

ROM report

<i>Type of ROM review</i>	Projects and Programmes
<i>Project title</i>	Support for the establishment of the Training Institute for Financial and Economic Management in Portuguese Language - IGEF
<i>Project reference</i>	D-24373
<i>Delegation in charge</i>	Angola
<i>Status</i>	Final
<i>Report date</i>	27/02/2019

Project - Key Information	
Domain (instrument)	European Development Fund
DAC Sector	Public finance management
Zone Benefitting from the Action	PALOP - African Countries with official language Portuguese
Type of Project/Programme	Geographic
Geographic Implementation	Multi-country
Entity in Charge	EU-Africa Relations, East and Southern Africa
OM in Charge	COSTA LEITAO PAULO NELSON

Project - Financial data on 13/10/2018			
Total budget	5,400,000 €		
EU contribution	3,000,000 €		
Contracted Amount	2,797,700 €		
Paid Amount	1,810,307 €	Date of last payment	10/09/2018

Project - Dates	
Signature Date of Financing Agreement by Beneficiary Country (FA date)	11/12/2013
Final Date for Contracting (FDC ILC)	
End Date of Operational Implementation Period (LMO/EOI)	11/06/2020

ROM review - Key information				
Reason for ROM review	Problematic			
Countries visited	Angola, Cape Verde, Mozambique, Timor-Leste			
ROM expert(s) name(s)	GUIMARAES Joao			
Field phase	Start Date	15/10/2018	End Date	24/11/2018

Project Synopsis

Context

Na última década, a maioria dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) experimentou progressos significativos em termos de governação económica, em grande parte devido à introdução de reformas extensas e profundas nos seus sistemas de gestão das finanças públicas (GFP). No entanto, estas reformas constituem um trabalho em andamento e todos os países partilham alguns problemas que afectam o seu desempenho em matéria de GFP, em particular no que se refere à escassez de recursos humanos qualificados. As instituições nacionais de educação e formação existentes não conseguem dar uma resposta cabal às necessidades em matéria de GFP. Por outro lado, a formação especializada proporcionada pelas instituições internacionais e regionais em inglês ou francês, que é essencialmente ditada pela oferta, não responde às necessidades específicas dos países e cria dificuldades de linguagem aos participantes.

Conscientes destes problemas, os governos dos países PALOP iniciaram uma discussão, há já mais de 10 anos, sobre a possibilidade de criar uma instituição comum de formação em português, orientada para o desenvolvimento das capacidades dos seus técnicos nas áreas da gestão macroeconómica e financeira e da dívida pública.

A ideia vingou, e em Abril de 2005 os Ministros das Finanças dos PALOP assinaram um Acordo Intergovernamental para a criação do Instituto de Formação em Gestão Económica e Financeira dos PALOP (IGEF), que inclui entre os seus anexos os estatutos do Instituto. Angola assumiu a liderança deste processo e ofereceu-se para acolher a sede do IGEF na cidade de Lubango. Até agora, o Acordo Intergovernamental foi ratificado pelos Parlamentos de todos os países envolvidos, com a excepção da Guiné-Bissau, devido à sua situação política.

A criação de uma estrutura deste tipo permitirá a formação e a capacitação dos técnicos e funcionários dos PALOP, reforçando as suas capacidades técnicas e profissionais e valorizando o intercâmbio de experiências e competências entre os participantes. Por sua vez, estas capacidades podem impulsionar outros aspectos, incluindo a investigação nos campos referidos e a assistência técnica aos Estados envolvidos, resultando numa compreensão e num controlo melhorados das realidades macroeconómicas nacionais.

As necessidades de formação têm que tomar em conta as importantes diferenças entre os vários países, em termos de capacidades, estruturas, tecnologias e equipamento, e entre as diferentes instituições envolvidas e seus papéis.

