já estar ou pretender vir a utilizar as metodologias do Programa para outras iniciativas em diferentes geografias e contextos, particularmente, mas não apenas, as que dizem respeito à inclusão da ótica do género na GFP. 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.

Foi destacado o seu papel na promoção de uma mudança de paradigma no que respeita à transparência orçamental, nomeadamente através da capacidade dos ministérios das finanças disponibilizarem ao público dados sobre a execução orçamental e dos parlamentos e OSCs acompanharem melhor a execução orçamental, bem como da promoção do Orçamento Sensível ao Género (OSG). O fortalecimento do diálogo e da cooperação entre os atores das finanças públicas dos países beneficiários e a promoção de intercâmbios entre entidades semelhantes em diferentes países foi considerada também um elemento-chave que contribuiu para melhorar o diálogo de alto nível, quer ao nível sul-sul, quer triangular. As comunidades de práticas foram diversas vezes referidas como tendo já ultrapassado os limites institucionais, estendendo-se a relações de natureza pessoal e individual, estando a contribuir para a criação de uma rede profissional ao nível regional baseada nos indivíduos e construtiva no sentido da ajuda mútua. Este último aspeto foi também referido ao nível das entidades formativas, havendo diversas situações em que formadores mantêm contactos com formandos ao nível do networking profissional.

Assim, em conclusão, no que diz respeito aos objetivos geral e específicos do Programa, consideramos que existe potencial para que os indicadores continuem a evoluir e que em próximas medições se verifiquem progressos adicionais.

## **Produtos**

No que respeita o **Produto 1 “As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas”**, todas as metas foram alcançadas, e em alguns casos ultrapassadas, com excepção do indicador 5 – número de iniciativas de informação e sensibilização. Foram formadas 2697 funcionários dos ministérios das finanças, dos quais 89% concordam que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação.

Em relação ao estado de desenvolvimento da metodologia de orçamentação sensível ao género e inclusão de planeamento orçamental sensível ao género no ciclo orçamental nos PALOP-TL, todos os países endossaram a metodologia OSG, e cinco destes incluíram-no total ou parcialmente no seu planeamento orçamental.

O Programa organizou sete comunidades de práticas no domínio da transparência orçamental envolvendo 748 funcionários governamentais dos PALOP-TL, e promoveu oito iniciativas de informação e sensibilização, envolvendo 243 pessoas.

Os quatro países PALOP-TL previstos (AO, CV, MZ e TL) foram beneficiados com plataformas de Sistemas de Gestão de Informação (SGI) para a promoção da transparência orçamental dos ministérios das finanças, através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

A consciencialização ao nível dos executivos em termos de transparência orçamental, OSG e ODS melhorou, assim como a transparência e a qualidade da informação especializada sobre o Orçamento Geral do Estado (OGE) disponibilizada pelos Ministérios das Finanças. Isto foi particularmente relevante ao nível da metodologia OSG e à sua inclusão no ciclo orçamental (O1 - Indicador 2), tendo todos os países endossado a metodologia OSG nos seus planos estratégicos nacionais e, à data, todos os países, com exceção da Guiné-Bissau, incluíram a metodologia no seu planeamento orçamental.

Esta evolução verificou-se de uma forma geral em todos os países, embora cada um deles com prioridades e estágios de desenvolvimento distintos, tendo resultado de atividades de assistência técnica (particularmente ao nível legislativo, de suporte ao desenvolvimento de ferramentas informáticas de transparência orçamental e da despesa, de introdução de marcadores de género e de fiscalização ex ante e ex post, quer do ponto de vista técnico, quer político), de capacitação e de sensibilização.

No que respeita o **Produto 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”**, todas as metas foram alcançadas, e em alguns casos ultrapassadas, com excepção do indicador 9 relativo ao número de iniciativas de informação e sensibilização. Foram formadas 1552 funcionários das ISC, dos quais 100% concordam que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação.

O Programa organizou doze comunidades de práticas no domínio da transparência orçamental envolvendo 748 juizes, auditores e quadros dos PALOP-TL, e promoveu cinco iniciativas de informação e sensibilização, envolvendo 86 pessoas; e beneficiou cinco países PALOP-TL (AO, CV, GB, STP e MZ) com plataformas de Sistemas de Gestão de Informação (SGI) para a melhoria de eficiência das ISC.

Também para este produto o Programa apresentou contribuições relevantes, em particular a nível da capacitação institucional e operacional, assim como (e por via) do fortalecimento da cooperação Sul-Sul e triangular neste âmbito.

Em particular os Tribunais de Contas tiveram apoio a nível de assistência técnica para a sua atividade fiscalizadora, os seus quadros foram alvo de capacitação geral e específica em finanças públicas e controlo externo, assim como, por exemplo no caso de Cabo Verde, o desenvolvimento de sistemas eletrónicos de prestação de contas ou da informatização do sistema de gestão administrativa do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe. O sistema Integrado do Tribunal de Contas de Cabo Verde, desenvolvido com o apoio técnico e financeiro do programa, em parceria com o Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSi), empresa pública Cabo-verdiana, serviu de referência para o desenvolvimento de um sistema similar pelo Tribunal de Contas de Angola pela mesma empresa pública.

Outros resultados relevantes foram o aumento da visibilidade através, nomeadamente, da utilização de programas audiovisuais institucionais, assim como, de uma forma mais transversal, a incorporação de melhores práticas e normas internacionais, por exemplo, através de trocas de experiências com a AFROSAI-E para apoiar as reformas institucionais.

No que respeita o **Produto 3 “As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas”**, todas as metas foram alcançadas, e em alguns casos ultrapassadas. Foram formadas 4308 deputados e quadros parlamentares, dos quais 100% concordam que houve uma melhoria no conhecimento sobre género, direitos humanos e boa governação.

Em relação ao estado de desenvolvimento da metodologia Pro PALOP-TL ISC para orçamentação sensível ao género e fiscalização e monitoria da despesa pública com foco no género, cinco países já utilizam a metodologia OSG na monitoria e fiscalização do orçamento de estado.

O Programa organizou 26 comunidades de práticas no domínio da transparência orçamental envolvendo 1368 deputados e quadros parlamentares dos PALOP-TL e fez melhorias e aquisições de plataformas de TIC de 5 países (AO, CV, MZ, STP e TL), para promoção da fiscalização legislativa e abertura e participação pública nos processos orçamentais nos PALOP-TL.

Talvez um dos resultados mais importantes tenha sido a contribuição do Programa 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.

Também a este nível, 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. Isto foi atingido, principalmente, por via da capacitação de funcionários e deputados. Observou-se como resultado das atividades do Programa uma maior capacidade técnica para abordar a fiscalização *ex ante* dos orçamentos, em particular na questão da sensibilidade ao género, mas também *a posteriori* em revisões regulares. Esta capacidade também se estendeu para o domínio político, com os deputados a dominarem melhor e a utilizarem mais as questões do género e da transparência na sua atividade parlamentar.

Embora seja uma área que mereceria um reforço pelas suas especificidades (há uma distintividade muito grande entre os diversos países nas capacidades e disponibilidades das OSC para se envolverem de uma forma contínua e relevante em Programas desta natureza) o Programa contribuiu para o fortalecimento de OSC em matéria de GFP.

Por último, a Plataforma Orçamental Online da Sociedade Civil dos PALOP-TL, complementada pelo Programa de Capacitação para OSC, foi uma ferramenta relevante para as OSC promoverem a transparência e prestação de contas nos seus 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 no âmbito da Plataforma, foi também considerado um exemplo bem-sucedido, utilizando *standards* internacionais. No entanto as OSC ainda precisam de consolidar a sua capacidade para gerirem e beneficiarem autonomamente da Plataforma e de a fazerem evoluir.

## **2. *Em que medida a assistência do projeto resultou numa melhoria das capacidades institucionais e individuais dos Ministérios das Finanças, das Instituições Superiores de Controlo (ISC), dos Parlamentos Nacionais e das OSC nos seis países beneficiários?***

O Programa capacitou 8.557 pessoas, mais que duplicando o objetivo de 3.710, dos Ministérios das Finanças, ISC, Parlamentos Nacionais e OSC nos seis países beneficiários, superando as metas definidas para os três produtos.

Entre as iniciativas de formação e desenvolvimento de competências que o Programa apoiou estão:

- curso de pós-graduação académico ministrados pelo ISCTE-IUL|IPPS e pelo Tribunal de Contas de Portugal;
- Oficinas de Análise Orçamental e escrutínio das contas públicas para Tribunais de Contas, Parlamentos e OSCs;

- cursos online do Pro PALOP-TL ISC sobre gestão das finanças públicas, com particular foco na fiscalização, controlo e monitoria das despesas públicas, assim como na transparência orçamental e OSG;
- podcasts e webinars sobre as temáticas do Programa;
- apoio tutorial de pares usando abordagens de cooperação sul-sul e triangular, incluindo em contexto de Comunidades de Práticas;
- visitas de estudo para troca de experiências – aprendizagem entre pares;
- assistência técnica direcionada/altamente especializada através de especialistas/contratos individuais disponibilizados pela UGP.

Os resultados das iniciativas de formação e desenvolvimento de competências foram globalmente positivos. A avaliação constatou que há um forte reconhecimento que o Programa melhorou as capacidades individuais e institucionais das organizações beneficiárias em todos os países. De acordo com os resultados do inquérito de avaliação, 79.17 por cento dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente que o Programa melhorou as suas competências individuais (Figura 3) e 75 por cento concordaram ou concordaram totalmente que o Programa melhorou as capacidades da sua instituição (Figura 4). As percentagens são positivas em todas as circunstâncias, não tendo havido qualquer resposta de discordância. Adicionalmente, 83.33% dos entrevistados acreditam que agora possuem competências suficientes para desempenhar as suas responsabilidades relacionadas com GFP nas suas instituições.

Figura 3 - O Programa melhorou as minhas competências individuais

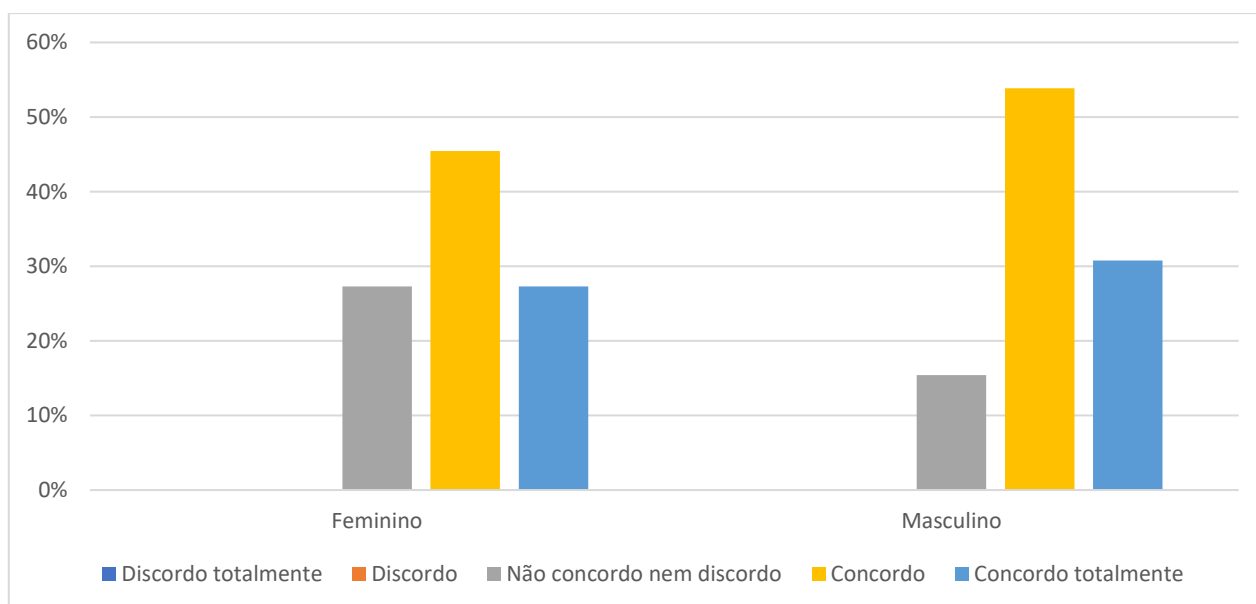
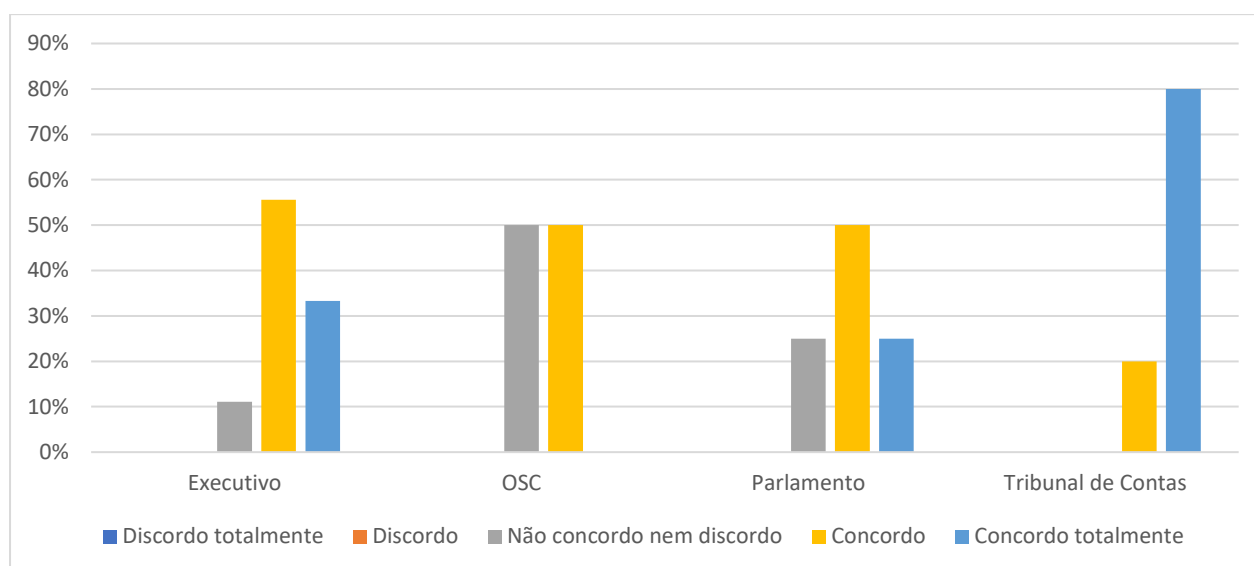


