

RELATÓRIO ANUAL DA AVALIAÇÃO E DA AUDITORIA

2016



FICHA TÉCNICA

Título:

Relatório Anual da Avaliação e da Auditoria 2016

Edição:

Gabinete de Avaliação e Auditoria
Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.
Ministério dos Negócios Estrangeiros

Data:

Fevereiro de 2017

Contacto:

Av. da Liberdade, 270, 1250-149 Lisboa
Tel. (351) 21 310 91 00

Website:

www.instituto-camoes.pt/

INDICE

SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
PREFÁCIO.....	5
INTRODUÇÃO	6
1. ATIVIDADES REALIZADAS EM 2016	7
1.1 Implementação do Plano de Avaliação	7
1.2 Implementação do Plano de Auditoria	9
1.3 Conceção de documentos estratégicos GAA/Camões, I.P.	11
1.4 Acompanhamento dos <i>fora</i> internacionais em matéria de avaliação	11
2. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	13
2.1. Reuniões de apresentação: documentos estratégicos e resultados da avaliação	13
2.2. Contraditório e Seguimento das Avaliações	14
3. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS	15
4. LIÇÕES APRENDIDAS.....	16
ANEXOS	21
Anexo 1 – Resumo das Avaliações concluídas em 2016	21
Anexo 2 – Fichas do Contraditório concluídas em 2016.....	34
Anexo 3 – Fichas de Seguimento concluídas em 2016.....	56

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AED	Ano Europeu do Desenvolvimento
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
CAD	Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
DECODE	Diploma de Especialização em Cooperação e Desenvolvimento
DEVCO	Directorate-General for International Cooperation and Development
DPFC	Divisão de Programação, Formação e Certificação
DSC	Direção de Serviços de Cooperação
DSLCL	Direção de Serviços de Língua e Cultura
EES	European Evaluation Society
ENED	Estratégia Nacional de Educação e Desenvolvimento
EPE	Ensino Português no Estrangeiro
GAA	Gabinete de Avaliação e Auditoria
IDEAS	International Development Evaluation Association
IGDC	Inspeção-Geral Diplomática e Consular
INA	Instituto Nacional de Administração/ Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento económico
ONGD	Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento
PAIPA	Projeto de Apoio à Intensificação da Produção Alimentar
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial portuguesa
PIC	Programa Indicativo de Cooperação
TdR	Termos de Referência
UO	Unidade Orgânica

PREFÁCIO

Este relatório anual fornece informação detalhada sobre as atividades de avaliação e auditoria realizadas pelo GAA durante 2016. Reflete o compromisso do GAA em dar contributos oportunos, úteis e direcionados para as necessidades não só do Camões, I.P. como, também, dos diversos atores da cooperação portuguesa. Destaca as principais realizações, desafios e lições.

O ano de 2016 foi o primeiro da implementação da Agenda 2030 para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Tendo como princípio “não deixar ninguém para trás”, a Agenda 2030 deverá, a partir deste ano, nortear o trabalho de todos os países, a todos os níveis. No que à avaliação diz respeito, a Agenda 2030 coloca novos desafios, não só de avaliar os esforços nacionais em prol do desenvolvimento, fornecendo evidências para o apoio à tomada de decisão mas, também, de apoio aos países parceiros na criação e/ou reforço das suas capacidades de avaliação.

Quanto à auditoria, 2016 foi igualmente um ano importante, tendo o trabalho do GAA em auditoria interna ido muito além do inicialmente programado. As solicitações superiores, as exigências inerentes quer ao Sistema de Gestão da Qualidade – que se traduziram na renovação da Certificação ISO9001:2008 - quer ao sistema de controlo interno e as auditorias externas aos projetos de cooperação delegada, traduziram-se num intensificar de atividades que este relatório bem atesta.

O balanço do trabalho realizado pelo GAA durante o ano de 2016 não pode deixar de ser positivo. Contudo, persistem muitos desafios nas duas áreas de trabalho, explicitados nas conclusões deste relatório.

Continuaremos a envidar esforços para dar contributos oportunos e relevantes ao trabalho desenvolvido quer na área da cooperação quer na da língua e cultura portuguesas, numa ótica de maior eficácia, eficiência e sustentabilidade das intervenções.

Esperamos que este relatório permita aos seus leitores uma melhor perceção do trabalho desenvolvido, quer pelo GAA, quer pelo Camões, I.P. em prol do desenvolvimento.

Maria Manuela Afonso
Chefe do GAA

INTRODUÇÃO

O Gabinete de Avaliação e Auditoria (GAA) é a unidade orgânica responsável pela avaliação e a auditoria interna de todas as atividades prosseguidas pelo Camões, I.P., ou pelas quais este Instituto tenha responsabilidade.

A avaliação e a auditoria interna constituem funções fundamentais para a organização e para o trabalho que esta realiza. Através destas duas funções, é possível potenciar a aprendizagem sobre as atividades do Instituto, contribuir para o aumento da sua eficácia e para a melhoria contínua do seu desempenho. Permite, igualmente, reforçar a responsabilização pela boa gestão dos recursos públicos.

O presente relatório abrange as atividades de avaliação e auditoria desenvolvidas durante 2016, nomeadamente a *implementação do Plano de Avaliação*, a *implementação do Plano de Auditoria*, a *conceção de documentos estratégicos* e o *acompanhamento dos fora internacionais em matéria de avaliação*. Aborda igualmente a *comunicação e a divulgação* dos resultados das avaliações, incluindo uma síntese das avaliações concluídas, o nível de aceitação e de implementação das recomendações formuladas por essas avaliações, os recursos humanos e financeiros mobilizados para o GAA e, por último mas não menos importante, as lições aprendidas nos últimos anos.

1. ATIVIDADES REALIZADAS EM 2016

1.1 Implementação do Plano de Avaliação

De acordo com o Plano Trienal de Avaliação (2014-2016), em 2016 estava prevista a realização de 9 avaliações e 3 estudos de avaliabilidade. Neste contexto, as atividades realizadas foram as seguintes:

- 1. Avaliação Externa da Ação da Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID) na Promoção do Desenvolvimento no período 2007-2014:** esta avaliação foi recomendada pelo Exame do CAD/OCDE à Cooperação Portuguesa realizado em 2010. A Equipa de Avaliação realizou o trabalho de gabinete, o trabalho de campo e produziu o relatório final. As conclusões e recomendações foram apresentadas em sessão pública em dezembro de 2016.
- 2. Avaliação Conjunta do Programa Indicativo de Cooperação Portugal – São Tomé e Príncipe (2012-2015)¹:** avaliação conjunta com as autoridades santomenses, cuja Equipa de Avaliação realizou o trabalho de gabinete, o trabalho de campo, apresentou as conclusões preliminares em São Tomé e produziu o relatório final, o qual foi divulgado em julho de 2016. Devido à morosidade na resposta dos detentores de interesse, a ficha do contraditório será divulgada em janeiro 2017.
- 3. Avaliação Externa do projeto Saúde para Todos em S. Tomé e Príncipe (2005-2015):** esta avaliação não estava prevista inicialmente no plano de avaliação e foi desencadeada por solicitação do país parceiro. Embora todo o processo de avaliação tenha decorrido em 2016, a apresentação pública dos seus resultados foi agendada para janeiro de 2017.
- 4. Avaliação Externa da intervenção da Cooperação Portuguesa no Setor da Educação (pré-escolar, básico e secundário) na Guiné-Bissau (2009-2016):** a equipa de avaliação realizou o trabalho de gabinete e o trabalho de campo. A elaboração e apresentação pública do relatório final desta avaliação ocorrerão em 2017.
- 5. Avaliação da Integração da Igualdade de Género na Cooperação Portuguesa 2011-2015:** esta avaliação resulta de uma recomendação do CAD/OCDE no Exame à Cooperação Portuguesa realizado em 2015. Trata-se de uma avaliação conjunta com a CIG (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género). Em 2016 foram elaborados os TdR e as restantes fases do processo de avaliação decorrerão em 2017.

¹ Disponível em: http://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/relataval_stp1215.pdf

- 6. Avaliação externa do Cluster da Cooperação Portuguesa em Timor-Leste (2008-2014):** após ter sido suspensa em 2015 já na fase de procedimento concursal, em 2016 não houve verba disponível para desencadear a abertura de novo procedimento concursal embora tenha sido orçamentado para tal finalidade.
- 7. Estudo de Avaliabilidade dos Centros Culturais:** este estudo teve como finalidade verificar a avaliabilidade da ação cultural externa implementada pelos Centros Culturais. O relatório final foi concluído em dezembro, faltando realizar a reunião para discussão das conclusões e recomendações. Os outros dois estudos de avaliabilidade – Cátedras e Bolsas de Língua e Cultura – foram iniciados e deverão ser concluídos em 2017.

Das 12 ações previstas para 2016 no âmbito do Plano de Avaliação, 4 foram realizadas, 4 estão em curso e 4 não foram realizadas (Quadro 1). Entre as atividades não realizadas, 1 foi cancelada e 3 não foram realizadas por indisponibilidade orçamental.

Quadro 1. Implementação do Plano de Avaliação em 2016

Ações Previstas	Realizadas	Em curso	Não Realizadas
Avaliação do contributo da SOFID na promoção do desenvolvimento dos países parceiros (2007-2014)	✓		
Avaliação Conjunta do PIC de São Tomé Príncipe (2012-2015)	✓		
Avaliação do Saúde para Todos (2005-2015)	✓		
Avaliação ao Apoio da Cooperação Portuguesa no Setor da Educação na Guiné-Bissau (2009-2016)		✓	
Avaliação da Integração da Igualdade de Género na Cooperação Portuguesa (2011-2015)		✓	
Avaliação do Cluster da Cooperação Portuguesa em Timor-Leste (2008-2014) (adiada para 2017)			✓
Avaliação do Apoio ao Ensino Superior nos PALOP e Timor Leste			✓
Avaliação do Apoio à construção de infraestruturas em Cabo Verde através de Linhas de Crédito (adiada para 2017)			✓
Avaliação do Mestrado em Interpretação de Conferências	Cancelada		
Estudo de avaliabilidade – Centros Culturais	✓		
Estudo de avaliabilidade – Cátedras		✓	
Estudo de avaliabilidade – Bolsas de Língua e Cultura Portuguesas		✓	

Além das atividades previstas no Plano de Avaliação, foram ainda desenvolvidas as seguintes atividades na área da avaliação:

- **Evaluation of the EU aid delivery mechanism of delegated cooperation 2007-2014:** esta avaliação externa da UE decorreu entre 2015 e 2016. A chefe de divisão do GAA liderou o

Grupo Consultivo desta avaliação da União Europeia, a convite da Comissão Europeia. Deste grupo fizeram igualmente parte representantes da Alemanha, do Luxemburgo e da França. Esta avaliação inclui os *case studies* de Moçambique e Timor-Leste.

- **Avaliação Externa da Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento 2010-2015 (ENED):** avaliação iniciada em 2015. Gerida pela Comissão de Acompanhamento da ENED e pelo GAA, foi apresentada e discutida em finais de 2016. A versão final do relatório será entregue em 2017.
- **Quatro ações de formação no INA** duas sobre *Avaliação de Projetos*: no 10º Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento (DECODE), em janeiro, e num DECODE especial (11º) para a DGAI em abril; duas sobre a cooperação portuguesa também nos 10º e 11º DECODE.
- **Elaboração do Questionário Final aos grupos-alvo do Ano Europeu do Desenvolvimento (AED2015):** apoio metodológico à DASC/DSC na realização dos questionários de avaliação final do Ano Europeu do Desenvolvimento, em janeiro e fevereiro de 2016.

1.2 Implementação do Plano de Auditoria

O Plano de Auditoria 2016-2017 previa a realização de cinco atividades em 2016: (i) Auditorias baseadas na gestão do risco; (ii) Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ): gestão do sistema, incluindo o plano de ações corretivas, uma auditoria interna ao SGQ e uma auditoria externa ao SGQ; (iii) acompanhamento e seguimento das auditorias dos órgãos de controlo externo; (iv) acompanhamento da implementação do Plano de Gestão do Risco do Camões I.P.; (v) Inquéritos de Satisfação externa e interna.

Todas as atividades planeadas foram realizadas (Quadro 2), destacando-se:

- **Auditoria externa ao encerramento das contas de 2012 do Projeto Saber Mais em Angola:** foi concluída a auditoria externa e apresentado o respetivo relatório.
- **Auditoria interna aos canais de comunicação entre unidades orgânicas do Camões I.P.:** foi concluída a auditoria interna e apresentado o respetivo relatório.
- **Auditoria interna e Auditoria externa ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):** no quadro da Certificação ISO 9001:2008 do Sistema de Gestão da Qualidade do Camões, I.P. obtida em dezembro de 2015, o GAA coordenou e integrou as equipas de auditoria interna e acompanhou a auditoria externa anual realizada pela APCER. O GAA/Gestora

da Qualidade é ainda responsável pela gestão do SGQ incluindo o respetivo Plano de Ações Corretivas.

- **Acompanhamento e seguimento das auditorias externas:** em articulação com as Unidades Orgânicas do Camões, I.P., o GAA preparou a resposta às solicitações da Inspeção-Geral Diplomática e Consular (IGDC), nomeadamente a inspeção ordinária e a auditoria financeira à Embaixada de Portugal em Pequim e os pedidos de informação sobre a Irlanda e a Polónia.
- **Plano de Gestão do Risco, incluindo o risco de Corrupção e Infrações Conexas 2015-2017:** O GAA elaborou o relatório de acompanhamento do novo Plano de Gestão do Risco, incluindo o Risco de Corrupção e Infrações Conexas 2015-2017, com a colaboração de todas as UO, e fez a revisão das matrizes.
- **Questionários de satisfação dos utilizadores externos e colaboradores:** o GAA elaborou os questionários de satisfação dos utilizadores externos e dos colaboradores do Camões, I.P., tratou os dados e elaborou os respetivos relatórios de análise.

Quadro 2. Implementação do Plano de Auditoria em 2016

Ações Previstas	Realizadas	Em curso	Não Realizadas
Plano de Gestão do Risco, incluindo o risco de Corrupção e Infrações Conexas 2015-2017 (Acompanhamento)	✓		
Gestão do SGQ/Acompanhamento do Plano Ações Corretivas	✓		
Revisão do SGQ	✓		
Auditorias internas ao SGQ (coordenação e implementação)	✓		
Auditoria externa ao SGQ (coordenação interna)	✓		
Auditoria externa ao encerramento das contas de 2012 do Projeto Saber Mais, em Angola	✓		
Auditoria interna aos canais de comunicação no Camões I.P.	✓		
Questionários de Satisfação Externa (destinatários) e Satisfação Interna (colaboradores)	✓		
Acompanhamento e seguimento das auditorias externas (IGDC)	✓		

Além das atividades previstas no Plano de Auditoria, foram realizadas mais 2 auditorias internas:

- **Auditoria de resultados ao Fundo de Pequenos Projetos (2012-2015):** esta auditoria não estava prevista no Plano de Auditoria 2016-2017 e foi realizada na sequência de uma orientação do Vice-Presidente do Camões, I.P. (formalizada no Despacho da IS nº I/2016/3890-GAA de 16/06/2016).

- **Auditoria interna ao processo de contratação de pessoal no âmbito da cooperação para o desenvolvimento, em termos de não discriminação em razão de género,** solicitada pelo Gabinete do Ministro dos Negócios Estrangeiros na sequência do Parecer da CITE nº 356/2016.

Foi feito um acompanhamento ponto de situação sobre as Auditorias Externas realizadas pela Comissão Europeia aos programas de Cooperação Delegada geridos pelo Camões I.P.:

- Auditoria da CE ao Projeto MINT em Moçambique
- Auditoria da CE ao Programa de Apoio à Comunicação Social em Timor-Leste
- Auditoria da CE ao Programa de Apoio ao Setor da Justiça em Timor-Leste

1.3 Conção de documentos estratégicos GAA/Camões, I.P.

- **A Gestão da Qualidade num Instituto Público – o Camões, I.P.** Artigo redigido para a newsletter da Qualiwork, relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade, abril 2016².
- **Política de Avaliação:** concluída e publicada na página eletrónica do Camões, I.P., a Política de Avaliação da Cooperação Portuguesa para o Desenvolvimento³ foi apresentada publicamente, em Abril, numa sessão com os ministérios setoriais;
- **Sistema de Resposta da Gestão às Avaliações:** foi elaborada uma Nota Técnica sobre o sistema de resposta da gestão às avaliações, com o objetivo de : i) fazer uma breve análise do contexto organizacional em que os efeitos da avaliação podem ser potenciados; ii) sumarizar as funções dos sistemas de resposta da gestão às avaliações, e iii) apresentar uma proposta de melhoria para o sistema de resposta da gestão à avaliação no Camões I.P. A sua conclusão e divulgação decorrerá em 2017.

1.4 Acompanhamento dos *fora* internacionais em matéria de avaliação

Em 2016 o GAA continuou a acompanhar as discussões em matéria de avaliação em diferentes *fora* internacionais, nomeadamente:

- **Exame dos pares membros do CAD/OCDE à Cooperação Portuguesa:** o GAA participou na apresentação pública (janeiro) dos resultados do Exame pelos pares à Cooperação Portugal realizado em 2015.
- **Avaliações pelos pares membros do CAD/OCDE –** foram enviados contributos para a participação da representante portuguesa junto do CAD/OCDE nos *peer review* de

² Disponível em: <http://qualiwork.pt/newsletters/30/camoesip>

³ Disponível em: <http://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/politicaval1620b.pdf>

Espanha (janeiro), Dinamarca (junho), República Checa (setembro), Estados Unidos da América (outubro). Foram igualmente enviados contributos para a participação portuguesa na reunião relativa à revisão da metodologia dos *peer-reviews* (dezembro).

