

Relatório final (Final Report)

Avaliação intercalar do Programa de Apoio a Consolidação do Estado de Direito (PACED) nos países PALOP/TL maio -agosto 2019

Framework Contract EuropeAid/138778/DH/SER/Multi
Lot 3: Human Rights, Democracy and Peace
Contrato N° 2019/405637/1
Preparado pela: Cardno Emerging Markets e Europlus
José-María Taberné, Coordenador da equipe
Carl DeFaria, Perito Especialista
Septiembre 2019

This report was prepared with the financial assistance of the European Commission. The views expressed in this report are those of the consultants and do not necessarily reflect those of the European Commission



Particip consortium comprising: Particip GmbH in association with AAH, AOAV, ADE, Cardno, Coffey, DIIS, DRC, ECDPM, EPRD, Europlus, Maxwell Stamp, NCG, SICI DOMINUS, Tana, WYG

Sumário

Lista de Acrónimos e Abreviaturas	iii
Sumário Executivo.....	1
1 Introdução.....	5
1.1 Abordagem da Comissão Europeia	5
1.2 Contexto	6
1.3 Objeto e plano da Avaliação	7
1.3.1 Arranjos institucionais	7
1.3.2 Mecanismos de implementação	7
1.3.3 Finanças.....	9
1.3.4 Metodologia.....	9
2 Perguntas Respostadas	11
2.1 Relevância.....	11
2.2 Eficácia	14
2.3 Eficiência	17
2.4 Sustentabilidade	20
2.5 Impacto.....	21
2.6 Valor Adicionado da UE	22
2.7 Complementaridade, Coerência, Coordenação e Visibilidade da UE	23
3 Avaliação Geral	24
3.1 Relevância- Síntese	27
3.2 Eficiência- Síntese.....	29
3.3 Eficácia-Síntese	29
3.4 Impacto – síntese	33
3.5 Sustentabilidade – síntese	34
3.6 Valor acrescentado pela EU- síntese.....	35
3.7 Coerência – síntese	35
4 Conclusões e Recomendações	36
4.1 Lições Aprendidas e Conclusões	36
4.2 Recomendações	39
Anexo 1: Termos de Referência	44
Anexo 2: Metodologia detalhada de avaliação	60
Anexo 3: Logica intervenção / matriz de estrutura lógica	66
Anexo 4: Matriz de avaliação	72
Anexo 5: Questionários	81
Anexo 6: Lista de pessoas / organizações consultadas	96
Anexo 7: Literatura e documentação consultada.....	100

Lista de Acrónimos e Abreviaturas

AC	Avaliação Conjunta GIABA
ANR	Avaliação Nacional de Risco GIABA
APG	Asia/Pacific Group on Money Laundering
BAfD	Banco Africano de Desenvolvimento
BCEAO	Banco Central dos Estados da África do Ocidental
CAC	Comissão Anticorrupção de Timor Leste
CAD	Comité de Assistência ao Desenvolvimento (OCDE)
CBC / CFT	Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento ao Terrorismo.
CE	Comissão Europeia
CEAC	Comunidade Económica dos Estados da África Central
CEDEAO	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
CEJ	Centro de Estudos Judiciários de Lisboa
CENTIF-GB	Célula Nacional de Tratamento de Informações Financeira da Guiné-Bissau
CFT	Combate a Financiamento do Terrorismo
CP	Comité de Pilotagem
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CT	Comité de Seguimento Técnico
CTE	Combate ao tráfico de estupefacientes
DdA	Descrição da Ação
DUE	Delegação da União Europeia
EA	Equipa de Avaliação
EAT	Equipa de assistência técnica PACED
EG	Egmont Group
EMCDDA	Centro Europeu para o Monitoramento de Drogas e Toxicodependência
EMUE	Estado Membro da União Europeia
EPJ	Escola da Polícia Judiciária de Lisboa
ESAAMLG	Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group
EURF	European Union Results Framework
EUTRANSKRIM	Projeto financiado pela CE contra o Crime Transnacional em Guiné-Bissau
FA	Ficha de Ação
FATF	Financial Action Task Force
FED	Fundo Europeu de Desenvolvimento

FI	Ficha de Identificação
FSRB	FATF-Style Regional Bodies
GABAC	Groupe d'Action contre le blanchiment d'Argent en Afrique Centrale
GAFI	Grupo de Ação Financeira Internacional
GCCC	Gabinete Central de Combate à Corrupção de Moçambique
GGOC	Good Governance and Development Contract - Contrato para Boa Governança e Desenvolvimento
GIABA	Groupe intergouvernemental d'action contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest
GON	Gabinete do Ordenador Nacional
IBRAJUS	Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário
ICIP	Instituto Camões, IP
IMDA	Indirect Management Delegation Agreement- Contrato de Delegação de Gerenciamento Indireto
INTERPOL	Organização Internacional da Polícia Criminal
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
LCC	Luta/combate contra a corrupção
LCO	Luta/combate contra a criminalidade organizada
LEGISPALOP+TL	Base de Dados jurídica oficial
LLD	Luta/combate contra a lavagem de dinheiro
LTE	Luta/combate contra o tráfico de estupefacientes
MAOC-N	Centro de Análise e Operações Marítimas - Narcoticos
MdE	Memorando de Entendimento
MJDH	Ministério da Justiça e Direitos Humanos de STP
MJT	Ministério da Justiça e Trabalho de Cabo Verde
MQL	Matriz do Quadro Lógico
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OGE	Orçamento Geral do Estado
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PA	Perguntas de Avaliação
PACED	Programa de Apoio a Consolidação do Estado de Direito
PAGoDA	Pillar Assessed Grant or Delegation Agreement
PALOP/TL	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor Leste
PCC	Plataforma de Cooperação e Comunicação

PGR	Procuradoria Geral da República
PGT	Plano Global de Trabalho do PACED
PIC	Polícia de Investigação Criminal
PIN	Plano Indicativo Nacional
PIP	Programa Indicativo Plurianual (11º FED) para o período 2014-2020
PIR	Plano Indicativo Regional
PJ	Polícia Judiciária
RE	Resultado esperado
ROM	Results-oriented Monitoring – Monitoria orientada aos resultados
SADC	Southern African Development Community
SAMWA	Projeto GIABA-EU Strengthening Anti-Money Laundering Capacities in West Africa
STP	São Tomé e Príncipe
TdR	Termos de Referência
TS	Tribunal Supremo
UE	União Europeia
UGP	Unidade de Gestão do Projeto PACED
UIF	Unidade de Informação Financeira
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
UNICRI	Instituto Inter-regional de Pesquisa das Nações Unidas para o Crime e Justiça
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
UTN	Unidade Técnica Nacional

Sumário Executivo

A Comissão Europeia é parceira no desenvolvimento dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor Leste (PALOP/TL) através do “Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito (PACED)” para o combate à corrupção, lavagem de dinheiro e crime organizado nesses países, especialmente o tráfico de estupefacientes. O valor do financiamento foi de € 6,65 M, através do Acordo de Cooperação Delegada com o ICIP, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. (Camões, I.P.) que contribuiu o restante do orçamento, até os € 8,4 M do valor total da intervenção no período 2015 até 2019. O projeto foi concebido como uma ferramenta para apoiar a estruturação e funcionamento de um sistema eficaz de prevenção desses tipos de criminalidade, através da criação de um quadro jurídico e institucional em conformidade com as diretrizes e as melhores práticas internacionais, mas ao mesmo tempo apropriado a configuração dos sistemas de organização administrativa dos PALOP/TL, baseados nas estruturas de Portugal.

A intervenção da UE no apoio ao Estado de Direito na sub-região PALOP/TL (dentro do conjunto de países ACP) apresenta várias formas e iniciativas. No caso do PACED, contribuiu para a manutenção, ou mesmo a elevação do funcionamento das instituições beneficiárias, a harmonização dos quadros jurídicos nacionais, a formação de capital humano, e o início da colaboração entre instituições homólogas dos PALOP/TL. As atividades desenvolvidas incluem a planificação e avaliação das estratégias e capacidades das instituições, a capacitação dos seus dirigentes, funcionários membros das organizações judiciais, legais e policiais, e técnicos fora e dentro do país, a aquisição de bens e serviços, e o diálogo, troca de experiências e trabalhos conjuntos entre os países.

A declaração programática do PACED conclui que a corrupção, lavagem de dinheiro e crime organizado são flagelos presentes em todas as sociedades e que atingem especialmente os países menos desenvolvidos, cujos recursos humanos, institucionais e financeiros não permitem lidar eficientemente com a sofisticação e a internacionalização destes fenômenos¹. Essas dificuldades enfraquecem o Estado de Direito e perpetuam a pobreza, desigualdade e exclusão social. A Nota Introdutória do 1º Relatório de Execução Técnica (setembro de 2015) reconhece que “*na impossibilidade de responder a todos os fatores que estão na origem dos problemas identificados os parceiros acordaram numa abordagem institucional, através da concentração de esforços*” em três Resultados Esperados (RE) como eixos estruturantes:

RE1: O quadro jurídico e a organização administrativa dos PALOP/TL em matéria de prevenção e luta contra a corrupção, branqueamento de capitais e crime organizado, especialmente o tráfico de estupefacientes, são reforçados e modernizados em conformidade com as melhores práticas internacionais;

RE2: As capacidades institucionais e humanas das instituições relevantes dos PALOP e TL são fortalecidas e os seus procedimentos operacionais são atualizados e modernizados;

RE3: A cooperação e a colaboração entre instituições homólogas dos PALOP e TL, bem como entre si e das organizações externas e internacionais relevantes são reforçadas com base em diretrizes comuns, nos temas do projeto.

O PACED visa racionalizar e colocar em operação os sistemas jurídicos, judiciais e policiais nacionais, fortalecendo suas capacidades para formular, planejar, coordenar e implementar políticas e programas de combate à criminalidade económico-financeira e organizada a níveis domésticos, regionais e internacionais; melhorar a harmonização e integração regional no nível dos PALOP/TL nessas áreas e fortalecer a cooperação entre os países nesse espaço linguístico; e a adoção de acordos, normas e diretrizes comuns, bem como o intercâmbio de conhecimentos e

¹ Anexo I, Projecto de Apoio a Consolidação do Estado de Direito nos PALOP e Timor-Leste: Descrição da Ação

experiências. O projeto visa estabelecer as bases para o futuro da cooperação entre os PALOP / TL, com o potencial de ser uma preparação para um maior apoio financeiro no futuro.

Do ponto de vista quantitativo, a maior parte das atividades do PACED previstas até o momento foram executadas satisfatoriamente. Entretanto, as características dos indicadores da Matriz do Quadro Lógico (MQL), na maior parte não permitem avaliarem sistematicamente os aspetos qualitativos nem os resultados da intervenção. A ausência de linhas de base complica ainda mais o exercício de avaliação, e o fornecimento de dados comparáveis. Das cinco hipóteses sobre premissas e riscos na MQL, todas foram atendidas exceto a que previu o fornecimento de recursos suficientes para os países parceiros reforçarem a execução do projeto. As limitações orçamentárias das instituições impediram qualquer tipo de contribuição.

Os resultados dos critérios da avaliação da EU são:

Relevância: Os objectivos do projeto estão de acordo com as necessidades das instituições beneficiárias, e com as políticas e prioridades da UE. Enquanto os objectivos específicos, alinham-se às funções das diferentes instituições e grupos alvo, dentro das suas políticas e prioridades. A UE apoia no fortalecimento das instituições que têm como papel principal garantir a observância dos princípios de estado de direito, da legalidade e de prestação de contas, no que respeita a diferentes tipos de criminalidade.

Eficiência: Por um lado, a provisão do uso dos recursos foi efectuada de forma apropriada para alcançar os resultados procurados; mas a implementação por outro lado, não foi totalmente eficiente em termos temporais, devido aos atrasos registados, especialmente no início da intervenção e ao subsequente prolongamento do período de execução, e a um segundo prolongamento, previsível até ao final de 2020.

Eficácia: O objetivo do Acordo de Financiamento de promover um sistema de governação mais capaz de combater certas formas de crime, não foi alcançado na sua totalidade, de uma maneira verificável e atribuível. A concepção da intervenção concentrara-se mais nas atividades do que nos resultados. Nem centrou-se no Comité de Pilotagem, quando tratou-se nas reuniões envolvendo as diferentes instituições, em que não houve revisão sistemática dos resultados alcançados, melhorias efetivamente introduzidas e mudanças experimentadas. Sem dúvida, devido à maneira de preparar as reuniões, e ao insuficiente sistema de monitoramento interno do PACED. Houve, por outro lado, uma eficácia adequada na implementação se se considerar que a maior parte das actividades foram realizadas de forma satisfatória e, em muitos casos, o mero início da atividade e/ou produto já implicou a verificação, a través do único indicador válido na MQL.

Sustentabilidade: É possível apurar se os benefícios do desenvolvimento das intervenções continuarão após a conclusão do programa, mesmo se as questões de sustentabilidade são atendidas dentro dos limites das instituições relevantes, como o estabelecimento de condições de trabalho adequadas, continuidade das capacidades das instituições, e disposição orçamental. A contribuição financeira do projeto para a LegisPalop+TL (a Base de Dados jurídica oficial) que contém Legislação, Jurisprudência e Doutrina dos países membros, garante parcialmente sua sustentabilidade. No momento, é cedo para avaliar a sustentabilidade da plataforma de cooperação e comunicação a ser desenvolvida pelo PACED durante o último ano de intervenção.

Impacto: A avaliação não mediu o impacto sistematicamente, pois teve lugar logo após o término da implementação da Decisão. A avaliação de impacto requer algum tempo razoável após a fase da implementação da intervenção. Mesmo assim, no momento actual em que o projeto ainda não completou 80% de seu ciclo, a EA conseguiu identificar alguns impactos preliminares, de acordo com as informações fornecidas pelas mais de 100 pessoas entrevistadas nos seis países PALOP/TL, além de Portugal. Isso inclui o processamento e a aprovação de alguns elementos da legislação, a criação de novas entidades para combater o crime e o suporte a aplicativos de computador via Internet, como o LegisPALOP e a plataforma. Alguns procedimentos e Boas Práticas foram também introduzidos no dia a dia de algumas das instituições envolvidas em alguns dos países.

Valor acrescentado pela UE: As intervenções associadas ao PACED adicionam um valor às poucas intervenções dos Estados-Membros da UE no meio ambiente PALOP/TL. A EA considera razoável inferir benefícios acrescidos a alguns exemplos de intervenções no sector da governação dos Estados-Membros da EU, nomeadamente Portugal, Alemanha, Espanha, Finlândia, Reino Unido da Grã-Bretanha e Dinamarca, principalmente em Timor Leste, Moçambique e Guiné-Bissau.

Coerência: A intervenção financiada pela UE apresentou-se coerente. Constatou-se que após o PNUD, UNODC, USAID, GIABA e outros terem apoiado o desenvolvimento institucional, a UE envolveu-se na continuação do apoio institucional e complementou as áreas de intervenção nos seus PIN e PIR. A coerência manifestou-se com o plano de trabalho de Portugal, o país membro da UE com maior presença no conjunto PALOP/TL. A avaliação concluiu que o engajamento da UE funciona em conjunto com outras intervenções que têm objetivos convergentes na criação de capacidades institucionais, mas não estruturada (ou negociada) pelo PACED com outros atores. A possibilidade de redundância de atividades e duplicação de esforços não foi sistematicamente considerada pela UGP do PACED. Nesse sentido, a intervenção teve caráter introvertido, com pouca interação com o restante dos fornecedores e requerentes de serviços para o combate a esse tipo de crime, na sub-região PALOP/TL. Em termos práticos, as instituições beneficiárias não estabeleceram vínculos com outros programas externos aos PALOP/TL apoiados por outros parceiros, e as sinergias são praticamente inexistentes. Do ponto de vista da avaliação, os instrumentos legais assinados são atividades (o que o PACED faz para produzir os resultados, utilização de recursos) portanto, eles não fazem parte da cadeia de resultados, segundo a definição do CAD/OCDE.

Principais lições aprendidas

Existe uma diferença no significado da palavra "Resultados", entre a formulação do PACED e os critérios conforme definidos pela OCDE/CAD. De acordo com esta última definição da lógica da intervenção, a cadeia de Resultados do PACED fica como:

1 Impacto: Mudanças as quais o PACED contribuirá, a longo prazo nos níveis do país e dos PALOP/TL

2 Efeito (Objetivo Específico/*Outcome*): mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo

3 Produtos (Outputs): Bens e serviços entregues diretamente pelo PACED, sob controle da intervenção,

enquanto os documentos do projeto e seu sistema de monitoramento interpretam e incluem as Atividades (abaixo dos produtos da cadeia) como Resultados. Essa é uma diferença metodológica fundamental, como o EA explica em várias seções deste relatório. Embora o ciclo do projeto não foi concluído, as deficiências da matriz da estrutura lógica e o monitoramento insuficiente do ICIP, a equipe de avaliação não conseguiu coletar um número de evidências sólidas e suficientes dos itens 1 (Impacto) e 2 (Efeitos). Por exemplo, a EA não conseguiu estabelecer relações diretas entre as contribuições do PACED e as reformas efetivas dos marcos legais dos países beneficiários (ER1), embora seja razoável inferir algumas correlações. O mesmo acontece nas outras duas áreas de resultados

A MQL é a principal ferramenta usada na gestão, no monitoramento e na avaliação de projetos financiados pela EU. A MQL deveria ter sido preparada após a seleção da estratégia e finalização do objetivo geral e dos objetivos específicos do projeto, na fase de análise, missão circular, e planificação do PGT. A MQL geralmente é modificada à medida que a implementação avança. A inserção de uma MQL inválida, com lógica horizontal incoerente e inação para modificá-lo deve ser corrigida como prioritária, com vistas à execução de atividades pendentes, encerramento do projeto, estratégia de saída, e possível preparação de uma segunda fase do PACED.

O Plano Bianual de Trabalhos tivera apenas uma primeira edição, sendo abandonado em setembro de 2017. Esse tipo de programação é uma boa prática na gestão de projetos. No momento, o CP

não considerou fornecer instruções a UGP para a preparação de um PGT para o último ano de implementação.

A projeção regional do PACED nos PALOP/TL constitui sua substância e lógica de intervenção, dadas as circunstâncias dos países membros na luta contra certos tipos de crime. A alternativa de fragmentá-lo para ser financiado individualmente pelos PINs dos países membros não deve ser considerada: a possível desativação do PACED como intervenção no nível regional, tornara-se em ações no nível doméstico, privá-lo-ia de sua principal característica, que é o progresso conjunto dos PALOP/TL em direção ao estabelecimento do Estado de Direito a níveis regionais. O projeto deve aproveitar a importante presença do ICIP nos PALOP/TL. Por outro lado, se a continuidade da ação fosse fragmentada os resultados obtidos até o momento poderiam ser diluídos.

A heterogeneidade da participação nas atividades do PACED não foi abordada adequadamente, quando estabeleceu-se o conteúdo das discussões dos fóruns. Especificamente, para países parceiros com menos progresso e nos estágios iniciais, não foi feita uma distinção entre troca de experiências, e atividades de formação no sentido estrito. A missão da ROM aconselhou a revisão da MQL nesse respeito.

O PACED é um programa introvertido: não houve casos de sinergias ou promoção de atividades bilaterais com outros EMUE, nem com organizações multilaterais ativas no fornecimento de bens e serviços similares ao PACED, cujo PGT não contém nenhuma disposição nesse respeito.

A participação das OSC na luta contra a corrupção é essencial, assim como em outras formas de crime, como o narcotráfico. Para os representantes das OSC, a contribuição do PACED não foi significativa, embora em alguns relatórios de progresso apresentem a sociedade civil como beneficiária das contribuições do PACED, não como contribuintes, participantes ou atores.

Recomendações principais

O ICIP deve preparar uma Adenda para solicitar uma extensão do PACED, até o final de 2020, a fim de implementar algumas atividades pendentes, especialmente no que diz respeito às atividades do RE3. A nova MQL a incluir na Adenda deve permitir a evolução durante o último ano do ciclo do projeto: novas linhas podem ser adicionadas para listar novas atividades, bem como novas colunas para metas intermediárias quando for relevante, e os valores serão atualizados regularmente na coluna prevista para fins da estratégia de saída e do relatório final.

O sistema de monitoramento interno do PACED é rudimentar, e não está relacionado com a gestão de resultados. A preparação de um PGT específico para o último ano de implementação é essencial para o sucesso de seu encerramento. A última etapa do ciclo de execução do PACED deveria focar na conclusão de atividades, e sobretudo um ciclo de seguimento, de medição dos efeitos e do impacto das atividades realizadas, do enfoque de género, de aprofundamento de temáticas pontuais específicas no âmbito do ciclo de projeto, e de preparação de uma nova edição do PACED. A reconstrução de uma MQL apropriada para a lógica da intervenção real é absolutamente necessária para esclarecer qual foi o impacto e os efeitos da intervenção no final da execução, usando as referências metodológicas apontadas na seção Recomendações.

A interação externa do PACED com o grupo de instituições multilaterais ativas no âmbito de seu mandato tem sido escassa, resultando em uma intervenção principalmente introvertida, que gerou poucas sinergias. O PGT final deveria incluir novas atividades nessa área de resultados.

As certificações emitidas pelo PACED não têm valor formal nos países beneficiários do projeto, embora em muitos casos seja o único treinamento regulamentado recebido pelos funcionários participantes. O PACED deve negociar com as autoridades nacionais o reconhecimento oficial desses estudos e seu cálculo nos registos de carreira profissional daqueles treinados, e formadores.

Para aumentar a visibilidade do projeto, o PACED deve estender a transmissão de spots de televisão e rádio pelo maior tempo possível, e começar as transmissões em Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, e Timor Leste.

1 Introdução

Esta seção contém a Descrição da Ação, fornecendo explicações metodológicas suficientes para avaliar a credibilidade das conclusões, e reconhecer as limitações ou fraquezas do exercício, quando relevante.

Este relatório refere-se à avaliação intercalar da execução do Contrato FED/2014/341147, "*Projecto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito nos PALOP e Timor-Leste*" com um orçamento total de 8.05 milhões de Euros, financiados através dos recursos do 10º Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) destinados à cooperação PALOP/TL, de 2015 até 2019 com os seis países parceiros². O valor da contribuição da Comissão Europeia (CE) foi € 6.650.000, e do Instituto Camões IP (ICIP) €1.400.000. Decidiu-se também que o gestor orçamental para a execução do projeto seria a Delegação da União Europeia (DUE) em Angola. O PACED intervém principalmente por meio de ações destinadas a fortalecer a capacidade **técnica e** institucional das autoridades competentes nos níveis executivo, judicial e legislativo, em alguns aspectos, para promover o intercâmbio de conhecimentos e boas práticas, a fim de harmonizar as estruturas legais e regulamentares nos Estados. parceiros, facilitando sua cooperação nas áreas do projeto.

1.1 Abordagem da Comissão Europeia

Em dezembro de 2013 foi celebrada a Convenção de Financiamento entre a União Europeia e os PALOP/TL, representados pelo Ordenador Nacional de Angola (GON), para a consolidação do Estado de Direito nos PALOP e TL. Em outubro de 2014, a CE e o ICIP assinaram o Acordo de Delegação de Gestão Indireta que estabelece como objetivo específico (OE) a melhoria da capacidade dos PALOP/TL para prevenir e combater eficazmente a corrupção, branqueamento de capitais (CBC) e crime organizado, especialmente tráfico de estupefacientes (CTE). Foi assim que em setembro de 2015 teve início a missão circular de formulação para atualização do diagnóstico realizado em 2009. Entre as principais conclusões dessa missão, verificou-se que o PACED é uma intervenção inovadora no nível dos PALOP / TL. A abordagem regional no primeiro e terceiro resultados (ER1 e ER3) é adequada por respeitar a lógica formal da cooperação UE- PALOP/TL, mas até o presente da implementação, o PACED não atingiu o equilíbrio suficiente para contextualizar a incidência regional em ações concretas dos seis países (com diferentes níveis de desenvolvimento no relativo ao Estado de Direito) através da identificação e execução de actividades específicas e diversificadas, de acordo com as características e as necessidades próprias de cada país.

A IMDA³ foi assinada em 17/09/2014, por um período inicial de 44 meses, e depois estendido para 63 meses a partir de 10/10/2014, com um montante total de € 8.050.000 dos quais a CE contribui com um máximo de 87% do orçamento total. O prazo para a conclusão do projeto seria, portanto, 31/12/2019, embora o ICIP solicite uma segunda prorrogação, até o final de 2020, a fim de implementar algumas atividades pendentes, especialmente no que diz respeito às atividades do RE3.

O principal problema abordado pelo projeto é a falta da capacidade dos PALOP/TL de combater efetivamente a corrupção, a lavagem de dinheiro e o crime organizado. Foram identificadas várias causas que explicam essa situação, em particular a falta de experiência e o conhecimento limitado das autoridades PALOP / TL nessas áreas, como resultado em grande parte da fraqueza generalizada de seus recursos humanos e institucionais, da falta de recursos financeiros **s** para lidar com esses sistemas e tecnologias complexos; e a sofisticação desse tipo de crime, especialmente nos países mais pobres do grupo, articulação internacional limitada, e baixa renda das populações, que as tornam particularmente vulneráveis a atividades ilegais.

² PALOP/TL: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Timor Leste, São Tomé e Príncipe.

³ Indirect Management Delegation Agreement- Contrato de Delegação de Gerenciamento Indireto

A variedade de circunstâncias é muito perceptível. Em 2018, entre os países com nível intermediário de desenvolvimento, Cabo Verde (numero de ordem 125), Timor Leste (132), São Tomé e Príncipe (143) e Angola (147) contrastam com os de Baixo Desenvolvimento Humano, como Guiné-Bissau (177) e Moçambique (180) no total de 189 países. Os indicadores sobre os níveis de corrupção seguem uma sequência semelhante: entre 180 países, Cabo Verde (45), São Tomé e Príncipe (64), Timor Leste (105), Moçambique (158), Angola (165) e Guiné-Bissau (172), demonstram a correlação entre níveis de corrupção e subdesenvolvimento. E no que diz respeito a detalhes específicos, como a operação de UIFs, Angola e Cabo Verde são membros do Grupo Egmont. Timor-Leste é membro da APG (Asia/Pacific Group on Money Laundering) que é observador do Grupo Egmont. Moçambique e Angola são membros da Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group (ESAAMLG). Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe são membros do Grupo Intergovernamental de Acção contra o Branqueamento de capitais em África (GIABA). O nível institucional em relação à lavagem de dinheiro é, portanto, fragmentado entre os PALOP/TL. Todas essas instituições têm características próprias, com as quais o PACED manteve interações muito limitadas até o momento. O cenário internacional ativo nas áreas de ação do projeto possui outros elementos (agências das Nações Unidas, agências bilaterais de cooperação, ONGs e OSC) que adicionam uma variedade de elementos de classificação variada. Nesse ambiente, o PACED tenta articular uma resposta às questões da CBC e corrupção, com base na interação sub-regional entre os seis países parceiros. Mas de uma maneira limitada, uma vez que nenhum memorando ou acordo de cooperação foi assinado. A interação externa do PACED com o grupo de instituições multilaterais ativas no âmbito de seu mandato tem sido escassa, resultando em uma intervenção principalmente introvertida, que gerou poucas sinergias até o momento.

Por outro lado, as ações de Combate a Financiamento do Terrorismo (CFT) são praticamente inexistentes no Plano Global de Trabalhos (PGT) do projeto. Nesse sentido, a CE também está ciente de que as instituições não têm orçamentos regulares de formação, e que o PACED vem para preencher importantes lacunas de formação que, de outra forma, nunca ocorreriam. Embora o financiamento do terrorismo seja uma atividade do crime organizado, o ângulo CFT não é o âmbito deste projecto.

Também não se pode colocar a TL no mesmo nível dos beneficiários do PACED nos outros PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa), que têm um domínio muito melhor da língua portuguesa do que os seus contrapartes em TL. As futuras intervenções do PACED devem ter em conta o nível de capacitação dos participantes de TL na língua veicular do projeto.

1.2 Contexto

Os cinco PALOP, nomeadamente Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe, e Timor-Leste partilham uma identidade forte, baseada na linguagem comum, sistemas administrativos historicamente similares, apesar da situação geográfica ser diferente e de terem diferentes níveis de desenvolvimento. Este grupo de países concordou com seu compromisso político, e decidiu reforçar sua integração em vários campos, incluindo na cooperação no combate à corrupção, lavagem de dinheiro e crime organizado vistos como fenômenos cada vez mais infelizmente presentes nas suas sociedades.

Em 2013/2014, os PALOP/TL revelaram o compromisso político e determinação em aprofundar a sua integração como região linguística específica, nomeadamente em várias reuniões de alto nível (e declarações subsequentes: declaração de Díli em 2013 e declaração de Luanda em 2014). Como resultado, foram estabelecidas novas prioridades e uma revisão da estrutura de governação: a Parceria para o 11º FED foi acordada conjuntamente pelos PALOP-TL e pela União Europeia. Neste contexto, a UE lançou o programa “Apoio à consolidação do Estado de Direito no projeto PALOP-Timor-Leste (PACED)”, que teve início em dezembro de 2013 e terminará em dezembro de 2020, previsivelmente após a conclusão de uma Adenda, atualmente em preparação.

1.3 Objeto e plano da Avaliação

Esta avaliação intercalada abrange os 59 meses decorridos desde a assinatura do IMDA⁴ do PACED em setembro de 2014, até agosto de 2019.

1.3.1 Arranjos institucionais

A intervenção da UE no apoio ao Estado de Direito e combate a diferentes tipos de criminalidade contribuiu para a manutenção do mesmo, e a elevação do funcionamento das instituições beneficiárias através do apoio ao seu funcionamento e as actividades desenvolvidas, como por exemplo: contribuições e referenciamentos para a planificação e avaliação das estratégias, a aquisição de bens e serviços e a capacitação dos seus dirigentes e técnicos, fora e dentro dos países; no contexto onde a maior parte das instituições públicas não tinham dotações orçamentais para formação, mais somente para a rubrica de salários e gastos correntes. Portanto, o PACED deu um apoio significativo para à melhoria do capital humano, o funcionamento das instituições para o cumprimento dos seus respectivos mandatos, e alguns equipamentos. Os arranjos institucionais estabelecidos para juntar as instituições beneficiárias que compõem o Comité de Pilotagem do projeto constituem uma estrutura chave e eficaz, embora temporária, cujas contribuições serão fundamentais no restante para a conclusão da intervenção.

O Comité de Pilotagem (CP) é formado pelos representantes do GON e a DUE de Angola, do ICIP, bem como os representantes dos ministérios sectoriais diretamente envolvidos, instituições beneficiárias, as agências anti-corrupção, e bancos centrais. O CP é responsável pela supervisão, validação das estratégias e direção do PACED. Tem a seu cargo a avaliação do desempenho do projeto, com base nos relatórios de atividade, e pode fazer recomendações e fornecer orientações a seguir, com base nos conteúdos dos relatórios e nas propostas do planos de atividades anuais. O CP reúne-se em sessão plenária uma vez por ano.

O Comité de Seguimento Técnico (CT) apoia as implicações técnicas necessárias para a realização das reuniões do CP, assim como assegurar o acompanhamento, execução e a continuação das decisões decorrentes do CP.

As Unidades Técnicas Nacionais (UTN) reúnem os organismos envolvidos no PACED (Justiça, Administração Interna/Interior, agências contra a corrupção, os bancos centrais e UIFs), que são responsáveis pela mobilização institucional para a implementação do projeto. Em princípio, cada uma das UTN devia designar um representante, que funcionaria como um Coordenador encarregado de articular as atividades em cada país, pelos 28 Pontos Focais (PF) totais nos seis países. Na prática só a UTN de Cabo Verde tem um Coordenador. A razão pela qual nenhum coordenador foi nomeado para os outros países não foi explicada à EA, uma vez que a situação data da equipe da Unidade de Gestão do Projeto (UGP) anterior a avaliação.

As comunicações entre os diversos atores é apresentada por um diagrama de fluxo de comunicação, que foi demonstrado ser apenas parcialmente eficaz, de acordo com praticamente todos os entrevistados durante a avaliação. A dinamização, e o melhor foco das comunicações entre os vários atores do PACED devem ser revistos.

Embora as Organizações da Sociedade Civil (OSC), em princípio devessem ter tido algum papel na execução do projeto, na realidade sua intervenção tem sido virtualmente inexistente até o momento.

1.3.2 Mecanismos de implementação

O IMDA do contrato para o *"Support to the Consolidation of the Rule of Law of PALOP and Timor-Leste"* estabelece que, no desempenho das atividades, o ICIP aplicará seus próprios controles contáveis e internos, e sistemas de auditoria avaliados positivamente pela CE. O ICIP aplicará

⁴ Indirect Management Delegation Agreement- Contrato de Delegação de Gerenciamento Indireto

também suas próprias regras para o procedimento de concessão de subvenções. O Instituto estabeleceu uma UGP chefiada por um Coordenador Geral à frente de uma Equipe de Assistência Técnica (EAT), além de pessoal administrativo e de suporte. Na prática, a UGP teve três Coordenadores nomeados sucessivamente, um número variável de especialistas científicos, e até quatro profissionais com diferentes especialidades do setor. Após um período de aproximadamente oito meses sem a equipa completa, atualmente o pessoal do PACED está mais composto, e conta agora com dois técnico-administrativos e financeiros, e uma perita de comunicação.

O recurso às normas administrativas internas do ICIP simplifica a avaliação do critério Eficiência, tanto na contratação de pessoal quanto na prestação de obras, bens e serviços, pois corresponde às normas gerais da Administração portuguesa. Nesse sentido, a EA não está em condições de fornecer detalhes, correspondendo à futura auditoria do PACED a verificação da conformidade dos processos internos do ICIP, relativamente ao PAGODA⁵.

O principal problema que afeta os mecanismos de implementação (e para a presente avaliação) é a baixa qualidade e inutilidade prática da Matriz do Quadro Lógico (MQL) inserida como Anexo no IMDA. A MQL contém demais indeterminações em relação aos RE e resultados intermediários, para quando a execução do projeto seja concluída. Em outras palavras, indeterminações sobre as consequências diretas esperadas em termos de mudanças objetivamente verificáveis, que ocorrerão como resultado da aplicação dos bens ou serviços produzidos pelo PACED. A indeterminação e impossibilidade de mensuração tornam hipotéticos os três fatores dos REs, que dependem do uso e aplicação efetiva por seus usuários e beneficiários, das atividades e produtos do projeto. Certamente sua verificação fica além do controle da UGP, embora os REs sejam expressas como situações alcançadas, como mudanças nas circunstâncias, e no desempenho dos beneficiários. Nesses casos, é impossível verificar objetivamente e com base em evidências, se as alterações e mudanças ocorreram e se as situações foram alcançadas devido à invalidade dos meios de medição.

