



COOPERAÇÃO
PORTUGUESA

IPAD Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento

RELATÓRIO ANUAL DA AVALIAÇÃO E DA AUDITORIA INTERNA 2010



Maio de 2011



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Ficha técnica

Título:

Relatório Anual da Avaliação e da Auditoria Interna

Autores:

Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna

Edição:

Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna
Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
Ministério dos Negócios Estrangeiros

Contacto:

Av. da Liberdade, 192, 6º 1250-147 Lisboa
Tel. (351) 21 317 67 00

Website:

<http://www.ipad.mne.gov.pt>



ÍNDICE

ACRÓNIMOS	1
1. INTRODUÇÃO	2
2. AVALIAÇÃO	4
2.1. LIÇÕES APRENDIDAS	4
2.2. ACTIVIDADES DE AVALIAÇÃO	5
2.3. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	7
2.4. ACOMPANHAMENTO E SEGUIMENTO DA AVALIAÇÃO.....	8
2.5. PARTICIPAÇÃO NOS <i>FORA</i> INTERNACIONAIS.....	10
2.7. PRODUÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA SOBRE AVALIAÇÃO.....	11
2.8. AVALIAÇÕES CONCLUÍDAS EM 2010.....	11
3. AUDITORIA INTERNA	18
3.1. ACTIVIDADES DE AUDITORIA	18
3.1.1. DESENVOLVIMENTO DE NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	18
3.1.2. ACOMPANHAMENTO DE AUDITORIAS EXTERNAS	19
3.2. PRODUÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA.....	20
4. RECURSOS DISPONÍVEIS	21
ANEXOS	22

ACRÓNIMOS

CAD – Comité de Ajuda ao Desenvolvimento
DEReC – DAC Evaluation Resource Centre
DRH – Divisão de Recursos Humanos
GAAI – Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna
IGF – Inspeção-Geral das Finanças
INA – Instituto Nacional de Administração
IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODD – Os Dias do Desenvolvimento
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIC – Programa Indicativo de Cooperação
POPH – Programa Operacional Potencial Humano
QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
SAMA – Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
TC – Tribunal de Contas
TdR – Termos de Referência
VAL – Valor Actual Líquido
UE – União Europeia

Prefácio

A avaliação está no centro dos debates actuais sobre a Eficácia da Ajuda, quer no fórum dos principais doadores no quadro do CAD/OCDE, quer na implementação da Declaração de Paris (2005). A avaliação tornou-se, no quadro da Cooperação Portuguesa, uma prática corrente, integrada no dispositivo de gestão da cooperação, cuja responsabilidade compete ao GAAI/IPAD. Numa era em que a cooperação para o desenvolvimento está em grande mutação, é crucial mostrar claramente os resultados e impactos e fortalecer a aprendizagem sobre a Ajuda. Tendo em consideração a grave crise económico-financeira nacional, o papel da avaliação torna-se ainda mais importante para apoiar, do ponto de vista político, uma tomada de decisão esclarecida.

O presente relatório descreve e faz o balanço das actividades do GAAI realizadas durante o ano de 2010 e dá a conhecer os resultados das avaliações à Cooperação Portuguesa realizadas neste ano, com o objectivo de identificar os factores chave que influenciam o sucesso das intervenções.

Os resultados da avaliação identificam progressos no desempenho da Cooperação Portuguesa. Das avaliações realizadas fazem parte avaliações país/PIC, sector, programa e projecto, abarcando uma grande diversidade de intervenções. Foram concluídas 8 avaliações, das quais, para além das recomendações específicas, foi possível extrair 5 lições que devem ser incorporadas no trabalho futuro. De facto, tão importante como realizar avaliações é a incorporação das suas recomendações. Nos últimos anos foram dados passos importantes nesta matéria, tendo sido assumida como objectivo estratégico no QUAR do IPAD. Outra área em que foram dados passos importantes foi na realização de avaliações conjuntas com os países parceiros, tendo subjacente a responsabilidade mútua e a criação de capacidade local em avaliação. Embora não tenham ficado concluídas em 2010, este ano marca claramente o arranque de uma nova fase: o envolvimento activo dos parceiros na avaliação dos PIC. Tal aconteceu com Angola e Timor-Leste, esperando-se, pelo balanço positivo deste trabalho conjunto, replicar o modelo nos PIC que terminam em 2011.

Em matéria de auditoria interna, uma área mais recente na história do IPAD, foram dados alguns passos sólidos. Para além dos instrumentos metodológicos desenvolvidos e do acompanhamento das auditorias externas, procurou-se apoiar o Instituto no desempenho efectivo das suas funções e responsabilidades e dar um contributo para a melhoria contínua da sua actividade.

Do trabalho desenvolvido pelo GAAI, há a consciência de insuficiências e de aprendizagens a fazer, quer em termos de metodologias e técnicas, em particular da avaliação de impacto, quer na utilização dos resultados das avaliações e das auditorias. Outra área a aprofundar é a da

articulação/complementaridade entre avaliação e auditoria interna, potenciando os recursos e a responsabilização, credibilizando a Cooperação Portuguesa. Um longo caminho a percorrer.

Manuela Afonso,
Chefe de divisão do GAAI



1. Introdução

O Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna (GAAI), enquanto unidade orgânica do IPAD, tem a seu cargo a avaliação da Cooperação Portuguesa e a auditoria de todas as actividades prosseguidas pelo IPAD ou pelas quais este Instituto tenha responsabilidade. É, também, responsável por apresentar um relatório anual sobre o progresso das actividades de avaliação e de auditoria interna.

A avaliação e a auditoria interna são funções fundamentais no contexto da Cooperação Portuguesa pois, através delas e das suas sinergias, é possível potenciar a aprendizagem sobre a Cooperação Portuguesa e contribuir para o aumento da sua eficácia e do seu impacto. Além disso, contribuem para a melhoria contínua do desempenho e o alcançar dos resultados. Finalmente, permitem, garantir a responsabilização pela forma como foram geridos os recursos do erário público.

O presente relatório abrange as actividades de avaliação e auditoria interna desenvolvidas no decorrer do ano de 2010. O seu objectivo é, não só, sistematizar a informação disponível, como sintetizar os resultados e as constatações resultantes da actividade do GAAI que poderão contribuir para promover a partilha de conhecimento e acrescentar valor às actividades da Cooperação Portuguesa.

2. Avaliação

2.1. Lições Aprendidas

As principais lições aprendidas com os exercícios de avaliação concluídos durante o ano de 2010, são:

1ª Lição: A capacidade de coordenação da Cooperação Portuguesa deve ser reforçada a todos os níveis: Nos casos em que há coordenador local das intervenções e em que a Embaixada tem um papel mais activo, os resultados tendem a ser melhores. A existência de mecanismos que garantam a coordenação eficaz de todas as intervenções da Cooperação Portuguesa continua a ser uma lacuna constatada pelas avaliações realizadas. Na maior parte das intervenções avaliadas verificou-se descoordenação entre executores e IPAD, tanto ao nível de Portugal, como ficou constatado nas avaliações dos PIC de Moçambique e da Guiné-Bissau, devendo o Instituto assumir um papel de liderança na coordenação de toda a Cooperação Portuguesa, como ao nível do terreno, como verificaram as avaliações do PIC de Moçambique e do PRLP, onde o reforço da representação local da Cooperação Portuguesa contribuiria para aumentar o grau de coordenação das intervenções.

2ª Lição: Pensar as intervenções de capacitação de forma mais estruturada: Apesar de alguns resultados positivos na criação de capacidades locais, as intervenções relacionadas com o desenvolvimento de capacidades dos países parceiros da Cooperação Portuguesa não são, por regra, implementadas de forma estruturada. Na maior parte dos casos analisados não incluem acções de assistência técnica que



garantam a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com as formações ministradas, nem são acompanhadas pela realização de assessorias aos ministérios sectoriais envolvidos, como ficou patente com a avaliação do PIC da Guiné-Bissau. Além disso, as acções de formação realizadas em Portugal são muitas vezes desadequadas ao contexto de origem dos formandos e devem ser reduzidas ao essencial de forma a garantir o maior número de participantes possível como se verificou na avaliação do PICATFin em Cabo Verde.

3ª Lição: Ainda não é possível analisar e medir os efeitos e impactos das intervenções da Cooperação Portuguesa: A maioria das avaliações realizadas em 2010 verificou a ausência de indicadores com metas claramente definidas e alguma dificuldade ao nível da obtenção da informação necessária para a avaliação dos efeitos e impactos das intervenções, o que revelou ser um factor limitador para a profundidade de análise pretendida. Tanto a avaliação do PIC de Moçambique, como as avaliações do PRLP e do PIC da Guiné-Bissau constataram esta situação. A ausência de indicadores e metas definidos de forma rigorosa e clara, de informação de partida (baseline) e, nalguns casos, de informação sobre as intervenções, constituem sérios obstáculos para a análise e medição dos efeitos dessas intervenções, chegando mesmo a colocar em causa a análise dos seus impactos.

4ª Lição: O alinhamento das intervenções da Cooperação Portuguesa é bom mas é necessário reforçar o envolvimento dos países parceiros: Apesar de se ter constatado que as intervenções da Cooperação Portuguesa correspondem às prioridades identificadas pelos países parceiros, estes continuam a não ser envolvidos nessas intervenções de forma eficaz. Sem esse envolvimento, a sua apropriação fica seriamente comprometida. Garantir o envolvimento efectivo das autoridades locais é destacado, por exemplo, pelas avaliações do PRLP e do Projecto de Cooperação Técnico-Policial com Cabo Verde. A avaliação do PIC de Moçambique chama mesmo a atenção para a necessidade de se criarem mecanismos conjuntos de acompanhamento e avaliação.

5ª Lição: Garantir a sustentabilidade das intervenções da Cooperação Portuguesa numa perspectiva de Estratégia de saída: A sustentabilidade das intervenções da Cooperação Portuguesa nos países parceiros, nomeadamente ao nível financeiro e especialmente no que diz respeito aos países que se encontram em situação de fragilidade, deve ser pensada a muito longo prazo, nunca menos de 20/30 anos. Constatou-se que a esmagadora maioria das intervenções não são sustentáveis, como, por exemplo, na avaliação do PIC da Guiné-Bissau, apesar de existirem algumas melhorias em termos de sustentabilidade técnica. É necessário que a programação das intervenções tenha identificada uma estratégia de saída que assegure a sua sustentabilidade, sobretudo técnica e de gestão. De igual importância para a sustentabilidade é a co-gestão e responsabilização mútua pela implementação das intervenções.

2.2. Actividades de Avaliação

No ano de 2010, realizaram-se, no âmbito da avaliação da Cooperação Portuguesa, as seguintes actividades:



- **Avaliação da Cooperação Portuguesa no Sector da Justiça com os PALOP:** Após a adjudicação da avaliação, ainda em 2009, iniciou-se a fase de trabalho de gabinete, tendo o GAAI procedido a todo o trabalho de articulação entre a equipa e os serviços envolvidos na avaliação. A equipa deslocou-se aos PALOP no período entre Maio e Agosto. O workshop para apresentação e discussão do relatório final de avaliação realizou-se em Dezembro de 2010 mas o processo de avaliação apenas ficará concluído em 2011, com a entrega da versão definitiva desse relatório, devido a dificuldades de articulação entre a equipa e os serviços do Ministério da Justiça.
- **Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Moçambique 2007-2010:** esta avaliação foi adjudicada ao Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Após a recolha de informação e realização de entrevistas na fase de trabalho de gabinete, a deslocação ao terreno ocorreu durante o mês de Julho, na qual participou um elemento do GAAI. O relatório final foi apresentado em Outubro, tendo o mesmo sido distribuído com a respectiva Ficha do Contraditório (Anexo 1).
- **Avaliação do Projecto de Reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste:** após adjudicação à Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria, a equipa de avaliação procedeu à recolha e análise da informação disponível, tanto em Portugal como em Timor-Leste. O GAAI prestou todo o apoio à equipa em todas as fases da avaliação, que ficou concluída em Dezembro, com a entrega do relatório final. Seguiu-se a sua divulgação e distribuição da Ficha do Contraditório (Anexo 2).
- **Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com a Guiné-Bissau 2008-2010:** esta avaliação foi realizada pelo GAAI, que elaborou os Termos de Referência e se deslocou a Bissau, em Maio. Seguiu-se um trabalho de aprofundamento da análise da informação recolhida durante o trabalho de campo e de discussão das constatações com todos os serviços do IPAD e recolha de comentários, sobre a versão provisória do relatório final, de todos os envolvidos. A avaliação ficou concluída em Dezembro de 2010, com a entrega do relatório final e distribuição da respectiva Ficha do Contraditório (Anexo 3).
- **Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Angola 2007-2010:** este foi um exercício conjunto realizado pelo GAAI e por representantes das autoridades angolanas (MIREX e Embaixada de Angola em Lisboa). A deslocação a Luanda ocorreu no mês de Julho. O processo de análise detalhada da informação recolhida e posterior elaboração do relatório final decorreu até ao final do ano. Apesar da versão provisória do relatório final ter ficado concluída em Dezembro de 2010, aguarda-se a sua aprovação pela parte angolana.
- **Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Timor-Leste 2007-2010:** Apesar de não estar previsto inicialmente, este processo de avaliação, semelhante ao da avaliação do PIC de Angola, por ser conjunta com as autoridades timorenses (MNE), teve início no mês de

Julho, com a elaboração e discussão dos Termos de Referência. A equipa deslocou-se a Díli, em Setembro. A avaliação ficará concluída em 2011, com a elaboração do relatório final.

- **Avaliação da Cooperação Técnico-Policial em Cabo Verde:** avaliação conjunta do IPAD e do Ministério da Administração Interna que teve início em Novembro de 2009. A equipa de avaliação deslocou-se a Cabo Verde em Janeiro de 2010, tendo concluído a avaliação em Março, com a entrega da versão final do relatório de avaliação e distribuição da Ficha do Contraditório (Anexo 4).
- **Avaliação Intercalar do PICATFin em Cabo Verde:** à semelhança da avaliação intercalar do PICATFin de São Tomé e Príncipe, realizada em 2009, tratou-se mais de um exercício de acompanhamento do que de um exercício de avaliação. Realizada pelo Ministério das Finanças, o GAAI participou na missão realizada por este Ministério ao terreno, tendo participado em todas as reuniões que se realizaram nesse contexto.
- **Avaliação da 3ª edição do evento “Os Dias do Desenvolvimento”:** os ODD 10 tiveram lugar nos dias 21 e 22 de Abril, no Centro de Congressos de Lisboa. À semelhança do ano anterior, foi realizada uma avaliação interno, pelo GAAI, tendo por base um questionário às organizações participantes e aos visitantes do evento. O relatório final de avaliação foi apresentado em Agosto de 2009, bem como a respectiva Ficha do Contraditório (Anexo 5).

Quadro 1 – Actividades de avaliação realizadas em 2010

Actividade	Início	Conclusão
Avaliação da Cooperação Portuguesa no Sector da Justiça com os PALOP	Out. 09	-
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Moçambique (2007-2010)	Set. 09	Nov. 10
Avaliação do Projecto de Reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste	Ago. 09	Dez. 10
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com a Guiné-Bissau (2008-2010)	Mai. 10	Dez.10
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Angola (2007-2010)	Jun. 10	-
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Timor-Leste (2007-2010)	Jul. 10	-
Avaliação da Cooperação Técnico-Policial em Cabo Verde	Nov. 09	Mar. 10
Avaliação Intercalar do PICATFin em Cabo Verde	Fev. 10	Fev. 10
Exame de Portugal pelo CAD	2009	Dez. 10
Exame da Grécia pelo CAD	-	-
Avaliação da 3ª edição de “Os Dias do Desenvolvimento”	Mai. 10	Ago. 10

- **Exame de Portugal pelo CAD:** O Exame do CAD à Cooperação Portuguesa, iniciado ainda em 2009, ficou concluído em Novembro de 2010. O GAAI participou na preparação da deslocação da equipa de avaliadores a Lisboa e no agendamento dos trabalhos a realizar durante essa estadia. Além disso, preparou a deslocação dessa equipa a Cabo Verde. Os resultados do Exame foram apresentados no dia 29 de Novembro de 2010, em Paris.

- **Exame da Grécia pelo CAD:** O Exame do CAD à Cooperação Grega, que se vai realizar em 2011, vai contar com a participação de Portugal na qualidade de co-examinador. Apesar do GAAI não participar directamente neste exercício, vai prestar o apoio necessário aos representantes de Portugal.

2.3. Comunicação e Divulgação

A comunicação e a divulgação dos resultados das avaliações são fundamentais durante todas as fases do processo de avaliação. Garantir a participação de todos os detentores de interesse, tanto em Portugal como nos países parceiros, na concepção, realização das avaliações e discussão das suas conclusões e recomendações é uma questão fundamental para que todos se revejam e apropriem dos resultados das avaliações. Além disso, há também a preocupação de garantir que todos os cidadãos interessados tenham acesso aos relatórios de avaliação, numa óptica de responsabilização pelos resultados alcançados, sendo os mesmos publicados no site do IPAD.

Os canais de comunicação utilizados no âmbito da avaliação são vários, incluindo a utilização de e-mail, realização de reuniões e workshops para apresentação dos resultados da avaliação. Em 2010 foram realizados 7 workshops (quadro 2), relativos às avaliações em curso neste ano.

Quadro 2 – Workshops realizados em 2010

Workshops Realizados em 2010	Data	Localização
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Moçambique	28 de Junho	Lisboa
	16 de Julho	Maputo
	15 de Outubro	Lisboa
Avaliação do Projecto de Reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste	7 de Setembro	Lisboa
	29 de Setembro	Díli
	9 de Dezembro	Lisboa
Avaliação da Cooperação Portuguesa no Sector da Justiça	13 de Dezembro	Lisboa

2.4. Acompanhamento e Seguimento dos Resultados da Avaliação

Como definido nas **Directrizes para a Divulgação e Assimilação de Ensinamentos da Avaliação**, após a conclusão de uma avaliação, é enviada a Ficha do Contraditório a todas as partes envolvidas no processo de avaliação, a qual permite verificar o grau de aceitação das recomendações formuladas pela avaliação. Assim, relativamente às avaliações concluídas em 2010, foram distribuídas 5 fichas do contraditório (quadro 3).



Quadro 3 – Fichas do Contraditório

Ficha do Contraditório	Data Envio
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Moçambique	Dez. 10
Avaliação do Projecto de Reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste	Dez. 10
Avaliação do PIC com a Guiné-Bissau (2008-2010)	Dez. 10
Avaliação da Cooperação Técnico-Policial	Mar. 10
Avaliação da 3ª edição de “Os Dias do Desenvolvimento”	Ago. 10

Na sequência desta ficha, um ano após a conclusão da avaliação é enviada a ficha de seguimento, a qual permite verificar o nível de implementação das recomendações que foram aceites em sede de ficha do contraditório. Em 2010 foram enviadas 2 fichas de seguimento relativas às avaliações concluídas em (quadro 4).

Quadro 4 – Fichas de Seguimento

Ficha de Seguimento	Data Envio
Avaliação de “Os Dias do Desenvolvimento”	Jul. 10
Avaliação da Cooperação Portuguesa na Área da Estatística	Dez. 10

A análise conjunta das fichas do contraditório e de seguimento (Anexos 6 e 7) permite analisar com maior profundidade não só o nível de aceitação das recomendações como o seu nível de implementação efectiva. Só assim será possível compreender qual o impacto real das avaliações no planeamento e implementação das intervenções e a sua efectiva utilidade. A análise feita às fichas do contraditório e de seguimento centrou-se nas recomendações destinadas à Cooperação Portuguesa, dado que as fichas enviadas às autoridades e parceiros locais não foram devolvidas. Além disso, no que diz respeito às fichas de seguimento, apenas foram tidas em consideração as recomendações que obtiveram resposta por parte dos seus destinatários. Desta análise, resulta que, quanto ao nível de aceitação das recomendações, de um total de 107, a esmagadora maioria foi aceite (76 recomendações), sendo que 10 o foram apenas parcialmente, e 21 recomendações não foram aceites (quadro 5).