- **Rede de Avaliação do CAD/OCDE** – o GAA participou na 19ª reunião desta rede (abril). O principal tema debatido centrou-se na Agenda 2030/ODS, com a apresentação da versão *draft* do documento “*Towards an OECD Strategic Response to the Sustainable Development Goals*” que resulta da necessidade de desenvolver metodologias e adaptar as ferramentas do CAD/OCDE aos desafios colocados pela Agenda 2030. Foram discutidas as oportunidades e desafios que se colocam à avaliação assim como as prioridades futuras da avaliação no quadro da Agenda 2030. Os membros da EVALNET reiteraram a necessidade de reforçar o desenvolvimento de capacidades em avaliação com base na Declaração de Bangkok 2015 (*Bangkok Principles on National Evaluation Capacity for Sustainable Development Goals*); debateram o crescente movimento pela profissionalização da avaliação e fizeram um balanço dos 92 eventos realizados em todo o mundo para celebrar o Ano Internacional da Avaliação, dos quais 26 em países membros do CAD. Foi apresentado o relatório final sobre os sistemas de avaliação (*Evaluation Systems in Development Co-operation, 2016 Review*).
- **Grupo dos Chefes dos Serviços da Avaliação da UE** – o GAA participou na reunião deste grupo (fevereiro) cujos temas debatidos se centraram no trabalho que tem vindo a ser realizado pelos membros em matéria de avaliação; na discussão acerca das implicações para a avaliação do *Better Regulation Package* aprovado em maio 2015; na *Global Framework for Agenda 2030* e respetiva lista final de indicadores (17 objetivos e 241 indicadores).
- **Workshop “Results in the 2030 Agenda for Sustainable Development: An SDG-based Results Approach to Development Co-operation”** – o GAA assegurou a participação nacional neste workshop promovido pelo CCD/OCDE em Paris (fevereiro), cujo objetivo foi a troca de informação entre os parceiros de ajuda sobre como têm vindo, ou pretendem vir, a adaptar o seu quadro de resultados aos novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS. Nos próximos anos, a participação do Camões deverá incluir, além do GAA, a DSC/DPC dada a sua responsabilidade na elaboração dos novos programas de cooperação.

- Contributo sobre a Cooperação Portuguesa, em articulação com a DSC, para o *Companion Document to the Recommendation on Integrity in Development Cooperation do CAD/OCDE* (dezembro)

Por último, uma referência à *European Evaluation Society* (EES) e à *International Development Evaluation Association* (IDEAS), organizações de que o GAA/Camões, I.P. é membro, o que lhe permite, simultaneamente, aceder a informação relevante no domínio da avaliação, aprendizagem e partilha de conhecimentos e estar ao corrente das principais tendências internacionais em matéria de avaliação do desenvolvimento.

2. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

2.1. Reuniões de apresentação: documentos estratégicos e resultados da avaliação

Seguindo as *Diretrizes para a Divulgação e Assimilação de Ensinamentos da Avaliação*, o GAA realizou a comunicação e a divulgação dos resultados das avaliações concluídas, através de reuniões de apresentação e da publicação na página eletrónica do Camões, I.P., complementando com envio para o DEReC (*DAC Evaluation Resource Centre*).

Houve também lugar à apresentação do novo documento da Política de Avaliação da Cooperação Portuguesa para o período de 2015 a 2020, numa sessão pública com a presença dos ministérios setoriais e ONG, e disponibilizado na página eletrónica.

Quadro 3. Reunião de apresentação de documento estratégico da avaliação

Reuniões de apresentação	Data	Local
Política de Avaliação da Cooperação Portuguesa para o Desenvolvimento (2015-2020)	abril	Lisboa

Quadro 4. Reuniões de apresentação de resultados da avaliação

Reuniões de apresentação	Data	Local
Avaliação do Projeto de Intensificação da Produção Alimentar na Guiné-Bissau (2008-2013)	março	Lisboa
Avaliação do contributo da SOFID na promoção do desenvolvimento dos países parceiros (2007-2014)	dezembro	Lisboa

Realizou-se, ainda, uma reunião de apresentação das conclusões e recomendações preliminares da avaliação conjunta do PIC Portugal – S. Tomé e Príncipe (2012-2015), em S. Tomé (fevereiro). Em anexo encontra-se uma síntese das 4 avaliações concluídas em 2016.

2.2. Contraditório e Seguimento das Avaliações

Seguindo as *Diretrizes para a Divulgação e Assimilação de Ensinamentos da Avaliação*, o GAA procedeu ao envio da Ficha do Contraditório para os diferentes detentores de interesse. Em 2016, foi concluído o processo de contraditório relativo às seguintes avaliações:

- Avaliação conjunta do PIC Portugal-Moçambique 2011-2014 (abril)
- Avaliação do PAIPA 2008-2013 (maio)
- Avaliação conjunta do PIC Portugal - Cabo Verde 2012-2015 (julho)

Em seguida, sistematiza-se o nível de aceitação das recomendações produzidas pelas avaliações concluídas, através da análise à Ficha de Contraditório de cada avaliação.

Quadro 5. Nível de Aceitação das Recomendações das Avaliações

Avaliação	Aceites		Parcialmente Aceites		Rejeitadas		Não resposta		Total
Avaliação conjunta do PIC Portugal – Moçambique 2011-2014	5	50%	5	50%	-	-	-	-	10
Avaliação do PAIPA 2008-2013	4	67%	2	33%	-	-			6
Avaliação conjunta do PIC Portugal – Cabo Verde 2012-2015	14	46%	8	27%	-	-	8	27%	30

Relativamente a outras avaliações concluídas em 2016, apenas em 2017 será possível fazer essa análise atendendo aos seguintes fatores: atraso na resposta ao contraditório por parte de alguns detentores de interesse (PIC STP 2012-2015); conclusão do relatório final da avaliação em finais de 2016 (Saúde para Todos 2005-2015; SOFID 2007-2014; Setor Educação na Guiné-Bissau 2009-2016) o que não possibilitou a sua apresentação e divulgação no decurso de 2016.

O seguimento das avaliações é feito através da análise à Ficha de Seguimento de cada avaliação. Esta permite aferir o nível de implementação das recomendações produzidas pela avaliação e aceites pelos respetivos detentores de interesse.

O seguimento da Avaliação Interna do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior (Cooperação Delegada) não foi realizado, por orientação superior.

Em 2016, o GAA concluiu o processo de seguimento da Avaliação do Programa de Cooperação para a Capacitação dos Laboratórios de Engenharia Civil nos PALOP (2002-2013). Do conjunto de 10 recomendações, 9 tinham sido aceites em sede de contraditório. O nível de implementação dessas 9 recomendações foi o seguinte:

Quadro 6. Nível de Implementação das Recomendações

Avaliação	Implementadas		Parcialmente Implementadas		Não Implementadas		Total
Avaliação do Programa de Capacitação dos LABPALOP (2002-2013)	3	33%	4	45%	2	22%	9

3. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

Em 2016, a equipa do GAA manteve-se estável na sua constituição, com uma chefe de divisão e cinco técnicos superiores que acompanham as áreas de avaliação e auditoria interna. Relativamente aos recursos financeiros, o orçamento inicial foi de 150 mil € e a execução foi de 99.786,61 €, representando uma taxa de execução de 67%.

Quadro 7. Orçamento das atividades do GAA 2016

Atividades	Orçamento	Execução
Avaliação conjunta PIC STP 2012-2015	5.000,00 €	3.959,17 €
Avaliação externa SOFID 2007-2014	36.900,00 €	36.758,56 €
Avaliação externa do Programa Saúde para Todos em STP	49.200,00 €	49.200,00 €
Avaliação externa do Cluster da Cooperação Portuguesa em TL	45.000,00 €	0 €
Auditoria externa ao encerramento das contas do projeto Saber Mais, Angola	5.000,00 €	4.920,00 €
Participação em Reuniões internacionais		1.890,18 €
Publicações OCDE - Peer Review Portugal	6.540,00 €	775,50 €
SEA (Sociedade Europeia de Avaliação)	1.200,00 €	1.200,00 €
IDEAS (International Development Evaluation Association)	500,00 €	500,00 €
IPAI (Instituto Português de Auditoria Interna)	260,00 €	260,00 €
Survey Monkey	400,00 €	325,20 €
Total	150.000,00 €	99.788,61 €

A não execução de uma única atividade - avaliação externa do Cluster da Cooperação Portuguesa em Timor-Leste, orçamentada em 45.000€ -, comprometeu uma execução plena. A não execução desta atividade deve-se à indisponibilidade orçamental com que o GAA se deparou no início do 2º semestre de 2016.

4. LIÇÕES APRENDIDAS

Em 2016 foi realizada uma síntese das principais lições aprendidas com os exercícios de avaliação realizados em 2015 e 2016, nomeadamente:

1ª Lição: Reforçar a capacidade de liderança e coordenação do Camões, I.P.

- Constata-se que o **papel de coordenador** da Cooperação Portuguesa pelo Camões, I.P., e respetiva liderança, não é totalmente reconhecido pela maioria dos ministérios setoriais nomeadamente quando os programas, projetos e ações são exclusivamente financiados através de orçamento próprio.
- Por outro lado, a falta de dinamização dos **mecanismos de coordenação de alto nível** (CIC e Fórum de Cooperação) e do diálogo político com os países parceiros acentuam esta fragilidade. Em 2016 foram retomados a CIC (1 nível político e 2 nível operacional) e o FC (1).

2ª Lição: Reforçar os instrumentos de planeamento, acompanhamento e avaliação apostando numa gestão centrada nos resultados

- Os **instrumentos de planeamento e acompanhamento** carecem de melhoria. A programação deve introduzir indicadores, *baselines* e metas que possibilitem o posterior acompanhamento e avaliação numa ótica de gestão centrada nos resultados globais e setoriais. Adotar uma abordagem setorial integrada.
- A **gestão do risco** é ainda residual quer ao nível dos PIC, quer dos programas/projetos. Os Adidos de Cooperação poderão desempenhar um papel importante na identificação dos riscos políticos, económicos, sociais e outros (e respetiva atualização/acompanhamento), assim das ações de mitigação a implementar.
- Criar um **sistema de acompanhamento único**, partilhado pelos diversos atores da Cooperação Portuguesa, na sede e no terreno, possibilitando aos Adidos da Cooperação, assistências técnicas residentes e coordenadores dos projetos transmitir *inputs* do terreno de modo mais sistematizado. Sistema de acompanhamento único alimentado com estatísticas nacionais e setoriais, pontos de situação, balanços anuais, relatórios de progresso/ finais, etc.

3ª Reforçar os mecanismos conjuntos de planeamento, acompanhamento e avaliação

- O **envolvimento dos países parceiros** deve acontecer a montante, participando ativamente em todo o ciclo de gestão da cooperação. Sem esse envolvimento, a sua apropriação fica seriamente comprometida.
- Devem ser criados **mecanismos conjuntos de acompanhamento regular** (semestrais/anuais) com os países parceiros e com os ministérios setoriais. Boa prática para PEC: revisão anual conjunta com o país parceiro, precedida de missões de acompanhamento setoriais conjuntas.
- As **avaliações conjuntas** dos PIC têm vindo a ser gradualmente alargadas aos países parceiros da Cooperação Portuguesa, mas não são suficientes para reforçar as competências destes países em matéria de avaliação. É importante pensar na possibilidade de Portugal ajudar a criar unidades de avaliação nos países parceiros, e apoiar a sua capacitação nesta área.

4ª Lição: Explorar novos instrumentos/mecanismos e parceiros de cooperação

- A Cooperação Portuguesa deve **explorar novos mecanismos, modalidades e instrumentos de ajuda**, que lhe permitam alcançar de forma mais eficaz e eficiente os seus objetivos, num quadro de redução significativa da APD.
- Reforçar o **apoio direto ao orçamento**, sempre que as condições o permitam, potenciar a **cooperação triangular** e **envolver o setor privado**, poderão ser formas de aumentar a eficácia da ajuda portuguesa.
- Apesar de ser reconhecido que a **SOFID** deve desempenhar um papel central na mobilização de financiamento privado, ainda existe um conjunto de fatores que limitam esse desempenho, nomeadamente pela limitação dos seus recursos financeiros, técnicos e humanos, e pela falta de articulação regular entre a SOFID, o Camões, I.P. e a AICEP.
- Continuar a apostar na **cooperação delegada** mas sem descurar a cooperação bilateral. Aguardar pelo resultado das avaliações em curso para melhorar os procedimentos nesta modalidade de cooperação.

5ª Lição: Aumentar a previsibilidade da ajuda

- A previsibilidade da ajuda está, entre outras, ligada à **plurianualidade do orçamento**. Embora a Lei 151/2015 de 11 de setembro (Lei de Enquadramento Orçamental) tenha previsto, pela 1ª vez uma componente plurianual (que na prática significa a prioridade de inscrição no orçamento do ano seguinte, a iniciar em 2017), deve-se fornecer, aquando da programação da ajuda, informação clara aos decisores políticos, relativamente aos montantes necessários nos anos subsequentes (compromissos).
- Esta questão é importante para a boa execução dos programas e, consequentemente, para a eficácia da ajuda e cruza também com a **apropriação**. É muito importante que o país parceiro saiba claramente o montante do “envelope financeiro” global, discriminado por linhas de ajuda prioritárias, com um horizonte temporal de pelo menos 3 anos, para que os possa incluir no seu orçamento nacional. A plurianualidade dos programas de atividades deve ser assegurada quer pela Cooperação Portuguesa, quer pelos países parceiros.

6ª Lição: Reforçar a descentralização da Cooperação Portuguesa

- A inexistência de **mecanismos que garantam a coordenação eficaz** de todas as intervenções da Cooperação Portuguesa continua a ser uma lacuna. Em muitas intervenções avaliadas verificou-se descoordenação entre os executores e o Camões, I.P., ao nível do terreno.
- A transferência de **poder de decisão para o terreno**, seja através da criação das delegações da cooperação ou de outra estrutura sustentada e com maior autonomia, nos vários países parceiros. É necessário agilizar e reforçar a capacidade de, no terreno, se identificar e propor programas de cooperação e parcerias com outros doadores e atores da CP, a sua respetiva gestão e acompanhamento, numa ótica de gestão centrada nos resultados. Idealmente será também de apostar na capacidade de avaliação ao nível de projeto.

7ª Lição: Pensar as intervenções de capacitação de forma mais estruturada

- O **desenvolvimento de capacidades institucionais** (formação e assessoria técnica) é uma área de mais-valia, quer pela língua e matriz jurídica comuns, quer pela capacidade da cooperação portuguesa.
- Apesar dos resultados positivos na criação de capacidades locais, as intervenções relacionadas com o desenvolvimento de capacidades dos países parceiros não são, por regra, implementadas de forma estruturada e tendo em vista os efeitos no médio-longo prazo, o que compromete a sustentabilidade dos seus efeitos.
- Os contextos de **fragilidade institucional** dos parceiros, assim como a ausência de estratégias e políticas institucionais claras, acentuam as dificuldades de atuação.
- Seria relevante realizar uma avaliação de contribuição da CP para desenvolvimento de capacidades nos países parceiros nos últimos 20 anos.

8ª Lição: Garantir a apropriação e a sustentabilidade das intervenções

- A **apropriação** é um dos fatores mais importantes para um desenvolvimento sustentável. A maioria das intervenções e respetivos executores demonstram pouca preocupação nesta matéria. Uma das razões está ligada ao facto de Portugal ter como parceiros um conjunto de Estados frágeis.
- A apropriação está muito ligada à **sustentabilidade**. Quanto maior for a primeira, maior é a probabilidade de aumentar a segunda. Assim sendo, é muito importante que as intervenções as tenham presentes durante a fase de implementação – daqui decorre a importância do apoio à capacitação institucional.
- Igualmente importante para a sustentabilidade é a gestão e responsabilização mútua pela implementação das intervenções. A apropriação também está ligada à prestação de contas. A partir do momento em que os beneficiários diretos passam a ser “donos” das intervenções sentem-se mais responsáveis e a prestação de contas decorre de forma natural.

CONCLUSÃO

Do trabalho desenvolvido pelo GAA em 2016, é possível evidenciar aspetos positivos e constrangimentos, alguns dos quais têm vindo a transitar de anos anteriores.

Como **aspetos positivos** destacam-se os seguintes:

- A capacidade de liderança interna no processo da gestão da qualidade, que promove um forte envolvimento de todas as UO do Camões, I.P. na renovação da Certificação ISO 9001: 2008.
- A realização de mais uma avaliação conjunta com um país parceiro da cooperação portuguesa (S. Tomé e Príncipe), que acresce às realizadas no ano anterior (Cabo Verde e Moçambique).
- O início do alargamento da avaliação à área da língua e da cultura, com a realização de um estudo de avaliabilidade às atividades dos Centros Culturais Portugueses. Conforme planeado, foram iniciados mais dois estudos de avaliabilidade – Cátedras e Bolsas de Língua e Cultura Portuguesas – que deverão ser concluídos em 2017.
- A experiência adquirida e a partilha de conhecimentos no quadro da Rede de Avaliação do CAD e do Grupo dos Chefes de serviços de avaliação da UE, que permitem a troca de informação e o aprofundamento das ferramentas de avaliação.
- O reconhecimento do trabalho realizado por Portugal na área da avaliação nomeadamente através do convite ao GAA para liderar o Grupo Consultivo da avaliação da cooperação delegada.

Os **principais constrangimentos** continuam a ser:

- A disponibilidade orçamental, colocando em causa a realização de algumas das atividades programadas, nomeadamente as avaliações externas e mesmo a qualidade das mesmas. Este constrangimento persiste há vários anos.
- A capacidade técnica em auditoria interna e em algumas metodologias de análise em avaliação.

ANEXOS

Anexo 1 – Resumo das Avaliações concluídas em 2016

AVALIAÇÃO EXTERNA DA SOFID NA PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO (2007-2014)

Realizada por: CESO Development Consultants

A SOFID é uma Instituição Financeira de Desenvolvimento (IFD) portuguesa criada em 2007. Começam a vislumbrar-se alguns resultados decorrentes da sua atividade, no âmbito das quais contribuiu para a instalação ou expansão de empresas portuguesas, em mercados externos, em condições que a banca tradicional não consegue oferecer. No seu curto historial, a SOFID tem enfrentado vários desafios internos e externos. Importa, pois, efetuar um balanço da atuação da SOFID na promoção do desenvolvimento olhando para o seu posicionamento, procedimentos internos e para os projetos de investimento que apoio até 2014, bem como confrontar esta experiência com as boas práticas de entidades congéneres.

Objetivo

O objetivo geral da avaliação é aferir o desempenho da SOFID para redução da pobreza e para a promoção do desenvolvimento nos países parceiros enquanto ator da Cooperação Portuguesa, através do apoio ao desenvolvimento do setor privado. A finalidade da avaliação é identificar lições e conclusões e formular recomendações que poderão ser utilizadas, quer pelo Conselho de Administração da SOFID, quer pelas instituições que tutelam a Cooperação Portuguesa.