Figura 4 - O Programa melhorou a capacidade institucional da minha organização



Os resultados da avaliação mostram que os constrangimentos criados pela pandemia foram, não só ultrapassados, como criaram condições para uma maior capacidade dos beneficiários em lidarem com temas digitais ao nível formativo e da apropriação de conhecimento, alargando oportunidades que foram materializadas pela divulgação on-line de diversos conteúdos. 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.

Foi referido com muita regularidade e com ênfase que os conhecimentos obtidos estão a ser utilizados diretamente na execução operacional ao nível institucional, havendo casos em que se afirma terem sido replicados os conhecimentos obtidos junto de outros profissionais, quer de forma organizada (ateliers e formação específica), quer por efeito de partilha on-the-job.

Os principais parceiros internacionais são entidades competentes, de reconhecido prestígio internacional, e que demonstraram capacidade de adaptação e entusiasmo em relação ao programa e suas atividades. No entanto, também foi referido que, complementarmente, o recurso a parceiros especializados nacionais poderia facilitar a localização dos conteúdos formativos e potenciar uma maior sustentabilidade aos resultados.

### 3. Como pode o projeto desenvolver ou expandir estes resultados?

De acordo com a avaliação realizada e, em particular, com os pontos de vista e experiência partilhadas pelos beneficiários diretos do Programa, o projecto poderá evoluir por diversas linhas de orientação, potenciando uma maior sustentabilidade e um maior alcance dos resultados, nomeadamente:

- Por reforço de processos de capacitação – alargando públicos-alvo e minimizando os efeitos de rotatividade, em particular nos Parlamentos e nas lideranças;



- Por uma maior abrangência de beneficiários, em particular da sociedade civil – apesar da dificuldade em selecionar OSC relevantes e maduras, os exemplos existentes de sucesso (e.g. Moçambique) parecem demonstrar que este elo tem de ser reforçado para maior credibilidade e alcance global;
- Por uma perspetiva mais completa dos processos suportados (p.e. ao nível do ciclo orçamental) – algumas das sugestões obtidas nas entrevistas e no questionário dizem respeito à inclusão de mais etapas nos processos operacionais e metodológicos, garantindo (ainda mais) uma perspetiva completa e holística das intervenções; o exemplo de considerar a temática do OSG não apenas ao nível dos marcadores dos produtos ou categorias orçamentais, mas antecedendo essa preocupação às etapas da estratégia (grandes opções nacionais) foi referido por diversas vezes;
- Por uma maior abrangência das temáticas relacionadas com as finanças públicas, nomeadamente introduzindo o tema das receitas públicas – este foi um caso específico referido por diversas vezes; na verdade, quer na perspetiva do OSG, quer da transparência orçamental, entre outras perspetivas, o tema das receitas públicas e, em particular, as receitas fiscais, foi considerado como um passo adicional essencial ao contributo do Programa para uma adequada gestão e transparência das finanças públicas.

Conforme feedback obtido, sem colocar em causa a forte orientação do Programa para a partilha regional de experiências e soluções, dever-se-á reforçar o caminho já realizado por via dos PTA nacionais, com a realização de atividades específicas e ajustamentos metodológicos que tomem em conta as especificidades nacionais, sendo de relevar, neste aspeto, em particular, o caso de Timor-Leste.

De uma forma mais ampla, os resultados do projeto poderão ter um impacto também noutras realidades e geografias, através da promoção das metodologias e práticas junto de entidades internacionais que promovam Programas similares, o que já se começa a verificar através de publicações em inglês, parcerias com entidades internacionais (e.g., Equanomics).

#### **4. *Em que áreas é que o projeto teve menos resultados? Quais foram os fatores de constrangimento e porquê? Como podem ou poderiam ser ultrapassados?***

Como, de alguma forma, foi sendo referido ao longo das respostas às questões anteriores, a avaliação ao desenho e execução das atividades e a capacidade de ajustar abordagens planeadas a novas circunstâncias e a necessidades evolutivas e específicas é muito positiva. Por outro lado, verifica-se que a evolução dos indicadores macro (OBS e WGI) ainda não reflete de forma inequívoca e homogénea os impactos previsíveis nos diversos países, havendo mesmo casos de regressão em alguns países em aspectos específicos.

Assim, as pistas para a resposta a esta questão, neste momento, devem identificar-se numa lógica de melhoria contínua, mais do que com a identificação de casos de insucesso. Cremos que os temas mais referenciados se poderão sintetizar em três pontos fundamentais.

Por um lado, uma abordagem comum a todos os países pode ser útil para criar uma plataforma metodológica e de entendimento homogénea em que todos possam participar, aprender e

crescer de forma semelhante e partilhada, adotando melhores práticas globais, regionais e cruzadas. No entanto, deve ser procurado um equilíbrio entre essa perspetiva e as particularidades locais. Esse equilíbrio foi procurado no âmbito do Programa, quer no seu planeamento (caso dos PTA), quer na gestão corrente, por via de adoção de mecanismos de correção operacional (caso do regime presencial ou à distância em diversas atividades). No entanto foi reconhecido por feedback dos beneficiários e outros stakeholders que algum progresso poderia ainda ter sido feito ou vir a ser feito em iniciativas futuras, nomeadamente:

- Considerar as condições logísticas e objectivas a nível local que possam incentivar a realização de atividades nacionais em complemento às transnacionais. Um exemplo seria a realização de alguns módulos formativos em regime presencial no país (p.e. no âmbito da PG em Finanças Públicas). O caso de Timor-Leste é um caso muito concreto nesta dimensão.
- As metodologias utilizadas em atividades de assistência técnica e/ou os conteúdos formativos poderiam conter mais graus de liberdade de adaptação à realidade, necessidades e preferências nacionais. Foi referido neste caso específico a metodologia de marcação de género ao nível orçamental que em alguns países teria beneficiado de uma abordagem mais à medida.
- Apesar dos benefícios de uma gestão centralizada do Programa, também foi referido por diversas vezes que deveria haver um papel mais ativo ao nível das estruturas locais da EU e do PNUD (o que, na verdade, se verificou no caso específico de Timor-Leste), permitindo uma maior proximidade às entidades beneficiárias nacionais e que esse papel deveria ser mais promovido por parte da UGP.

Um segundo tema tem que ver com o próprio âmbito do Programa. Como já se referiu previamente, sentiu-se que a abordagem transversal e holística pretendida para o Programa teria beneficiado (ou poderá beneficiar no futuro) pela introdução da temática das receitas fiscais. Por outro lado, ainda numa lógica de âmbito, existe uma perceção que a questão da orientação ao género, sendo relevante, poderá estar a ganhar um peso demasiado grande, comparativamente a questões que poderiam promover uma maior eficiência orçamental. Estas duas questões referem-se, na verdade, a um mesmo tema que diz respeito ao facto de os PALOP-TL por natureza se caracterizarem por uma escassez de recursos financeiros do Estado e, portanto, abordagens por via das receitas e da eficiência dos custos poderão trazer muito valor acrescentado nacional.

Um terceiro e último tema crucial diz respeito à sustentabilidade das atividades e resultados do Programa. De facto, de uma forma geral, embora mais nuns países do que noutros, há o reconhecimento de que na maior parte das temáticas o processo de desenvolvimento ainda se encontra em fases pouco maduras o que, conjuntamente com a escassez de recursos financeiros disponíveis por parte das instituições nacionais e com alguma rotatividade nas lideranças e nos atores-chave, poderá fazer com que os processos e competências institucionais não evoluam (ou regridam, mesmo), fazendo com que os impactos previstos e desejados acabem por não se concretizar ou se concretizem com uma intensidade reduzida.

A avaliação acredita que várias destas questões e pistas poderão ser adotadas por outros projetos e que uma perspetiva (ainda) mais holística da gestão económica e das finanças dos países possa permitir uma ainda maior integração com os países-alvo, assim como um concertação como projetos “concorrentes” de outras entidades, em benefício das instituições nacionais.

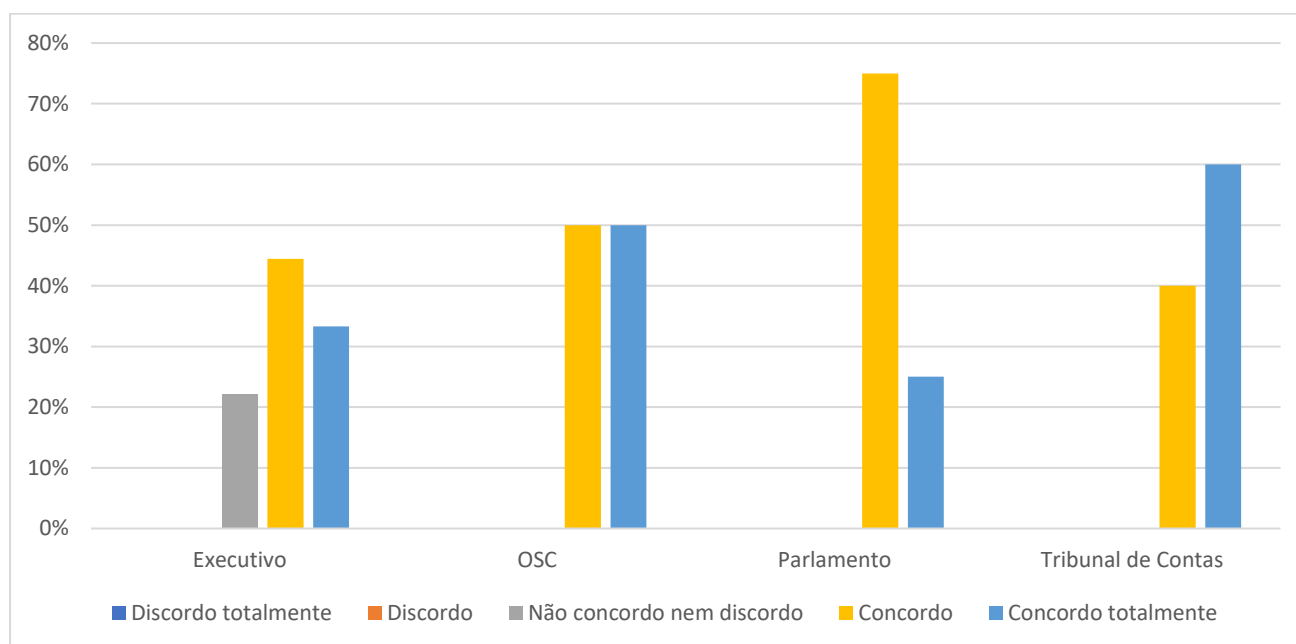
5. **Em que medida a gestão e a execução do projeto foram participativas e se esta participação contribuiu para a realização dos objetivos do projeto?**
6. **Em que medida as partes interessadas foram envolvidas na execução do projeto?**

Esta avaliação confirma o que a avaliação intercalar já tinha concluído: que o Programa permitiu um bom nível de participação das partes interessadas na conceção e implementação do Programa, quer por via do mapeamento inicial das necessidades realizado, quer pela adoção da metodologia dos PTA, fomentando um ambiente participativo, com uma auscultação e diálogo sistemáticos com stakeholders de alto nível. Estes processos permitiram uma adaptabilidade e flexibilidade do Programa à evolução das necessidades dos stakeholders, assim como a participação dos stakeholders nas várias fases do Programa.