Apesar das repetidas referências em vários documentos internos sobre a necessidade de modificar a MQL, nem a UGP nem a direcção do ICIP fizeram nenhuma alteração até o momento. O mesmo vale para o deficiente sistema de monitoramento interno do PACED, que em nenhum caso relata os resultados alcançados nos relatórios anuais de progresso. Nesse sentido, a EA considera que as recomendações do Decreto-Lei n.º 48/2018, que “Altera a Orgânica do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I. P.”, não foram materializadas no PACED⁶. O desempenho das seções dedicadas ao monitoramento e financiamento interno do ICIP não foi suficientemente eficaz, nem na melhoria de seu desempenho por não modificar a MQL; nem estabelecer um sistema de monitoramento adequado, nem no fornecimento das informações financeiras necessárias, em tempo real. As razões apresentadas são que o sistema administrativo do ICIP é basicamente lento, já que as decisões são tomadas de uma maneira notavelmente estratificada. Ainda classificado como instituto público de regime especial, em decorrência das suas atribuições relacionadas com a gestão e operacionalização da política de cooperação de Portugal, na prática, a capacidade executiva da UGP do PACED tem sido muito limitada nesses três aspectos fundamentais. A delegação de autoridade à UGP é mínima, na maioria das situações.

Por outro lado, as atividades e produtos ou serviços que o PACED produziu são perfeitamente descritos e delimitados nos relatórios e *aide-memoire*, principalmente em relação aos serviços de formação, embora não tanto em eventos políticos (reuniões de alto nível do CP, ações pontuais,

⁵ Pillar Assessed Grant or Delegation Agreement

⁶ *No domínio da cooperação para o desenvolvimento, a inexistência de recursos na rede externa do Camões, I. P., tem determinado ineficiências que urge retificar. O reforço da capacidade de gestão assume particular relevância nos projetos que são objeto de financiamento europeu ou multilateral e que concorrem para os objetivos da política externa de cooperação para o desenvolvimento, especialmente com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste. Torna-se, assim, necessário equilibrar os recursos da rede externa do Camões, I. P., através da criação de unidades orgânicas que garantam, na área da cooperação, a mesma capacidade operativa existente para as áreas da língua e da cultura, tendo em vista a promoção, eficácia e eficiência dos programas, projetos e ações de cooperação portuguesa.*

etc) e seminários de curta duração. Também aqui é demonstrada a insuficiente capacidade de monitoramento interno.

1.3.3 Finanças

As cláusulas do IMDA estipulam que a CE pagará ao ICIP os cinco pagamentos parciais e finais, depois de receber os pedidos de pagamento acompanhados dos correspondentes relatórios de progresso. O pagamento é sujeito a aprovação dos relatórios. Durante o período de elaboração deste relatório, a UGP estava a atualizar os dados da execução financeira no âmbito dos trabalhos do 6.º relatório, para apresentar em breve.

Portanto, no momento da preparação deste relatório, o PACED não havia fornecido as informações necessárias para estabelecer fatos relevantes para os elementos financeiros, desembolsos efetivamente feitos, nem atualizações sobre o status das contas do projeto, devido à coincidência temporária desta avaliação intermediária, e às datas de submissão do relatório à DUE Luanda.

1.3.4 Metodologia

Os REs foram transcritos no Sumário Executivo anterior. A metodologia da avaliação fica detalhada no Anexo 2. Basta por enquanto dizer que, entre os sete indicadores de resultados na MQL, a EA estima que apenas o indicador número 5 (I5) atende aos requisitos SMART/RACER, e é praticável para os fins desta avaliação intercalar. Nenhum dos indicadores nos níveis OG e OE é válido para esse fim.

O enunciado do indicador I5 (em francês e inglês no original): é *“Au moins 80% des participants à des actions de formation, d’échange et de coordination organisées avec l’appui du projet se considèrent satisfaits ou très satisfaits avec la qualité de l’organisation et l’utilité des contenus pour leurs activités professionnelles. Gender desagregated data”*. É, portanto, um indicador de natureza mista (qualitativa e apreciação subjetiva) sobre o grau de satisfação dos usuários e beneficiários dos resultados das participações nas atividades e produtos do PACED. A parte correspondente ao *“Gender desagregated data”* também não é verificável, conforme explicado em outro local deste relatório. Da mesma forma, a única hipótese não materializada é (em francês no original) *“Les budgets d’État des PALOP/TL prévoient suffisamment de ressources pour le développement et renforcement des dispositifs légaux et institutionnels de lutte contre la corruption, le blanchiment d’argent et le trafic de stupéfiants”*. As outras quatro hipóteses foram realizadas positivamente.

Quase desde a assinatura do Acordo de Financiamento, a lógica de intervenção e seu quadro lógico correspondente foram descritos como deficientes. A própria UGP reconhece isso. Embora a lógica vertical da MQL seja parcialmente válida (sua verificação exige que haja uma relação causal de baixo para cima entre os diferentes níveis de objetivos de Atividades, Produtos e Resultados), o conjunto Resultados/ Indicadores /Meios de verificação (que define o que é conhecido como "lógica horizontal" na MQL) é manifestamente deficiente. Portanto, é necessário recorrer a uma série de premissas, como resultado das quais está-se a trabalhar num futuro hipotético e incerto, porque não é mensurável. No nível dos REs, as premissas corresponderão a eventos, condições ou decisões que devem ocorrer para que o projeto contribua significativamente para a consecução de seus OE. Infelizmente, associado a cada premissa está o risco: que essa premissa não seja cumprida, pois os indicadores estabelecem uma relação entre duas ou mais variáveis, que não são verificáveis no caso concreto do PACED.

O aparente compromisso do Gabinete de Avaliação do ICIP para apresentar ao final do último trimestre de 2015 uma proposta de revisão dos existentes indicadores e sua eventual substituição por indicadores adequados, não aconteceu. Apesar disso, e mesmo após as recomendações da missão da ROM de fevereiro de 2018 para modificação, a MQL permaneceu inalterado. Em

particular, seus indicadores⁷ são claramente deficientes para esse tipo de intervenção, o que torna impossível para esta avaliação relatar esse aspecto essencial da intervenção. Dada a impossibilidade de usar os indicadores MQL (exceto I5) para essa finalidade, a presente avaliação utiliza indicadores “proxy” (indiretos) sobre a qualidade da intervenção, buscando avaliar atributos dos bens ou serviços produzidos pelo projeto, em relação aos padrões ou referências externas. Entre esses argumentos indiretos, como métodos complementares ao uso da MQL está a análise dos envolvidos⁸, ou seja, considerar os interesses e expectativas dos participantes, de acordo com as respectivas especialidades profissionais. Exemplos disso são membros de profissões jurídicas, policiais e funcionários dos sistemas relacionados; autoridades governamentais, locais, provinciais, regionais ou nacionais, cuja posição e papel em relação ao projeto dependerão de seu papel; representantes de instituições beneficiadas pelo fornecimento de equipamentos, e formação a seus membros; organizações e membros individuais da sociedade civil; e mais amplamente, os beneficiários do PACED (diretos e indiretos) que estariam interessados em sua execução. Para esse fim, a EA preparou quatro questionários (no Anexo 6) que foram anunciados e distribuídos à lista de 67 participantes do 2 Congresso Ibero-Americano de Cooperação Jurídica Internacional, em Lisboa e Coimbra em junho de 2019, que finalmente teve uma resposta mínima.

Portanto, o plano de avaliação diverge das situações normais por três motivos: Primeiro, devido à utilidade de apenas um indicador na MQL. Segundo, pela resposta quase nula aos questionários distribuídos pela EA entre os participantes do Congresso em Lisboa e Coimbra. Portanto, a falta de um número apropriado de respostas (apenas 3) cancela o possível valor estatístico e de conteúdo das respostas recebidas.

Felizmente, a Descrição da Ação definiu algumas metas que servem para verificar e acompanhar a entrega dos diferentes produtos previstos (tais como: número de conferências, de ações de formação, de participantes, etc.), embora não sejam objecto de um plano formal de monitoria ao interno do PACED, nem ICIP. A solução proposta pela EA para solucionar esses três problemas metodológicos consiste, por um lado, no uso dos questionários de satisfação anteriormente coletados pela UGP, após a celebração de diferentes eventos e atividades do PACED nos anos e meses passados. Certamente, sua confiabilidade deve ser aceita pela EA. Sua avaliação está refletida na Seção 3 (Avaliação Geral) neste relatório.

Por outro lado, a utilização dos indicadores do Nível 2 da *European Union Results Framework* (EURF)⁹ como padrão para conformar a verificação dos indicadores postulados por um sistema geralmente aceite, e de uso obrigatório nas intervenções financiadas pela CE. Infelizmente, a falta de linhas de base na MQL é uma questão irreparável para a EA; portanto, é impossível fazer comparações com a situação inicial. Mesmo assim, a Missão Circular de Diagnóstico recolheu muitas informações relevantes de base em todos os países que permitem estabelecer comparações com as situações posteriores à intervenção do projecto, aos níveis das Atividades e Produtos (Outputs).

Esta solução é materializada no tratamento do nível de satisfação dos usuários do PACED na Seção 2 (Perguntas Respondidas), a seguir neste relatório. E a aplicação dos indicadores EURF mais a análise dos questionários fornecidos pela UGP, também na Seção 3.

⁷ Os indicadores são fundamentais para uma boa administração da execução do projeto e para a avaliação de seus resultados e impactos. Eles definem metas específicas que permitem estimar em que medida os objetivos são alcançados em quatro dimensões: qualidade, quantidade, cronograma e custos, permitindo, assim, a análise da eficácia dos resultados do projeto. O resultado descreve o efeito direto (mudanças de comportamento) esperado no final do período de execução. É a mudança que promoverá o projeto.

⁸ Em inglês, stakeholders

⁹ Informação geral https://ec.europa.eu/europeaid/devcos-results-framework_en.⁹ Notas metodológicas (Outputs and outcomes from EU interventions) em <https://europa.eu/capacity4dev/eu-rfi> Versões 2015 e 2018, incluindo [Objetivos de Desenvolvimento sustentável SDG](#).

2 Perguntas Respondidas

Esta seção apresenta as respostas para as Questões de Avaliação, apoiadas em evidências e raciocínio.

2.1 Relevância

As Perguntas de Avaliação (PA) focam na identificação e formulação de cada objetivo e na consistência com as políticas públicas nacionais, bem como com a estrutura política da UE sobre LLD, LCC e/ou LTO, e crime transnacional LCO. Focado também no contexto da intervenção hoje nos seis países PALOP-TL.

PA1: Em que medida o PACED corresponde aos objetivos e prioridades dos quadros políticos da UE relativos à luta/combate contra a corrupção (LCC), contra a criminalidade organizada (LCO), luta/combate contra a lavagem de dinheiro LLD, luta/combate contra o tráfico de estupefacientes (LTE), e o crime transnacional (LCO)? Foram coerentes com as estratégias da UE para os diferentes países, e países terceiros?

Os Programas Indicativos Nacionais (PIN) dos cinco países PALOP/TL, bem como os Programas Indicativos Regionais (PIR) que também os beneficiam, cobrem o período de programação de 2014 a 2020, coincidindo com o ciclo de implementação do PACED. Embora seja feita referência a intervenções anticorrupção em cinco dos sete PINs consultados, apenas dois deles contêm medidas específicas sobre o crime organizado, além de vários tipos de tráfico de drogas e pessoas. Dois outros prevêm ações de LLD/CFT (Combate a financiamento do Terrorismo). Portanto, o PACED constitui a materialização parcial das disposições desses planos, com influência limitada sobre CFT.

Na seção 1.1, o PIN de Angola tem como Objetivos Estratégicos da sua relação com a UE uma referência geral para "*fortalecer uma cultura política democrática, aumentar as capacidades institucionais, intensificar a luta contra a pobreza e a luta contra a corrupção*". Embora a governança não esteja entre seus quatro setores prioritários, o âmbito da intervenção do PACED corresponde a essa abordagem geral.

O PIN de Cabo Verde reconhece a "*boa governança e baixos níveis de corrupção*" no país. A Associação Especial com a UE, no seu Objetivo Específico 2 "*Melhorar a segurança nacional e fronteira em Cabo Verde*"; e como objetivo específico 3, "*Fortalecer outros pilares da Associação Especial*". O PIN menciona explicitamente as questões de segurança (Seção 1) sobre "*Migração ilegal, pirataria, tráfico de drogas, crime organizado e, eventualmente, terrorismo*". Portanto, os objetivos do PACED convergem completamente com os da Associação Especial da UE.

Por seu lado, o PIN de Timor-Leste faz extensas referências a problemas de corrupção no país. Entre os quais, a Seção 2.1: Os objetivos estratégicos da relação UE-Timor-Leste referem-se à "*percepção de crescente corrupção*" e ao apoio da UE para combatê-la através da Comissão Anticorrupção (CAC). O objetivo específico OE01.1 refere-se à melhoria da capacidade de controle e ao equilíbrio de atores estatais e não estatais, incluindo questões de corrupção. O Marco de Intervenção Setorial e os indicadores de desempenho (Resultado Esperado 1.1.5) referem-se a "*crimes econômicos e financeiros, corrupção e lavagem de dinheiro*". A concordância de alguns dos objetivos do PACED com os do TL PIN é total. O PIN de Moçambique no "Setor 1, Boa Governança e Desenvolvimento" inclui apoio à política pública nacional e suas prioridades, através de um Contrato de Boa Governança e Desenvolvimento (GGOC), bem como menções específicas à "*consolidação de democracia, responsabilidade e Estado de Direito*", o que aponta riscos substanciais nessas áreas. A implementação do PACED coincidiu com a crescente atenção dada pela UE ao fenômeno da corrupção no país, ao progresso das ações judiciais contra os acusados de "dívida oculta" e o foco no apoio do Gabinete Central contra a Corrupção GCCC, no âmbito da PGR, e objeto de um amplo programa de cooperação delegada com a UE, atualmente em preparação.

Embora o PIN da Guiné-Bissau não contenha referências diretas sobre o âmbito do PACED no país, a UE financia o projeto “EUTRANSCRIM Guiné-Bissau”, implementado pelo Escritório das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC) em apoio à luta contra o narcotráfico e outros crimes transnacionais na Guiné-Bissau. O plano de reforma de justiça para a Guiné-Bissau (2015-2019) consubstancia e documenta que as atividades desenvolvidas respondem a algumas das necessidades aí evidenciadas, em especial na Atividade 3.1.2.4, Intensificar ações de formação especializada para os agentes da Polícia Judiciária.

Por seu turno, o PIN de São Tomé e Príncipe contém referências gerais à promoção dos “valores da democracia, boa governação, Estado de direito e direitos humanos; e apoiar a integração regional e a agenda de paz e segurança”. Por isso, também converge com os objetivos do PACED, em um sentido amplo.

No nível regional, o Programa Indicativo Regional (PIR) para a África Ocidental (2014-2020), na Seção 1.2, contém “Objetivo específico 2: Apoiar iniciativas regionais para enfrentar as principais ameaças à paz, segurança e estabilidade”, com referências diretas a “atos de terrorismo; lavagem de dinheiro; corrupção tráfico de drogas, seres humanos, armas de fogo”, bem como a luta contra o crime organizado no Componente 4. O PIR examina o plano de ação regional para combater o tráfico de drogas, o crime organizado e o abuso de drogas (ou “Plano de Ação da Praia”) como a principal ferramenta para esses fins na Área Prioritária 1, Paz, Segurança e Estabilidade Regional. Este PIR inclui o programa SAMWA para fortalecer as capacidades contra a lavagem de dinheiro na África Ocidental.

Por outro lado, o PIR para a África Oriental, África Austral e Oceano Índico (que inclui Angola e Moçambique) refere-se pelo menos três vezes a questões de corrupção, particularmente no Objetivo Específico 2, “Combate ao terrorismo, crime organizado transfronteiriços e transnacionais, incluindo capacidades anti-terroristas e anti-crime das agências judiciais, de inteligência, de aplicação da lei e de segurança de fronteiras como resultados esperados entre as áreas prioritárias no envelope atribuído à SADC”.

Finalmente, o PIR do PALOP / TL, em sua Seção 2.2, Área Prioritária 2 “Desenvolvimento da Capacidade de Governança”, lista como principais resultados indicativos esperados (2.2.1 Objetivo Específico) as “Capacidades institucionais em governança e administração pública reforçadas em áreas cooperação existente e / ou específica de interesse comum”; e “Efeitos multiplicadores aprimorados, disseminação de melhores práticas, transferência de conhecimento e visibilidade do programa ainda mais desenvolvido”. Isso também converge com os objetivos do PACED. Em outras palavras, ou PACED corresponde aos objetivos e prioridades de dois grupos políticos da UE relacionados ao crime organizado, LLD / LCO / LTO e crime transnacional LCO, ou existe consistência com as estratégias da UE para diferentes países em diferentes regiões. A continuidade do apoio da UE é garantida na decisão de novembro de 2017 do Programa Indicativo Plurianual (PIP) para o período 2014-2020 do 11.º FED, que identifica duas áreas prioritárias de intervenção: desenvolvimento de capacidades de governança e criação de emprego na área da cultura; além de um Fundo de Cooperação Técnica (FCT).

PA2: Em que medida os objetivos da intervenção e atividades implementadas foram consistentes com as necessidades dos beneficiários, partes interessadas e parceiros em cada país-alvo?

Em setembro de 2015 foi lançada a “Missão Circular de Diagnóstico” do PACED, necessária para o planejamento de atividades e produtos e o estabelecimento dos resultados esperados do projeto. A missão incluiu a atualização do diagnóstico realizado em 2009 a partir do qual as fichas de identificação (FI) e ação (FA) foram preparados, bem como a descrição inicial do projeto contida no Anexo I do Acordo de Delegação (IMDA). Angola foi o primeiro dos países visitados pela equipe, seguido por Moçambique, Cabo Verde e Timor Leste em outubro, e Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe em novembro de 2015.

O principal produto da missão foi o “Plano Global de Trabalho (PGT)”, uma lista de aproximadamente 100 atividades e sub atividades pré-definidas para o PACED, agrupadas por ERs: 27 para ER1; 51 para ER2; e 22 para ER3. O PGT não é um plano de trabalho padrão, pois não estabelece uma relação causal entre as atividades, seus produtos, os ERs, e os objetivos a serem alcançados. Esse é outro dos principais pontos fracos do PACED, do ponto de vista da metodologia do desenho da intervenção e da gestão sistemática da intervenção, devido às dificuldades envolvidas na identificação dos resultados do projeto. O PGT foi especificado no primeiro Plano Semestral de Trabalhos (até setembro de 2017), com o agendamento de uma série de atividades e referências não específicas ao orçamento, mas sem alocação concreta de recursos ou identificação específica das entidades e / ou responsáveis por sua execução. Esse plano bienal não foi seguido por nenhum dos biênios subsequentes, mas a UGP continuou com o planejamento do PGT inicial. Em outras palavras, o PGT não sofreu nenhuma modificação ao longo do ciclo do projeto até agora. Essa é uma situação atípica, pois é normal que os planos de trabalho dos projetos (em geral) sofram modificações às vezes até dentro de cada versão anual dos *work plans*.

Os relatórios de progresso da implementação reconhecem que na proposta as atividades foram “*formuladas de maneira bastante flexível e elástica, uma ótima prática que permite identificar medidas mais específicas de acordo com as necessidades institucionais, por país e região PALOP /TL*”. Isso não aconteceu, exceto talvez raramente: a partir das entrevistas realizadas pela EA durante a fase de campo da avaliação, a equipe de formulação de atividades conduziu consultas extensas e aprofundadas às instituições participantes de todos os países. Embora seu foco fosse quase exclusivamente em questões de justiça e investigação criminal, e não tanto em matéria de crime organizado, lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo ou tráfico de drogas. Essa redução no âmbito de ação do PACED é consistente com a limitação proposta originalmente¹⁰, dado o amplo espectro de ações inicialmente contempladas pelo PACED. Em outras palavras, a concentração de atividades foi uma decisão pragmática e adequada, que evitou uma dispersão debilitante de esforços.

A adaptação das atividades aos contextos e necessidades específicos de cada país não estava completa, mas foi definida uma abordagem geral para o problema conjunto dos PALOP/TL, entre cujos países membros existem diferenças muito importantes em relação ao progresso no estabelecimento do Estado de Direito. Entre as pessoas entrevistadas pela EA, percebe-se a unanimidade de opiniões sobre a adequação da identificação de necessidades no nível regional, e no nível nacional apenas no que diz respeito às deficiências materiais que cada país experimenta. Mas não foi esse o caso das mudanças causadas pela dinâmica dos contextos e instituições nacionais de cada país, nem de suas necessidades específicas por instituição e país. Em outras palavras, a lista de atividades da PGT responde ao princípio “*one size fits all*” e essa abordagem permaneceu inalterada durante os quase quatro anos de implementação desde setembro de 2015 até a data desta avaliação. Os entrevistados entendem que uma maior adaptação às necessidades de cada país teria aumentado significativamente a eficiência e a eficácia do PACED.

PA3: Até que ponto as atividades do projeto foram baseadas e implementadas com uma abordagem de sensibilidade a LLD/LCO e/ou LTO, e crime transnacional LCO específicos de cada país? Conseguiu o PACED responder aos objetivos estabelecidos nos regulamentos dos países parceiros?

As atividades foram estabelecidas de acordo com os critérios dos dois principais consultores científicos do PACED (juristas com vasta experiência e prestígio reconhecido) que redigiram os dois manuais nos quais se baseia a maior parte da formação fornecida pelo PACED. Manuais relacionados à “Investigação Criminal” e sobre “Organização e Administração Judiciárias”, ambas publicações no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes, altamente valorizadas pelos entrevistados. Os informantes concordaram sobre a alta qualidade do conteúdo de ambos trabalhos, bem como suas capacidades doutrinárias e didáticas, embora de certa maneira sua aplicação às circunstâncias específicas dos respectivos

¹⁰ Ver nota de rodapé # 1, Sumário Executivo

países seja limitada, dadas as múltiplas deficiências em recursos econômicos, materiais e humanos nas suas respectivas jurisdições.

Os dois principais conselheiros científicos do EAT que redirecionaram os projetos de harmonização do regime legal e do espaço dos quadros jurídicos dos PALOP/TL sobre “*Recuperação de ativos e perda de ativos*”; e sobre “*Proteção de testemunhas*” também foram qualificados muito positivamente. Para as questões de Branqueamento de capitais, Corrupção e narcotráfico, o PACED contratou um terceiro consultor jurídico. Todos esses documentos também são de alta qualidade e, com suas respectivas propostas de articulação, constituem importantes inovações no âmbito dos PALOP/TL. A EA também considera os estudos e análises publicados com os títulos de “*Tráfico de estupefacientes*” de qualidade suficiente; “*Análise: Branqueamento Capitais*”; e “*Análise-Corrupção*”, de diferentes autores.

A sensibilidade do PACED em aspectos de LLD/LCO e/ou LTO e crime transnacional foi verificada pela EA após discussões com participantes e grupos alvos da intervenção, embora a abordagem não tenha sido tão intensa ou clara em questões práticas e adaptações às circunstâncias de cada país, particularmente no que se refere a crimes econômico-financeiros (incluindo instituições contra LBC e CFT) ou tráfico de drogas. Os níveis de desenvolvimento legislativo e prática jurídica variam muito entre os diferentes PALOP/TL. Por exemplo, Cabo Verde é amplamente proeminente na aplicação efetiva da maioria desses elementos. Este não é o caso nos demais países onde a resposta do PACED foi mais restrita, devido a limitações na disponibilidade de recursos.

A EA não conseguiu estabelecer relações diretas entre as contribuições do PACED e as reformas efetivas dos marcos legais dos países beneficiários (ER1), a nível de “Impacto”, mudanças as quais o PACED contribuirá, a longo prazo nos níveis do país e dos PALOP / TL. Embora os entrevistados atribuam certas influências do programa na nomeação de funcionários formados pelo PACED, que efetivamente contribuíram para as reformas e melhorias promovidas pelo projeto no desempenho dos seus novos cargos oficiais. Especificamente, a Direção Nacional PJ em STP, a criação de gabinetes de recuperação de ativos e uma Direção Nacional de Prevenção da Corrupção em Angola e Cabo Verde, respectivamente foram promovidos por sua participação no PACED. Essas melhorias podem parecer não muito significantes em princípio, mas mostram que a assimilação do conteúdo do projeto pode ter um caminho a percorrer em outros países, setores e instituições. Em outras palavras, a EA os considera como resultados, pelas mudanças que implicam no gerenciamento futuro dos respectivos serviços. equipe de avaliação entenda que há resultados na cadeia, na parte de “Efeito (Objetivo Específico/ Outcome)”, mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo; e “Produtos (Outputs)”, Bens / serviços entregues diretamente pelo PACED, sob controle da intervenção.

2.2 Eficácia

Focado no nível de realização dos produtos e resultados planejados.

PA4: Até que ponto a intervenção proporcionou os resultados e impactos que estabelece para atingir os objetivos desejados, tanto no nível do projeto como em cada país-alvo?

A estrutura do PACED é ampla, mas não complexa. Como descrito em 1.3.1, o sistema envolve um Comitê de Pilotagem (CP), um Comitê de Monitoramento Técnico (CTC), seis Unidades Técnicas Nacionais (UTN), com o apoio da Equipe de Assistência Técnica (EAT) e da Unidade de Gerenciamento de Projetos (UGP).

O PACED nunca formulou planos consistentes de trabalho anuais de acordo com as metodologias de gerenciamento de projetos a serem usadas na *Practitioner’s Network for European Development Cooperation* (grupo de agencias de cooperação bilateral dos estados membros da EU), e suas praticas de intercâmbio, coordenação e harmonização, que estão no foco de seu trabalho. A UGP

não estabeleceu planos de trabalho anuais orientados aos resultados. Como consequência da baixa consistência da lógica horizontal da MQL, o monitoramento interno do PACED não refere REs, mas atividades e, às vezes, seus produtos. Nesse sentido, a qualidade da lógica vertical da MQL é aceitável, mas incompleta ao nível dos REs, e inexistente para os OE e OGs: a taxa de execução para o período outubro 2015 até dezembro 2019 é prevista do 74%; dos quais, as atividades programadas para o período foram 74; as atividades concluídas ou em curso, 55; e as atividades agendadas (setembro/dezembro 2019), 19. Esses dados indicam que o PACED está sendo eficaz na produção de atividades e entrega de produtos, mas que a geração de resultados e mudanças em seu ambiente não é diretamente mensurável, mas é estabelecida por possíveis correlações, mas não por correspondências unívocas.

Em outras palavras, a atribuição do PACED à consecução dos objetivos não pode ser discernida adequadamente, devido ao seu design e à insuficiente operacionalidade do sistema de monitoramento interno. A Descrição da Ação é clara quando propor que, por exemplo, espera-se que os formandos e formadores atinjam resultados relacionados a conhecimentos, atitudes e competências pedagógicas relevantes à formação de formadores desenvolvidos; aumento dos conhecimentos dos instrumentos jurídicos, substantivos e processuais, nas dimensões nacional e internacional, regional e global; mesmo assim dos conhecimentos dos instrumentos administrativos e organizacionais recomendáveis para assegurar a eficiência e a articulação e coordenação de competências; e familiaridade com os vários sistemas em vigor nos países PALOP/TL. Até o momento, porém, o monitoramento interno do PACED não foi capaz de especificar se essas esperanças se concretizaram.

Relativamente a ER1, a EA tem motivos para perceber a abordagem de sensibilidade a LLD/LCO e/ou LTO, e crime transnacional LCO específicos de cada país. O reforço e modernização dos quadros jurídicos e a organização administrativa (em conformidade com as melhores práticas internacionais) está a progredir corretamente. Naturalmente, o progresso requer tempo, uma vez que existem vários mecanismos legislativos, executivos e judiciais que precisam ser mobilizados em cada país, a taxas diferentes para uma variedade de circunstâncias locais. Mas a avaliação da EA é positiva, no sentido de que os processos foram lançados sob a influência do PACED, e agora cabe a cada país materializá-los. Sem dúvida, o relatório final de implementação do PACED trará conquistas importantes para esse resultado.

Quanto ao ER2, destacam-se as diferentes formações ministradas aos participantes nos cursos do CEJ e do EPJ, considerados pelos participantes e pela EA de altíssima qualidade. As evidências fornecidas pelos alunos dos cursos em suas fichas de avaliação pessoal são conclusivas, em termos de qualidade da equipe de formação e facilitadores, bem como dos materiais didáticos e das condições de acomodação e manutenção.

O valor agregado desses cursos reside no fato de que os cursos, em geral de três meses em que participaram agentes as várias organizações policiais, juízes e advogados constituem, na maioria dos casos, a única educação formal que essas instituições receberam nos últimos anos. O mesmo se aplica a eventos e reuniões sobre vários tópicos. Por si só, a formação fornecida a 575 formandos de quadros nacionais e 1.764 participantes de conferências, de 32 instituições públicas nos seis países parceiros. Isso é provavelmente o maior resultado do projeto, na ótica do ER2. Os materiais fornecidos nos cursos e nos fóruns são muito úteis para a sua prática profissional, de acordo com os entrevistados. Embora seja desejável uma maior adaptação das formações às circunstâncias específicas do país, uma vez que alguns dos módulos de formação permanecem apenas em aspectos teóricos, devido à impossibilidade de aplicá-los nos países de origem de acordo com as circunstâncias e os recursos de cada um. No futuro, é necessário aumentar a formação em questões práticas sobre o processo e outros aspetos da prática judicial, incluindo a formação de funcionários judiciais e cartórios.

Até o momento, no que diz respeito ao ER3 (A cooperação e a colaboração entre instituições homólogas dos PALOP/TL), o PACED ainda não concluiu a maioria das atividades nesse resultado, principalmente através do estabelecimento da Plataforma de Cooperação e Comunicação (PCC).

Por outro lado, como indicado anteriormente, a falta de informações financeiras e de execução não permite que a EA avalie a contribuição para a *LegisPalop+TL*, a Base de Dados jurídica oficial que contém Legislação, Jurisprudência e Doutrina dos países membros. Tem mais de 15.000 utilizadores em todo o mundo com preços de subscrição entre €250 e €900 por ano, dependendo da tipologia dos assinantes. Foi criada em 2009 no quadro do Programa Indicativo Regional PALOP II, financiado pelos 9º e 10.º Fundos Europeus de Desenvolvimento (FED), e o antigo IPAD. A integração de Timor-Leste no Legis-PALOP+TL está a decorrer desde novembro de 2015, no âmbito do PACED. Conta também com o apoio financeiro da CPLP, junto de quem funciona a Coordenação Regional.

A intervenção até o momento não promoveu como planejado as relações internacionais entre os participantes dos eventos, provenientes de instituições homólogas dos diferentes países. Alguns dos quais criaram (a título pessoal) grupos whatsapp espontaneamente, o que demonstra a necessidade de incentivar esse tipo de ação. Provavelmente, o lançamento da PCC em 2020 será a maior conquista do projeto em relação ao ER3.

PA5: Até que ponto o projeto conseguiu apoiar todos os grupos-alvo inicialmente identificados e fortaleceu suas capacidades para engajar no processo contra a criminalidade organizada, LLD/LCO/LTE, e crime transnacional LCO.

A satisfação de todos os entrevistados com os produtos PACED é unânime, exceto no caso da UIF/STP. Este é certamente um caso muito especial que merece consideração separada neste relatório. Em termos gerais, os grupos alvo estão cientes das limitações do projeto no que diz respeito às possibilidades de fornecimento de equipamentos e melhoria da infraestrutura, que, de acordo com todos os entrevistados, precisam urgentemente. De qualquer forma, no final da fase de implementação até o momento da avaliação intercalar, os conhecimentos do pessoal dos serviços jurídicos, judiciais e policiais aumentou significativamente, do ponto de vista dos próprios beneficiários.

Por outro lado, as entrevistas com as UIFs mostraram que as contribuições do PACED para sua operação foram limitadas. São atribuições da UIF receber, analisar e difundir informação relativa à suspeita de lavagem de capitais e financiamento do terrorismo. Os entrevistados não atribuem melhorias substanciais ao seu *modus operandi* na LLD/CFT após sua participação nos eventos do PACED, embora valorizem a interação com o pessoal de instituições judiciais e policiais que trabalham nessa área.

Para os representantes das organizações da sociedade civil (OSC), a contribuição do PACED não foi significativa, embora em alguns relatórios de progresso as OSC apareçam como beneficiários diretos da intervenção. De fato, os relatórios de progresso apresentam a sociedade civil como beneficiária das contribuições do PACED, não como participantes ou atores. Por exemplo, na atividade 2.1.2.1, “Lançamento conjunto dos dois manuais de organização e gestão para a área da investigação criminal, e de de organização e gestão para a área do sistema judicial”, tem como beneficiário a sociedade civil, quando na realidade a atribuição de apoio às OSCs neste caso ocorre apenas de uma forma subsidiária. Essa situação é consistente com a autolimitação do PACED para trabalhar nos três ERs planejados inicialmente, dados os recursos e o tempo limitados para operar mais amplamente. Na realidade, são os sistemas judiciais e os aparatos policiais dos países parceiros que beneficiam dessa atividade e, na prática, o suposto benefício para as OSC está fora do sistema de monitoramento. Em outras palavras, o relacionamento entre PACED e CSO não tem base material, exceto convites para participar de eventos públicos. Da mesma forma, os elementos para combater o financiamento do terrorismo são praticamente inexistentes, embora na prática a CFT e a LLD sejam dois lados da mesma moeda e, portanto, assim deviam ter sido entendidas desde o início.

Entre as questões levantadas pelos entrevistados, estão os fóruns cujos programas contêm as questões a serem tratadas no mesmo nível para todos os participantes, quando, na realidade, os participantes venham de realidades muito diferentes em cada país. A percepção dos participantes,

principalmente profissionais de alto nível é que não há debate suficiente neles, mas explicações das circunstâncias de cada um. Em outras palavras, a heterogeneidade da participação não foi abordada adequadamente quando estabeleceu-se o conteúdo das discussões dos fóruns. Especificamente, para países parceiros com menos progresso e nos estágios iniciais, deve ser feita uma distinção entre troca de experiências, e atividades de formação no sentido estrito.