Conclusões

Em termos de relevância, a SOFID evidenciou uma relevância média. Ainda que o nº de projetos contratados pela SOFID no período em análise (17) tenha ficado aquém das metas estabelecidas (25), essas operações estão alinhadas com as orientações estratégicas em termos de tipologia de empresa (PME, concentradas em países prioritários, alinhadas com o maior potencial para as PME portuguesas, e respondem de, forma global, às prioridades definidas nos documentos orientadores do desenvolvimento dos países parceiros. Contudo, não existe uma articulação estratégica ou operacional entre a SOFID e a Cooperação Portuguesa, nomeadamente o Camões I.P., que resulta em grande medida da inexistência por parte do Camões I.P. de uma visão clara de como a participação do setor privado pode contribuir para a redução da pobreza, bem como da baixa prioridade atribuída pela SOFID ao impacto da sua atuação na promoção do desenvolvimento. Os apoios concedidos pela SOFID foram considerados adicionais por alguns detentores de interesse, quer devido à sua atuação em condições distintas da banca comercial (partilha de risco e prazos mais longos) quer ao conhecimento que possui dos mercados.

Em termos de eficácia, a ação da SOFID revelou um nível de eficácia médio-alto. Aprovou 45 das 50 propostas de financiamento recebidas e efetuou 17 contratos com empresas portuguesas que ascenderam a um 17,57 MEuros, dos quais 54% relativos a garantias bancárias para a obtenção de financiamentos locais e 46% correspondentes a empréstimos às empresas-mãe, as quais, por sua vez, realizaram suprimentos nas empresas associadas nos países de destino dos investimentos. Estes apoios permitam alavancar outros fundos no montante de 50,56 MEuros, dos quais 52% correspondem a fundos próprios e 48% a capitais alheios. Todavia, a SOFID tem um conjunto de limitações. Designadamente: na sua capacidade de cobertura do risco-país, já que na ausência de uma garantia soberana, só o pode fazer onerando o projeto facto que não é justificável na perspetiva dos promotores; a SOFID não disponibiliza empréstimos em moeda local, contrariamente a algumas das suas congéneres, o que transfere para os promotores o risco cambial das operações; a SOFID não dispõe de representações locais mesmo em países com a maior carteira de projetos (caso de Moçambique, com 8 dos 17 projetos contratualizados e 37% do montante global de financiamento); a SOFID não promove a identificação local de projetos em interligação com as agências locais de promoção do investimento dos países parceiros; a SOFID formalizou mais de 30 protocolos de colaboração com instituições nacionais,

mas não definiu processos para promover uma intervenção articulada visando o aproveitamento de sinergias para a viabilização de investimentos.

Em termos de eficiência, constatou-se que o nível de eficiência da ação da SOFID foi médio-baixo. Constatou-se que os meios financeiros, humanos, materiais e técnicos da SOFID foram claramente insuficientes para o cabal cumprimento do seu mandato. O capital social nunca ultrapassou 10Meuros (metade do previsto no plano de negócios inicial) o que limita significativamente o seu crescimento; número de recursos humanos limitado; inexistência de um sistema e informação para a gestão do pipeline e do portefólio dos projetos da SOFID, inexistência de um sistema de monitorização e avaliação. A SOFID integra a Associação Europeia de IFD (EDFI) desde 2008, porém até 2014 não conseguiu concretizar projetos conjuntos com outras IFD, nem captar outros financiamentos. Também não existem evidências específicas da transposição de boas práticas destas entidades para os processos internos da SOFID. Os promotores de projetos beneficiam do aconselhamento da SOFID sobre os mercados, ciclo de operações e aspetos burocráticos das solicitações de financiamento, mas a SOFID não dispõe de instrumentos específicos que apoiem a definição de projetos com qualidade e sustentáveis (à semelhança de outras IFD). Verificou-se um grande desfasamento entre o esforço de divulgação efetuado pela SOFID entre 2008 e 2014 (realizadas 1517 reuniões com empresas e promotores de projetos) e o nº de solicitações de financiamento recebidas (50), o que indicia uma ausência de segmentação dos potenciais clientes e de estratégias diferenciadas para cada segmento. Até 2014, nenhum projeto aprovado resultou de uma abordagem conjunta com as instituições com as quais a SOFID assinou protocolos orientados para a promoção de iniciativas de divulgação da SOFID junto de potenciais interessados.

Em termos de impacto, a ação da SOFID registou um impacto médio. A SOFID atribuiu pouca importância aos efeitos dos projetos em matéria de desenvolvimento. Os indicadores sugeridos aos promotores são insuficientes e na análise os impactos são identificados apenas de forma genérica; os impactos ESAG dos projetos não são registados nos relatórios de acompanhamento efetuados pela SOFID. Dito isto, a informação recolhida no âmbito da presente avaliação externa, permitiu apenas identificar como principais efeitos gerados pelos projetos apoiados pela SOFID até 2014: a criação de 1.753 postos de trabalho, a maioria dos quais localmente e beneficiando de formação; alguns destes projetos promoveram a transferência/melhoria de tecnologia e de produtos/processos e, em grande parte também contribuiu para o reforço da produção nacional em setores com elevado potencial de impacto no desenvolvimento económico, bem como para o aumento da capacidade exportadora dos países de destino dos investimentos. Sucintamente, registam-se alguns efeitos positivos mas globalmente encontram-se abaixo das expectativas dos promotores.

Em termos de sustentabilidade, a ação da SOFID demonstra um nível médio de sustentabilidade. Nos projetos apoiados, não existem relatórios específicos sobre os seus efeitos em matéria de promoção para o desenvolvimento nos países parceiros. Dos 16 projetos iniciados, 2 foram concluídos com sucesso após 2014 e dois foram cancelados (por falência dos promotores); 7 projetos em curso com dois ou mais anos apresentavam uma rentabilidade (EBITDA/vendas) média de cerca de 16% e apenas 1 apresentava um valor negativo (8,25%). A maioria dos projetos apoiados pela SOFID não promoveu a criação de parcerias locais, mas permitiu criar capacidade técnica em setores em que existiam lacunas importantes nos países de destino dos investimentos.

Recomendações

Para reforçar a relevância da SOFID, recomenda-se implementar as seguintes ações: Clarificar a tutela da SOFID e reforçar a representação acionista; Assegurar um Conselho de Administração ativo com orientações estratégicas consistentes, que promova a articulação estratégica e operacional com outros agentes das políticas de desenvolvimento económico e da cooperação, nomeadamente a AICEP e o Camões I.P.; Clarificar o papel do setor privado na prossecução dos objetivos da política de cooperação; Reavaliar o âmbito geográfico da ação da SOFID, de forma a adequar estas prioridades aos meios disponíveis (concentração em mercados onde possa dispor de capacidades efetiva própria ou através de outras instituições nacionais na área do desenvolvimento económico e da cooperação.

Para reforçar a eficácia da SOFID, recomenda-se implementar as seguintes ações: Promover a participação efetiva dos parceiros na promoção da oferta da SOFID (Embaixadas, Camões I.P., AICEP,

Câmaras de Comércio, Associações Empresariais, GPEARI/MFinanças); Promover a identificação local de potenciais projetos, como abordagem comercial complementar, e em concertação com os representantes da AICEP e do Camões I.P. nos locais onde estão presentes; Estabelecer uma representação local em Moçambique, de modo a promover o crescimento do portefólio, a dinamizar o InvestiMoz e assegurar o acompanhamento das operações em curso; Desenvolver e implementar soluções para a cobertura do risco-país e do risco cambial., à semelhança dos modelos adotados por outras IFD. Tal depende do apoio do Estado enquanto acionista; Explorar oportunidades de negócio junto de empresas de maior dimensão, de forma a testar novos modelos de parcerias, incluindo através do acesso a fundos externos associados a projetos de maior dimensão.

Para melhorar o nível de eficiência da SOFID, recomenda-se implementar as seguintes ações: Reforçar a capacidade financeira da instituição, em particular para permitir financiar mais projetos (nomeadamente através do aumento do capital social da SOFID) e oferecer outras tipologias de apoio (para o que será necessário concluir o processo de certificação para a gestão de instrumentos financeiros inovadores/blending da UE); Reforçar os meios humanos em quantidade e qualidade, para que assegurar a prestação de serviços de qualidade e em tempo útil, tanto a nível comercial como de monitorização e avaliação de projetos; Promover a articulação da SOFID com o Camões I.P. e a AICEP, ao nível operacional; Reforçar a interação com o GPEARI/M. Finanças; Promover a colaboração com outras IFD (através da EDFI) no sentido de implementar boas práticas; Definir e implementar uma estratégia comercial direcionada para diferentes segmentos de clientes; Desenvolver e divulgar novos instrumentos de apoio aos promotores na preparação e acompanhamento de projetos; Rever o procedimento de contratação dos projetos para reduzir o tempo entre aprovação e contratação e diminuir a sua duração; Reforçar as ferramentas de trabalho, através de sistemas de informação para a gestão o pipeline e do portefólio de projetos, bem como para a monitorização e avaliação dos efeitos e impactos no desenvolvimento dos países parceiros.

Para melhorar o impacto, recomenda-se: Promover uma efetiva valorização dos critérios ESAG em todo o ciclo de operações da SOFID, privilegiando projetos com impactos no desenvolvimento, bem como o acompanhamento e a divulgação dos resultados alcançados, de forma consistente.

Para melhorar a sustentabilidade da ação da SOFID, recomenda-se a seguinte medida: incluir informação consolidada sobre os efeitos dos projetos apoiados nos relatórios anuais da SOFID, nos balanços das estratégias trienais e/ou em relatórios específicos.

AVALIAÇÃO DO PROJETO DE APOIO À INTENSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO ALIMENTAR (2008-2013)

Realizada por: CESA /ISEG

O Projeto de Apoio à Intensificação da Produção Alimentar (PAIPA), iniciado em 2008 e prolongado até final de 2015, é uma intervenção que teve como objetivo principal promover a transição de uma agricultura tradicional de base familiar para uma agricultura de rendimento como forma de combater a insegurança alimentar na Guiné-Bissau. O PAIPA implementa uma metodologia de intervenção que conjuga: a mecanização da produção agrícola; a formação e demonstração ao longo do ciclo produtivo; o apoio no acesso aos mercados; a facilitação do acesso das mulheres ao rendimento e a serviços sociais; a capacitação das associações locais em gestão associativa e agrícola. No período em análise, entre 2008 a 2013, o financiamento total foi de 691.471 euros. Inicialmente implementado na região de Bafatá, o projeto expandiu-se à região de Gabú e, recentemente, à região do Biombo.

Objetivo

Avaliação externa sumativa que pretende documentar, analisar e sistematizar os resultados (produtos e efeitos) alcançados pela intervenção e respetivas determinantes; identificar boas práticas, estrangulamentos e limitações; e apreciar como a intervenção lidou com os fatores contextuais de modo garantir a sua sustentabilidade e replicabilidade.

Conclusões

O PAIPA é um projeto relevante e com um contributo decisivo para responder a muitos dos problemas e necessidades que se colocam às tabancas alvo da intervenção. Como fatores de sucesso do projeto destacam-se: pequena dimensão, foco claro, metodologia de intervenção adequada.

A metodologia de intervenção PAIPA caracteriza-se pela lateralidade (abordagem parceira), um importante grau de informalidade, flexibilidade e capacidade de acomodação de diversidades socioculturais, e assente num modelo de transferência de conhecimentos baseado no método *learning by doing* que promove a capacitação dos intervenientes.

Com resultado, estimulou e facilitou o envolvimento das comunidades nos processos de formação; criou as condições para a capacitação dos camponeses e camponesas nos vários domínios contribuindo para o crescente empenhamento dos participantes resultando na apropriação de saberes e competências; e na fase de trabalho mais experimental adotou uma metodologia de trabalho em conjunto que gerou um ambiente de forte unidade, co-aprendizagem e subsequente transferência de conhecimentos. Numa análise de género, o PAIPA optou e bem por capacitar e a distribuir responsabilidades por homens e mulheres de acordo com a organização social vigente nas comunidades camponesas. A única região onde o PAIPA optou por trabalhar apenas com as mulheres, excluindo os homens, revelou-se um erro entre comunidades camponesas patriarcais.

A introdução de maquinaria (especialmente, o trator) teve efeitos no aumento da produção agrícola, no aumento da área de terras cultivadas, no alívio da execução das tarefas mais árduas nas culturas de extensão (produção de arroz e de milho), e por sua vez gerador de efeitos positivos quer ao nível do aumento da quantidade para consumo quer do aumento dos excedentes para trocas comercialização. Estes resultados podem ser confirmados através das estatísticas da produção agrícola.

Os efeitos positivos da implementação o PAIPA, em termos de mudança a que se tem vindo a assistir no campo do desenvolvimento agrícola e da produção, é sobretudo visível nas tabancas de intervenção com uma experiência mais longa de implementação do projeto.

Ao longo da sua implementação, o PAIPA soube construir um quadro de relações com os diversos atores no terreno, que implica uma contínua e integrada auscultação das comunidades, demonstrando um forte respeito pelos referenciais culturais locais e opção por estratégias de trabalho em colaboração estreita com as comunidades locais, sendo reconhecido e apreciado por elas.

Relativamente ao modelo institucional e de gestão do projeto, houve ajustamentos e falhas sucessivas, pelo que deve ser repensado. Falhou a opção de trabalhar em parceria com organizações do Estado e também falhou o modelo de parceria com uma ONG local, por razões que não podem ser dissociadas da instabilidade política da Guiné-Bissau. Não obstante essas falhas no estabelecimento de parcerias

institucionais, o PAIPA alcançou bons resultados no domínio da produção agrícola e efeito positivos tendo introduzido fatores de mudança nas comunidades locais. Tal demonstra através da experiência que o PAIPA em conjunto com as populações locais, tem tido capacidade e autonomia suficiente para a sua boa gestão diretamente com as associações criadas no seio das comunidades.

Recomendações

R1- Estudar e planear com rigor e antecedência o processo de saída do PAIPA, para não se pôr em risco os resultados entretanto alcançados e para evitar que se negligencie o património de experiência que o PAIPA acumulou no trabalho com comunidades camponesas. Apostar num esforço de delegação de competências e responsabilidades numa rede maior de indivíduos em cada tabanca; Potenciar áreas de prestação de serviços, no âmbito das associações, com a ideia de uma rendibilização de saberes e, eventualmente, de materiais; Capacitar mais pivots locais para garantir um acompanhamento continuado dos trabalhos; Criar um banco de materiais de suporte para sustentar a preparação de saída do PAIPA; Elaborar um estudo prévio para fundamentar o plano de saída do PAIPA.

R2- Pensar a criação de novas associações, para permitir um maior alcance do projeto e aliviar as poucas associações existentes da pressão da procura, cada vez mais sazonal, por um número elevado de tabancas que pretendem aceder à maquinaria, em especial ao trator, a preços muito convenientes. Criar mais associações e alargar os domínios da sua capacitação, num processo conjunto com as populações; Repensar o sistema de novas adesões, para que se possa gerir adequadamente os níveis elevados de procura sazonal; Programar uma maior dotação em maquinaria para apoiar a criação de novas associações.

R 3- Fazer uma avaliação rigorosa de algumas das vulnerabilidades a que o PAIPA está sujeito, para não comprometer o melhor andamento do projeto e pôr em risco a sua própria manutenção. Definir um plano de gestão dos equipamentos e de outros materiais e produtos; Otimizar o sistema de quotizações, de forma a impedir que se transforme numa vulnerabilidade do PAIPA; Criar, em articulação com as comunidades, um plano de trabalho para programar a compra e amortização de novos equipamentos.

R4- O PAIPA deve repensar o seu modelo institucional e de gestão, de forma a priorizar a importância da sua relação direta com as associações e as comunidades e resguardar-se dos efeitos da instabilidade política recorrente no país. Aproveitar as competências criadas nas associações e melhorar o aproveitamento das suas contribuições; Apoiar-se numa reflexão mais ampla sobre o que deverá ser o envolvimento do projeto em parcerias locais; Apostar numa maior divulgação do PAIPA, transformando em mais-valia os resultados práticos alcançados no terreno.

R5- O PAIPA deve continuar a evitar uma separação formalizada de áreas de trabalho para homens e para mulheres. As próprias comunidades fazem naturalmente essa divisão segundo as suas lógicas, tradição e, claramente, os saberes e interesses de parte a parte. Ter em consideração que o desenvolvimento das comunidades se alcança, mais pela inclusão de grupos populacionais, do que pelo seu tratamento em separado; Ter em conta os sistemas de organização e controlo social das comunidades e contar com eles no alargamento das responsabilidades das associações.

R6- A mudança está em curso e é observável uma cadeia de resultados que importa reconhecer e fomentar no processo subsequente do PAIPA. Ter em atenção o conjunto de ferramentas e competências ganhas pelas populações num eventual processo de transição para uma agricultura de rendimento de base familiar; Ter em consideração que o ganho de saberes e competências tem vindo a dotar as populações de grande autoconfiança, que se consubstancia numa margem de *empowerment* comunitário; O processo de transferência para as comunidades deve ser coordenado pelo PAIPA, sob supervisão dos agentes no terreno e articulado com as populações.

AValiação Conjunta ao PPROGRAMA INDICATIVO DE COOPERAÇÃO PORTUGAL-S.TOMÉ E PRÍNCIPE (2012-2015)

Realizada por: Camões, I.P, Ministério da Economia e da Cooperação Internacional e Ministério dos Negócios Estrangeiros de S. Tomé e Príncipe.

O documento estratégico que norteia as relações de cooperação entre os dois países no período 2012-2015, o PIC está estruturado em dois eixos estratégicos (Eixo I:Boa Governação, Participação e Democracia e Eixo II: Desenvolvimento Sustentável e Luta contra a Pobreza), e tem um orçamento indicativo de 43,5 MEuros (8% para o Eixo I e 92% para o Eixo II).