Por outro lado a atitude e relação empática, flexível, ágil e construtiva por parte da UGP, foram atributos sistematicamente e consistentemente destacados como uma componente chave para a adequação do Programa aos contextos nacionais, às necessidades evolutivas e à coesão entre os múltiplos intervenientes.

Esta avaliação positiva é confirmada pelo inquérito realizado, já que 88 por cento dos inquiridos concordaram ou concordaram totalmente que a sua instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa (ver Figura 5), não tendo havido qualquer discordância.

*Figura 5 - Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do Programa*



### 3.3. EFICIÊNCIA

1. **Em que medida a estratégia de implementação e execução do Programa foi eficiente e eficaz numa relação custo-benefício?**

A avaliação concluiu que a estratégia de implementação e execução do Programa foi eficiente.

Não só a UGP demonstrou um forte compromisso e agilidade na gestão do Programa, tendo a sua capacidade técnica dos seus integrantes sido destacadas como fatores determinantes para o alcance dos resultados do Programa e o estabelecimento de relações próximas de trabalho com os países beneficiários. A organização da gestão do Programa de forma centralizada correspondeu a uma Lição Aprendida da primeira fase do Programa. No entanto, durante a segunda fase do Programa, as dificuldades na implementação das atividades em Timor-Leste sublinharam os limites dessa estratégia, tendo a UGP recrutado, a tempo parcial, um profissional para apoio nesse país. 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 recursos humanos locais adicional sempre que necessário. A prática e os recursos digitais e de comunicação hoje disponíveis, podem mesmo facilitar processo híbridos de centralização de uma equipa-chave e descentralização de especialistas ou outros recursos.

As estruturas locais do PNUD que apoiaram a implementação do Programa foram também referidas como relevantes, especialmente nos casos de maior dificuldade natural como foi o caso de Timor-Leste, devido a deficiências ao nível das comunicações, de relacionamento entre entidades e do próprio fuso horário. A presença administrativa, financeira e física do PNUD nos PALOP-TL aumentou a eficiência na implementação do Programa. De notar, no entanto, algumas críticas ao processo financeiro ao nível local, particularmente no caso de São Tomé e Príncipe, com atrasos na disponibilização de recursos financeiros para fazer face a deslocações, o que, aparentemente, poderá ter criado alguns constrangimentos.

No que diz respeito às delegações da UE e os GON (estruturas entretanto extintas ou transformadas para seguir a cooperação PALOP-TL|EU no novo quadro de cooperação da UE), esta avaliação constatou que, com exceção de Timor-Leste, o envolvimento dos vários GON foi limitado. Um maior envolvimento da UE poderia fomentar uma melhor coordenação do Programa com outras iniciativas no terreno e eventualmente com as entidades nacionais.

## **2. *Em que medida houve uma utilização económica dos recursos financeiros e humanos?***

A avaliação considera que o Programa fez um uso eficiente dos recursos financeiros alocados.

No total, os custos do Programa foram estimados em 9.261.016 USD, com financiamento de 9.154.460 USD por parte da UE e de 106.556 USD pelo PNUD. Conforme informação obtida junto da UGP, o Programa recebeu desembolsos no valor de 9.005.820 USD por parte da UE, os quais, adicionados à contribuição do PNUD de 106.556 USD, totalizaram recursos financeiros de 9.112.375 USD. A diferença entre este valor e a estimativa orçamentada para o projeto corresponderá, de acordo com a UGP, a diferenças cambiais correspondentes à componente da UE, a qual, originalmente, foi orçamentada em euros. Assim, o valor recebido em euros terá sido o valor orçamentado, mas o qual, em USD à taxa de câmbio das datas dos recebimentos, correspondeu ao valor inferior referido.

Conforme a folha de controlo orçamental colocada à disposição desta avaliação, as despesas totais incorridas pelo Programa foram de 9.134.989 USD, ultrapassando apenas em 0,25% o valor desembolsado total.

Figura 6 – Implementação do Orçamento

|                                | USD       | % despesas realizadas | % orçamento por produto |
|--------------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Orçamento Original</b>      | 9 261 016 |                       |                         |
| <b>Orçamento Final</b>         | 9 112 375 |                       |                         |
| <b>Despesas Realizadas</b>     | 9 134 989 | 100.00 %              | 100.25%                 |
| Produto 1                      | 2 050 786 | 22.45%                | 100%                    |
| Produto 2                      | 1 449 856 | 15.87%                | 94%                     |
| Produto 3                      | 2 133 128 | 23.35%                | 113%                    |
| Produto 4 (Gestão do Programa) | 3 501 219 | 38.33%                | 110%                    |

Das despesas totais realizadas cerca de 62% foi despendido em atividades do Programa e 38% na sua gestão. Conforme os valores orçamentados para cada uma das linhas de despesa, o produto 1 terá atingido os gastos previstos, o produto 2 terá ficado abaixo dos respetivos gastos previstos em 6% e os produtos 3 e 4 terão ficado acima dos respetivos gastos previstos em 13% e 10%, respetivamente. Assim, apesar dos gastos acima do previsto para os produtos 3 e 4, houve a capacidade de manter os gastos totais com apenas um desvio negativo total de 0.25%, como anteriormente referido.

Como já tinha sido detetado na avaliação intercalar, embora a execução financeira do Programa tivesse sido afetada pela pandemia do COVID-19, devido, em especial, às restrições de viagens e de realização de eventos presenciais, as medidas corretivas do plano de contingência permitiram assegurar a execução financeira do programa dentro de um prazo razoável – tendo sido feita uma extensão sem custos de 18 meses, alargando o prazo inicial de fim do período de implemtação de 27 de novembro de 2022 para 27 de maio de 2023.

### 3. **Em que medida os fundos e as atividades do projeto foram entregues prontamente?**

Com exceção da referência feita acima em relação a alguns atrasos no adiantamento e reembolso de algumas despesas para missões no estrangeiro referidas especificamente no caso de São Tomé e Príncipe, mais nenhuma situação foi apresentada como relevante. Foram, no entanto, referidas por diversas vezes e por beneficiários de diversas instituições e países que, podendo ter existido algumas contrariedades pontuais, elas foram consideradas como normais em projetos com esta complexidade e que a gestão do Programa sempre prontamente e de forma construtiva contribuiu para a sua rápida e adequada resolução. Refira-se também que não foram especificados casos concretos, com exceção do referido acima, pelo que a conclusão só poder ser que, na maioria das situações, os fundos foram disponibilizados de forma oportuna.

Do ponto de vista das atividades também, em geral, nada foi apontado enquanto atrasos relevantes. As exceções que merecem referência correspondem às atividades decorridas durante

o período da pandemia, mas que os beneficiários a elas se referiram não de uma forma negativa, mas, pelo contrário, como uma dificuldade natural e inesperada que a UGP, em conjunto com as instituições, conseguiu, de forma ágil e positiva, resolver da melhor forma possível. Complementarmente algumas referências foram realizadas em relação a atrasos pontuais e específicos como será o caso da entrega dos certificados de participação na pós-graduação em finanças públicas.

Assim, a avaliação considera que os atrasos que se verificaram não foram significativos, não tendo criado situações negativas de relevo, se bem que algumas melhorias operacionais pudessem ter sido implementadas para os casos específicos identificados, especialmente tendo em consideração algumas dificuldades em instituições nacionais ao nível procedimental e, por outro lado, de escassez de recursos financeiros.

#### **4. Até que ponto o sistema de Monitoria e Avaliação (M&A) utilizado pelo PNUD garantiu uma gestão eficaz e eficiente do projeto?**

O Programa conta com um Responsável de Monitoria e Avaliação e com instrumentos de apoio ao sistema de monitoria, nomeadamente a matriz de M&A e os PTA. A matriz de M&A detalha as principais atividades, as metas planeadas, o número de beneficiários (desagregados por género e país), e os meios de verificação. Os PTA detalham aprofundadamente as atividades planeadas para país e beneficiário, o cronograma de implementação, as metas das atividades e o orçamento atribuído. Foi ainda construído um dashboard online (Results Dashboard), o qual permite, de uma forma visualmente atrativa e simples identificar os principais indicadores de resultados e aferir a concretização face ao planeado.

A monitorização e avaliação assenta, ainda, em mecanismos de governação do Programa, nomeadamente os Comitês de Coordenação de País e o Comité de Pilotagem. Apesar de estes momentos serem muito uteis para a partilha de resultados do Programa com todos os parceiros, a frequência destas reuniões foi inferior à prevista.

#### **5. Em que medida o Programa teve uma visibilidade adequada?**

O Programa implementou um plano de comunicação e visibilidade com dois objetivos gerais:

- Fazer chegar a informação à audiência dos países doadores (UE) sobre as ações do Programa e o seu impacto positivo no âmbito da Parceria Estratégica UE/PNUD e, com isto, sensibilizá-las para um maior engajamento na Ajuda ao Desenvolvimento;
- Garantir que as audiências dos países beneficiários fossem informadas e sensibilizadas sobre a importância e o impacto positivo que a boa governação económica, a transparência fiscal e responsabilização na gestão dos recursos públicos têm no fortalecimento democrático e, em última instância, na melhoria das condições de vida dos cidadãos destes países.

Foi definida a identidade visual do projeto através da criação e standardização da linha gráfica de todos os estacionários e dos materiais de comunicação, e foram desenvolvidos produtos e procedimentos standard de comunicação e visibilidade para as principais atividades do projeto e

dos beneficiários. A avaliação considera esta identidade de grande qualidade visual e comunicacional.

Por outro lado, a presença online do Programa é composta por: 1) um site institucional<sup>15</sup> 2) um espaço online para promoção de conteúdos de eLearning;<sup>16</sup> 3) páginas de redes sociais – Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn<sup>17</sup> 4) um canal no Youtube e 5) uma conta ISSUU com onze publicações.<sup>18</sup> No ano de 2023, as redes sociais do Programa contam com 6044 seguidores no Facebook, com um alcance de 15 887 contas; 598 seguidores no Instagram, com um alcance de 1154 contas; 397 seguidores e 271 conexões no LinkedIn; 597 seguidores e 100 mil impressões no Twitter. Finalmente, o canal do Youtube conta com 10125 visualizações.

A presença on-line do Programa foi consolidada na plataforma AGORA, no endereço <https://www.agora-parl.org/pt-pt/pro-palop-tl-sai>, onde os diversos recursos informativos, documentais e de capacitação estão disponibilizados. No total, entre documentos do projeto, documentos criados no âmbito do projeto, cursos de formação, webinars, podcasts, índice de transparência, mais de 30 conteúdos estão disponíveis. Cremos que o impacto do projeto beneficiaria se o website (e os seus conteúdos) tivessem uma versão em inglês, potenciando a sua internacionalização, ganhos de partilha, alcance e prestígio, entre outros potenciais benefícios. Existe ainda um website dedicado para a Plataforma Orçamental Online da Sociedade Civil dos PALOP-TL.

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, blogs, estações de rádio e de TV. As atividades do Programa foram divulgadas em sites institucionais como 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.

---

<sup>15</sup> <https://agora-parl.org/pro-palop-tl-sai>

<sup>16</sup> <https://learn.agora-parl.org/>

<sup>17</sup> <https://www.facebook.com/propalop.tl>

<sup>18</sup> [https://issuu.com/pro\\_palop\\_tl\\_isc](https://issuu.com/pro_palop_tl_isc)

Figura 7 – Plataforma Orçamentação online do Pro PALOP-TL ISC na plataforma AGORA



Um dos objetivos desta estratégia de comunicação foi a edição e publicação de recursos relevantes (e.g., *A Orçamentação Sensível ao Género é Possível: a Metodologia Aplicada pelo Pro PALOP-TL ISC*). Estes conteúdos são publicados em português, o que é uma contribuição fundamental para fomentar o conhecimento produzido em português por oriundos de países de língua portuguesa.

Adicionalmente, e reforçando comentários anteriores, embora se compreenda e apoie a opção do Programa de publicar principalmente em português, esta avaliação considera que uma tradução para inglês dos recursos, ou de parte deles, poderia aumentar a visibilidade do Programa. Apesar de o Programa ter sido altamente eficiente na sua visibilidade na área dos PALOP-TL e de, desde a avaliação intercalar, onde este tema já tinha sido identificado, algumas publicações em inglês já terem sido publicadas, continua a não ser muito visível para países para além dos de língua oficial portuguesa, situação para a qual fomos alertados por diversos stakeholders internacionais interessados.

Todos estes recursos estão disponíveis online, constituindo, portanto, um elemento de sustentabilidade do Programa.