2.3 Eficiência

As PA centram-se nos fatores que facilitaram ou complicaram a implementação, tanto do orçamento como das atividades e das medidas identificadas para superar as dificuldades encontradas.

PA6: Até que ponto os recursos foram convertidos em resultados de maneira oportuna e econômica?

O IMDA foi assinado em 17/09/2014, por um período inicial de 44 meses, estendendo-se para 63 meses a partir de 10/01/2014. A contribuição da U.E. é de € 7.000.000, no entanto € 350.000 são destinados a despesas com Auditorias e Avaliações; assim restam € 6.650.000 para as actividades operacionais. A Contribuição da Coperação Portuguesa é de € 1.400.000 desde o início, por tanto o valor total tem sido aumentado para € 8,4 milhões; esta informação consta nos Orçamentos disponíveis, embora a EA não possua evidências documentais sob pagamentos a esse respeito.

A extensão não implica custos adicionais¹¹ para a contribuição europeia, de acordo com as cláusulas. Esta primeira Adenda ao contrato inicial inclui modificações no orçamento original, em particular nos custos e subsídios aos participantes em seminários e conferências; viagens internacionais e transporte local; compra de veículos, móveis e equipamentos de informática; PCC; e ações de visibilidade. As modificações são justificadas, a partir do ponto de vista da presente avaliação; e fica esclarecido que nenhuma dessas alterações implica um aumento no orçamento total do projeto, nem nas características da contribuição da Cooperação Portuguesa ao PACED. Em princípio, as duas¹² extensões da duração do PACED diminuem sua eficiência (em termos de entrega de bens e serviços por unidade de tempo), e pontualidade geral, embora as razões para o atraso sejam parcialmente justificadas por circunstâncias internas e externas ao projeto. No momento desta avaliação, o prazo para conclusão do projeto seria, portanto, 31/12/2019. O ICIP solicitará uma segunda extensão (adenda) até o fim de 2020, para implementar algumas atividades pendentes. De fato, até 31/05/2019 somente € 4.611.013,91 do orçamento total tinham sido executados, aproximadamente 57%. Este valor corresponde às dificuldades experimentadas para iniciar a intervenção; esse aparente baixo nível de execução pode ser aumentado no caso de extensão do programa até o final de 2020, normalizando a intervenção sob esse critério de Eficiência. Caso contrário, a eficiência da intervenção deverá ser considerada baixa.

Entre as circunstâncias que afetaram a eficiência, o atraso na contratação do Coordenador do PACED viria a ter reflexo na sequencialização de outras iniciativas previstas para a fase de arranque. Por outro lado, a arquitetura complexa do programa resultou em atrasos na indicação dos pontos focais (PF) por país (28 em total) e na constituição das Unidades Técnicas Nacionais (UTN). Os PF constituem-se como as portas de comunicação por país e na prática como os agentes de mobilização institucional nacional, que trabalham em permanência e à distância com a EAT. Sua eleição exigiu uma consideração detalhada dos candidatos, uma vez que os facilitadores dos PF são os quais de quem espera-se que tenham a capacidade e facilidade para estabelecer as pontes institucionais necessárias ao envolvimento técnico e político das instituições nacionais com o projeto, de que depende a execução das atividades e resultados associados.

Houve também alguns atrasos no mapeamento de instituições com trabalhos reconhecidos na área de controle de projetos, por exemplo, com contatos estabelecidos pelo Instituto Inter-regional das

¹¹ no-cost extension

¹² incluindo aquela atualmente na fase de preparação

Nações Unidas para o Crime e a Justiça (UNICRI) e pela Organização para Cooperação e Cooperação Desenvolvimento Econômico (OCDE), que finalmente teve pouca relevância na execução do programa. Esses cancelamentos contribuíram para aumentar a natureza introvertida da intervenção.

Em relação às questões formais de contabilidade e auditoria, no desempenho das atividades, o ICIP aplica seus próprios sistemas e controles internos, que foram avaliados positivamente pela CE na avaliação ex ante dos Pilares (PAGODA), e que concordam como condições previstas no artigo 2.5 do Anexo II do documento de Descrição da Ação do PACED. As Condições Gerais do IMDA determinam que a Organização (ICIP) aplique suas próprias regras para o procedimento de concessão de subvenções, conforme avaliado pela CE na avaliação de pilares ex ante para a execução de projetos do FED pelos países Membros da UE., e seus próprios procedimentos de recrutamento. A EA evita aprofundar esta questão, pois os Termos de Referência da presente avaliação intercalar não incluem um exame da implementação da modalidade IMDA no acordo geral do PAGODA, assinado anteriormente entre a CE e o ICIP. A EA recebeu multiplicidade de comentários e reclamações sobre a lentidão e as complicações do sistema de administração do ICIP, tanto no momento da tomada de decisões quanto na execução do mesmo, e nos pagamentos relacionados¹³

PA7: Como foi a relação (ratio) e a medida dos resultados (qualitativos e quantitativos) em relação aos recursos dedicados ao projeto?

Os dados quantitativos fornecidos pelo PACED não fornecem informações suficientes para responder a essa pergunta, pois não são desagregados por tipos de transação nem por unidades negociadas. As perguntas feitas pela EA aos entrevistados também não oferecem informações conclusivas sobre os dois resultados da medida (qualitativa e quantitativa) em relação aos recursos dedicados ao projeto.

Em relação ao ER1, o cálculo da eficiência em termos de reforma dos quadros jurídicos e da organização administrativa dos seis PALOP/TL em matéria de prevenção e combate aos flagelos, e o reforço e modernização poderão ser inferidos no futuro pela UGP, logo de que os líderes participantes nos eventos iniciem os processos nos seus países em conformidade com as melhores práticas internacionais. As múltiplas atividades nesse sentido provavelmente resultam em alterações diretamente atribuídas ao PACED, mas a EA atualmente não possui evidências de que tenham ocorrido como efeito direto.

Em termos gerais, o ER2 é caracterizado pela educação formal oferecida por dois centros de prestígio (CEJ e EPJ), além de ações de formação específicas. A EA tem motivos para discernir que a formação foi realizada com eficiência, uma vez que as organizações que a fornecem estão sujeitas às regras do direito administrativo português no que se refere à realização e controle de despesas. Portanto, pode-se afirmar que as capacidades institucionais e humanas das instituições relevantes dos PALOP/TL foram fortalecidas e seus procedimentos operacionais atualizados e modernizados, segundo as práticas dos centros de formação.

Mesmo assim, a intervenção não levou em consideração o aumento de eficiência que poderia ocorrer através do uso de vídeos com o conteúdo das aulas e o uso subsequente de treinamento via Internet e outras formas de e-learning. Essa possibilidade aumentaria significativamente a eficiência do PACED, especialmente se os centros de treinamento dos países PALOP/TL pudessem participar como vetores educacionais.

Essa alternativa nunca foi contemplada pelo PGT, o que, nesse sentido, se mostrou muito rígido e inalterável. Do mesmo modo, a pegada de carbono¹⁴ causada pelas múltiplas viagens de avião dos participantes nas formações nos centros de Lisboa teria sido reduzida. No momento, as políticas de

¹³ Ver nota de rodapé #6

¹⁴ Um índice que mede o impacto das atividades do homem sobre a natureza, a partir da quantidade de dióxido de carbono (CO₂) que elas emitem

cooperação para o desenvolvimento a nível da UE e bilateral consideram a emissão de gases de efeito estufa como resultado de atividades de cooperação, como um efeito colateral negativo que deve ser minimizado em todas as ocasiões.

Não é uma nota tangencial, mas importante: o uso extensivo do transporte aéreo, com 18% do orçamento (mais de 1,5 milhão de euros) como valor para pagamentos de viagens. Certamente, a celebração de cursos de formação e a participação em eventos exigiram o deslocamento dos participantes. Mas as reuniões dos CPs e CTs poderiam ser realizadas por videoconferência em todas as suas reuniões, aumentando assim a eficiência geral do PACED. Em alguns eventos, os participantes voaram longa distância para essas reuniões na sexta-feira, para retornar para a sua base na terça-feira seguinte.

No que diz respeito ao ER3, será nesta última fase da implementação que se clarificará o nível de eficiência na cooperação e colaboração entre instituições homólogas de dois países parceiros, bem como entre eles e organizações externas e internacionais relevantes. O EAT deve levar em conta que o nível de aprovação e semelhança das condições materiais entre as organizações beneficiárias varia muito, por exemplo, em questões de possibilidade no acesso à Internet, o pessoal treinado para operar a PCC, recursos financeiros disponíveis para seu uso, e outros fatores que o desenho e lançamento da mesma deve levar em conta. Ou seja, seu desenho e lançamento devem considerar não apenas os aspectos técnicos, mas também os aspectos econômico-administrativos relevantes para cada PALOP/TL, e suas limitações.

PA8: Até que ponto a configuração do PACED, incluindo o envolvimento e responsabilidades compartilhadas com outras partes interessadas, tem sido eficiente para alcançar os objetivos declarados?

O pessoal da UGP trabalha nas condições e parâmetros administrativos do pessoal do governo de Portugal. Certas discrepâncias em relação à interpretação das condições de trabalho e suas implicações em relação ao pagamento de impostos resultaram na renúncia de praticamente todos os membros da anterior EAT, entre agosto e novembro de 2018. Durante a fase de campo da avaliação, apenas o Coordenador Geral, contratado em março de 2019, fazia parte da equipe do PACED. As funções colaterais estavam sendo executadas pela equipe do ICIP, em seu compromisso de apoio. Dentro da EAT, os consultores científicos não eram funcionários assalariados do projeto, mas funcionários que recebiam seus emolumentos pelo Ministério da Justiça de Portugal. Em outras palavras, os Magistrados são pagos através de orçamento próprio das entidades patronais, neste caso, pelo Tribunal da Relação de Lisboa e pelo Tribunal de Contas, estando estes custos fora do orçamento do PACED.

Os PF não recebem nenhum tipo de remuneração ou remuneração pelos serviços prestados ao PACED. Sem dúvida, essa abordagem aumenta a eficiência a priori, mas pode representar uma perda de eficiência devido à motivação insuficiente desse pessoal, que muitas vezes precisa usar seus próprios recursos monetários para assuntos logísticos, comunicações, cópias, etc., de interesse para a marcha do projeto.

Alguns entrevistados comentaram sobre a complexidade e a ineficiência das instruções para o fluxo de comunicação usado, que é considerado um esquema de cima para baixo, que devem ser revisadas para dar mais iniciativa e presença aos PFs. Embora exista uma boa comunicação por e-mail com os PF, seria melhor se cada país tivesse uma pessoa designada na unidade de implementação do projeto como ponto focal para o país, para facilitar o estabelecimento de um relacionamento que permita uma comunicação mais direta.

Da mesma forma, alguns entrevistados acreditam que a centralização do PACED impede economias em certas despesas operacionais. Por exemplo, a organização e participação no Congresso Internacional em São Vicente, Cabo Verde, foi limitada, devido à falta de planejamento no momento da reserva dos bilhetes aéreos na Praia, o que impediu que vários convidados

chegassem ao congresso. Da mesma forma, a compra desses vôos teria sido mais barata se eles tivessem sido adquiridos em Cabo Verde, e não em Lisboa.

Os entrevistados também comentaram a aparente lentidão e falta de conteúdo com os quais se comunicam com a UGP do PACED, em comparação com o período anterior em que o PACED tinha a EAT completa. A nova configuração do PACED não informou as UTNs da nova circunstância; portanto, uma comunicação oficial do ICIP esclareceria uma série de dúvidas sobre o assunto.

2.4 Sustentabilidade

Focado nas medidas tomadas para facilitar a continuidade das políticas locais e dos planos estaduais e não-estatais apoiados pela ação.

PA9: Até que ponto o projeto conseguiu fortalecer as colaborações entre as partes interessadas nos países?

A participação em eventos e formações resultou em várias redes de contatos pessoais entre os participantes. Mas essas redes são informais, respondendo à iniciativa das partes interessadas e praticamente sem reflexão ou apoio no nível institucional.

No momento da realização desta avaliação, os níveis de apropriação são limitados. Embora, a princípio, as contribuições dos PF tenham sido importantes, com o tempo se tornaram episódios isolados e quase simbólicos. As relações entre os PFs dos PALOP/TL foram reduzidas a sua presença nas reuniões dos PC e a algumas videoconferências. Por razões óbvias, essa limitação é contrária às expectativas de sustentabilidade.

O trabalho na realização do ER3 durante o último ano de execução (se eventualmente ocorrer a extensão do projeto) será essencial para promover a colaboração entre as partes interessadas, dentro e fora de cada país. O planejamento para o último ano deve considerar as inter-relações entre UIFs com organizações nacionais e internacionais de interesse para sua operação. O caso mais interessante de replicar é a UIF de Cabo Verde: seu nível de desenvolvimento constitui um padrão que pode ser assumido em maior ou menor grau pelos outros países.

Os escassos recursos alocados pelos orçamentos ministeriais e orçamentos gerais dos estados não serão reforçados no curto e no médio prazo, exceto talvez no caso de Angola.

PA10: Até que ponto o projeto conseguiu extrair e compartilhar lições e melhores práticas sobre a aplicação de abordagens sensíveis ao LLD/LLC e/ou LTD, e crime transnacional LCO?

Esta pergunta refere-se ao Efeito (nível do Objetivo Específico/ Outcome), ou seja mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo. O sistema de monitoramento do PACED não fornece uma quantificação desses componentes. Por outro lado, a matriz do quadro lógico não considera esses aspetos; portanto, os elementos necessários não são fornecidos para verificar o nível de realização desses efeitos de maneira objetiva. O diagrama do início da seção 3 explica gráficamente esta circunstância.

Mesmo assim, os entrevistados sem exceção relataram que sua participação em congressos, fóruns, eventos e formações tem sido uma série de excelentes oportunidades para conhecer a situação em termos dos objetivos do PACED, nos diferentes países parceiros. As sessões de apresentação, informação e deliberação atenderam às expectativas sobre lições aprendidas, melhores práticas sobre a aplicação de abordagens sensíveis à LLD/LLC e/ou LTD e sobre crime transnacional LCO.

No momento, a única coisa que o EA conseguiu discernir é a existência de duas redes informais de comunicação, criadas espontaneamente por grupos de participantes em determinadas atividades do PACED, mas que não foram assumidas como atividades “oficiais” do projeto. É apropriado

esperar que o comissionamento da Plataforma de Cooperação e Comunicação possa responder a essa pergunta de maneira informada.

2.5 Impacto

As PA focam na probabilidade de efeitos duradouros e multiplicadores dos resultados e atividades da Ação.

PA11: Até que ponto a abordagem sensível ao gênero conseguiu tornar efetivo o processo de LLD/LLC e/ou LTD, e crime transnacional LCO levar em consideração e abordando as diferentes experiências e necessidades da sociedade?

Em termos gerais, o Impacto deve ser medido a médio e longo prazo após o término da intervenção. Diferentes estudos mostram as diferentes percepções de corrupção, crime organizado e efeitos do narcotráfico na perspectiva de gênero¹⁵. No caso do PACED, a palavra "gênero" não aparece nem uma vez no documento de Descrição da Ação. Embora sem efeitos práticos, considerações de gênero parecem ter sido introduzidas no último minuto na MQL ("*sex disaggregated data*" e "*gender assesment of actions*"), em inglês. A inação para revisar a MQL permitiu a versão "oficial" do Anexo 2 de uma intervenção de uma entidade que cuida da língua portuguesa, seja em diferentes idiomas, uma situação definitivamente paradoxal.

No 5º Relatório de Execução Técnica (1 de setembro de 2017 até 30 de setembro de 2018), indica-se que a desagregação dos dados por gênero será "*A recolher no último ano do projeto*". Em outras palavras, até o momento o PACED não considera a abordagem de gênero, nem sob a implementação, monitoramento, nem preparação dos relatórios de progresso.

Igualmente, nem o Manual de Gestão para a Investigação Criminal, nem o Manual de Organização Judiciária contém referência nenhuma as questões de gênero. Essas são deficiências importantes, dada a sua importância instrumental como elementos didáticos e de treinamento dos beneficiários do PACED, bem como para sua futura prática profissional. Os manuais são excelentes desde o ponto de vista jurídico-legal, mas não estão alinhados com a teoria e as práticas comuns do trabalho de desenvolvimento internacional.

A participação das OSC no impacto da luta contra a corrupção é essencial, assim como em outras formas de crime, como o narcotráfico. Devido a falta de relacionamento formal, o impacto do PACED nas OSC não foi significativa, embora em alguns relatórios de progresso apresentam a sociedade civil como beneficiária das contribuições do PACED.

Em um sentido mais positivo, os anúncios publicitários produzidos pelo PACED sobre corrupção, emitidos nas estações TVs Angola, STP e RTP-Africa e, previsivelmente, no resto dos países parceiros, incluem essa perspectiva. Também os questionários de avaliação dos eventos e formações do PACED contêm campos para os entrevistados relatarem seu gênero. Esta provavelmente será a fonte de informação mais importante a esse respeito.

PA12: Até que ponto o projeto contribuiu para melhorar conscientização e as capacidades para aplicar a sensibilidade sobre a criminalidade organizada?

Sem exceção, os entrevistados valorizam a contribuição para aumentar a conscientização sobre o problema tratado pelo PACED. Os níveis de conhecimento são muito escassos entre a maioria dos membros das profissões jurídicas, judiciais e agentes das forças de segurança dos PALOP/TL. A contribuição do PACED é da maior importância, e ficou demonstrado que a continuidade do esforço ao nível dos parceiros deve continuar.

¹⁵ <https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/womens-empowerment/corruption-accountability-and-gender-understanding-the-connection/Corruption-accountability-and-gender.pdf>

PA13: Quais foram os resultados, intencionais ou não intencionais, diretos ou indiretos, positivos ou negativos das atividades do projeto nos contextos em que foram implementados?

A EA não identificou nenhum resultado não intencional ou negativo na implementação do PACED. Embora os comentários anteriores sobre a pegada de carbono devam ser considerados para o desenho de uma possível segunda fase do PACED.

2.6 Valor Adicionado da UE

A contribuição do apoio da UE nesta iniciativa para a intervenção dos países membros da EU, no sentido de melhorar o atingimento dos REs.

PA14: Faz sentido continuar a apoiar o sector da Justiça, nesta perspetiva do Estado de Direito, e em particular, nas áreas de abrangência do PACED? Nesse caso, no âmbito dos PALOP /TL ou dos PIN de cada país? E em que componentes em particular? E em que modalidades de implementação? Qual é o significado estratégico do apoio da UE neste setor e nos países-alvo?

A cooperação UE-PALOP/TL tem muitas facetas e uma longa jornada histórica e metodológica. A abordagem regional PALOP/TL é essencial para a continuidade do apoio ao setor de Justiça, bem como às outras áreas de cobertura do PACED. O projeto visa, além de racionalizar e operacionalizar os sistemas jurídicos e judiciais nacionais, também melhorar a harmonização e integração regional nas áreas de abrangência, a cooperação Sul-Sul para a adoção de acordos, normas e diretrizes da orientação comum, bem como trocas de conhecimentos e experiências.

A evidência a esse respeito encontra-se em Guiné-Bissau, onde o DUE teve que descartar projetos de apoio ao setor da Justiça em nome do PIN, porque as condições mínimas para sua implementação não foram atendidas. A opção de desagregar uma intervenção como o PACED por meio de diferentes ações separadas, cobradas dos PINs nacionais, apresenta muitas desvantagens e nenhuma vantagem, dadas as circunstâncias atuais.

A resposta da EA a esta pergunta é unívoca e categórica: a possível desativação do PACED como intervenção no nível regional, tornando-se em ações no nível doméstico, privá-lo-ia de sua principal característica, que é o progresso conjunto dos PALOP/TL em direção ao estabelecimento do Estado de Direito. Por outro lado, os resultados obtidos até o momento poderiam ser diluídos, se a continuidade da ação fosse fragmentada.

PA15: Em que medida a intervenção da UE acrescenta benefícios ao que teria resultado em novas intervenções bilaterais dos Estados-Membros da EU (EMUE), ou de outras intervenções dos doadores? Qual é o valor acrescentado/adicional desta intervenção em comparação com outros fundos e programas da UE?

O PACED estabeleceu relações operacionais com várias organizações de formação jurídico-policia e acadêmico em Portugal, como o CEJ, EPJ, a Universidade de Coimbra, e outras no Brasil e nos países PALOP/TL. Por exemplo, o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS), a Associação Internacional de Juizes, a União Internacional de Magistrados, o Banco de Portugal, a Unidade de Informação Financeira portuguesa, etc. Mas não houve casos de sinergias ou promoção de atividades bilaterais com outros EMUE. Essa é uma manifestação adicional do caráter introvertido do PACED, cujo PGT não contém nenhuma disposição a esse respeito. Por exemplo, o projeto não estabeleceu contatos com três projetos¹⁶ financiados pela CE entre 2014 e 2018 em Moçambique, relacionados ao Estado de Direito.

O mesmo aconteceu com outros projetos implementados durante a fase PACED em avaliação, com códigos CAD 15130 (desenvolvimento legal e judicial) e 15113 (organizações de luta contra a

¹⁶ C-333184 - Apoio ao Estado de Direito na Componente Assembleia da República (AR); C-335508 - Apoio ao Estado de Direito na Componente Procuradoria-Geral da República (PGR) e subcomponente Gabinete Central de Combate à Corrupção (GCCC); e C-335023 - Apoio ao Estado de Direito na Componente Tribunal Supremo (TS)

corrupção nas instituições). Entre os quais, o projeto na Guiné-Bissau em apoio ao Ministério da Justiça e Direitos Humanos, no programa de Reforma do Setor de Justiça do PNUD, de um milhão de dólares entre 2015 e 2019. Nem com o projeto do Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD) em “Apoio à capacitação institucional no setor da Justiça”. Também não houve relações com projetos financiados pela UE ao GIABA. Nem com a Associação Especial UE-Cabo Verde, em questões de segurança.

O valor acrescentado adicional da intervenção em comparação com outros fundos e programas da UE não é portanto fácil de estabelecer. Como exemplo para o futuro, o PACED também não interagiu com o projeto em preparação em apoio ao Gabinete Central para Combate a Corrupção GCCC de Moçambique, a ser implementado com a mesma modalidade IMDA pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento AECID. Todos esses casos confirmam a natureza introvertida da intervenção, no momento em que a demanda e a oferta de serviços relacionados ao mandato do PACED abundam no nível regional e sub-regional africano.

2.7 Complementaridade, Coerência, Coordenação e Visibilidade da UE

Focado no fortalecimento da contribuição da UE para maximizar o impacto de políticas e ações sobre criminalidade organizada, de LLD/LCO e/ou LTO, e crime transnacional organizado LCO.

PA16: Qual é o nível de coerência com as políticas de ação externa da UE? Até que ponto a Ação foi coerente com a de outros doadores ao longo do período de programação nos domínios do LLD/LCO e/ou LTD? E a cooperação e colaboração entre os Estados-Membros da UE e outras organizações/doadores?

A maioria dos entrevistados considera o PACED um programa com pouca relação com outras iniciativas no seu campo de ação temática e geográfica. A interação com as agências apoiadas pela UE na região, como a INTERPOL, EUTRANSKRIM, GIABA, ESAAMLG, GAFI, Egmont Group, SAMWA, Transparency International, e várias agências das Nações Unidas é limitada. Em alguns casos reais, como em infraestruturas dos laboratórios policiais em STP e CV, facilitados pelo PNUD, a coordenação foi mínima, e somente após a reabilitação serão equipadas pelo PACED. Em nenhum caso foram feitos acordos formais entre o PACED e outros doadores. Alguns entrevistados relataram a similaridade de alguns conteúdos de formação do PACED com outras agências ativas nos PALOP/TL (como GIABA e UNODC), mas também não se coordenaram com eles para evitar duplicação e redundância de conteúdo.

Por exemplo, a UNODC é a agência das Nações Unidas com mandato de apoiar os países na implementação das três convenções da ONU sobre drogas. A interação entre o PACED e essa agência foi limitada, reduzida a consultas sobre modelos de legislação, convite para participação em eventos e solicitações específicas de apoio. Por sua vez, a EAT considera os preços dos serviços da UNODC muito altos para o orçamento de intervenção. Os contatos iniciais com UNICRI não tiveram consequências práticas na execução.

A consistência com as ações de outros países membros da UE, entidades ativas, parceiros de desenvolvimento e doadores é praticamente inexistente, exceto em alguns casos de coordenação na realização de eventos patrocinados pelo PACED. Esse é um dos pontos fracos do design do PACED, que não foi corrigido desde a criação do PGT em 2015.

A visibilidade da UE nas ações do PACED é alta, com constantes referências a seu apoio financeiro e político, profusão de menções e iconografia em produtos audiovisuais, publicações e materiais impressos, e na participação de representantes da UE em eventos organizados por PACED. A EA teve a oportunidade de verificar diretamente essa visibilidade nos eventos em que participou em Lisboa e Coimbra. Vale destacar a excelente avaliação dos materiais de divulgação, impressos e multimídia pelos entrevistados.

Em alguns casos, os participantes do PACED sugerem que as atividades são muito concentradas em Portugal; portanto, a descentralização, com vistas a uma maior incidência de cooperação Sul-Sul, aumentaria a eficácia, o impacto e, possivelmente, a eficiência da implementação.

PA17: Em que medida os resultados da Ação complementaram/foram apoiados por outras intervenções da UE, incluindo operações da criminalidade organizada nos países-alvo no domínio da LLD/LCO e/ou LTE, e crime transnacional LCO? Em que medida a Ação contribuiu para aumentar a visibilidade do papel da UE nesse domínio?

O PACED é a intervenção mais longa financiada pela UE nos PALOP / TL, no domínio do Estado de Direito. De acordo com a pesquisa da EA, é também a que tem o maior orçamento. O 5.º Relatório de Execução Técnica (até setembro 2018) contém uma lista de ações de visibilidade, como resultado da execução do Plano de Visibilidade e Comunicação, de novembro de 2017. O plano original prevê ações capazes de atuar para a realização de três objetivos:

- Comunicação dos objetivos e atividades do projeto;
- Visibilidade das atividades realizadas, parceiros envolvidos, financiador e executor; e
- Gestão do conhecimento gerado no quadro do PACED, ou por ele veiculado.

A lista de 58 ações de Visibilidade e Comunicação inclui uma variedade de grupos-alvo das atividades do PACED e da sociedade civil, em termos gerais. Os instrumentos de divulgação são adequados, principalmente comunicados de imprensa, publicações sobre cerimônias de abertura e inaugurações de eventos, e materiais tangíveis como spots de rádio e televisão, manuais, roll-ups, panfletos, cartazes, e publicações digitais das comunicações; cobrindo cada uma das ações de formação e por cada um dos encontros realizados em cada um dos países. As agências de notícias locais, a Delegação da UE em Luanda, e os Serviços Ordenador Nacional em Angola e nos países das conferências contribuíram notavelmente a difusão. A EA considera que o esforço realizado pelo PACED nesse sentido foi produtivo e bem-sucedido, e que o lançamento do PCC aumentará os efeitos de visibilidade da intervenção.

De outro lado, as referências a cooperação da UE com os PALOP/TL, em outros setores a nível de Comunicação Regional não foi abordada sistemática. Embora o documento da Ação do PACED não incluía essa perspectiva, poderia ter havido alguma interação com outros projetos financiados pela UE nas áreas de governança, democracia e estado de direito nos PALOP/TL. A EA não encontrou evidências de cooperação entre o PACED e outras intervenções financiadas pela UE nos países PALOP/TL. Por exemplo na Guiné-Bissau, o aumento da instabilidade é particularmente importante para a reforma do setor de segurança nacional, na qual a União Europeia desempenha um papel importante, pois várias reformas legislativas foram anteriormente suspensas. Nesses casos, também não houve sinergias dignas de menção com o PACED.

Para o futuro, antes da conclusão da intervenção, a co-organização do Fórum de Reflexão, o compartilhamento e criação de redes colaborativas entre policiais de investigação criminal, agendadas para setembro de 2019 em Lisboa com o Centro de Análise e Operações Marítimas-Narcóticos (MAOC-N) será um exemplo dessa abertura do programa de cooperação com outros agentes da UE, dependente da EMCDDA. Esta provavelmente será a última grande ação de projeção internacional do PACED fora dos PALOP/TL, da qual o projeto deve aproveitar para aumentar a divulgação de suas realizações.

3 Avaliação Geral

Esta seção sintetiza as respostas às Questões de Avaliação, em uma avaliação geral da Ação. O diagrama a seguir explica a lógica da intervenção com os resultados alcançados identificados pela

AA, as dificuldades encontradas durante a avaliação e as possíveis soluções para remediá-las ao final da implementação em 2020.

Objetivos	Situação no momento da avaliação	Situação no momento da futura fechadura
<p>Impacto (Objetivo Geral): Mudanças as quais o PACED contribuirá, a longo prazo nos níveis do país e dos PALOP / TL</p>	<p>As áreas de intervenção e os domínios de cooperação prioritários do PACED concordam com as prioridades do programa do 11.º FED assim como com o âmbito geral de aplicação do Acordo de Cotonu e são coerentes com os documentos de cooperação essenciais. A cooperação da EU através do projeto PACED também apoia a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e da agenda pós 2015. Nesse aspeto a EA acredita que a intervenção da EU através do PACED melhorou em certa forma a boa governação nos países PALOP/TL e contribuiu para os ODM.</p>	<p>Por definição, medir o impacto do PACED requer a passagem de algum tempo desde sua conclusão. A possível preparação de uma segunda fase do PACED será reforçada pela realização de um estudo de impacto, como elemento de sua fase de formulação.</p>
<p>Efeito (Objetivo Específico/ Outcome): mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo</p>	<p>Dadas as características do MQL e o monitoramento interno insuficiente do PACED, o EA não possui evidências para estabelecer nenhum resultado no nível de Efeitos. A seção Recomendações inclui a necessidade de reconstruir a causalidade dos efeitos do PACED, <i>ex-post facto</i>. Para isso, o projeto deve fortalecer sua equipe com um especialista em M&A totalmente dedicado à reconstrução. Para isso, deve coletar os endereços e referências do maior número possível de participantes nas atividades do PACED e administrar os questionários elaborados pela EA, no Anexo 6.</p>	<p>O valor agregado do PACED radicará em que a formação provida, a participação em foruns e os cursos (em geral de três meses), em que participaram agentes de várias polícias, juizes, procuradores, advogados, e membros das profissões legais constituem, na maioria dos casos, a única educação formal que essas instituições receberam nos últimos anos, e que os grupos alvo apliquem efetivamente o conhecimento adquirido</p>

Resultados (definição do CAD/OCDE)

Objetivos	Situação no momento da avaliação	Situação no momento da futura fechadura
<p>Produtos (Outputs): Bens / serviços entregues diretamente pelo PACED, controle da intervenção sob da</p>	<p>O PACED realizou a maioria das atividades previstas no PGT, com alto nível de satisfação dos usuários, conforme evidenciado pelas avaliações realizadas pela UGP após treinamentos, eventos, entrega de equipamentos, etc. Os detalhes são encontrados nos Relatórios de Progresso, e resumidos na seção 3.3 deste Relatório de Avaliação Intermediária.</p>	<p>Depois de preparar o PGT para o último ano, a UGP fará todo o possível para gastar todos os recursos do projeto na forma de atividades e entrega de bens e serviços</p>
<p>Atividades: o que o PACED faz para produzir os resultados (utilização de recursos)</p>	<p>As atividades pendentes de conclusão, e especialmente as relacionadas ao Resultado 3 na forma do lançamento do PCC, estarão sujeitas a maior atenção do CP, para o qual o MQL será modificado, um plano de trabalho anual será estabelecido e um sistema adequado de monitoramento interno</p>	<p>A UGP continuará a conduzir estudos de satisfação do usuário com as atividades a serem realizadas no último ano de implementação, com a metodologia utilizada até o momento, juntamente com a administração dos questionários elaborados pela presente avaliação para a mensuração dos Efeitos.</p>
<p>Contributos (Inputs): Recursos financeiros / humanos / físicos</p>	<p>A EA não teve acesso a informações atualizadas sobre a execução orçamentária e os compromissos assumidos, com exceção dos dados contidos no 5º Relatório de Execução Técnica, que por tanto estão obsoletos na data de submissão deste relatório de avaliação. Informações recentes da UGP concluem que foi já enviada a DUE Luanda o ponto de situação do projeto (ponto de situação rápida) em junho de 2019.</p>	<p>O Acordo de Financiamento com a Autoridade Contratante (DUE Angola) obriga o parceiro implementador a prestar e justificar oportunamente as contas e os elementos financeiros. A análise da execução do orçamento não foi possível para a EA; a questão está pendente para o futuro e, em qualquer caso, para o relatório final</p>

Para solucionar deficiências de informações, a EA propõe os seguintes indicadores EURF, conforme aplicáveis aos objetivos e REs do PACED. Esta recomendação se estende para à possível revisão da MQL antes do final da intervenção, para fins de avaliação final. A lista não é exclusiva, e o ICIP pode considerar outros indicadores que considere adequados:

EURF Quadro 2015:

- Indicador # 3 Número de pessoas que beneficiam diretamente dos programas de reforma do setor de justiça, Estado de direito e segurança financiados por programas de assistência externa da UE
- Indicador # 4 Número de pessoas que beneficiam diretamente de programas de assistência judiciária apoiados pela EU
- Indicador # 14 Número de países em que a gestão financeira pública geral melhorou
- Indicador # 28 Número de pessoas que se beneficiaram do EFP / desenvolvimento de habilidades e outros programas ativos no mercado de trabalho com o apoio da UE.

EURF Quadro 2018 (SDG, Sustainable Development Goals)

- Indicador # 2.15 - Número de pessoas que beneficiaram de intervenções de EFP / desenvolvimento profissional / institucional ou profissional apoiadas pela UE
- Indicador # 2.25 - Número de políticas governamentais desenvolvidas ou revisadas com a participação de organizações da sociedade civil através do apoio da EU
- Indicador # 2.26 - Número de vítimas de violações dos direitos humanos que beneficiam diretamente de assistência financiada pela UE
- Indicador # 2.27 - Número de pessoas que se beneficiam diretamente de intervenções de assistência judiciária apoiadas pela UE
- Indicador # 2.29 - Número de instituições estatais e atores não-estatais apoiados em segurança, gestão de fronteiras, combate ao extremismo violento, prevenção de conflitos, proteção da população civil e direitos humanos.