Quadro 5 – Nível de Aceitação das Recomendações

Avaliação	Aceites		Parcialmente aceites		Não aceites		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Avaliação do Programa Indicativo de Cooperação com Moçambique	26	81,3%	1	3,1%	5	15,6%	32	100%
Avaliação do Projecto de Reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste	9	45,0%	2	10,0%	9	45,0%	20	100%
Avaliação do PIC com a Guiné-Bissau (2008-2010)	23	74,2%	1	3,2%	7	22,6%	31	100%
Avaliação da Cooperação Técnico-Policial	10	100,0%	-	-	-	-	10	100%
Avaliação da 3ª edição de “Os Dias do Desenvolvimento”	8	57,1%	6	42,9%	0	0,0%	14	100%
Total	76	77,1%	10	23,0%	21	11,3%	107	

Quanto ao nível de implementação, das 35 recomendações aceites relativas às avaliações concluídas em 2009, verificou-se também que, a maior parte foi implementada: 28 recomendações. Apenas 2 recomendações não foram implementadas, sendo que 5 apenas o foram parcialmente (quadro 6).

Quadro 6 – Nível de Implementação das Recomendações

Avaliação	Implementadas		Parcialmente Implementadas		Não implementadas		Total*	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Avaliação da Cooperação Portuguesa na Área da Estatística	12	80,0%	2	13,3%	1	6,7%	15	100%
Avaliação da 3ª Edição de "Os Dias do Desenvolvimento"	16	80,0%	3	15,0%	1	5,0%	20	100%
Total	28	80,0%	5	14,2%	2	5,8%	35	

Tendo em conta tanto o número das recomendações aceites como o número das recomendações implementadas é possível afirmar que não só as recomendações são consideradas pertinentes pelos serviços envolvidos como revelam serem úteis enquanto contributo para a melhoria contínua do seu desempenho.

2.5. Participação nos *Fora* Internacionais

Portugal, através do GAAI/IPAD, faz parte da Rede de Avaliação do CAD e do Grupo de Chefes dos Serviços de Avaliação da UE. O IPAD é membro da Sociedade Europeia de Avaliação (SEA), continuando a receber a publicação trimestral dessa sociedade: *Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice*. É também membro da International Development Evaluation Association (IDEAS). Além disso, recebe informação do 3ie (International Initiative for Impact Evaluation) e da NONIE (Network of Networks on Impact Evaluation).

2.6. Capacitação em avaliação

A capacitação dos técnicos do IPAD e de outros actores da Cooperação Portuguesa na avaliação da cooperação para o desenvolvimento é uma das prioridades do GAAI. Neste sentido, tem vindo a participar na promoção de acções de formação sobre essas temáticas. Em 2010, o GAAI organizou, em parceria com o INA, o curso "Results-based Monitoring and Evaluation System", ministrado por um consultor do Banco Mundial, entre os dias 15 e 17 de Novembro, destinado aos actores da Cooperação Portuguesa. Dois técnicos do GAAI frequentaram este curso e, além disso, dois técnicos do GAAI participaram também no curso de "Avaliação ambiental estratégica na perspectiva da OCDE e da CE para apoio ao desenvolvimento", realizado em 15 e 16 de Novembro.

2.7. Produção de documentação técnica sobre avaliação

Ao nível da produção de documentação técnica sobre avaliação foram traduzidas para português as **Normas do CAD para a Qualidade da Avaliação**, as quais definem um conjunto de medidas que pretendem garantir a qualidade dos produtos da avaliação durante todo o seu processo. Esta tradução foi posteriormente remetida para o CAD/OCDE, que a publicou. A publicação foi distribuída pelos diversos actores da cooperação portuguesa e junto das Embaixadas de Portugal nos países parceiros, para além de estar disponível no site do IPAD.

2.8. Avaliações Concluídas em 2010

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INDICATIVO DE COOPERAÇÃO COM MOÇAMBIQUE (2007-2010)

Avaliador: Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Desde 1999, a Cooperação Portuguesa com Moçambique tem sido enquadrada por Programas Indicativos de Cooperação (PIC). Este documento de natureza estratégica, que procura estar alinhado com as prioridades e objectivos de desenvolvimento definidos por Moçambique, define os grandes objectivos e eixos de intervenção que estruturam a cooperação portuguesa com este país parceiro. Em termos de execução financeira, o valor total relativo a este PIC era de cerca de 50 milhões de euros.

Objectivo

O objectivo desta avaliação foi a análise do desempenho da Cooperação Portuguesa com Moçambique, apreciando a sua relevância, lógica e coerência assim como os resultados alcançados no período em questão. Pretendeu, igualmente, contribuir para a tomada de decisão política relativamente a mudanças estratégicas na Cooperação com Moçambique e identificar as lições aprendidas, procurando formular um conjunto de recomendações para a preparação do novo programa de cooperação.

Conclusões

De uma forma geral, a Cooperação Portuguesa com Moçambique contribuiu para a melhoria de alguns dos indicadores de desenvolvimento moçambicanos. Pelo contrário, foi menos bem conseguida no que diz respeito à articulação entre os actores envolvidos e à difícil coordenação da Cooperação Portuguesa com Moçambique por parte do IPAD. Mais especificamente, a avaliação constatou que:

- O PIC, assim como os projectos desenvolvidos no âmbito desse documento, são negociados em conjunto com Moçambique o que garante que o PIC corresponde às necessidades e objectivos de desenvolvimento definidos pelo governo moçambicano. Além disso, está também alinhado com as orientações estratégicas definidas na estratégia da Cooperação Portuguesa.
- Apesar da dificuldade em aferir os resultados da Cooperação Portuguesa em Moçambique, foi possível verificar que existe bastante diversidade em termos de resultados alcançados pelas diversas intervenções implementadas no âmbito do PIC, havendo casos em que os resultados esperados não foram alcançados e outros em que foram ultrapassados.
- A Cooperação Portuguesa contribuiu, de forma geral, para alguns progressos ao nível dos indicadores de desenvolvimento moçambicanos. Foi possível, também, identificar alguns impactos positivos no que diz respeito a intervenções específicas, como é o caso, por exemplo, da Cooperação Técnico-Policial e alguns projectos na área da Educação e do Ensino Técnico-Profissional.
- Foram introduzidos instrumentos destinados a potenciar a apropriação e o desenvolvimento de capacidades, os quais poderão vir a contribuir para a melhoria da sustentabilidade das intervenções implementadas no âmbito do PIC.
- As principais dificuldades da Cooperação Portuguesa assentam na difícil articulação entre os seus diversos actores, o que limita o papel de coordenador que o IPAD deveria ter, e nas limitações em termos de recursos humanos e financeiros, que constroem o alcance do acompanhamento e a implementação das intervenções.

Recomendações

Da análise realizada pela equipa, a avaliação destacou a necessidade de:

- Melhorar os instrumentos de planeamento da Cooperação Portuguesa, através da análise mais aprofundada e actualizada do contexto moçambicano e da definição de objectivos e resultados esperados de forma mais orientada. A elaboração de documentos adicionais que especifiquem orientações para sectores/áreas geográficas específicas permitiria também um melhor planeamento de projectos.
- Potenciar a coordenação entre todos os actores envolvidos na Cooperação com Moçambique, tanto ao nível de Portugal, através do fortalecimento do papel do IPAD enquanto órgão coordenador de toda a Cooperação Portuguesa e da criação de mecanismos conjuntos de planeamento e avaliação, como ao nível moçambicano, promovendo a partilha de informação sobre as intervenções da Cooperação Portuguesa e, finalmente, a nível internacional, garantindo a articulação com os outros doadores.
- Promover a melhoria do sistema de acompanhamento e avaliação das intervenções implementadas no âmbito do PIC, não só através da melhoria da Matriz de Intervenção desse documento, definindo claramente objectivos, indicadores e respectivas metas como da documentação dos processos de acompanhamento como forma de garantir informação para a avaliação.

- Implementar uma política de comunicação eficaz que garanta a divulgação e partilha dos resultados alcançados pela Cooperação Portuguesa e potenciar o diálogo, a reflexão e a investigação sobre essa temática.
- Em termos organizativos, aumentar a concentração sectorial, analisando, igualmente, outros possíveis mecanismos de concentração, e reforçar os recursos humanos existentes no terreno, tanto em número como em autonomia. Em termos internos, é necessário reforçar a articulação entre os diferentes serviços que lidam com a cooperação com Moçambique.

Divulgação e Acompanhamento

Os resultados da avaliação foram apresentados num workshop no dia 16 de Julho, realizado em Maputo e o relatório final foi discutido num workshop realizado no dia 15 de Outubro. A ficha do contraditório com as recomendações formuladas no relatório de avaliação foi enviada para os serviços responsáveis envolvidos na avaliação (Anexo 1).

AValiação DO PROJECTO DE REINTRODUÇÃO DA LíNGUA PORTUGUESA EM TIMOR-LESTE (2003-2009)

Avaliador: Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria

Desde o ano de 2000 que a Cooperação Portuguesa tem vindo a apoiar a reintrodução da Língua Portuguesa em Timor-Leste. Após uma fase em que esse apoio se caracterizou pela leccionação directa por parte de professores portugueses, a partir de 2003, a aposta passou a incidir na formação e capacitação dos professores timorenses para a utilização da língua portuguesa na sua actividade profissional. Além do apoio no sector educativo, o projecto abrange também a formação na Administração Pública, a comunicação social e o público em geral. Os recursos financeiros afectos ao Projecto, desde 2000, foram de cerca de 48.500 milhões de euros.

Objectivo

O objectivo desta avaliação foi o de analisar o contributo de Portugal para a melhoria qualitativa do sistema de ensino e educação timorense e verificar os resultados alcançados em termos de grau de penetração da Língua Portuguesa na sociedade timorense e do nível da sua utilização como língua de instrução nas escolas. Pretendeu também, identificar possíveis constrangimentos e apresentar recomendações para a sua melhoria.

Conclusões

Os consultores concluíram que, de uma forma geral, a Cooperação Portuguesa é uma intervenção relevante não só para Timor-Leste mas também para Portugal, na medida em que a divulgação da língua portuguesa é uma das prioridades de ambos os países. Acresce que contribuiu para melhorar alguns aspectos, nomeadamente a qualificação profissional dos professores timorenses e a utilização da língua portuguesa em contexto escolar. Apesar disto, são ainda muito poucos os professores com a formação adequada e a formação ao nível da Administração Pública e da comunicação social são ainda insuficientes. Concretamente, os avaliadores concluíram que:

- Apesar do projecto estar direccionado para a formação inicial e contínua dos professores timorenses, incluiu um leque significativo de actividades, especialmente ao nível da administração pública, das bibliotecas/ludotecas, da comunicação social e da população em geral.
- O projecto sofreu alterações fundamentais ao longo do seu percurso, nomeadamente o progressivo abandono da formação de alunos, através da leccionação directa por parte de professores portugueses, para a aposta na formação de docentes timorenses, o que permitiu rentabilizar recursos e potenciar o papel dos próprios professores timorenses na reintrodução da língua portuguesa. Além disso, passou a incluir a exigência de formação prévia na Escola Superior de Educação do Porto e em Timor-Leste de todos os professores portugueses, o que veio melhorar o seu perfil enquanto formadores.
- Para além do seu papel ao nível da reintrodução da língua portuguesa em Timor-Leste, o projecto contribuiu igualmente para o aumento da qualidade do próprio sistema de ensino timorense, através da melhoria do nível de qualificação dos professores timorenses.

Recomendações

As recomendações formuladas pelos avaliadores destacam:

- A necessidade de melhorar a articulação e a coordenação não só entre os actores da Cooperação Portuguesa que intervêm no domínio da língua portuguesa mas, também, com outros doadores que desenvolvam intervenções no sector da educação timorense. A articulação com as autoridades timorenses deve ser igualmente melhorada através da identificação de um interlocutor nos Ministérios correspondentes a cada um dos sectores de intervenção.



- O envolvimento das autoridades timorenses em todas as fases do projecto e a integração das actividades deste em iniciativas que pretendam promover a qualificação profissional dos formandos. Devem assumir também a co-responsabilidade relativamente aos custos relacionados com o projecto.
- A clarificação das prioridades da intervenção e promoção da concentração em áreas mais estratégicas como, por exemplo, a formação contínua de docentes ou a criação de pólos de formação para assegurar a formação de professores em serviço.
- O reforço da estrutura de coordenação do Projecto ao nível da sua capacidade de tomar decisões no que diz respeito à gestão de recursos humanos e materiais, além de garantir a sua participação nas reuniões que se realizem com outros doadores e parceiros.
- No que diz respeito à gestão interna do Projecto, introduzir melhorias ao nível da comunicação interna e da recolha e tratamento da informação relativa às suas áreas de intervenção, especialmente em termos de indicadores.
- Envolvimento da assessoria científica e pedagógica do Projecto no recrutamento dos professores e a clarificação das orientações pedagógico-didáticas e metodológicas de cada área de intervenção.
- Reforçar a formação dos professores portugueses de forma a garantir um conhecimento mais aprofundado sobre o contexto cultural e linguístico timorense e as especificidades pedagógicas e didáticas do Projecto.

Divulgação e Acompanhamento

Os resultados preliminares da avaliação foram apresentados, em Lisboa, no dia 7 de Setembro, e em Díli, num workshop realizado no dia 29 de Setembro. O relatório final foi apresentado num workshop, em Lisboa, no dia 9 de Dezembro de 2010. A ficha do contraditório com as recomendações formuladas no relatório de avaliação foi enviada para todos os serviços envolvidos na avaliação (Anexo 2).

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA INDICATIVO DE COOPERAÇÃO COM A GUINÉ-BISSAU (2008-2010)

Avaliador: Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

As relações de cooperação entre Portugal e a Guiné-Bissau têm vindo a ser desenvolvidas, desde 2000, através de Programas Indicativos de Cooperação, onde se definem, conjuntamente com as autoridades guineenses, as prioridades e os objectivos da cooperação, assim como os seus principais eixos de intervenção. Esta foi a primeira avaliação realizada a um Programa Indicativo de Cooperação com este país. Em termos financeiros, os montantes executados atingiram cerca de 24 milhões de euros.

Objectivo

A avaliação teve como objectivo contribuir para a tomada de decisão sobre a programação futura da cooperação com a Guiné-Bissau, através da recolha e análise de informação sobre a sua programação e implementação no período em questão. A recolha de informação permitiria, desde logo, conhecer o desempenho geral da Cooperação Portuguesa no âmbito do PIC ao nível do seu contributo para a concretização dos objectivos de desenvolvimento guineenses. Além disso, a avaliação pretendeu, também, contribuir para a reorientação estratégica do novo PIC.

Conclusões

A Cooperação Portuguesa com a Guiné-Bissau foi, até certo ponto, bem sucedida, nomeadamente porque os resultados, ao nível dos outputs, foram globalmente atingidos e, ao nível dos *outcomes*, apesar das dificuldades em aferir a sua concretização, foi possível verificar alguns efeitos positivos em algumas intervenções. Por outro lado, a avaliação constatou que ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à apropriação das intervenções e no envolvimento por parte das autoridades guineenses, devido, sobretudo, às características de fragilidade do Estado guineense. Foi possível destacar que:

- Ao nível da programação, esta continua a ser realizada anualmente, o que dificulta uma visão de médio prazo e a clarificação das prioridades. Além disso, as previsões financeiras não são distribuídas por áreas de intervenção nem existe um conjunto de indicadores que permitam fazer um acompanhamento eficaz do PIC.
- Em termos de acompanhamento, verificou-se que, no terreno, a Embaixada tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais positivo, e nas situações em que existe um coordenador local os resultados são mais positivos. Houve igualmente algumas melhorias ao nível do acompanhamento feito no IPAD.
- Quanto à capacitação institucional, o facto de as acções de formação não serem acompanhadas de acções de assistência técnica reduziu os seus impactos. Acresce que os Ministérios sectoriais guineenses envolvidos nas intervenções nem sempre receberam a assistência técnica e assessoria necessárias.
- Até 2009, a abordagem utilizada no processo de candidatura dos projectos à Linha de Financiamento das ONGD não foi plurianual, o que obrigou as organizações, nos casos em que os projectos são a continuação do ano anterior, a ter



que repetir no ano seguinte todo o processo. Ainda no âmbito das ONGD, foi possível verificar que nem sempre a argumentação utilizada aquando da apreciação das candidaturas foi suficientemente clara, tendo, por vezes, suscitado dúvidas junto das organizações envolvidas.

- A articulação entre intervenções da Cooperação Portuguesa é algo deficitária, apesar do esforço positivo de coordenação realizado pela Embaixada de Portugal em Bissau. Além destas dificuldades no terreno, foi possível aferir algumas dificuldades em termos de articulação interna no IPAD e uma ausência de complementaridade com as intervenções dos outros doadores.
- Foram identificados alguns constrangimentos específicos relativamente a algumas áreas de intervenção do PIC, nomeadamente na Justiça, Finanças Públicas, Cooperação Técnico-Militar, Eleições, Educação, Desenvolvimento Rural.

Recomendações

As recomendações formuladas pela equipa de avaliação foram:

- O IPAD deve continuar a envidar esforços para a implementação de uma programação plurianual, desde logo devido aos impactos que essa medida teria na previsibilidade dos fundos disponíveis. Além disso, as previsões financeiras devem ser distribuídas por áreas de intervenção e ser dadas a conhecer à Guiné-Bissau. Deve, também, ser produzido um conjunto de indicadores que permita acompanhar de forma efectiva a implementação do PIC.
- As acções de formação implementadas no domínio da capacitação institucional devem ser acompanhadas por acções de assistência técnica para uma maior apropriação dos conhecimentos adquiridos. Além disso, nas principais intervenções, devem ser implementadas acções de assistência técnica e assessoria aos respectivos Ministérios guineenses.
- Ao nível do acompanhamento, é necessário que a Embaixada continue a aprofundar a coordenação no terreno, especialmente realizando visitas às intervenções e promovendo encontros. Ao nível do IPAD, devem ser introduzidas melhorias ao nível das fichas de concepção e acompanhamento de projectos.
- Ao nível da Linha de Financiamento da Sociedade Civil, é necessário aprofundar a análise que suporta a fundamentação da apreciação das candidaturas no sentido de uma maior clarificação e transparência.
- A articulação deve continuar a ser promovida a vários níveis, desde o terreno, onde a Embaixada deve continuar o trabalho realizado e reforçá-lo especialmente no que diz respeito às intervenções na área da Educação e das ONGD, até ao IPAD, que deve reforçar o seu papel de coordenador da Cooperação Portuguesa e garantir uma melhor articulação interna, entre as suas unidades orgânicas. Deve ser, igualmente, promovida uma melhor articulação com outros doadores.

Divulgação e Acompanhamento

Os resultados da avaliação foram divulgados através da distribuição do relatório final de avaliação por e-mail, em Dezembro de 2010. A respectiva ficha do contraditório, com as recomendações formuladas, foi enviada para os serviços responsáveis (Anexo 3).

PROGRAMA DE COOPERAÇÃO TÉCNICO-POLICIAL PORTUGAL – CABO VERDE (2007-2009)

Realizada por: Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento e Direcção-Geral de Administração Interna

O Programa de Cooperação Técnico-Policial é um projecto relevante no âmbito da Cooperação Portuguesa com Cabo Verde devido ao facto das questões da boa governação e democracia e da consolidação do Estado de direito serem consideradas prioridades estratégicas. Com uma duração prevista de 3 anos, o Programa tem como grande objectivo contribuir para o fortalecimento e capacitação das instituições policiais cabo-verdianas, nomeadamente a Polícia Nacional e o Serviço Nacional de Protecção Civil. Desde o seu início, o apoio português traduziu-se no montante próximo dos 2 milhões de euros.

Objectivo

O objectivo desta avaliação a meio percurso, realizada internamente em conjunto com a Direcção-Geral de Administração Interna do Ministério da Administração Interna, é o de fazer uma apreciação da implementação do Programa, procurando verificar se os objectivos definidos estão a ser cumpridos e se os resultados esperados estão a ser alcançados e se estes são relevantes e sustentáveis. Além disso, procura identificar possíveis constrangimentos e respectiva forma de superação.