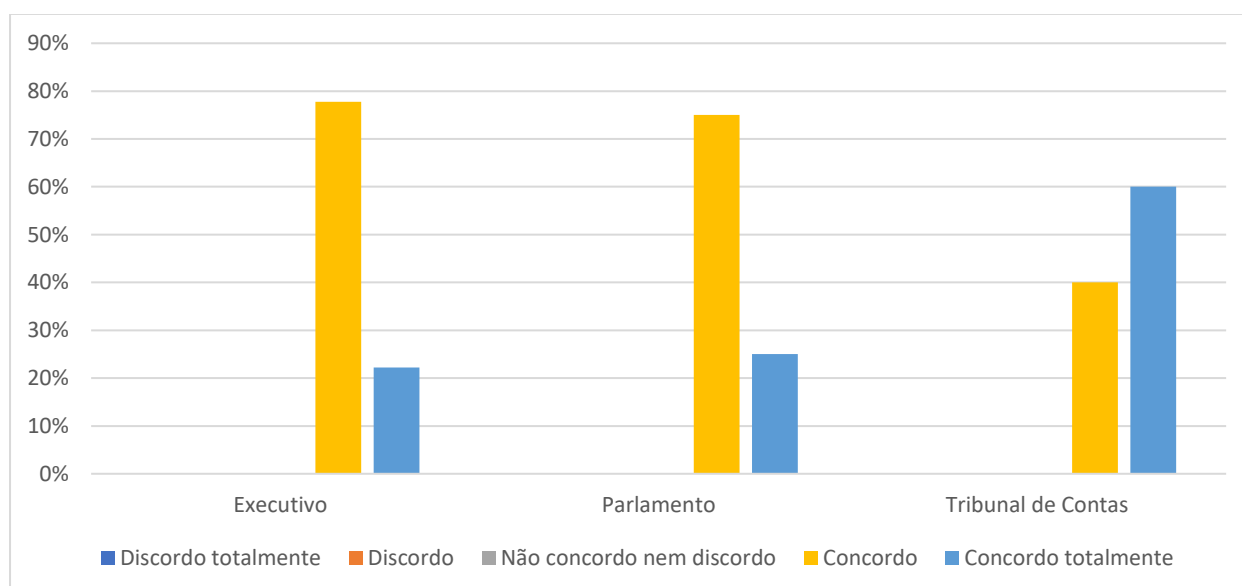
### 3.4. SUSTENTABILIDADE

**1. Que indicações existem de que os resultados do projeto serão ou foram sustentados, por exemplo, através das capacidades necessárias (quadros jurídicos, sistemas, estruturas, pessoal, etc.)?**

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 individuais e institucionais (conforme apresentado no capítulo sobre a Eficácia).

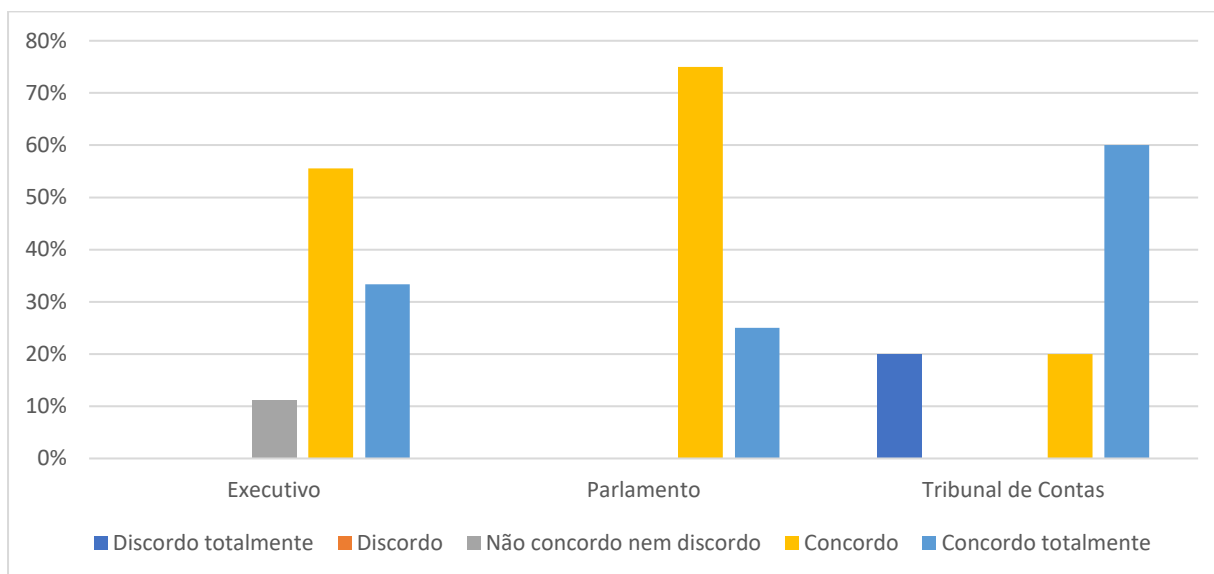
De acordo com as respostas do inquérito, as metodologias utilizadas pelo Programa garantiram uma efetiva transferência de conhecimento (83 por cento dos respondentes concordam ou concordam totalmente com essa afirmação - ver Figura 8).

*Figura 8 - 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. De facto 83.3 por cento dos entrevistados sentem-se motivados e preparados para sustentar os benefícios na sua instituição após o término do Programa (ver Figura 9).

Figura 9 - Sinto-me motivado e preparado para sustentar os benefícios do projeto na minha instituição, após o término do projeto



No entanto, tendo como fonte complementar as entrevistas realizadas, devemos avaliar esta questão em três níveis distintos, mas complementares.

Em primeiro lugar do ponto de vista individual. Tal como referido com base nas respostas ao inquérito, os beneficiários individuais tendem a valorizar a sustentabilidade do conhecimento adquirido, quer de uma forma abstrata, quer de forma objetiva, referindo que os conhecimentos e competências adquiridas estão e continuarão a ser utilizadas quer do ponto de vista do seu posicionamento humano (questões como a sensibilidade ao género têm aqui muito relevo), quer do ponto de vista profissional (na atuação corrente das suas atividades). Inclusivé há uma predisposição para continuar o processo de aquisição de conhecimento e de competências, quer por via formal (p.e. após a Pós-Graduação em Finanças Públicas, avançar para o Mestrado), quer informal (por auto formação e, principalmente, por manutenção das redes criadas com colegas e outros profissionais de outros países e do próprio país).

No que diz respeito à questão da transformação das competências individuais em competências institucionais de forma sustentável, o feedback já é misto. Por um lado demonstram uma predisposição para partilhar essas competências com outros profissionais da instituição, quer por via de ações específicas de formação, quer por partilha on-the-job. Mas, por outro lado, algumas dificuldades são identificadas, a saber: rotatividade de profissionais (principalmente nos Parlamentos e nos cargos de chefia), alteração da política e gestão associadas às suas funções e ao processo específico em causa (p.e. quando existem discordâncias metodológicas quanto a procedimentos criados por parte das chefias ou do Executivo, fazendo interromper a nova forma de trabalhar um determinado assunto; um dos casos referidos foi a metodologia de marcadores de género) ou ainda no que diz respeito à indisponibilidade de recursos financeiros próprios para continuar o processo de capacitação individual e institucional ("caso o Projeto não tenha uma terceira fase vai ser muito difícil garantir a sustentabilidade").

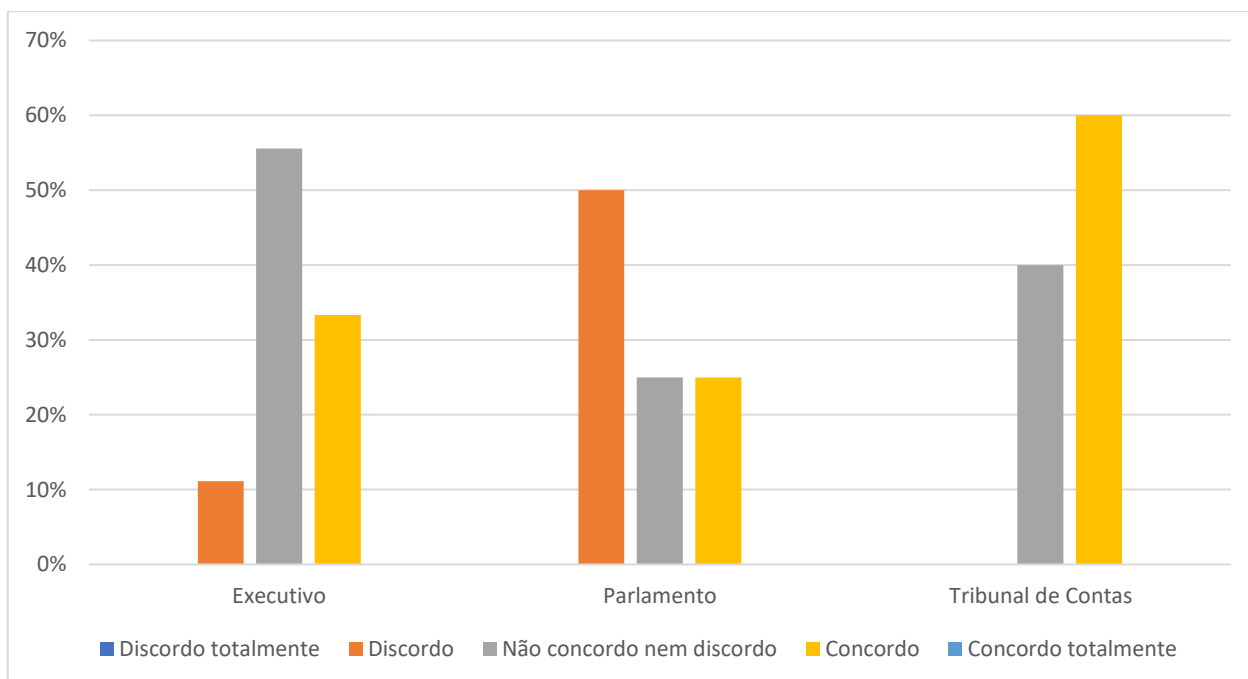
De facto, o sucesso de um programa desta natureza, depende muito do empenho de altas figuras políticas. A capacitação de pessoal técnico permite que os países, se assim o desejarem, implementem reformas institucionais que levem a níveis mais elevados de governação, mas a

direção política é essencial para impulsionar e apoiar as mudanças institucionais. As evidências recolhidas sugerem haver alinhamento entre os objetivos nacionais e os do programa. Não obstante, mudanças ao nível político podem restringir o progresso.

Finalmente, existe uma terceira categoria que, por natureza, parece favorecer a sustentabilidade: ferramentas informáticas e peças legislativas. Tipicamente é reconhecido que a existência de ferramentas em funcionamento ou de peças legislativas aprovadas, tornadas leis, facilitam a sustentabilidade das transformações. Ainda assim, quer por razões de escassez de recursos financeiros ou de alteração de prioridades ou pontos de vista políticos, é identificado o risco de inversão ou suspensão.

A este respeito, é de referir que apenas 42 por cento dos inquiridos consideram que os recursos financeiros e económicos da sua instituição estão disponíveis para sustentar os benefícios alcançados pelo programa, sendo que no caso dos Executivos apenas 33 por cento e no caso dos Parlamentos apenas 25 por cento (ver Figura 10).

*Figura 10 - Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo Programa na minha instituição*



Em conclusão, tendo como base as diversas fontes, podemos concluir que existe uma predisposição para tornar os resultados do projeto sustentáveis e até crescentes na sua importância e relevância, mas existe o risco de em determinadas circunstâncias alguns desses resultados poderem não prosseguir. Este risco não decorre, pelo contrário, das metodologias utilizadas, que foram participativas e de desenvolvimento de competências próprias (humanas, informáticas, legislativas e procedimentais), mas de indisponibilidade de recursos e/ou de alterações políticas e de gestão institucional.

## **2. *Em que medida a Cooperação Sul-Sul e Triangular foi utilizada na abordagem e nas atividades do projeto?***

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 inúmeras oportunidades para os diferentes beneficiários aprenderem uns com os outros e compartilharem as melhores práticas. Essas experiências em rede foram descritas como extremamente relevantes para fortalecer ainda mais o diálogo entre os atores das finanças públicas nos países beneficiários, bem como entre entidades semelhantes em diferentes países. Foi dos aspetos mais relevados nas entrevistas realizadas.

A promoção do desenvolvimento de redes formais e informais entre os diversos beneficiários e participantes nas atividades do programa foi, portanto, um fator de indelével valor e totalmente reconhecido por todos e que está a ser um fator de sustentabilidade dos resultados do projeto.

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 o crescimento individual e a transformação institucional. As instituições beneficiárias afirmaram que as trocas e experiências em rede com as contrapartes promovidas pelo Programa tiveram resultados positivos: “A troca de experiência entre os diversos países foi muito útil e cruzada das mais diversas maneiras. Conseguimos partilhar a nossa experiência mais avançada em determinadas áreas. Beneficiar de experiência em outras áreas em que não estávamos tão avançados. E neste momento já estamos a partilhar a nossa experiência com países europeus.”<sup>19</sup>. Embora possa parecer mais relevante para os países que estejam em etapas mais iniciais do desenvolvimento das temáticas endereçadas (e sê-lo-á, com certeza) também aqueles que estejam mais evoluídos, com a devida predisposição para a partilha e a obtenção de conhecimento de forma aberta e construtiva, pode ser uma oportunidade de identificar oportunidades mais específicas de melhoria. E a avaliação considera que o Programa promoveu esse contexto positivo, já que foram identificados casos de troca bidirecional de conhecimento e experiência entre instituições de vários países sobre o mesmo tema, em que num determinado aspeto uma das instituições foi considerada como uma boa prática e noutra aspeto desse mesmo tema aconteceu o inverso.