Objetivo

A avaliação pretendeu: (i) analisar os processos de programação, coordenação e acompanhamento do PIC, em termos de relevância, alinhamento, harmonização e apropriação, numa ótica de resultados globais e setoriais; (ii) apreciar o nível de implementação do PIC 2012-2015, o desempenho em relação à programação, por eixo e por área de implementação; (iii) apreciar os resultados alcançados nas principais áreas/setores de intervenção; (iv) aferir o nível de implementação das recomendações da avaliação ao PIC Portugal – S. Tomé e Príncipe 2008-2011; e (v) elaborar recomendações que visem uma melhoria na conceção, implementação e resultados do próximo Programa Estratégico de Cooperação.

Conclusões

O PIC 2012-2015 foi estrategicamente relevante, alinhado com a ENRP II e o PAP 2012-2016 e contribuiu para o alcançar dos ODM, nomeadamente no setor da saúde (ODM 4, 5 e 6), género (ODM 3) e ambiente (ODM 7).

A execução financeira do PIC 2012-2015 foi de 56 M€. A taxa de execução global foi 129% relativamente ao previsto (114% no eixo I e 127% no eixo II). Não foi possível realizar uma análise das taxas de execução sectoriais, pois o PIC não identifica dados orçamentais por sector; nem uma análise global e sectorial da eficácia, dada a inexistência de objetivos gerais e específicos ao nível dos eixos e áreas de intervenção do PIC. Apenas ao nível dos programas/projetos são apresentados objetivos, na maioria dos casos sem indicadores, metas e *baselines*. As exceções são na Saúde (SpT) e na Educação (Escola+).

Existiu continuidade programática entre o PIC 2008-11 e o PIC 2012-15, no qual PT manteve o apoio à capacitação institucional da governação e em setores-chave como a Saúde, a Educação e Formação, a Segurança e a Proteção Social. No que diz respeito à coordenação e acompanhamento do PIC, os mecanismos foram muito limitados. Por parte de STP persistem enormes fragilidades na coordenação e acompanhamento nacional das ajudas continuando por operacionalizar a UCA, assim como na coordenação sectorial da responsabilidade dos ministérios setoriais.

Eixo I – Boa Governação, participação e democracia - o apoio da Cooperação Portuguesa (CP) revela-se mais importante que o seu volume financeiro (7% da execução PIC). O ACE tem permitido a STP controlar a inflação e garantir a estabilidade macroeconómica necessária ao investimento. A CTM tem contribuído para a segurança na região do Golfo da Guiné, com efeitos regionais e internacionais. O desenvolvimento de capacidades institucionais, num contexto de fragilidade institucional, é um processo longo não compatível com as frequentes mudanças institucionais que ocorrem no país. O fator crítico para o sucesso ao nível da capacitação organizacional é a instituição santomense ter uma visão estratégica clara dos seus objetivos e prioridades setoriais (casos ACE e CTM e no extremo oposto apoio na Justiça, Serviço de Migração e Fronteiras; Bombeiros e Proteção Civil); um fator potenciador dos resultados é a assessoria técnica de longa duração. Da parte portuguesa, a existência de planos de apoio a médio prazo por contraponto a planos anuais e ações pontuais, tende a produzir efeitos mais positivos e sustentáveis nas instituições santomenses. Ao nível da capacitação individual, a formação em exercício foi identificada como a mais eficaz, assim como a formação superior dos quadros dirigentes, embora em alguns setores comprometida pela elevada rotatividade e fuga de quadros.

Eixo II – Desenvolvimento sustentável e luta contra a pobreza - absorveu 90% da execução financeira do PIC. Em termos sectoriais, destacam-se a Saúde, a Educação e a Proteção Social ao nível dos resultados atingidos com o contributo da CP.

No setor da saúde, o principal responsável pelos resultados e efeitos produzidos no SNS santomense pode ser atribuído ao projeto Saúde para Todos (SpT). Um projeto estruturante com resultados cumulativos em termos de maior equidade no acesso aos cuidados de saúde primários e maior acesso a cuidados de saúde secundários e terciários, através das missões das especialidades e da telemedicina. Este projeto contribuiu, ainda, para uma mudança no perfil epidemiológico nacional e melhorias na gestão dos centros de saúde. Contrariamente ao pressuposto, a telemedicina não se traduziu numa redução do número das evacuações sanitárias para Portugal, o que comporta custos elevados.

No setor da educação, o apoio concentrou-se no sistema público de ensino secundário através do projeto Escola+ e de Bolsas internas e externas para estudos e formação. No ensino secundário, o apoio contribuiu diretamente para a melhoria global do seu funcionamento através de um conjunto de iniciativas legislativas, administrativas, formativas e educativas. Entre estas, contribuiu de forma decisiva para a revisão curricular e a formação dos professores. Todavia, a apropriação e a sustentabilidade dos resultados são processos críticos que exigem ajustamento contínuo nos fatores internos e externos ao projeto, em resposta às dinâmicas contextuais e do sistema educativo, assim como o reforço da coordenação e acompanhamento conjunto por parte de PT e STP. No ensino superior, o reforço do apoio direto à USTP é potenciador de efeitos multiplicadores no sistema de ensino público. Nas bolsas externas de licenciatura e formação profissional constatou-se o baixo retorno do investimento devido à ausência de um processo de atribuição de bolsas direcionado para áreas de formação prioritárias e de mecanismos de incentivo ao regresso e inserção no mercado de trabalho santomense.

Na área da formação profissional e emprego, o apoio da CP foi ineficaz, não fortaleceu a capacitação do serviço público de emprego e formação profissional, não promoveu a apropriação nem criou as bases para a sustentabilidade institucional, técnica e financeira. É consensual entre as partes que é necessário repensar o modelo de apoio em vigor no CFP-STP Budo-Budo.

Na área da proteção social, Portugal é o único doador de forma continuada. Tem um papel decisivo na estruturação e apoio à rede nacional de proteção social. STP e PT reconhecem o cenário de dependência prolongada da rede de proteção social relativamente ao apoio financeiro português. O PIC 2012-2015 introduziu um teto de cofinanciamento português em 80% que foi cumprido e as partes reconhecem o dever de STP assumir gradualmente a responsabilidade pelo financiamento dos equipamentos e serviços sociais, reorientando o apoio português para a capacitação institucional do sistema de segurança social.

Recomendações

Ao nível dos instrumentos e modalidades de ajuda: aumentar a transparência da distribuição e utilização dos recursos financeiros por eixo e área de intervenção, apresentando o *Forward Spending Plan* (FSP) a STP; na modalidade projeto, repensar o modelo de implementação visando promover a sustentabilidade das intervenções; o M. Finanças deve repensar o acesso às linhas de crédito e sua operacionalização; a CP deve equacionar a possibilidade de incluir novas modalidades de ajuda e diversificação de fontes de financiamento no próximo PEC.

Ao nível da programação, coordenação e acompanhamento: STP deve melhorar a coordenação e o acompanhamento nacional das ajudas e a coordenação com os parceiros de desenvolvimento, operacionalizando a SISA/Unidade de Coordenação das Ajudas; melhorar a coordenação setorial cuja responsabilidade é do MECI. As instituições santomenses devem canalizar os seus pedidos de apoio através do MECI e não diretamente aos seus homólogos portugueses. No PEC, STP e PT devem garantir a harmonização das áreas de concentração com o Programa Plurianual do Governo e as Grandes Opções do Plano, numa perspetiva sistémica em que os parceiros se complementam e efetivamente contribuam para o alcance das metas estabelecidas nas políticas globais e sectoriais do referido Plano. STP deve definir prioridades e objetivos a atingir nos sectores em que ainda não dispõe de documentos estratégicos orientadores. No quadro do PEC, as autoridades STP e PT devem discutir até que ponto os projetos das ONGD vão ao encontro das necessidades de STP e em que sectores e áreas de intervenção a ajuda deve ser implementada por ONGD; há espaço para maior envolvimento das ONGD (no diálogo com a Embaixada e as autoridades STP, partilha de informação e melhor coordenação sede/terreno). A CP deve melhorar a programação introduzindo indicadores, *baselines* e metas, possibilitando o posterior acompanhamento e avaliação numa ótica de gestão centrada nos resultados (*outcomes*) globais e sectoriais previamente acordados com os setores; melhorar o acompanhamento global e setorial,

constituindo um sistema de acompanhamento único, partilhado pelos diversos atores da CP na sede e Embaixada; Realizar revisões anuais conjuntas ao nível macro do PEC, precedidas por missões de acompanhamento sectoriais de carácter conjunto; os técnicos do Camões, I.P. devem integrar as missões dos ministérios sectoriais. A gestão do risco deve ser integrada no PEC aos níveis macro e sectorial. Fortalecer o papel da Embaixada na coordenação e acompanhamento do PEC, reforçando a equipa no terreno. Ao nível dos projetos, criar mecanismos de acompanhamento conjunto.

Ao nível setorial, e de forma transversal em termos de capacitação institucional, PT e STP devem investir no desenvolvimento de capacidades em áreas chave da Administração, tendo por base um diagnóstico das necessidades e um Plano a médio prazo. Na Justiça, repensar o apoio tendo por base o programa de reforma da justiça e a articulação com o PNUD. Investir no nexo Segurança e Desenvolvimento, promovendo sinergias, onde se justifiquem, entre a CTM e a CTP. Para o efeito, definir linhas de orientação operacionalizando a ENSD. Para tornar a CTP mais eficaz, STP deve elaborar uma estratégia nacional/política de segurança interna. Repensar a CTP, definindo um programa plurianual alinhado com o PEC, que garanta previsibilidade, centrado em objetivos e resultados, focado na formação de formadores, elaborado em conjunto com STP e que promova a apropriação e a capacitação institucional. No quadro da CTP será importante a presença de um Oficial de Ligação do SEF e repensar o apoio ao serviço de bombeiros e proteção civil. A CP deve continuar a apoiar as OSC santomenses, pugnar pela afetação de verbas da UE no quadro Programa OSC e Autoridades Locais no Desenvolvimento 2014-2020, com o objetivo de criar um *ambiente favorável* ao desenvolvimento e contribuir para o reforço da boa governação, participação e democracia, em linha com as prioridades e desafios identificados no Roteiro da UE para um Compromisso com a Sociedade Civil 2014-2017 em STP.

No setor da saúde, o M. Saúde STP deve atualizar os documentos orientadores da política sectorial e operacionalizar os mecanismos de coordenação sectorial para promover a apropriação e a sustentabilidade do SNS. Definir o futuro do apoio da CP ao sector da saúde, com base na avaliação externa em curso. Realizar uma auditoria externa à gestão das evacuações sanitárias para Portugal.

No setor da educação, o M. Educação STP deve criar mecanismos de coordenação e acompanhamento sectorial, em articulação com MECI e a participação dos parceiros do desenvolvimento presentes nos vários níveis de ensino. No projeto Escola+, repensar o modelo de coordenação e gestão para promover a apropriação e a sustentabilidade; instalar a equipa de coordenação do projeto no M. Educação STP, para uma maior proximidade, articulação e apropriação. Repensar o apoio através das bolsas internas e externas. Apostar na formação pós-graduada (mestrados, doutoramentos) que permita capacitar a USTP e os quadros superiores da Administração Pública. Adotar mecanismos que maximizem o retorno do investimento em bolsas externas (ex. regime de cotutela entre instituições de STP e PT em áreas de formação prioritárias; cláusulas de regresso e profissionalização em STP; frequência de cursos na Universidade de Cabo Verde, por ex. medicina, etc.). No apoio à USTP, reforçar a oferta pós-graduada em áreas estratégicas, ao abrigo do Protocolo de Autorização de Funcionamento de Cursos Superiores, celebrado entre os M. Educação de PT e STP. Através da assistência técnica de Portugal, apoiar a criação do quadro jurídico regulamentar, implementar mecanismos de avaliação e acreditação de cursos superiores e o reforçar capacidades institucionais da Dir. Ensino Superior e Ciência STP.

Na área da formação profissional e emprego, repensar o apoio alinhado com as prioridades do Plano Estratégico de Formação Profissional em elaboração pelos Ministérios com competência na matéria, e em concertação com as Câmaras Distritais. Adotar uma abordagem integrada. O M. Emprego STP deve criar mecanismos de coordenação e acompanhamento sectorial, com a participação de todos os parceiros desenvolvimento, e articular com o MECCC STP, colmatando o problema da dupla tutela da formação profissional. Criar grupo de trabalho conjunto PT-STP para reequacionar a intervenção bilateral no CFP-STP Budo-Budo, em articulação com o Acordo de Cooperação entre o IEFPT e o Centro Internacional de Formação da OIT (assinado janeiro 2015 e válido por 3 anos) e com o envolvimento de parceiros com capacidade de mobilizar recursos técnicos e financeiros. Realizar uma avaliação ao apoio bilateral ao CFP-STP Budo-Budo no período 2002-2015. Equacionar uma parceria com a LuxDev para a formação profissional de santomenses no sector do Turismo através da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde. Relativamente às Bolsas de Formação Profissional em Portugal, STP deve fazer uma avaliação do risco tendo em vista minimizar os efeitos negativos e maximizar o retorno do investimento.

Na área da proteção social, apoiar a reforma do sistema de Segurança Social, ao nível da capacitação institucional; manter o apoio direto à Rede Nacional de Proteção Social enquanto se planeia uma estratégia de saída focada na capacitação institucional das entidades competentes, para assumirem no médio prazo a responsabilidade técnica e de financiamento dos equipamentos e serviços sociais, através da mobilização de outras fontes de financiamento e parceiros. Articular a intervenção bilateral com o projeto “ACTION/Portugal-Reforço dos Sistemas de Proteção Social dos PALOP e Timor-Leste”, designadamente na componente formativa através do Centro Internacional de Formação da OIT.

AVALIAÇÃO EXTERNA DO PROGRAMA INTEGRADO “SAÚDE PARA TODOS”

EM S.TOMÉ E PRÍNCIPE (2005-2015)

Realizada por: CISCOS - Centro de Investigação em Saúde Comunitárias

O Programa Integrado “Saúde para Todos” surgiu em 2005, enquadrado nas prioridades de S. Tomé e Príncipe (STP) e na estratégia de cooperação portuguesa. Este programa assumiu-se como um modelo de prestação de cuidados de saúde primários e de prestação de cuidados especializados. Na sua fase inicial, o Programa abrangeu 5 distritos, alargando posteriormente o seu âmbito geográfico, estando presentemente em todos os distritos do país e integrando outras vertentes, como o saneamento básico, o abastecimento de água, a prestação de cuidados especializados e, mais recentemente, a Telemedicina.

A implementação do Programa foi feita através da ONGD Instituto Marquês de Valle Flor (IMVF). Numa lógica de envolvimento das autoridades locais, o Programa tem assento no Conselho de Direção do Ministério da Saúde de S. Tomé e Príncipe.

O programa foi cofinanciado pelo ex-IPAD/Camões, I.P., pela Direção Geral da Saúde e pela Fundação Calouste Gulbenkian e foi implementado em três fases distintas: 1ª fase, entre 2005 e dezembro de 2007, com o orçamento de 1,5 MEuros; 2ª fase, entre janeiro de 2008 e dezembro de 2011, com o orçamento de 3,2 MEuros; e a 3ª fase, entre janeiro de 2012 e dezembro de 2015, com um orçamento de 3,8 MEuros. O Governo de S. Tomé e Príncipe cofinanciou salários dos profissionais de saúde.

Objetivo

O objetivo geral da avaliação é apreciar o contributo do Programa na prestação de cuidados de saúde primários e na prestação de cuidados especializados, no período entre 2005 e 2015.

Os objetivos específicos da avaliação são: (i) Documentar, analisar e sistematizar os resultados da intervenção relativamente aos objetivos estratégicos que se pretendiam atingir; (ii) Identificar e apreciar eventuais mudanças do Programa ao longo do período em análise, tendo em atenção as alterações quer na política de saúde de STP quer na estratégia de intervenção da cooperação portuguesa; (iii) Analisar o grau de articulação do Programa com o Ministério da Saúde de STP ao longo do período em análise, tendo em atenção a sustentabilidade e a apropriação; (iv) Elaborar um quadro de indicadores que traduza os resultados obtidos no setor da saúde no período em análise; (v) Identificar os fatores de sucesso da intervenção (e insucesso/constrangimentos) que possam servir como lições para a eventual continuidade do apoio ao setor da saúde em STP; e (vi) Analisar a abordagem a adotar para a estratégia/plano de saída.

Conclusões

O Programa realizou um conjunto abrangente de intervenções à escala nacional de STP, relevantes para os determinantes e necessidades de saúde, com eficácia de intervenção e potencial de atribuição dos bons indicadores de estado de saúde, que foram inesperados no contexto de pobreza de STP. Além disso, conseguiu realizar esses resultados com eficiência de uso de recursos e custo relativamente modesto.

As atividades do Programa, na área dos cuidados primários, têm contribuído para a melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano em STP. Por outro lado, criaram hábitos de utilização regular de cuidados preventivos e curativos, através de um serviço público de confiança. A rede de serviços fortalecida pelo Programa é a base indispensável para que o sistema de saúde de STP possa preparar-se para pôr em prática programas de controlo das doenças crónicas não-transmissíveis, cujo aumento é previsto pela transição demográfica e dos fatores de risco. A rede de cuidados primários é ainda a garantia de que os recursos de referência do Hospital Central não venham ser mal utilizados na ausência de uma rede de rastreio funcional.

Em termos de relevância, as atividades realizadas pelo Programa foram de grande relevância para: i) o padrão de saúde-doença da maioria da população de STP; ii) o potencial de funcionalização de rede periférica de cuidados de saúde e sua utilização regular pela população; iii) rentabilizar possibilidades de tratamento especializado de doenças exigindo recursos inexistentes em STP.

Em termos de eficácia, o Programa foi excelente, uma vez que regista, em geral e ao longo do tempo, um aumento do volume dos Cuidados Primários de Saúde com que se tinha comprometido inicialmente, e da quantidade dos serviços produzidos. O mesmo foi confirmado nas entrevistas de terreno, nomeadamente nas mensagens de louvor transmitidas pela generalidade das 39 personalidades entrevistadas. O Programa, sempre com o conhecimento e a colaboração do MSAúde e outras entidades internacionais, conseguiu uma expansão sólida nos Cuidados de Saúde Primários, ocupando atualmente todo o território nacional, e seguiu as orientações internacionais do período em avaliação (especificamente, da OMS e os ODM), melhorando a acessibilidade aos cuidados de saúde no país. Progressivamente expandiu o acesso a cuidados de saúde curativos em todo o território nacional e de especialidades até aí inacessíveis à população em geral, melhorando as condições reais de saúde e criando condições, em conjunto com os delegados de saúde distritais à seleção de patologias para a evacuação médica. Nos últimos 5 anos, com o alargamento das valências de saúde às especialidades asseguradas por equipas externas vindas de Portugal, a introdução da capacidade analítica e de transporte nos distritos, e a telemedicina, contribuiu de forma inequívoca, para os excelentes indicadores gerais de saúde que STP demonstra atualmente em relação ao conjunto dos países africanos.