Conclusões

Foi possível concluir que, de forma geral, o Programa de Cooperação Técnico-Policial com Cabo Verde foi bem sucedido em termos de objectivos cumpridos e resultados alcançados. Foi menos bem sucedido em termos do



assegurar da sustentabilidade financeira e da coordenação e complementaridade com outros doadores. Constatou-se, de forma mais específica que:

- O Programa é relevante não só por corresponder aos problemas e necessidades identificadas por Cabo Verde como pelo papel que desempenha para a segurança interna e protecção civil cabo-verdiana, existindo, por isso, um sentimento de apropriação devido ao forte reconhecimento feito pelas autoridades cabo-verdianas;
- O Programa contribuiu para a melhoria da capacidade operacional das instituições policiais cabo-verdianas e, conseqüentemente, deu um contributo fundamental para a melhoria da segurança interna e da protecção civil do país;
- Em termos de execução financeira, foi possível constatar que as taxas de execução financeira do Programa foram elevadas, tendo vindo a crescer com o decorrer da sua implementação;
- Existem grandes probabilidades de o Programa vir a produzir fortes efeitos não só ao nível da melhoria da capacidade técnica, operacional e institucional da Polícia Nacional, do Serviço Nacional de Protecção Civil e do Ministério da Administração Interna de Cabo Verde como ao nível do próprio modelo de formação do pessoal das forças de segurança;
- É possível afirmar que o Programa, devido aos resultados alcançados até ao momento da realização da avaliação, é um exemplo de boas práticas para a promoção da segurança interna em Cabo Verde;
- Apesar de se ter constatado a existência de alguma sustentabilidade institucional, não há qualquer forma de sustentabilidade financeira, não havendo nenhuma estratégia de saída definida que garanta a sua sustentabilidade geral;
- Não existem mecanismos formais que garantam a coordenação e a complementaridade tanto com outras intervenções da Cooperação Portuguesa como com intervenções de outros doadores neste sector;
- A visibilidade do Programa é muito reduzida, não havendo uma estratégia de informação e comunicação definida.

Recomendações

Tendo em consideração as conclusões apresentadas no relatório de avaliação, a equipa de avaliação salientou a importância das seguintes recomendações:

- Promover uma maior articulação e complementaridade entre todos os actores da Cooperação Portuguesa e da Cooperação Internacional envolvidos no sector da segurança em Cabo Verde;
- Assegurar que as responsabilidades financeiras do IPAD correspondam às suas reais possibilidades de forma a aumentar a previsibilidade da ajuda;
- Aumentar a apropriação e a sustentabilidade do Programa através do envolvimento das autoridades cabo-verdianas em todas as fases do Programa;
- Proceder à remodelação do modelo dos relatórios de execução de forma a potenciar o seu papel de disponibilização de informação e dados estatísticos a todos os parceiros. Acresce que toda a informação produzida no âmbito da execução do Programa deve ser transmitida às autoridades cabo-verdianas;
- As autoridades cabo-verdianas devem aumentar o seu envolvimento tanto ao nível da coordenação da ajuda no sector da segurança como ao nível da sua participação em todas as fases do Programa. Devem, igualmente, assegurar a melhoria ao nível da gestão dos recursos humanos na Polícia Nacional para, desta forma, garantir que as vagas existentes em todas as acções de formação sejam efectivamente preenchidas;
- Deve ser promovida a definição de estratégias não só de informação e comunicação mas também de capacitação das autoridades cabo-verdianas em termos de gestão do Programa. Além disso deve ser definida uma estratégia de saída adequada;
- Melhorar o planeamento conjunto do Programa de forma a reduzir o desfasamento entre previsto e executado e aumentar a eficácia das acções de formação.

Acompanhamento

Os resultados da avaliação foram apresentados através da divulgação do relatório final de avaliação em Março de 2010, o qual contou com os contributos de todas as partes ouvidas no decorrer do processo de avaliação. A ficha do contraditório com as recomendações formuladas no relatório de avaliação foi enviada para os serviços responsáveis envolvidos na avaliação (Anexo 4).

AValiação INTERCALAR DO PROGRAMA INTEGRADO DE COOPERAÇÃO E ASSISTENCIA TÉCNICA EM FINANÇAS PÚBLICAS (Cabo Verde)

Avaliador: Ministério das Finanças e Administração Pública



O PICATFin é um programa a 4 anos (2008/2011), implementado pelo Ministério das Finanças de Portugal, com um pacote financeiro de 1,5 milhões de euros. Como acontece com os outros países parceiros, consiste fundamentalmente em promover o desenvolvimento das capacidades do Ministério das Finanças de Cabo Verde, através da realização de formação, em Portugal e em Cabo Verde, nas várias áreas do Ministério das Finanças, assistência técnica e algum equipamento informático e outro.

Objectivo

O objectivo deste exercício de avaliação intercalar, mais propriamente de acompanhamento, é proceder a uma apreciação sobre a forma como o programa foi implementado em Cabo Verde até 2010, procurando identificar eventuais necessidades de alteração ou reajustamento em relação ao que foi inicialmente acordado e/ou planeado. Procura, também, contribuir para aumentar a eficácia e eficiência do programa através das recomendações que venham a ser formuladas.

Conclusões

A equipa de avaliação constatou que:

- Globalmente, o programa teve uma boa execução material e financeira;
- Os conteúdos e objectivos das acções previstas foram respeitados;
- Uma das principais características do programa é a sua flexibilidade, a qual permite, em alguns casos, realizar a sua reprogramação imediata sempre que necessário;
- O modelo de implementação e de gestão revelou ser adequado;
- Os executores do programa demonstraram ter grande dinâmica.
- Os formadores que têm participado nas acções de formação possuem uma qualidade técnica e pedagógica elevada.
- Entre as situações menos positivas identificadas incluem-se o reduzido impacto das acções realizadas, especialmente aquelas que têm lugar em Portugal e a fraca articulação com outras cooperações.

Recomendações

Para garantir a continuação dos bons resultados alcançados até ao momento, revela-se necessário:

- Dar atenção especial à articulação com outras cooperações bilaterais, especialmente a cooperação espanhola e a cooperação multilateral (UE, BM, MCC);
- O modelo de gestão do programa deve ser mantido;
- A aprovação, pelas autoridades Cabo-Verdianas, dos diplomas legais deve ser feita com maior celeridade.
- Ao nível das acções de formação e estágio:
 - Realizar o mais possível essas acções em Cabo Verde, de forma a se conseguir abranger um maior número de técnicos;
 - Reforçar a formação de formadores;
 - Aumentar a duração das acções de formação, especialmente as consideradas prioritárias.
- As autoridades Cabo-Verdianas devem reforçar a articulação entre os serviços do seu Ministério das Finanças a fim de se potenciarem sinergias.

Acompanhamento

O relatório final de avaliação foi da responsabilidade do GPEARI/Ministério das Finanças.

AVALIAÇÃO DA TERCEIRA EDIÇÃO DE “OS DIAS DO DESENVOLVIMENTO” 2010

Avaliador: Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

Os “Dias de Desenvolvimento” é um evento que pretende contribuir para aumentar o conhecimento que a opinião pública portuguesa tem sobre as questões e características da Cooperação Portuguesa, sensibilizando-a para as prioridades, desafios e actores, especialmente destinado ao público escolar. Além disso, através da participação de vários actores nacionais, procura também potenciar as sinergias e a partilha de conhecimento, constituindo um espaço de trabalho em rede.

Objectivo

O objectivo da avaliação foi o de verificar se os objectivos do evento foram alcançados e identificar possíveis melhorias que possam ser introduzidas em futuras edições. A análise recaiu sobre as questões relacionadas com a qualidade das conferências e eventos paralelos, dos stands, do website e da cobertura dada pela comunicação social. Para esta

avaliação realizou-se um inquérito por questionário a todas as organizações participantes no evento, o qual obteve uma taxa de resposta na ordem dos 54%.

Conclusões

A equipa de avaliação concluiu que:

- O nível de satisfação e qualidade global do evento foi considerado elevado;
- A organização do evento, desde a sua preparação até à sua realização, foi considerada como boa;
- Os ODD constituíram uma oportunidade para estabelecer redes entre as organizações participantes e aumentar o conhecimento e o diálogo sobre questões relacionadas com a Cooperação para o Desenvolvimento;
- Os ODD permitiram aumentar o interesse do público em geral pelas questões da Cooperação para o Desenvolvimento;
- A realização de eventos em simultâneo continua a ser considerada como factor negativo;
- A criação e implementação de um website dedicado exclusivamente ao evento constitui um meio de informação importante para as organizações participantes;
- A cobertura por parte dos media continua a não ser suficiente para um evento deste tipo;
- A maior parte das organizações participantes preferiu a edição de 2010 em relação às edições de 2008 e 2009, especialmente pelas melhorias que apresentou.

Recomendações

Os avaliadores consideram que é necessário:

- Definir com maior precisão os objectivos do evento e respectivas metas;
- Criar um mecanismo que permita contabilizar de forma mais rigorosa o número de visitantes através, por exemplo, de um bilhete gratuito para aceder ao evento;
- Envolver os beneficiários directos/gestores dos projectos de forma mais aprofundada.
- Atrair novos públicos ao evento.
- Reforçar o envolvimento de outras organizações relacionadas com a cooperação como, por exemplo, ministérios sectoriais, câmaras municipais, associações de emigrantes, etc.
- Ter em atenção a data de realização do evento de forma a evitar que o mesmo coincida com outros eventos ou períodos de maior ocupação da população jovem.
- Realizar mais eventos culturais e diversificar as actividades de animação;
- Continuar a planear e a gerir as conferências e eventos paralelos de forma a reduzir ainda mais a sua sobreposição e a melhorar as condições das salas em que se realizam.
- Aprofundar a informação disponível no website, procurando transformá-lo numa plataforma de networking e num meio para se realizar as inscrições no evento, especialmente as de representação em stand e nas conferências.
- Melhorar a estratégia de divulgação e visibilidade do evento, envolvendo mais activamente a comunicação social e/ou outros meios, de forma a atrair cada vez mais escolas/estudantes e outros públicos.
- Adoptar um novo modelo de avaliação especialmente através do recurso a avaliadores externos ou atribuindo a sua realização a algumas das organizações participantes.

Acompanhamento

O relatório final de avaliação foi enviado por e-mail a todas as entidades que participaram no evento e que responderam ao questionário. Foi também preenchida a respectiva Ficha de Contraditório (Anexo 5).

3. Auditoria Interna

3.1. Actividades de Auditoria

3.1.1. Desenvolvimento de novas ferramentas de gestão

Em 2010, o GAAl participou activamente na reflexão e elaboração de algumas ferramentas de gestão que poderão dar um contributo significativo e decisivo para o aumento da eficácia operacional do IPAD:

- **Acompanhamento da implementação do processo de Gestão do Risco:** O GAAl elaborou o Plano de Gestão de Risco do IPAD, onde foram incluídas as Matrizes de

Risco elaboradas em 2009. Esse plano, aprovado em Janeiro de 2010, foi posteriormente alterado, tendo as matrizes de risco sofrido alterações especialmente ao nível do formato de apresentação.

- **Participação no Grupo de Trabalho de acompanhamento do QUAR do IPAD:** O GAAI continuou a participar nos trabalhos desenvolvidos no âmbito do grupo de trabalho do QUAR do Instituto, nomeadamente, na avaliação do QUAR de 2009, no acompanhamento da implementação do QUAR 2010 e na preparação do QUAR 2011.
- **Elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas:** O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas foi concluído e divulgado em Janeiro de 2010. O GAAI acompanha a sua implementação no âmbito da Comissão de Ética do IPAD.
- **Acompanhamento do processo de elaboração do Manual de Procedimentos do IPAD:** No âmbito da elaboração do Manual de Procedimentos do IPAD foram analisados, validados e aprovados 70 processos, o que representa 47% da totalidade de documentos previstos para aquele manual. Destes processos, 12 dizem respeito a procedimentos de gestão de recursos humanos, cuja aprovação foi necessária para a obtenção da certificação ISO 9001 e NP 4427.
- **Apoio na elaboração da candidatura para financiamento do projecto de criação do Balcão Único do IPAD:** O GAAI prestou apoio técnico na preparação da candidatura apresentada ao SAMA (Sistema de Apoios à Modernização Administrativa), para obtenção de financiamento Comunitário para o projecto de criação do Balcão único do IPAD. No âmbito deste apoio coube ao GAAI efectuar a análise SWOT, a memória descritiva, os mapas dos custos previsionais, a estimativa do financiamento e a análise da viabilidade económica do projecto através do critério do VAL.
- **Apoio na elaboração da candidatura ao POPH para financiamento do projecto de formação interna:** O GAAI prestou apoio técnico à DRH na preparação da candidatura apresentada ao POPH, para financiamento das acções de formação internas planeadas para o ano de 2011. No âmbito deste apoio coube ao GAAI conceber os mapas de custos previsionais e estimativa do financiamento.

3.1.2. Acompanhamento de auditorias externas

Ao nível de auditorias externas, o GAAI participou no acompanhamento de duas auditorias externas:

- **Auditoria de Acompanhamento do Tribunal de Contas:** no contexto desta auditoria, o Tribunal de Contas remeteu ao IPAD o relatório em que analisa os resultados da “Acção



de acompanhamento às recomendações formuladas pelo Tribunal de Contas na Área de Responsabilidade IV”. O GAAI procedeu à análise das recomendações formuladas no âmbito da auditoria de seguimento ao IPAD: “Ajudas a Programas e Projectos de Desenvolvimento”, tendo em conta os comentários enviados pelo Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros.

- **Auditoria ao Sistema de Controlo Interno do IPAD pela Inspeção-Geral de Finanças:** após recepção do relatório de auditoria, o GAAI procedeu à elaboração da resposta do IPAD às conclusões/recomendações formuladas pela IGF. A resposta foi enviada para esta instituição em Novembro de 2010.

3.2. Realização de questionários

No decurso de 2010, foram realizados três questionários:

- **Questionário de Satisfação Interna:** foi elaborado e implementado um questionário para aferição da satisfação de todos os funcionários do IPAD, tendo como ponto de referência os resultados alcançados no questionário idêntico realizado em 2008. O questionário realizou-se entre os dias 10 e 21 de Maio, tendo o relatório sido aprovado em Setembro.
- **Questionário sobre Planeamento Estratégico:** a fim de verificar e promover o envolvimento de todos os funcionários no processo de planeamento estratégico, fundamental em qualquer organização, foi elaborado e realizado um questionário relacionado com esta temática. O questionário foi realizado entre os dias 10 e 21 de Maio, tendo o seu relatório final sido aprovado no mês de Setembro.
- **Questionário de Satisfação dos Utilizadores do IPAD:** no âmbito da implementação do QUAR 2010 e com o objectivo de aferir o nível de satisfação dos utilizadores do IPAD, foi decidido realizar um questionário a todas as Embaixadas em Portugal dos países parceiros da Cooperação Portuguesa. O questionário e análise dos respectivos resultados realizaram-se em Novembro e Dezembro.

3.3. Produção de documentação técnica

Foi elaborado o **Código de Ética da Auditoria Interna**. Este documento foi elaborado pelo GAAI tendo em conta a necessidade de existência de uma cultura ética forte no âmbito da função auditoria interna do IPAD. Os princípios e regras de conduta definidas neste Código pretendem garantir que a actividade de auditoria interna é credível e gera confiança em todos os funcionários do Instituto. Este documento foi aprovado em Julho.

Quadro 6 – Actividades de auditoria interna realizadas em 2010

Actividade	Início	Conclusão
Realização do Questionário de Satisfação Interna	Mar. 10	Set. 10
Realização do Questionário ao Planeamento Estratégico	Mar 10	Set. 10
Realização do Questionário de Satisfação dos Utilizadores do IPAD	Nov. 10	Dez. 10
Elaboração do Plano de Gestão da Corrupção e Infracções Conexas	Jan. 10	Jan. 10
Elaboração do Código de Ética da Auditoria Interna	Jan. 10	Jun. 10
Participação no Grupo de Trabalho do QUAR	Jan. 10	Dez. 10
Acompanhamento da auditoria feita pelo Tribunal de Contas	Jan. 10	Fev. 10
Acompanhamento da auditoria da Inspeção-Geral de Finanças	Jan. 10	Nov. 10

4. Recursos disponíveis

4.1. Recursos financeiros

Em 2010, o orçamento e as despesas totais do GAAI foram os descritos no quadro 7.

Quadro 7 – Recursos financeiros disponíveis

Ano	Orçamento	Execução
2010	227.700,00 €	182.218,55 €

4.2. Recursos humanos

Ao nível dos recursos humanos, em 2010, verificou-se o necessário reforço da equipa do GAAI com um técnico com conhecimentos na área da auditoria. Contudo, dada a aposentação de outro técnico, a equipa continuou a ser integrada por um chefe de divisão e quatro técnicos superiores que trabalharam em conjunto nas actividades de avaliação e auditoria.

ANEXOS

Anexo 1 – Ficha do Contraditório da Avaliação do PIC de Moçambique (2007-2010)

Novembro 2010

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS
1. Analisar os novos desafios para Moçambique em termos de desenvolvimento	DCG/DSP: Os desafios de desenvolvimento de Moçambique, expressos nos seus documentos nacionais, nomeadamente na Política Nacional de Cooperação foram levados em linha de conta na elaboração do novo PIC.
2. Melhorar o PIC para que possa cumprir melhor o seu papel como documento estratégico orientador da Cooperação Portuguesa	DCG/DSP: No âmbito do novo PIC foram recolhidos os contributos dos outros actores públicos da Cooperação Portuguesa.
3. Elaborar “planos de pormenor” que acompanhem o PIC	DCG/DSP: Não aceite , porque ainda não existem as condições nem recursos que permitam elaborar estes planos de pormenor. Por outro lado, planos de pormenor sectoriais já são elaborados ou pelas autoridades moçambicanas ou por organizações multilaterais.
4. Elaborar “documentos orientadores” ou manuais de boas práticas	DPP/DSP: As recomendações de documentos orientadores, como o Desenvolvimento de capacidades, já foram levadas em linha de conta na preparação do novo PIC.
5. Elaborar políticas que insiram os projectos em perspectivas de longo prazo	GSENEC:
6. Aplicar os instrumentos legais relativos ao parecer prévio do IPAD	DCG/DSP: A aplicação dos instrumentos legais caberá não ao IPAD mas p. ex, ao Tribunal de Contas. Ao IPAD caberá reforçar a sensibilização dos parceiros para a indispensabilidade de parecer prévio.
7. Fortalecer a coordenação entre o IPAD e os outros intervenientes na CP	DSP: Reforçar o papel e a regularidade da CIC e do Fórum da Cooperação. DAF I / CG I: Reforçar a metodologia da criação de <i>focal point</i> para os projectos e sistematizar a realização de reuniões de coordenação sectorial quer em Portugal quer no terreno.
8. Estabelecer mecanismos de planeamento conjunto do PIC	DPP/DSP; DAF I / CG I: Embaixada: Reforçar no âmbito do novo PIC o papel das revisões semestrais com as autoridades moçambicanas abrangendo o