As conclusões da avaliação para os critérios de avaliação CAD são:

3.1 Relevância- Síntese

A relevância do PACED é indiscutível, ao abordar temáticas altamente complexas e sensíveis nos PALOP/TL, alguns dos quais sofrem da corrupção, lavagem de dinheiro e crime organizado e tráfico de estupefacientes, como flagelos endêmicos. Durante o período de implementação do PACED, vários casos de crime ocorreram no escopo do programa. Sem dúvida, esses fenômenos indesejáveis para a sociedade continuarão, de modo que o fortalecimento e a consolidação do Estado de Direito são da mais alta prioridade. A variedade de ocorrências corresponde à situação em cada país, cobrindo um amplo espectro de ações. Por exemplo, o EA coletou os seguintes casos de fontes primárias de informação, algumas das quais estão diretamente relacionadas às melhorias introduzidas pelo PACED, e outras podem ser qualificadas como correlação:

Angola

- O Ministério Público está atualmente a realizar várias investigações sobre Pessoas Politicamente Expostas (PEPs), incluindo os casos da prisão para o ex-Ministro dos Transportes, o filho do ex-Presidente da República, o ex-Diretor do Instituto Nacional de Estradas, além de vários membros do Executivo anterior. Segundo os entrevistados, trata-se de reverter o sistema de corrupção comum em Angola, para o qual o PACED fornece uma variedade de recursos.
- O Financiamento do Terrorismo, cuja observância foi acentuada pelos acontecimentos levados a cabo pelo PACED em Angola. Por exemplo, cerca de 80 investigações estão sendo realizadas no país, sobre esses assuntos.
- Os entrevistados atribuíram diretamente à PACED a criação de dois novos serviços, a primeira Diretoria para Recuperação de Ativos Ilícitos e a segunda, a nova Diretoria Nacional para a Prevenção da Corrupção. Em ambos os casos, seus Diretores são treinadores, ou formandos do PACED e, portanto, relacionado à ER2. Por exemplo, a PGR de Angola referiu que os conhecimentos técnicos adquiridos no âmbito do PACED foram fundamentais para a

a recuperação de activos nos processos relacionados com a Corrupção e Branqueamento de Capitais.

- Por iniciativa do Executivo, Angola está no meio de um processo de reformas legislativas, no qual são designadas algumas inspirações e contribuições da PACED. Entre elas estão as novas leis de Recuperação de Ativos Ilícitos, e sobre Crime Subjacente. Quanto a R1, alguma influência é atribuída à PACED no que diz respeito à redação da nova lei de Proteção a Testemunhas (em fase de aprovação).

Cabo Verde

- Entre os resultados atribuíveis às melhorias realizadas pelo PACED, além do aumento da eficácia e eficiência dos serviços formados, está sua influência na recuperação de ativos do narcotráfico, principalmente os edifícios hoje ocupados pela PGR, pelo CSMJ, e pelo Estado Maior do Exército, além de vários em Palmarejo.
- As novas leis sobre atividades de construção de imóveis também são um efeito direto.

Guiné-Bissau

- Entre as influências diretas do PACED no desenvolvimento legislativo de Guiné-Bissau está a nova lei para a criação e gestão do novo Gabinete para a Recuperação de Bens Ilícitos, com a atual Diretor Nacional da PJ como promotora, por sua vez um membro do Comitê de Pilotagem.

Moçambique

- Segundo os entrevistados, a atribuição ao PACED da melhoria da capacidade dos Juizes e Procuradores é indiscutível, afetando ao processo e os resultados dos processos judiciais. Entre as investigações, processos e julgamentos de alto perfil que os profissionais do setor da justiça identificaram, incluem: O caso do Aeroporto de Odebrecht / Nacal em que o ex-Ministro dos Transportes foi condenado; o caso de Corrupção no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); O Presidente do Conselho da Administração do Fundo do Desenvolvimento Agrário, condenado por corrupção e lavagem de dinheiro em 2018 (sob apelação).
- Acção legislativa nas áreas visadas pela PACED. Por exemplo, o Ministério da Justiça enviou uma proposta de legislação sobre recuperação de ativos ilícitos ao governo; a lei sobre cooperação internacional foi aprovada pelo Parlamento e aguarda promulgação. O caso da dívida oculta inclui processos de extradição, e estará no centro da atividade judicial em Moçambique nos próximos anos.
- Melhor compreensão das diferentes funções, coordenação e cooperação entre os atores do setor de justiça (GIFiM, procuradores, juizes e policiais de investigações criminais).

São Tomé e Príncipe

- Entre os resultados do PACED está a influência no passe da antiga PIC para a atual PJ em 2018, e a Lei de Investigação Criminal 22/17. A atual Diretora Geral da PJ é uma formadora do PACED.
- O PACED facilitou uma maior interação entre a PJ, os tribunais, a UIF e o MP, que de outra forma não teria ocorrido. Por exemplo, antes dos encontros do PACED, eles não conheciam pessoalmente aos funcionários homólogos da ilha do Príncipe; foi graças à intervenção que o contato foi estabelecido no âmbito da atividade 2.1.5 quando adquirir a primeira viatura verdadeiramente operacional do Príncipe. Foi igualmente possível garantir a aquisição do equipamento das novas três salas do Laboratório da Polícia Judiciária

Timor-Leste

- Houve um impacto positivo do PACED até certo ponto. Há casos de ex-ministros processados por crimes relacionados à corrupção (ex-ministro da Educação e a ex-ministra de Economia e Finanças), além do ex-presidente da Assembleia Nacional, os quais ocorreram paralelamente à execução do PACED. Embora a atribuição não possa ser direta, o melhor treinamento do pessoal encarregado dos processos, sem dúvida, melhorou seu progresso, segundo os entrevistados. Também a PCIC beneficia claramente da atuação do PACED.

3.2 Eficiência- Síntese

A aquisição de bens e serviços para a execução do PACED está centralizada no ICIP, em Lisboa. Nenhum organismo do PACED (CP, CT, UTN, PF, UGP) têm delegada capacidade para contratar serviços externos. Portanto, a eficiência do PACED é a do ICIP, enquanto sujeita às regras da administração estadual.

A EA identificou apenas uma ocasião em que ocorreram ineficiências, por ocasião do Congresso Internacional em São Vicente, Cabo Verde, para o qual vários participantes não puderam ir porque as passagens aéreas da Praia estavam esgotadas, resultando em menos assistência e, portanto, maior custo por assistente.





As certificações emitidas pelo PACED não têm valor formal nos países beneficiários do projeto, embora em muitos casos seja o único treinamento regulamentado recebido pelos funcionários participantes. Para aumentar a eficiência, o PACED deve negociar com as autoridades nacionais o reconhecimento oficial desses estudos e seu cálculo nos registros de carreira profissional daqueles treinados, e formadores.











Relativamente à implementação efetiva das recomendações do ROM, a introdução da atividade 2.1.5 (assistências técnicas a medida) foi tornada possível graças a poupanças resultantes do fecho de contas das atividades realizadas. Com esta atividade pretendeu-se responder às necessidades específicas identificadas pelos parceiros nacionais no âmbito de atuação do projeto, para possibilitar o reforço da capacidade dos países nas áreas de atuação. A reação da UGP foi pertinente nesse caso, aumentando a eficiência.













3.3 Eficácia-Síntese

A solução proposta pela EA para solucionar os três problemas metodológicos da avaliação consiste na aplicação dos indicadores pertinentes na lista EURF/2018, seguindo as prioridades da UE estabelecidas no Novo Consenso sobre o Desenvolvimento, e os objetivos internacionais definidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Em termos gerais, por ordem níveis de conclusão da atividade, é o RE 2 o mais avançado. Seguido por ER1, enquanto que o progresso no ER3 será atingido durante o último ano de execução. Os indicadores na coluna RE/ Indicador EURF são propostos como indicativos pela EA, para que os resultados finais do PACED possam ser registrados nos relatórios da DUE Angola:

RE/ Indicador EURF	Atividade/Produto	Conteúdo	Estado
Legenda	Concluído 	Em curso 	A implementar 
RE 1. Indicador 2.15 - Número de pessoas que se beneficiaram de intervenções de EFP / desenvolvimento profissional / institucional ou profissional apoiadas pela UE	1.764 participantes nas 6 Conferências Nacionais	Timor Leste: Tribunais e Estado de Direito:107. Cabo Verde: Criminalidade organizada e Estado de Direito: 103, Guiné-Bissau: Cooperação Judiciária e Policial: 110 Cabo Verde: Intervenção do Estado, a Sociedade e do	

RE/ Indicador EURF	Atividade/Produto	Conteúdo	Estado
Legenda	Concluído 	Em curso 	A implementar 
		Direito no combate a Corrupção: 107 Angola: Boa Governação, Estado de Direito e Políticas Criminais: 312, Timor Leste: Organização e Gestão da Justiça Criminal: 137 Moçambique: Organização e Gestão da Justiça Criminal: 134 Angola: Perda de Bens e Recuperação de Ativos: 200	
	575 quadros nacionais formados	Formação de formadores 44 Formações nacionais em parceria CEJ/EPJ: 419 Seminários formativos: 112	
RE 1. Indicador 2.25 - Número de políticas governamentais desenvolvidas ou revisadas com a participação de organizações da sociedade civil através do apoio da EU	Em curso: harmonização legislativa nas áreas da corrupção, branqueamento, tráfico de estupefacientes, proteção de testemunhas, perda de bens e recuperação de ativos	1ª fase: Missão Circular de Diagnóstico 2ª fase: Grupo de trabalho, representantes de política legislativa 3ª fase: Missão Circular de Seguimento	
RE 2- Indicador 2.29 - Número de instituições estatais e atores não-estatais apoiados em segurança...proteção da população civil e direitos humanos	2 manuais de organização e gestão para as áreas da Investigação Criminal e Organização do Sistema Judicial	Publicados e distribuídos, um outro manual em curso de preparação	
RE 2 Indicador 2.15 – Número de pessoas que se beneficiaram de intervenções de EFP / desenvolvimento profissional / institucional ou profissional apoiadas pela UE	37 ações de formação em organização e gestão dos tribunais, dos serviços do Ministério Público e serviços de investigação criminal	Angola: Governação e Gestão da Justiça Criminal Moçambique: Gestão Judicial e da Investigação Criminal Timor Leste: Governação e Administração da Justiça Criminal Cabo Verde: Gestão e Governação da Justiça Criminal	
	44 novos formadores na área penal	Bolsa de formadores nas áreas de Corrupção, Branqueamento de Capitais, e Tráfico de Estupefacientes, resultantes de dois cursos no CEJ e EPJ	
	37 ações de formação nacionais realizadas em parceria com o Centro de Estudos Judiciários e Escola de Polícia Judiciária	Moçambique: 9 Angola: 6 Timor Leste: 2 São Tomé e Príncipe: 2	
RE 2- Indicador 14 Número de países em que a gestão financeira pública geral melhorou	Assistência técnica à Unidade de Informação Financeira de São Tomé e Príncipe	CBC/CFT	
RE 3 Indicador 4 Número de pessoas que beneficiam diretamente de programas de assistência judiciária apoiados pela UE	Atualizados os conteúdos na base Legis-PALOP+TL sobre combate a corrupção, CBC, CTE	Legis-PALOP+TL possui conteúdo sobre aspetos do crime que pode ser usado por advogados subscritores nacionais	

RE/ Indicador EURF	Atividade/Produto	Conteúdo	Estado
Legenda	Concluído 	Em curso 	A implementar 
	Legis-PALOP+TL - alargamento a Timor-Leste	Inseridos e classificados 2.284 atos normativos e 1.415 acordos	
RE 1 Indicador 3 Número de pessoas que se beneficiam diretamente dos programas de reforma do setor de justiça, Estado de direito e segurança financiados por programas de assistência externa da UE	6 Encontros de conhecimento e de partilha de experiências/boas práticas promovidas	Nos 6 PALOP/TL	
RE 1 Indicador 2.29 - Número de instituições estatais e atores não-estatais apoiados em segurança, gestão de fronteiras, combate ao extremismo violento, prevenção de conflitos, proteção da população civil e direitos humanos	6 Viaturas de resposta rápida fornecidas à Polícia Judiciária de São Tomé e Príncipe e Moçambique	Moçambique, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau	
	2 Equipamentos informáticos para a polícia de investigação criminal fornecidos	Angola, Moçambique	
	2 Equipamentos específicos e de peritagem fornecidos	Angola, Cabo Verde	
ER 3- Indicador 2.29 - Número de instituições estatais e atores não-estatais apoiados em segurança...proteção da população civil e direitos humanos	6 Criação e emissão de spots informativos radio/tv	RTP Africa, Angola, São Tomé e Príncipe	
	Conceção e construção de uma plataforma de comunicação e de cooperação (PCC) em língua portuguesa	PALOP/TL	
RE 3 Indicador 28 Número de pessoas que se beneficiaram do EFP / desenvolvimento de habilidades e outros programas ativos no mercado de trabalho com o apoio da UE	9 fóruns de reflexão, partilha e criação de redes colaborativas entre profissionais	Portugal, Brasil	
RE 1- Indicador 3 Número de pessoas que se beneficiam diretamente dos programas de reforma do setor de justiça, Estado de direito e segurança financiados por programas de assistência externa da UE	Participação na 15ª Conferência Interministerial de Ministros da Justiça dos Países de Língua Portuguesa	Portugal	

O único caso observado pela EA como um certo nível de ineficiência pelo PACED refere-se a UIF de São Tomé e Príncipe, que está em uma situação de “Catch 22”¹⁷, em termos de obter ajuda direta da UE através do projeto SAMWA.¹⁸: o Programa Indicativo Regional da UE (PIR) possui fundos para apoiar UIFs na África Ocidental, dos quais STP não beneficia porque os recursos são para os membros do GIABA e CEDEAO, e STP não pertence à CEDEAO. Um requisito inicialmente exclusivo, para o qual uma exceção deve ser feita; de outro modo, a conformidade com um requisito depende de um pré-requisito, para o qual a verificação do primeiro requisito é necessária. O apoio do PACED para resolver essa situação facilitaria a viabilidade dessa UIF; em caso de inação, São Tomé e Príncipe iria para a lista de países não cooperantes do GIABA, portanto constituindo oficialmente uma ameaça ao sistema financeiro internacional. A solidariedade dos PALOP / TL seria

¹⁷ Dilema ou situação problemática para a qual a única solução é negada por uma circunstância inerente ao problema, ou por uma regra.

¹⁸ Projeto GIABA-EU Strengthening Anti-Money Laundering Capacities in West Africa

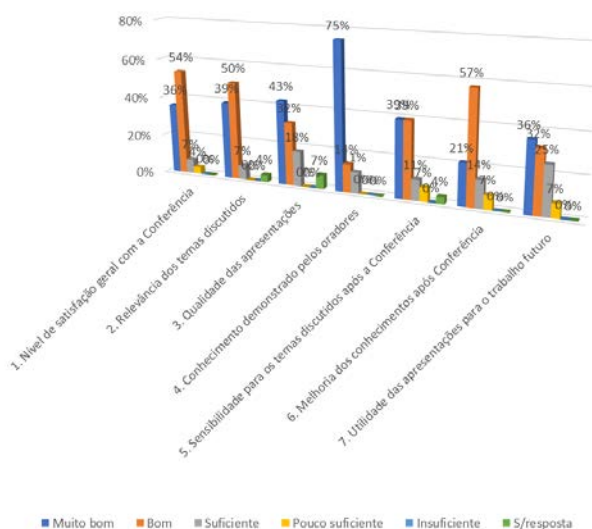
posta à prova neste caso, embora seja razoável esperar que a queda da atividade do PACED neste último ano signifique tempo e recursos livres para atender a um caso tão urgente.

Em relação ao uso de indicadores indiretos, os documentos fornecidos pela PMU sobre o nível de satisfação do usuário são conclusivos e verificam o único indicador válido na MQL. Em efeito, ao fortalecer as capacidades e instituições humanas relevantes das organizações PALOP/TL, bem como cooperação e colaboração entre si, o projeto tem fornecido meios que permitem prevenir e combater essas atividades criminosas.

A MQL é um reflexo do estado de desenvolvimento do projeto no momento de sua formulação inicial. Consequentemente, à medida que o ciclo da vida do projeto continua e novas informações são incorporadas, a MQL deve ser atualizada. Isso implica que será necessária alguma atualização durante o último ano de implementação do PACED, além da re-elaboração para um possível segundo ROM, avaliação final ou sua possível inclusão no Quadro de Resultados da UE para se alinhar ao contexto de política internacional e da UE na cooperação e desenvolvimento internacional.

A UGP forneceu a EA as informações que cobrem o período compreendido entre 1 de outubro de 2018 e 31 de julho de 2019, e que constarão no 6.º Relatório, em preparação. No que respeita às taxas de satisfação, considerando as atividades 2.1.1.1, 2.1.1.2, 2.1.1.3, e 2.1.1.5 sobre os primeiros encontros de conhecimento e de partilha de experiências em Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, e São Tomé e Príncipe, o nível de conformidade com o indicador # 5¹⁹ na MQL (considerado pela EA como o único válido para os fins desta avaliação), são altamente satisfatórios. Por exemplo, “relativamente à partilha de experiências foram consideradas como positivas por pelo menos 75% dos inquiridos, muito positivas por 15%, nem positivas nem negativas por 5% e negativas por 5% dos respondentes”. A revisão dos vários documentos fornecidos pela UGP confirma níveis de satisfação acima de 80% na maioria dos casos.

Como um segundo exemplo, a atividade 2.1.3.2, “*Conferência e seminário formativo em Cabo Verde, envolvendo a formação de especialistas cabo-verdianos em gestão e organização dos tribunais*”, teve as seguintes qualificações:



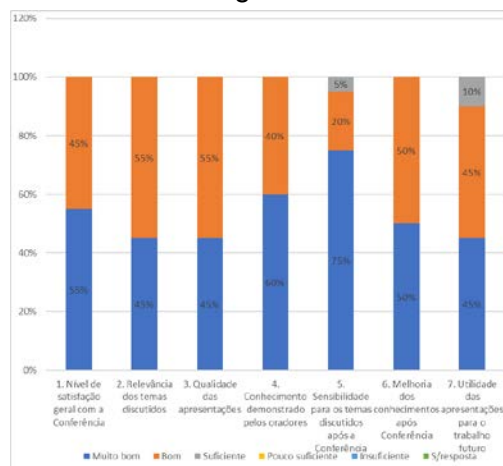
No gráfico, “todos os parâmetros apresentam taxas de satisfação superiores a 90%. (classificadas como suficiente ou mais de suficiente). Os parâmetros “satisfação geral com a conferência”, “relevância dos temas discutidos”, “melhoria dos conhecimentos após a conferência” e “utilidade

¹⁹ Pelo menos 80% dos participantes em ações de treinamento, intercâmbio e coordenação organizados com apoio ao projeto se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade da organização e a utilidade do conteúdo para suas atividades profissionais. Dados desagregados por sexo.

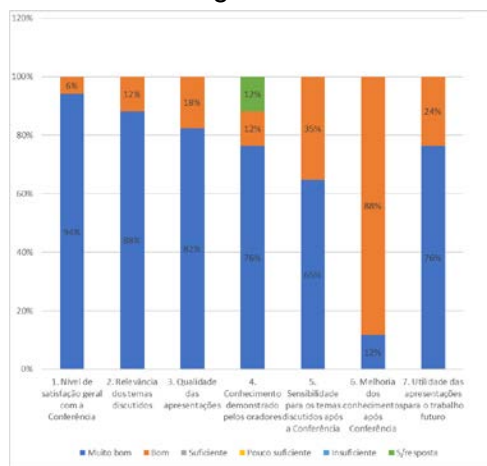
das apresentações para o trabalho futuro” mostram 100% de satisfação”. Neste exemplo, como no anterior e no próximo, a EA tem motivos suficientes para a credibilidade do resultado da pesquisa.

Um terceiro exemplo é de tipo comparativo, sobre as variações das taxas de satisfação por diferentes grupos de participantes em duas edições sucessivas do mesmo evento. Neste caso, a segunda edição do *Fórum dos Magistrados Judiciais* (atividade 3.5.4 no PGT, 20 questionário em 24 participantes), e a terceira edição do *Fórum dos Magistrados Judiciais* (mesma atividade 3.5.4, 17 questionários em 24 participantes):

2º Fórum dos Magistrados Judiciais



3º Fórum dos Magistrados Judiciais



Mostra o crescimento significativo (em azul) dos participantes "muito satisfeitos" com a Conferência. Como prova direta para verificação de qualidade, a EA teve a oportunidade de participar do 2º Congresso Ibero-Americano de Cooperação Judicial Internacional, em junho de 2019, com a participação de representantes de Portugal, Brasil e Espanha, além dos PALOP/TL. A pertinência e conteúdos das intervenções das diversas atividades e palestras são julgados excelentes pela EA.

A formação ministrada a 575 quadros nacionais formados e 1.764 participantes nas conferências, provenientes de 32 instituições públicas²⁰ dos seis países PALOP/TL, é provavelmente o maior resultado do projeto, na hipótese de que o conhecimento adquirido seja efetivamente colocado em prática, gerando o impacto esperado da intervenção.

3.4 Impacto – síntese

Impacto significa os efeitos primários e secundários a longo prazo produzidos pela Ação. Normalmente as avaliações de impacto geral são qualificadas anos após a fase da implementação. No momento, a atribuição de impactos ao PACED deve estar sujeita a critérios de inferência e correlação, mais não a evidências. A avaliação intercalar apreciou sintomas, mais não evidência suficiente de impacto até o momento, focado na probabilidade de efeitos duradouros e multiplicadores dos resultados e atividades do PACED.

Mesmo assim, algum impacto preliminar pode ser identificado. Por exemplo, a edição dos manuais de formação permitirá a capacitação contínua de novos grupos de formandos e formadores. No Congresso Internacional de Porto Alegre (Brasil, em parceria com a União Internacional de Magistrados) no âmbito do projeto da UNODC “*Rede Global de Integridade Judicial*”, saiu a primeira carta de ética para os juízes dos países de língua oficial portuguesa. Outra inferência válida refere-se a atividade 2.1.3.1, ações de formação em organização e gestão dos tribunais e dos serviços do Ministério Público, de gestão processual, incluindo estatuto das magistraturas e deontologia profissional. Estes Estatutos são impactos de longo prazo, se permanecerem em vigor.

²⁰ <https://www.paced-paloptl.com/paced-em-numeros>

Alguns impactos intermediários estão sendo visíveis. Por exemplo, a Bolsa de Formadores treinados pelo CEJ é constituída por 43 formadores nacionais, constituindo uma reserva de conhecimento que pode ser usada a qualquer momento no futuro. O mesmo aplica-se aos treinados na EPJ. Igualmente, a realização de quatro spots de televisão e de rádio terá um efeito duradouro e regional, uma vez que a RTP África os emite em toda a sua rede. Os spots são como seguem: um primeiro spot com o objetivo de informar o cidadão sobre as instituições que operam no sistema de boa governação; um segundo spot sobre corrupção; um terceiro spot sobre o branqueamento de capitais; e um quarto spot sobre o tráfico de estupefacientes.

Da mesma forma, os fornecimentos de equipamentos específicos e de peritagem, de laboratório, viaturas, a produção de materiais de leitura rápida a distribuir nos PALOP/TL, a criação de novos serviços (recuperação de ativos, mecanismos de extradição, orgaos para prevenção à corrupção, e outros). Bem que os resultados no quadro jurídico não são diretamente atribuíveis (certamente a atividade das câmaras legislativas é independente), embora nos casos de Angola e Cabo Verde, a influência do PACED tenha sido atestada pelos entrevistados.

3.5 Sustentabilidade – síntese

Somente até certo ponto agora é possível apurar se os benefícios do desenvolvimento das intervenções continuarão após a conclusão do programa, mesmo se as questões de sustentabilidade são atendidas dentro dos limites das instituições relevantes, como o estabelecimento de condições de trabalho adequadas, continuidade das capacidades das instituições, e disposição orçamental. A contribuição financeira do projeto para a LegisPalop+TL (a Base de Dados jurídica oficial) que contém Legislação, Jurisprudência e Doutrina dos países membros, garante parcialmente sua sustentabilidade. No momento, é cedo para avaliar a sustentabilidade da plataforma de cooperação e comunicação a ser desenvolvida pelo PACED durante o último ano de intervenção.

Os países beneficiários têm várias experiências de projectos e acções que chegam ao fim e não têm continuidade. Durante o período da avaliação, o PACED não havia elaborado um Plano de Sustentabilidade que contemplasse diferentes alternativas de continuidade, tanto para as ações quanto para seus efeitos. É alto o risco de o PACED se limitar a energizar os setores-alvo durante os anos de implementação, para terminar sem impactos identificáveis a médio e longo prazo. A medida em que a intervenção estiver a trabalhar na sustentabilidade terá que se materializar durante o último ano de implementação: a prioridade do PACED será garantir a sustentabilidade dos resultados alcançados, na medida do possível, dada a disponibilidade limitada de fundos remanescentes no orçamento.

A impressão da EA é que atualmente o ICIP não possui pessoal qualificado para a preparação de um estudo realista e o mais alto nível profissional, que deve ser contratado por consultores externos, familiarizados com as realidades socioeconômicas, políticas e setoriais dos seis países parceiros. O relatório deve ter a metodologia do estudo de caso, para cada país separadamente, embora finalmente apresentado como um único volume. O foco do estudo incluirá a análise organizacional das entidades que podem estar associadas a uma segunda edição do PACED.

O relatório deve ter a metodologia do estudo de caso, para cada país separadamente, embora finalmente apresentado como um único volume. O foco do estudo incluirá a análise organizacional das entidades que podem estar associadas a uma segunda edição do PACED, com seus pontos fortes e fracos, contemplando a possibilidade de mudanças e a elaboração de acordos com novas instituições que os substituam. Na avaliação, ficou claro que as necessidades de equipamentos são muito importantes para a maioria das instituições consultadas, principalmente as de STP e GB, que em alguns casos carecem dos recursos materiais mínimos, mesmo para garantir os serviços fundamentais. O estudo deve considerar as necessidades imediatas dessas instituições e refleti-las em um plano de orçamento e aquisições.

Dos atuais parceiros que continuam em associação com o PACED, devem ser estabelecidas as perspectivas de continuidade dos processos despoletados pelo projecto, nomeadamente, em que medida o projecto tem incentivados os Ministérios e serviços beneficiados pelo PACED a assumir o compromisso de continuar a trabalhar nas áreas do projecto, com as novas metodologias e lições aprendidas, integrando nas suas políticas sectoriais, com compromisso de alocação de recursos humanos, técnicos e financeiros. E também, em que medida foram realizadas intervenções no sentido de se assegurar a continuidade e intensificação das ações de cooperação entre os países, dando continuidade à abordagem regional.

Esta abordagem é particularmente importante para a Comissão Europeia, sobretudo nesta fase do projecto em que tem que reflectir sobre a continuidade das ações, e o apoio futuro no contexto do pós-Cotonou.

3.6 Valor acrescentado pela EU- síntese

De acordo com o princípio da subsidiariedade (artigo 5.º do Tratado da União Europeia), a UE só deve agir quando os objetivos puderem ser mais bem alcançados pela ação da União do que por ações potencialmente variáveis dos Estados-Membros. Exige consideração do valor e das melhorias causadas pela UE e não por outra parte que esteja tomando medidas.

As intervenções associadas ao PACED adicionam um valor às poucas intervenções dos Estados-Membros da UE no meio ambiente PALOP/TL. A EA considera razoável inferir benefícios acrescidos à alguns exemplos de intervenções no sector da governação dos Estados-Membros da EU, nomeadamente Portugal, Alemanha, Espanha, Finlândia, Reino Unido da Grã-Bretanha e Dinamarca, principalmente em Timor Leste, Moçambique e Guiné-Bissau. O Valor Acrescentado da U.E. é único, já que veio trazer de melhor que os outros não trouxeram simplesmente porque não há atores nacionais dos países membros da UE e outros não membros, ativos nessas facetas do Estado de Direito. Em relação às ações de organizações multilaterais, em termos gerais, as ações são limitadas no tempo e no espaço, focam-se em aspectos específicos e, em nenhum caso, abrangem a região PALOP/TL. Portanto, sendo o PALOP uma intervenção única, por esses motivos o valor fornecido pela UE também é único.

3.7 Coerência – síntese

A intervenção da UE foi coerente com as intervenções dos outros parceiros. O engajamento da UE funciona em conjunto com outras intervenções que têm objetivos convergentes na criação de capacidades institucionais. Constatou-se que após o PNUD, UNODC, USAID, GIABA e outros ter apoiado o desenvolvimento institucional a UE envolveu-se na continuação do apoio institucional e complementou as áreas de intervenção nos seus PIN e PIR. A coerência manifestou-se com o plano de trabalho de Portugal, o país membro da UE com maior presença no conjunto PALOP/TL.

A avaliação concluiu que o engajamento da UE funciona em conjunto com outras intervenções que têm objetivos convergentes na criação de capacidades institucionais, mas não estruturada (ou negociada) pelo PACED com outros atores. A possibilidade de redundância de atividades e duplicação de esforços não foi sistematicamente considerada pela UGP do PACED. Nesse sentido, a intervenção teve carácter introvertido, com pouca interação com o restante dos fornecedores e requerentes de serviços para o combate a esse tipo de crime, na sub-região PALOP/TL. Em termos práticos, as instituições beneficiárias não estabeleceram vínculos com outros programas externos aos PALOP/TL apoiados por outros parceiros, e as sinergias são praticamente inexistentes.

Várias seções deste relatório tem em consideração a abordagem do PACED sob a perspectiva do gênero, o meio ambiente e as mudanças climáticas, particularmente no que se refere à emissão de gases com efeito de estufa. Enquanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relevantes e suas interligações foram identificados. Embora não explicitamente, o princípio de não

deixar ninguém para trás e a metodologia da abordagem baseada em direitos foram seguidos nos documentos de identificação e formulação.

Além disso, embora os PGTs, as atas das reuniões dos PCs e os relatórios periódicos de progresso não sejam explícitas, os ODS foram refletidos na implementação da ação e sua governança. Por exemplo,

- ODS 04 - Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva, e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
- ODS 10 - Redução das desigualdades: reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles.
- ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
- ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
- ODS 17 - Parcerias e meios de implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

eles apresentam elementos de coerência e consistência com as atividades do PACED, embora, como na maioria dos casos, eles não tenham sido monitorados pela óptica dos ODS. Para aprofundar os ODS, se houver um PACED II ele não deve ser uma repetição do PACED, mas deve ter como alvos treinamentos mais especializados e práticos focados em: LLD, LTE, crimes ambientais, LCO, cooperação internacional, extradição e recuperação de bens. O PACED II também deveria ter um forte componente de monitoramento que exija estatísticas de investigações, processos e julgamentos nas áreas visadas pelo PACED. Outro componente do PACED II deve ser um banco de dados eletrônico que ajude a monitorar o acúmulo de casos no sistema judiciário (“*backlog reduction database system*”).

4 Conclusões e Recomendações

4.1 Lições Aprendidas e Conclusões (LAC)

LAC 1 A implementação do PACED foi claramente positiva, embora pudesse ter sido em maior medida. A passagem do tempo desde o início da intervenção não foi suficiente para realizar todas as atividades inicialmente planejadas. Durante a avaliação, o ICIP estava a considerar o pedido de prorrogação sem custo da duração da intervenção, com certas perspectivas de sucesso.

LAC 2. A MQL do PACED corresponde apenas parcialmente à lógica da intervenção do documento de Descrição da Ação (DdA). A matriz parece ter sido anexada sem muita consideração ao DdA, em francês e inglês, mas não em português, denotando assim o uso improvável que foi feito dela, ao longo da implementação. Definitivamente o desenho da intervenção responde a aspectos puramente técnicos com base em atividades que nem sempre levam em consideração da situação, circunstâncias, possibilidades reais e necessidades dos beneficiários, participantes, instituições e partes interessadas. Portanto, o MQL é declarado ambicioso, com uma quebra na cadeia de resultados entre produtos e efeitos e uma lógica horizontal praticamente sem relações de causa e efeito. Tal situação deve ser evitada no futuro, uma vez que é de extrema importância uma boa definição de indicadores, suposições e riscos, e sua total compreensão pelas principais partes interessadas no desenvolvimento do projeto, em particular la EAT. Consequentemente, a MQL dificilmente pode ter sido usada como ferramenta de gestão pela UGP, e principalmente pelos

conselheiros jurídicos. Entre as principais consequências dessa circunstância está a inação na modificação da MQL e o monitoramento interno insuficiente do andamento do projeto.

LAC 3. Como regra geral, a MQL deveria ser a principal ferramenta usada na gestão, no monitoramento e na avaliação de projetos financiados pela EU. A MQL do PACED deveria ter sido preparada após a seleção da estratégia e finalização do objetivo geral e dos objetivos específicos do projeto, na fase de análise, missão circular, e planificação do PGT. A MQL geralmente é modificada à medida que a implementação avança. A EA considera que esse não foi o caso do PACED.

LAC 4: O sistema de monitoramento interno do PACED é rudimentar e não está relacionado à gestão de resultados. O plano para *“montar um sistema de monitoria, ancorado numa matriz de monitoria atualizada regularmente pela equipa de assistência técnica, e que possibilite o acompanhamento sistemático das atividades e seus efeitos pelos parceiros diretos do projeto”* não foi implementado.

LAC 5: A EA conclui que o PGT inicial é um plano de alta qualidade, mas o Plano Bianual de Trabalhos teve apenas uma primeira edição, sendo abandonado em setembro de 2017. Esse tipo de programação é uma prática necessária em gestão de projetos. No momento, o CP não considerou fornecer instruções a UGP para a preparação de um PGT para o último ano de implementação.

LAC 6: Diferente da atual, a nova MQL deve permitir a evolução durante o último ano do ciclo do projeto: novas linhas podem ser adicionadas para incluir novas atividades, bem como novas colunas para metas intermediárias, quando for relevante, e os valores serão atualizados regularmente na coluna prevista para fins da estratégia de saída e do relatório final. Em caso de que a UGP precise de apoio externo para a preparação da MQL e do plano de monitoramento, recomenda-se a contratação de consultores especialistas nessa área. Também será necessária a participação da equipe de consultores científico-legais para formular os efeitos esperados da intervenção, mesmo que ex-post facto.