Em termos de eficiência, o Programa realizou as suas atividades de modo eficiente: i) com baixo custo; ii) com produtividade das missões de especialidade; iii) com um fluxo financeiro entre Lisboa e S. Tomé que permitiu realizar a tempo pagamentos, aquisições e contratações. Quanto à eficiência das missões de especialidade, deve-se no entanto lembrar que uma parte da explicação para os baixos custos reside na boa vontade dos profissionais portugueses e das instituições aonde estes trabalham.

Em termos de impacto, o Programa teve impacto sobre: i) a disponibilidade e acessibilidade de cuidados de saúde, básicos e de especialidade; ii) tornou mais equitativa essa acessibilidade, ao capacitar as unidades sanitárias periféricas para atender às populações ruralizadas. Embora seja difícil atribuir ao Programa as melhorias no estado de saúde da população de STP, é razoável deduzir que as atividades preventivas (eficazes e em elevada cobertura) sobre grupos de maior risco (crianças, mulheres em idade fértil) e a acessibilidade de cuidados curativos (reduzindo a frequência de complicações intratáveis) atuaram num contexto em que os outros fatores relevantes (condições de vida, alimentação e pobreza) não melhoraram: nenhuma outra explicação plausível existe para a posição privilegiada dos indicadores de saúde em STP em relação às médias de Região Africana da OMS e dos países vizinhos.

Em termos de sustentabilidade, apesar de o Programa ter agido de forma eficaz e eficiente, também atuou num contexto difícil que dificultou as condições para a sua sustentabilidade: i) a falta de documentos de políticas nacionais de saúde (e de recursos humanos para a saúde); ii) as limitações na participação financeira do Governo de STP para a implementação regular dos cuidados básicos de saúde; iii) a ausência de mecanismos de coordenação entre o Ministério da Saúde de STP e os parceiros de cooperação.

O Programa não conseguiu acautelar mecanismos de coordenação operacional e de prestação de contas com as intenções da administração de saúde pública de STP. Para tal, muito contribuiu a ausência de políticas formais no sector Saúde e a inoperância dos restantes mecanismos de articulação entre o Ministério da Saúde de STP e os parceiros de cooperação ao desenvolvimento. Como consequência, ao terminar o financiamento da última fase do Programa os cuidados primários de saúde entraram em súbito declínio, sem que se desenhasse qualquer estratégia de continuação nem sustentabilidade. A componente de cuidados primários de saúde é aquela aonde a interrupção das atividades do Programa tem as piores consequências para a saúde da população de STP. A razão principal é que a transição demográfica iniciada (e a elevada urbanização) faz prever o crescimento das doenças crónicas não-transmissíveis, com elevados custos e necessidade de um sistema de prestação de cuidados regulares e de boa qualidade. STP corre o risco de ver reverter-se a redução da mortalidade na população adulta que aconteceu nas últimas 4 décadas. Se o Governo Português decidir não financiar uma estratégia de transmissão das capacidades do Programa para a administração de saúde de STP, arcará decerto com o ónus público da imagem do executor que deserta as expectativas criadas.

Recomendações

Recomenda-se que, caso se aceite financiar uma estratégia de transição e de saída, sejam consideradas implicitamente diversas pré-condições indispensáveis a uma diferença em relação à gestão da última década, nomeadamente:

- i) mecanismos institucionalizados e específicos de coordenação e prestação de contas para essa potencial fase de transição;
- ii) desembolsos estritamente condicionados pelo cumprimento de indicadores de prestação de serviços (quantidade e qualidade) e transparência na execução financeira;
- iii) formalização da componente “formação” nas especialidades médicas.

Relativamente à **estratégia de saída**, recomenda-se que:

A rede funcional de CSP deve continuar a prestar serviços com a eficácia e eficiência com que demonstrou durante a vigência do Programa. O assumir da gestão e encargos dessa rede com um bom rácio de custo/efetividade deve transitar progressivamente para o Governo de STP. A transição, se o Governo Português considerar igualmente que o bom rácio de custo/efetividade obtido até agora justifica a continuação de financiamento para esta atividade, deve ser acutelada por diversos dispositivos indispensáveis:

A gestão dos recursos e atividades deve ser garantida por uma instituição ou “unidade de implementação” com capacidade técnica reconhecida, com estatuto de autonomia funcional baseado em boas práticas de gestão legalmente estabelecido e independente de pressões políticas locais;

O financiamento exterior deve ser escalonado de modo decrescente, se for aprovado para período plurianual;

A potencial instituição/“unidade de implementação” deve apresentar um programa para o 1.º ano de gestão, em que reponha em funcionamento os recursos e mecanismos de gestão parados desde o início de 2016;

O desembolso de tranches regulares de financiamento (trimestral, semestral) deve ser feito contra a demonstração de serviços prestados, disponibilização regular dos recursos básicos para qualidade (em particular os consumíveis clínicos) e relatórios financeiros em modelo acordado; essa disciplina absoluta na dependência das tranches seguintes à apresentação de dados sobre um conjunto acordado de indicadores, deve ficar consignada no acordo inicial de eventual continuação do financiamento português;

A instituição financiadora portuguesa deve acordar com o Governo de STP a necessidade de auditorias regulares à qualidade dos serviços prestados e à gestão das despesas;

Dada a dimensão de cobertura do anterior Programa em relação à rede de Cuidados de Saúde Primários em STP, um novo compromisso de financiamento do Governo Português deve basear-se também em mecanismos institucionais de coordenação específicos entre o financiador e o Ministério da Saúde de STP. Tais mecanismos específicos devem ser independentes das atuais “comissões de coordenação” entre o Ministério da Saúde e os parceiros de cooperação, reconhecidamente inoperantes.

Quanto às missões de especialidades e o reforço da capacidade médica especializada em STP, o atual modelo das missões de especialistas portuguesas também deve ser revisto. Não está em causa a utilidade imediata das missões, dado o número de casos resolvidos localmente a baixo custo; Necessidade de maior coordenação de datas das missões, de modo a evitar as críticas sobre o quase “monopólio” de um dos dois blocos cirúrgicos funcionais do Hospital Central Dr. Ayres de Menezes;

Importa alterar o modo como a componente “formação” tem sido tratada. Uma eventual continuação do Programa, nos moldes úteis das missões de especialidade, não pode resolver a falta de médicos especialistas em STP. Mas, a formação deve ser considerada um objetivo específico e formal. Há áreas de conhecimento e capacitação que responderão a necessidades transversais do Hospital Central: a anestesia, a instrumentação, as técnicas laboratoriais, a enfermagem de cuidados intensivos e de neonatologia, para citar apenas algumas como exemplos. Mas, as ações de formação devem ser formalizadas e constituirão passos de progressão de carreira para os profissionais locais. Devem ser

objeto de programas de duração mínima para ensino teórico e prático (pelo menos 1 semana). Devem incluir avaliação de conhecimentos e atribuição de créditos e diplomas. Devem ser realizadas por técnicos especificamente enviados para a formação, e não como complementos rápidos das missões de prestação de cuidados médicos.

Anexo 2 – Fichas do Contraditório concluídas em 2016

FICHA DO CONTRADITÓRIO

Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação Portugal – Moçambique 2011-2014 (abril2016)

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴	ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶	
1. Melhorar a conceção do PIC enquanto documento estratégico da Cooperação Portuguesa	Camões, I.P.	Aceite parcialmente	Concorda-se com a necessidade de melhorar o próximo PIC. Porém, não se concorda na totalidade com o racional apresentado no documento, conforme exposto em momento anterior.	
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite parcialmente	Entende esta SGMAI que poderá dar contributos enquanto entidade executora de atividades com o envolvimento das FSS MAI tirando partido das lições aprendidas com a execução do Projeto da UE de Apoio Institucional ao MINT. Contudo, entendemos que no que se refere à conceção deste documento estratégico deverá ser o Camões, I.P. o ator principal enquanto organismo coordenador e financiador da cooperação portuguesa.
		Defesa	Aceite	Diligenciar junto do Parceiro para que o período de vigência do próximo Programa-Quadro de CTM (PQ) coincida com o do PEC (há que ter presente que, mesmo que o Parceiro aceite, atrasos na assinatura do PQ e/ou do PEC podem inviabilizar esta Recomendação).
		Finanças	Aceite	Para o efeito, seria importante obter informações no terreno que contribuam para uma ponderação mais efetiva das ações a incluir no PIC.

⁴ Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação

⁵ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

⁶ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
		Justiça	Aceite	O Ministério da Justiça concorda com a melhoria da conceção do PEC, numa perspetiva de alinhamento com as prioridades estabelecidas pelas autoridades moçambicanas e de coerência das políticas para o desenvolvimento, assente numa efetiva orientação para os resultados.
		Solidariedade, Emprego e Seg. Social	Aceite	O GEP/MTSSS reconhece o PEC enquanto documento estratégico das ações no âmbito da cooperação para o desenvolvimento e concorda com um modelo que identifique de forma clara e inequívoca objetivos gerais e objetivos específicos para cada Eixo e Área de Intervenção bem como os ODS para os quais concorrem. O GEP/MTSSS manterá a identificação dos objetivos para os quais contribuem os projetos constantes dos seus Programas de Cooperação.
2. Aumentar a coordenação com os atores internacionais nomeadamente através do mapeamento de doadores	Camões, I.P.		Aceite parcialmente	A coordenação é essencial e será reforçada no próximo PEC. Porém, a coordenação não está assegurada tão-somente pelo mapeamento de doadores como a Recomendação parece indicar.
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	Relativamente aos atores e indo ao encontro do estipulado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2014 - Aprova o Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020, procurar-se-á manter uma abordagem mais integrada procurando estabelecer novas parcerias com outros doadores através dos Oficiais de Ligação no terreno, tentando que sejam inclusivas e abrangentes com vista promover capacidades de intervenção complementares.
		Defesa	Rejeitada	Trata-se de Recomendação muito vaga que não atende, na esfera da Defesa, ao facto da CTM operar em área de soberania dos Estados, o que implica que o acerto da coordenação com os atores internacionais deva obedecer a interesses prioritários nacionais, a decidir caso-a-caso.
		Finanças	Aceite	Esta prática já está instituída, particularmente no âmbito do G-14. Afigura-se, contudo, importante melhorar a partilha de informações obtidas no terreno com os ministérios setoriais em Lisboa.
		Justiça	Parcialmente Aceite	O Ministério da Justiça concorda com o reforço da coordenação com os atores internacionais, nomeadamente nos termos assinalados; todavia, considera mais oportuno a implementação pelo Camões, I.P. desta recomendação.
		Solidariedade,	Aceite	Visando uma maior complementaridade o mapeamento de doadores será tido

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
		Emprego e Seg. Social		em conta pelo GEP/MTSS. Contudo, e para o efeito, julga-se ser crucial a respetiva disponibilização por parte do Camões, I.P., enquanto entidade coordenadora da política de cooperação, a cada um dos detentores de interesse.
	Embaixada de Portugal em Maputo			A Embaixada, e em particular o setor da Cooperação, continuará a participar nas reuniões com parceiros internacionais, seja ao nível de Chefes de Cooperação, seja ao nível dos grupos de trabalho mais diretamente ligados às nossas áreas de intervenção prioritárias, incentivando a coordenação de ações e procurando evitar sobreposição de projetos. Neste sentido, dará continuidade ao trabalho que vem sendo desenvolvido no sentido de manter atualizadas as matrizes e mapeamentos de doadores, seja gerais, seja nos setores prioritários. Exemplo disso é o trabalho conjunto realizado com os parceiros internacionais do qual já resultaram em 2015 as matrizes do desenvolvimento rural, educação (geral) e ensino técnico-profissional. Encontra-se ainda em fase inicial o processo de elaboração de uma matriz referente aos apoios concedidos pelos parceiros à Assembleia Nacional.
	Entidades/Ministérios Setoriais de Moçambique			---
3. Melhorar os mecanismos de planeamento conjunto (quer do processo dos intervenientes da CP em Portugal e das estruturas de terreno, quer dos atores da parte moçambicana)	Camões, I.P.		Aceite	O planeamento tem sido feito em articulação com os setoriais e o terreno. Esta articulação será reforçada próximo PEC.
	MINEC			---
4. Melhorar a Matriz de Intervenção do PIC, incluindo a gestão do risco.	Camões, I.P.		Aceite	O próximo PEC reforçará vários aspetos, entre os quais, a gestão do risco.
5. Estabelecer um sistema de acompanhamento do Programa de Cooperação, assim como dos programas, projetos e ações, criando indicadores aos diferentes níveis.	Camões, I.P.		Aceite	Trabalho conjunto DPC/DAB/GAA de construção/ligação das matrizes dos PPA a cargo da DAB com a matriz PEC de modo a criar um sistema coerente que permita medir e avaliar os indicadores nas monitorizações previstas. Esta matéria exigirá a adjudicação de um sistema de informação integrado. No que respeita ao próximo PEC estão a ser trabalhos indicadores.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	Acompanhamento e monitorização no terreno das ações/atividades implementadas ao abrigo do Projeto de Apoio ao MINT-avaliar o cumprimento e execução física das atividades em sede dos 8 resultados do projeto.
		Defesa	Aceite	Tem sido feito um esforço no sentido da criação de indicadores para acompanhamento das atividades realizadas. No entanto, muitas das atividades são de difícil quantificação ou qualificação, principalmente as de assessoria técnica. A DGPDN, em conjunto com o EMGFA e os Ramos, está a trabalhar no sentido de estabelecer um processo de avaliação que responda, também, a esta Recomendação.
		Finanças	Aceite	Esta prática já tem vindo a ser implementada. Ainda assim, considera-se existir margem para melhorar o estabelecimento de indicadores aos diferentes níveis, designadamente por via de uma maior colaboração nesta matéria com o Gabinete de Avaliação do Camões, I.P.
		Justiça	Parcialmente Aceite	A questão da escassez de recursos existentes obriga a alguma exiguidade de atuação nas áreas identificadas como prioritárias. Sendo a área da Justiça um sistema e não apenas um conjunto de instituições a atuação sobre alguns elementos do mesmo, em detrimento de outros, tende a complexificar a criação de indicadores a diferentes níveis, e a avaliação a partir de <i>baselines</i> apropriadas; não obstante, procurar-se-á implementar uma estrutura sólida de indicadores e quadros de desempenho, para tal crê-se poder-se contar com a habitual disponibilidade do Camões, I.P.
		Solidariedade, Emprego e Seg. Social	Aceite	O GEP/MTSSS concorda com a Recomendação desde que com base em instrumentos de acompanhamento e documentação de suporte idêntica, mas tendo em conta as especificidades e as características dos PPA financiados em cada uma das áreas de intervenção da CP. O GEP/MTSSS contempla, desde há alguns anos e de uma forma simples, nos seus instrumentos de gestão, um Plano de atividades, um Relatório de atividades e uma grelha de Indicadores físicos.
	MINEC			---

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴	ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶	
6. Reforçar o processo de concentração setorial e geográfico	Camões, I.P.	Aceite	Não apoiar PPA a cargo da DAB fora dos países e setores definidos no PEC. O próximo PEC traduzirá um reforço da concentração setorial e geográfica.	
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	Efetivamente, e tendo por base o texto do PIC 2011-2014 “(...) adotará critérios de concentração setorial e geográfica, privilegiando programas de maior dimensão (“bandeira” – flagship projects), com o objetivo de evitar a fragmentação das ações e obter uma melhor relação de custo-benefício”; a SGMAI considera ter cumprido tal recomendação na medida em que durante a vigência deste PIC foi executado o Projeto da UE de Apoio Institucional ao MINT em que o MAI executou 95,5% das atividades/ações no terreno na totalidade dos 8 resultados previstos do Projeto.
		Defesa	Aceite	Já implementada do antecedente. Neste momento a CTM tem projetos apenas na cidade de Maputo e arredores e em Nampula. Importa, porém, ter presente que a natural dispersão do dispositivo militar moçambicano poderá nem sempre ser compatível com esta Recomendação.
		Finanças	Rejeitada	Julga-se que esta recomendação não será aplicável, particularmente no que se refere ao âmbito geográfico, às atividades de cooperação desenvolvidas pelo Ministério das Finanças.
		Justiça	Rejeitada	No âmbito da cooperação na área da Justiça, já se verifica um processo de concentração setorial e geográfico.
		Solidariedade, Emprego e Seg. Social	Aceite	O GEP/MTSS manteve, no período em análise, a mesma concentração setorial e geográfica. No sentido da uniformização sugere-se que previamente à celebração setorial de qualquer documento jurídico vinculativo, sejam definidas por parte das autoridades moçambicanas conjuntamente com as portuguesas, as áreas de concentração setorial e geográfica dos PPA com correspondência nos Eixos e Áreas de Intervenção do PEC e nos ODS.
	Entidades/Ministério Setoriais Moçambique	MINEC		---