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

	Programa e os PPA que o compõem.
9. Estabelecer mecanismos de coordenação dos projectos dentro de cada área de intervenção	DAF I / CG I: Reforçar a visão de intervenção sectorial que o IPAD detém e que tem vindo a ser concretizada ao nível da análise das intervenções, nomeadamente pela sistematização das reuniões sectoriais envolvendo os executores e promotores para promover sinergias.
10. Melhorar a articulação entre os departamentos do IPAD com responsabilidades em relação a Moçambique	DCG/DSP; DAF I / CG I: Maior regularidade nas reuniões internas sobre Moçambique.
11. Coordenação quanto às Linhas de Crédito concessionais portuguesas a Moçambique	Min. das Finanças: <p>O Governo moçambicano, através da Direcção Nacional do Tesouro, negocia com Portugal todas as condições das Linhas de Crédito e as mesmas são objecto de assinatura conjunta.</p> <p>Por definição as Linhas de Crédito são genéricas e não identificam quaisquer projectos específicos na data da sua assinatura. É o país beneficiário que identifica posteriormente, com base nas suas prioridades, os projectos a imputar à Linha, o que está de acordo com as boas práticas internacionais relativas, nomeadamente, ao alinhamento da ajuda.</p> <p>Depois de identificados os projectos pela parte moçambicana, como referido na página 116 (conclusão 16) do Relatório Final da Avaliação do PIC, a aprovação dos mesmos pela parte portuguesa é efectuada após consulta ao Conselho de Garantias Financeiras à Exportação e ao Investimento (CGFEI), grupo de trabalho que inclui um elemento designado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal (de acordo com o seu Regulamento interno, o CGFEI é composto por um representante do Ministro das Finanças, que preside, por um representante do Ministro dos Negócios Estrangeiros, por um representante do Ministro da Economia e por duas personalidades de reconhecida experiência em matérias cooperação e ou exportação e investimento).</p> <p>O IPAD, pretendendo reforçar o seu papel de coordenação, poderá ter acesso a toda a informação relativa aos projectos, junto do referido grupo de trabalho. De mencionar ainda que, junto do referido grupo de trabalho, poderá solicitar os necessários estudos de impacto económico e social desde que exista financiamento para a realização dos mesmos.</p> <p>Sendo o Governo moçambicano uma das partes intervenientes no processo de negociação das Linhas de Crédito, as autoridades responsáveis daquele</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

	país detêm toda a informação sobre as mesmas.
12. Integração dos projectos nos programas estratégicos sectoriais existentes	DCG/DSP; DAF I /CG I: Embaixada: Reforçar o processo de alinhamento dos projectos apoiados com os programas sectoriais existentes e com a ENRP, o que já é feito ao nível da análise dos mesmos e deve ser complementado com o seu enquadramento nos quadros de seguimento PIC e reuniões de coordenação de doadores e do preenchimento da Matriz de doadores.
13. Reforçar a coordenação com as instituições moçambicanas	Embaixada:
14. Melhorar a informação disponível sobre as actividades da CP em Moçambique com vista a facilitar a cooperação entre as partes	DCG/DSP: Envio a informação sobre as actividades da CP regularmente e sempre que solicitado pelas autoridades moçambicanas. Já existe um Ponto de Situação sobre a Cooperação Portugal – Moçambique com informação actualizada sobre os projectos em curso. Esta informação é actualizada, pelo menos, numa base mensal. DAFI/CGI: Reforçar a disponibilização de dados sobre os projectos apoiados e financiados e a realização de reuniões de coordenação entre os parceiros dos PPA. Embaixada:
15. Melhorar a divulgação do programa de bolsas em Moçambique	N. Bolsas/CG I: Reforçar o relacionamento com a Embaixada que poderá promover o acompanhamento da atribuição de bolsas e dos bolseiros seleccionados. Embaixada:
16. Mapeamento dos doadores e dos seus projectos em Moçambique de modo a identificar oportunidades de coordenação e complementaridade	Embaixada: DSP /DCG: Continuar a reforçar a recolha de informação relativa a outros doadores. Paralelamente, e à semelhança dos outros doadores, a informação sobre a Cooperação Portuguesa é actualizada regularmente e disponibilizada quer no âmbito da ODAMOZ, quer no âmbito do Governo de Moçambique.
17. Reforçar a participação portuguesa na estrutura dos Parceiros de Apoio Programático e cumprir os compromissos financeiros	DSP /DCG: Isto depende se houver decisão superior de aumentar as nossas contribuições financeiras ou aderir a novos fundos sectoriais.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

18. Redefinir os indicadores de desempenho dos parceiros de apoio ao orçamento	DSP /DCG: Não aceite , porque isto depende de negociações entre o G-19 e o Governo de Moçambique
19. Melhorar a Matriz de Intervenção do PIC	DSP/DCG: a Matriz no novo PIC será reforçada com informação sobre os Indicadores e Metas a alcançar de modo a que seja mais fácil identificar os objectivos que se pretende alcançar. Paralelamente, uma maior objectividade dos objectivos fará com que a avaliação seja mais fácil de executar.
20. Elaborar um “Quadro Lógico” (ou instrumento semelhante) para todos os projectos	DAF I /CG I: O Quadro Lógico faz parte dos documentos exigidos na instrução dos PPA e o seu adequado preenchimento continuará a ser promovido como elemento essencial na preparação, implementação e seguimento dos PPA.
21. Melhorar a definição dos indicadores de impacto dos projectos	DAF I/CG I: DAF I / CG I: Os Indicadores são uma matéria que tem vindo a merecer atenção e aprofundamento junto dos parceiros. No entanto ainda num contexto de indicadores de processo e de resultados.
22. Documentação de suporte idêntica para todos os projectos	DAF I /CG I: Já é obrigatório a utilização da documentação de suporte aprovada.
23. Estabelecer um sistema de acompanhamento dos projectos e da estratégia da CP	DAF I/CG I: As fichas de projecto e Quadros financeiros existem e numa lógica de melhoramento contínuo.
24. Documentar e organizar a informação sobre os projectos e sobre a cooperação a nível do IPAD	DAF I/CG I: Área central e que tem merecido e continuará a merecer melhoramento, nomeadamente em termos de sistematização da informação, layout e metodologia de divulgação/acessibilidade.
25. Levar a cabo avaliações direccionadas a certos projectos	DAF I /CG I: Importante. Já é obrigatório nos grandes projectos.
26. Iniciar um processo de consulta para análise dos constrangimentos à aprovação do Plano de Desenvolvimento Integrado da Ilha de Moçambique	DSP /DCG: Não aceite. O Plano Director foi apresentado às autoridades moçambicanas e aguardamos a sua aprovação. A aprovação depende de uma decisão política da parte de Moçambique e não nos parece que seja necessário fazer uma identificação exaustiva aos motivos que explicam esta situação.
27. Definir uma política de comunicação para prestação de contas “publish what you fund”	DCG/DSP: O Ponto de situação sobre a Cooperação Portuguesa com Moçambique é actualizado regularmente no site do IPAD. DAFI/CGI: Informação disponibilizada no site do IPAD e Newsletter Publicação dos subsídios é mesmo obrigação legal.

<p>28. Fomentar o “diálogo estratégico” entre os vários actores da CP com vista a facilitar o desenvolvimento de um quadro comum de actuação em Moçambique</p>	<p>DCG/DSP: reforçar a regularidade das CIC e Fórum da Cooperação</p> <p>DAFI/CG I: Medidas previstas nos pontos 7, 9, 10.</p>
<p>29. Estimular a investigação sobre a cooperação internacional em Moçambique</p>	<p>DAFI/CG I: Foi recentemente criada uma linha específica de atribuição de bolsas de pós-doc para investigação que poderá responder a esta questão.</p>
<p>30. Reforço do processo de concentração sectorial e divisão do trabalho</p>	<p>DAFI/ CG I: Preocupação constante da actuação e que neste momento se materializa por exemplo num projecto de Cooperação Delegada com a EU para o MINT, e nos apoios sectoriais FASE e Fundo Estatística.</p>
<p>31. Reforçar os recursos humanos no terreno e garantir maior autonomia</p>	<p>IPAD: Não aceite devido a constrangimentos financeiros.</p>
<p>32. Maiores esforços de passagem da gestão dos financiamentos para as instituições moçambicanas</p>	<p>DAFI/CG I: Sempre que possível, já é feito no âmbito do apoio ao orçamento e fundos sectoriais.</p> <p>Embaixada:</p>
<p>33. Identificar técnicos moçambicanos com as qualificações adequadas para trabalharem nos projectos da CP</p>	<p>Embaixada:</p>
<p>34. Divulgação das normas de apresentação de projectos</p>	<p>DAFI/CG I: Já estão disponíveis no site.</p> <p>Embaixada:</p>
<p>35. Actualização e operacionalização da estratégia de Portugal no Cluster Ilha de Moçambique</p>	<p>DSP /DCG: Não aceite. A operacionalização da intervenção está em curso com o envio de um Coordenador para o Cluster, que já iniciou a 1ª missão.</p>

Anexo 2 – Ficha do Contraditório da Avaliação do PRLP, Timor-Leste

Janeiro de 2011

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
Política de Cooperação			
<p>1. Continuar a apoiar a consolidação da LP, dada a relevância que esta tem na afirmação da construção da identidade de TL, no contexto regional e internacional, e na capacitação da sociedade timorense, com particular relevo para o sector da educação.</p>	IPAD	Aceite	Está previsto a continuidade do apoio da LP em TL, através de um novo projecto cujo documento de projecto para o ciclo de 2011-2013 está em elaboração.
	Timor-Leste		
<p>2. Expressar de forma mais efectiva a vontade política de implementar o uso da LP, como língua oficial, nos diferentes contextos.</p>	Timor-Leste		
<p>3. Melhorar a articulação institucional (nomeadamente com maior utilização das TIC) entre entidades portuguesas com intervenções no âmbito da LP, devendo a CP, através das estruturas (localizadas em Lisboa e em Timor), promover essa articulação, quer na fase de concepção, quer de execução, através de reuniões regulares com todos os actores portugueses, no sentido de promover a complementaridade e potenciar sinergias na actuação dos vários intervenientes; decorre desta recomendação, de forma específica, uma acção conjugada e articulada entre o PRLP/PCLP, a(s)</p>	MNE-IPAD	Aceite	O GEPE e eventualmente a DGIDC deverão acompanhar a implementação desta recomendação.
	Embaixada de Portugal em Díli	Aceite	A Embaixada de Portugal em Díli, através dos seus serviços, irá promover regularmente reuniões entre os responsáveis em Timor pelas diversas áreas: cooperação, Instituto Camões e Escola Portuguesa da Díli. Também reforçará as reuniões entre os responsáveis dos diversos projectos no terreno (PCLP, Cluster, PADRTL, Comunicação Social e CED).

¹ Serviço/Organismo responsável por implementar a recomendação

² Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

³ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
Escola(s) Portuguesa(s) (cujo alargamento de rede está projectado) e o Instituto Camões/Centro Cultural Português; esta articulação poderá prever mecanismos de utilização integrada ou colaboração de agentes afectos a cada uma das entidades.	Instituto Camões	Aceite	- Participação do Instituto Camões em reuniões regulares com todos os actores portugueses. - Possibilidade de o Instituto Camões vir a desenvolver mecanismos que, de forma articulada e integrada, visem uma colaboração mais eficaz.
	Min. Ed. Portugal	Aceite	Do ponto de vista do ME, o GEPE e eventualmente a DGIDC deverão acompanhar a implementação desta recomendação.
	ESE-IPP	Aceite	a) Promover a articulação com outros Projectos da CP para uma maior eficiência do trabalho desenvolvido e para uma maior rendibilização de recursos, em particular, com a EPD e seus pólos, o IC/CCP e, eventualmente, com o Cluster Mós Bele; deve-se iniciar troca de experiências através de uma parceria na formação dos respectivos docentes e reforçar a utilização das TIC, nomeadamente através do desenvolvimento da Plataforma Moodle, o que permitirá potenciar essa articulação.
4 Desenvolver esforços por parte da Cooperação Portuguesa no sentido de uma maior concertação das actividades com outros doadores e/ou intervenientes, nomeadamente no quadro da CPLP, tendo em vista a coordenação e articulação das políticas e das actividades relativas à LP em TL (Embaixada/IPAD).	Ministério da Educação	Rejeitada	Tendo em conta o teor da Recomendação, e a implementação em curso de actividades e projectos, consagrados num acordo bilateral de assistência técnica entre o ME Timorense e o ME Português (Abril de 2010), designadamente, por exemplo no quadro da criação de bibliotecas escolares no território timorense e no quadro do projecto Ler+ em Timor, julga-se que o ME (GEPE e DGIDC/RBE) deverá igualmente intervir no quadro desta recomendação.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
	IPAD	Aceite.	Dependendo das orientações da tutela estas questões estão já a ser devidamente contempladas na programação para o próximo ciclo.
	Embaixada de Portugal em Díli		A Embaixada de Portugal em Díli, através dos seus serviços, irá promover regularmente reuniões entre os responsáveis em Timor pelas diversas áreas: cooperação, Instituto Camões e Escola Portuguesa da Díli. Também reforçará as reuniões entre os responsáveis dos diversos projectos no terreno (PCLP, Cluster, PADRTL, Comunicação Social e CED).
5. Promover uma maior integração das questões de género (formadores/formadoras, formandos/formandas) no Projecto, dados os desequilíbrios ainda existentes no contexto de TL e o papel que pode ser desempenhado pelas mulheres na sociedade timorense.	Portugal		
	Timor-Leste		
Articulação com Timor-Leste			
6. Melhorar a articulação das actividades do Projecto com as autoridades de TL, designadamente no sector educativo e noutros sectores da Administração Pública, integrando-as em iniciativas e medidas, com vista à qualificação e valorização profissional dos formandos destes sectores. A ligação às estruturas governativas é um ponto-chave para o sucesso do Projecto. Um maior envolvimento facilitará uma melhor articulação de	Coordenador PCLP	Rejeitada	O protocolo estabelecido em 2010 entre o Ministério da Educação de Timor-Leste e o IPAD para a execução do PCLP prevê uma estrutura de acompanhamento, que se efectiva na realização de reuniões regulares. Para além disso, foi desenhado um novo organigrama do programa, o qual contempla a integração de um quadro timorense, que actualmente é a Presidente do INFOEDEPE, por indicação do Ministro da Educação.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
objectivos e actividades. Seria também importante existir maior envolvimento de organismos do Ministério da Educação, nomeadamente da Inspeção.	Timor-Leste		
7. Promover a participação das instâncias timorenses do sector educativo e de outros sectores administrativos na concepção, programação, acompanhamento e avaliação das actividades ligadas a cada sector, com vista à progressiva capacitação e assunção das finalidades do Projecto por essas instâncias. A ligação às estruturas governativas é um ponto-chave para o sucesso do Projecto. Este envolvimento tem ocorrido, nomeadamente com o Ministério da Educação de TL, embora seja desejável um reforço, nomeadamente com um assessor português junto deste Ministério, que poderia facilitar a articulação de objectivos e actividades.	Coordenador PCLP	Aceite	Embora se tenha reforçado a ligação às autoridades timorenses do sector da educação e o documento de projecto do PCLP tenha sido alvo da prévia aprovação por parte do Ministério da educação de Timor-Leste, torna-se de extrema importância a colocação de assessores portugueses neste Ministério, <u>financiados por Portugal</u> , de modo a facilitar a articulação e apoiar no processo de definição das prioridades.
	Timor-Leste		
8. Identificar áreas de particular relevância para cada sector, em cada momento, em que seja possível desenvolver a acção do Projecto — como será, nos próximos tempos, no sector educativo, a preparação dos docentes para a leccionação dos novos currículos.	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Coordenação do PCLP tem gerido o projecto de forma flexível, respeitando as actividades definidas no documento de projecto, mas indo ao encontro das necessidades pelo Ministério da Educação como as mais prementes. Exemplos desta gestão flexível foram as prioridades definidas pelo ME para 2010 e às quais o PCLP respondeu com a leccionação do Curso de Bacharelato, da Bolsa de Formadores e dos Cursos Intensivos por temática. Para 2011, por exemplo, a aposta prioritária será o de formar em língua portuguesa os docentes do 3º ciclo que estão actualmente a iniciar a utilização dos novos currículos.



RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
	Timor-Leste		
9. Procurar que exista nos Ministérios correspondentes aos principais sectores de intervenção, com relevo para o da Educação, um interlocutor ou co-responsável, próximo do nível mais elevado da hierarquia, a fim de potenciar a articulação, a participação e a apropriação.	Coordenador PCLP	Rejeitada	Como já referido anteriormente, o ME já identificou um interlocutor privilegiado para acompanhar a execução do PCLP.
	Timor-Leste		
10. Procurar que exista uma co-responsabilização de Timor-Leste na assunção dos custos relativos a actividades do Projecto.	Timor-Leste		
Organização e Gestão do Projecto			
11. Clarificar prioridades e concentrar esforços em áreas mais estratégicas, tendo em conta a limitação de recursos existentes e condicionalismos de outra natureza, como os geográficos. Neste sentido, no caso da formação de professores, poderá optar-se por investir na formação inicial de docentes, onde existam instituições para o efeito. No caso da formação de professores em serviço, poderá organizar-se a mesma em pólos de formação em que seja possível reunir condições adequadas (numero significativo de formandos em períodos não lectivos, salas disponíveis, recursos pedagógicos e logísticos).	Coordenador PCLP	Aceite	O PCLP deverá futuramente reduzir o número de actividades, centrando-se na formação inicial e contínua de professores, e reestruturar a intervenção do projecto, com vista à optimização de recursos humanos e físicos. Assim, dever-se-á ponderar a definição de pólos de formação apenas em alguns distritos, coordenando esta intervenção com a actual presença dos docentes portugueses das escolas de referência.
12. Reforçar a capacidade da coordenação do Projecto tomar decisões, em relação à gestão de recursos humanos e materiais, nas suas	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Coordenação do PCLP tem autonomia para gerir os recursos humanos e materiais, nas suas dimensões didáctica e pedagógica. Por

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
dimensões didáticas e pedagógicas, com a proximidade e celeridade que as mesmas exigem, dentro de quadros orçamentais gerais e planos de actividades aprovados.			outro lado, foi reorganizada recentemente a estrutura da coordenação, tendo-se definido as funções e áreas específicas de cada um dos elementos, de modo a garantir uma maior eficácia na resolução dos problemas.
	IPAD	Aceite	Esta questão já está acautelada.
13. Reforçar a presença do coordenador do Projecto nas reuniões com outros doadores e parceiros que cooperam no desenvolvimento do sector da educação em TL.	Coordenador PCLP	Rejeitada	O Coordenador do PCLP tem participado activamente nas reuniões com os parceiros internacionais, sendo que com o actual reforço da equipa de coordenação, será possível que o mesmo tenha ainda maior disponibilidade.
14. Melhorar a comunicação no interior do Projecto, clarificando e explicitando, em documentos de referência, as finalidades a alcançar em conjunto, as funções dos intervenientes, o sistema de supervisão e avaliação de desempenho e a mobilidade a que ficam sujeitos no país, durante a vigência do contrato.	Coordenação PCLP	Aceite	A Coordenação do PCLP promoverá visitas mensais a todos os distritos de modo a acompanhar o funcionamento das actividades e promover uma maior divulgação das orientações e esclarecer eventuais dúvidas. Na chegada dos docentes, em reunião geral, a coordenação apresentará a sua estrutura, regras de funcionamento do projecto, os programas a utilizar nos cursos, etc.
	IPAD	Aceite	Esta questão já está acautelada.
15. Aprofundar a política de recolha e tratamento sistematizado de informação, em relação à gestão do Projecto, de um modo geral, e em relação a cada uma das actividades, nomeadamente quanto a indicadores de progresso e de concretização.	Coordenador PCLP	Rejeitada	A equipa de Coordenação do PCLP foi reforçada com o objectivo também de garantir uma melhor recolha e tratamento de dados da execução do projecto.
16. Melhorar os procedimentos administrativos no âmbito do Projecto,	Coordenador PCLP	Aceite	Até ao momento os certificados são assinados pelo Coordenador do PCLP e ratificados pelo



RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
nomeadamente abreviando o tempo de emissão de certificados de formação.			Director-geral da Educação, o que torna moroso o processo. Considera-se essencial que o Ministério da Educação continue a certificar as acções do PCLP, pelo que a Coordenação do projecto irá propor ao Ministério da Educação que seja o INFORDEPE, entidade responsável pela formação dos professores, a assinar os respectivos certificados de modo a tornar o processo de emissão mais rápido.
	Timor-Leste		
17. Adoptar uma política de (auto)avaliação regular da intervenção do Projecto, nas suas múltiplas dimensões, para apreciar a eficácia das metodologias utilizadas e dos resultados obtidos em cada actividade e sector de intervenção.	Coordenador PCLP	Aceite	Os elementos da Coordenação do PCLP terão reuniões semanais, farão visitas mensais aos distritos, reunirão mensalmente com os coordenadores, organizarão reuniões trimestrais com todos os docentes. Considera-se, ainda, importante que a intervenção da Cooperação Portuguesa no sector da educação nos países de LP, seja partilhada e alvo de avaliação e reflexão conjunta entre os coordenadores, para que com a partilha efectiva de experiências e resultados se possa melhorar a estratégia de reintrodução e consolidação da LP nestes países.
18. Alargar o papel da assessoria científica e pedagógica, no recrutamento dos docentes, estendendo-o aos diversos subcontingentes, no sentido de clarificar orientações pedagógicas, promover o conhecimento dos currículos e competências dos recrutados e de criar laços de (co-)responsabilização.	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Escola Superior de Educação do Porto já participa na selecção dos novos docentes e promove a formação dos mesmos antes da sua partida para Timor-Leste.
	Ministério da Educação	Rejeitada	Tendo em conta o teor da Recomendação e os procedimentos conducentes à selecção e recrutamento dos agentes da cooperação para o exercício de funções no âmbito do PCLP, julga-se que esta recomendação deverá