Em termos formais, neste âmbito, o programa teve um sucesso particular na implementação de Comunidades de Práticas (CdP) como um instrumento para impulsionar o diálogo de políticas e práticas e fomentar o intercâmbio voluntário. Embora a pandemia COVID-19 tenha limitado a organização das reuniões presenciais previstas para estas interações, as metas previstas no quadro de resultados para responder a esta abordagem foram muito ultrapassadas, tendo, no total, sido realizados 45 eventos presenciais e on-line, para um total de 7 planeados, com uma presença de 2.659 participantes, para um total de 1.200 planeados.

Da mesma forma, a abordagem da cooperação triangular expôs as instituições às melhores práticas e padrões internacionais. Do ponto de vista dos parceiros, como o Tribunal de Contas de Portugal, as iniciativas horizontais respondem a necessidades e preocupações partilhadas de países com regimes jurídicos e jurisdições semelhantes, mas alguns entrevistados sugeriram uma

---

<sup>19</sup> Entrevistas dos Informantes- chave.

(ainda) maior disponibilidade para adequação dos conteúdos à realidade local, eventualmente através de atividades híbridas a nível transnacional e nacional.

Em conclusão, esta abordagem promoveu de forma muito relevante uma componente de sustentabilidade dos resultados do programa.

### **3. *Em que medida as intervenções do projeto têm estratégias de saída bem concebidas e bem planeadas?***

Embora no momento da avaliação intercalar se tenha constatado que o programa não tinha uma estratégia de saída específica, ela acabou por ser desenvolvida, entretanto, tendo sido aprovada em Janeiro de 2023.

Com base numa abordagem metodológica consistente, a estratégia de saída foi concretizada por atividade e produto, garantindo a identificação clara do modus operandi para as diversas situações.

O princípio estratégico de base é que ao nível da atuação juntos dos países beneficiários o esforço seria na mobilização de fundos para uma nova fase do programa, centrada na consolidação dos resultados das fases anteriores, permitindo a adoção de boas práticas internacionais e ampliando o âmbito para apoiar o desenvolvimento da eficiência tributária, políticas de crescimento económico inclusivo (mobilização de recursos internos), bem como auditorias específicas relevantes para os PALOP-TL, promovendo o cumprimento dos compromissos internacionais.

Estabeleceram-se também um conjunto de atividades para consolidação e transição das plataformas informáticas e respetivos recursos, nomeadamente ao nível do e-learning, que garantisse, de forma eficiente, a manutenção e continuidade na disponibilização dos conteúdos. Foi adotada a plataforma AGORA como solução integrada.

Embora simples, a estratégia de saída parece garantir os temas mais relevantes: a continuidade do Programa para uma nova fase, que consolide o progresso realizado e abra caminho a novas temáticas de grande importância para os países, como aliás tem sido referido ao longo desta avaliação; e a continuidade da utilização dos recursos produzidos durante a Fase II do programa.

Alguns dos entrevistados referiram a interrupção das atividades do programa durante a maior parte do ano de 2023 como um risco para a sua sustentabilidade. Sugerimos que, no âmbito da futura Fase III do Programa se faça uma avaliação mais circunstancial a cada um dos PTA aferindo quais das atividades devem ainda merecer uma atenção específica de fecho ou de continuidade para a nova Fase. Para tal dever-se-ão considerar iniciativas de mobilização de recursos financeiros e humanos a nível nacional e das suas instituições para dar continuidade às atividades que deverão ser continuadas. Admitimos que estes aspetos estarão muito possivelmente no espírito da estratégia de saída quando é referido que 20% dos PTA serão sujeitos a atividades de phase-out.

Complementarmente, será de prosseguir com a consolidação da plataforma da sociedade civil, no sentido da sua apropriação pelas OSC.

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

***Em que medida as questões transversais deste projeto, tais como a "abordagem baseada no género e nos direitos" e a "boa governação", foram abordadas na conceção, execução e acompanhamento do projeto?***

A abordagem baseada no género e nos direitos humanos e a boa governação foram elementos abordados na conceção e execução do programa. Em relação à conceção, o Programa alinou-se, na fase de desenho, com os ODS, as estratégias do PNUD e da União Europeia, a saber: ODS 5 e 16; Estratégia de Igualdade de Género do PNUD 2018-2021<sup>20</sup>; e Plano de Ação da União Europeia sobre Igualdade de Género e Empoderamento das Mulheres.

Em termos de implementação, em primeiro lugar, destaca-se o sucesso do programa no que respeita a igualdade de género no envolvimento dos participantes. Do total de 11.545 de pessoas envolvidas nas diversas atividades do programa (capacitação, comunidade de práticas e atividades de informação e sensibilização) 5.997 foram mulheres, correspondendo, portanto, a uma divisão dos beneficiários diretos de 52% mulheres e 48% homens, garantindo uma representação adequada das mulheres no conjunto e em cada uma das atividades.

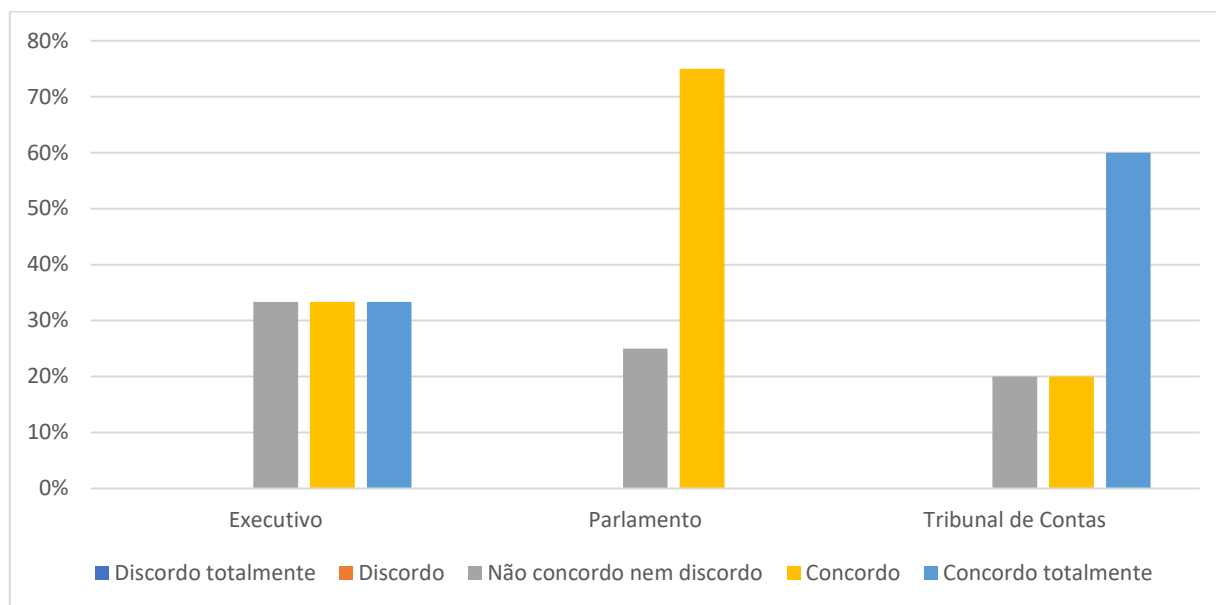
Em segundo lugar, o programa integrou afincadamente as questões de género na governação económica em cada um dos PALOP-TL, conseguindo que todos eles endosassem e integrassem a metodologia OSG. Como nota complementar é de relevar o reconhecimento internacional do Pro PALOP-TL ISC (Fase II) como boa prática ao nível do OSG, já estando a ser desenvolvidos trabalhos no sentido de se utilizar a metodologia criada, para aplicação noutras regiões (e mesmo continentes), nomeadamente, mas não apenas, por via de uma parceria com a PNUD através do Programa EQUANOMICS.

Por fim, 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, 75 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 11).

---

<sup>20</sup> PNUD: "Estratégia de Igualdade de Género do PNUD 2018-2021", 2018.

Figura 11 - O Programa contribuiu para melhorar a igualdade de género, direitos humanos e/ou boa governação no meu país



## 4. CONCLUSÕES

Considerando toda a informação obtida na execução dos trabalhos desta avaliação, incluindo dados de instituições nacionais e internacionais, documentos do projeto, percepções e opiniões dos beneficiários e outros stakeholders, assim como a sua análise cruzada e ponderada, podemos concluir, de forma convincente, que o Pro PALOP-TL ISC (Fase II) deve ser avaliado, na sua globalidade, como muito positivo para o espaço dos PALOP-TL, cada um dos respetivos países e instituições beneficiárias, tendo ainda contribuído para a criação de recursos e metodologias utilizáveis por outras instituições de outras regiões e países, tornando-se, em diversas componentes do projeto, um caso de referência a nível global.

O programa abordou aspetos importantes na governação nos PALOP-TL, tendo sido alinhado com estratégias setoriais e nacionais dos países, com o Plano Estratégico do PNUD, com os Planos Indicativos Nacionais (PIN) da EU para os países beneficiários e com os ODS. O programa também incorporou, de forma positiva e construtiva, as lições do seu programa anterior, assim como, de forma contínua, os resultados e dificuldades da execução das suas atividades, quer por razões transversais (p.e. o eclodir da pandemia COVID 19), quer nacionais, ajustando o planeamento e as abordagens, quando necessário e relevante, em consulta e com o envolvimento das entidades beneficiárias, assim como das Delegações da EU nesses países.

Pela leitura dos indicadores internacionais de referência, embora não de uma forma homogênea, relevante e consistente, em todos os indicadores e em todos os países, existem sinais globais de melhoria ao longo do período de implementação do programa. A auscultação dos beneficiários e de outros stakeholders indicam uma conclusão semelhante, havendo um expresse desejo de continuidade por parte de todos os beneficiários contactados.

Esta avaliação constatou que o programa avançou na concretização dos objetivos previstos e está a dar um contributo positivo na melhoria da governação económica na região PALOP-TL conforme os pontos de vista dos beneficiários e de outros stakeholders, assim como pela observação de elementos tangíveis no terreno, sejam ao nível da capacitação de recursos humanos, de iniciativas legislativas, de desenvolvimento de ferramentas informáticas ou ainda de alteração de procedimentos, entre outros aspetos. Verificando o progresso em relação às metas, conclui-se que o programa ultrapassou a sua grande maioria, tendo, por exemplo, capacitado 8.557 pessoas, mais que duplicando o objetivo de 3.710. Estas observações permitem à equipa de avaliação concluir que a tendência é claramente positiva de uma forma geral, considerando-se que existe potencial para que os indicadores continuem a evoluir e que em próximas medições se verifiquem progressos adicionais.

O programa foi ainda identificado como uma boa prática no quadro da cooperação PALOP-TL pela generalidade dos stakeholders, incluindo os beneficiários diretos, mas também profissionais e responsáveis do PNUD, os quais demonstraram já estar ou pretender vir a utilizar os recursos criados no âmbito do Pro PALOP-TL ISC (Fase II) em outras iniciativas e em diferentes geografias e contextos, particularmente, mas não apenas, no que diz respeito à inclusão da ótica do género na GFP.

Conforme feedback obtido, sem colocar em causa a forte orientação do programa para a partilha regional de experiências e soluções, dever-se-á reforçar o caminho já realizado por via dos PTA nacionais, com a realização de atividades específicas e ajustamentos metodológicos que tomem em conta as especificidades nacionais, sendo de relevar, neste aspeto, em particular, o caso de Timor-Leste.



Esta avaliação concluiu que a estratégia de implementação e execução do programa foi adequada e eficiente. Não só a UGP tem demonstrado um forte compromisso e agilidade na gestão do programa, tendo a sua capacidade técnica e as soft skills dos seus integrantes 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. A avaliação considera também que o Programa fez um uso eficiente dos recursos financeiros alocados, tendo sido capaz de os gerir de forma adequada e eficiente, apesar do eclodir da pandemia no seu decorrer, sendo que o desvio face ao orçamentado foi marginal e dentro dos limites estabelecidos pelo art. 11 nas Condições Gerais do Acordo de Contribuição assinado com a EU. Também os recursos humanos afetos à gestão e execução do Programa possuíam competências técnicas relevantes, experiência profissional abrangente nas diversas áreas de implementação do Programa e soft skills adequados.

Os instrumentos de M&A foram adequados e melhoraram ao longo da implementação do Programa. Sendo de relevar, para além da matriz de M&A e dos PTA, a construção de um dashboard online (Results Dashboard), o qual permite, de uma forma visualmente atrativa e simples identificar os principais indicadores de resultados e aferir a concretização face ao planeado.