A União Europeia (UE) confirmou o seu interesse em apoiar a criação, lançamento e operação do IGEF. Em resumo, este Projecto de Apoio ao Estabelecimento do IGEF (PAEIGEF) procura apoiar os governos dos países parceiros no reforço das suas capacidades de governação económica, bem como da eficácia, transparência, qualidade e eficiência dos seus sistemas de GFP.

Description of the Intervention Logic

O Objectivo Geral (OG) do projecto é contribuir para o reforço das capacidades de governação económica nos PALOP e em Timor Leste (TL). Há dois indicadores objectivamente verificáveis (IOV) para o OG: IG1 Melhorias nos indicadores de desempenho da GFP; e IG2 Redução nos níveis de Ajuda Oficial ao Desenvolvimento (AOD) recebida (desembolsos líquidos), como percentagem do produto interno bruto (PIB).

O Objectivo Específico (OE) é melhorar as capacidades humanas e institucionais em matéria de Gestão das Finanças Públicas (GFP) dos PALOP e TL. Há também dois IOV para o OE: IE1 Aumento de 10% no número de estudos de política em áreas de GFP realizados por instituições parceiras formados em seminários nacionais sobre temas específicos de GFP relevantes para os seus países; IE2: Aumento de 10% no número de funcionários superiores e técnicos das instituições dos EM ligadas à GFP que beneficiam de formação especializada.

O projecto tem três Resultados Esperados, cada um com vários IOV associados.

R1: O IGEF funciona integralmente, do ponto de vista organizacional, técnico e operacional, de acordo com o seu mandato. Há sete IOV relacionados com R1. IR1.1: O plano curricular do IGEF [está] preparado no mês 6 e inclui um sistema de certificação; IR1.2: O primeiro curso regional de formação em temas de GFP é organizado antes do mês 7; IR1.3: Existem pelo menos 2.000 usuários activos do portal do IGEF, com palavra-passe atribuída; IR1.4: Há pelo menos 180 livros e 54 revistas disponíveis na biblioteca do IGEF, se possível com acesso online; IR1.5: Pelo menos 6 cursos de e-learning organizados nos anos 2 e 3; IR1.6: Pelo menos 12 memorandos de entendimento assinados com instituições de formação e grupos de reflexão; IR1.7: Aprovado um orçamento provisório com rendimentos atribuídos para a fase de continuação no fim do ano 2.

R2: Os quadros técnicos das instituições dos países parceiros melhoram as suas qualificações técnicas nas áreas de GFP. R2 tem quatro IOV associados. IR2.1: 375 membros do pessoal das instituições parceiras formados no IGEF; IR2.2: 525 membros do pessoal das instituições parceiras formados em seminários nacionais sobre temas específicos de GFP relevantes para os seus países; IR2.3: Existem pelo menos 50 formadores em temas de GFP na base de dados do IGEF; IR2.4: Pelo menos 12 manuais didácticos de formação editados pelo IGEF.

R3: Conhecimento melhorado nas áreas de GFP disponível para as instituições dos países parceiros. R3 tem sete IOV associados. IR3.1: Pelo menos 12 conteúdos didácticos de cursos de e-learning disponíveis na plataforma de e-learning do Instituto; IR3.2: Os indicadores relativos às reformas de GFP nos PALOP são actualizados cada três meses; IR3.3: O pessoal de 15 instituições dos países parceiros participa em estágios de investigação no IGEF; IR3.4: Pelo menos 10 estudos são realizados no IGEF; IR3.5: São publicados três números da revista científica do IGEF sobre reformas da GFP nos PALOP-TL; IR3.6: Há pelo menos 80 Assistentes Técnicos Regionais no campo da GFP registados na base de dados do IGEF; e R3.7: Organizam-se 9 missões de Assistência Técnica aos PALOP-TL em áreas de GFP.