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
			abranger todas as entidades envolvidas no processo acima referido (IPAD, ESE-IPP, ME – GEPE e DGRHE).
19. Dar maior visibilidade ao Projecto, nomeadamente através da comunicação social, divulgando actividades e dando relevo institucional e mediático à sua concretização e aos resultados obtidos.	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Coordenação do PCLP tem vindo, desde Julho de 2010, a divulgar as actividades do projecto no Jornal Semanário. Considera-se, no entanto, que a Cooperação Portuguesa deverá definir uma política de visibilidade e promoção das suas acções a qual deverá contemplar todos os programas e projectos em Timor-Leste.
Vertente Científico-Pedagógica			
20. Clarificar as orientações pedagógico-didáticas e metodológicas estabelecidas para as diferentes actividades de intervenção, no domínio da língua, no contexto de Timor-Leste, explicitando-as em encontros e em documentos elaborados para o efeito, a fim de permitir a sua apreensão por parte dos docentes, de forma sustentada e coerente, e com uma perspectiva de enriquecimento.	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Escola Superior de Educação do Porto elaborou os programas e promoveu acções de formação em Díli para os apresentar e sugerir actividades de operacionalização dos mesmos. Os documentos elaborados pela ESSE-IPP contêm objectivos, competências, conteúdos, metodologias, avaliação, bibliografia de suporte e sugestões de operacionalização, ou seja, aquilo que um docente necessita para poder realizar o seu trabalho. Por outro lado, a criação do Núcleo de Supervisão em 2010 teve como objectivo criar uma estrutura de apoio e acompanhamento que permitisse clarificar e apoiar os docentes na dimensão científica e pedagógica.
	ESE-IPP	Aceite	a) Proceder a uma revisão dos programas já elaborados para os diferentes cursos, tendo em vista uma melhor adequação dos conteúdos a abordar nos cursos a que se destinam, bem como uma actualização da terminologia dos mesmos.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
			<p>b) Elaborar para os programas de cada curso um nota introdutória, a informar sobre: o público-alvo; a organização do programa; a metodologia adoptada, o papel dos conteúdos gramaticais no ensino de PL2 e a sua importância no desenvolvimento de competências comunicativas.</p> <p>c) Participar em encontros sobre L2, especificamente naqueles que tenham como objecto de reflexão o contexto linguístico timorense e o ensino do português L2 (ex.: III Simpósio Mundial em Macau).</p>
<p>21. Reforçar a formação dos professores do Projecto, a qual deve preparar para a entrada em funções, contemplando, designadamente, matérias relativas à diversidade linguística de TL (com focalização nas características do Tétum), matérias culturais (relativas a TL e à região em que este país se insere) pedagógicas (tendo em conta a especificidade dos públicos-alvo com que vão trabalhar) e didácticas (LP como língua não materna); essa formação deve acompanhar o exercício de funções, aprofundando algumas das matérias e recolhendo os contributos oriundos da prática e das iniciativas entretanto desenvolvidas pelos docentes.</p>	Coordenador PCLP	Aceite	<p>O IPAD e a ESSE-IPP deverão aumentar o tempo de formação em Portugal, antes da partida dos docentes para Timor-Leste, e de reforçar as acções de formação em Timor.</p> <p>Serão promovidas em Timor-Leste aulas de língua Tétum e/ou línguas locais para todos os docentes do PCLP.</p> <p>Serão promovidas reuniões de acompanhamento periódicas com todos os docentes de modo a proporcionar, particularmente a nível pedagógico, o apoio na elaboração das planificações e na escolha de práticas pedagógicas adaptadas à realidade de Timor-Leste e de monitorizar as práticas desenvolvidas.</p>
	ESE-IPP	Aceite	<p>a) Reformular o plano da formação que prepara os docentes portugueses para a docência em TL (prévia ao exercício das funções), nomeadamente com a integração de sessões sobre: diversidade linguística e situação do português em TL; linguística comparada (LP vs. Tétum); percursos pedagógico-didácticos</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
			<p>adaptados à realidade de LNM-TL; Tétum e cultura timorense.</p> <p>b) Realizar, em Timor, sessões de formação contínua, em cada missão da coordenação científico-pedagógica, estabelecendo feedback com os docentes na sua prática.</p> <p>c) Promover, de acordo com as condições locais de Timor, reuniões de acompanhamento periódicas no exercício das funções docentes, proporcionando um apoio específico à elaboração das planificações (curto e médio prazo) e incentivo à divulgação de práticas pedagógicas adequadas à realidade.</p> <p>d) Desenvolver o apoio (à distância) da ESE-IPP aos docentes em Timor-Leste, em todas as áreas, incrementando o contacto via e-mail e através do desenvolvimento da Plataforma Moodle.</p>
22. Procurar a acreditação das acções de formação contínua dirigidas aos docentes portugueses, o que contribuirá para reforçar a sua institucionalização e valorização no percurso profissional; a realização destas acções de formação poderá ser articulada com outras entidades, por exemplo, a Escola Portuguesa.	Coordenador PCLP	Aceite	<p>A Coordenação do PCLP tentará, em conjunto com a ESSE-IPP, encontrar formas de poder acreditar a formação inicial antes da partida dos docentes para Timor-Leste e das acções que venham a ser desenvolvidas em Timor.</p> <p>A Coordenação do PCLP considera, ainda, que a realização de acções de formação aos professores portugueses, na área da cooperação para o desenvolvimento, deverá ser contemplada de modo a capacitá-los profissionalmente para trabalharem num contexto específico.</p>
	Ministério da Educação	Rejeitada	<p>Tendo em conta a recomendação em apreço e o facto de se ponderar a articulação de acções de formação contínua com a Escola Portuguesa de Díli (e eventualmente dos seus Pólos), julga-</p>



RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
	ESE-IPP	Aceite	se que esta recomendação deverá abranger o ME (GEPE e DGIDC). a) Evitar esforços no sentido de, juntamente com o Gabinete de Formação Contínua da ESE-IPP, acreditar a formação inicial, que prepara os docentes para a docência em TL e, caso seja possível, acreditar as sessões de formação contínua que se possam desenvolver em TL. b) Proceder a um levantamento das necessidades sentidas pelos docentes na sua prática pedagógica, tendo em vista a implementação de formação contínua através de acções a acreditar. c) Promover a avaliação dos docentes, visando a sua valorização profissional.
23. Instituir, no âmbito Projecto, uma orientação de produção e partilha de conhecimento, incentivando a investigação e a produção e experimentação de materiais elaborados com o objectivo de adequação ao contexto e aos públicos-alvo específicos da intervenção do Projecto; esta orientação pode vir a traduzir-se no prosseguimento de percursos académicos, abre um campo de acção com instituições de ensino superior, quer portuguesas, quer timorenses, designadamente com a UNTL, e possibilita uma participação activa, fundamentada e especializada em fóruns científicos e pedagógicos.	Coordenador PCLP	Rejeitada	Desde 2008, com a entrada na ESSE-IPP na supervisão científica e pedagógica que esta orientação foi instituída, particularmente o trabalho conjunto entre os docentes e a necessária adaptação dos materiais ao contexto e às necessidades dos formandos de cada um dos docentes. Aliás, o desenho dos programas elaborados pela ESSE-IPP assentava em princípios de flexibilidade para que os docentes pudessem ter autonomia de trabalharem com os seus formandos de acordo com as suas reais necessidades. Por outro lado, o Grupo de Formação e Apoio Pedagógico fez em 2009 selecção de materiais e constituiu um pequeno acervo de materiais por temáticas.



RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
			<p>Obviamente, que este trabalho deverá ser reforçado, de modo a conseguir-se otimizar os recursos e ajudar os docentes que cheguem de novo ao terreno ou que assegurem cursos a públicos-alvo diferentes.</p> <p>Também será de considerar a identificação de parceiros de ensino superior que possam apoiar a realização de trabalhos académicos (pós-graduações e mestrados), por forma a incentivar os docentes, bem como valorizar o trabalho da Cooperação Portuguesa.</p>
	ESE-IPP	Aceite	<p>Organizar um fórum científico-pedagógico, num momento final do ano lectivo, a definir, que permita uma apresentação activa e fundamentada do trabalho desenvolvido – referência às práticas pedagógicas adequadas à realidade.</p> <p>b) Criar uma base de dados de acesso rápido e eficiente partilhada pela coordenação do PCLP, assessoria científico-pedagógica e docentes, desenvolver a Plataforma Moodle e promover a produção e a partilha de conhecimento e de informações entre todos os intervenientes.</p>
24. Elaborar, em conjugação com a recomendação anterior, materiais especializados de suporte a cada curso, constituindo-se, para o efeito, equipas específicas, segundo modalidades a acordar com a ESE-IPP; deste modo, o apoio aos novos docentes e a sua integração no Projecto serão facilitados.	Coordenador PCLP	Aceite	<p>A Coordenação do PCLP, através da Adjunta Científico.Pedagógica, promoverá:</p> <ul style="list-style-type: none">- O reforço de organização de dossiers temáticos, por forma a rentabilizar os recursos disponíveis;- A divulgação desses dossiers por todos os docentes.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹	ACEITE OU REJEITADA ²	EXPLICAÇÃO ³
	ESE-IPP	Aceite	a) Promover a organização de dossiers e de malas temáticas, de forma a rentabilizar recursos já existentes ou que venham a ser elaborados. b) Divulgar a existência destes suportes didáticos (sua descrição, finalidades) na Plataforma Moodle. c) Criar mecanismos de apoio a cada área científica com suporte científico-pedagógico da ESE-IPP, nomeadamente através da Plataforma Moodle.
<p>25. Implementar e desenvolver actividades de/em LP que possam tirar partido das novas tecnologias, nomeadamente da <i>Internet</i>, desenvolvendo a interacção com outras falantes de LP; nesse sentido, o projecto “Rostos de Esperança” poderá ganhar novo dinamismo, acompanhando o alargamento em Timor-Leste do acesso à <i>Internet</i>, que se espera que aconteça nos próximos tempos; também a dinamização de bibliotecas / centro de recursos educativos deverá ganhar novo impulso, de forma integrada com a utilização das tecnologias de informação e comunicação.</p>	Coordenador PCLP	Rejeitada	A Coordenação do PCLP tem vindo a adquirir materiais de suporte para que os docentes possam diversificar as suas estratégias na sala de aula. Foram já adquiridos projectores, geradores portáteis, DVD, rádio gravadores para os diversos distritos. Todos os docentes têm acesso à internet nas casa em todos os distritos. Ao nível do projecto “Rostos de Esperança”, a Coordenação do PCLP tem vindo a incentivar os docentes à dinamização do mesmo, utilizando para o efeito digitalização das cartas de modo a minorar o tempo de troca da correspondência. Também ao nível das bibliotecas, o PCLP tem vindo a equipar as mesmas, na medida da disponibilidade financeira possível, com computadores, TV, DVD, Rádio, etc. Como é óbvio, todas estas acções serão reforçadas, caso haja maior disponibilidade financeira.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹	ACEITE OU REJEITADA²	EXPLICAÇÃO³
	Ministério da Educação		Tendo em conta o teor da Recomendação, e a implementação em curso de actividades e projectos, consagrados num acordo bilateral de assistência técnica entre o ME Timorense e o ME Português (Abril de 2010), designadamente, por exemplo no quadro da criação de bibliotecas escolares no território timorense e no quadro do projecto Ler+ em Timor, julga-se que o ME (GEPE e DGIDC/RBE) deverá igualmente intervir no quadro desta recomendação.

Anexo 3 – Ficha do Contraditório da Avaliação do PIC da Guiné-Bissau

Janeiro de 2011

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁴	ACEITE OU REJEITADA ⁵	EXPLICAÇÃO ⁶
PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO			
<p>1. Apesar de alguns progressos, o IPAD deve continuar a envidar esforços no sentido da programação plurianual, com uma visão de médio prazo e uma maior clarificação das prioridades. Esta visão de médio prazo, exigível na programação plurianual, foi, de alguma maneira, implementada no IPAD com a Guiné-Bissau, com a linha extraordinária de financiamento das ONGD, em 2006, com resultados positivos, confirmados pelos parceiros, desde logo, pela previsibilidade que esta introduziu.</p>	IPAD/DSP	Aceite	O PIC 2011-2013 foi elaborado com programação plurianual
<p>2. Na programação do PIC, as previsões financeiras devem, sempre que possível, ser distribuídas por áreas de intervenção e ser dadas a conhecer claramente à Guiné-Bissau.</p>	IPAD/DSP	Aceite	Ao PIC 2011-2013 as previsões financeiras estão distribuídas por áreas de intervenção
<p>3. A programação deve ter em atenção a identificação de um conjunto de indicadores que ajudem a um acompanhamento mais efectivo da implementação do PIC. Este esforço tem vindo a ser feito mas necessita de alguma orientação no sentido de serem, em alguns casos, mais centrados e noutros tendo a preocupação da existência da informação necessária para os medir. Convém, mais uma vez, referir que o número de</p>	IPAD/DSP	Aceite	O PIC 2011-2013 inclui matriz com indicadores de resultados

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.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL⁴	ACEITE OU REJEITADA⁵	EXPLICAÇÃO⁶
indicadores deve ser o menor possível desde que permita medir o objectivo e, em algumas situações, ter em atenção a sua formulação.			
4. O documento PIC, durante a fase de programação, deve ser sujeito a uma consulta o mais alargada possível pelos parceiros, incluindo na Guiné-Bissau.	IPAD/DSP	Aceite	Durante a fase de elaboração, o PIC 2011-2013 recebeu e incorporou contributos dos Ministérios Sectoriais e das autoridades guineenses
5. A <i>Visão Estratégica</i> aponta para a criação de <i>clusters</i> . Isto implica alguma alteração na forma de programar a ajuda portuguesa. No caso da Guiné-Bissau, poderia ser pertinente identificar um <i>cluster</i> geográfico. A forma/modelo de intervenção da Cooperação Portuguesa no arquipélago dos Bijagós poderia ser uma base de reflexão para esta questão. Abrangendo desde a alfabetização, passando pela educação (formação de professores), incluindo a gestão sustentável dos recursos comunitários, numa tentativa de melhorar as condições de vida das populações locais. Esta intervenção teve bons resultados, conseguindo efectivamente que as populações locais melhorassem as suas condições de vida.	IPAD/DSP	Rejeitada	Foi decidido que o PIC 2011-2013 não incluiria um <i>Cluster</i>
	IPAD/CGI	Aceite	A intervenção da CP na região de Bafatá de alguma forma “desenha” um cluster geográfico. Ou seja, mantemos aqui intervenções de coop. institucional nas áreas da Educação (Pré-Escolar, Ensino Básico e Secundário), Saúde (Hospital de Bafatá em parceria com FNUAP) e Agricultura (PAIPA e Valorização da Apicultura), para além de diversos Projectos DASC de desenvolvimento sociocomunitário. É mais eficiente do ponto de vista das vias de acesso e poderá ser mais relevante para o desenvolvimento económico do país.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL⁷	ACEITE OU REJEITADA⁸	EXPLICAÇÃO⁹
----------------------	--	--	-------------------------------

⁷ Serviço ao qual se destina a recomendação

⁸ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

⁹ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ⁷	ACEITE OU REJEITADA ⁸	EXPLICAÇÃO ⁹
IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO			
6. Aquando da concepção das intervenções na área da capacitação institucional e nomeadamente nas acções de formação, estas devem ser complementadas com acções de assistência técnica. Nestas acções também se deve ter em atenção as questões relacionadas com os equipamentos e materiais necessários para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos com a formação.	IPAD/CG I	Aceite	Os Programas e Projectos integram, em regra, actividades de assistência técnica orientadas para o desenvolvimento de capacidades a par de actividades de formação. Nos últimos três anos as instituições foram, igualmente dotadas, de equipamentos de suporte às suas funções e ao reforço de competências individuais. V.g. MEN, com os projectos PASEGII e Djunta Mon; MJ, com Programa Justiça; e MI, com a CTP.
	Instituto Camões	Aceite	Continuar a desenvolver as actividades previstas no PA dos Centro de Língua e do Centro Cultural do Instituto Camões. É exemplo disso o apoio prestado ao nível dos recursos logísticos, financeiros e humanos
	MAI		O objectivo da cooperação técnico-policial assenta duas actividades fundamentais: Actividade de Formação, numa perspectiva de formação inicial, reciclagem e especialização, e, Actividade de Assessoria Técnica, como factor determinante para influenciar modelos organizacionais e funcionais. Por outro lado, aquando a concepção dos projectos é sempre considerado a aquisição de fardamento, equipamento e manuais para distribuição a todos os formandos que têm aproveitamento nas acções de formação.
7. Nas intervenções mais estruturantes deveria haver a preocupação de aliar acções de assistência técnica e assessoria aos Ministérios	IPAD/CG I	Aceite	Idem. O PASEG, por exemplo, mantém sete áreas de assistência técnica/ assessoria ao MEN e estruturas descentralizadas, cada uma com um responsável designado, que



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL⁷	ACEITE OU REJEITADA⁸	EXPLICAÇÃO⁹
Guineenses respectivos.			implementam prioridades de reforma da Carta de Política Educativa. Justiça/PJ e CTP também, orientadas, neste caso, para implementar prioridades comuns ao DERMS e Plano Operacional UNODC.
	Instituto Camões	Aceite	Continuar o trabalho de acompanhamento e apoio ao Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau, relativo à formação pedagógica dos professores de português do ensino básico e secundário.
	MAI	Aceite	Os Projectos Técnico-policiais incluem uma forte componente de Assessoria e Assistência técnica ao Ministério do Interior e Forças de Segurança sob a sua tutela, através da implementação de um conjunto de actividades que visam alcançar uma meta global de melhoria da capacidade institucional e capacidade de prevenção e de reacção das autoridades da Guiné-Bissau.
8. Constatou-se que a Embaixada tem vindo a evoluir positivamente relativamente ao acompanhamento no terreno, promovendo a necessária coordenação. No sentido de aprofundar este acompanhamento sugere-se que a Embaixada se organize de forma a poder visitar todas as intervenções e a promover encontros com alguma regularidade.	Embaixada de Portugal em Bissau		
9. No que diz respeito ao acompanhamento no IPAD, que tem tido uma evolução positiva, sugerem-se ainda assim algumas melhorias relacionadas com: <ul style="list-style-type: none">• As fichas de concepção do projecto e do acompanhamento	IPAD/CG I	Aceite	Fichas de Projecto e Relatórios de acompanhamento GB encontram-se nas pastas partilhadas respectivas. Actualização e selecção da informação pertinente, contudo, poderão ser prejudicadas pelo modelo actual de FP, que não permite resposta eficiente a todos os pedidos de

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL⁷	ACEITE OU REJEITADA⁸	EXPLICAÇÃO⁹
<p>estarem bem identificadas, datadas e os montantes financeiros das intervenções estarem bem referenciados no tempo;</p> <ul style="list-style-type: none">• A organização dos programas na intranet deve ser feita com uma lógica que permita a sua localização rápida;• A DCG/DSP deve elaborar, actualizar regularmente e disponibilizar ficha país, incluindo no site, que contenha toda a informação pertinente sobre a Guiné-Bissau, com indicadores relativos à situação social e económica do país e a listagem dos projectos em execução.	IPAD/DSP		<p>pontos de situação e diversos formatos em que é necessário processar a informação.</p> <p>Os conteúdos disponíveis no <i>site</i> são os considerados pertinentes. A ficha país disponível nas “áreas de partilha” é actualizada sempre que é possível obter novos dados. Dada a escassez de estatísticas do país, o suporte utilizado é o que apresenta os dados mais recentes.</p>
<p>10. O processo de candidatura dos projectos à Linha de Financiamento da Sociedade Civil deve ser repensado. Nos casos em que os projectos devam ter uma abordagem plurianual, não a tendo por não ser possível, não devia ser necessário as organizações repetirem no segundo ano todo o processo quando o projecto é a continuação do ano anterior. Segundo a DASC, o enquadramento normativo de apoio às ONGD foi alterado em 2009, no sentido de tornar claro os procedimentos a seguir pelas organizações nos casos de projectos plurianuais, ficando assim, em princípio, aquela questão resolvida.</p>	IPAD/CGII/DASC	Rejeitada	<p>Assume-se que a proposta de repensar a Linha de Financiamento se refira à questão da plurianualidade. Assim sendo, a presente questão está ultrapassada (como referido na recomendação), sendo que a interpretação do IPAD era diferente daquela que vem relatada.</p>
<p>11. Todo o processo de candidatura e análise das intervenções das ONGD é realizado de forma tecnicamente correcta, podendo, mesmo, servir de modelo para a análise e acompanhamento das intervenções da Cooperação portuguesa. No entanto, em alguns casos, constatou-se que alguma da argumentação apresentada aquando da apreciação das</p>	IPAD/CGII/DASC	Rejeitada	<p>Considera-se que análise efectuada tem a profundidade necessária, sendo que já vai além dos recursos disponíveis para a sua realização.</p> <p>Considera-se também que a linguagem utilizada permite aos proponentes perceber a fundamentação. No entanto, será tomada em conta a observação efectuada, no</p>