LAC 7: Das cinco hipóteses sobre premissas e riscos na MQL, todas foram atendidas exceto a que previu o fornecimento de recursos suficientes para os países parceiros reforçarem a execução do projeto. A contribuição de certos montantes monetários ou em espécie pelos países parceiros teria contribuído para a sua apropriação da intervenção. O CP deveria ter proposto algum tipo de compromisso (mesmo em espécie) a esse respeito, na medida da disponibilidade de cada país.

LAC 8: A projeção regional do PACED nos PALOP/TL constitui sua substância e lógica de intervenção, dadas as circunstâncias dos países membros na luta contra certos tipos de crime. A EA acredita que grande parte do sucesso do PACED está na cobertura regional. A alternativa de fragmentá-lo para ser financiado individualmente pelos PINs dos países membros não deve ser considerada: a possível desativação do PACED como intervenção no nível regional, para transformá-lo em ações no nível doméstico, privá-lo-ia de sua principal característica, que é o progresso conjunto dos PALOP/TL em direção ao estabelecimento do Estado de Direito à níveis regionais integrados.

LAC 9: A EA considera as dificuldades para o planejamento envolvidas, mas o a heterogeneidade da participação nas atividades do PACED não foi abordada adequadamente, quando estabeleceu-se o conteúdo das discussões dos *fora*. Especificamente, para países parceiros com menos progresso e nos estágios iniciais, não foi feita uma distinção entre troca de experiências, e atividades de formação no sentido estrito, e os possíveis Efeitos do PACED. A missão da ROM aconselhou a revisão da lógica de intervenção nesse respeito.

LAC 10: O PACED é um programa introvertido: quase não houve casos de sinergias ou promoção de atividades bilaterais com outros EMUE, nem com organizações multilaterais ativas no

fornecimento de bens e serviços similares ao PACED, cujo PGT não contém nenhuma disposição nesse respeito.

LAC 11: A PCC é um instrumento de enorme potencial em termos de Resultados. O trabalho na realização do ER3 durante o último ano de execução (se eventualmente ocorrer a extensão do projeto) será essencial para promover a colaboração entre as partes interessadas, dentro e fora de cada país.

LAC 12: A interação do PACED com as UIF é considerada escassa pelos representantes dessas instituições.

LAC 13: No 5º Relatório de Execução Técnica (1 de setembro de 2017 a 30 de setembro de 2018) indica-se que a desagregação dos dados por gênero será “*A recolher no último ano do projeto*”. Em outras palavras, até o momento da presente avaliação o CP do PACED não tinha efetivamente abordadas as questões de gênero, nem sob a implementação, monitoramento, nem preparação dos relatórios de progresso. Esta situação diverge das melhores práticas adotadas pelos projetos cofinanciados pela CE, onde a integração da ótica de gênero é permanente durante toda a implementação. A EA considera que ainda há tempo para reconstruir os efeitos do PACED, na perspectiva de gênero e igualdade.

LAC 14: No momento, as políticas de cooperação para o desenvolvimento a nível da UE (e algumas bilaterais) consideram a emissão de gases-estufa como resultado de atividades de cooperação, como um efeito colateral negativo que deve ser minimizado em todas as ocasiões.

LAC 15: O PACED fez um uso mínimo das instituições de treinamento estabelecidas nos países PALOP/TL. Estes incluem escolas e centros de formação jurídica e questões legais, governação, etc, em Moçambique e Timor Leste. Em caso de que as atividades de formação do PACED continuem, o CP deve considerar a produção de módulos de treinamento multimedia, para reduzir a pegada de carbono do projeto e aumentar sua eficiência. Para esses fins, a prática normal consiste em estabelecer acordos de colaboração com as instituições de formação dos países envolvidos.

LAC 16: O valor agregado do PACED radica em que os cursos (em geral de três meses), em que participaram agentes de várias polícias, juizes e advogados constituem, na maioria dos casos, a única educação formal que essas instituições receberam nos últimos anos. O PACED, sendo um programa para 6 países, tende a fornecer o mesmo programa para todos os países o que é compreensível. No entanto, atividades direcionadas para a capacidade e as necessidades de cada país devem ser incorporadas no programa.

LAC 17: A participação das OSC na luta contra a corrupção é essencial, assim como em outras formas de crime, como o narcotráfico. Para os representantes das OSC, a contribuição do PACED não foi significativa, embora em alguns relatórios de progresso apresentam a sociedade civil como beneficiária das contribuições do PACED, não como contribuintes, participantes ou atores. A participação de algumas OSC em foruns e outros eventos tenha contribuído para a verificação do indicador EURF 2.25 (ver Seção 3), embora a participação tenha sido principalmente passiva e simbólica.

LAC 18: Ao nível PALOP/TL, somente dois PINs nacionais prevêm ações de LLD/CFT. Portanto, o PACED constitui a materialização parcial das disposições desses planos, com influência limitada sobre CFT. Os entrevistados das UIFs não atribuem melhorias substanciais ao modus operandi na LLD/CFT após sua participação nos eventos do PACED, embora valorizem a interação com o pessoal de instituições judiciais e policiais que trabalham nessa área.

LAC 19: As comunicações entre os diversos atores é apresentada por um diagrama de fluxo de comunicação, que foi demonstrado ser apenas parcialmente eficaz, de acordo com praticamente todos os entrevistados durante a avaliação. A dinamização, e a melhoria do foco das comunicações entre os vários atores do PACED devem ser revistas.

LAC 20: Sobre a linguagem veicular, não se pode colocar TL no mesmo nível dos beneficiários do PACED dos outros países PALOP, cujos beneficiários têm um domínio muito melhor da língua portuguesa do que os seus contrapartes de TL.

LAC 21: A razão pela qual nenhum coordenador foi nomeado para os outros países não foi explicada à EA, uma vez que a situação data da equipe da Unidade de Gestão do Projeto (UGP) anterior à avaliação. Em outras palavras, a atual equipe da UGP não sabe por que os Coordenadores Nacionais não foram nomeados. Essas informações foram perdidas no período entre a renúncia da Coordenadora Geral anterior, e a nomeação do atual Coordenador Geral.

LAC 22: A corrupção geralmente ocorre em níveis intermediários de funcionários dos tribunais. Os entrevistados indicaram a necessidade para aumentar a formação em questões práticas sobre o processo e outros aspetos da prática judicial.

LAC 23: A ROM do PACED no primeiro trimestre de 2018 teve resultados mistos para todos os participantes e suas recomendações não foram implementadas. Uma segunda missão ROM poderia facilitar o design de uma segunda fase do PACED.

LAC 24: A preparação de um PGT específico para o último ano de implementação é essencial para o sucesso de seu fechamento.

LAC 25: No que diz respeito à Plataforma de Cooperação e Comunicação, ainda não foi decidido se os PF serão incluídos como ferramentas de cooperação e comunicação. Sua inclusão seria muito útil para obter melhores resultados em R3.

LAC 27: Embora as Organizações da Sociedade Civil (OSC), em princípio devessem ter tido algum papel na execução do projeto, na realidade sua intervenção tem sido muito limitada até o momento.

LAC 28: As certidões emitidas pelo PACED não têm valor formal nos países beneficiários do projeto. Embora em muitos casos seja o único treinamento regulamentado recebido pelos funcionários participantes, as certificações não implicam nenhuma melhoria profissional ou acadêmica para os beneficiários. O PACED desenvolveu uma "Bolsa de Formadores" em cada país, o que é muito importante. No entanto, por vezes, um país pode precisar de um formador de uma bolsa de formadores de outro país PALOP/TL e essa oportunidade deve existir.

LAC 29 As UTN, no seu papel de grupos de monitoramento técnico são elementos fundamentais na arquitetura e funcionalidade do PACED, mas sua participação foi limitada em comparação com os planos iniciais

LAC 30 O estado de direito também inclui o poder legislativo e, em certa medida, o "quarto poder", que é a imprensa. O papel de ambos os poderes tem sido mínimo.

LAC 31: Por motivos fora do escopo da AA, os questionários projetados para medir os Efeitos e Impacto, e distribuídos aos participantes das reuniões de Lisboa e Coimbra em junho de 2019, não foram respondidos. Seu conteúdo focou em Efeitos e Impacto do PACED, resultando em uma ocasião importante e em perda de ferramenta metodológica. Sua implementação e codificação teriam contribuído com dados e informações mais importantes para estabelecer esses dois elementos fundamentais da cadeia de resultados.

4.2 Recomendações

REC 1 O ICIP deve preparar uma Adenda para solicitar uma extensão do PACED, até o final de 2020, a fim de implementar todas as atividades pendentes, especialmente no que diz respeito às atividades do RE3. A última etapa do ciclo de execução do PACED deveria focar na conclusão de atividades, e sobre tudo um ciclo de seguimento, de medição dos efeitos e do impacto das atividades

realizadas (para completar o diagrama na secção 3), do enfoque de género, de aprofundamento de temáticas pontuais específicas no âmbito do ciclo de projeto, e de preparação de uma nova edição do PACED. Qualquer planeamento de novas atividades deverá diferenciar as situações específicas de cada país, mesmo tomando em conta o planeamento ao nível regional.

REC 2 Embora o Instituto seja um órgão do Ministério dos Negócios Estrangeiros, no que diz respeito aos padrões do PAGO DA, é um parceiro de implementação e, portanto, sujeito aos padrões aplicáveis dessa qualificação, no que diz respeito à Entidade Contratante, neste caso a DUE Angola. O ICIP está em posição de assimilar e implementar os procedimentos desenvolvidos pela *Practitioner's Network for European Development Cooperation*²¹, dos quais ICIP é um membro ativo.

REC 3: A MQL atual torna a intervenção praticamente não avaliável e não monitorizável. A MQL é inválida, com lógica horizontal incoerente. A inação para modificá-lo deve ser prioritária, com vista à execução de atividades pendentes, encerramento do projeto, estratégia de saída, e possível preparação de uma segunda fase do PACED. Os resultados e novos indicadores devem ser preferencialmente adaptados do Nível 2 da European Union Results Framework²², e do link *Governance/Justice Sector Reform*²³, identificando resultados SMART e indicadores mensuráveis de acordo com as prioridades da DEVCO 04. A utilização destas fontes pela UGP do projeto é crucial para identificar os principais resultados (com indicadores correspondentes) que se espera alcançar PACED, principalmente em termos de impacto - objetivo geral e resultados – e objetivos específicos.

REC 4: Embora pareça tarde para estabelecer um sistema interno de monitoria, durante o último ano de implementação, o PACED deve reconstruir esse sistema com o objetivo de implementar o Resultado 3, e produzir um relatório final de qualidade.

REC 5: A preparação de um PGT específico para o último ano de implementação é essencial para o sucesso de seu fechamento. O plano deve conter não apenas o agendamento das atividades e entrega de produtos pendentes, mas a estratégia de encerramento e certos ensaios de alternativas de implantação numa possível segunda fase do PACED, como reforço da cooperação com UIFs e instituições multilaterais, eLearning, modificações na arquitetura da intervenção, cooperação Sul-Sul, e outras examinadas neste relatório.

REC 6: É absolutamente necessário estabelecer um PGT (workplan) para o último ano de execução (2020), conforme estabelecido na nova MQL, incluindo planos de saída, de sustentabilidade, de monitoramento, e de preparação para uma possível segunda fase, além das atividades já planeadas anteriormente. Os planos devem incluir uma descrição detalhada das atividades, seus custos, prazos e a pessoa/instituição responsável pela execução de cada atividade. O modelo a ser adotado deve ser a "MQL Dinâmica" aprovada pela DEVCO em 2015. O plano de monitoramento *ex-post* consistirá na reconstrução dos efeitos (outcomes) do PACED. Para esse fim, serão coletados os endereços do maior número possível de atores, participantes e beneficiários do programa, e serão administrados os questionários elaborados pela EA (que infelizmente não foram respondidos pelos participantes do II Congresso Ibero-Americano em Lisboa). Dessa maneira, a UGP poderá estabelecer alguns dos Efeitos (a níveis de Objetivo Específico/ Outcome), o seja mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo.

REC 7: A formulação de uma possível fase 2 do PACED deve incluir o fornecimento de contribuições PALOP/TL, preferencialmente monetárias e / ou em espécie, na forma de facilitação das instalações e salários dos professores em seus respetivos centros de treinamento.

REC 8 Se a continuidade da ação fosse fragmentada os resultados obtidos até ao momento poderiam ser diluídos. A manutenção da modalidade de cooperação PACED como intervenção

²¹ <http://www.dev-practitioners.eu/>

²² https://ec.europa.eu/europeaid/devcos-results-framework_en

²³ <http://indicators.developmentresults.eu>

regional deve ser mantida, como instrumento de cooperação na comunidade cultural e linguística dos seis países.

REC 9: O ROM experimentado pelo PACED em 2018 assinalou pontos e recomendações úteis. A EA concorda com a maioria das 10 conclusões da missão ROM, mas o plano de acompanhamento para as recomendações não foi efetivamente estabelecido, isto é, não foi completamente implementado pelo ICIP. A UGP do PACED deveria revisar as conclusões e recomendações da ROM e decidir quais são válidas e aplicáveis antes do final da intervenção.

REC 10: A interação externa do PACED com o grupo de instituições multilaterais ativas no âmbito de seu mandato tem sido escassa, e gerou pouco sinergismo. A assinatura de acordos, MoUs e outros instrumentos legais com várias instituições são consideradas atividades, mas, na prática, quase não tiveram efeito no nível dos resultados. Durante o último ano de execução, as premissas contidas nesses instrumentos devem ser adaptadas na forma de possíveis resultados efetivos do PACED. O PGT final deveria incluir novas atividades nessa área de resultados.

REC 11 A obtenção de resultados no âmbito do ER3 será a principal ocupação do PACED em 2020. A inclusão da PCC no novo MQL deve conter detalhes suficientes no nível de obtenção de Efeitos (Outcomes) a nível de Objetivo Específico: mudanças a médio prazo no comportamento e desempenho dos grupos-alvo, sob controle dos grupos-alvo após o fechamento do PACED.

REC 12: O planejamento para o último ano deve considerar as inter-relações entre PACED e as UIFs com organizações nacionais e internacionais de interesse para sua operação.

REC 13: A abordagem da perspectiva de género no último ano do PACED deveria utilizar os marcadores de igualdade de género de la OCDE²⁴, conforme recomendado pela CE.

REC 14: A conscientização dos gestores de projeto sobre a pegada de carbono produzida pelas intervenções está se tornando mais importante entre as boas práticas de cooperação internacional. O PGT não contém nenhuma disposição nesse respeito. Uma segunda instância do PACED deve considerar a redução de viagens dos participantes, utilizando esses recursos para o fortalecimento de instituições de ensino nos países parceiros, preparação de módulos eLearning, fornecimento de equipamentos para vice-conferências, conectividade à Internet, materiais didáticos, etc.

REC 15. O uso dos Centros de Formação jurídico-legal já existentes nos países PALOP/TL para a formação de grupos-alvo do PACED durante o último ano aumentaria significativamente a eficiência do projeto, devido ao seu baixo custo. Para tanto, as gravações dos módulos educacionais do CEJ e do EPJ seriam utilizadas na continuidade das formações, com o efeito agregado da redução de gases de efeito estufa devido à supressão de voos de longa distância.

REC 16: Quase sem exceção, os beneficiários e participantes do PACED destacaram a qualidade e a consistência da formação e do treinamento recebido. O ICIP poderia tirar proveito de seu recurso de instituição educacional para formalizar o valor acadêmico dos cursos oferecidos pelo PACED, para que sua aprovação nos sistemas educacionais nacionais dos PALOP/TL sirva para efeitos formais na carreira profissional dos estudantes e participantes neles, mesmo com efeito retroativo.

REC 17: Durante o último ano de implementação, o PACED deveria preparar um mapa com as principais OSCs ativas nos PALOP/TL nos setores de seu mandato, realizar um levantamento das possibilidades de cooperação antes da conclusão e estabelecer expectativas e modalidades de trabalho conjunto para uma possível fase 2 do programa

REC 18: Em relação à LLD/CFT a tipologia das UIFs e seu nível institucional é diverso e fragmentado entre os PALOP/TL. Todas essas instituições têm características próprias, com as

²⁴ <https://www.oecd.org/dac/gender-development/dac-gender-equality-marker.htm>

quais o PACED manteve interações muito limitadas até o momento. Durante o último ano, PACED deveria adotar alternativas para harmonizar o progresso da CFT nessas instituições.

REC 19: O fluxo de comunicações se mostrou confuso e ineficaz, com várias etapas que distorceram a utilidade pretendida. Um sistema mais direto na direção vertical e horizontal, preparando diferentes listas de discussão, é mais apropriado para uma intervenção com as características da cobertura geográfica e várias parcerias como as do PACED

REC 20: As futuras intervenções do PACED em Timor Leste (especialmente eLearning) devem ter em conta o nível de adaptabilidade dos participantes da RTL.

REC 21: A EA encontrou evidências de que o fluxo de comunicações e a consistência da UTN foram maiores em Cabo Verde, o único país que teve um Coordenador Nacional. A nomeação de Coordenadores Nacionais deve ser uma prática padrão no PACED, em todos os países PALOP/TL.

REC 22: O PACED deve incluir como questão prioritária, a formação de funcionários judiciais e dos cartórios. Os programas de capacitação devem ser mais práticos, especialmente para os procuradores, os oficiais da polícia e as UIFs. Casos e exemplos específicos, concretos e práticos devem ser usados para trabalhar em conjunto durante as formações.

REC 23: A missão de avaliação recomenda a implementação das recomendações da missão ROM, em particular R2, R3, R5, R7 e R10. Se outra ROM ocorrer antes do final do PACED, o CP deve levar em consideração suas recomendações. Com vista a um possível ROM e/ou avaliação final, a MQL ser modificada para garantir que os documentos do projeto incluam elementos de qualidade adequada, em termos de resultados (SMART, alinhado à lógica da intervenção e consistente com o Documento da Ação correspondente), indicadores mensuráveis (SMART/RACER), linhas de base, objetivos e fontes de verificação. Esta missão da ROM poderia contribuir para a formulação da segunda fase do PACED O modelo a ser adotado deve ser a "MQL Dinâmica" aprovada pela CE em 2015.

REC 24: O PGT 2020 deve conter não apenas o agendamento das atividades e entrega de produtos pendentes, mas a estratégia de saída, e certos ensaios de alternativas de implantação numa possível segunda fase do PACED, como reforço da cooperação com UIFs e instituições multilaterais, eLearning, modificações na arquitetura da intervenção, cooperação Sul-Sul, e outras examinadas neste relatório relacionadas a gestão de resultados. .

REC 25: No que diz respeito à sustentabilidade da PCC, provavelmente a melhor opção seria colocá-la no CEJ.

REC 26: O PGT final deveria incluir novas atividades com as OSC nessa área de resultados. Se houver outra fase do PACED, deve-se ter em consideração que os Mídias e a Sociedade Civil (ONGs) participem como beneficiários na área de advocacia legislativa e divulgação sobre combate à corrupção, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas e crime organizado.

REC 27: O PACED deve negociar com as autoridades nacionais o reconhecimento oficial das certidões emitidas pelo PACED desses estudos, e seu cálculo nos registros de carreira profissional daqueles treinados, e formadores.

REC 28 As UTN, no seu papel de grupos de monitoramento técnico poderiam se reunir por videoconferência. Os PFs devem estabelecer um plano de trabalho anual e se reunir com mais frequência. No último estágio de implementação, é necessário aumentar a formação em questões práticas sobre o processo e todos os aspectos da prática judicial, incluindo a formação de oficiais da justiça. Formação on-line é altamente recomendada e, certamente, de produção mais barata.

REC 29 Se houver outra fase do PACED, deve considerar-se ter as Comissões dos Parlamentos como beneficiários do PACED na área de necessidades legislativas, ética e advocacia legislativa²⁵. Antes do desenvolvimento da continuação do projeto, deve ser realizada uma avaliação de necessidades para identificar prioridades, potenciais novos componentes e parceiros.

REC 30: A UGP deveria considerar o uso dos questionários no Anexo 6 deste relatório para distribuir entre os participantes e beneficiários da intervenção e estabelecer os Efeitos e Impacto do projeto

²⁵ Os parlamentares não participariam das formações técnicas destinadas aos magistrados e policiais.

Anexo 1: Termos de Referência

SPECIFIC TERMS OF REFERENCE

Mid-Term Evaluation for the PACED (Rule of Law Project) in PALOP and Timor-Leste

FWC SIEA 2018 – LOT 3 - Human Rights, Democracy and Peace

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

CRIS/RfS 2019 / 405637 Version 1

Contracting Authority:

The European Union Delegation to Angola

1	BACKGROUND	45
1.1	RELEVANT COUNTRY / REGION / SECTOR BACKGROUND	45
1.2	THE ACTIONS TO BE EVALUATED	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.3	STAKEHOLDERS OF THE ACTION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.4	OTHER AVAILABLE INFORMATION.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2	DESCRIPTION OF THE EVALUATION ASSIGNMENT	49
2.1	OBJECTIVES OF THE EVALUATION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.2	REQUESTED SERVICES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.3	PHASES OF THE EVALUATION AND REQUIRED OUTPUTS	51
2.4	SPECIFIC CONTRACT ORGANISATION AND METHODOLOGY (TECHNICAL OFFER).....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.5	MANAGEMENT AND STEERING OF THE EVALUATION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.6	LANGUAGE OF THE SPECIFIC CONTRACT	55
3	EXPERTISE REQUIRED.....	55
3.1	NUMBER OF EXPERTS AND OF WORKING DAYS PER CATEGORY	55
3.2	EXPERTISE REQUIRED	56
3.3	PRESENCE OF MANAGEMENT TEAM FOR BRIEFING AND/OR DEBRIEFING	56
4	LOCATION AND DURATION	56
4.1	STARTING PERIOD	56
4.2	FORESEEN DURATION OF THE ASSIGNMENT IN CALENDAR DAYS	56
4.3	PLANNING, INCLUDING THE PERIOD FOR NOTIFICATION FOR PLACEMENT OF THE STAFF	57
4.4	LOCATIONS\Q OF ASSIGNMENT	57
5	REPORTING	57
5.1	CONTENT, TIMING AND SUBMISSION	57
5.2	USE OF THE EVAL MODULE BY THE EVALUATORS.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.3	COMMENTS ON THE OUTPUTS	58
5.4	ASSESSMENT OF THE QUALITY OF THE FINAL REPORT AND OF THE EXECUTIVE SUMMARY	58
5.5	LANGUAGE	58
5.6	NUMBER OF REPORT COPIES	59
5.7	FORMATTING OF REPORTS	59
	Annex I: Specific Technical Evaluation Criteria.....	Error! Bookmark not defined.

1 BACKGROUND

1.1 Relevant country / region / sector background

The five African Portuguese-speaking countries (PALOP)-Angola, Cape Verde, Guinea-Bissau, Mozambique and Sao Tome and Principe began their cooperation in the 70's. This relationship continued after its independences and in 1985, the PALOPs joined the ACP Group (Africa, the Caribbean and the Pacific). The first EU-PALOP regional cooperation programme began in 1992. In 2007, Timor-Leste became the sixth member, and the PALOP group was renamed PALOP and Timor-Leste (PALOP-TL).

Despite the geographic discontinuity and the different development levels, the PALOP-TL group shares a strong identity, based on the common language, a common historical past and similar administrative systems.

Recently, the PALOP-TL has revealed a strong political commitment and great determination in deepening its integration as a specific linguistic region, notably at several high-level meetings (and subsequent declarations: Díli declaration in 2013 and Luanda declaration in 2014). As a result, new priorities were established and a review of the governance structure of the Partnership for the 11th EDF programme have been agreed jointly by the PALOP-TL and the European Union

The PALOP-TL partnership with the EU has demonstrated an innovative way of South-South cooperation, with comparative advantages at both bilateral and regional level. This cooperation will continue under the 11th EDF multiannual Indicative programme, this time under coordination of the Regional authorising officer, which is simultaneously national authorising officer of the Mozambique.

The PACED was designed as a tool to support the structuring and functioning of an effective system to prevent and fight against corruption, money laundering and organised crime, with emphasis on drug trafficking, by creating a legal framework and an institutional basis in accordance with international directives and best practices, adjusted to the administrative organization of PALOP/TL.

Corruption, money laundering and organised crime, especially drug trafficking, are now scourges present in all societies and affecting particularly the least developed countries, whose human, institutional and financial resources are not allowed to deal efficiently with the sophistication and internationalization of these flagella. These difficulties are directly reflected in the weakening of the rule of law and the perpetuation of poverty and social exclusion. By reinforcing the human and institutional capacities of the relevant organizations in the PALOP/TL, as well as cooperation and collaboration, the project intend to provide means to prevent and combat these flagella, thus contributing to the consolidation of the Rule of law, in the perspective of strengthening democratic governance, and for greater effectiveness in combating poverty and social exclusion.

The project intervenes mainly through actions aimed at strengthening the institutional capacity of the competent authorities at legislative, executive and judicial level and promoting the exchange and sharing of knowledge and good practice, in order to harmonise the legal and regulatory frameworks in partner States, facilitating their cooperation in the areas of the project.

The project therefore aims not only to rationalize and operationalize the national legal and judicial systems, reinforcing its capacities to formulate, plan, coordinate, implement, monitor and evaluate the results of the policies and programs to fight against corruption, money laundering and organised crime, but also improve harmonisation and regional integration in these areas. This initiative also aims to reinforce cooperation between the PALOP/TL, the adoption of common agreements, standards and guidelines, as well as exchanges of knowledge and experience.

The project thus intends to lay the foundations for the future of cooperation with the PALOP/TL and may constitute a preparation for greater financial support.

The project is based on an integrated and interdependent approach between the three levels of intervention: (i) the individual (training); (ii) Institutions (restructuring and reform, adequacy of human and material resources, strengthening of management systems, supervision, monitoring and control,); and (iii) the environmental (Legal and institutional framework).

1.2 The Action to be evaluated²⁶

Title of the Action to be evaluated	Supporting the consolidation of the rule of law in PALOP/ Timor-Leste project (PACED) -
Budget of the Action to be evaluated	<ul style="list-style-type: none"> • 7,000,000.00 EUR – 10th EDF • 1,400.000.00 EUR – Portuguese cooperation
CRIS numbers of the Actions to be evaluated	<ul style="list-style-type: none"> • FED/2013/21808 – Decision • 2014 /341-147 - Contract
Dates of the Action to be evaluated	<ul style="list-style-type: none"> • Start: 11/12/2013 • End: 11/12/2024

The main problem that the project addresses is the lack of capacity of the PALOP/TL to effectively fight against corruption, money laundering and organized crime. Several causes have been identified that explain this situation, in particular the lack of experience and limited knowledge of PALOP/TL authorities in these areas, resulting largely from the widespread weakness of their human and institutional resources, lack of financial resources to deal with those complex systems and technologies and the sophistication of this type of crime, especially in the poorest countries of the group, low international articulation, low incomes of populations, making them particularly accessible and vulnerable to illicit activities, etc.

The overall objective of the project is to contribute to the affirmation and consolidation of the rule of law in PALOP and Timor-Leste.

The specific objective is to improve the capacity of the PALOP/TL to effectively prevent and fight against corruption, money laundering and organised crime, especially narcotics trafficking.

The authorities of the partner countries and the Commission agreed to establish the project interventions in three main targets, corresponding to the following three expected outcomes:

R.1 - The legal framework and the administrative organisation of PALOP/TL on prevention and combating corruption, money laundering and organised crime, especially narcotics trafficking, are reinforced and modernised in accordance with the best International practices.

R.2. - The institutional and human capacities of relevant PALOP/TL institutions are strengthened, and their operational procedures are updated/modernized.

R.3 - Cooperation and collaboration between homologous institutions in the PALOP/TL, as well as among themselves and of the relevant external and international organisations, are strengthened on the basis of common guidelines in the project themes.

The main activities to be developed to achieve the above results are as follows:

Activities related to result R. 1

1.1 To improve the knowledge of policy-makers and senior leaders of legislative and executive powers in PALOP/TL on international best practices in the fields of legal and regulatory frameworks and administrative organisation related to prevention, criminalisation and punishment of money laundering and the main underlying crime, including corruption and narcotic trafficking;

1.2 Identify, collect, process and insert in the LEGISPALOP database, the relevant legislation on corruption, money laundering and narcotic trafficking existing in the six PALOP/TL;

²⁶ The term 'Action' is used throughout the report as a synonym of 'project and programme'.

1.3. Identify the legislation to be created or to be strengthened or with lack of harmonisation on corruption, money laundering and narcotic drugs in PALOP/TL.

1.4. Develop and propose a pilot plan (national legislation and strategies in the above areas) for the creation/reinforcement and/or harmonisation/transposition of the legislation for each of the partner countries and test it in, at least, one of them.

1.5. Establish and/or revise and propose a criminal procedure, in Portuguese language, to apprehend and declare in favour of the state the loss of products originating from serious crime underlying money laundering, narcotic trafficking and corruption;

1.6. Develop and propose an organisation and operationalisation structure-type to the financial information units, in order to be autonomous and equipped with the necessary means to better exercise their research, prevention and combating tasks on money laundering and underlying crime.

Activities related to result R. 2

2.1 Improving the organisation, methods and work practices, information and communication systems and the interinstitutional coordination of national structures involved in corruption, money laundering, narcotics trafficking, in particular, as regards the reinforcement of criminal courts and criminal investigation bodies and serious crime;

2.2 Strengthen the knowledge, competences and experience of managers and technicians of national entities directly involved in preventing and combating corruption, money laundering and narcotic trafficking, particularly in the development and implementation of plans, strategies and programs in these areas, as well as in other transversal issues such as: Ethics and deontology; Legal instruments and legal and administrative structures, implementation of topics such as methodologies and good international practices, strategic and operational analysis; mechanisms of identification and detection of drug trafficking, criminal investigation, surveillance and suspects monitoring, etc.

2.3. Support the implementation of legal instruments developed under the project, in the framework of result 1, particularly with regard to procedures for judicial investigation, prosecution and judgment of serious criminal activities and mechanisms for the seizure and management of assets seized in criminal investigations, which are the proceeds of serious crime underlying money laundering, in particular narcotic trafficking and corruption;

2.4 Support the design and implementation of appropriate mechanisms for participation, commitment and awareness of citizens, civil society organisations and the media, as well as mechanisms of accountability and social control in the prevention and combating system of money laundering, corruption and drug trafficking.

Activities related to result R. 3

3.1 Support the preparation, negotiation and possible adoption by the PALOP/TL of common guidelines for prevention and combating corruption, money laundering and organised crime, in particular drug trafficking;

3.2 Reinforce the knowledge and capacities of leaders and officials of the PALOP/TL to represent their countries in meetings and other regional and international events on the areas of the project, notably through the organisation of training actions and information on topics such as prevention and combating corruption, money laundering and organised crime at international and regional level, international cooperation in these areas and regional and international reference organisations, negotiation of international agreements, etc.

3.3 To guarantee to the representatives of the PALOP/TL in the regional and international organizations competent in the areas of the project, a high level training aimed at the proper performance of their representation functions.

3.4 Identify the strengths and weaknesses and gaps in the coordination and articulation between national, regional and international entities and prepare an action plan to address the detected deficiencies.

3.5. To prepare and support the organisation of strategic and technical coordination meetings between the relevant institutions of the PALOP/TL homologous according to a working methodology that promotes the sharing of experiences and best practices;

3.6 Support the design and development of a Portuguese-language coordination and collaboration system between the PALOP/TL countries, including an Internet platform to facilitate the exchange of experiences and creation of thematic networks and complete facilities for videoconference in all PALOP/TL.

The activities above will be implemented mainly by conducting specific studies and research in the areas of project providing advisory services/expert assistance to improve and harmonise framework Regulations in the PALOP/TL and the operational organisation and procedures in the relevant national institutions, the design and implementation of training oriented programmes for trainers and officials and technical and logistical support for organising meetings and missions to coordinate and exchange good practices between the authorities and institutions of the PALOP/TL and other relevant external organisations, as well as for the improvement of Information and communication and networking systems through more intensive and effective use of ICT

1.3 Stakeholders of the Action

Key Stakeholders

The direct beneficiaries of the activities of this project are:

- **The sovereignty bodies committed: executive and legislative;**
- **Supervisory authorities and financial taxation entities (central banks, supervisory Insurance institutes etc) non-financial entities and professions subject to Rules on money laundering Prevention, competent/responsible officials in the laundering of funds field;**
- **Financial Information Units (UIF): Officials responsible for money laundering;**
- **Ministries of Justice: Officials responsible for the submission of legislative proposals; Criminal investigation policies when under the jurisdiction of this Ministry, the attorneys general and the respective prosecutors of the Republic, the superior councils of the judiciary, magistrates and judicial officials;**
- **The ministries of internal affairs and/or internal Administration: Criminal investigative policies when under the jurisdiction of the Ministry, public policy, tax policies, customs control policies, maritime police services, Migration and borders.**
- **The Supreme Court;**
- **the General Attorney;**
- **the 'Ombudsman;**
- **Anti-corruption agencies, if any;**
- **Other institutions in general will also be beneficiaries (e.g. NGOs, Associations, commercial banks, investment agencies, private companies, etc).**
- **Indirect beneficiaries are citizens as potential users of the services lent by the justice systems, the police and other specialized structures in these matters.**

2 DESCRIPTION OF THE EVALUATION ASSIGNMENT

Type of evaluation	Mid-term
Coverage	The contract under the financing Agreement (IMDA with Camões I.P.)
Geographic scope	PALOP and Timor-Leste
Period to be evaluated	Time period of the Action to be evaluated: from 11/12/2013 to 31/01/2019

2.1 Objectives of the evaluation

Systematic and timely evaluation of its programmes and activities is an established priority²⁷ of the European Commission²⁸. The focus of evaluations is on the assessment of achievements, the **quality** and the **results**²⁹ of Actions in the context of an evolving cooperation policy with an increasing emphasis on **result-oriented approaches and the contribution towards the implementation of the SDGs**.³⁰

From this perspective, evaluations should **look for evidence of why, whether or how these results are linked to the EU intervention** and seek **to identify the factors driving or hindering progress**.

Evaluations should provide an understanding of the **cause and effect links** between: inputs and activities, and outputs, outcomes and impacts. Evaluations should serve accountability, decision making, learning and management purposes.