O Ordenador Nacional do Fundo Europeu de Desenvolvimento de Angola foi designado como Entidade Adjudicadora. O principal beneficiário do projecto é o próprio IGEF que, apesar de o acordo inter-governamental já ter sido assinado em 2007 e ratificado por todos os EP excepto a Guiné-Bissau (devido à situação de instabilidade política que aquele país tem experimentado) e apesar de ter lançado algumas actividades de formação com bastante êxito, ainda não se encontra plenamente estabelecido. O GdA, que lidera o processo de estabelecimento do IGEF, no qual se empenhou profundamente, é igualmente um beneficiário principal. Entre os beneficiários indirectos do projecto, e beneficiários directos da criação do Instituto, incluem-se funcionários superiores e quadros técnicos dos Ministérios com responsabilidades nas áreas do planeamento, preparação, execução e controlo do orçamento e auditoria interna, bem como das instituições responsáveis pela auditoria externa, Departamentos de Estatísticas e bancos centrais em todos os PALOP-TL; os beneficiários finais são os governos e as populações dos países parceiros, que beneficiam, directa ou indirectamente, da melhoria dos conhecimentos sobre e da qualidade da GFP nos respectivos países.

Assinada em Dezembro de 2013, a Convenção de Financiamento atribuiu à fase de implementação operacional a duração de 42 meses. A adenda No. 1, aprovada em Fevereiro de 2016, prolonga esta duração para 78 meses e aprova a reconfiguração do quadro orçamental, bem como a cobertura dos custos relacionados com actividades de formação e de comunicação e visibilidade através da componente Despesas Acessórias do contrato de serviços.

Por outro lado, Angola coloca à disposição do IGEF sem quaisquer encargos, na cidade do Lubango, instalações devidamente apetrechadas para a realização de acções de formação e para alojamento de formandos e formadores. Apesar de ainda não ser conhecido o valor exacto deste património, estima-se que possa rondar os 22 milhões de Euros.

Findings

1. Relevance

O projecto PAEIGEF responde a necessidades tanto do próprio IGEF como dos beneficiários directos e indirectos da criação do Instituto. Sem o seu apoio não está garantido que o IGEF possa vir a ser plenamente estabelecido e a funcionar integralmente, dos pontos de vista organizacional, técnico e operacional, de acordo com o seu mandato e possa atingir uma situação de equilíbrio em que passe a prestar serviços de formação em temas ligados à GFP ao seu público de técnicos e funcionários superiores dos PALOP-TL e adquira uma estabilidade financeira que lhe permita um grau significativo de auto-suficiência e sustentabilidade. Além disso, os especialistas continuam a escassear e o pessoal técnico dos Ministérios envolvidos em GFP e dos Bancos Centrais continua a necessitar de formação especializada nestes temas, em que as curvas de aprendizagem tendem a ser bastante longas. O IGEF responde portanto a necessidades dos potenciais beneficiários directos e o projecto responde a necessidades prementes do IGEF.

No entanto, a localização do Instituto em Angola e no Lubango levanta algumas questões importantes. Angola não é um país notório pela abundância e qualidade dos seus técnicos em GFP. O IGEF representa um investimento e uma aposta importante do GdA no desenvolvimento dessas capacidades, mas levanta também desafios. Existem desafios importantes relacionados com a acessibilidade. As ligações aéreas de Angola com os outros PALOP e com TL não são especialmente fáceis ou baratas. Além disso, quando o IGEF estiver localizado no Lubango, será necessário aos participantes voar cerca de 700 km a partir de Luanda para chegarem ao Instituto. Mas talvez o problema mais importante associado à localização do IGEF seja o de atrair pessoal permanente, docente e investigador, para o Instituto. A GFP é um campo muito prático e em evolução constante, e os especialistas tendem a localizar-se nas capitais, onde se gera a maior parte da procura dos seus serviços e onde há melhor acesso às Universidades de primeira linha do país e também às capitais estrangeiras onde existe procura potencial de serviços de consultoria. Pode ser difícil que estes especialistas aceitem uma localização periférica da qual não poderão normalmente visitar a capital num só dia, e que o IGEF consiga atrair os melhores especialistas para os seus quadros permanentes, a não ser que lhes ofereça condições muito atractivas de trabalho, de vida ou de remuneração. Parece, por isso, necessário reexaminar as hipóteses e riscos subjacentes à lógica da intervenção, para procurar medidas de mitigação ou formas de aumentar a eficácia e a viabilidade do Instituto, nestas condições - por exemplo ministrando no Lubango os cursos mais longos e realizando cursos curtos em Luanda ou nos outros PALOP-TL, ou recorrendo a trabalho a tempo parcial ou à distância para certos especialistas.