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL⁷	ACEITE OU REJEITADA⁸	EXPLICAÇÃO⁹
candidaturas não é completamente clara, isto é, perceptível e sem suscitar quaisquer dúvidas aos proponentes e a todos aqueles que venham a necessitar de consultar esses processos de candidatura. Assim, sugere-se um maior aprofundamento na análise das candidaturas, nomeadamente na sua fundamentação, tentando clarificar alguma da linguagem utilizada e referenciar, sempre que possível, o suporte documental dessa mesma fundamentação. Além disso, a publicação da lista dos projectos co-financiados deve estar sempre disponível e actualizada no site do IPAD. Prevê-se a resolução desta questão com a implementação do novo sistema de gestão documental do Instituto.			reconhecimento que existe sempre margem de melhoria. Relativamente à lista dos apoios concedidos, não é uma questão que se coloca à DASC, pois esta envia a informação necessária para o site e espera que esta lá permaneça. Acresce que os resultados são comunicados à Plataforma por escrito e são publicados em DR.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹⁰	ACEITE OU REJEITADA¹¹	EXPLICAÇÃO¹²
COORDENAÇÃO / ARTICULAÇÃO			
12. Embora com melhorias notáveis, a Embaixada de Portugal em Bissau deve continuar a promover a articulação entre as várias intervenções da Cooperação Portuguesa com especial incidência na área da Educação e das ONGD. Esta última área será provavelmente a que tem sido mais descurada.	Embaixada de Portugal em Bissau		
13. O IPAD deve promover uma articulação mais estreita e regular entre os	IPAD/DSP		

¹⁰ Serviço ao qual se destina a recomendação

¹¹ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

¹² No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹⁰	ACEITE OU REJEITADA¹¹	EXPLICAÇÃO¹²
parceiros portugueses.	IPAD/CGI	Aceite	O esforço de coordenação tem sido intensificado. A coordenação estreita de parceiros no sector da Educação e o Plano de Acção Segurança e Desenvolvimento para a Guiné-Bissau são resultados desse trabalho.
14. A Direcção do IPAD deve promover uma melhor articulação entre as suas unidades orgânicas, nomeadamente entre a DSP e as DSCG, a fim de assegurar uma melhor programação e evitar a existência de informação e dados não coincidentes, com eventuais consequências até na contabilização da APD.	IPAD/Direcção		
15. O IPAD deve promover uma articulação mais estreita entre a DSCG II, a DSP e a DSCG I, no sentido de assegurar que as intervenções da Sociedade Civil se enquadram nas prioridades do respectivo país.	IPAD/DSP	Aceite	A DSP está disponível para contribuir para uma melhor articulação.
	IPAD/DSCGI	Aceite	Os pareceres da CGI na apreciação das candidaturas da Sociedade Civil procuram identificar e aproveitar complementaridades. Prepara-se, este ano, a realização de actividades conjuntas na região de Bafatá. Maior coerência das acções da Sociedade Civil com as prioridades do PIC e cooperação institucional dependerá de orientações a montante, no momento da escolha temática dos concursos DASC.
	DASC		Os critérios de apoio aos projectos das ONGD são vários e diversos e onde se inclui as prioridades do respectivo país, pelo que a individualização de um critério em detrimento dos demais não dá uma visão completa do quadro de trabalho.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹⁰	ACEITE OU REJEITADA ¹¹	EXPLICAÇÃO ¹²
			<p>Associado às prioridades fixadas para o sector da Sociedade Civil, o apoio efectuado aos projectos das ONGD estão sujeitos a uma grelha de análise que contém 5 critérios (relevância, sustentabilidade, metodologia, eficácia, capacidade financeira e operacional).</p> <p>No que diz respeito à operacionalização do critério geográfico, que concorre para a apreciação do critério da Relevância, a DASC segue os pareceres da DSP, CGI e II e Embaixadas.</p> <p>Assim, os projectos das ONGD são <u>todos</u> financiados no quadro da combinação das prioridades da Cooperação Portuguesa no âmbito do relacionamento com o sector da Sociedade Civil e que não se restringem ao âmbito geográfico.</p>
16. A Embaixada e o IPAD devem garantir a articulação com os outros doadores e, nomeadamente, promover uma maior articulação com a Delegação da Comissão Europeia, assegurando a necessária complementaridade.	Embaixada de Portugal em Bissau		
	IPAD/DSP		

ÁREAS DE INTERVENÇÃO

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹³	ACEITE OU REJEITADA ¹⁴	EXPLICAÇÃO ¹⁵
---------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------

¹³ Serviço ao qual se destina a recomendação

¹⁴ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

¹⁵ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL ¹³	ACEITE OU REJEITADA ¹⁴	EXPLICAÇÃO ¹⁵
Área da Justiça			
17. Esta área é muito importante para a estabilidade e desenvolvimento da Guiné-Bissau, pelo que exige uma abordagem estruturante e mais transversal, devendo continuar a ser assumida como uma área prioritária no próximo PIC.	MJ/DGPJ		
18. A intervenção nesta área deve continuar a apostar no domínio dos registos/notariado, dadas as grandes carências que se continuam a verificar e as repercussões ao nível da credibilidade dos documentos, nomeadamente com consequências na mobilidade dos cidadãos. Deve apostar também nos Serviços Prisionais e na Formação de Magistrados.	MJ/DGPJ		
	IPAD/CGI	Aceite	O Programa Justiça tem abrangido os Registos e Notariado, Serviços Prisionais, Magistraturas (com apoio complementar entre 2009 e 2010 através de contribuição consignada à UNODC) e Investigação Criminal, áreas que deverão manter-se em 2011.
19. Identificar a possibilidade de alargamento da intervenção da Polícia Judiciária ao interior da Guiné-Bissau.	MJ/DGPJ		
Área das Finanças Públicas (PICATFin)			
20. Constatou-se uma grande dispersão nesta intervenção, pelo que se recomenda concentração nas áreas mais prioritárias.	MFAP/GPEARl	Rejeitada	<u>Explicação:</u> A intervenção do MFAP, no âmbito do PICATFin com a Guiné-Bissau, é toda ela nas áreas de conhecimento e experiência do MFAP. As áreas de intervenção que constam do Programa de Cooperação foram identificadas por técnicos de ambos os lados e naturalmente consideradas prioritárias. <u>Sugestão:</u>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
			Alterar o texto da recomendação 20 para: <i>“Constatou-se que o Programa de Finanças Públicas da Guiné-Bissau tem um expressivo número de áreas, o que dificulta a sua execução, pelo que se recomenda a concentração nas áreas mais prioritárias”.</i>
21. No âmbito da cooperação no domínio orçamental, é necessário clarificação em relação ao Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas (SIGFIP) que apoia a preparação e execução orçamental e a elaboração da Conta, que se baseia na metodologia adoptada pelos países da UEMOA. Pode eventualmente não se justificar a intervenção da Cooperação Portuguesa dado o facto de a Guiné-Bissau seguir um modelo diferente do português.	MFAP/GPEARl	Rejeitada	<u>Explicação:</u> O SIGFIP a que se refere a recomendação é uma ferramenta informática. A preparação e execução orçamentais e a elaboração da conta geral do estado são instrumentos e procedimentos baseadas em normas internacionais que todos os estados devem ou deveriam observar. Como está formulada a recomendação não faz sentido. O que se fez e continuará certamente a fazer é executar as ações no domínio do orçamento sem qualquer sobreposição com outras iniciativas já no terreno. <u>Sugestão:</u> Alterar a última frase do texto da recomendação 21 para: <i>“A intervenção da Cooperação portuguesa deverá estar em estreita articulação com a metodologia adoptada pela Guiné-Bissau”</i>
Área da Cooperação Técnico-Militar			
22. A Cooperação Portuguesa deve apoiar o sistema de recrutamento e mobilização dos militares para promover uma maior profissionalização das	MDN/DGPDN	Aceite	Implementação de um sistema de selecção nacional que permita a escolha para recrutamento de elementos desejavelmente

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
Forças Armadas Guineenses e assegurar uma maior estabilidade do país.			com maior nível de formação escolar. Apoio ao estabelecimento de prioridades de formação nas várias áreas técnicas.
23. O processo de desmobilização dos antigos combatentes é essencial para a estabilização social do país, pelo que deve ser apoiado pela Cooperação Portuguesa, defendendo junto das instâncias internacionais a importância de assegurar um fundo internacional para financiar este processo.	MDN/DGPDN	Não aceite	Os esforços de âmbito internacional no sentido de promover ajudas financeiras não deverão ser desenvolvidos pelo MDN. No entanto, poderá ser equacionado o contributo da CTM sob a forma de aconselhamento, definição de linhas orientadoras e escrutínio dos casos de desmobilizados ainda passíveis de integração no mercado de trabalho, de acordo com valências que se tornem úteis por défice nacional. Poderão apontar-se, como exemplo, os militares com formação nas áreas de comunicações, manutenção auto e naval e construção civil e obras públicas, os quais serão sempre uma mais-valia em eventuais programas de formação profissional dirigidos a jovens.
24. O apoio da Cooperação Portuguesa à Reforma das Forças Armadas Guineenses deve ter em conta o envolvimento dos militares nesse processo, pois só assim se promoverá a respectiva apropriação.	MDN/DGPDN	Aceite	Apoio coordenado à elaboração do quadro legislativo base da reforma
25. É necessário obter fundos adicionais junto de organizações multilaterais para a recuperação do Centro de Instrução Militar do Cumeré, em complementaridade com o trabalho da cooperação técnico-militar.	MDN/DGPDN	Não aceite	Os esforços de âmbito internacional no sentido de promover ajudas financeiras não deverão ser desenvolvidos pelo MDN. O MDN poderá, sim, posteriormente, colaborar na articulação dos trabalhos a desenvolver, no sentido de garantir a complementaridade das intervenções.
26. A cooperação técnico-militar e a Reforma do Sector da Segurança devem estar articuladas, pelo que a sua coordenação deve ser promovida	MDN/DGPDN	Aceite	Apoio coordenado à elaboração do quadro legislativo base da reforma.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
internamente, por todos os intervenientes.			
27. Importante reforçar o apoio na área da Marinha Nacional.	MDN/DGPDN	Aceite	Apoio técnico e conceptual à estrutura superior da Marinha Nacional. Formação de quadros e especialistas navais.
Área Eleitoral			
28. Continuar a apoiar o programa de modernização e descentralização do sistema eleitoral através da aposta na formação nessas áreas.	MAI/DGAI	Aceite	O MAI/DGAI irá continuar a apoiar a reestruturação dos órgãos da administração eleitoral e estruturação e aperfeiçoamento das Unidades Orgânicas, central e local, vocacionadas para a organização, execução e apoio técnico em matéria eleitoral, tendo em vista a sua articulação e a melhoria, o aperfeiçoamento dos seus métodos de trabalho e funcionamento, bem como apoiar os processos de recenseamento e eleitorais no País.
	IPAD/CGI		Aguarda-se propostas para apoio às Eleições Autárquicas.
Área da Educação			
29. É urgente implementar a assessoria ao Ministério da Educação Guineense.	IPAD/CG I	Aceite	Aguardava-se selecção de candidato com perfil adequado para esta assessoria, o que se mostrou um erro de planeamento uma vez que o perfil é demasiado complexo para um só elemento. Optou-se agora por clarificar sete áreas temáticas e responsáveis respectivos no PASEG II (Ensino Básico, Ensino Secundário, Educação de Infância, Administração Escolar, Educação para a Cidadania, Alfabetização e Desenvolvimento Curricular) e reiterar ao MEN

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
			a disponibilidade destes AC para actividades de assessoria em cada uma destas áreas. Os responsáveis pelo EB e ES ocuparam mesmo um espaço físico junto do Gabinete do Ministro.
30. Rever a distribuição das bolsas internas de forma a poderem incluir outras escolas secundárias. Nesta revisão, deveria pensar-se na criação de uma comissão Portugal / Guiné-Bissau para a atribuição destas bolsas.	IPAD/CGI/NB		
31. Transformar o mais possível as bolsas para licenciatura em Portugal em bolsas internas.	IPAD/CGI/NB		
32. No alargamento do PASEG ao interior, ter em consideração a experiência adquirida pela FEC nas suas intervenções, evitando sobreposições e contribuindo para a complementaridade das intervenções da Cooperação Portuguesa.	IPAD/CGI	Aceite	A complementaridade entre os dois projectos foi tida em conta na escolha das regiões de expansão do PASEG II (Bafatá e Cacheu, onde a FEC tem desenvolvido a maior parte do seu trabalho no EB comunitário) e na metodologia de intervenção, com integração das mesmas equipas regionais de Inspectores Formadores das DRE que a FEC tem capacitado na implementação e acompanhamento das suas formações.
33. Dar maior visibilidade ao PASEG sem contudo prejudicar o foco nos seus objectivos principais.	IPAD/DSCGI	Aceite	O PASEG integra diversas medidas de reforço da visibilidade, com recurso a diferentes suportes (eventos, brochura de informação, spots televisivos, material promocional).
	Instituto Camões	Aceite	Integrar as acções que o Instituto Camões, através do Centro Cultural tem vindo a desenvolver no âmbito do PASEG.
34. Promover Bolsas de Estudo para licenciatura em Língua Portuguesa.	IPAD/CGI/NB		

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
	Instituto Camões	Rejeitada	Esta formação já existe no terreno que é apoiada pelo Instituto Camões
35. Apoiar a criação e implementação da Universidade Pública Amílcar Cabral, envolvendo a Faculdade de Direito de Bissau.	IPAD/CG I	Aceite	A disponibilidade para apoiar a criação desta Universidade, em processo participado pela FDB, tem sido reiterada pelo IPAD ao MEN. O próprio Protocolo do Projecto FDB integra essa preocupação. A iniciativa terá de partir das autoridades guineenses.
	FDL	Aceite	
36. Continuar a envidar esforços no sentido da sustentabilidade financeira e de gestão da Faculdade de Direito de Bissau.	IPAD/CG I	Aceite	O Projecto FDB para 2010-11 inclui uma redução de 5 para 3 elementos expatriados e a contratação de funcionários locais para a gestão da Secretaria, justamente neste sentido. Aguarda-se reforço da equipa de Doutorados da FDB para a transição das responsabilidades de Direcção Científica e Pedagógica e, eventualmente, de gestão.
	FDL	Aceite	
Área do Desenvolvimento Rural			
37. Apesar das diferenças de filosofia de intervenção entre Quebo e PAIPA (o primeiro era fundamentalmente virado para a experimentação e o segundo com maiores preocupações ligadas com a questão da apropriação num contexto de segurança alimentar), poderia ser útil aproveitar alguns ensinamentos do Quebo.	IPAD/CGI	Rejeitada	A prioridade da política agrícola na Guiné-Bissau é a segurança alimentar, que passa principalmente pela reintrodução da cultura do arroz, que pouco poderá beneficiar de investimento em investigação nesta altura.

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹³	ACEITE OU REJEITADA¹⁴	EXPLICAÇÃO¹⁵
38. Em relação ao Programa de Apoio à Intensificação da Produção Alimentar, deve incluir-se uma vertente ligada à área da comercialização.	IPAD/CGI	Aceite	Foi integrada desde 2010, com actividades e equipamentos de apoio ao agro-processamento, transporte e comercialização.
39. Devem ser criadas condições para que a assessoria ao Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural da Guiné-Bissau obtenha melhores resultados. Já foi realizado algum trabalho neste sentido. Ainda neste âmbito, preparar técnicos guineenses capazes de assegurar a coordenação dos diversos trabalhos de campo e de gestão, tendo em vista a apropriação.	IPAD/CGI	Aceite	Conseguiu-se a designação de uma equipa de técnicos do MADR para coordenação conjunta e apoio ao acompanhamento do PAIPA no terreno. Pretende-se reforçar a formação destes técnicos e desenvolver capacidades no MADR para a replicação da metodologia PAIPA, apoiada numa sistematização dos instrumentos do Projecto que possa resultar num kit “chave na mão” para o desenvolvimento rural.
	MADRP		

GUINÉ-BISSAU

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹⁶	ACEITE OU REJEITADA¹⁷	EXPLICAÇÃO¹⁸
40. A Guiné-Bissau deve fortalecer a Direcção-Geral de Cooperação para que esta possa promover e assegurar uma maior articulação entre todos os sectores guineenses.	Governo guineense		
41. O Estado guineense deve promover e assegurar um maior envolvimento no acompanhamento das intervenções da Cooperação Portuguesa, devendo assumir progressivamente, na medida do possível,	Governo guineense		

¹⁶ Serviço ao qual se destina a recomendação

¹⁷ Indicar se a recomendação é aceite ou rejeitada.