The main objectives of this evaluation are to provide the relevant services of the European Union and the interested stakeholders with:

- an overall independent assessment of the past performance of the PACED, paying particular attention to its intermediate results measured against its expected objectives; and the reasons underpinning such results;
- key lessons learned, conclusions and related recommendations in order to improve current and future Actions.

In particular, this evaluation will serve to understand the performance of the Action, its enabling factors and those hampering a proper delivery of results in order to adjust its design or implementing modalities;

The main users of this evaluation will be the EU Delegations, the NAO's, the Central Banks, the ministries of Finance and Plan and other relevant national partner institutions in PALOP/TL involved in the implementation of the Action to be evaluated

2.2 Requested Services

2.2.1 Scope of the evaluation

²⁷ COM(2013) 686 final "Strengthening the foundations of Smart Regulation – improving evaluation" - http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_en.pdf; EU Financial regulation (art 27); Regulation (EC) No 1905/2000; Regulation (EC) No 1889/2006; Regulation (EC) No 1638/2006; Regulation (EC) No 1717/2006; Council Regulation (EC) No 215/2008

²⁸ SEC (2007)213 "Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_en.pdf ; SWD (2015)111 "Better Regulation Guidelines", http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf ; COM(2017) 651 final 'Completing the Better Regulation Agenda: Better solutions for better results', https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf

²⁹ Reference is made to the entire results chain, covering outputs, outcomes and impacts. Cfr. Regulation (EU) No 236/2014 "Laying down common rules and procedures for the implementation of the Union's instruments for financing external action" - https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/ipa/2014/236-2014_cir.pdf.

³⁰ The New European Consensus on Development 'Our World, Our Dignity, Our Future', Official Journal 30th of June 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2017:210:TOC>

The evaluation will assess the Action using the five standard DAC evaluation criteria, namely: relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and early signs of impact. In addition, the evaluation will assess two EU specific evaluation criteria:

- the EU added value (the extent to which the Action brings additional benefits to what would have resulted from Member States' interventions only);
- the coherence of the Action itself, with the EU strategy in the areas covered by the project (Corruption, Money Laundering and Drug trafficking and with other EU policies and Member State Actions.

The evaluation team shall furthermore consider whether gender, environment and climate change were mainstreamed; the relevant SDGs and their interlinkages were identified; the principle of Leave No-One Behind and the rights-based approach methodology was followed in the identification/formulation documents and the extent to which they have been reflected in the implementation of the Action, its governance and monitoring.

2.2.2 Indicative Evaluation Questions

The specific Evaluation Questions as formulated below are indicative. Based on the latter and following initial consultations and document analysis, the evaluation team will discuss them with the Evaluation Manager³¹ and propose in their Inception Report a complete and finalised set of Evaluation Questions with indication of specific Judgement Criteria and Indicators, as well as the relevant data collection sources and tools.

Once agreed through the approval of the Inception Report, the Evaluation Questions will become contractually binding.

Relevance:

To what extent activities implemented, and to be implemented, are consistent with beneficiaries' requirements and country needs?

Effectiveness:

To what extent services provided have contributed to expected results making the best use possible of the available resources?

Efficiency:

To what extent outputs are achieved with the lowest possible use of resources/inputs (funds, expertise, time, administrative costs, etc.)?

Perspectives of impact:

To what extent activities implemented would have the positive and durable expected impact? Can it be said that the activities and outputs logically allow the objectives to be achieved?

Coherence of the Action:

Are there contradictions between the different levels of objective? Are there duplications between the activities/components of the Programme? Are there duplication between the PACED and other interventions

³¹ The Evaluation Manager is the staff of the Contracting Authority managing the evaluation contract. In most cases this person will be the Operational manager of the Action(s) under evaluation.

(from the beneficiary or other donors)? Are complementarities between PACED and other interventions duly capitalized?

The questions should cover the following fields of analysis:

- a) Evaluation of the preliminary results of the action, including factors that have determined its success and failures;
- b) Assessment of the impact of the activities implemented within the beneficiary institutions;
- c) Assessment of the adequacy of the measures adopted to counter delays and deadlocks in the implementation of the action;
- d) Evaluation of the index of appropriation of the results of the action by the beneficiaries;
- e) Evaluation of the beneficiaries perception of the results of the action (methodology applied, successes, failures, solutions encountered, etc.);
- f) Identification of measures taken by beneficiaries to ensure the sustainability of the results of the action.

2.3 Phases of the evaluation and required outputs

The evaluation process will be carried out in three phases:

- Inception and Desk
- Field
- Synthesis

The outputs of each phase are to be submitted at the end of the corresponding phases as specified in the synoptic table in section 2.3.1.

2.3.1 Synoptic table

The following table presents an overview of the key activities to be conducted within each phase and lists the outputs to be produced by the team as well as the key meetings with the Contracting Authority and the Reference Group. The main content of each output is described in Chapter 5.

Phases of the evaluation	Key activities	Outputs and <i>meetings</i>
<u>Inception and Desk Phase</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Initial document/data collection • Background analysis • Inception interviews with relevant stakeholders • Stakeholder analysis • Reconstruction (or as necessary, construction) of the Intervention Logic, and / or description of the Theory of Change (based upon available documentation and interviews) • Methodological design of the evaluation (Evaluation Questions with judgement criteria, indicators and methods of data collection and analysis) and evaluation matrix 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kick-off meeting with the Contracting Authority and the Reference Group via remote conference</i> • Inception report

Phases of the evaluation	Key activities	Outputs and <i>meetings</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • In-depth document analysis (focused on the Evaluation Questions) • Identification of information gaps and of hypotheses to be tested in the field phase • Methodological design of the Field Phase 	
<u>Field Phase</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Gathering of primary evidence with the use ‘the most appropriate techniques’ • Data collection and analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Initial meetings at country level with EUD's, NAO's, beneficiary and implementing partners in PALOP/TL Intermediary Note</i> • Slide Presentation of key findings of the field phase <i>Debriefing with the Reference Group via remote conference</i>
<u>Synthesis phase</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Final analysis of findings (with focus on the Evaluation Questions) • Formulation of the overall assessment, conclusions and recommendations • Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Draft Final Report • Executive Summary according to the standard template published in the EVAL module • Final Report • Slide presentation • <i>Meeting with Reference Group via remote conference</i>

2.3.2 Inception and Desk Phase

This phase aims at structuring the evaluation and clarifying the key issues to be addressed.

The phase will start with initial background study, to be conducted by the evaluators from home. It will then continue with a kick-off session via teleconference; in this case, the desk phase can follow from home and the evaluators will travel only at the beginning of the Field Phase. Half-day presence of evaluators whose presence is required. The meeting aims at arriving at a clear and shared understanding of the scope of the evaluation, its limitations and feasibility. It also serves to clarify expectations regarding evaluation outputs, the methodology to be used and, where necessary, to pass on additional or latest relevant information.

In the Inception phase, the relevant documents will be reviewed (see annex II).

Further to a first desk review of the political, institutional and/or technical/cooperation framework of EU support to PALOP-TL/Rule of Law, the evaluation team, in consultation with the Evaluation Manager, will reconstruct or as necessary construct, the Intervention Logic of the Action to be evaluated.

Furthermore, based on the Intervention Logic, the evaluators will develop a narrative explanation of the logic of the Action that describes how change is expected to happen within the Action, all along its results chain, i.e. Theory of Change. This explanation includes an assessment of the evidence underpinning this logic (especially between outputs and outcomes, and between outcomes and impact), and articulates the assumptions that must hold for the Action to work, as well as identification of the factors most likely to inhibit the change from happening.

Based on the Intervention Logic and the Theory of Change the evaluators will finalise i) the Evaluation Questions with the definition of judgement criteria and indicators, the selection of data collection tools and sources, ii) the evaluation methodology, and iii) the planning of the following phases.

The methodological approach will be represented in an Evaluation Design Matrix³², which will be included in the Inception Report. The **methodology of the evaluation should be gender sensitive, contemplate the use of sex- and age-disaggregated data and demonstrate how actions have contributed to progress on gender equality.**

The limitations faced or to be faced during the evaluation exercise will be discussed and mitigation measures described in the Inception Report. Finally, the work plan for the overall evaluation process will be presented and agreed in this phase; this work plan shall be in line with that proposed in the present ToR. Any modifications shall be justified and agreed with the Evaluation Manager.

On the basis of the information collected, the evaluation team should prepare an **Inception Report**; its content is described in Chapter 5.

The evaluation team (Team Leader) will then, if needed, present in the **Inception Report** to the Reference Group.

This phase is when the document analysis takes place. The analysis should include a brief synthesis of the existing literature relevant to the Action. The analysis of the relevant documents shall be systematic and reflect the methodology developed and approved during the Inception Phase.

Selected phone or face-to-face interviews with the PACED management team, the relevant EUD's in PALOP/TL services and key partners may be conducted during this phase to support the analysis of secondary sources.

The activities to be conducted during this phase should allow for the provision of preliminary responses to each evaluation question, stating the information already gathered and its limitations. They will also identify the issues still to be covered and the preliminary hypotheses to be tested.

During this phase the evaluation team shall fine-tune the evaluation tools to be used during the Field Phase and describe the preparatory steps already taken and those to be taken for its organisation, including the list of people to be interviewed, dates and itinerary of visits, and attribution of tasks within the team.

At the end of this phase a **Inception Report** will be prepared; its content is described in Chapter 5 A presentation by the evaluation team to the Reference Group, if needed, will take place in Luanda. One day presence of evaluators whose presence is required (excluding travel time).

2.3.2 Field Phase

The Field Phase starts after approval of the Inception Report by the Evaluation Manager.

The Field Phase aims at validating / changing the preliminary answers formulated during the Desk phase and further completing information through primary research.

If any significant deviation from the agreed work plan or schedule is perceived as creating a risk for the quality of the evaluation or not respecting the end of the validity of the specific contract, these elements are to be immediately discussed with the Evaluation Manager and, regarding the validity of the contract, corrective measures undertaken.

In the first days of the field phase, the evaluation team shall hold a briefing meeting with EUD, the NAO, the beneficiaries and implementing partners and other relevant stakeholders.

During the field phase, the evaluation team shall ensure adequate contact and consultation with, and involvement of the different stakeholders; with the relevant government authorities and agencies. Throughout the mission the evaluation team will use the most reliable and appropriate sources of

³² The Evaluation Matrix is a tool to structure the evaluation analysis (by defining judgement criteria and indicators for each evaluation question). It helps also to consider the most appropriate and feasible data collection method for each of the questions,

information, respect the rights of individuals to provide information in confidence, and be sensitive to the beliefs and customs of local social and cultural environments.

At the end of the field phase, the evaluation team will summarise its work, analyse the reliability and coverage of data collection, and present preliminary findings in a meeting with EUD, the NAO, the beneficiaries and implementing partners and other relevant stakeholders.

At the end of the Field Phase an **Intermediary Note** and a Slide Presentation will be prepared; its content is described in Chapter 5.

2.3.4 Synthesis Phase

This phase is devoted to the preparation by the contractor of **two distinct documents**: the **Executive Summary** and the **Final Report**, whose structures are described in the Annex III; it entails the analysis of the data collected during the desk and field phases to answer the Evaluation Questions and preparation of the overall assessment, conclusions and recommendations of the evaluation.

The evaluation team will present, in a single Report with Annexes, their findings, conclusions and recommendations in accordance with the structure in Annex III; a separate Executive Summary will be produced as well, following the compulsory format given in the EVAL module (see Annex III).

The evaluation team will make sure that:

- Their assessments are objective and balanced, statements are accurate and evidence-based, and recommendations realistic and clearly targeted.
- When drafting the report, they will acknowledge clearly where changes in the desired direction are known to be already taking place.
- The wording, inclusive of the abbreviations used, takes into account the audience as identified in art. 2.1 above.

The evaluation team will deliver and then remotely present the **Draft Final Report** to the Reference Group to discuss the draft findings, conclusions and recommendations.

The Evaluation Manager consolidates the comments expressed by the Reference Group members and sends them to the evaluation team for the report revision, together with a first version of the Quality Assessment Grid (QAG) assessing the quality of the Draft Final Report. The content of the QAG will be discussed with the evaluation team to verify if further improvements are required, and the evaluation team will be invited to comment on the conclusions formulated in the QAG (through the EVAL Module).

The evaluation team will then finalise the **Final Report** and the **Executive Summary** by addressing the relevant comments. While potential quality issues, factual errors or methodological problems should be corrected, comments linked to diverging judgements may be either accepted or rejected. In the latter instance, the evaluation team must explain the reasons in writing. After approval of the final report, the QAG will be updated and sent to the evaluators via EVAL Module.

2.4 Specific Contract Organisation and Methodology (Technical Offer)

The invited Framework Contractors will submit their specific Contract Organisation and Methodology by using the standard SIEA template B-VII-d-i and its annexes 1 and 2 (B-VII-d-ii).

The evaluation methodology proposed to undertake the assignment will be described in the Chapter 3 (Strategy and timetable of work) of the template B-VII-d-i. Contractors will describe how their proposed methodology will address the cross-cutting issues mentioned in these Terms of Reference and notably gender equality and the empowerment of women. This will include (if applicable) the communication action messages, materials and management structures.

2.5 Management and Steering of the evaluation

2.5.1 At the EU Level

The evaluation is managed by the Evaluation Manager of the EUD; the progress of the evaluation will be followed closely with the assistance of a Reference Group consisting of members of EUD, NAO, Ministries of Plan, Justice and interior, FIU’s and Central Bank Angola (BNA), The main functions of the Reference Group are:

- To define and validate the Evaluation Questions.
- To facilitate contacts between the evaluation team and the EU services and external stakeholders.
- To ensure that the evaluation team has access to and has consulted all relevant information sources and documents related to the Action.
- To discuss and comment on notes and reports delivered by the evaluation team. Comments by individual group members are compiled into a single document by the Evaluation Manager and subsequently transmitted to the evaluation team.
- To assist in feedback on the findings, conclusions, lessons and recommendations from the evaluation.
- To support the development of a proper follow-up action plan after completion of the evaluation.

2.5.2 At the Contractor level

Further to the Requirements set in the art. 6 of the Global Terms of Reference and in the Global Organisation and Methodology, respectively annexes II and III of the Framework contract SIEA 2018, the contractor is responsible for the quality of: the process; the evaluation design; the inputs and the outputs of the evaluation. In particular, it will:

- Support the Team Leader in its role, mainly from a team management perspective. In this regard, the contractor should make sure that, for each evaluation phase, specific tasks and outputs for each team member are clearly defined and understood.
- Provide backstopping and quality control of the evaluation team’s work throughout the assignment.
- Ensure that the evaluators are adequately resourced to perform all required tasks within the time framework of the contract.

2.6 Language of the Specific contract

The language of the specific contract is to be English.

3 EXPERTISE REQUIRED

3.1 Number of experts and of working days per category

The table below indicates the minimum number of evaluators and the minimum number of working days (overall and in the field), per category of experts to be foreseen by the Contractor.

Category of experts	Minimum number of evaluators	Total minimum number of working days (total)	(Out of which) minimum number of working days on mission
Cat I	1	30	17
Cat II	1	30	14

In particular, the Team Leader (to be identified in the Organisation and Methodology and in the Financial Offer) is expected to be a Cat I expert, possess a demonstrable senior evaluation expertise coherent with the requirements of this assignment and not provide less than 30 working days, out of which 17 in the field.

3.2 Expertise required

Minimum requirements of the team

(Cat. I expert)

- Academic university level, preferably master in public administration, management, law, social sciences or other relevant or equivalent
- 12 years of experience in evaluation, preferably in Justice programmes;
- 10 years of experience in working with Justice sector, 5 of which with Fight Corruption, Money Laundering, Drugs Trafficking issues, including policies, programmes, legislation, etc.;
- 3 years of experience in working with EU funded programmes
- Experience in working with regional programmes

(Cat. II expert)

- Academic university level, preferably in public administration, management, law, social sciences or other relevant or equivalent
- 5 years of experience in evaluation;
- 8 years of experience in the Justice sector
- Experience in working with EU funded programmes
- Experience in working with regional programmes

Additional requirements of the team

(Cat. I and II expert)

- Experience in working in PALOP/TL countries

Language skills of the team:

- Portuguese: at least 1 member shall possess a level C1 expertise;
- English : at least 1 member shall possess a level C1 expertise;

Languages levels are defined for understanding, speaking and writing skills by the Common European Framework of Reference for Languages available at

<https://europass.cedefop.europa.eu/en/resources/european-language-levels-cefr>

and shall be demonstrated by certificates or by past relevant experience.

The European Union pursues an equal opportunities policy. Gender balance in the proposed team, at all levels, is highly recommended.

3.3 Presence of management team for briefing and/or debriefing

The presence of member(s) of the management team **is not** required for briefing or debriefing purposes

4 LOCATION AND DURATION

4.1 Starting period

Provisional start of the assignment is beginning of June 2019.

4.2 Foreseen duration of the assignment in calendar days

Maximum duration of the assignment: 180 calendar days.

This overall duration includes working days, week-ends, periods foreseen for comments, for review of draft versions, debriefing sessions and distribution of outputs.

4.3 Planning, including the period for notification for placement of the staff³³

As part of the technical offer, the framework contractor must fill in the timetable in the Annex IV. The ‘Indicative dates’ are not to be formulated as fixed dates but rather as days (or weeks, or months) from the beginning of the assignment (to be referenced as ‘0’).

Sufficient forward planning is to be taken into account in order to ensure the active participation and consultation with government representatives, national / local or other stakeholders.

4.4 Location(s) of assignment

The assignment will take place as a home-based assignment, with field visits in PALOP/TL and Lisbon, where the project is based.

5 REPORTING

5.1 Content, timing and submission

The outputs must match quality standards. The text of the reports should be illustrated, as appropriate, with maps, graphs and tables; a map of the area(s) of Action is required (to be attached as Annex).

List of outputs:

	Number of Pages (excluding annexes)	Main Content	Timing for submission
Inception	20 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention logic • Stakeholder map • Methodology for the evaluation, incl.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluation Matrix: Evaluation Questions, with judgement criteria and indicators, and data analysis and collection methods ○ Consultation strategy ○ Field visit approach • Analysis of risks related to the evaluation methodology and mitigation measures • Work plan • Preliminary answers to each Evaluation Question, with indication of the limitations of the available information • Data gaps to be addressed, issues still to be covered and hypotheses to be tested during the field visit • 	End of Inception and Desk Phase
Intermediary Note	12 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Activities conducted during the field phase • Difficulties encountered during the field phase and mitigation measures adopted • Key preliminary findings (combining desk and field ones) 	End of the Field Phase

³³ As per art 16.4 a) of the General Conditions of the Framework Contract SIEA

	Number of Pages (excluding annexes)	Main Content	Timing for submission
Draft Final Report	40 pages	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cf. detailed structure in Annex III</u> 	End of Synthesis Phase
Draft Executive Summary – by using the EVAL online template	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cf. detailed structure in Annex III</u> 	End of Synthesis Phase
Final report	40 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Same specifications as of the Draft Final Report, incorporating any comments received from the concerned parties on the draft report that have been accepted 	1 week after having received comments to the Draft Final Report.
Executive Summary – by using the EVAL online template	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Same specifications as for the Draft Executive Summary, incorporating any comments received from the concerned parties on the draft report that have been accepted 	Together with the final version of the Final Report

5.2 Use of the EVAL module by the evaluators

It is strongly recommended that the **submission of deliverables** by the selected contractor **be performed through their uploading in the EVAL Module**, an evaluation process management tool and repository of the European Commission. The selected contractor will receive access to online and offline guidance in order to operate with the module during the related Specific contract validity.

5.3 Comments on the outputs

For each report, the Evaluation Manager will send to the Contractor consolidated comments received from the Reference Group or the approval of the report within 15 calendar days. The revised reports addressing the comments shall be submitted within 10 calendar days from the date of receipt of the comments. The evaluation team should provide a separate document explaining how and where comments have been integrated or the reason for not integrating certain comments, if this is the case.

5.4 Assessment of the quality of the Final Report and of the Executive Summary

The quality of the draft versions of the Final Report and of the Executive Summary will be assessed by the Evaluation Manager using the online Quality Assessment Grid (QAG) in the EVAL Module (text provided in Annex V). The Contractor is given – through the EVAL module - the possibility to comment on the assessments formulated by the Evaluation Manager. The QAG will then be reviewed following the submission of the final version of the Final Report and of the Executive Summary.

The compilation of the QAG will support/inform the compilation by the Evaluation Manager of the FWC SIEA’s Specific Contract Performance Evaluation.

5.5 Language

All reports shall be submitted in Portuguese.

The Final Report and the Executive Summary shall be furthermore translated into English:

5.6 Number of report copies

Apart from their submission - preferably via the EVAL Module-, the approved version of the Final Report and the Executive Summary will be also provided in 3 paper copies and in electronic version (.pdf and .doc) at no extra cost.

5.7 Formatting of reports

All reports will be produced using Font Arial or Times New Roman minimum letter size 11 and 12 respectively, single spacing, double sided. They will be sent in Word and PDF formats.

Anexo 2: Metodologia detalhada de avaliação

2.1 Estratégia geral

Esta subsecção aborda sobre a metodologia da avaliação, de uma forma geral, e os conceitos básicos.

A partir da consideração de cada contrato de subvenção, os avaliadores tentaram tirar conclusões importantes, concentrando-se em particular nas lições relevantes para todos os componentes. Tendo em conta o difícil contexto em que a Decisão funcionou, a abordagem também foi tão construtiva quanto possível. Os seguintes pontos-chave foram levados em conta na metodologia de trabalho da equipa:

- Uma abordagem flexível. O portfólio de atividades era amplo, lidando com uma variedade de sectores e abordando uma variedade de contextos provinciais e regionais. Os orçamentos também variaram (dentro dos limites permitidos e sem alterar os objetivos); portanto, também os recursos disponíveis para atividades individuais, permitindo incorporar novas atividades consideradas relevantes. Esta diversidade refletiu-se na abordagem da equipa, evitando a rigidez desnecessária, garantindo simultaneamente que as orientações e políticas da UE sejam seguidas, e adaptadas ao contexto local.
- Uma abordagem sensível. O programa operou em um ambiente complexo e confronto a diferentes opções políticas e culturais. A equipa de avaliação, experiente em levar em conta essas sensibilidades, assegurou o respeito por todas as partes interessadas e a manutenção da confidencialidade das informações compartilhadas com eles.
- Uma abordagem participativa. Os especialistas trabalharam da maneira mais colaborativa possível com as organizações implementadoras e as outras partes interessadas relevantes, respeitando as restrições e limitações sob as quais alguns deles podem ter operado. Procuraram manter discussões abertas com indivíduos das organizações implementadoras, a DUE e outras partes interessadas, com vista a evitar mal-entendidos e aumentar o valor acrescentado da avaliação.
- Uma abordagem construtiva. A equipa esforçou-se em desenvolver um aconselhamento baseado em evidências que fosse o mais realista possível. A equipa procurou trabalhar com os implementadores para projetar abordagens viáveis para o trabalho futuro, com base nas conclusões da avaliação.

Embora esteja claro que a avaliação das atividades e resultados é o objetivo principal desta avaliação, é também uma exigência dos TdR que a avaliação contribua para uma reflexão da UE sobre os futuros programas. Para apoiar este processo, a avaliação procurou identificar elementos que devem ser levados em conta na implementação do novo programa. Isso deve incluir questões de conteúdo e estratégia bem como lições aprendidas em relação aos processos de gestão e monitoria do programa.

Para atender aos objetivos de avaliação descritos acima, durante a fase de início a equipe de avaliação revisou o Quadro Logico (anexo 3) e as perguntas de avaliação (anexo 8) especificadas nos Termos de Referência (TdR) e aprovadas com o *Inception Report*, para estarem mais alinhadas com os princípios de gestão baseada em resultados. Para atender aos objetivos de avaliação descritos acima, durante a fase de início a equipe de avaliação revisou o Quadro Logico (anexo 3) e as perguntas de avaliação (anexo 8) especificadas nos Termos de Referência (TdR) e aprovadas com o *Inception Report*, para estarem mais alinhadas com os princípios de gestão baseada em resultados.

Os principais elementos do método incluíram:

- Revisão preliminar de todos os documentos relevantes do projeto, conforme fornecidos pela Delegação da União Europeia (DUE), Gabinete do Ordenador Nacional (GON) e Instituto Camões, e conforme solicitado pelo consórcio;
- Preparação e envio de um relatório inicial (*Inception Report*, contendo as constatações preliminares da revisão documental, questões de avaliação refinadas, instrumentos de coleta de dados, estratégia de amostragem, limitações para a avaliação e cronograma) à DUE e GON para revisão e aprovação antes que a missão de campo possa ocorrer;
- Entrevistas (presenciais ou por questionário), com as principais partes interessadas e beneficiários do projeto, individualmente e (conforme apropriado) em pequenos grupos/grupos focais, bem como usando pesquisas, questionários ou qualquer outro quantitativo e /ou qualitativo relevante, ferramentas como meio de coletar dados relevantes para a avaliação. Nos anexos 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4, os quatro questionários que foram distribuídos entre os diferentes tipos de informantes nessa avaliação. A resposta foi mínima da parte dos participantes (só três formulários preenchidos). A relevância estatística do exercício é nula.
- Análise de todas as informações disponíveis.
- Apresentação a DUE – Luanda da Nota Intercalar ao fim da fase de campo, junto com o resumo em *powepoint*.
- Elaboração da versão *draft* (rascunho) do relatório de avaliação (com base nas diretrizes da UE disponível no website). Os avaliadores vão submeter o relatório primeiro ao consórcio para controle de qualidade. O consórcio compartilhará o rascunho do relatório, uma vez aprovado, com os Gerentes de Projeto na DUE e GON, para a revisão de erros factuais ou omissões e os avaliadores considerarão os comentários. Posteriormente, a DUE/GON compartilhará o relatório preliminar final com o Instituto Camões/PACED e possivelmente com os parceiros para comentários sobre erros substantivos e factuais.
- Elaboração do relatório final de avaliação. Os avaliadores incorporam as mudanças necessárias e solicitadas e finalizam o relatório de avaliação; seguindo o feedback da DUE/GON e Instituto Camões.
- Não foi prevista a apresentação do relatório de avaliação final com as conclusões e recomendações ao público-alvo, partes interessadas, etc.

2.2 Estratégia da consulta

A metodologia da avaliação fica detalhada no anexo 2. Basta por enquanto dizer que, entre os sete indicadores de resultados na MQL, a EA estima que apenas o indicador número 5 (I5) atende aos requisitos SMART, e é praticável para os fins desta avaliação intermediária. Nenhum dos indicadores nos níveis OG e OE é válido para esse fim.

O enunciado do indicador I5 (em francês e inglês no original) é “*Au moins 80% des participants à des actions de formation, d’échange et de coordination organisées avec l’appui do projet se considèrent satisfaits ou très satisfaits avec la qualité de l’organisation et l’utilité des contenus pour leurs activités professionnelles. Gender desagregated data*”.

É, portanto, um indicador de natureza qualitativa e apreciação subjetiva, sobre o grau de satisfação dos usuários e beneficiários dos resultados das atividades e produtos do PACED.

A equipa desenvolveu uma modalidade de coleta de dados multifacetada, composta por quatro processos, alguns dos quais executados simultaneamente de acordo com cada um dos três resultados esperados. Todos os documentos relevantes fornecidos pela DUE Angola e o PACED (anexo 7) foram analisados.

O primeiro processo desta metodologia consistiu na análise de documentos existentes, incluindo relatórios de projetos, relatórios de progresso, relatórios de revisão e avaliação e várias notas técnicas e procedimentos operacionais desenvolvidos pela equipe do PACED.

O segundo processo envolverá a participação da equipe em reuniões de órgãos de coordenação durante a fase de campo, em Luanda e Lisboa. A equipe de avaliação participou como observadores nas reuniões do 2º Congresso Internacional de Juízes, organizado pelo Instituto Camões em Lisboa e Coimbra. Durante essas reuniões, além de observar os procedimentos, foram entrevistados alguns participantes vindos dos PALOP/TL e Brasil.

A equipe anunciou nas reuniões que ia distribuir os questionários qualitativos aos participantes, a fim de reunir informações e introspeções sobre sua relação e satisfação com o programa.

O terceiro processo envolveu as missões de campo para os seis países PALOP-TL que estão a receber assistência do PACED. Essas missões foram realizadas em.

1. Lisboa e Coimbra, do 17 ao 20 de junho 2019;
2. Moçambique, do 24 ao 28 de junho;
3. Angola, do 1 ao 5 de julho;
4. São Tomé y Príncipe, no 8 e 9 de julho;
5. Cabo Verde, do 10 ao 17 de julho;
6. Lisboa, 18 e 19 de julho;
7. Guiné-Bissau, do 22 ao 25 de julho; e,
8. Timor Leste, do 30 julho ao 2 de agosto

O coordenador da avaliação visitou Portugal, Angola, São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e Guiné-Bissau. O PE (Perito Especialista) viajou simultaneamente para os dois primeiros locais (Portugal e Angola), e depois para Moçambique e Timor Leste. Além disso, a equipe entrevistou alguns funcionários de organizações envolvidas na luta contra o LLD, LCO e LTD, como UNODC e outros, nos escritórios em cada país.

O quarto processo envolveu as entrevistas de um número de participantes das ações de formação e treinamento realizadas. Para medir sua eficácia, uma seleção aleatória de participantes e alunos foi elaborada para medir o uso do treinamento e outra assistência técnica recebida. Assim como de outros beneficiários através da administração de questionários anônimos, no anexo 5.

As entrevistas pessoais foram baseadas em protocolos semiestruturados, junto com perguntas específicas para obter informações relevantes. Essas entrevistas ajudaram para fornecer o contexto, e elucidar ainda mais o trabalho realizado e os resultados obtidos pelo PACED nos PALOP/TL. Esforços foram feitos para assegurar que a equipe de avaliação ouviu uma grande variedade de pareceres. A equipe de avaliação também documentará a lista de entrevistados de maneira desagregada por sexo.

Na secção 2 (Mapa dos participantes), a lista preliminar das instituições a entrevistar, por país. Os questionários da pesquisa foram desenvolvidos em consulta com o Grupo de Referência da Avaliação (DUE/GON Angola) com base na análise documental e metodologias consideradas como boas práticas, principalmente de UNODC, GAFI, PNUD, e outras instituições com as quais a equipe de avaliação está familiarizada. A equipe de avaliação garantiu a abrangência geográfica nas etapas mencionadas, acima através da visita a todos os PALOP-TL e Portugal. Por motivos práticos, no

briefing meeting com a DUE – Luanda foi proposto pela equipe a redução do número de perguntas de avaliação, das 26 iniciais para 18 finais. Algumas perguntas ficaram sem alteração, outras foram fundidas.

2.3 Tabela 2: Matriz das consultas

Matriz de consultas

Durante a reunião de briefing na DUE de Angola, a EA propôs ao Gerente de Operações a redução do número de questões de avaliação, após verificar durante a Fase de Desk que algumas delas eram redundantes, dadas as características do PACED. A proposta foi aprovada, passando das 25 perguntas iniciais para as 17 finais.

Grupo alvo	Critérios	Colleita de dados	Propósito da entrevista
1) Parceiros de Implementação do Projeto <ul style="list-style-type: none"> • Camões IP • GON & DUE Angola 	Eficácia Eficiência e gerenciamento de projetos Tema transversal (GE) Sustentabilidade	Entrevistas em profundidade Questionários estruturados e semiestruturados	Compreender as questões relacionadas com a conceção e implementação do projeto na perspetiva das principais partes interessadas no desenvolvimento / implementação: <ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre o grau em que o modelo de parceria contribuiu para a colaboração e coordenação dos parceiros de desenvolvimento; • Identificação de quais atividades / outputs para colocar mais foco durante o processo de avaliação; • Identificação de resultados e lições inesperadas.
2) Beneficiários Chave (Pessoal chave e funcionários das instituições beneficiárias)	Eficácia Eficiência e gerenciamento de projetos Temas transversais (GE) Sustentabilidade	Entrevistas em profundidade Questionários estruturados e semiestruturados	Compreender os aspetos organizacionais e de implementação do projeto do ponto de vista dos beneficiários: <ul style="list-style-type: none"> • Grau de capacitação institucional e técnica; • Desafios encontrados durante a implementação e como resolvidos; o que funcionou e o que não funcionou; o grau em que o projeto contribuiu para as metas de desenvolvimento de cada instituição; • Identificação de mudanças nas operações de cada instituição em particular: políticas e protocolos adotados, responsabilidade, governança e implicações para a GE; • Questões que podem afetar a sustentabilidade.
3) Formadores e Formandos	Eficácia Sustentabilidade Temas transversais (GE)	Discussões em grupo informais e / ou entrevistas individuais, breve questionário sobre treinamento e sobre GE	Avaliar o nível de participação e capacidade adquirida através de programas de formação realizados no âmbito do componente de assistência técnica do projeto: <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia da metodologia e abordagem das atividades de formação; • Grau de capacitação institucional e técnica; • Exemplos de incorporação de gênero nos programas de formação.
4) Outras partes Interessadas tais como instituições do setor da justiça e da sociedade civil	Eficácia Sustentabilidade Temas Transversais (GE); Coordenação	Entrevistas em profundidade; Discussões em grupo informal e perguntas individuais, questionário curto.	Avaliar o grau de colaboração e coordenação entre o projeto e outros projetos e atividades do setor da justiça: <ul style="list-style-type: none"> • Evidência na comunidade do grau de capacitação institucional e técnica; • Questões que podem afetar a sustentabilidade.

2.4 Detalhe de ferramentas e análises

Além dos questionários na seção anterior, em cada encontro foi a descrição e a justificação da abordagem metodológica (qualitativa e quantitativa) e a sua operacionalização com outros informantes, a divisão de tarefas na equipa de avaliação, segundo os papéis e responsabilidades de cada membro da equipa, e do tempo necessário para a sua concretização durante a fase de trabalho de campo.

Algumas lacunas de informação foram identificadas, e efetivamente resolvidas com a participação dos informantes; em particular, pelos membros das unidades organizacionais de planeamento e administração do PACED em Lisboa, e a assistência técnica contratada para a implementação dos aspetos científicos e manuais de formação.

As entrevistas com o representante diretivo (Diretor Geral) do Instituto Camões marcaram inicialmente aspetos políticos, após os quais o caráter técnico da avaliação foi sublinhado pela equipa, resultando em conclusões satisfatórias a partir da visão metodológica.