No sentido de uma maior proximidade às especificidades nacionais e de cada instituição, em futuras iniciativas, poder-se-ia considerar a adoção de uma centralidade da UGP flexível, com a possibilidade de alocação de recursos humanos adicionais a nível local sempre que um beneficiário apresente sinais de divergência (como foi o caso de Timor-Leste), sugerindo-se ainda uma maior regularidade do envolvimento das estruturas de governação do programa. A prática e os recursos digitais e de comunicação hoje disponíveis, podem mesmo facilitar processos híbridos de centralização de uma equipa-chave e descentralização de especialistas ou outros recursos, assim como de uma maior eficácia no envolvimento de todos os stakeholders.

O programa adotou também uma estratégia de comunicação e visibilidade que obteve resultados muito positivos e que contribuíram também para a sua sustentabilidade. Essa estratégia concretizou-se por uma importante presença e dinâmica on-line: website, presença em diversas redes sociais, plataforma de e-learning, assim como pela presença de conteúdos noticiosos em inúmeros outros media internacionais e nacionais. E, ao mesmo tempo, pelo desenvolvimento de conteúdos e recursos divulgados naqueles meios, com relevância e pertinência para as temáticas do programa. A consideração do programa enquanto caso de referência internacional seria, no entanto, reforçada, com a continuidade da tradução dos recursos criados para outras línguas que não apenas o português (Inglês).

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 individuais e institucionais. De acordo com as respostas do inquérito, as metodologias utilizadas pelo programa garantiram uma efetiva transferência de conhecimento e um nível de apropriação nacional e institucional também bastante positivo. Também a concretização de atividades do Programa em alterações legislativas nos países e na construção de ferramentas informáticas de suporte a nível nacional e regional contribuem para uma sustentabilidade natural dos resultados.

Em particular, 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, tendo sido um importante mecanismo para a sustentabilidade dos resultados. Essas experiências em rede foram descritas como extremamente relevantes para fortalecer ainda mais o diálogo entre os atores das finanças públicas nos países beneficiários, bem como entre entidades semelhantes em diferentes países. Foi mesmo dos aspetos mais relevados nas entrevistas realizadas. Em termos formais, neste âmbito, o programa teve um sucesso particular na

implementação de Comunidades de Práticas (CdP) como um instrumento para impulsionar o diálogo de políticas e práticas e fomentar o intercâmbio voluntário.

O programa elaborou uma estratégia de saída que, embora simples, parece garantir os temas mais relevantes: a continuidade do Programa para uma nova fase, que consolide o progresso realizado e abra caminho a novas temáticas de grande importância para os países, assim como a continuidade da utilização dos recursos produzidos durante a Fase II do Programa.

Assim, existe uma predisposição para tornar os resultados do projeto sustentáveis e até crescentes na sua importância e relevância, mas existe o risco de, em determinadas circunstâncias, alguns desses resultados poderem não prosseguir. Este risco não decorre, especificamente, das metodologias utilizadas, que foram participativas e de desenvolvimento de competências próprias (humanas, informáticas, legislativas e procedimentais), mas de indisponibilidade de recursos e/ou de alterações políticas e de gestão institucional a nível nacional.

A abordagem baseada no género e nos direitos humanos e a boa governação foram elementos centrais da conceção, planeamento e execução do programa. De acordo com a informação recolhida por esta avaliação, do total de 11.545 de pessoas envolvidas nas diversas atividades do programa (capacitação, comunidade de práticas e atividades de informação e sensibilização) 5.997 foram mulheres, correspondendo, portanto, a uma divisão dos beneficiários diretos de 52% mulheres e 48% homens, garantindo uma representação adequada das mulheres no conjunto e em cada uma das atividades. O programa defendeu de forma objetiva e enérgica 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. 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.

## 5. LIÇÕES APRENDIDAS

Apresentamos, de seguida, um conjunto de lições aprendidas com a implementação do Pro PALOP-TL ISC (Fase II), tendo como fonte a informação recolhida e as análises realizadas na sua avaliação, as quais têm como objetivo identificar pistas para futuras fases do Programa ou outras iniciativas.

### Lição aprendida (LA)

**LA1. Uma abordagem tende a ser mais eficaz e sustentável quanto melhor conseguir equilibrar uma perspetiva transversal a nível regional, beneficiando da partilha de experiências e de boas práticas, com as perspetivas e especificidades nacionais, garantindo uma maior apropriação e adaptação às necessidades institucionais.**

Este é um equilíbrio que deverá ser encontrado tanto quanto possível na fase de desenho do programa, mas que deverá também ser monitorizado ao longo da sua execução, permitindo ajustamentos ao planeamento e abordagem, se justificáveis. Nas diversas atividades poder-se-ão definir momentos regionais e momentos nacionais, relevar o papel dos agentes mais próximos das instituições para contribuírem com a sua experiência e, em certas circunstâncias mais específicas, considerar mesmo a localização de atividades em substituição de modelos híbridos. Entre outras situações, o caso de Timor-Leste pode ser dado como exemplo da sua especificidade e pelas medidas tomadas para minimizar impactos indesejáveis.

**LA2. Um programa que envolve temáticas complexas e transversais beneficia de abordagens holísticas e integradas, devendo considerar o envolvimento efetivo e permanente de todos os atores-chave, nas diversas dimensões (estratégica, processual, operacional, humana e digital) e considerando distintas abordagens (capacitação, networking e assistência técnica).**

Esta lição refere-se à vantagem em garantir que quer do ponto de vista das instituições, quer do ponto de vista das temáticas de atuação e respetivas abordagens, é possível potenciar os resultados a atingir. Não podemos, de facto, esperar a maximização dos impactos se a algum dos atores-chave não tiver sido dada a atenção adequada ou se alguns dos fatores-chave (as dimensões) não tiver sido considerado ou ainda se um determinado problema exigir uma abordagem e se optar por outra por indisponibilidade de recursos. O esforço a dedicar a cada um destes sujeitos deve ser tendencialmente proporcional à sua contribuição para o todo e à minimização de bloqueios no despoletar do impacto desejado. Ilustrativamente podemos referir ao nível da GFP para cada uma das três questões-chave que o ciclo orçamental inclui custos, investimentos, mas também receitas públicas (tema dimensão); que as OSC são atores-chave fundamentais para uma lógica de transparência (tema atores-chave); ou que assistência técnica cruzada em regime de networking pode ser uma solução eficaz (tema abordagem).

**LA3. A cooperação institucional intranacional, sul-sul e triangular é um mecanismo fortemente potenciador da eficácia, apropriação e sustentabilidade de iniciativas desta natureza.**

Observou-se neste projeto que, para além da partilha de experiência e do efeito de rede que acaba por se criar a nível institucional, profissional e mesmo particular, contribuindo para a busca autónoma de soluções por parte das entidades junto dos seus pares, também se torna claro que as boas práticas se podem encontrar em qualquer dos países e em qualquer das instituições. Para além de mecanismos desta natureza trazerem ao de cima e com benefício para todos as inúmeras boas práticas existentes, tornam-se também ferramentas motivacionais relevantes e que contribuem para processos de inovação e melhoria contínua. Observou-se, por exemplo, que num dos países e num tema em particular, houve o benefício de trocar melhores práticas com outro país da região e, ao mesmo tempo, obter contributos e contribuir numa lógica triangular (ou seja, no sentido norte sul, por um lado e sul-norte, por outro).

---

**LA4. O Programa tem potencial para se tornar uma boa prática internacional e deve considerar isso na sua estratégia de comunicação e visibilidade.**

O Programa já está a ser reconhecido como uma boa prática internacional, quer a nível regional, quer continental, quer mesmo transcontinental. Existem iniciativas em curso e interesses por parte de entidades de cooperação para utilizarem metodologias e abordagens nele desenvolvidas para outras geografias. Está mesmo em curso uma abordagem mais institucional nesse sentido por parte do Programa EQUANOMICS. Assim, programas que introduzem abordagens inovadoras e pragmáticas poderão beneficiar de, assim que tal for confirmado, desenvolverem iniciativas de divulgação e partilha internacionais, contribuindo para a criação de valor noutras geografias e trazendo prestígio para a iniciativa e para o ecossistema das diversas instituições envolvidas.

---

**LA5. Uma abordagem mista de centralização na gestão do Programa e de suporte operacional e acompanhamento estratégico (“assurance”) por parte dos Escritórios do PNUD a nível nacional poderá contribuir para uma melhor eficácia das atividades e beneficiaria com um maior envolvimento das Delegações da UE e estruturas atuais responsáveis pela cooperação PALOP-TL|EU nesses países.**

Se apesar de uma das LA da primeira fase do Programa ter sido uma UGP centralizada, esta Fase II, sem contrariar esse princípio, vem introduzir a necessidade de uma maior proximidade nacional, em particular em situações de grande divergência, como foi o caso de Timor-Leste. Nessas situações poder-se-á considerar a existência de recursos locais que estendam a gestão do Programa, assim como uma maior regularidade de envolvimento das outras estruturas de governação do Programa que estejam localizadas nos países beneficiários, para benefício da relevância, eficácia e sustentabilidade.

## 6. RECOMENDAÇÕES

As recomendações que apresentamos resultam da informação recolhida, das análises realizadas e das lições aprendidas, incorporando, nomeadamente, os contributos dos beneficiários e outros stakeholders entrevistados ou que contribuíram com os seus pontos de vista na resposta ao inquérito.

| Recomendação   | Destinatários                 | Prioridade | Constatações Associadas  |
|--|-------------------------------|------------|--|
| <p><b>R1 Garantir que iniciativas nacionais e globais identificadas na estratégia de saída para transitar a responsabilidade de gestão para outras instituições beneficiárias do programa, mas que continuam por concluir ou consolidar, sejam reconsideradas enquanto atividades a desenvolver na nova fase do programa.</b></p> <p>Esta avaliação mais circunstancial a cada um dos PTA pode considerar iniciativas de mobilização de recursos financeiros e humanos a nível nacional e das suas instituições para dar continuidade às atividades.</p> | UGP, UE, Países Beneficiários | Alta       | Referida por beneficiários e stakeholders e na estratégia de saída |
| <p><b>R2 Considerar o tema das receitas públicas, com destaque para as receitas internas, como âmbito da GFP e, portanto, das atividades a desenvolver.</b></p> <p>Desta forma quer as questões de eficiência orçamental, quer de transparência, quer ainda o tema OSG, cobririam todo o OGE.</p>  | UGP, UE, Países Beneficiários | Alta       | Referida por beneficiários e stakeholders e alinhada com a LA2     |
| <p><b>R3 Considerar um maior equilíbrio das questões de eficiência orçamental e transparência vis-a-vis as questões de género.</b></p> <p>Houve um forte desenvolvimento da temática de OSG, o que é positivo, mas é importante reforçar as questões de eficiência pois a generalidade dos países defronta problemas a esse nível, assim como de medidas de transparência, em particular com OSC.</p>  | UGP, UE, Países Beneficiários | Alta       | Referida por beneficiários e stakeholders alinhada com a LA2       |

**R4 As atividades específicas nacionais devem continuar a ser priorizadas na implementação destes programas, face à sua especificidade, em particular em relação a Timor-Leste, sem deixar de respeitar a lógica de intervenção de tipo regional e o princípio da cooperação sul-sul e triangular que norteiam o programa e a cooperação PALOP-TL|UE.**

Com os PTA pretendeu-se ajustar o Programa a cada um dos países e a gestão foi sendo dinâmica no sentido de se adaptar às necessidades evolutivas. Ainda assim foram evidentes dificuldades localizadas (em particular em Timor-Leste), assim como algumas discordâncias, que podem ter limitado a apropriação, na utilização de metodologias absolutamente standard ao invés, por exemplo, de frameworks mais conceptuais.

UGP, UE, Países Beneficiários

Alta

Referida por beneficiários e stakeholders e alinhada com as LA1 e LA5

**R5 Continuar a utilizar os PTAs para aproximar, mais ainda, a gestão do programa às realidades específicas a cada país beneficiário, em especial em situações de maior divergência, sem que tal desvirtue a lógica de intervenção e diagnóstico estrutural das necessidades e desafios (evitar abordagem “lista de compras” por país e instituição).**

Um modelo centralizado de gestão apoiado por um suporte local, assim como por um maior envolvimento de estruturas localizadas no país (do PNUD e da EU) beneficiará a resolução de obstáculos específicos e um maior alinhamento com as prioridades nacionais e até com a coordenação de outros projetos em curso nos países.

UGP, UE, Países Beneficiários

Alta

Referida por beneficiários e stakeholders e alinhada com as LA1 e LA5

**R6 Considerar as instituições nacionais não apenas como sujeitos do Programa, mas também como contribuintes de capacitação e de assistência técnica**

Os benefícios e casos de partilha de experiências observados permitiram identificar vários casos de boas práticas na

UGP, Países Beneficiários

Média

Alinhada com a LA3

região, as quais poderiam ser alvo de partilha de forma mais abrangente e formal podendo contribuir para aspetos de natureza motivacional e de apropriação e sustentabilidade.