¹⁸ No caso de aceitação, dizer o que o serviço vai fazer para implementar a recomendação. No caso de rejeição, explicar o motivo.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	SERVIÇO RESPONSÁVEL¹⁶	ACEITE OU REJEITADA¹⁷	EXPLICAÇÃO¹⁸
alguns compromissos.			
42. O Estado guineense deve assegurar a aprovação e publicitação tão rápida quanto possível de toda a legislação produzida.	Governo guineense		

Anexo 4 – Ficha do Contraditório da Avaliação do Programa de Cooperação Técnico-Policial com Cabo Verde

Março 2010

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS
<p>1. Promover uma maior articulação e complementaridade com outros actores da CP, bem como com outros doadores internacionais, que apoiam o sector da segurança em CV, nomeadamente no quadro do Apoio ao Orçamento.</p>	<p>IPAD: A articulação e complementaridade com outros actores/doadores são promovidas sempre que há oportunidade, nomeadamente no âmbito das reuniões do Grupo de Apoio Orçamental e de acompanhamento da Parceria para a Mobilidade.</p>
<p>2. Assumir responsabilidades financeiras de acordo com suas reais possibilidades em cada ano, de forma a não criar expectativas e garantir a previsibilidade da ajuda.</p>	<p>IPAD: O Programa é definido tendo em conta as disponibilidades financeiras para o ano económico.</p>
<p>3. Promover um maior envolvimento das autoridades cabo-verdianas nas fases de planificação, concepção e implementação, com vista à sua apropriação e sustentabilidade.</p>	<p>MAI-PT: São promovidos contactos regulares e constantes, em todas as fases de planeamento e de execução dos projectos de cooperação técnico-policial, com as autoridades cabo-verdianas competentes em razão matéria, nomeadamente, a Direcção-Geral de Administração Interna, Polícia Nacional e Serviço Nacional de Protecção Civil. Acresce ao supramencionado que as missões de acompanhamento ao programa têm como principal objectivo, além da verificação no terreno da sua implementação, o indagar das reais necessidades e prioridades definidas pelo país beneficiário, de forma a adaptar o financiamento e as acções a desenvolver. Por fim, importa referir que a presença do Oficial de Ligação no terreno assume particular relevo na coordenação com as Autoridades de Cabo-Verde no que concerne à concreta execução das várias acções.</p>
<p>4. Proceder à contabilização correcta da despesa anual efectiva da frequência da totalidade dos alunos cabo-verdianos que se encontram a frequentar cursos de licenciatura no ISCPSI e na Academia Militar.</p>	<p>MAI-PT: O valor considerado para as vagas é uma previsão de custos para os 4 anos de formação. Será solicitada, para futuros cursos, uma estimativa anual, contemplando-se, desta forma, todos os alunos com frequência nesse ano específico.</p>
<p>5. Transmitir às autoridades cabo-verdianas toda a informação produzida no âmbito da execução das acções, incluindo o processo de acompanhamento.</p>	<p>IPAD: Deverá ser reencaminhada às competentes autoridades CV, através dos pré-definidos canais diplomáticos, a informação considerada relevante, nomeadamente os relatórios de execução de cada uma das acções (ver ponto 6 e necessidade de reformular estes relatórios)</p> <p>MAI-PT: Os relatórios de execução das acções são enviados, para conhecimento, ao IPAD, devendo ser esse Instituto a dar conhecimento dos</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

	mesmos às Autoridades de Cabo-Verde.
6. Reformular o modelo dos relatórios de execução, de modo a uniformizar a informação obtida, permitir um tratamento estatístico mais apurado e servir de fonte de informação útil a todos os parceiros.	IPAD: O modelo de relatório IPAD utilizado foca os resultados globais do Programa, não traduzindo a importância/resultados das acções de formação. O reporte das acções de formação é feito individualmente por cada formador, não havendo uniformização nem do relatório nem da informação veiculada, a qual deve ser consistente e relevante para o parceiro CV. Assim deve ser trabalhado um modelo que satisfaça as necessidades de todos os parceiros.
	MAI-PT: Deverá ser coordenada com o IPAD a elaboração de um modelo/tipo de relatório, de forma a “concertar” os dados apresentados.
7. Assumir maior envolvimento e assumpção de responsabilidades por parte do Ministério da Administração Interna/DGAI, nomeadamente no que concerne à coordenação da ajuda na área da segurança interna.	MAI-CV:
8. Melhorar as capacidades ao nível da gestão dos recursos humanos (métodos de selecção, planeamento e procedimentos) da PN, de forma a assegurar o preenchimento das vagas, quer das acções de formação em CV, quer das licenciaturas em PT.	MAI-CV:
9. Assumir uma maior participação no processo de planificação, concepção e implementação do Programa, com vista à sua apropriação e sustentabilidade.	MAI-CV:
10. Definir uma estratégia de informação e comunicação do Programa, que contribua para a sua visibilidade.	IPAD: A questão de visibilidade e divulgação é assegurada de acordo com as regras gerais definidas pelo IPAD e estão definidas nos termos do Protocolo assinado entre as Partes para a execução do projecto.
	MAI-PT: No que concerne à visibilidade, o equipamento oferecido por Portugal contém o logo da Cooperação Portuguesa. Já quanto à visibilidade na formação, considera-se que deveriam ser encetados contactos entre a Embaixada e os meios de comunicação locais de forma a dar a conhecer o que se faz nesta área específica. Poder-se-á, ainda, ter em consideração a realização de cerimónias de encerramento de cursos, convidando Entidades de relevo no país. O MAI-PT divulgará, através do site da DGAI, todas as acções consideradas de relevo, no âmbito dos Programas de Cooperação Técnico-Policial.
	MAI-CV:



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<p>11. Definir uma estratégia de capacitação das autoridades cabo-verdianas em áreas de gestão, que contribua para a apropriação e sustentabilidade do Programa.</p>	<p>IPAD: Dentro das disponibilidades orçamentais do IPAD, têm vindo a ser realizadas acções de assessoria em áreas de gestão (AT para o PESI, AT na área dos processos de selecção, AT na área do Planeamento Estratégico / Gestão Projectos, Estágio para responsáveis de Formação e Recursos Humanos, Estágio para Oficiais com Funções de Direcção e Chefia da CPLP).</p> <p>MAI-PT: Considerando o orçamento disponível e as prioridades definidas por Cabo-Verde, torna-se inexequível uma acção de assessoria nesta área. Sem embargo, o MAI encontra-se totalmente disponível para a execução de uma iniciativa desta natureza, carecendo, para tal, do eventual financiamento por parte do IPAD.</p> <p>MAI-CV:</p>
<p>12. Definir uma estratégia de saída do Programa, com assumpção efectiva das responsabilidades pelas partes.</p>	<p>IPAD: Este programa tem vindo a apostar na formação pedagógica de formadores, visando a capacitação institucional das forças policiais cabo-verdianas nesta área e a conseqüente autonomia. Esta é condição essencial para a definição de uma estratégia de saída.</p> <p>MAI-PT: Conforme expresso no programa, a prioridade do programa centra-se na capacitação institucional e na capacidade de transmissão de conhecimentos e competências que habilitem as autoridades cabo-verdianas a actuar de forma completamente autónoma neste sector. Sem embargo, tal ainda não se verifica, motivo pelo qual se considera prematura a definição de uma estratégia de saída.</p> <p>MAI-CV:</p>
<p>13. Melhorar o planeamento conjunto (Plano de Actividades e Orçamento) para evitar desfasamentos entre o previsto e o realizado e evitar “tempos mortos” e estadias prolongadas, com poucas horas de formação efectiva por parte dos formadores portugueses.</p>	<p>IPAD: O IPAD assume-se como co-financiador do programa, não tendo conhecimentos técnicos para avaliar da correcção dos conteúdos programáticos das acções de formação, bem como da sua duração. A adequação destes dois aspectos à realidade cabo-verdiana deverá ser assegurada pelas entidades executoras, MIAP e MAICV.</p> <p>MAI-PT: No caso dos cursos de especialização, o MAI, em estreita articulação com o IPAD, planifica as acções, bem como a sua duração, pelos calendários e programas das matérias definidas pelas FSS.</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

Já no que concerne ao apoio aos diversos cursos de promoção, a planificação tem em conta as datas apresentadas por Cabo-Verde. No entanto, este facto, não invalida que se tente, apesar de ser um pouco antipedagógico, agrupar as matérias leccionadas pelos formadores de Portugal, tentando, deste modo, reduzir o tempo de permanência no território.

MAI-CV:

Anexo 5 – Ficha do Contraditório da Avaliação dos ODD 10

Agosto de 2010

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS
1 - Aspectos gerais	
Continuar a realizar, com uma periodicidade anual, Os Dias do Desenvolvimento	
<p>1. Definir os objectivos dos ODD de forma mais precisa e com metas;</p>	<p>1. Os objectivos dos ODD estão definidos e superiormente considera-se que devem ser mantidos. As metas normalmente são definidas anualmente em função da preparação e realização</p>
<p>2. Contar, com rigor, o número de visitantes, por exemplo através da obrigatoriedade de um bilhete (grátis) para aceder ao recinto do evento;</p>	<p>2. Poderá tentar-se uma forma de implementar um sistema mais fiel que o da contagem à vista. No entanto e dado que a localização do evento poderá vir a deslocar-se poderá ser mais difícil controlar numa universidade quem vai para os ODD e não. Eventualmente poderá implicar mais recursos humanos de controlo e cruzar-se com a obrigatoriedade de registo online à semelhança dos EDD.</p>
<p>3. Promover um maior envolvimento dos beneficiários/gestores dos projectos;</p>	<p>3. O envolvimento dos beneficiários/gestores dos projectos é e poderá ser mais incentivado, nomeadamente procurando envolve rós nossos representantes junto das Embaixadas. No entanto normalmente esse envolvimento exige grande disponibilidade financeira pelo que tal terá que ser tomado em devida conta (financiamento através do projecto?)</p>
<p>4. Atrair novos públicos</p>	<p>4. Procurar-se-á envolver em maior número e actividades de qualidade o público universitário e empresarial. Já estão programados contactos directos com instituições universitárias e protocolo de cooperação bem como junto de empresas públicas e privadas (responsabilidade social)</p>
2 - Organização e planeamento	
<p>5. Reforçar o envolvimento de um leque mais alargado de instituições/organizações ligadas à problemática da cooperação e do desenvolvimento: ministérios sectoriais, câmaras municipais, associações de imigrantes, organizações e embaixadas/países parceiros, sector privado;</p>	<p>5. Continuarão a ser feitos contactos para envolver mais organizações, sendo que poderá aumentar-se a quantidade mas não o leque dado que a maioria, com excepção das empresas, têm estado representada. Estão a ser desenvolvidos dos contactos junto das empresas para as envolver</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

<p>6. Aumentar o envolvimento dos beneficiários directos da cooperação, dando a conhecer casos concretos e seus resultados;</p>	<p>6. A resposta dada anteriormente aplica-se aos stands. O envolvimento depende da capacidade financeira dos beneficiários directos para se fazerem representar dado que o orçamento dos ODD não contempla este vector. Por outro lado o objectivo geral dos ODD também não o prevê.</p>
<p>7. Dar a conhecer, de forma mais aprofundada a cooperação Portuguesa, nomeadamente através de exemplos concretos;</p>	<p>7. Sim procurar-se-á continuar a explorar todos os meios directos e indirectos para apresentar exemplos concretos das actividades da cooperação portuguesa no seu todo – pública e da sociedade civil.</p>
<p>3 – Conferências e Eventos paralelos</p>	
<p>8. Reduzir a sobreposição dos eventos paralelos;</p>	<p>8. Já foi reduzida em 2010 e procurar-se-á voltar a reduzir em 2011 estreitando os objectivos e os critérios de eleição para eventos paralelos mas será difícil uma redução substancial dado que um dos objectivos específicos é dar a conhecer actividades dos nossos parceiros, ONGDs entre outras que fazem insistência para os realizar. Uma via a explorar mais activamente poderá ser a dos horários mais do que em número.</p>
<p>9. Melhorar as condições das salas</p>	<p>9. Já foi feita a melhoria das condições acústicas das salas e com a intenção de deslocalizar o evento pensa-se que esse constrangimento seja totalmente ultrapassado.</p>
<p>4 - Website</p>	
<p>10. Tornar o site num instrumento de sustentabilidade dos ODD, permitindo o networking, a informação, o planeamento e articulação dos ODD;</p>	<p>10. Tem sido preocupação tornar o site em instrumento de sustentabilidade. Poderá ser melhorado caso a informação por parte das organizações seja mais atempada. A interactividade vai ser implementada através da continuidade e alargamento dos serviços a disponibilizar online.</p>
<p>11. Realizar as inscrições dos ODD através do site, nomeadamente as de representação em stand e nas conferências;</p>	<p>11. As inscrições online para conferências e das visitas das escolas bem como a sua confirmação já foram garantidas nos ODD 2010. As representações dos stands não deverão sê-lo ainda na próxima edição dado não ter interesse especial por um lado e por outro o sistema não poder estar disponível dado estar em curso processo para o novo site do IPAD, I.P. que deverá igualmente englobar o dos ODD</p>
<p>12. Introduzir a possibilidade de contagem de visitantes do site.</p>	<p>12. Poderá ser uma alternativa e simples para a contagem e substituição do esquema atrás referido de introdução de bilhete grátis para os visitantes mas é preciso que superiormente assim seja entendido.</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

5 – Comunicação	
13. Definir uma estratégia de divulgação/comunicação, direccionada para diferentes públicos-alvo;	13. Tem sido definida uma estratégia de comunicação em função dos públicos-alvo mas difícil a sua implementação por falta de recursos humanos. Prevê-se que para a próxima edição continue a ser definida pelo GSENEC. Vai ser aprofundada a utilização das redes sociais.
6 – Avaliação	
14. Adoptar um novo modelo de avaliação, nomeadamente recorrendo a avaliadores externos. Em alternativa, atribuir a tarefa de avaliação a algumas das organizações participantes.	14. Não nos parece recomendável que a avaliação seja efectuada pelas organizações participantes. Quando muito poderá haver uma organização seleccionada par ao fazer conjuntamente com o IPAD, I.P. que dada a natureza do evento deverá estar directamente envolvido e desde o inicio. Uma alternativa será a avaliação mista (avaliador externo envolvido) devendo prever-se orçamento para o efeito.

Anexo 6 – Ficha de Seguimento da Avaliação dos ODD 09

Julho 2010

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
Aspectos gerais		
1. Continuar a realizar os Dias do Desenvolvimento.	Sim, introduzindo alguns acertos no formato e procurar efectivamente maior disponibilidade de recursos humanos	Foi implementado sistema para envolvimento das outras UO do IPAD, I.P. nomeadamente através da indicação de pontos focais
2. Definir os objectivos dos ODD de forma mais precisa e com metas.	Os objectivos gerais dos ODD estão definidos e devem permanecer no seu essencial. Estão a ser preparados objectivos específicos para os quais se procurará dentro do possível, introduzir metas	Os objectivos específicos foram definidos no quadro dos subtemas específicos das Conferências plenárias realizadas. As metas são as da preparação e realização das Conferências
3. Contar, com rigor, o número de visitantes, por exemplo através da obrigatoriedade de um bilhete (grátis) para aceder ao recinto do evento.	Está a ser estudada a viabilidade de controlo automático com bilhete através de uma única entrada no recinto, dependendo a solução do local a escolher para o evento.	Foram feitos contactos para a contratação de uma empresa ligada ao Centro de Congressos mas não houve meios disponíveis para o estudo da implementação.
4. Aprofundar mais a temática da Cooperação Portuguesa, por exemplo, através de um maior envolvimento dos beneficiários/gestores dos projectos.	Sim, na senda do que foi feito em 2009, procurar-se-á responder com um maior envolvimento, dentro dos limites orçamentais disponíveis.	Foram implementadas acções de divulgação e incentivo à participação dos gestores dos projectos tendo sido conseguidos algumas participações, nomeadamente do Cluster de Timor e de representantes locais de projectos de ONGD.
5. Atrair mais públicos.	Procurar-se-á manter o público já conquistado (das escolas) e envolver publico jovem de níveis etários superiores e universitários, empresas e centros de excelência ligados ao Ministério da Ciência e Ensino Superior	Foram apoiados projectos de ONGD para envolvimento de universidades e convidados do Ministério da Ciência e Ensino Superior através da UMIC e IICT, tendo realizado conferências e envolvido maior número de participação de estudantes universitários. A Agência ODM, Unesco e UGT desenvolveram igualmente actividades versando este público. Procurou-se associar algumas empresas que estiveram presentes em diferentes formatos.
Organização e planeamento		
6. Fomentar o envolvimento de um leque mais alargado de instituições/organizações ligadas à problemática da cooperação e do desenvolvimento: ministérios sectoriais, câmaras municipais, associações de	A grande maioria das Instituições ligadas à cooperação e desenvolvimento estão já envolvidas nos ODD podendo incidir-se acções prioritárias para reforço do	O leque de instituições/organizações, à excepção das empresas que necessitarão de um tratamento mais dirigido estão presentes podendo apenas ser desenvolvidas acções

**IPAD**Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
imigrantes, organizações e países parceiros do Sul, sector privado.	envolvimento de novos Municípios com cooperação, empresas, centros de excelência e os ministérios mais activo da CP.	para aumentar o número de representações em actividades dos ODD.
7. Definir a data de realização do evento para que o mesmo não coincida com outros eventos culturais e/ou momentos de maior ocupação da população jovem (por exemplo, exames).	Na senda do que já foi feito em 2009, volta-se a ter como escolha prioritária o Mês de Abril (21 e 22) por melhor salvaguardar os constrangimentos identificados (PÓS Páscoa e início 3º período). Dependerá da possibilidade de ter o tema do evento devido à formação do novo governo.	Este controlo tem sido efectuado articulando com as UO do IPAD, I.P, nomeadamente reuniões internacionais, bem como com os Ministérios envolvidos e GSENEC.
8. Aumentar o envolvimento dos beneficiários directos da cooperação, dando a conhecer casos concretos e seus resultados.	Dentro dos limites financeiros disponíveis sendo necessário identificar quem e quais os beneficiários da cooperação	Foram desenvolvidas acções, nomeadamente no conjunto de materiais preparados e disponibilizados para o evento (por ex. vídeos com depoimentos dos estagiários do INOV Mundus, dos projectos das ONGD e de cooperantes no terreno; ecrã táctil com informação sobre os projectos; actividades dos Ministérios sectoriais e eventos paralelos/reuniões com oradores vindos do terreno
9. Promover a realização de mais eventos culturais e diversificar as actividades de animação.	Procurar-se-ão envolver as entidades participantes na realização de eventos culturais e de animação não recaindo apenas no IPAD, como forma de evoluir no conceito de parceria e realização conjunta dos ODD	Foram promovidas acções de sensibilização para que as instituições/organizações participantes nos ODD realizassem acções culturais sendo que, à excepção do espectáculo de encerramento, todas as actividades culturais foram realizadas pelas organizações participantes (IGT, Fundação Aga Khan e Marquês de Valle Flor, Unesco, etc.)
Conferências e Eventos paralelos		
10. Reduzir a sobreposição dos eventos paralelos.	Estão a ser elaborados critérios com vista à candidatura a evento paralelo e sensibilização para parcerias entre entidades proponentes, Será necessário envolver mais RH passar fazer o seguimento deste assunto nas fases preparatórias	Foi reduzida a sobreposição em número de eventos (12%) e em horário (cerca de 30 m de coincidência em cerca 90% ficando 10 % de coincidência quase total)
11. Garantir o cumprimento dos horários do programa, disciplinando os tempos dos oradores.	Da parte da organização os horários têm sido cumpridos devendo concentrar-se mais	O cumprimento dos horários foi na generalidade garantido, tendo tido apenas



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
	esforços na sensibilização das entidades responsáveis pelos respectivos eventos/conferências. Só estas poderão disciplinar os oradores	conhecimento de atraso em dois casos de evento paralelo.
12. Melhorar a qualidade do debate, dando mais tempo e oportunidade para a participação do público.	A falta de tempo e a oportunidade de intervenção não foi constatada pela organização pelo que se procurará sensibilizar os promotores de eventos paralelos/conferências para esta questão que depende essencialmente dos moderadores	A garantia da qualidade do debate depende de cada uma das organizações responsáveis pela Conferência/evento. O IPAD, I.P enfatizou estas recomendações junto dos parceiros durante a preparação e nos debates da sua responsabilidade tomou as recomendações em consideração.
13. Aumentar o intervalo entre sessões para evitar atrasos e carência de tempo nas sessões seguintes.	Sim através do acerto do programa e eventual redução de Conferências/eventos paralelos	Este problema foi tomado em consideração na programação
14. Melhorar as condições acústicas das salas, nomeadamente através da existência de som em todas elas.	Sim, registados os problemas de som a suprir, através de reforço do material e instalação de equipamento de som em todas as salas.	Foi colocado som em todas as salas.
15. Fornecer maior informação sobre os oradores e disponibilizar as suas apresentações no website.	Sim mas será necessário a colaboração já pedida de todos ao participantes já que só possível avançar desde que os oradores fossem identificados pelos responsáveis dos eventos/conferências, aspecto para o qual terá que haver mais esforços de sensibilização sob pena não poder ser dada essa informação. Passará por dar prazos mais rígidos a preparação das conferências	Foram colocadas no website dos ODD em tempo útil toda a documentação e informação sobre os oradores por parte do IPAD, I.P bem como das organizações participantes. De notar que, apesar das insistência do IPAD, a informação por parte das organizações chega na generalidade nas vésperas do evento. O IPAD, I.P coloca-a no circuito de imediato.
Stands		
16. Contar, com rigor, o número de visitantes dos stands.	Essa contagem só poderá ser feita pelos próprios expositores, através de meios a identificar. A organização global só poderá fazê-lo para o evento ODD em geral	Esta recomendação foi transmitida às organizações mas não foi tomada em conta pelo IPAD, I.P para implementação. Julgamos que deverá ser retirada a responsabilidade de contagem pelo IPAD.
Website		
17. Melhorar o site, tornando-o um instrumento de informação e <i>networking</i> , actualizando-o de forma mais sistemática, aprofundando o seu conteúdo e tornando-o um instrumento de articulação entre os vários ODD.	Sim, introduzindo “ <i>helpdesk</i> ” para informações online, registo de participantes, etc. Outras informações com a rede de participantes terá que ser alimentada com	Foram implementadas acções nomeadamente através da alteração do <i>homepage</i> e colocada de imediato e com 2 meses de antecedência a informação que ia



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
	informação dos próprios que tem escasseado até ao último minuto da realização do evento alguns	estando disponível (1º ano foi de apenas 2 a 3 semanas), feito o registo de participantes das conferências online e existência de <i>helpdesk</i> .
18. Introduzir a possibilidade de contagem de visitantes.	Sim, já referido no ponto “aspectos gerais”	Já respondido
19. Possibilitar a inscrição on-line das organizações, à semelhança do que já aconteceu para as escolas.	Sim, em estudo com o CINF e produtores do site “Os Dias do Desenvolvimento”	Sim foi feita a experiência piloto para as conferências considerando-se -se agora a possibilidade de alargar a todo o evento
Comunicação		
20. Dar maior e mais atempada divulgação/visibilidade ao evento, através da comunicação social e/ou outros meios, de forma a atrair mais escolas/estudantes e outros públicos.	Ponto relacionado com os pontos 2,5,6,9 e 15, nomeadamente trabalhando públicos alvo específicos. Mais trabalho específico (RH específico) para trabalhar com os media, nomeadamente através da colocação atempada de artigos, reportagens entrevistas etc. e reforço de parcerias de mútuo interesse, bem como envolvimento dos parceiros no mesmo objectivo de visibilidade. Gastos específicos para a publicidade do evento não deverão ser reforçados. Mais utilização dos websites dos participantes.	Foram desenvolvidas as recomendações nomeadamente através de acções conjuntas com outras organizações tais como Instituto Português de Apoio à Juventude (notícias portal da juventude e NL, Associações de Estudantes e apresentação do projecto ODD nas Universidades, artigos em jornais, anúncios e notícias em redes sociais e sites dos parceiros do IPAD. Publicidade incidiu apenas na rádio (TSF) e RTP 2 com respectivos spots.