2.5 Métodos de Análise

Na sua avaliação do aspeto de relevância, os avaliadores levaram em conta a diversidade de contextos institucionais, particularmente no contexto dos constrangimentos operacionais que sofrem as instituições devido a conjuntura atual dos respetivos países. Um ponto-chave foi avaliar em que medida as diferenças nas abordagens das instituições foram explicitamente levadas em conta, e as atividades projetadas com base em análises de situação sólida, bem como objetivos mais amplos, bem como atividades rotineiras.

Com relação à eficácia, os avaliadores tinham em mente os objetivos específicos e os resultados esperados de cada componente. Foi particularmente importante verificar em que medida os implementadores das componentes se concentravam na entrega dos resultados, não apenas nas atividades. Além disso, foi importante avaliar até que ponto os implementadores do programa puderam aprender com a experiência e alimentar esse aprendizado de volta à estratégia do PACED.

O aspeto de avaliação de eficiência focalizou questões de gerenciamento de programas e componentes, bem como questões de valor para o dinheiro. Esse aspeto da avaliação levou em conta os planos originais dos programas, mas também considerou até que ponto os fatores de risco foram identificados e mitigados. As questões de fundos não utilizados, o lento início de atividades e a extensão da duração das intervenções foram levados em consideração.

Em relação ao impacto, os avaliadores partiram de uma consideração dos resultados / resultados planejados do programa, por entender que ainda é cedo demais para considerar impactos no médio prazo. Mesmo assim, alguns impactos são identificáveis pelos beneficiários e usuários dos serviços prestados pelos projetos. Foi relevante também verificar até que ponto os programas desenvolviam seus próprios processos de avaliação de impacto. Em vez de esperar um único impacto amplo para cada programa, os avaliadores estavam procurando “elementos de impacto” atribuíveis aos programas, mesmo que seja difícil atribuir impacto porque fatores externos aos programas também podem modificar as percepções neste sentido.

A consideração da sustentabilidade incluiu quaisquer medidas tomadas para fortalecer a capacidade das organizações implementadoras; os procedimentos ou mecanismos iniciados ou

projetados para abordar questões do programa, olhando principalmente para o Orçamento do Estado no futuro, e o possível apoio da UE para a consolidação das infraestruturas.

Anexo 3: Logica intervenção / matriz de estrutura lógica

	Logique D'intervention	Indicateurs Objectivement Verifiables	Sources De Verification	Hypotheses
Objectif Global	Contribuer à l'affirmation et la consolidation de l'État de Droit dans les PALOP/TL	<ul style="list-style-type: none"> • A la fin du projet le classement des PALOP/TL dans les <i>rankings</i> internationaux liés à la bonne gouvernance et l'État de droit s'est sensiblement amélioré. • A la fin du projet les thèmes centraux adressés par le projet sont traités avec une priorité élevée dans les stratégies et politiques de développement des PALOP/TL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et rankings internationaux publiés régulièrement par des Organisations et ONG internationales de référence. • Rapports et statistiques des Nations Unies et d'autres organisations sur l'accomplissement des ODM • Word Bank Worldwide Governance Indicators ; • Transparency International's corruption perception Index • Daily lives and Corruption Survey • Imbrahim Index of African Gouvernance • Heritage Foundations' • Index of Economic Freedom • Global Competitiveness Report • Bertelsmann Index • Stratégies et Plans Nationaux de Développement des PALOP/TL • Éventuellement, rapport d'évaluation ex-post du projet. 	
Objectif Spécifique	Améliorer la capacité des PALOP/TL pour prévenir et lutter efficacement contre la corruption, le blanchiment de capitaux et la criminalité organisée, surtout en ce qui concerne le trafic de stupéfiants	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution annuelle, en pourcentage, du nombre de poursuites administratives et judiciaires et de condamnations pénales, ainsi que du nombre et de la valeur des appréhensions d'argent, biens et stupéfiants pour des crimes commis dans les domaines d'intervention du projet, dans l'ensemble des PALOP/TL et à chacun des pays, montrant la connexion avec l'année de départ. (sex desagregated data) • À la fin du projet les dispositifs légaux et institutionnels de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le trafic de stupéfiants dans les PALOPS/TL sont significativement améliorés et plus harmonisés entre eux, et son 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports et statistiques publiés par des institutions pertinentes des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire des PALOP/TL • Rapports et statistiques publiés par des organisations régionales et internationales pertinentes. • Informations pertinentes publiées dans les media, surtout dans des magazines et d'autres publications spécialisées. • Comptes rendus de réunions conjointes des PALOP/TL sur des thèmes concernés par le projet. • Rapports d'évaluation a mi-parcours et final du projet et rapports de suivi (ROM). • Rapports techniques et de progrès du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • La lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et la criminalité organisée est considérée comme un facteur important de développement par les gouvernements des PALOP/TL. • Les budgets d'État des PALOP/TL prévoient suffisamment de ressources pour le développement et renforcement des dispositifs légaux et institutionnels de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le trafic de stupéfiants. • Les gouvernements des PALOP/TL et les institutions concernées soutiennent le renforcement des échanges, de

		<p>analyse être attestée par le biais de n° de lois/réglementations approuvés et n° de lois /réglementations approuvées et harmonisés et en conformité avec les Conventions et standards internationales par an, ainsi que n° de plans, stratégies approuvés par pays et par an et n° de institutions créées et qui fonctionnent indépendamment. (gender assesement of actions)</p> <ul style="list-style-type: none"> • À la fin du projet la coopération et la collaboration entre les PALOP/TL dans les domaines du projet a augmenté significativement. 		<p>la coopération et de la collaboration entre eux et avec des partenaires internationaux et étrangers pertinents dans les domaines d'intervention du projet, ainsi qu'une plus grande harmonisation des dispositifs légaux et institutionnels concernés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations nationales partenaires reconnaissent les produits et services délivrés par le projet comme des instruments utiles pour le développement et renforcement des dispositifs légaux et institutionnels dans les domaines d'intervention du projet.
<p>Resultats</p>	<p>R.1 Le cadre juridique et l'organisation administrative des PALOP/TL en matière de prévention et lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et la criminalité organisée, en particulier le trafic de stupéfiants, sont renforcés et modernisés conformément aux meilleures pratiques internationales</p> <p><u>ACTIVITÉS</u></p> <p>A.1.1 Améliorer les connaissances des décideurs politiques et hautes dirigeants des pouvoirs législatif et exécutif des PALOP/TL sur les bonnes pratiques internationales en matière d'encadrement juridique et réglementaire et d'organisation administrative liées à la prévention, criminalisation et répression des activités de blanchiment de capitaux et de la criminalité principale sous-jacente, notamment la corruption et le trafic de stupéfiant.</p> <p>A.1.2 Identifier, collecter, traiter et introduire dans la base de données Legispalop la législation pertinente sur la corruption, le blanchiment de capitaux et le trafic de stupéfiants existante dans les six PALOP/TL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'études, documents et recommandations à caractère stratégique, politique, juridique, réglementaire et administratif produits avec l'appui du projet. Gender sensitive approach • Au moins 2/3 de ces études, documents et recommandations sont approuvés et/ou adoptés par les gouvernements des PALOP/TL et les institutions concernées avant la fin du projet. Gender assessments • Nombre des améliorations à caractère organisationnel, procédural, méthodologique et technologique proposées et mis en œuvre dans les institutions partenaires avec l'appui du projet. Gender assesement. • Au moins 80% des dirigeants de ces institutions se considèrent satisfaits ou très satisfaits avec les aménagements introduits dans le fonctionnement et équipement de leurs services et avec la 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation à Mi-parcours et Final • Rapports de suivi (ROM) • Rapports de progrès et techniques du projet.. • Rapports, publications, statistiques et journaux officiels des PALOPS/TL. • Enquêtes conduits par le projet auprès les dirigeants des institutions concernées et les participants à des événements de formation, d'échange et de coordination organisés avec l'appui du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gouvernements et les institutions nationales partenaires sont disponibles, motivées et engagées à participer aux activités du projet et mobilisent les ressources humaines, techniques et financières complémentaires qui sont nécessaires à l'appropriation des biens et services délivrés par le projet et à leur inclusion dans leurs activités courantes.

A.1.3 Identifier la législation à créer, à renforcer et/ou qui manque d'harmonisation sur la corruption, le blanchiment de capitaux et le trafic de stupéfiants dans les PALOP/TL.

A.1.4 Élaborer et proposer un Plan Pilote (législation et stratégies nationales dans les domaines ci-dessus) pour la création/renforcement et/ou harmonisation/transposition de la législation pour chacun des pays partenaires et le tester dans au moins un pays d'entre eux.

A.1.5 Établir et/ou réviser et proposer une procédure pénale type, en langue portugaise, destinée à appréhender et déclarer la perte en faveur de l'État des produits de la criminalité grave sous-jacente au blanchiment de capitaux, en particulier le trafic de stupéfiants et la corruption.

A.1.6 Élaborer et proposer une structure type pour l'organisation et opérationnalisation d'Unités d'Information Financière autonomes et dotées des moyens nécessaires pour mieux exercer leurs tâches d'investigation, prévention et combat au blanchiment de capitaux et à la criminalité sous-jacente.

R.2 Les capacités institutionnelles et humaines des institutions pertinentes des PALOP/TL sont renforcées et leurs procédures opérationnelles modernisées

ACTIVITÉS

A.2.1 Améliorer l'organisation, les méthodes, les pratiques de travail, les systèmes d'information et communication et la coordination interinstitutionnelle des structures nationales engagées dans la problématique de la corruption, du blanchiment de capitaux et du trafic de stupéfiants, en particulier concernant le renforcement des tribunaux de nature criminelle et des organes d'investigation de la criminalité grave.

A.2.2 Renforcer les connaissances, les compétences et le savoir-faire des cadres dirigeants et des techniciens des entités

capacitation de son personnel.

Gender desagregated data

- Au moins 80% des participants à des actions de formation, d'échange et de coordination organisées avec l'appui du projet se considèrent satisfaits ou très satisfaits avec la qualité de l'organisation et l'utilité des contenus pour leurs activités professionnelles. Gender desagregated data.
- Nombre de réunions, vidéoconférences et autres événements de coordination interrégionale réalisés avec l'appui du projet, par an et au niveau total.
- Nombre et qualité de directrices et lignes d'action communes et d'accords de coopération conclus et effectivement implémentés entre les gouvernements et les institutions concernées des PALOP/TL et avec des institutions internationales et étrangères pertinentes (Prenant comme référence de qualité des normes et des bonnes pratiques reconnues sur le plan international) .Gender assesement of actions.

nationales impliquées directement aux activités de prévention et lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et le trafic de stupéfiants, notamment dans les domaines d'élaboration et de mise en œuvre de plans, stratégies et programmes dans ces domaines, ainsi que sur des thèmes plus transversaux comme l'éthique et la déontologie, les instruments juridiques et les structures juridiques et administratives concernées par son application ou sur de thèmes spécialisés comme les méthodologies et bonnes pratiques internationales d'analyse stratégique et opérationnelle, les mécanismes d'identification et de détection du trafic de stupéfiants, l'investigation criminelle, la vigilance et le suivi de suspects, etc.

A.2.3 Appuyer la mise en œuvre des instruments légaux développés avec l'appui du projet dans le cadre du résultat 1, notamment en ce qui concerne les procédures permettent l'investigation judiciaire, l'accusation et le jugement des activités criminelles graves dans les domaines du projet et les mécanismes d'appréhension et gestion de biens appréhendés dans l'investigation criminelle qui soient le produit de la criminalité grave sous-jacente au blanchiment, notamment le trafic de stupéfiants et la corruption.

A.2.4 Appuyer la conception et la mise en œuvre de mécanismes adéquats de participation, d'engagement et de sensibilisation des citoyens et des organisations de la société civile et media ainsi que des mécanismes de responsabilisation et de contrôle social au regard du système de prévention et de lutte contre le blanchiment, la corruption et le trafic de stupéfiants.

ACTIVITÉS

R.3 La coopération et la collaboration entre institutions homologues des PALOP/TL, ainsi qu'entre elles et des organisations externes et internationales pertinentes, sont renforcées sur la base de

lignes directrices communes dans les domaines du projet.

A.3.1 Appuyer la préparation, négociation et éventuelle adoption par les PALOP/TL de lignes directrices communes en matière de prévention et lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et la criminalité organisée, en particulier le trafic de stupéfiants

A.3.2 Renforcer les connaissances et les capacités de dirigeants et cadres techniques des PALOP/TL pour représenter les pays en réunions et autres événements régionaux et internationaux sur les domaines d'intervention du projet, notamment à travers l'organisation d'actions de formation et information sur des thèmes comme la situation de la prévention et lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et la criminalité organisée aux niveaux régional e international, la coopération internationale dans ces domaines et les organisations régionales et internationales de référence, la négociation d'accords internationaux, etc.

A.3.3 Assurer aux représentants des PALOP/TL détachés auprès d'organisations régionales et internationales compétentes dans les domaines d'intervention du projet une formation d'haut niveau ciblée sur le bon déploiement de leurs fonctions de représentation.

A.3.4 Identifier les points forts/faibles et les lacunes existantes en matière de coordination et articulation entre les entités nationales, régionales et internationales et préparer un plan d'action pour combler aux insuffisances détectés.

A.3.5 Préparation et appui à l'organisation de réunions de coordination stratégique et technique entre institutions homologues pertinentes des PALOP/TL, selon une méthodologie de travail qui favorise le partage d'expériences et de bonnes pratiques

A.3.6 Appuyer la conception et développement d'un système de coordination et de

	<p>collaboration, en langue portugaise, entre les pays PALOP/TL, incluant une plateforme d'Internet pour faciliter les échanges et la création de réseaux thématiques et des facilités de vidéoconférence complètes dans tous les PALOP/TL.</p>			
		<p>Moyens Assistants Techniques - Formateurs Matériel d'appui à la formation Consommables - Équipement Installations - Moyens de transport Voyages et logement</p>	<p>Coûts Contribution UE (déléguée à Camões) 6.650.000 Contribution Portugal 1.400.000 Évaluation/ Audit 350.000 TOTAL 8.400.000</p>	<p>Les partenaires financiers et techniques mettent leurs contributions à disposition du projet en temps utile et en quantité et qualité adéquates.</p>

Anexo 4: Matriz de avaliação

Matriz de avaliação, perguntas de avaliação, com critérios e indicadores de julgamento

A primeira parte da matriz apresenta as questões que guiaram todo o trabalho de avaliação por critérios de avaliação. Isto é seguido pelos critérios de julgamento. A terceira coluna inclui os indicadores que orientaram a equipe de avaliação para verificar se os critérios de julgamento estão configurados para responder a cada questão. Ao final de cada questão, as fontes de dados e ferramentas para coleta de dados são apenas apontadas, pois são apresentadas em maiores detalhes nos anexos 2 e 3.

A Equipa de Avaliação fez um exercício cuidadoso para incluir elementos para avaliar se o género foi totalmente integrado na ação. Isso pode ser visto principalmente e acima de tudo na elaboração dos critérios de julgamento de cada questão e é ainda fortalecido com algumas questões específicas a esse respeito.

RELEVÂNCIA				
Focado na identificação e formulação de cada objetivo e na consistência com as políticas públicas nacionais, bem como com a estrutura política da UE sobre LLD, LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO. Focado também no contexto da intervenção hoje nos seis países PALOP-TL				
Pergunta Avaliação PA	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA1: Em que medida a intervenção corresponde aos objetivos e prioridades dos quadros políticos da UE relativos à criminalidade organizada, LLD / LCO / LTO, e crime organizado LCO?	Verificar se a intervenção está em consonância com a UE	Documento do projeto e plano de Ação para cada objetivo e documentação conexa da UE	PACED, Instituto Camões, EU, IcSP	Estudo da documentação fornecida
PA 2: Em que medida os objetivos da intervenção foram coerentes com as estratégias da UE para os diferentes países / terceiros?	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se está em consonância com o Programa Indicativo Nacional (PIN), o Programa Indicativo Plurianual (PMI) e / ou o Documento de Estratégia por País (CSP) do país beneficiário. • Verificar e documentar que a ação, conforme concebida e planeada, proporcionou continuidade e sinergia a projetos anteriores financiados pela UE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento do projeto e plano de ação para cada objetivo e documentação relacionada da UE. • Mapeamento do projeto financiado pela UE no setor do Estado de Direito, bem como projetos sobre LLD / LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO 	DUE	Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL
PA3: Em que medida os objetivos da intervenção e atividades implementadas foram consistentes com as necessidades dos	• Verificar se é consistente com a política pública dos países sobre LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO, políticas nacionais e obrigações internacionais de direitos humanos.	• Documentos de política pública dos países parceiros enquadrando sua política em LLD / LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO.	UE Atores estatais de setores relevantes para a LLD / LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO,	Estudo da documentação fornecida, reuniões grupais, workshops, visitas de campo e entrevistas

RELEVÂNCIA

Focado na identificação e formulação de cada objetivo e na consistência com as políticas públicas nacionais, bem como com a estrutura política da UE sobre LLD, LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO. Focado também no contexto da intervenção hoje nos seis países PALOP-TL

Pergunta Avaliação PA	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
beneficiários, partes interessadas e parceiros em cada país-alvo?	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o processo de consulta conducente à formulação da ação incluiu as partes interessadas e os destinatários da ação, incluindo atores estatais relevantes, Organizações da Sociedade Civil (OSC) e beneficiários finais. • Verificar se as análises de gênero e direitos humanos específicas de cada país foram levadas em conta na elaboração e implementação da ação em cada país de destino. Verificar como foi feito e encontre as causas do porque não, se for o caso. • Verificar se o desenho e as atividades da ação eram consistentes com as políticas de igualdade de gênero e as obrigações internacionais de igualdade de gênero e direitos humanos de cada país alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro legislativo anterior sobre LLD / LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO nos países estudados • Documentos de identificação e formulação da ação • Ponto de vista (em documentos e encontros) das OSCs, entre elas, associações de vítimas. • Relatórios sobre a atual situação jurídica, política e de segurança nos PALOP/TL 	organizações da sociedade civil e associações / representantes de parceiros globais	
PA 4: Até que ponto as atividades do projeto foram baseadas e implementadas com uma abordagem de sensibilidade a LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO específicos de cada país?	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se uma avaliação de LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO foi realizada e levada em consideração para cada país durante o planejamento, implementação e monitoramento periódico das atividades do projeto • Verificar se as medidas participativas envolvendo os principais interessados e grupos envolvidos foram aplicadas na avaliação de sensibilidade a LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO específicos de cada país 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de Avaliação de incidência dos episódios e casos de LLD / LCC e/ou LTO, e crime organizado LCO <p>como um todo e, em particular, dos PALOP/TL. Incluindo Estratégias de Alerta aplicadas pelos Estados e por organizações da sociedade civil e atores sociais civil dos países-alvo.</p>	Relatórios e documentos do projeto	Análise de documentação; entrevistas com os principais interessados; entrevistas com grupos focais
PA 5: Até que ponto o projeto conseguiu responder aos objetivos estabelecidos nos regulamentos dos países parceiros?	Documentar que a intervenção mostrou que os objetivos dos países foram incorporados no planejamento dos resultados e atividades.	Documentos de identificação e formulação da ação	UE	Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL Reuniões grupais, workshops, visitas de campo e entrevistas Análise de documentação; entrevistas com os principais interessados; entrevistas com grupos focais

EFICÁCIA				
Focado no nível de realização dos produtos e resultados planejados				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 6: Até que ponto a intervenção proporcionou os resultados e impactos que ela estabelece para atingir os objetivos estabelecidos tanto no nível do projeto como em cada país-alvo?	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o projeto efetivamente consegue apoiar parceiros e partes interessadas no fortalecimento de suas capacidades de engajar-se em LLD / LCC e/ou, LTE, e crime organizado LCO • Buscar evidências que confirmem que a ação contribuiu efetivamente para a criação de uma comunidade de prática e compartilhamento de conhecimentos que assegure que os mecanismos de LLD / LCC e/ou LTE, e crime organizado LCO sejam mais operativos 	Os possíveis novos Planos de Ação Nacionais estão em conformidade com os objetivos das atividades da ação; nível de envolvimento dos parceiros	Atores estatais de setores relevantes para a justiça transicional, organizações da sociedade civil e associações / representantes de vítimas, parceiros globais	Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL
PA7: Até que ponto o projeto conseguiu apoiar todos os grupos-alvo inicialmente identificados e fortaleceu suas capacidades para se engajar no processo de justiça transicional?	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se a ação atendeu efetivamente às necessidades das vítimas por LLD / LCC e/ou LTE, e crime organizado LCO, e sua participação no planejamento, desenvolvimento e implementação de medidas <p>Procurar evidências de que o projeto tenha efetivamente abordado as diferentes necessidades das populações afetadas por LLD / LCC e/ou LTE, e crime organizado LCO,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os relatórios financiados pela; arquivos de registo, documentos de conhecimento e material correlato dos treinamentos, sessões de orientação, visita de campo e atividades de capacitação realizadas; lições aprendidas e realizações do projeto ou em colaboração com a ação 	Atores estatais de setores relevantes para a LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO, parceiros globais	<p>Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL</p> <p>Reuniões grupais, workshops, visitas de campo e entrevistas globais</p> <p>Análise de documentação; entrevistas com os principais interessados; entrevistas com grupos focais</p>

EFICIÊNCIA				
Centra-se nos fatores que facilitaram ou complicaram a implementação tanto do orçamento como das atividades e das medidas identificadas para superar as dificuldades encontradas				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 8: Até que ponto os recursos e insumos foram convertidos em resultados de maneira oportuna e econômica?	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o nível de alocação dos recursos inicialmente associados a cada objetivo e os correspondentes outputs e se houve reajustes dos orçamentos para adequação às mudanças. • Identificar quais são os fatores externos que têm ou são suscetíveis de facilitar ou dificultar o diálogo político e, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundos remanescentes por objetivo e orçamento previsto das atividades remanescentes por objetivo. • Documentou dificuldades previstas e imprevistas, bem como colaborações 	Atores estatais de setores, organizações da sociedade civil e associações nos países PALOP/TL	<p>Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL</p> <p>Reuniões grupais, workshops, visitas de campo e entrevistas</p>

EFICIÊNCIA				
Centra-se nos fatores que facilitaram ou complicaram a implementação tanto do orçamento como das atividades e das medidas identificadas para superar as dificuldades encontradas				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
	<p>consequentemente, o caminho para a implementação de contratos e atividades e o alcance dos resultados esperados.</p> <p>Analisar se os recursos da ação (financeiros, tempo, gestão, especialização técnica e de gênero) são suficientes para LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO,</p> <p>Analisar as questões enfrentadas no cronograma de contratos, atividades e implementação do orçamento e se essas questões poderiam ter sido previstas na fase inicial do projeto</p>	<p>que facilitaram o planejamento e a implementação dos projetos-piloto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade da ação frente à mudança de políticas públicas nos países PALOP/TL. 		
.PA 9: Como foi a relação (ratio) e a medida dos resultados (qualitativos e quantitativos) em relação aos insumos / recursos dedicados ao programa	<p>Analisar se os recursos da ação (financeiros, tempo, gestão, especialização técnica e de gênero) são suficientes para abordar os aspetos LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO, até o fim do PACED</p>	<p>Relação entre o custo de cada treinamento e pré e pós-produção de materiais relacionados e o número de participantes</p>	<p>atores estatais de sectores relevantes para LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO, organizações da sociedade, parceiros globais</p>	<p>Estudo da documentação fornecida. Focus grupos, visitas, interviews</p>
PA10: Até que ponto a configuração do projeto, incluindo o envolvimento e responsabilidades compartilhadas com outras partes interessadas, tem sido eficiente para alcançar os objetivos declarados?	<p>Analisar as questões enfrentadas no cronograma de contratos, atividades e implementação do orçamento e se essas questões poderiam ter sido previstas na fase inicial do projeto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de intercâmbios colaborativos que ocorreram e sua contribuição para a programação de nível nacional dos PALOP/TL • Planos de despesas versus semestre / relatórios financeiros anuais 	<p>atores estatais de sectores relevantes para LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO, organizações da sociedade parceiros globais</p>	<p>Estudo da documentação fornecida sobre países PALOP/TL</p> <p>Reuniões grupais</p>

SUSTAINABILIDADE				
Focado nas medidas tomadas para facilitar a continuidade das políticas locais e dos planos estaduais e não-estatais apoiados pela ação				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA11: Em que medida o projeto contribuiu para um maior envolvimento no processo de justiça transicional pela UE e / ou outras partes interessadas envolvidas?	<ul style="list-style-type: none"> Documentar o tipo de estratégia de saída planejada e implementada. Analise como essa estratégia aborda LLD / LLC e/ou LTD, e crime organizado LCO no meio e longo prazo. Documentar a extensão em que os parceiros locais e os diferentes beneficiários (incluindo detentores de direitos e detentores de obrigações) envolvidos na definição e implementação da estratégia de saída 	<ul style="list-style-type: none"> Planos de apoio setoriais em andamento, diretamente relacionados com os pilares do Estado de Direito, que adotaram o LLD / LLC e/ou LTD, e crime organizado LCO relacionado a conflitos como uma característica a ser levada em conta. Projetos apoiados no âmbito desta ação que permanecem operacionais Legislação nacional ou documentos de política que foram produzidos com o apoio da ação 	Atores estatais de sectores relevantes para LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO, organizações da sociedade parceiros globais	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de projetos TJ internacionais e locais em andamento nos países relevantes; relatórios e documentos de saída da ação; Base de dados de projetos da UE e da ONU, Entrevistas com agentes que colaboraram com a ação; entrevista com os agentes da ação (consultores / coordenadores de gênero implantados); grupos de foco
PA12: Até que ponto o projeto conseguiu fortalecer as colaborações entre as partes interessadas no país?	Documentar casos claros em que os parceiros da ação possuem seus resultados e estão comprometidos com sua sustentabilidade após o término da intervenção.	<ul style="list-style-type: none"> Redes de atores estatais e não estatais que trabalham em LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO, estabelecidas ou apoiadas no quadro da conferência global dos PALOP-TL, promovidas entre a ação e atores estatais levados adiante. 	Ídem	Ídem
PA13: Até que ponto o projeto conseguiu extrair e compartilhar lições e melhores práticas sobre a aplicação de abordagens sensíveis ao LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO?	<ul style="list-style-type: none"> Estudar e documentar práticas realizadas com o apoio da ação que foram ou poderiam ser documentadas e sistematizadas para poderem ser replicadas em outros países. Avaliar se o impacto dos consultores de LLD / LLC e/ou LTE, e crime organizado LCO implantados pela ação leva a um compromisso apoiado por uma política que garanta mecanismos de luta contra a criminalidade organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação de documentos produzidos, como o relatório dos assessores da criminalidade organizada. Documentos de políticas públicas, leis ou estatutos produzidos e sendo implementados que podem estar relacionados à ação. 	Ídem	Ídem

SUSTAINABILIDADE

Focado nas medidas tomadas para facilitar a continuidade das políticas locais e dos planos estaduais e não-estatais apoiados pela ação

Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
	Avalie se as lições aprendidas e as melhores práticas que nos surgiram PALOP-TL, as NU, EU e outros	Planos preparados e planos implementados para apresentar em oficinas e publicações lições aprendidas e melhores práticas		

IMPACTO

Focado na probabilidade de efeitos duradouros e multiplicadores dos resultados e atividades da ação

Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA14 Até que ponto a abordagem sensível ao gênero conseguiu tornar efetivo o processo de justiça transicional levando em consideração e abordando as diferentes experiências e necessidades da sociedade	Analisar as contribuições específicas da ação para garantir que os mecanismos da luta contra o crime organizado abordem os direitos humanos entre os quais o trabalho feito para o desenvolvimento de políticas públicas e legislação;	Políticas públicas, leis e / ou estatutos desenvolvidos com o apoio da ação.	Atores estatais de sectores relevantes para LLD / LIC e/ou LTE, e crime organizado LCO, organizações da sociedade parceiros globais	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de projetos TJ internacionais e locais em andamento nos países relevantes; relatórios e documentos de saída da ação; Base de dados de projetos da UE e da ONU, • Entrevistas com agentes que colaboraram com a ação; entrevista com os agentes da ação (consultores / coordenadores de gênero implantados); grupos de foco
PA 15: Até que ponto o projeto contribuiu para o reforço das relações e parcerias UE-ONU, no domínio da justiça transicional e da prevenção de conflitos de forma mais ampla?	<ul style="list-style-type: none"> • Analise as atividades/ os projetos piloto nos PALOP-TL é possível replicação. • Analisar como os diálogos, e as consultas tiveram impacto 	Relatórios da cooperação de assistência técnica fornecida pela ação às instituições nacionais	Ídem	Ídem
PA 16: Até que ponto o projeto contribuiu para melhorar a conscientização e as capacidades para aplicar a sensibilidade de criminalidade organizada?	<p>Analisar o apoio fornecido para melhorar o trabalho das organizações locais que trabalham na promoção da sensibilidade a criminalidade organizada• Analisar intervenções de capacitação para conscientização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar a proposta de cooperação entre as autoridades nacionais dos PALOP-TL e os organismos jurídicos internacionais 	Ídem	Ídem	Ídem

IMPACTO				
Focado na probabilidade de efeitos duradouros e multiplicadores dos resultados e atividades da ação				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 17: Quais foram os resultados, intencionais ou não intencionais, diretos ou indiretos, positivos ou negativos das atividades do projeto nos contextos em que foram implementados?	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados / impacto das estratégias e atividades do projeto nos diversos contextos pelos quais eles são implementados, incluindo os benefícios previstos para diferentes atores e beneficiários em todos os níveis. <p>Avaliar as maneiras pelas quais o projeto contribuiu para as mudanças: positivas ou negativas, intencionais ou não.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumir o contexto geral da criminalidade organizada relacionada com conflitos nos PALOP-TL • Apresentar as diferentes entidades e programas que intervêm neles • Contextualizar as diferentes atividades apoiadas pela Ação neste quadro nestes seis países <p>Apresentar a evolução da abordagem da criminalidade organizada relacionado com conflitos nas áreas de apoio</p>	Ídem	Ídem

VALOR ADICIONADO DA UE				
A contribuição do apoio da UE nesta iniciativa para a intervenção dos países membros da UE no sentido de melhorar o acesso aos pilares da				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 18: Qual é o significado estratégico do apoio da UE neste setor e nos países-alvo?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar se o apoio prestado por especialistas internacionais para treinar e promover a investigação da criminalidade organizada está a reforçar a sustentabilidade e / ou o impacto de programas e projetos financiados pelos membros da UE e da UE nos países beneficiários; • Tentar ver se existem outros projetos / programas da UE e / ou estados membros da UE ou outros doadores que apoiam este ou outros campos relacionados. • Relatórios • Webs • Ponto de vista dos principais intervenientes UE, agências de 	Existência de outros projetos relacionados com a criminalidade organizada que estão a ser financiados e implementados relacionados com este financiamento da UE e / ou dos estados membros da UE;		

VALOR ADICIONADO DA UE				
A contribuição do apoio da UE nesta iniciativa para a intervenção dos países membros da UE no sentido de melhorar o acesso aos pilares da				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
	cooperação dos países membros da UE e embaixadas nos PALOP TL Ministérios das Relações Exteriores Estudo da documentação fornecida			
PA 19 Em que medida a intervenção da UE acrescenta benefícios ao que teria resultado em novas intervenções bilaterais dos Estados-Membros da UE ou de outras intervenções de doadores?	<ul style="list-style-type: none"> Documentar outras iniciativas relacionadas à criminalidade organizada da UE nos PALOP-TL e tentar apontar as áreas / componentes em que existem ou poderia haver sinergias. Comparação cruzada das atividades da Ação com outros projetos da UE e / ou dos Estados-Membros da UE nestes países e destaque do impacto diferencial da anterior	A existência de outros projetos relacionados com a delinquência organizada que estão a ser financiados e implementados relacionados com este financiamento da UE e / ou dos estados membros da UE;	Ídem	Ídem
PA 20 Qual é o valor acrescentado desta intervenção em comparação com outros fundos e programas da UE?	Avaliar em que medida as atividades da ação nos PALOP-TL beneficiaram de conhecimentos provenientes de outras ações dos Estados-Membros da UE e / ou da UE e vice-versa.	Análise dos sumários	Ídem	Ídem

COMPLEMENTARIDADE, COERÊNCIA, COORDENAÇÃO E VISIBILIDADE DA UE				
Focado no fortalecimento da contribuição da UE para maximizar o impacto de políticas e ações sobre criminalidade organizada, de LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 21 Qual é o nível de coerência com as políticas de ação externa da UE	Análise comparativo	Documentos de políticas públicas	Políticas da UE e dos Estados-Membros da UE e da ONU e de outros doadores sobre criminalidade organizada/ LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO, apoio jurídico e respetivas bases de dados; relatórios específicos de cada país, tanto governamentais como internacionais	Revisão dos relatórios da abordagem global da UE sobre as políticas para a criminalidade organizada e com pessoal relevante do Serviço Europeu para a Ação Externa e sede do GON e seus homólogos nas delegações da UE dos países-alvo;

COMPLEMENTARIDADE, COERÊNCIA, COORDENAÇÃO E VISIBILIDADE DA UE				
Focado no fortalecimento da contribuição da UE para maximizar o impacto de políticas e ações sobre criminalidade organizada, de LLD / LCO e/ou LTO, e crime organizado LCO				
Pergunta	Critério de julgamento	Indicadores	Fontes dos dados	Ferramentas
PA 22 Até que ponto a Ação foi coerente com a de outros doadores ao longo do período de programação nos domínios do LLD / LCO e/ou LTD?	Estudar diferentes mecanismos de compartilhamento de informações entre doadores em cada país alvo.	Mecanismos de programação e reporte dos mecanismos de coordenação	Ídem	Ídem
PA 23: Em que medida se verificou a cooperação entre os estados membros da UE e outros doadores/organizações?	Avaliação das estratégias nacionais ou internacionais relevantes para fortalecer os órgãos da luta contra criminalidade organizada	Relatórios	Ídem	Ídem
PA 24: Em que medida os resultados da Ação complementararam / foram apoiados por outras intervenções da UE, incluindo operações da criminalidade organizada nos países-alvo no domínio da LLD / LCO e/ou LTO, E CRIME ORGANIZADO LCO?	Análise de complementaridade e sinergias com programas similares ou relacionados a este projeto.	A existência de estratégias ou estratégias de apoio ao sector da luta contra a criminalidade organizada apoiadas pelos membros da UE	Ídem	Ídem
PA 25: Em que medida a Ação contribuiu para aumentar a visibilidade do papel da UE no domínio da justiça transicional, a nível internacional e nacional?	<p><input type="checkbox"/> Avaliar se o projeto tem um plano de comunicação e visibilidade (C & V) e implementado com orçamento apropriado, cronograma e ponto focal designado de C & V</p> <p><input type="checkbox"/> Avaliar se as principais mensagens do projeto estão alinhadas com as políticas da UE em matéria de luta contra a criminalidade organizada</p> <p>Avaliar se os parceiros do projeto, a todos os níveis, reconhecem e reconhecem explicitamente o papel e o apoio da UE ao projeto</p> <p>Avaliar se os parceiros usam canais apropriados para articular as mensagens do projeto para diferentes públicos-alvo e têm potencial para efeito multiplicador.</p>	<p>Plano estratégico e relatórios sobre a comunicação e visibilidade do projeto</p> <p>Materiais de informação, educação e advocacia do projeto</p>	Análise de relatórios relevantes e materiais informativos do projeto	Análise de documentação e entrevistas com o pessoal relevante do projeto, parceiros, partes interessadas e beneficiários.