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
<p>7. Aumentar a previsibilidade da ajuda e melhorar os mecanismos de gestão possibilitando uma melhor eficácia e eficiência do PIC.</p>	Camões, I.P.		Aceite	<p>Apoiar PPA plurianuais alinhados com o PEC, que tenham <i>baselines</i> e metas concretas e indicadores, bem como respetivas monitorizações previstas. A previsibilidade só poderá ser assegurada se forem estabelecidos prazos estritos para apresentação de PPA para aprovação do Camões, I.P.: tem de ser conhecido à partida o número total de PPA a serem identificados, formulados e submetidos ao Camões, I.P. para análise e aprovação para o período do PEC. Nessa base, tem de ser estabelecido um calendário para aprovação de PPA, que defina quantos e/ou quais PPA devem ser apresentados em cada ano económico. Não sendo submetidos ao Camões, I.P. nos prazos definidos, a sua análise e aprovação só poderá ser considerada no ano seguinte, havendo capacidade de resposta do Camões, I.P. que não coloque em risco os prazos definidos para os PPA previstos (considerados prioritários). Na mesma ótica, o Camões, I.P. deve proceder à identificação e formulação apenas dos PPA em PEC e no cumprimento do calendário previsto. A temática previsibilidade é objeto de particular reforço no novo PEC.</p>
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	<p>Cumprida. PT/MAI no âmbito da execução física do projeto da UE de Apoio Institucional ao MINT prestou um elevado apoio financeiro através do empenhamento dos elementos das FSS e demais organismos do MAI em sede da execução dos 8 Resultados do Projeto. Note-se que, conforme o documento PIC 2011-2014 refere (...) Portugal prestou ao Programa de Cooperação Técnico-Policial/MINT, representando 3,8% do total PIC 2011-2014. Este projeto foi objeto de avaliação a meio percurso realizada pelo GAA/Camões, I.P. em 201316, e no final contratada pela UE, tendo a mesma revelado uma elevada taxa de execução financeira (85%) e técnica (95,5%) (James, 2015)”. </p>
		Defesa	Aceite	<p>Em termos de CTM existe, já, elevada previsibilidade da ajuda fornecida. Os Programas-Quadro de CTM preveem um conjunto de atividades a desenvolver durante o período abrangido, desenvolvidas detalhadamente em fichas-projeto cujo orçamento tem tendência a manter-se semelhante ao do 1º ano (faz-se notar que a previsibilidade da ajuda devia incidir, sobretudo, nos objetivos, meios, recursos humanos e materiais e prazos, e não tanto nos recursos financeiros, uma vez que estes últimos podem servir, como sucedeu já no</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
				passado com a CTM, para o Parceiro “reclamar” verbas a que teria direito se a cooperação bilateral não tivesse sido suspensa entretanto ou para comparações entre Parceiros quanto ao que Portugal investe em cada um deles). Tem sido realizado um grande esforço junto do Parceiro para que seja possível uma programação atempada das atividades planeadas, que muitas vezes dependem da criação de condições pelo Parceiro, o que por vezes nem sempre sucede.
		Finanças	Aceite	---
		Justiça	Aceite	O Ministério da Justiça pugna por uma adequada programação plurianual, flexível e liderada por Moçambique, sustentada numa previsibilidade plurianual, quer em termos de ações, quer em termos financeiros. Neste contexto, dada a exiguidade dos recursos disponíveis deste Ministério, afigura-se necessária uma estreita articulação com o Camões, I.P. O Ministério da Justiça concorre para o reforço da gestão da cooperação centrada em resultados, que procurará um maior alinhamento entre a programação e a monitorização/avaliação, concomitante a uma abordagem integrada de gestão do risco.
		Solidariedade, Emprego e Seg. Social	Rejeitada	Tendo presente que os orçamentos de suporte ao financiamento das intervenções públicas da CP têm caráter anual, não é possível a previsibilidade da ajuda por parte deste Ministério.
8. Realizar avaliações direcionadas a projetos e/ou setores específicos de intervenção.	Camões, I.P.		Aceite	Todos os PPA a cargo da DAB devem prever avaliações a meio percurso, para introdução de melhoria e ajustes, e avaliações finais, que deverão produzir lições aprendidas, identificar melhores práticas, e dar indicações que possam sustentar o investimento em determinados setores para PEC futuros. Devem servir de base não só aos processos de negociação dos futuros PEC como também de base para os documentos de identificação e de formulação de novos PPA.
9. Integrar os aspetos transversais na fase de Programação do Programa de Cooperação.	Camões, I.P.		Aceite	Os aspetos transversais são integrados, como o Género, Ambiente, etc.
	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	Cumprida. Na elaboração da Programação do Projeto da EU de Apoio ao MINT a recomendação em apreço foi cumprida, a saber “garantia da ordem e segurança de pessoas e bens, o clima de paz e tranquilidade pública bem como o combate efetivo ao crime”. Quanto aos aspetos transversais como a questão do género,

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶	
				embora com resultados pouco significativos, durante o período em apreço, e no que se refere à atividade – Estágio para Oficiais com cargos de Direção e Chefia da CPLP – esta questão foi acautelada e as autoridades moçambicanas trouxeram um elemento feminino a participar no ISCPSP/PSP.	
	Defesa		Aceite	Já vem do antecedente. O MDN tem um plano de ações a desenvolver em consonância.	
	Finanças		Aceite	A consideração de ações na área das finanças já tem necessariamente em conta o enquadramento do país em várias outras dimensões.	
	Justiça		Rejeitada	Transversal a todas as ações da cooperação para o desenvolvimento na área da Justiça encontra-se ainda a questão da promoção da Igualdade de Género. Neste âmbito, não apenas se têm procurado sensibilizar as autoridades dos países parceiros, como se tem promovido a participação ativa de mulheres enquanto formadoras/assessoras em ações de cooperação. Contudo, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre este tema junto dos diversos Pontos Focais do setor da Justiça, está prevista para o dia 28 de abril uma ação de formação sobre Igualdade de Género que será ministrada pela CIG.	
	Solidariedade, Emprego e Seg. Social		Aceite	Os aspetos transversais como as questões do género e da criança, devem ser integrados na programação do PEC por se encontrarem contemplados no Plano Quinquenal do Governo 2015-2019 de Moçambique, Objetivo estratégico (V) e nas Ações Prioritárias (1 e 2) onde se inclui o Ministério do Género, Criança e Ação Social. O GEP/MTSS já acautelou, de forma explícita, no texto dos futuros Programas de Cooperação a questão transversal da criança, pese embora esta tenha sido sempre uma constante da intervenção deste Ministério.	
	Entidades/ Ministérios Setoriais de Moçambique	MINRDH/Instituto de Bolsas de Estudo		Aceite	Gerir as bolsas de estudo; sensibilizar na criação de núcleo estudantil e pós-formação.
		Ministério do Género, Criança e Ação Social		Aceite	O MGCAS compromete-se a prestar assessoria na elaboração do próximo Programa de Cooperação, de modo a que os assuntos sociais e de género estejam refletidos.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴		ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
10. Respeitar o parecer prévio vinculativo do Camões, I.P.	Ministérios Setoriais	Administração Interna	Aceite	Cumprida. Em todos os Projetos de Cooperação Técnico-Policial elaborados e executados com Moçambique, nomeadamente no âmbito da execução do projeto da UE de Apoio ao MINT, são solicitados o parecer e aprovação pelo Camões, I.P., organismo coordenador e financiador da cooperação portuguesa cumprindo o estipulado no Decreto-Lei n.º 21/2012 de 30 de janeiro.
		Defesa	Aceite	De acordo com as conclusões da última Reunião da Comissão Interministerial Cooperação (7 abr 2016), concorda-se com o aproveitamento do Secretariado Permanente da CIC para acelerar este procedimento. É importante que este parecer seja célere, afigurando-se que o mesmo se encontra facilitado pois os PQ de CTM a assinar acabam por decorrer do que sobre eles dispõem os PEC, para os quais a Defesa contribui.
		Finanças	Aceite	---
		Justiça	Rejeitada	O M. Justiça tem submetido a apreciação do Camões, I.P. o pedido de parecer prévio vinculativo.
		Solidariedade, Emprego e Seg. Social	Aceite	O GEP/MTSSS sempre respeitou e requereu ao Camões, I.P. o parecer prévio vinculativo sobre Programas de Cooperação bilaterais, projetos e ações por si promovidos bem como sobre os respetivos financiamentos

FICHA DO CONTRADITÓRIO

Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação Portugal - Cabo Verde 2012-2015

(Julho 2016)

RECOMENDAÇÕES	SERVICO RESPONSAV EL ⁷	ACEITE OU REJEITADA ⁸	EXPLICAÇÃO
1. Não obstante existir alinhamento com as prioridades definidas por Cabo Verde, o envolvimento das autoridades cabo-verdianas deve ser reforçado na fase de elaboração do futuro programa estratégico de cooperação.	DSC	Aceite	(DPC) A preparação do PEC 2016-2020 reforçará precisamente a etapa negociação com as autoridades cabo-verdianas.
2. No que diz respeito à dispersão, e tendo sido assinado recentemente um conjunto de protocolos em novas áreas: Economia; Turismo; Qualidade; Agricultura e Mar, estas áreas devem ser pensadas enquanto apoio à capacitação institucional e formação, inseridos nos eixos prioritários de atuação.	DSC	Aceite	(DPC) O PEC 2016-2020, e de acordo com orientações de SEXA SENEK identificará 4 setores de concentração. Setores negociados com país parceiro.
3. No próximo ciclo programático, quer a Comissão Permanente Luso-Cabo-Verdiana, quer a CIC e o Fórum devem ser dinamizados enquanto instrumentos de coordenação de alto nível.	DSC	Aceite parcialmente	(DPC) A CIC, SPCIC e Fórum foram eminentemente dedicados aos novos PEC, onde se inclui o de CV. (DPC) A Comissão Permanente Luso-Cabo-Verdiana terá lugar em data posterior à da prevista para assinatura do PEC, tendo o CICL apenas responsabilidade pela Subcomissão "Segurança e Justiça".

⁷ Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação

⁷ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

⁷ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

<p>4. Deve ser equacionada a possibilidade de a coordenação e o acompanhamento macro conjunto do programa estratégico de cooperação terem lugar em sede da Comissão Permanente Luso-Cabo-Verdiana com a presença do Camões, I.P.</p>	<p>DSC Embaixada de Portugal na Praia</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) A agenda da Comissão Permanente Luso-Cabo-Verdiana não é elaborada pelo Camões, I.P. Todavia, poder-se-á apresentar esta proposta aquando da próxima reunião.</p>
<p>5. A DNAPEC/MIREX e a Embaixada de Portugal na Praia devem promover conjuntamente uma maior divulgação do documento estratégico da cooperação bilateral. Esta divulgação poderá ser feita, por exemplo, através da disponibilização do documento no <i>website</i> da DNAPEC/MIREX e de uma apresentação pública na Embaixada de Portugal na Praia no início do respetivo período de vigência.</p>	<p>DNAPEC Embaixada de Portugal na Praia</p>	<p>---</p>	<p>---</p>
<p>6. No que diz respeito ao papel de coordenação da competência do Camões, I.P., recomenda-se designadamente: a necessidade de reforçar a liderança do Camões, I.P na coordenação da cooperação em todas as suas fases; e promover o envolvimento mais ativo e atempado dos diversos atores da cooperação portuguesa através da realização de reuniões setoriais, no processo de elaboração do PEC.</p>	<p>DSC</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) Para a elaboração do Memorando do PEC 2016-2020 foram realizadas reuniões setoriais. Com base nesses inputs iniciais, está em curso a elaboração do PEC PT-CV 2016-2020. (DPC) Nas reuniões do SPCIC e Fórum foram comunicados os setores de intervenção prioritária negociados com CV. O documento PEC será enviado aos ministérios setoriais para recolha de contributos, bem como Embaixada.</p>
<p>7. No que diz respeito ao papel de acompanhamento da competência do Camões, I.P. é imperioso colocar a BD COOP no terreno, para garantir que este tenha acesso à informação em tempo real e a possa atualizar com informação sobre o acompanhamento material das intervenções, passo essencial para se caminhar no sentido de um sistema de informação integrado. O Camões, I.P. deve também realizar reuniões periódicas com os Adidos da Cooperação para balanço das atividades de cooperação e partilha de experiências e lições aprendidas.</p>	<p>DSC</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) Está em desenvolvimento o projeto “Sistema de Informação Integrado da Cooperação Portuguesa” que prevê a modernização da Base de Dados da Cooperação, com destaque para o acesso quer de registo, quer de consulta também pelas embaixadas (entre outros utilizadores). Foi já solicitado aos Adidos da Cooperação um balanço e reporte regular ao Camões, I.P.</p>
<p>8. Ao nível da gestão dos projetos/programas, todos os projetos/programas da cooperação portuguesa devem possuir uma “ficha de encerramento do projeto/programa”. Deste instrumento deve constar, nomeadamente: identificação da intervenção; objetivos a atingir; resultados alcançados; período de execução; custos associados; constrangimentos e oportunidades identificados durante a execução.</p>	<p>DSC</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) Em matéria de programação, foi desenvolvida uma Ficha de Identificação dos PPA utilizada para fins de programação como para fins de instruir pedidos de parecer prévio, que contempla toda a informação referida.</p>

<p>9. No que concerne à contratação de agentes da cooperação, a leitura jurídica que está a ser feita sobre a Lei nº 13/2004 (obrigatoriedade da licença sem vencimento), não é a mais favorável para o pretendido aumento da eficiência da cooperação para o desenvolvimento – dificilmente se conseguirá contratar os mais capazes, sobretudo em áreas de capacitação institucional, em que a experiência é um fator muito importante.</p>	<p>DAJC DSC</p>	<p>---</p>	<p>---</p>
<p>10. De modo a reforçar as competências em matéria de avaliação por parte do parceiro cabo-verdiano, seria importante criar uma Unidade de Avaliação na DNAPEC/MIREX.</p>	<p>DNAPEC GAA</p>	<p>Aceite (GAA)</p>	<p>O GAA está disponível para dar todo o apoio às autoridades cabo-verdianas quando decidirem criar uma Unidade de Avaliação e se necessitarem de apoio para o efeito.</p>
<p>11. No que diz respeito às competências de avaliação do Camões, I.P., a prosseguir com a avaliação dos PIC/PEC, considera-se essencial que o GAA promova, no final do próximo PEC, uma avaliação externa aos últimos três PIC/PEC, no sentido de encontrar efeitos da contribuição portuguesa e perceber se este tipo de instrumento acrescenta valor na cooperação entre os dois países.</p>	<p>GAA</p>	<p>Aceite</p>	<p>(GAA) A incluir no plano de avaliação para realizar em 2021. (DPC) Seria também útil que na eventualidade de uma avaliação externa os serviços da DSC fossem consultados para troca de impressões com vista à melhoria dos novos PEC.</p>
<p>12. O GAA deve melhorar o processo de seguimento das avaliações realizadas. Refletir em que termos o seguimento deve ser efetuado e que tipo de instrumento deve ser utilizado.</p>	<p>GAA</p>	<p>Aceite</p>	<p>O GAA irá elaborar uma nota técnica de reflexão e revisão do sistema do processo de seguimento até ao final do ano 2017.</p>
<p>13. No setor da Educação, o Camões, I.P. deve promover, em articulação com os parceiros, uma abordagem que integre todos os níveis de ensino e considere a importância dos respetivos inputs de cada nível para o nível seguinte. A intervenção neste setor devia ser desenhada com as autoridades cabo-verdianas, ancorando o conjunto dos subsectores referidos, tendo presente uma visão integrada, para se conseguir algo estruturado e estruturante e com certeza com melhores resultados.</p>	<p>DSC DSL Ministérios Setoriais DNAPEC</p>	<p>Aceite parcialmente</p>	<p>(DPC) As autoridades cabo-verdianas serão consultadas no sentido de identificarem a área onde PT poderá intervir. (DPC) Os meios técnicos e financeiros disponíveis bem como a proposta de CV, não deverão abranger todos os níveis de ensino. Acrescer que deverá ter presente a nova orientação política em matéria de bolsas (diferentes níveis de ensino, e parceria com setor privado).</p>

<p>14. Quanto às bolsas de estudo em Portugal, devem ser privilegiadas as bolsas para doutoramento e áreas de licenciatura não existentes em Cabo Verde, que sejam estratégicas, em articulação com as áreas consideradas prioritárias de intervenção da cooperação portuguesa. O Camões, I.P. deve promover o acompanhamento dos bolseiros, no sentido de conhecer o universo global de bolsas atribuídas por Portugal e o percurso dos bolseiros.</p>	<p>DSC DNAPEC</p>		<p>(DPC) Ver último comentário anterior.</p>
<p>15. Dada a carência de recursos financeiros, deve pensar-se num formato misto para os doutoramentos – formação em Portugal e em Cabo Verde - promovendo a formação superior avançada ligada ao setor produtivo, que implique empregabilidade.</p>	<p>DSC DNAPEC</p>	<p>Aceite com reservas</p>	<p>(DPC) A carência de recursos financeiros não deverá ser obstáculo – é uma questão de prioridades. O formato dos doutoramentos depende das universidades.</p>
<p>16. Quanto às bolsas de estudo internas, o Camões, I.P. deve articular com as autoridades cabo-verdianas, tendo presente as áreas de intervenção da cooperação portuguesa. LP</p>	<p>DSC DNAPEC Embaixada Portugal na Praia</p>		<p>(DPC) Em futuras oportunidade deverá também ser avaliado o motivo das bolsas internas não serem utilizadas na totalidade.</p>
<p>17. Portugal deve apoiar a operacionalização do quadro legal do ensino superior em Cabo Verde.</p>	<p>DSC Ministérios Setoriais</p>	<p>Aceite com reservas</p>	<p>(DPC) Apenas se as autoridades cabo-verdianas considerarem que, no domínio da Educação, PT deve dar esse apoio.</p>
<p>18. Relativamente ao apoio ao Ensino Superior é muito importante promover a capacitação dos quadros da UNI CV na gestão de projetos. Ter, pelo menos, uma pessoa em cada unidade orgânica dessa universidade, que domine as questões relacionadas com candidaturas e gestão de projetos internacionais e ainda promover o fortalecimento dos conhecimentos em língua inglesa.</p>	<p>DSC DNAPEC UNI CV</p>	<p>Aceite com reservas</p>	<p>(DPC) Promover a capacitação dos quadros da UNI CV na gestão de projetos - se as autoridades cabo-verdianas considerarem que, no domínio da Educação, PT deve dar esse apoio. (DPC) Promover o fortalecimento dos conhecimentos em língua inglesa – não deverá ser tarefa da cooperação portuguesa.</p>
<p>19. Quanto ao Centro Cultural, para ter um papel importante na divulgação e dinamização da Língua e Cultura portuguesas, seria necessário aumentar o financiamento e, sobretudo, ter mais autonomia, o que pode implicar alguma formação na área da gestão pública.</p>	<p>DSL DSPG</p>		<p>(DPC) – Sublinhar apenas como nota que teve lugar a fusão das Estruturas Externas (Língua/Cultura/Cooperação).</p>