Anexo 7 – Ficha de Seguimento da Avaliação da cooperação na área da Estatística com os PALOP

Janeiro de 2011

RECOMENDAÇÕES AO INE-PT

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
<p>A continuação do sucesso da cooperação estatística portuguesa depende do reforço da orientação do INE-PT para a cooperação com os países de expressão portuguesa, (re) assumindo-a como uma das suas principais missões. Em particular, o INE-PT poderia:</p>	<p>INE PT: A Cooperação já é parte integrante da Missão do INE-PT. E neste âmbito, a vertente do exercício da cooperação com os países de expressão portuguesa assume a principal prioridade. O INE é o órgão executor dependendo, em regra, também do financiamento do IPAD.</p> <p>CV: Concordamos, nas recomendações é para nós fundamental que a cooperação estatística portuguesa desempenhe o papel de outros tempos (até 2004) e que haja uma aposta forte no intercâmbio de técnicos, formação de curta e longa duração e introdução de novas áreas de cooperação, mas sobretudo na previsibilidade das acções e de recursos.</p>	<p>A resposta do INE-PT quanto a esta questão mantém-se. O INE-PT assume, desde longa data, a Cooperação como parte integrante da sua Missão, dando prioridade à cooperação com os países de língua portuguesa.</p>
<p>1. Reforçar, em conjunto com os demais actores, a aposta na projecção internacional dos resultados da cooperação e promover a introdução de novas áreas de cooperação avançada.</p>	<p>INE PT: O INE participa em <i>fora</i> internacionais e europeus sobre a cooperação estatística, no âmbito dos quais divulga as actividades de cooperação portuguesa realizadas. A introdução de áreas de cooperação avançadas dependerá principalmente dos países parceiros e da capacidade de apropriação de que estes dispõem relativamente aos conhecimentos que são transmitidos. A promoção de novas áreas de cooperação só é possível, desde que os países beneficiários demonstrem capacidade e solidez nos conhecimentos e estruturas de base. Só assim poderão posteriormente adquirir e internalizar novos e mais avançados conhecimentos.</p>	<p>O INE-PT já implementa esta recomendação no que respeita a projecção internacional da cooperação. Em relação à introdução de novas áreas de cooperação avançadas, esta depende de condicionantes externas ao INE-PT, pelo que deverá ter resposta por parte dos países parceiros, já que é da sua capacidade de apropriação que depende esta evolução.</p> <p>Desde que garantido o financiamento, o INE-PT dispõe hoje, no âmbito das Delegações de Competências em outras entidades, de capacidade acrescida de dar resposta a novas áreas de cooperação, tais como Estatísticas da educação, da Ciência e Tecnologia, da Justiça, das TICs, entre outras.</p>



RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
<p>2. Estudar, em parceria com o IPAD e os INE-PALOP, os mecanismos capazes de permitir uma provisão de recursos técnicos em missões com uma duração adequada para garantir uma boa transmissão de conhecimentos e o acompanhamento dos resultados das acções na componente de aplicação de conhecimentos.</p>	<p>INE PT: Independentemente da duração das missões, seja de técnicos do INE Portugal aos países beneficiários, seja de técnicos destes ao INE Portugal, a transmissão de conhecimentos é sempre efectuada de forma profissional e adequada, seguindo-se-lhe o devido acompanhamento das acções posteriores, ainda que, nalgumas situações, à distância. A ownership dos objectivos a atingir é absolutamente crucial para o sucesso da cooperação. Contudo, é necessário que os países parceiros executem as recomendações dos técnicos do INE Portugal e garantam uma razoável estabilidade dos técnicos nacionais envolvidos.</p>	<p>A resposta do INE-PT mantém-se. O INE-PT já implementa esta recomendação e sempre zelou pela boa transmissão de conhecimentos e acompanhamento dos resultados das acções, sendo que eventuais condicionantes externas (apropriação) deverão ter resposta por parte dos países parceiros.</p> <p>Quanto ao estudo de mecanismos capazes de prover recursos técnicos, não foi ainda encontrada nenhuma solução em parceria com o IPAD.</p>
<p>3. Adequar a disponibilização de recursos humanos à execução, nos <i>timings</i> previstos, das acções de cooperação aprovadas. Para este efeito seria importante:</p> <p>3.1. - Criar condições para que o trabalho dos seus técnicos acomode, em termos de programação de actividades, a participação nos projectos de cooperação, considerando-a igualmente como uma componente de avaliação de desempenho;</p>	<p>INE PT: É de referir que a totalidade dos recursos humanos do INE envolvidos nas acções de cooperação não estão exclusivamente afectos a esta actividade detendo como principal função a produção estatística. No entanto, com o intuito de comprometer os técnicos com a missão do INE na área da Cooperação, esta vertente passou a constituir uma das componentes da sua avaliação de desempenho.</p>	<p>Conforme resposta anterior, o INE-PT já implementa esta recomendação.</p>
<p>3.2 - Criar condições de maior atractividade/motivação para a participação dos técnicos nestes projectos;</p>	<p>INE PT: O INE rege-se pela legislação aplicável e não tem autonomia para criar incentivos. No passado foram atribuídos incentivos remuneratórios à participação dos técnicos do INE em projectos de cooperação. Actualmente, e dada a impossibilidade legal de continuar a conceder este tipo de incentivos, a participação dos técnicos em projectos de cooperação estatística é reconhecida, como se refere atrás, através da avaliação de desempenho. Poderão eventualmente ser identificados outros</p>	<p>Conforme já tinha sido mencionado, o INE-PT não tem mecanismos que possibilitem a efectiva implementação desta recomendação. Acresce ainda que o factor principal que justifica menor participação em projectos de cooperação decorre da sobrecarga em termos de actividades de acordo com Plano de Actividades e redução de Recursos Humanos. Não se verifica falta de motivação.</p>



RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
	mecanismos de atractividade, compatíveis com as leis em vigor. Contudo, a participação em acções de cooperação não está condicionada apenas/sobretudo pela motivação dos técnicos, mas principalmente pela sobrecarga que sobre eles cai, na área da produção estatística. Deve referir-se que o INE não tem, por insuficiência de recursos humanos, técnicos dedicados exclusivamente à Cooperação.	
3.3- Promover uma gestão mais optimizada dos recursos altamente qualificados nas acções, envolvendo outros técnicos (incluindo os dos PALOP mais avançados e os dos organismos delegados) nas fases de execução e reservando para os primeiros actividades de planeamento e controlo.	INE PT: O INE tem vindo a promover, desde há anos, a cooperação Sul-Sul nos projectos de cooperação que executa. Acresce ainda que os órgãos delegados intervêm em acções de cooperação nas áreas de competência delegadas. Continuará a aprofundar-se o planeamento e controlo das acções de cooperação.	Conforme resposta anterior, o INE-PT já implementa esta recomendação. Se tal for solicitado e se o financiamento estiver assegurado poder-se-á reforçar o recurso às capacidades técnicas das entidades com Delegação de Competências do INE.
4. Participar na implementação e actualização sistemática do Sistema de Monitorização e Avaliação dos Programas de Cooperação. Deverá assumir um papel preponderante e agregador, quer na estruturação dos indicadores a incluir no sistema, quer na recolha e sistematização dos dados que permitem a actualização periódica dos mesmos.	INE PT: O Sistema de Monitorização e Avaliação dos Programas de Cooperação deve ser implementado em conjunto com o IPAD e com os INE dos PALOP, no âmbito das reuniões das Comissões Coordenadoras da Gestão dos Acordos de Cooperação Estatística. Se a decisão fosse apenas do INE as actividades de cooperação estariam sujeitas à avaliação de qualidade como é normal para as actividades de produção e difusão estatística. CV: É missão de qualquer instituto produzir informações relevantes e oportunas para a tomada de decisão. Tendo em conta todo o know-how, o INE-PT pode dar uma contribuição de qualidade. Para o efeito, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema de seguimento e avaliação a todos os níveis, de forma a termos a garantia de eficácia das acções implementadas.	Esta é uma recomendação comum a todos os intervenientes na cooperação estatística, uma vez que só poderá ser implementada conjuntamente. Até à data, e apesar de em 2010 se terem realizado algumas das Reuniões bilaterais de avaliação e planeamento da cooperação, este sistema ainda não foi implementado, devido em grande parte à ausência de um programa/projecto comum aos PALOP cuja viabilidade depende da existência de instrumentos financeiros. Em primeiro lugar, deverão ser dadas condições para a criação dos programas/projectos, e só depois poderá existir a implementação de um Sistema de Monitorização e Avaliação destes mesmos programas/projectos.



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
<p>5. Liderar o processo que conduz a uma gestão mais orientada para os resultados da cooperação com maior co-responsabilização de todos os actores envolvidos. Os resultados a alcançar devem reportar-se a um conjunto de acções (módulos, projectos) que tem, em sede de programação, objectivos e condições de acesso claramente definidos. O acompanhamento dos resultados durante e após a execução dos projectos deve ser efectuado nesta perspectiva, o mesmo acontecendo com a utilização e atribuição da “Reserva de Eficácia”.</p>	<p>INE PT: O processo de definição de planos de acção a médio e longo prazo deve ser acordado entre todos os actores envolvidos. Esta implementação envolverá o relançamento das Reuniões das Comissões Coordenadoras da Gestão dos Acordos de Cooperação Estatística, que devem reunir anualmente, já que é nelas que se definem as bases de cooperação bilateral. Apesar destas Comissões Coordenadoras não reunirem desde 2005, todas as acções realizadas têm tido uma base de programação e definição de objectivos claros, tendo sido assegurado o posterior acompanhamento de resultados. Estas acções são enquadradas, sempre que possível, em Projectos Comuns a todos os PALOP.</p> <p>O INE está a relançar a realização destas reuniões das Comissões Coordenadoras que deverão voltar a reunir já em 2010. A criação da “Reserva de Eficácia” é uma proposta de inovação interessante e que poderia aumentar a eficácia, eficiência e sustentabilidade dos programas de cooperação. Poderia efectivamente funcionar como um incentivo ao desempenho dos países beneficiários, já que constituiria um financiamento adicional para os países com bons resultados alcançados. Contudo, a criação deste instrumento só será possível se o IPAD assegurar os níveis adequados de financiamento.</p> <p>CV: Concordamos totalmente com a recomendação e é fundamental que trabalhem voltados para os resultados e, daí, é fundamental um M&E em todas as acções dos diferentes projectos.</p>	<p>As Reuniões bilaterais de avaliação e planeamento da Cooperação Estatística foram relançadas em 2010, por ocasião da IV Conferência Estatística da CPLP, nomeadamente com Moçambique, Angola e São Tomé e Príncipe. Estas reuniões também tiveram a participação do IPAD.</p> <p>O INE-PT reuniu com o IPAD, em Janeiro de 2011, na sequência das recomendações daquela Conferência e, em conjunto, decidiram iniciar um processo de definição e construção de um projecto comum aos países de língua portuguesa, no seio da CPLP, em vários domínios de actuação, que permitirá um maior planeamento e uma gestão mais orientada para os resultados.</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
<p>6. Procurar, em conjunto com o IPAD, diversificar as formas de financiamento da cooperação estatística e propor aos restantes actores as áreas de focalização da cooperação nas vertentes bilateral e multilateral.</p>	<p>INE PT: Embora o INE tenha muitas vezes assegurado o financiamento e co-financiamento de acções de cooperação com os PALOP, não poderá continuar a desempenhar esse papel no actual quadro de contenção financeira imposto aos organismos do Estado. A vocação do INE na cooperação estatística é a de executor técnico dos projectos, sendo o IPAD a entidade responsável pelo financiamento dos programas da Cooperação Portuguesa com os PALOP.</p> <p>CV: Concordamos com a recomendação, pois os recursos são parcos e é preciso evitar duplicações, daí que uma boa articulação e coordenação são importantes, e esse papel poderia ser desempenhado pelo IPAD.</p>	<p>O INE-PT reuniu com o IPAD, em Janeiro de 2011, no sentido de desenvolver uma reflexão estratégica sobre a cooperação estatística. A questão do financiamento foi obviamente abordada, sendo que o IPAD sugeriu uma alternativa que passaria pela cooperação no quadro da CPLP, através da implementação de um projecto comum aos países de língua portuguesa (embora com graduação para adequar aos diferentes graus de desenvolvimento do sistema estatístico), em particular com os PALOP.</p>



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES AOS PAÍSES PARCEIROS

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
Os beneficiários (INE-PALOP) deverão transformar os seus planos de desenvolvimento estatístico em verdadeiros instrumentos de planificação e assumir, em conjunto com a Cooperação Portuguesa, a responsabilização pelos resultados das intervenções. Em particular, os países beneficiários poderiam, tendo em consideração a situação específica de cada um perante a cooperação nesta área:	CV: Concordamos. Praticamente todos os INE dos PALOP já têm o seu planeamento estratégico elaborado, com o apoio do Paris 21, e deverá ser o instrumento de trabalho.	
1. Reforçar a aposta na elaboração de planos de desenvolvimento estatístico, que orientam as acções a desenvolver pelos INE-PALOP em termos anuais e plurianuais, servindo de suporte ao planeamento das acções a realizar com a Cooperação Portuguesa.	CV: Concordamos. Como exposto anteriormente, já existe um plano, em Cabo Verde chama-se Agenda Estatística para o Desenvolvimento e vai até 2012. No nosso caso, não haverá nenhum problema em a partir do plano macro, elaborar um plano anual e plurianual.	
2. Participar na implementação e actualização sistemática do Sistema de Monitorização e Avaliação dos Programas de Cooperação.	CV: Estamos de acordo e disponíveis.	
3. Os beneficiários deverão, em conjunto com os seus parceiros, partilhar a responsabilização pelos resultados a alcançar pelos Programas de Cooperação. A eficácia, eficiência e sustentabilidade das acções seria reforçada se fossem criadas condições para: 3.1 - Reforçar a aposta dos Governos nacionais nos respectivos INE, garantindo a sua independência e autonomia financeira, criando condições para a manutenção e aprofundamento da produção estatística e assumindo a importância da cooperação estatística nos planos de cooperação com Portugal;	CV: Concordamos. CV: Essa recomendação é muito importante. Praticamente todos os INE dependem dos orçamentos do estado. A informação “não tem preço”. O cidadão tem o direito a informação e é o dever do estado garantir esta informação. Daí que, é fundamental essa independência e autonomia financeira e sobretudo previsibilidade de recursos.	



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
3.2 - Promover a participação dos INE-PALOP nas organizações internacionais relevantes nesta área;	CV: A troca de experiência é relevante para os nossos INE, daí que é preciso criar todas as condições para uma participação efectiva nas acções importantes.	
3.3 - Apostar no aumento da formação (básica e avançada) dos actuais técnicos e reforçar a introdução gradual de novos técnicos qualificados, eventualmente através de acordos com universidades e institutos nacionais ou estrangeiros;	CV: A formação é um dos grandes constrangimentos dos INE-PALOP. A experiência do CESD foi relevante e gostaríamos que tivesse continuidade.	
3.4 - Aumentar o número de técnicos nas áreas mais deficitárias e garantir a transmissão interna de conhecimentos como forma de combater os efeitos da rotatividade;		
3.5 - Garantir a permanência dos técnicos altamente qualificados nos institutos (motivação, condições remuneratórias);	CV: É preciso trabalhar, sobretudo numa remuneração justa para os quadros dos INE que são muito solicitados. A causa da mobilidade dos quadros tem a ver sobretudo com o salário. Normalmente, para se ter um bom desempenho na estatística leva-se tempo e é um grande investimento que se faz, e é uma perda a saída de quadro com experiência.	
3.6 - Assegurar a continuidade das actividades desenvolvidas no âmbito da cooperação após a conclusão das acções.	CV: Não se pode ter ruptura, daí que é importante ter algum seguimento.	



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES AO IPAD

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
O IPAD assume um papel central no modelo de cooperação e deverá reforçar a sua função de monitorização e de avaliação, sobretudo no que respeita ao alcance dos resultados das acções. Poderia, em particular:		
1. Implementar, em conjunto com os outros actores, um sistema de planeamento plurianual alinhado com as estratégias nacionais dos beneficiários e articulado com os ciclos de programação da Cooperação Portuguesa;	<p>IPAD: Concordamos. Realça-se, contudo, que esta é a regra de base do planeamento de actividades, tendo em vista a sua adequação com os PIC.</p> <p>CV: Concordamos. Se conseguirmos concretizar as acções propostas, estaremos a recentrar o papel da cooperação portuguesa e teremos de certeza uma nova abordagem, voltada para resultados, maior visibilidade e com ganhos evidentes para todos os envolvidos.</p>	
2. Reforçar a abordagem estratégica da cooperação e garantir o acompanhamento, em todas as fases do ciclo de cooperação, dos cinco princípios dos compromissos de parceria;	<p>IPAD: Concordamos. O IPAD tem vindo a reforçar a definição e abordagens estratégicas sectoriais e o acompanhamento/monitorização das actividades, quer através da criação de modelos e documentos de orientação, quer através do reforço do <i>reporting</i> e de missões ao terreno.</p>	
3. Promover a gestão orientada para os resultados da cooperação e gerir, em conjunto com o INE-PT, a aplicação da “Reserva de Eficácia”.	<p>IPAD: Concordamos. É no desenvolvimento de capacidades que a CP tem vantagens comparativas devendo também ser potenciada a cooperação triangular, uma vez que neste contexto se constituiu uma interessante “bolsa” de quadros capacitados e de conhecimento.</p>	
4. Garantir a elaboração de documentos de programação das acções e a apresentação periódica de relatórios de execução.	<p>IPAD: É obrigatória a apresentação de um documento de projecto devidamente fundamentado, calendarizado e orçamentado para ser ponderado um (co)financiamento pelo IPAD. A apresentação de relatórios de progresso constitui, também, uma obrigação do executor, estando a sua periodicidade</p>	



IPAD

Instituto Português
de Apoio ao Desenvolvimento, I.P.

RECOMENDAÇÕES	RESPOSTA DOS SERVIÇOS	SEGUIMENTO
	dependente do período de execução e volume do projecto concreto.	
5. Garantir a implementação, gestão e actualização sistemática do Sistema de Monitorização e Avaliação dos Programas de Cooperação;	IPAD: processo de implementação de uma efectiva gestão por resultados é um objectivo de médio prazo, focando-se nesta fase a atenção na definição de indicadores (nomeadamente de processos) adequados, da criação de metodologias de recolha de dados e de uma cultura de <i>reporting</i> que é aliás um elemento central do acompanhamento dos projectos (co-)financiados pelo IPAD.	
6. Proceder à avaliação periódica dos Programas de Cooperação.		
7. Procurar, em conjunto com o INE-PT, diversificar as formas de financiamento da cooperação e, tal como tem sucedido mais recentemente, financiar os custos indirectos (recursos humanos e custos de estrutura) associados à realização das acções por parte do INE-PT.	IPAD: Concordamos ser esta uma recomendação estratégica, que deve ser objecto de trabalho particular. A cooperação no quadro da CPLP poderá ser uma via para a obtenção de novos financiamentos multilaterais. CV: O INE-PT deve desempenhar o papel que desempenhou no passado, com os resultados que todos conhecem. Para o efeito, é fundamental dotar a instituição de condições, e definir o seu papel no domínio da cooperação estatística com os INE-PALOP.	