**R7 Promover o Pro PALOP-TL ISC como um Programa de referência internacional**

Pelo feedback já obtido, o Programa tem capacidade e recursos, por um lado, e beneficiará do ponto de vista de visibilidade e prestígio, por contribuir para a criação de valor noutras geografias e circunstâncias. Iniciativas de aproximação a stakeholders e plataformas internacionais, assim como de adaptação dos recursos criados a outra línguas e contextos podem ser muito úteis.

UGP,  
Stakeholders  
internacionais

Média

Alinhada com  
LA4

# ANEXOS

1. **QUADRO DE RESULTADOS**
2. **LISTA DE STAKEHOLDERS CONSULTADOS**
3. **INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**
4. **BIBLIOGRAFIA**



## 1. QUADRO DE RESULTADOS

|                            | Cadeia de Resultados  | Indicadores   | Linhas de base (ano de referência)  |   | Metas (ano de referência)   |   | Fontes e meios de verificação   | Pressupostos  |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo geral:<br>Impacto | <b>(OG) Melhorar a governação económica nos PALOP e Timor-Leste</b>   | OG 1. Indicadores do Banco Mundial para Governação:<br>OG 1.3. "Controlo da Corrupção" nos PALOP-TL.  | <b>2017</b><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   |   | <b>2022</b><br>AO- 15,00; CV – 80,00; GB - 15,00; MZ- 45,00; STP – 70,00; TL- 55,00   |   | (1) <i>Worldwide Governance Indicators (WGI) project - <a href="#">Link</a></i>   |   |
|                            | <b>(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</b> | 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, Fiscalização Orçamental)<br>OE2.1. Transparência (Orçamento Aberto Índice)<br>OE 2.2. Participação Pública<br>OE 2.3. Fiscalização 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. | <b>OE 1: PEFA indicadores AO (2016)</b><br>PI24 C+<br>PI25 C+<br>PI26 D+<br>PI27 C+<br>PI28 D<br><br><b>CV (2016)</b><br>PI24 B<br>PI25 C<br>PI26 C<br>PI27 B+<br>PI28 D+<br><br><b>GB (2014)</b><br>PI24 D+<br>PI25 -<br>PI26 D<br>PI27 -<br>PI28 D<br><br><b>MZ (2015)</b><br>PI24 B<br>PI25 B+<br>PI26 C+<br>PI27 C+<br>PI28 C+<br><br><b>STP (2013)</b><br>PI24 C | <b>TL (2014)</b><br>PI24 C+<br>PI25 C+<br>PI26 C+<br>PI27 B+<br>PI28 C+<br><br><b>OE 2: POI Índice de Orçamento Aberto</b><br><br><b>2017 AO</b><br>SO2.1 - 25<br>SO2.2 - 7<br>SO2.3 – 33<br><br><b>CV – NA</b><br><b>GB - NA</b><br><b>MZ</b><br>SO2.1 - 41<br>SO2.2 -7<br>SO2.3 -37<br><br><b>STP</b><br>SO2.1 - 31<br>SO2.2 - 0<br>SO2.3 - 46<br><br><b>TL</b><br>SO2.1 - 40 | <b>OE 1: PEFA indicadores 2022 AO</b><br>PI24 B+<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br><br><b>CV</b><br>PI24 A<br>PI25 B+<br>PI26 B+<br>PI27 A<br>PI28 A<br><br><b>GB</b><br>PI24 C<br>PI25 C<br>PI26 C<br>PI27 C<br>PI28 C<br><br><b>MZ</b><br>PI24 B+<br>PI25 A<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br><br><b>STP</b> | PI25 A<br>PI26 B<br>PI27 B<br>PI28 B<br><br><b>OE 2: POI Índice de Orçamento Aberto 2022 AO</b><br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 12<br>SO2.3 – 52<br><br><b>CV</b><br>SO2.1 – 61-80<br>SO2.2 - 20<br>SO2.3 – 65<br><br><b>GB</b><br>SO2.1 – 21-40<br>SO2.2 - 10<br>SO2.3 – 50<br><br><b>MZ</b><br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 -59<br><br><b>STP</b><br>SO2.1 – 41-60<br>SO2.2 - 10 | (1) <i>Public Expenditure and Financial Accountability - <a href="#">Link</a></i><br>(2) <i>Open Budget Survey - <a href="#">Link</a></i> | 1. Os produtos e entregas resultantes da implementação das atividades do projeto e a entrega de produtos são apropriados e utilizados de forma oportuna e eficaz pelos beneficiários<br>2. A implementação dos planos e roteiros de reforma acordados avançam de acordo com o cronograma planeado |

|                  |   |  |  |   |   |  |  |  |
|------------------|---|--|--|---|---|--|--|--|
|                  |   |  | PI25 D+<br>PI26 C<br>PI27 B+<br>PI28 D   | SO2.2 -9<br>SO2.3 - 56  | PI24 B<br>PI25 B<br>PI26 B+<br>PI27 B+<br>PI28 B+<br><b>TL</b><br>PI24 B  | SO2.3 - 59<br><b>TL</b><br>SO2.1 - 41-60<br>SO2.2 -15<br>SO2.3 - 69  |  |  |
| <b>Produto 1</b> | <b>(O1) As capacidades do governo para garantir a transparência fiscal e orçamental nos PALOP-TL são melhoradas</b> | (1) “Nº 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”. | <b>2017:</b><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 facilitadas pelo Pro | <b>2022:</b><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 orçamental.<br>(5) ANG: 4 iniciativas | (1) Sites e outras redes sociais do Pro PALOP-TL ISC;<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 fiscalização, manuais de auditoria e outros novos produtos de fiscalização e controlo externo de GFP |  |  |

|  |  |  |   |   |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|
|  |  | <p>(5) "Nº de iniciativas de informação 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)".</p> | <p>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.</p> <p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(6) ANG: 0; CV: 0; GB: 8 iniciativas regionais envolvendo 244; MOZ: 0 iniciativas; STP: 3 iniciativas envolvendo 46 pessoas; TL: 0 iniciativas.</p> | <p>envolvendo 120 pessoas;<br/>CV: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas;<br/>GB: 12 iniciativas envolvendo 120 pessoas;<br/>MOZ: 4 iniciativas envolvendo 120 pessoas;<br/>STP: 7 iniciativas envolvendo 120 pessoas;<br/>TL: 2 iniciativas envolvendo 60 pessoas</p> |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|

|                  |   |  |   |   |  |  |
|------------------|---|--|---|---|--|--|
| <b>Produto 2</b> | <p><b>(O2) As capacidades para garantir um controlo externo/auditoria sobre o SGFP nos PALOP-TL das ISC e outras instituições relevantes reforçadas</b></p> | <p>(1) "Nº de juizes, auditores e funcionários de ISC 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)".</p> <p>(2) "Estado de comunidade de prática no domínio do controlo externo da GFP, envolvendo juizes e auditores dos PALOP-TL ISC".</p> <p>(3) ("Estado da contratação para apoiar as plataformas SGI e TIC dos PALOP-TL promovendo a eficiência e abertura das ISC".</p> <p>(4) ("Nº de eventos de consciencialização realizados pelas ISC com apoio do projeto em controlo/auditoria externa de questões de SGFP e nº de pessoas envolvidas (discriminadas por sexo, por organização de origem, por país)".</p> | <p><b>2017:</b></p> <p>(1) ANG: 60; CV: 174; GB: 226; MOZ: 26; STP: 60; TL: 7</p> <p>(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 juizes, 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.</p> <p>(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.</p> <p>(4) ANG: 1 iniciativa envolvendo 15 pessoas; CV: 1 iniciativa envolvendo 11 pessoas;</p> | <p><b>2022:</b></p> <p>(1) ANG: 160; CV: 140; GB: 190; MOZ: 140; STP: 120; TL: 20.</p> <p>(2) 1 CdP envolvendo PALOP-TL ISC (OISC CPLP) existe e se reúne pelo menos uma vez por ano, envolvendo pelo menos 300 juizes, 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.</p> <p>(3) As plataformas SGI e TIC estão operacionais em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe e promovem eficiência e abertura.</p> <p>(4) (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</p> | <p>(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</p> |  |
|------------------|---|--|---|---|--|--|

|                  |   |   |   |  |   |  |
|------------------|---|---|---|--|---|--|
|                  |   |   | GB: 8 iniciativas envolvendo 176 pessoas; MOZ: 0 iniciativas; STP: 2 iniciativas envolvendo 42 pessoas envolvidas; TL: 0 iniciativas.   | iniciativa envolvendo 30 pessoas.  |   |  |
| <b>Produto 3</b> | <b>(O3) As capacidades dos parlamentos e das OSC para assegurar a fiscalização parlamentar e monitoria social do SGFP nos PALOP-TL reforçadas</b> | <p>(1) “Nº de deputados, parlamentares e membros da sociedade civil são formados e melhoram o conhecimento/consciência da fiscalização legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG (discriminado por sexo, por organização de origem, por país)”.</p> <p>(2) “Estado de desenvolvimento da metodologia Pro PALOP-TL ISC para orçamentação sensível ao género e fiscalização/monitoria da despesa pública com foco no género”</p> <p>(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”.</p> <p>(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 processos orçamentais nos PALOP-TL”.</p> <p>(5) “1 sistema TIC concebido para simplificar a informação</p> | <p><b>2017:</b></p> <p>(1) Deputados, funcionários parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhor conhecimento/consciência da fiscalização legislativa e monitoria social das despesas e políticas públicas nos países PALOP-TL, incluindo OSG: ANG: 610; CV: 268; GB: 151; MOZ: 625; STP: 92; TL: 245.</p> <p>(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 fiscalização da despesa pública centrada no género.</p> <p>(3) Pelo menos 3 CdP facilitadas pela ISC Pro PALOP-TL formam 3450 deputados, parlamentares e membros das OSC através da cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem "peer2peer", trocas de experiências e práticas sobre fiscalização orçamental legislativa e monitoria social de SGFP e simplificação das</p> | <p><b>2022:</b></p> <p>(1) Deputados, parlamentares e membros da sociedade civil formados e com melhor conhecimento de fiscalização 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.</p> <p>(2) As Comissões Orçamentais Legislativas e os Membros do Conselho de Mulheres e OSC (parceiros Pro PALOP-TL ISC) em todos os países PALOP-TL usam eficazmente a metodologia Pro PALOP-TL ISC sobre OSG e fiscalização da despesa pública centrada no género.</p> <p>(3) Pelo menos 6 CdP facilitadas pelo Pro PALOP-TL ISC treinam e melhoram o conhecimento de 600 deputados, funcionários parlamentares e</p> | <p>(1) Sites e outras redes sociais do Pro PALOP-TL ISC;</p> <p>(2) Relatórios narrativos sobre o andamento do Pro PALOP-TL ISC;</p> <p>(3) Relatórios de avaliação dos resultados do projeto;</p> <p>(4) Websites e outras redes sociais de instituições beneficiárias nos PALOP e Timor-Leste;</p> <p>(5) Relatórios de atividades das instituições beneficiárias do projeto;</p> <p>(6) Levantamento das pessoas formadas antes e depois da formação</p> |  |

|  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
|  |  | <p>orçamental e de despesas (plataforma OSC)".</p> <p>(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".</p> | <p>informações orçamentais.</p> <p>(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 fiscalização e abertura legislativa.</p> <p>(5) Não existe plataforma de análise e simplificação orçamental online dos PALOP-TL OSC.</p> <p>(6) O 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</p> | <p>membros de OSC através da cooperação sul-sul e triangular, aprendizagem "peer2peer", intercâmbio de experiências e práticas sobre a fiscalização do orçamento legislativo e monitoria social do SGFP e simplificação da informação orçamental desagregada por país e género.</p> <p>(4) As plataformas SGI e TIC dos parlamentos de Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste estão operacionais e promovem a fiscalização e abertura legislativa.</p> <p>(5) Está disponível, pelo menos, uma plataforma online de simplificação e análise orçamental das OSC dos PALOP-TL, operacional e sustentável.</p> <p>(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.</p> |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|