20. Na área da formação profissional é muito importante promover uma articulação estreita com a cooperação luxemburguesa. É também muito importante haver uma coordenação mais estreita em Portugal dentro do MSESS, nomeadamente entre GEP e IEF, e com o Camões, I.P.	DSC MTSS	Aceite	(DPC) A articulação com outros doadores é importante, no caso do Luxemburgo, ou outro.
		Aceite com reservas	(MTSS) Abertura e disponibilidade para a referida articulação com a cooperação luxemburguesa, a qual deverá ser analisada casuisticamente. No que se refere à questão da coordenação mais estreita entre o GEP, IEF, I.P com o Instituto Camões, apesar da existente ser já bastante ativa e profícua, é sempre possível reforçar essa coordenação
21. As ações de formação, no contexto da formação profissional, não podem perder de vista a questão “Emprego”. Devem identificar, a todo o momento, quais as necessidades do mercado. Reforçar o apoio às ações de empreendedorismo.	DSC DNAPEC Ministérios Setoriais		(DPC) Por esse mesmo motivo, a Ficha referida em 8), procura elencar as questões dos indicadores de impacto (efeito).
		Aceite	(MTSS) Havendo a identificação prévia das necessidades de emprego que não podem ser satisfeitas pela mão-de-obra disponível, as ações de formação profissional a desenvolver deverão ter sempre esse fator em conta e procurar, na medida do possível, responder a essa necessidade orientando melhor a escolha das áreas formativas, dos cursos e das competências a promover. O apoio ao empreendedorismo constitui, também, uma forma importante para preencher a resposta a oportunidades geradas pelo mercado, criar emprego e estruturar a própria atividade económica, ajudando a combater a informalidade.
22. No setor da Saúde, reforçar a abordagem integrada e incluí-la no documento do PEC. Reforçar a sustentabilidade do Centro de Hemodiálise, através de formação. Garantir o regresso dos evacuados, disponibilizando os medicamentos necessários.	DSC DNAPC Ministérios Setoriais		(DPC) A Saúde é setor prioritário PEC. CV tem promovido o regresso dos hemodialisados. Estão em curso negociações com o INFARMED no sentido de apoiar CV na aquisição de medicamentos.
		Aceite	(MS-DGS) Implementar o Sistema Integrado de Emergências Médicas (SIEM) em CV com o apoio do INEM - assessoria técnica. Continuar a promover o intercâmbio de programas/projetos/ações de formação em matéria dos comportamentos aditivos e das dependências. De acordo com o estipulado no Protocolo de Cooperação, (abril de 2008), entre o Ministério da Saúde de Portugal e o Ministério da Saúde de Cabo Verde, no domínio dos cuidados nefrológicos, o que está estipulado é o seguinte:

			<p>a) o Ministério da Saúde de Portugal assume o pagamento do tratamento de diálise, até ao limite máximo de trinta e cinco doentes, com Insuficiência Renal Crónica, por ano civil, no valor máximo anual de 25.500 € por doente.</p> <p>b) os medicamentos inerentes ao tratamento dialítico estão incluídos no valor acima referido.</p> <p>c) o Ministério da Saúde de Cabo Verde garante os meios de acesso a formação nefrológica em Portugal e em Cabo Verde, na área do tratamento dialítico, a profissionais de saúde cabo-verdianos, orientados por profissionais de saúde portugueses.</p> <p>d) o Ministério da Saúde de Portugal possibilita o acesso à formação em Portugal de profissionais de saúde cabo-verdianos, a qual deve ser realizada no Hospital de Santa Maria ou noutras instituições com vocação na prática dialítica.</p> <p>e) a responsabilidade financeira pelas deslocações e permanência dos profissionais de saúde cabo-verdianos em Portugal, para realizarem ações de formação, é da responsabilidade do Ministério da Saúde de Cabo Verde.</p> <p>O Protocolo mantém-se válido até 2018 nos seus precisos termos durante um período de 5 anos a partir do 1º dia do mês em que foi iniciada a atividade terapêutica da unidade de hemodiálise de CV. cremos que as recomendações propostas já são abrangidas por este protocolo.</p>
<p>23. No setor da Segurança, deve ser aprofundada a reflexão sobre a abordagem integrada deste setor, envolvendo as tutelas e ministérios setoriais da Administração Interna, Justiça e Defesa. Melhorar no próximo ciclo programático a articulação com o Camões, I.P. e a articulação interna dentro de cada área e entre as três áreas.</p>	<p>DSC Ministérios Setoriais</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) O Segurança é um dos setores prioritários do PEC 2016-2020 e a matriz de acompanhamento já reflete uma abordagem integrada.</p>

<p>24. Relativamente aos programas bilaterais que integram o setor da Segurança, seria útil realizar uma avaliação de efeitos, nomeadamente aos modelos de formação aplicados em Cabo Verde nos últimos anos. Em linha com a perspetiva dos ciclos longos, considera-se indispensável a conceção e assinatura de programas plurianuais para minimizar os constrangimentos referidos ao nível da implementação e gestão dos programas.</p>	<p>DSC GAA</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) É uma sensibilização que tem vindo a ser feita de projetos para programas plurianuais.</p> <p>(GAA) A incluir no próximo plano de avaliação 2017-2019.</p>
<p>25. Portugal deve equacionar reforçar, logo que possível, a contribuição anual para o Apoio ao Orçamento, no sentido de promover a utilização dos sistemas nacionais e através desta a apropriação e responsabilização das autoridades cabo-verdianas.</p>	<p>DSC</p>	<p>Aceite</p>	<p>(DPC) Este reforço depende da disponibilidade orçamental, da vontade política e do “comportamento” do parceiro (vide questões corrupção em Moçambique).</p>
<p>26. Quanto ao apoio através de Linhas de Crédito deve ser feita uma avaliação de efeitos, dentro dos próximos dois anos. É também recomendável, e ainda mais urgente, uma avaliação do programa “Casa Para Todos”, que contenha informações sobre as possíveis melhorias na conceção do Programa. Ter ainda em atenção que futuras intervenções financiadas através de linhas de crédito sejam objeto de avaliações <i>ex-ante</i>.</p>	<p>DSC Ministérios Setoriais GAA MFinanças</p>	<p>Aceite parcialmente</p>	<p>(DSC) ----</p>
		<p>Aceite parcialmente</p>	<p>(MF) Uma avaliação dos efeitos das Linhas de Crédito afigura-se meritória. Todavia, é importante relembrar que a identificação da finalidade genérica de cada linha de crédito, bem como dos respetivos projetos, é da responsabilidade de Cabo Verde, o que torna as linhas de crédito instrumentos totalmente alinhados com as prioridades políticas cabo-verdianas e financiando projetos que constam dos respetivos planos de desenvolvimento. Admite-se assim, à partida, que estes refletem preocupações adequadas, dado o grau de confiança que os doadores colocam nos processos internos de Cabo Verde, tendo até em conta o acompanhamento que é efetuado através do Grupo de Apoio ao Orçamento. Desta forma e, na prática, qualquer avaliação às linhas de crédito acabará necessariamente por se tornar numa avaliação às políticas gerais de desenvolvimento de Cabo Verde, tendo até em conta a grande diversidade de áreas abrangidas.</p> <p>Considera-se assim que a decisão de se fazer uma avaliação, por exemplo, do programa “Casa para Todos” deve depender das autoridades cabo-verdianas, atento ao interesse social do programa. Considera-se ainda que, apesar de o montante por desembolsar no âmbito da LC da Habitação Social ser reduzido, poderia ser útil que CV</p>

			<p>partilhasse com Portugal as conclusões dessa eventual avaliação. Quanto à possibilidade de se realizarem avaliações <i>ex-ante</i> das linhas de crédito, as mesmas revestem-se de limitada exequibilidade, uma vez que, precisamente pelo seu caráter de alinhamento com as prioridades de Cabo Verde e de flexibilidade de utilização, não são definidos à partida os projetos específicos que irão ser imputados às mesmas.</p> <p>(GAA) A avaliação dos efeitos do apoio através das Linhas de Crédito está incluída no plano de avaliação, e irá ser realizada em 2017/18.</p>
<p>27. No caso das energias renováveis seria útil apoiar a capacitação no domínio da formação neste setor. O Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial está em fase de desenvolvimento pelo que, e dado o <i>know-how</i> português, pode justificar-se a cooperação nesta área.</p>	<p>DSC Ministérios Setoriais</p>	<p>Aceite parcialmente</p>	<p>(DPC) O apoio ao CERMI poderá ser equacionado caso as autoridades cabo-verdianas o proponham. Sabe-se que outros Parceiros de CV apoiam este Centro. De considerar ainda o apoio no âmbito de 1 empréstimo e 1 linha de crédito.</p>
<p>28. Para aumentar a eficiência das intervenções de cooperação no âmbito da Solidariedade e Segurança Social é importante que todo o processo de divulgação e seleção de candidaturas, por parte de Cabo Verde, para a execução dos projetos seja mais abrangente e transparente.</p>	<p>DNAPEC Ministério Setorial de Cabo Verde</p>		<p>---</p>
<p>29. A Plataforma das ONG em Cabo Verde deveria estar presente nas reuniões do GAO, assim como nas subcomissões da Comissão Permanente. Dado a Plataforma ter sido capacitada através de ações de formação na área da Coerência de Políticas de Desenvolvimento, pode ser inclusivamente um ótimo <i>input</i> nesta matéria.</p>	<p>DNAPEC</p>		<p>---</p>

<p>30. Cabo Verde deve fortalecer a coordenação com todos os parceiros, incluindo os multilaterais (com estatuto de observadores no GAO ou criar um Fórum que incluísse todos os doadores), o que também permitiria identificar complementaridades e sinergias entre todos os doadores e demais parceiros do desenvolvimento de Cabo Verde.</p>	<p>DNAPEC</p>		<p>---</p>
---	---------------	--	------------

FICHA DO CONTRADITÓRIO

Avaliação do Projeto de Apoio à Intensificação à Produção Alimentar na Guiné-Bissau 2008-2013 (maio 2016)

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁹	ACEITE OU REJEITADA ¹⁰	EXPLICAÇÃO ¹¹
1. Estudar e planear com rigor e antecedência o processo de saída do PAIPA, para não se pôr em risco os resultados entretanto alcançados e para evitar que se negligencie o património de experiência que o PAIPA acumulou no trabalho com comunidades camponesas	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	A coordenação, como elemento com conhecimento do terreno, deve também ser responsável.
1.1. Apostar num esforço de delegação de competências e responsabilidades numa rede maior de indivíduos em cada tabanca.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer e capacitar indivíduos existentes ▪ Identificar novos indivíduos
1.2. Potenciar áreas de prestação de serviços, no âmbito das associações, com a ideia de uma rendibilização de saberes e, eventualmente, de materiais.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Profissionalizar</i> algumas atividades do projeto
1.3. Capacitar mais <i>pivots</i> locais para garantir um acompanhamento continuado dos trabalhos.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir quantos <i>pivots</i> são necessários ▪ Aproveitar as atividades em 1.1 para capacitação conjunta;
1.4. Criar um banco de materiais de suporte para sustentar a preparação de saída do PAIPA.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar conjuntamente com a ADRI
1.5. Elaborar um estudo prévio para fundamentar o plano de saída do PAIPA.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar conjuntamente com a ADRI ▪ Levantamento experiências junto do CICL

⁹ Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação

¹⁰ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

¹¹ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁹	ACEITE OU REJEITADA ¹⁰	EXPLICAÇÃO ¹¹
2. Pensar a criação de novas associações, para permitir um maior alcance do projeto e aliviar as poucas associações existentes da pressão da procura, cada vez mais sazonal, por um número elevado de tabancas que pretendem aceder à maquinaria, em especial ao trator, a preços muito convenientes.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	---
2.1. Criar mais associações e alargar os domínios da sua capacitação, num processo conjunto com as populações.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	Na premissa de 2.3 se realizar com proporcional dotação financeira e não se replicando o itinerário anterior com a inclusão obrigatória do levantamento do cadastro (oneroso) e haver dotação financeira para o levantamento de tabancas feito de forma mais profunda, então: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitar o <i>know-how</i> adquirido e selecionar tabancas para sede das associações
2.2. Repensar o sistema de novas adesões, para que se possa gerir adequadamente os níveis elevados de procura sazonal	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	Com a premissa de se usar a otimização dos tempos de uso das máquinas como princípio para novas adesões, bem como uma lista (já feita) de variáveis sociais.
2.3. Programar uma maior dotação de maquinaria para apoiar a criação de novas associações.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com a condição de haver programação atempada (de um ano agrícola para o outro). <i>Em caso afirmativo de ambas as premissas, aceita-se a proposta tendo em conta a pág. 95 do relatório.</i>
3. Fazer uma avaliação rigorosa de algumas das vulnerabilidades a que o PAIPA está sujeito, para não comprometer o melhor andamento do projeto e pôr em risco a sua própria manutenção.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas.	---
3.1. Definir um plano de gestão dos equipamentos e de outros materiais e produtos.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano já definido com ênfase na otimização da utilização dos equipamentos, autonomização do seu uso e economia de recursos.
3.2. Otimizar o sistema de quotizações, de forma a impedir que se transforme numa vulnerabilidade do PAIPA.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impor maior fiscalização dos aderentes e respetivo pagamento de quotas. <i>Poderá ser acordado um sistema de um empregado assalariado das associações para fazer a recolha das quotas (1.1)</i>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁹	ACEITE OU REJEITADA ¹⁰	EXPLICAÇÃO ¹¹
3.3. Criar, em articulação com as comunidades, um plano de trabalho para programar a compra e amortização de novos equipamentos.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Rejeitada	O foco deverá ser a manutenção dos equipamentos atuais, não outros por vir devido à duração do ciclo de projeto.
4. O PAIPA deve repensar o seu modelo institucional e de gestão, de forma a priorizar a importância da sua relação direta com as associações e as comunidades e resguardar-se dos efeitos da instabilidade política recorrente no país.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite	---
4.2. Aproveitar as competências criadas nas associações e melhorar o aproveitamento das suas contribuições.	Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação de uma forma mais ampla estas competências com <i>workshops</i> entre beneficiários.
4.3. Apoiar-se numa reflexão mais ampla sobre o que deverá ser o envolvimento do projeto em parcerias locais.	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	Dever-se-á ter em mente que os parceiros locais <i>tradicionais</i> do CICL poderão não ser os mais expeditos. Neste caso, há que encontrar outros.
4.4. Apostar numa maior divulgação do PAIPA, transformando em mais-valia os resultados práticos alcançados no terreno.	DSC/DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<ul style="list-style-type: none"> Difundir a informação (página da <i>internet</i>, <i>facebook</i>, <i>twitter</i>). Trabalhar conjuntamente com RTP África. <p><i>Em caso afirmativo de ambas as premissas, aceita-se a proposta tendo em conta a pág. 95 do relatório.</i></p>
5. O PAIPA deve continuar a evitar uma separação formalizada de áreas de trabalho para homens e para mulheres. As próprias comunidades fazem naturalmente essa divisão segundo as suas lógicas, tradição e, claramente, os saberes e interesses de parte a parte	DSC/DAB /Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<i>Na pág. 90 lê-se que o PAIPA-DC “mostra respeito e capacidade de acomodação das diversidades socioculturais, o que facilita a organização dos trabalhos, o diálogo e as sinergias”. Há que manter este procedimento.</i>
5.2. Ter em consideração que o desenvolvimento das comunidades se alcança, mais pela inclusão de grupos populacionais, do que pelo seu tratamento em separado.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<i>Na pág. 91 lê-se “Mostra respeito e capacidade de acomodação das diversidades socioculturais, o que facilita a organização dos trabalhos, o diálogo e as sinergias”. Há que manter este procedimento.</i>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁹	ACEITE OU REJEITADA ¹⁰	EXPLICAÇÃO ¹¹
5.3. Ter em conta os sistemas de organização e controlo social das comunidades e contar com eles no alargamento das responsabilidades das associações.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<i>Na pág. 90 lê-se “a metodologia de abordagem do PAIPA, uma metodologia com características de lateralidade (abordagem parceira) e assente numa lógica de transferência de conhecimentos que estimula e facilita o envolvimento das comunidades nos processos de formação geral”. Há que manter este procedimento.</i>
6. A mudança está em curso e é observável uma cadeia de resultados que importa reconhecer e fomentar no processo subsequente do PAIPA.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	---
6.2. Ter em atenção o conjunto de ferramentas e competências ganhas pelas populações num eventual processo de transição para uma agricultura de rendimento de base familiar.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite com reservas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver mecanismos de comercialização ▪ Promoção de culturas de rendimento <i>Com a respetiva dotação e reforço orçamental podemos trabalhar numa agricultura familiar de rendimento com a introdução de outras culturas viradas para o mercado.</i>
6.3. Ter em consideração que o ganho de saberes e competências tem vindo a dotar as populações de grande autoconfiança, que se consubstancia numa margem de <i>empowerment</i> comunitário.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar 6.1, em particular das culturas de sequeiro e outras fora ou contraciclo.
6.4. O processo de transferência para as comunidades deve ser coordenado pelo PAIPA, sob supervisão dos agentes no terreno e articulado com as populações.	DAB/Coordenação Local do Projeto	Aceite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numa comunicação constante tal como se tem tentado fazer desde o início do projeto.

Anexo 3 – Fichas de Seguimento concluídas em 2016

FICHA DE SEGUIMENTO

Avaliação do Programa de Cooperação para a Capacitação dos Laboratórios de Engenharia Civil dos PALOP (2002-2013) (dezembro 2016)

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
1. Aprofundar um modelo multilateral para o Programa, intensificando a utilização de recursos e competências de outros laboratórios participantes, nos casos em que estes forem reconhecidos pela comunidade.	LNEC	Aceite	Ao longo dos anos esta recomendação tem sido sempre seguida; no entanto, considera-se que ainda pode haver lugar a melhorias neste aspeto, pelo que se prosseguirá nesse sentido.	Houve lugar a melhorias no sentido de aprofundar o modelo multilateral deste Programa nomeadamente através das seguintes atividades já realizadas: Deslocação a Cabo Verde da responsável do Departamento de Química e Materiais de Construção do LEA e de uma Técnica, de 24 a 29 de Abril de 2016, para dar formação aos técnicos do LEC na realização de ensaios químicos de cimento e água para a construção. A referida responsável, enquadrada na semana da Engenharia da Universidade de Cabo Verde, realizou uma palestra na Universidade de Cabo Verde sobre o tema “Controlo da qualidade do Cimento para a Construção Civil”; Estágio no LEC de um aluno guineense (4º ano do curso de Engenharia Civil) Estão também previstas outras atividades, nomeadamente ações de formação e

¹² Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação.