Anexo 5: Questionários

Avaliação intercalar PACED - Questionário 1: Dirigentes, contrapartes, homólogos e beneficiários

1. Quais serviços ou produtos que o PACED fornece você conhece?
2. Que tipo de assistência o PACED ofereceu ao seu país? Qualquer produto / assistência que você teria recebido, mas não foi fornecido?
3. A sua legislatura adotou legislação LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais desde 2014?
4. Qual legislação modelo utilizou o PACED? O mentor do PACED ajudou na redação? Qual foi o valor disso?
5. As autoridades do seu país receberam algum treinamento relacionado a LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais desde 2014? (acompanhe para descobrir dados desagregados por sexo quando possível)
6. Até que ponto o PACED foi envolvido? Qual foi o valor do treinamento do PACED? / Como você usou isso?
7. Como os mentores do PACED ajudaram você na configuração de políticas e procedimentos de LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais?
8. Qual banco de dados ou software foi introduzido pelo PACED? foram úteis para você? Alguma área de pesquisa que você perdeu nessas ferramentas?
9. No geral, você ficou satisfeito com a assistência fornecida pelo PACED? (porquê?)
10. A assistência técnica AT foi fornecida de acordo com as suas necessidades?
11. Você vê algum efeito a longo prazo da assistência fornecida pelo PACED?
12. Na sua opinião, o PACED contribuiu efetivamente para melhorar a capacidade local de LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais?
13. O PACED contribuiu para tornar as medidas LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais do seu país mais eficazes? (porque sim ou porque não?)

14. Quais outros fatores contribuíram para um melhor regime de medidas LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais em seu país?
15. Você conhece outros provedores do tipo de assistência fornecida pelo PACED?
16. Na sua opinião, o que torna a assistência do PACED interessante? Quais são os pontos fortes do PACED? O que você vê como o principal valor agregado fornecido pela equipe e pelos mentores do PACED?
17. Como o PACED poderia melhorar seus serviços e produtos?
18. Você ou a sua organização participaram das reuniões de relativas a tipologias (ARINSA, ARINWA, ESAAMLG, GABAC, ou FATF) nos últimos cinco anos?
19. Você usou bases de dados PACED, material de treinamento ou assistência na preparação de documentos relevantes, relatórios e estudos da ARINSA, ARINWA, ESAAMLG, GABAC, ou FATF? Como?
20. Os mentores / AT do PACED ajudaram na preparação para Avaliações Mútuas? Como?
21. A equipe e mentores/AT do PACED estão fornecendo informações relevantes nas reuniões do PACED? Como?
22. De que aspectos dos direitos humanos e género está ciente de que são particularmente importantes no campo da LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais?

Avaliação intercalar PACED - Questionário 2: Pontos Focais, AT, Conselheiros

1. Como você descreveria a configuração de sua cooperação com o pessoal do PACED na sede, outros funcionários do Instituto Camões na sede e funcionários do escritório de campo do Instituto Camões?
Regular, houveram problemas de comunicação e foram ultrapassado em parte
2. Em que medida você considera que o material e o suporte fornecidos pela equipe do PACED na matriz são úteis para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
NA
3. Até que ponto você considera o apoio prestado por outros funcionários do Instituto Camões na sede útil para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
NA
4. Até que ponto você considera o apoio fornecido pelos escritórios de campo do Instituto Camões útil para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
NA
5. Os arranjos de trabalho (contrato, remuneração, etc.) fornecem uma boa base para a realização de sua tarefa? O que deve ser melhorado?
NA
6. Até que ponto você trabalha com funcionários de outras organizações dedicadas a LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais
O colega da DUE que trabalha na área justiça tem contatos com outras instituições e segue tecnicamente o PACED A partir de 2016 com a revisão de meio termo do PIN , a causa da situação política foram removidas todas as atividades (programas) relacionados com justiça e defesa. Ficando em implementação apenas programas regionais. Inclusive alguns destes foram suspensos por um tempo a causa da situação das chefias das instituições (PJ)
7. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)
Situação política, falta de meios materiais e estruturas; corrupção interna
8. Como você caracterizaria sua cooperação com organizações parceiras e outros provedores de AT no campo de a LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais?
Regular –Houve projetos com UNODC; esta iniciado um grupo de trabalho.
9. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)
10. Como você caracterizaria sua cooperação com as contrapartes dos países?

<p>Depende do momento político. Em general há boa vontade mas falta de visão a longo prazo as vezes ambição Sem ter visão realista da situação / falta de meios</p>
<p>11. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)</p>
<p>Ver 11.</p>
<p>12. Quais considera ser os principais resultados que ajudou a fazer através do seu mentor /assistência técnica AT / ou como conselheiro? (decompô-lo pelo tempo e pelo país)</p>
<p>NA</p>
<p>13. Como você acompanha os resultados que seu trabalho fez acontecer?</p>
<p>NA</p>
<p>14. O que você considera os principais obstáculos para alcançar resultados?</p>
<p>A situação político-institucional da Guiné Bissau</p>
<p>15. Como esses obstáculos poderiam ser superados?</p>
<p>NA</p>
<p>16. Você vê algum impacto a longo prazo do PACED? Por favor descreva.</p>
<p>Pergunta que a avaliação deve responder</p>
<p>17. Quais são os pontos fortes do PACED, em comparação com os fornecedores de AT no mesmo campo?</p>
<p>Ter instituições fortes e uma rede de contatos setoriais insitucionais que AT "privada" não teria</p>
<p>18. Quais são os pontos fracos do PACED, em comparação com os fornecedores de AT no mesmo campo?</p>
<p>Contactos restritos principalmente à lusofonia. Limitadas possibilidades de interação com outros programas - nos muitas vezes tivemos que fazer ligação</p>
<p>19. Na sua opinião, o que deve ser melhorado?</p>
<p>Seguimento dos formandos e desempenho no trabalho depois das firmações É difícil mesurar o impacto deste tipo de projetos</p>
<p>20. Se você trabalhou para o Instituto Camões antes de 2014, o que mudou desde então?</p>
<p>NA</p>
<p>21. Que aspectos dos direitos humanos e género são relevantes para o seu trabalho ou quais você encontrou em seu trabalho?</p>
<p>Pergunta que a avaliação deve responder</p>

Avaliação intercalar PACED - Questionário 2: Pontos Focais, AT, Conselheiros

1. Como você descreveria a configuração de sua cooperação com o pessoal do PACED na sede, outros funcionários do Instituto Camões na sede e funcionários do escritório de campo do Instituto Camões?
2. Em que medida você considera que o material e o suporte fornecidos pela equipe do PACED na matriz são úteis para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
3. Até que ponto você considera o apoio prestado por outros funcionários do Instituto Camões na sede útil para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
4. Até que ponto você considera o apoio fornecido pelos escritórios de campo do Instituto Camões útil para o seu trabalho? Como poderia ser melhorado?
5. Os arranjos de trabalho (contrato, remuneração, etc.) fornecem uma boa base para a realização de sua tarefa? O que deve ser melhorado?
6. Até que ponto você trabalha com funcionários de outras organizações dedicadas a LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais
7. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)
8. Como você caracterizaria sua cooperação com organizações parceiras e outros provedores de AT no campo de a LLD, luta contra a lavagem de dinheiro; LCO: Luta contra a criminalidade organizada; LTE Luta contra o tráfico de estupefacientes; LCC: Luta contra a corrupção; LLC Luta contra a lavagem de capitais?
9. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)
10. Como você caracterizaria sua cooperação com as contrapartes dos países?
11. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa cooperação? (Quais, se houver, são as principais dificuldades em trabalhar com eles?)
12. Quais considera ser os principais resultados que ajudou a fazer através do seu mentor /assistência técnica AT / ou como conselheiro? (decompô-lo pelo tempo e pelo país)
13. Como você acompanha os resultados que seu trabalho fez acontecer?
14. O que você considera os principais obstáculos para alcançar resultados?
15. Como esses obstáculos poderiam ser superados?

16. Você vê algum impacto a longo prazo do PACED? Por favor descreva.
17. Quais são os pontos fortes do PACED, em comparação com os fornecedores de AT no mesmo campo?
18. Quais são os pontos fracos do PACED, em comparação com os fornecedores de AT no mesmo campo?
19. Na sua opinião, o que deve ser melhorado?
20. Se você trabalhou para o Instituto Camões antes de 2014, o que mudou desde então?
21. Que aspectos dos direitos humanos e género são relevantes para o seu trabalho ou quais você encontrou em seu trabalho?

Avaliação intercalar PACED - Questionário 3: Perguntas para representantes de organizações parceiras

1. Que tipo de cooperação e interação você experimentou entre sua organização, o PACED e o Instituto Camões desde 2014?
2. Que lições aprendidas poderiam ser tiradas dessa experiência?
3. Quais serviços ou produtos que o PACED fornece você conhece?
4. Você conhece outros provedores do tipo de assistência fornecida pelo PACED?
5. Na sua opinião, o que torna a assistência do PACED única? Quais são os pontos fortes do PACED? O que você vê como o principal valor agregado fornecido pela equipe e pelos mentores do PACED?
6. Na sua opinião, como o PACED poderia melhorar seus produtos e serviços?
7. O PACED está contribuindo para uma melhor harmonização entre os provedores de AT no campo de LBC / CFT/ LCD? Como?
8. Na sua opinião, o PACED contribuiu efetivamente para melhorar a capacidade local de LBC / CFT /LCD?
9. Você diria que o PACED contribuiu efetivamente para melhorar o regime de LBC / CFT nos países da região? Como e em que medida?
10. Que outros fatores contribuíram para um melhor regime de LBC / CFT nos países da região?
11. Você ou sua organização participaram das reuniões relacionadas a tipologias (ou ESAAMLG ou FATF) nos últimos cinco anos?
12. Você está usando bancos de dados PACED ou documentos para preparar documentos relevantes, relatórios e estudos sobre APG (ou ESAAMLG ou FATF)? Como?
13. A equipe e mentores do PACED estão fornecendo informações relevantes nas reuniões do APG (ou ESAAMLG ou FATF)? Como?
14. Até que ponto os resultados do Workshop-Piloto-Quadro do IIWG (SIP), Kuala Lumpur, de 1 a 4 de abril de 2008, foram usados pelos países? O papel do PACED foi reconhecido?
15. Que aspectos da HRG são relevantes para o seu trabalho ou quais você encontrou em seu trabalho?

Questionário 4: formação – formandos- alunos

Assistência técnica e produtos

1. Em quais atividades realizadas no âmbito do PACED sobre Branqueamento de capitais-Lavagem de Dinheiro/Trafico de Drogas/Anticorrupção foi que você participou?

Resposta

Assunto	Sim/Nao
1 Cursos de capacitação em legislação	
2 Cursos de treinamento em aplicação da lei	
3 Cursos de capacitação em processo judicial	
4 Curso de Formação em FIUs	
5 Trabalho com mentores	
6 Grupos de peritos e consultas	
7 Software para Unidades de Inteligência Financeira	
8 Base de Dados	
9 Redes Internacionais de informação-divulgação	
10 eLearning	
11 Se outro. por favor especifique	

2. Qual dos seguintes produtos e serviços fornecidos pelo PACED você conhece?

Assunto	Não Ciente	Ciente mas não usado	Usado, mas não considerado útil	Usado e encontrado útil
1 Formação e treinamento				
2 Publicações				
3 Modelo de leis e disposições				

3 Que impacto o PACED pode ter no seu trabalho?

Ass1unto	Sim	Nao	Nao sabe
1 Prevenção e organização do terrorismo			
2 Crime transnacional			
3 Análise financeira e investigação			
4 Relatórios de transações suspeitas			
5 Gerenciamento de banco de dados			
6 Processar crimes financeiros			
7 Convenções da ONU e internacionais			

8 Apreensão de ativos			
9 Investigação Anticorrupção			
10 Técnicas de lavagem de dinheiro			
11 Legislatura modelo Branqueamento de capitais			
12 Cripto moeda			
13 Investigando lavagem de dinheiro			
14 Processar casos de lavagem de dinheiro			
15 Vigilância			
16 Outros			

4 Por favor, classifique as atividades PACED que você participou, por sua utilidade

Assunto	Fraca	Forte	Nao sabe
1 Conteúdos de formação			
2 Conselho			
3 Rede e compartilhamento			
4 Pensamento inovador			
5 Atenção individual			
6 Personalizado aconselhar			
7 Programas			
8 Base de dados			
Outros			

6 Qual foi o principal uso que você fez da formação fornecida? Por favor, ameneças um exemplo específico

Assunto	Declínio	Sem alteração	Melhoria
Investigando questões de lavagem de dinheiro			
Processar casos de lavagem de dinheiro			
Investigando casos de terrorismo			
Processando casos de terrorismo			
Investigando casos de tráfico de drogas			
Processos de tráfico de drogas			
Analisando transações suspeitas			
Preparando relatórios de transações suspeitas			
Elaboração de legislação sobre questões de lavagem de dinheiro			
Detectando crime financeiro			

Perda de ativos			
Treinando outros			
Outros usos, por favor especifique			

7 Por favor compare a PACED a outros prestadores de assistência contra branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo, luta antidrogas ilícitas (FATF, Egmont Group, FMI, Departamento do Tesouro dos EUA) que você pode conhecer

Assunto	Pior	Sobre o mesmo	Melhor
Nações Unidas			
Cobertura global			
Inovação			
Concentre-se na aplicação da lei			
Programa de tutoria			
Parcerias			
Engajamento das partes interessadas			
Conteúdos de formação			
Legislativo e formulação de políticas			
Legitimidade			

7 Na sua opinião, quais são as três principais mudanças necessárias para aumentar a capacidade dos funcionários públicos de lidar com LBC / CFT / CDT em seu país? Essas mudanças podem estar relacionadas a estruturas, sistemas, treinamento ou qualquer outro desafio enfrentado por você

Carência	
1 Precisa de	
2 Precisa de	
3 Precisa de	

8 Na sua opinião, quais são as três principais mudanças necessárias para tornar as leis, políticas e medidas de AML / CFT / CDT do seu país mais eficazes?

9 O que o PACED deveria fazer de forma diferente para ser mais eficaz e útil para você?

--

10 Forneça as informações abaixo somente para fins analíticos agregados

País de residência	S. Tomé e Príncipe
Setor de trabalho (por exemplo, aplicação da lei, administração da justiça, supervisão bancária, etc)	
Seu gênero	
Sua idade	
Ano em que você recebeu o suporte do PACED	

Questionário 4: formação – formandos- alunos

Assistência técnica e produtos

1. Em quais atividades realizadas no âmbito do PACED sobre Branqueamento de capitais-Lavagem de Dinheiro/Trafico de Drogas/Anticorrupção foi que você participou?

Resposta

Assunto	Sim/Nao
1 Cursos de capacitação em legislação	sim
2 Cursos de treinamento em aplicação da lei	sim
3 Cursos de capacitação em processo judicial	sim
4 Curso de Formação em FIUs	não
5 Trabalho com mentores	sim
6 Grupos de peritos e consultas	sim
7 Software para Unidades de Inteligência Financeira	não
8 Base de Dados	não
9 Redes Internacionais de informação-divulgação	não
10 eLearning	não
11 Se outro. por favor especifique	

2. Qual dos seguintes produtos e serviços fornecidos pelo PACED você conhece?

Assunto	Não Ciente	Ciente mas não usado	Usado, mas não considerado útil	Usado e encontrado útil
1 Formação e treinamento				X
2 Publicações	X			
3 Modelo de leis e disposições				X

3 Que impacto o PACED pode ter no seu trabalho?

Ass1unto	Sim	Nao	Nao sabe
1 Prevenção e organização do terrorismo	X		
2 Crime transnacional	X		
3 Análise financeira e investigação	X		
4 Relatórios de transações suspeitas	X		
5 Gerenciamento de banco de dados		X	
6 Processar crimes financeiros	X		
7 Convenções da ONU e internacionais	X		

8 Apreensão de ativos	X		
9 Investigação Anticorrupção	X		
10 Técnicas de lavagem de dinheiro	X		
11 Legislatura modelo Branqueamento de capitais	X		
12 Criptomoeda		X	
13 Investigando lavagem de dinheiro	X		
14 Processar casos de lavagem de dinheiro	X		
15 Vigilância	X		
16 Outros	X		

4 Por favor, classifique as atividades PACED que você participou, por sua utilidade

Assunto	Fraca	Forte	Nao sabe
1 Conteúdos de formação		X	
2 Conselho			
3 Rede e compartilhamento		X	
4 Pensamento inovador		X	
5 Atenção individual	X		
6 Personalizado aconselhar	X		
7 Programas	X		
8 Base de dados	X		
Outros			

6 Qual foi o principal uso que você fez da formação fornecida? Por favor, ameneças um exemplo específico

Assunto	Declínio	Sem alteração	Melhoria
Investigando questões de lavagem de dinheiro		X	
Processar casos de lavagem de dinheiro			X
Investigando casos de terrorismo			X
Processando casos de terrorismo			X
Investigando casos de tráfico de drogas			X
Processos de tráfico de drogas			X
Analisando transações suspeitas			
Preparando relatórios de transações suspeitas		X	
Elaboração de legislação sobre questões de lavagem de dinheiro		X	
Detectando crime financeiro			X

Perda de ativos			X
Treinando outros			X
Outros usos, por favor especifique			

7 Por favor compare a PACED a outros prestadores de assistência contra branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo, luta antidrogas ilícitas (FATF, Egmont Group, FMI, Departamento do Tesouro dos EUA) que você pode conhecer

Assunto	Pior	Sobre o mesmo	Melhor
Nações Unidas		X	
Cobertura global		X	
Inovação			X
Concentre-se na aplicação da lei			X
Programa de tutoria		X	
Parcerias		X	
Engajamento das partes interessadas			X
Conteúdos de formação			X
Legislativo e formulação de políticas		X	
Legitimidade		X	

7 Na sua opinião, quais são as três principais mudanças necessárias para aumentar a capacidade dos funcionários públicos de lidar com LBC / CFT / CDT em seu país? Essas mudanças podem estar relacionadas a estruturas, sistemas, treinamento ou qualquer outro desafio enfrentado por você

Carência	
1 Precisa de	Especializar agentes e/ou intervenientes
2 Precisa de	Treinamento aos agentes da PJ
3 Precisa de	Criar mecanismos que garantam a segurança dos intervenientes

8 Na sua opinião, quais são as três principais mudanças necessárias para tornar as leis, políticas e medidas de AML / CFT / CDT do seu país mais eficazes?

1 – Mais campanhas de sensibilização
2 – Gabinete específico que possa concretizar de forma eficiente a cooperação interna
3 – Responsabilização dos sectores

9 O que o PACED deveria fazer de forma diferente para ser mais eficaz e útil para você?

Reforçar a capacitação dos agentes e apoio material (principalmente no campo da investigação).
--

10 Forneça as informações abaixo somente para fins analíticos agregados

País de residência	S. Tomé e Príncipe
Setor de trabalho (por exemplo, aplicação da lei, administração da justiça, supervisão bancária, etc)	Administração da Justiça
Seu gênero	Feminino
Sua idade	37 anos
Ano em que você recebeu o suporte do PACED	2016

Anexo 6: Lista de pessoas / organizações consultadas

Nome	Instituição
1. Lisboa (8)	
João Pedro Campos	Coordenador Geral PACED
João Pedro Oliveira	Diretor Secção Cooperação Multilateral do Instituto Camões IP
Carolina Stroia	Chefa da Divisão de Parcerias Estratégicas do Instituto Camões IP
Ana Rita Ferreira Araújo	Técnica Superior, Divisão de Parcerias Estratégicas. Direção de Serviços de Cooperação Multilateral e Europeia. Camões-Instituto da Cooperação e da Língua, IP
Flávia Viana	Presidente da União Internacional de Juizes de Língua Portuguesa
Cristina Bandeira	Técnica superior Direção de Serviços de Cooperação Multilateral e Europeia do Instituto Camões IP
José Mouraz Lopes	Juiz Desembargador- Conselheiro Técnico PACED
Nuno Coelho	Juiz Desembargador- Conselheiro Técnico PACED
2. Angola (13)	
Paulo Leitão, Task Manager PACED	Delegação da União Europeia em Angola
José Fortes	Ordenador Nacional - GON
Denise Lara da Costa	Gestor PACED - GON
Andrea Brito	Ponto focal PACED; Diretor Geral Departamento Cooperação PGR
Felizardo Capitão	Chefe Departamento Multilateral PGR
Osvaldo Francisco	Advogado
Teresa Mateus	Adida de Cooperação Embaixada de Portugal
Ricardo J. João	Ponto focal PACED; Chefe de Departamento de Análise, Unidade de Informação Financeira
Tomás Agostinho	Ponto focal PACED; Chefe do Departamento da Criminalidade Financeira dos Serviços de Investigação Criminal SIC, Ministério do Interior
Alberto Coelho	Subcomissário Diretor Gabinete Comunicação SIC
José Martinho Nunes	Ponto focal PACED; Juiz Conselheiro do Tribunal Supremo de Angola
Venâncio Makuiza Batumenga Samuel	Juiz Tribunal da Lunda Norte
José Kiendara Nascimento	Ponto focal PACED; Diretor Nacional para a Política de Justiça, Ministério da Justiça e Direitos Humanos
3. Moçambique (20)	
Filipa Corte Real	Gestora do Progama, Delegação da União Europeia em Moçambique
Patricia Pincarilho	Embaixada de Portugal, Conselheira para a Cooperação

Nome	Instituição
Laura Duarte	Embaixada de Portugal, Técnica Sectorial de Cooperação
Elisa Samuel	Juiza e Directora, Centro de Formação Jurídica e Judicial
Paulo Muguambe	Head of GIFiM (Gabinete de Informação Financeira em Moçambique) e Ponto Focal PACED
Alberto Junior	GIFiM, Departamento de Análise de Informação e Procedimentos
Pedro Comissario	GIFiM, Departamento de Serviços de Estudos e Cooperação
Sousa Chele	NGO, Liga dos Direitos Humanos of Moçambique, Conselheiro Senior do Programa UPR/SC- UNDP
Antonio Paulo Namburete	Juiz Conselheiro, Tribunal Supremo
Marta Gwambe	Coordenadora de Projetos, GON Moçambique
Diogo Franco	Assistente Técnico, GON
Arão Boaventura Macuaca	Magistrado (Procurador, PGR) Formando e Formador PACED
Cristovão Mondlane	Magistrado (Procurador no Gabinete de Combate a Corrupção, PGR)
Ana Maria Gemo	Procuradora-Geral Adjunta e Diretora do Gabinete de Combate a Corrupção
Jose Senda	Diretor do Gabinete de Cooperação, PGR
Cesar C. Catine	Chefe do Departamento de Planificação
Tania Nogueira	Técnica do Gabinete
Rafael Sebastião	Juiz Conselheiro, Formando e Formador PACED
Isabel Rupia	Juiza Desembargadora, Formando e Formadora PACED
Lino Ferrão	Ponto Focal no SERNIC (Polícia de Investigação Criminal)
4. Timor-Leste (17)	
Paula Reis	Gestora do Programa, Delegação da União Europeia em Timor Leste
Cristina Isabel Faustino	Adida para a Cooperação, Embaixada de Portugal em Dili
Antonino Goncalves	Diretor do CFJJ
Higino Soares	Diretor de Recursos Humanos, Ponto Focal do PACED no Tribunal de Recursos
Jacinta Correia da Costa	Juiza do Tribunal de Recursos
Angelina Saldanha	Inspetora PGR, Ponto Focal do PACED na PGR
Ivo Valente	Adjunto Ordenador Nacional, NAO/GON Timor Leste
Gregorio Ferreira da Silva	Gestor do Programa de Apoio a Cooperação (CSF) na NAO/GON
Francisco Silva	Oficial do Programa CSF na NAO/GON
Maria Jose Sarmento	Diretora da UIF de Timor Leste no Banco Central
Jofino Ronuel Fernandes Reci	Gestor Operacional e Oficial de Supervisao no Banco Central

Nome	Instituição
Sírlia dos Santos Barros	Técnica Analista, UIF/Banco Central
Cancio Xavier	Diretor da Defensoria Pública
Marcelina Tilman da Silva	Diretora Geral do Ministério da Justiça
Adino Nunes Cabral	Adjunto Director Nacional da PCIC
Sergio Fernandes Hornai	Comissário da Comissão Anti-Corrupção (CAC)
Carlos Bento Mulbere	Diretor do Serviço de Apoio a Cooperação
5. Cabo Verde (12)	
Carla.Sezoes-Folgoa	Gestora do Projeto DUE Cabo Verde
Bernardino Duarte Delgado	Presidente, Conselho Superior da Magistratura Judicial, CSMJ
Rosa Vicente	Ponto Focal e formadora PACED, Juíza de Direito, Tribunal de Relação de Sotavento, Conselho Superior da Magistratura Judicial, CSMJ
Cristina Andrade	Coordenadora Nacional Sénior ONUDC
Benvindo Oliveira	Diretor-Geral Política Justiça
Benfeito Ramos	Juiz Conselheiro Supremo Tribunal da Justiça
Silverio Fernandes	Ponto Focal Banco Central
Helena Guerreiro	Adida de Cooperação Embaixada de Portugal em Cabo Verde
Luís José Tavares Landim	Coordenador Pontos Focais PACED, Procurador Geral Adjunto PGR
Edelfrida Barbosa Almeida	Diretora UIF
Dulce Neia Monteiro Correia	Ponto Focal, formadora PACED e Coordenadora do Gabinete de Prevenção e Controlo UIF
Elena Barreto	Juíza de Direito, Tribunal de Relação de Sotavento, Conselho Superior da Magistratura Judicial, CSMJ
6. Guiné-Bissau (20)	
Chiara Guidetti	Gestor/a do Projeto DUE Guiné-Bissau
Justinho Sá	Presidente, CENTIF-GB
Francisco Fernandes del Toro	Secretario Geral CENTIF-GB
José Luís Rodrigues	Magistrado Assumptos Jurídicos e Cooperação, CENTIF-GB
Gil Purna	Diretor Serviço Prisões
Samuel Branco	Oficial ligação Ministério da Administração Interna
Teresa Alexandrina da Silva	Vice-Procuradora-Geral da República
Mónica Cooper	Juíza, Tribunal Regional de Bissau
Paula Costa	Delegação Instituto Camões

Nome	Instituição
Noémia Cabral	Presidente ASMAGUI (Associação de Magistrados da Guiné-Bissau)
Degol Mendes	Diretor Geral Administração da Justiça
António Nunes	Adido de Cooperação Embaixada de Portugal
Julinho Braz da Silva	Ponto focal PACED, Direção Geral Administração da Justiça
Noemia Cabral	Dirigente Sindicato dos Magistrados Judiciais
José Luís Rodrigues	Presidente CENTIF (Célula Nacional para Tratamento Informação Financeira)
Domingos Correia	Ponto Focal PACED y Diretor Adjunto Polícia Judiciária
Carla Mendes	Juíza, Tribunal Regional de Bissau
Lesenha Camará	Procurador Delegado Ministério Público
Alfredo Cestenha	Chefe Cartório
Edgar José Rendeiro Ribeiro	Coordenador Nacional UNODC
7. São Tomé e Príncipe (11)	
António Janeiro Machado	Adido de Cooperação Embaixada de Portugal em STP
Natália Falé	Técnica de Cooperação, Embaixada de Portugal -
Idalino Rita	Coordenador/a UIF
Rodolfo Viana Fernandes	Técnico Jurista UIF
Esmeralda Diogo	Ponto Focal PACED. Diretora MJDH-Gabinete de Estudos e Política Legislativa
Maribel Rocha	Formadora PACED e Diretora Polícia Judiciária
Avelino do Espiritu Samnto Quaresma	Diretor Adjunto Polícia Judiciária
Jesuley Lopes	Juiz Tribunal Judicial
Aldro Umbelino Neto	Ponto Focal Banco Central
Edla Santana	Formada PACED, funcionária técnica jurista MJDH
David Martinho Castelo	Formador PACED e Inspetor Chefe 1ª classe, PJ

Anexo 7: Literatura e documentação consultada

Descrição da ação CTR2492163	Plano Global Trabalhos.v1
Descrição da ação + Adenda 1	Plano Bianual de Trabalhos
Cadre Logique	MIP 2014-2020.PT PALOP-TL - União Europeia Programa Indicativo Plurianual para o período 2014-2020
Financing Agreement SIGNED	AnexoIII_MissãoCircularDiagnostico_ Questionário
PACED_roadmap_junho2019	Missão Circular- Relatório Angola
Modulo1_fluxocomunicacao_v15	2. Relatório_GB 1705
S+5443	4. Relatório Pagos 201610 201712
1ºRelatório_execução_técnica 1410 1509	5. Relatório Fontes de Financiamento
1ºRelatório_execução_técnica oct15 sep 16	1. Descritivo financeiro 2016 2017
2º Relatório_execucao_v2_vf	CdR Financeira ToR contrato AT financeiro
3. Relatório Compromissos 1610 1712	PACED website resultados
3º_Relatório_execucao_	nip-angola-edf11-amended-2016_en
3º_Relatório_execucao_1610 1612 con wp y3	nip_TL timor leste period_2014_- _2020_1
PALOP-TL _ EU Cooperation MoU	nip-cape-verde-edf11-2014_en
PONTO DE SITUAÇÃO 24.Nov.2016	nip-mozambique-edf11-2015_en_0
Ponto_de_situacao_julho_2018	nip-sao-tome-and-principe-20140619_fr
Ponto de situação financeiro_24.11.2016	RIP west africa EU eeas-2015-rip-west-africa_en
5.º Relatório de Execução Técnica - PACED	rip-palop-timor-leste-edf11-2015_en
Acordo de financiamento Estado direito	rip-ea-sa-io-signed-20150604_en
PCED - FAP - FR_ANEXO4 _Analise_Trafico_estupefacientes 1	Relatório_AO angola missao
PCED - FAP - FR_ANEXO5_ Analise_Branqueamento_Capitais	Relatório_MOZ 2017
PCED - FAP - FR_ANEXO6_Analise-Corrupção	RelatórioConfGB seminario intl
Dossier Formação de foadores matéria penal	Relatório_execucao_v2_vf
Dossier Formação de foadores prevencao investigacao	UIF STP Relatório Missão PACED
manual_gestao investigacao criminal Jose Mouraz Lopes	Giaba - EU About Project SAMWA
manual_organizacao judiciaria Nuno Coelho	EU Activity Plan - SAMWA Project
seminario_desafios_de_compliance_em_portugal_vantagem_	UCP tese Branqueamento de Capitais- Ana Carvalho
RelatorioCP_JUL2017_vf	UNODC and IMF Model Legislation 2005
Relatório Financeiro Intercalar N.º 2_versao final completa	Bangalore_principles of judicial conduct
United Nations Convention against Corruption	Cape Verde law78IV93 july121993[1]
UN Convention Against Transnational Organized Crime and the Protocolsthereto	FATF ML and TF Risk Assessment Strategies
UN International_Drug_Control_Conventions_E	fiu an overview Financial Intelligence Units
BdP Branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo _ Banco de Portugal	angola 02. PROP. LEI DE REPATRIAMENTO DE RECURSOS FINANCEIROS

D-21808 ROM Report Multicountry Arzeni Final	angola LEI 34 -11 COMBATE AO BRANQUEAMENTO DE CAPITAIS cft
D-21808_Consolidated_ROM Report_20180525	STP lei organica policia judiciaria Dr_n_2018_19
D-21808_Monitoring questions_20180525	bissau Estatuto Orgânico da Policia Judiciária 2010
Plano de Seguimento Final _12.07.2018.limpo.doc	Angola instituições financeiras Lei 13-05,
D-21808 Monitoring questions Angola Multicountry Arzeni Final	Pontos focais e contactos
D-21808 Monitoring questions Cape Verde Multicountry Arzeni Final	Rede Judiciária CPLP Contactos Pontos Focais
D-21808 Monitoring questions Guinea-Bissau Multicountry Arzeni Final	CONFERENCIA_INTERNACIONALv15.03.2017
D-21808 Monitoring questions Mozambique Multicountry Arzeni Final	Giaba SEXTO RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO AVALIAÇÃO MÚTUA GB 837_6th FUR GuinÇ Bissau - Portuguese
D-21808 Monitoring questions Sao Tome and Principe Multicountry Arzeni Final	Ponto_de_situação_dez_2018
D-21808 Monitoring questions Timor Leste Multicountry Arzeni Final	Ponto_de_situação_dezembro_2017
D-21808 Monitoring questions Synthesis Multicountry Arzeni Final	Ponto situação Actividades_Orçamento30 Set2018
Ponto_de_situação_jan_2019	181105 TS Resumo_Ponto situação Actividade_OrçOut2018 mais compromissos
NE Nota Exlicativa Adenda 2	1. Docunico_Regimeharmonizado
2. Atafinal	3. Resumo apoio equipamentos
4. Resposta PACED UIF CABO VERDE	5. Ponto 13
6. Fichas de avaliação digitalizadas 3.º Fórum Juízes	A - Informação e Documentos Necessários
B - Taxas de satisfação	APG Timor-Leste MER 2012
The World Bank: Sao Tome and Principe: Institutional Capacity Building Project (P162129)	commission-decision-measures-2017-8091_en_0
2015 web-release-palop_en agenda for change good governance	commission-decision-measures-2017-8091-annex_en_0