## 2. LISTA DE STAKEHOLDERS CONSULTADOS

| PAÍS                    | INSTITUIÇÃO   | NOME                              | FUNÇÃO   |
|-------------------------|---|-----------------------------------|--|
| <b>PRO PALOP TL ISC</b> |   |                                   |  |
| Cabo Verde              | PNUD Cabo Verde   | Ricardo Godinho Gomes             | Assessor Técnico Chefe   |
| Cabo Verde              | PNUD Cabo Verde   | Damaris Rosabal                   | Consultora internacional empoderamento mulheres e orçamento sensível ao género |
| Cabo Verde              | PNUD Cabo Verde   | Graça Sanches                     | Advisor Gender   |
| Cabo Verde              | PNUD Cabo Verde   | Patricia Teixeira                 | Consultora de Comunicação e visibilidade                                       |
| Cabo Verde              | PNUD Cabo Verde   | Maria Andrade                     | Especialista em Tribunais de Contas / Transparência e Fiscalização             |
| <b>PNUD</b>             |   |                                   |  |
|                         | PNUD  | Steven Ursino                     | Chefe do Escritório Conjunto do PNUD, UNFPA e UNICEF em Cabo Verde             |
| São Tome e Príncipe     | PNUD  | Aderito Santana                   | ARR/Programa   |
| Timor-Leste             | PNUD  | Bruno Lencastre                   | Chief Technical Advisor  |
|                         | PNUD  | Giacoma Bafera                    |  |
| Todos os PALOP-TL       | Sociedade Civil (consultora Plataforma sociedade civil) | Andressa Fioravanti               | Consultant - Public Transparency and Tech                                      |
| Angola                  | PNUD  | Maria Casal                       |  |
| <b>BENEFICIÁRIOS</b>    |   |                                   |  |
| Angola                  | Parlamento  | Pedro Neri                        | Secretário-geral   |
| Angola                  | Parlamento  | Maria Idalina de Oliveira Valente |  |
| Angola                  | Ministério de Finanças                                  | Nicola Isabel Lemos de Mvuayi     | Directora Nacional do Orçamento do Estado                                      |
| Angola                  | Ministério de Finanças                                  | Carla Rebelo                      |  |
| Angola                  | Tribunal de Contas                                      | Helena Antunes                    | Técnicos Cooperação e Intercâmbio / Planeamento e Qualidade                    |
| Angola                  | Tribunal de Contas                                      | Kâmia Magalhães                   | Técnicos Cooperação e Intercâmbio / Planeamento e Qualidade                    |
| Angola                  | Tribunal de Contas                                      | Hélder Beji                       | Técnicos Cooperação e Intercâmbio / Planeamento e Qualidade                    |
| Angola                  | PMA   | Veronica Sapalo                   |  |
| Cabo Verde              | Assembleia Nacional                                     | Jailson Semedo                    | Conselheiro do Presidente  |
| Cabo Verde              | Ministério das Finanças                                 | Lidiane Nascimento                | Antiga Directora Nacional do Orçamento e Contabilidade Publica                 |
| Cabo Verde              | Ministério das Finanças                                 | Conceicao Cardoso                 | Directora de Serviço   |
| Cabo Verde              | Ministério das Finanças                                 | Recilete Delgado Joia             | Directora de Serviço   |
| Cabo Verde              | Ministério das Finanças                                 | Dedier Lima                       | Coordenador da Unidade de Tecnologias, Inovação e Comunicação                  |
| Cabo Verde              | Ministério das Finanças                                 | Gilson Pina                       | Diretor Nacional do Planeamento  |
| Cabo Verde              | Tribunal de Contas                                      | João da Cruz Silva                | Presidente   |
| Cabo Verde              | Tribunal de Contas                                      | Luis Ortet da Veiga               | Director Geral   |
| Cabo Verde              | Autoridade Reguladora das Aquisições Públicas           | Samira Duarte                     |  |

|                       |   |                            |  |
|-----------------------|---|----------------------------|--|
| Guiné-Bissau          | Assembleia Nacional Popular                         | Amizade Mendes             | Presidente do Conselho de Administração  |
| Guiné-Bissau          | Assembleia Nacional Popular                         | Vladimir Correia Landim    | Assessor do Parlamento   |
| Guiné-Bissau          | Tribunal de Contas                                  | Idriça Mane                | Diretor Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão                               |
| Moçambique            | Tribunal Administrativo                             | Jose Maduela               | Director de Planificação e Cooperação  |
| Moçambique            | Assembleia da República                             | Antonio Niquice            |  |
| Moçambique            | Ministério da Economia e Finanças                   | Cristina Matusse           | Directora Nacional – Adjunta de Planificação e Orçamento                       |
| Moçambique            | Ministério da Economia e Finanças                   | David Mandave              | Director   |
| Moçambique            | Ministério da Economia e Finanças                   | Rogério Juma               | Chefe do Departamento de Planificação e Coordenação Inspeção-geral de Finanças |
| Moçambique            | Ministério da Economia e Finanças                   | Pascoal Chambe             | Chefe Dep. TIC   |
| São Tomé e Príncipe   | Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul | Wagner Fernandes           | Director Orçamento   |
| São Tomé e Príncipe   | Tribunal de Contas                                  | Ricardino Costa            | Presidente   |
| São Tomé e Príncipe   | Tribunal de Contas                                  | Quintino Espírito Santo    | Director Gabinete Presidente   |
| São Tomé e Príncipe   | Assembleia Nacional                                 | Aykisse Lomba              | Técnico Parlamentar  |
| São Tomé e Príncipe   | Plataforma ONGs                                     | Eduardo Elba               | Membro   |
| Timor-Leste           | Câmara de Contas                                    | Agapito Soares             | Auditor  |
| Timor-Leste           | UPMA Ministério das Finanças                        | Brigida Soares             | Ex-coordinadora para o UPMA (Ministério das Finanças)                          |
| Timor-Leste           | Parlamento Nacional                                 | Maria Angelina Sarmento    | Vice-Presidente  |
| <b>PARCEIROS</b>      |   |                            |  |
| Portugal              | ISCTE-IUL   | Isabel Flores              | Secretária-Geral   |
| Portugal              | Tribunal de Contas PT                               | Marcia Vala                | Sub-Diretora Geral   |
| Moçambique            | GIZ (cooperação alemã)                              | Carlos Maurício Figueiredo | Senior Expert on Supreme Audit Institution and Accountability                  |
|                       | Plataforma Agora                                    | Yuliya Tymoshyk            | Gestora do Website   |
| <b>UNIÃO EUROPEIA</b> |   |                            |  |
| Moçambique            | GON-FED   | Rogério Castro             | Assistente Técnico à Coordenação do Programa PALOP-TL/EU                       |
| Moçambique            | EEAS  | Severine Arnal             | Delegação UE em MZ (responsável pelo Pro PALOP-TL)                             |
| São Tomé e Príncipe   | DUE   | Davide Morucci             |  |
| Timor-Leste           | DUE   | Mario Machado              |  |
| <b>UNDP HQ</b>        |   |                            |  |
|                       | UNDP HQ   | Aleida Ferreyra            | Global Lead, Democratic Institutions and Processes in a Digital Era            |
|                       | UNDP HQ   | Aroa Santiago              | Gender specialist in inclusive economies                                       |
|                       | UNDP HQ   | David Davidsson            | Bureau for Policy and Programme Support  |



### 3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

#### Guião de Entrevista

**Duração da entrevista:** 45 min.

#### Tipo de entrevista

Entrevista semi-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.

#### 3.1. INFORMAÇÃO GERAL

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Nome</b>       |  |
| <b>Sexo</b>       |  |
| <b>Função</b>     |  |
| <b>Entidade</b>   |  |
| <b>País</b>       |  |
| <b>Local/data</b> |  |

#### 3.2. QUESTÕES

| QUESTÕES  | Tipo de stakeholder |         |                  | EU |
|---|---------------------|---------|------------------|----|
|   | Equipa do Projeto   | Governo | Outros Parceiros |    |
| <b>Relevância</b>   |                     |         |                  |    |
| 1. <i>As atividades previstas pelo projeto foram adequadas para responder às necessidades das organizações beneficiárias/ da sua organização?</i> | x                   | x       | x                | x  |
| <b>Eficácia</b>   |                     |         |                  |    |
| 2. <i>De forma geral, quais os principais resultados alcançados pelo projeto até ao momento? Pode dar exemplos claros?</i>                        | x                   | x       | x                | x  |
| 3. <i>Na sua opinião quais têm sido os maiores constrangimentos do projeto durante a sua implementação?</i>                                       | x                   | x       | x                | x  |
| 4. <i>Sente que foi adequadamente informado e envolvido na implementação do Projeto até ao momento? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</i>     |                     | x       | x                |    |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 5. De que forma é que o projeto tem contribuído para o reforço institucional e individual dos beneficiários?   | X | X | X |   |
| 6. De que forma é que a Cooperação Sul-Sul e Triangular tem sido relevante para o alcance dos objetivos do projeto   | X | X | X |   |
| <b>Eficiência</b>  |   |   |   |   |
| 7. Em que medida os recursos (financeiros e humanos) do Projeto são suficientes e adequados para alcançar os objetivos propostos dentro do tempo disponível? | X |   |   |   |
| 8. Que vantagens e constrangimentos foram identificados ao nível da coordenação, estrutura de gestão do projeto e sistema de governação?                     | X | X | X | X |
| 9. Em que medida é que o sistema de monitoria e avaliação do Projeto permite medir e partilhar os resultados alcançados de forma participativa?              | X | X |   | X |
| <b>Sustentabilidade</b>  |   |   |   |   |
| 10. Quais as maiores vantagens e desafios que consegue identificar para a sustentabilidade dos resultados do projeto?  | X | X |   |   |
| <b>Questões Transversais</b>   |   |   |   |   |
| 11. De que forma é que o programa integra questões de género, não discriminação e/ou direitos humanos na sua planificação e implementação?                   | X | X |   |   |
| 12. Quais as principais lições aprendidas que retira deste Projeto?  | X | X | X | X |
| 13. Quais seriam as suas principais recomendações para futuros Projetos neste setor?   | X | X | X | X |

## Guião do Inquérito

O presente questionário pretende avaliar os resultados obtidos pelo Projeto PRO PALOP TL, implementado pelo PNUD, com apoio financeiro da União Europeia. A participação neste inquérito é facultativa e os dados recolhidos serão confidenciais.

**Nome:**  
**Sexo:** F/M/Outro  
**Instituição:** (colocar opções para seleção)  
**País:** (colocar opções para seleção)

### A. Aquisição de conhecimentos e práticas

Numa escala de 1 a 5, de concordo totalmente a discordo totalmente, indique como avalia as seguintes afirmações:

1- **Discordo totalmente;** 2- **Discordo;** 3- **Não concordo nem discordo;** 4- **Concordo;** 5- **Concordo totalmente;** 6 - **Não sei / não posso avaliar**

|    |   |
|----|---|
| A1 | O projeto contribuiu para aumentar o meu conhecimento e <i>know-how</i> sobre Sistemas de Gestão das Finanças Públicas (prestação de contas, eficácia e transparência das finanças públicas).         |
| A2 | O projeto contribuiu para aumentar o meu conhecimento sobre igualdade de género, direitos humanos e boa governança.   |
| A3 | A assistência do projeto melhorou minhas competências individuais.  |
| A4 | A assistência do projeto 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 projeto que mais contribuiu para reforçar as suas capacidades na Gestão das Finanças Públicas? (escolha 1 exemplo)<br>_____   |
| A6 | O projeto melhorou as minhas capacidades para promover a igualdade de género, o empoderamento das mulheres, os direitos humanos e a boa governança.   |
| A7 | Sinto-me motivado e preparado para sustentar os benefícios do projeto na minha instituição, após o término do projeto.  |
| A8 | Os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, formação) alocados pelo projeto 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:

2- **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 projeto.  |
| B2  | O projeto estava alinhado com as nossas prioridades de desenvolvimento nacional.   |
| B3  | As metodologias do projeto 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 projeto delineados para minha instituição foram alcançados.   |
| B5  | Sinto que a minha instituição foi consultada e envolvida na implementação do projeto.  |
| B6  | O projeto apoiou reformas legais e institucionais relevantes para a gestão das Finanças Públicas no meu país.  |
|     | B7.1. Que reformas foram apoiadas? (escolha 1 ou 2 exemplos)<br>_____  |
| B7  | O projeto contribuiu positivamente para a consciencialização, sensibilização e diálogo sobre a temática da gestão das Finanças Públicas no meu país                            |
| B8  | O projeto 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 projeto contribuiu para melhorar a igualdade de género, os direitos humanos e a boa governança no meu país.  |
| B12 | Os recursos financeiros e económicos disponíveis são suficientes para sustentar os benefícios alcançados pelo projeto na minha instituição.                                    |
| B13 | Que lições aprendeu com a implementação deste projeto? (escolha 1 ou 2 exemplos)<br>_____  |

#### 4. 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.

Angola: “Plano de Desenvolvimento Nacional 2023-2027: Impacto socioeconómico sustentável”, 2023.

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.

Cabo Verde: “Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2022-2026”, 2022.

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 (7<sup>th</sup> Edition)”, 2020.

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

IMPACTE: “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))”, 2021.

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 (Fase II): “Relatório Comunicação e Visibilidade”, 2023.

Pro PALOP-TL ISC: “3º Relatório Narrativo e Financeiro 2021-2022”, 2022.

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

Pro PALOP-TL ISC: “Exit Strategy - Programme for Consolidating Economic Governance and Public Finance Management Systems in the PALOP-TL Countries (Pro PALOP-TL SAI – Phase II)”, 2023.

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 Príncipe", 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 n.º 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.

UNDP (United Nations Development Programme): "UNDP Offer on Tax, Gender Equality and SDGs", 2023.

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.