¹³ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

¹⁴ No caso de aceitação dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

¹⁵ Explicar o que foi feito no último ano para implementar a recomendação.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
	LabPALOP		<p>Ao longo dos anos esta recomendação tem sido sempre seguida, apresentando-se, como exemplo, a realização de estágios no Laboratório de Engenharia de Angola por parte de técnicos do LECSTP e do LEGUI, e outras ações de cooperação conjuntas envolvendo os LabPALOP. No entanto, não se tem tido preocupação de apresentar evidências destas ações multilaterais, quer nos relatórios de execução, quer nas atas das reuniões dos convénios.</p> <p>Os laboratórios da CPLP consideram de todo o interesse prosseguir no sentido do aprofundamento do modelo multilateral de cooperação, e irão procurar evidenciar este aspeto, quer nos relatórios de execução, quer em futuras propostas de projetos. Assim, os representantes dos LabPALOP irão dar informação sobre atividades multilaterais. A este respeito referem-se, para já ações de formação no LECSTP, a realizar pelos técnicos do LEC no âmbito do projeto a submeter em 2015. Refere-se também a partilha de experiências entre o LECSTP e o LEGUI no domínio do arquivo de resultados de ensaios.</p> <p>Um outro domínio de atividades recente no âmbito do qual se considera que será muito útil uma maior partilha de experiências, por parte de instituições que estão em diferentes estágios é a</p>	<p>estágios que envolvem o LEC e o LECSTP, o LEC e o LEGUI e, o LEA e o LECSTP e o LEA e o LEGUI.</p> <p>LEGUI: Estágios no LEC de 6 estudantes guineenses no curso de engenharia civil em Cabo Verde que serão futuramente enquadrados no LEGUI.</p> <p>LEM: Estas ações permitiram potenciar os técnicos de instituições dos LabPALOP por Ex: LEA/LEM</p>

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
			implementação de sistema de gestão da qualidade em laboratórios, que se encontra já em fase adiantada no LEC.	
2. Promover processos de planeamento estratégico e operacional das organizações (LabPALOP) que integram rede.	Camões, I.P.	Rejeitada	Ultrapassa âmbito de competências Camões, I.P.	---
	Secretariado Executivo da CPLP	Rejeitada	Recomendação ininteligível e não aplicável ao modelo em que o projeto corre em contexto CPLP	---
	LNEC	Aceite condicionalmente	Dada a realidade de cada um dos LabPALOP, independentemente de uma ação concertada e pedagógica nesse sentido, que se tem mantido ao longo dos anos, o planeamento estratégico e operacional dos LabPALOP é tutelado pelos governos dos respetivos países, pelo que a capacidade de intervenção do Programa é limitada.	<p>Na última reunião anual o assunto foi explicitamente tratado. Como resultado das reflexões conjuntas e trocas de ideias realizadas entre os diversos elementos das Delegações, foram formuladas as seguintes recomendações gerais relacionadas com o planeamento estratégico nas Instituições participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento no desenvolvimento e consolidação de quadros normativos e regulamentares adaptados a cada país e promoção de ações de sensibilização para este tema junto das entidades competentes. • Prosseguimento da implementação de sistemas formais de gestão da qualidade nos laboratórios de ensaios, em especial para as instituições com situação mais consolidada, quer em termos de meios humanos, quer em termos de meios materiais. • Prosseguimento da aposta na operacionalização progressiva das

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
				instalações laboratoriais do LEGUI e do LECSTP, acompanhada pela formação de técnicos nas áreas estabelecidas como prioritárias, face aos recursos existentes e às perspetivas de trabalho. <ul style="list-style-type: none"> • Formalização de um quadro institucional para o futuro Laboratório de Engenharia Civil de Timor-Leste.
	LabPALOP		Dada a realidade de cada um dos LabPALOP, independentemente dum ação concertada e pedagógica nesse sentido, que se tem mantido ao longo dos anos, o planeamento estratégico e operacional dos LabPALOP reflete os programas e planos estratégicos dos governos dos respetivos países, pelo que a capacidade de intervenção do Programa é limitada. Não obstante, nas reuniões anuais do convénio elaboram-se recomendações gerais sobre o planeamento estratégico das instituições participantes.	LEGUI: O Plano estratégico e operacional do LEGUI está em consonância com o Plano estratégico-operacional do país. Disponibilidade para dar a conhecer os planos do LEGUI como forma de delinear as ações de cooperação com o referido Plano. LEM: Sim. A planificação global entre os laboratórios foram aceites. Em relação ao desenvolvimento depende da dimensão de cada Laboratório.
3. Criar um sistema de monitorização adequado e melhorar os mecanismos de acompanhamento e avaliação do Programa	Camões, IP	Aceite	Considera-se que se deverá dar apoio ao LNEC e LabPALOP na criação de um sistema de monitorização do Programa, permitindo assim contribuir para identificar pontos fracos e pontos fortes e identificar medidas para melhorar as intervenções e entre os LabPALOP.	As recomendações da avaliação foram tidas em conta na nova fase do programa entretanto apresentada pelo LNEC. Como indicado pelos LabPALOP, cabe ao Convénio anual fazer essa monitorização, para além da monitorização feita em sede de Reunião dos Pontos Focais de Cooperação da CPLP.
	Secretariado Executivo da CPLP	Rejeitada	Em contexto da intervenção da CPLP o acompanhamento da execução do projeto é feito numa ligação entre o Secretariado Executivo da CPLP (SECPLP) e o LNEC, enquanto entidade executora. A monitorização e avaliação dos	---

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
			resultados do programa são feitas em sede de Reunião dos Pontos Focais de Cooperação da CPLP, órgão da Comunidade, tendo por base os relatórios de execução técnica e financeira apresentados pela entidade executora (LNEC) e fichas informativas produzidas pelo SECPLP.	
	LNEC	Aceite	Ao longo dos anos esta recomendação tem sido sempre seguida; no entanto, considera-se que ainda pode haver lugar a melhorias neste aspeto, pelo que se prosseguirá nesse sentido.	Foram introduzidas, como parâmetros de avaliação, metas “ajustáveis”, numa base plurianual.
	LabPALOP		A monitorização regular do programa é realizada anualmente, no decurso da reunião geral do convénio, bem como através dos relatórios de execução anuais. Não obstante, as instituições participantes reconhecem a vantagem de melhorar os mecanismos de acompanhamento e avaliação do Programa, com base em objetivos e metas qualificáveis. O sistema a adotar deve ter flexibilidade suficiente por forma a ser adaptável a alterações do contexto que não dependem das instituições participantes. Foi acordado que se procurarão estabelecer metas “ajustáveis” numa base plurianual	LEGUI: A recomendação tem sido seguida, mas pode haver lugar a melhorias. LEM: Os balanços das atividades programadas no âmbito de convénio são feitos anualmente, envolvendo todos os LabPALOP.
4. Realizar o planeamento do Programa para um período alargado, tendo como base os planos estratégicos de cada LabPALOP e os recursos disponíveis na rede e apoios de APD ou outros.	Camões, IP	Aceite	O planeamento plurianual dos Programas já é feito em sede das Reuniões das Comissões Coordenadoras dos Convénios de Cooperação entre Laboratórios e que o Camões, I.P., tem financiado. Contudo, há grandes disparidades entre Laboratórios e fragilidades no resultado deste exercício.	A sincronização dos Planos Estratégicos dos PALOP e TL vai muito além do âmbito do Programa dado obedecer aos ciclos de programação nacional dos países, que nem sempre coincidem.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
	Secretariado Executivo da CPLP	Rejeitada	A ideia é em si pertinente, apesar de adequada ao atual contexto de intervenção no qual todos os Laboratórios são beneficiários de uma ação de cooperação, que vai ao encontro de necessidades que não são paritárias entre si e que dependem de contextos de desenvolvimento distintos e com problemas diferentes. Faria sentido um modelo como o proposto numa ótica de intervenção em que os Laboratórios se constituíssem em consórcio.	---
	LNEC	Aceite	Estamos de acordo com esta recomendação, mas até ao presente não tem sido exequível.	Não foi possível implementar esta recomendação, dado o caráter anual do financiamento. Contudo, esta preocupação está sempre presente no planeamento das ações.
	LabPALOP		Este planeamento já é realizado, embora não seja apresentado de forma explícita na documentação do projeto. No entanto, dar-se-á uma maior atenção ao assunto, tendo em atenção as prioridades de cada país, numa perspetiva trienal, em articulação com o sistema de monitorização referido na explicação da Recomendação 3.	LEGUI: Nos últimos anos, as ações programadas no quadro do Convénio vão em consonância com as programadas no nosso Plano Estratégico. LEM: O planeamento mantém-se anual, devendo ser trienal caso seja necessário.
5. Alargar o âmbito das atividades e ajustá-las a cada caso concreto, no quadro de algumas áreas de competência do LNEC que são emergentes em alguns PALOP e incorporar novas domínios técnicos da capacitação, fora do âmbito da missão e das áreas de competência até agora assumidas	LNEC	Aceite condicionalmente	A identificação das áreas mais relevantes para a intervenção no âmbito do Programa é realizada anualmente, para cada país, no decurso da reunião de coordenação. Na atual fase de desenvolvimento dos PALOP, tem-se dado especial importância às áreas relacionadas com a infraestruturação dos vários países e com a regulamentação. O alargamento às três áreas referidas: (i) organização e gestão (incluindo gestão de RH), (ii) networking	Pese embora os eventuais constrangimentos para implementar esta recomendação foi possível incorporar novos domínios técnicos de capacitação Ainda que de modo condicionado, e uma vez que o financiamento se manteve nos moldes anteriores, foi possível incorporar novos domínios técnicos de capacitação. Assim, assinala-se um estágio na área da

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
pelo LNEC.			e, (iii) comunicação institucional, exige, na nossa perspectiva, o aumento das verbas a alocar ao projeto. Assim, a adoção desta recomendação representa o aumento das verbas a despende com o projeto.	contabilidade, na Direção dos Serviços Financeiros e Patrimoniais do LNEC de um Técnico Superior do LECSTP, de 19 de outubro a 11 de dezembro de 2014.
	LabPALOP		<p>O âmbito das atividades do programa tem sido estabelecido com base em prioridades identificadas em cada um dos países e instituições participantes, tendo sempre presente o contexto do projeto – engenharia civil.</p> <p>É expectável que essas prioridades tenham uma evolução contínua, identificando-se como domínios emergentes, por exemplo a questão da redução da vulnerabilidade das infraestruturas (por exemplo estradas e pontes) aos eventos extremos decorrentes das alterações climáticas.</p> <p>No que se refere às questões de caráter organizacional e administrativa, procurar-se-á tirar partido da rede dos laboratórios da CPLP para fazer exercícios de partilha de experiência sobre as boas práticas de diferentes instituições, por forma a melhorar a sua organização e desempenho, bem como a comunicação institucional.</p> <p>Admite-se que em situações pontuais haverá necessidades na área administrativa que podem ser resolvidas através do projeto. No entanto, em geral este tipo de situações deve ser tratado em outros programas de cooperação nesse domínio específico.</p>	<p>LEGUI: Dependente da disponibilidade para assegurar as atividades sobretudo para os laboratórios com maiores problemas, como é o caso do LEGUI.</p> <p>LEM: Foi possível alargar o âmbito em áreas muito especializadas, como por exemplo, em áreas de Inspeção de barragens e pontes, assim como na construção de infraestruturas resilientes às mudanças climáticas.</p>
6. Promover processos sistemáticos			Já existem alguns processos desta índole, dando-se	LEGUI: Para além dos relatórios de ensaios, é

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
de difusão e consolidação interna das competências adquiridas em cada LabPALOP.	LabPALOP		como exemplo, a elaboração de relatórios de estágio, ou a elaboração de relatórios das missões de assistência técnica. No entanto, irá tentar-se melhorar os procedimentos de divulgação interna destes e de outros resultados das ações do programa. Neste sentido, foi já acordado na reunião do convénio que será criada uma plataforma para repositório de toda a informação gerada no âmbito do projeto, que ficará acessível a todos os interessados de cada uma das instituições.	atualmente obrigatória a apresentação pública e realização de ensaios perante os técnicos. LEM: Os procedimentos de divulgação interna são feitos a partir do repositório da informação disponível no LEM, o D-SPACE.
7. Reforçar o envolvimento e a participação de outras entidades em cada PALOP nas ações do Programa (seminários e formação), assumindo este como um instrumento de afirmação dos LabPALOP no respetivo contexto nacional.	LNEC	Rejeitada	Esta recomendação é já seguida na prática atual, é integrada numa estratégia coletiva e é utilizada como instrumento ativo de comunicação dirigida às entidades mais estratégicas, potenciais parceiras dos LabPALOP e do LNEC em cada país, ao contrário do que é expresso pelo Avaliador.	---
	LabPALOP		Esta recomendação já é seguida na prática atual, e continuará a ser integrada na estratégia coletiva, sendo utilizada como instrumento ativo de comunicação dirigida especialmente às entidades identificadas como potenciais parceiras dos laboratórios da CPLP. Em todo o caso, reforçar-se-á a prática atual sempre que justificável.	LEGUI: A parceria com a Universidade Jean Piaget vai ao encontro desta recomendação, porque permitiu ao LEGUI ter melhores instalações para ensaios e vai permitir às partes envolver-se na formação de quadros nacionais. LEM: Não foi reforçado o envolvimento de outras entidades nas ações do programa.
8. Desenvolver esforços no sentido de robustecer as condições de apoio financeiro ao Programa.	Secretariado Executivo da CPLP	Aceite	Recomendação aceite, embora contraditória com várias das conclusões do relatório. Seria importante que esta recomendação fosse acompanhada por recomendações sobre a forma como o projeto pode buscar maior sustentabilidade e financiamento independente	O Secretariado Executivo da CPLP desconhece os esforços que terão sido desenvolvidos pela entidade executora na busca de fontes alternativas de financiamento ao projeto. A atividade continua a ser financiada com recursos

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
			das contribuições dos programas de cooperação da CPLP ou outros disponíveis.	provenientes de Portugal e do próprio LNEC. A Reunião de Pontos Focais de Cooperação da CPLP aprovou, em outubro de 2016, uma nova fase do projeto, a VIII, para o período de 2016/2017. Os recursos financeiros necessários a esse esforço foram identificados por Portugal.
	LabPALOP		As instituições participantes estão de acordo que a consolidação do apoio financeiro ao Programa é essencial para a obtenção de resultados designadamente a longo-prazo.	LEGUI: Para a realização de grandes ações sobretudo de formação e aquisição dos equipamentos para laboratórios com maiores dificuldades. LEM: Houve a tentativa de criação de um consórcio com a finalidade de buscar sustentabilidade financeira e criar mais robustez na organização.
9. Incorporar na comunidade outras entidades para transferência de competências aos LabPALOP em domínios de capacitação técnica ou transversais.	Camões, I.P.	Aceite	Podemos colaborar com o LNEC, na identificação das entidades complementares, Reconhecer-se que o alargamento da formação/capacitação em outras áreas para além das estritamente técnicas e científicas pode beneficiar o funcionamento dos LabPALOP, até numa lógica de Desenvolvimento de Capacidades. No entanto tal alargamento deverá ser devidamente ponderado com cada Laboratório, em coordenação com o LNEC.	Por implementar, dadas as consequências ao nível do aumento de custos com o Programa.
	Secretariado Executivo da CPLP	Não aplicável	O Secretariado Executivo não possui capacidade para avaliar a pertinência da recomendação.	---
	LNEC	Aceite condicionalmente	Esta recomendação merece a nossa total concordância, no pressuposto de que há um acréscimo significativo das verbas futuras a receber pela APD.	Não foi possível implementar esta recomendação, uma vez que não houve maior apoio financeiro.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
	LabPALOP		O projeto de capacitação dos laboratórios da CPLP é um programa conjunto de instituições com visões e missões semelhantes, embora integradas em realidades distintas do ponto de vista do seu estágio de desenvolvimento e do contexto externo. Considera-se que a interação com outras instituições, por exemplo ligadas à indústria ou do ensino, é muito útil e desejável, mas com parceiros externos, tendo em atenção que a sua lógica de atuação é distinta.	LEGUI: Se houver disponibilidade financeira, uma vez que as limitações financeiras são condicionantes. LEM: Foi possível uma interação com outras instituições, sobretudo às instituições de ensino.
10. Alargar, formalmente, o âmbito do Programa à CPLP, admitindo a entrada de outros países/laboratórios, desde que se comprometam na mesma lógica de trabalho.	Secretariado Executivo da CPLP	Rejeitada	Recomendação ininteligível. O programa já está sediado em contexto CPLP e todas as estruturas representativas dos Estados membros, mesmo no Brasil e Timor Leste, têm desenvolvido diferentes tipos de interatividade e participação no programa	As fases VII e VIII consolidarão a plena adesão de Timor-Leste ao processo, com a consolidação do apoio técnico à criação de um LEC em Timor Leste, o que é um resultado que merece óbvio reconhecimento. Por outro lado, idêntico planeamento deverá ser considerado na abertura do Programa e da sua metodologia à Guiné Equatorial, que aderiu à CPLP em 2014. Este Estado membro já requereu, em sede de Reunião dos Pontos Focais de Cooperação da CPLP, o alargamento do programa ao seu país.
	LNEC	Rejeitada	Esta recomendação é seguida na prática atual, como é exemplo a integração de Timor-Leste ou a participação do Brasil como observador.	---
	LabPALOP		Esta recomendação é seguida na prática atual, como é exemplo a integração de Timor-Leste no projeto desde 2011. Considera-se de todo o interesse a participação plena de outros países da CPLP, como o Brasil, por exemplo. Recordar-se que,	LEGUI: --- LEM: Não foi possível alargar o âmbito da cooperação ao Brasil, embora este tenha participado como observador.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹²	ACEITE OU REJEITADA ¹³	JUSTIFICAÇÃO ¹⁴	SEGUIMENTO ¹⁵
			<p>no passado recente, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) de S. Paulo participou como observador em algumas reuniões do Convênio, não tendo no entanto sido possível um maior envolvimento. Os signatários consideram que será importante o Secretariado Executivo da CPLP diligenciar no sentido de os países que não participam ainda no programa indicarem um parceiro que esteja em condições de integrar a equipa de projeto.</p>	