As situações dos PALOP-TL no que se refere à competência em GFP variam bastante. Dos quatro países visitados pela missão ROM, Moçambique e sobretudo Cabo Verde têm capacidades e competências bastante acima da média dos outros países; o reconhecimento destas capacidades e dos bons resultados apresentados pelos países, em particular em sucessivas avaliações PEFA, levou a que beneficiassem durante anos de apoio orçamental dos doadores externos, desafortunadamente interrompido, para Moçambique, na sequência da notória questão das dívidas ocultas do Estado, e ainda não restabelecido. No outro extremo do espectro de competências, em Timor-Leste, apesar de um esforço ingente e continuado para reforçar as capacidades humanas e institucionais do Ministério das Finanças, com o apoio de um grupo de doadores, mantêm-se as necessidades de formação avançada, e mesmo média ou básica, dos funcionários do Ministério das Finanças e do Banco Central. Daí o grande interesse no projecto manifestado a esta Missão ROM, apesar da barreira que a língua constitui para muitos e da distância entre Timor-Leste e Angola.

O IGEF está bem adaptado às capacidades institucionais e humanas dos governos parceiros, que procura melhorar. Cada uma da sua forma, todas as acções planeadas, tanto as formações regionais como as nacionais partem das capacidades dos indivíduos e das organizações envolvidas e das necessidades por elas expressas, para o reforço efectivo de tais capacidades. O mesmo se pode dizer do projecto, para o qual o GdA é o principal interlocutor e que se centra, para além das formações, na criação das condições necessárias para que o IGEF possa desempenhar plenamente as suas funções.

A apropriação em relação ao projecto parece variar significativamente entre os quatro países visitados por esta missão ROM e mesmo, dentro de cada país, entre as principais instituições implicadas. Uma certa falta de apropriação não é certamente estranha ao atraso de todos os outros países parceiros no pagamento das suas contribuições para o orçamento do projecto. Além disso, em termos gerais, e com a excepção de Angola, parece existir, entre vários dos pontos focais, uma considerável falta de conhecimento sobre o IGEF e um interesse relativamente reduzido no Instituto, na sua missão e na sua utilidade potencial. Há portanto um importante trabalho de informação e comunicação a fazer por parte do IGEF; é muito importante para o projecto e, a mais longo prazo, para o IGEF investir de forma decisiva no desenvolvimento das relações com os pontos focais.

Não parece existir grande coordenação a nível nacional, e muito menos ao nível dos PALOP-TL, da formação em GFP. Existem, sim, várias iniciativas no sentido de reforçar a formação do próprio pessoal pelas diversas instituições, normalmente apoiadas em convénios formais ou informais com uma ou mais instituições estrangeiras e muitas vezes com apoio financeiro de doadores bilaterais ou multilaterais. O IGEF desempenharia portanto o papel de mais um apoio à formação do pessoal das diversas instituições em GFP e temas relacionados.

Vários parceiros de desenvolvimento têm dado apoio aos PALOP-TL sob a forma de programas, módulos e seminários de formação em matéria de GFP. É o caso, em particular, do programa AFRITAC do FMI e dos programas de construção de capacidades financiados pelo Banco Mundial, entre os quais se conta a Fundação para o Reforço das Capacidades em África (African Capacity Building Foundation - ACBF), que apoia programas e projectos de capacitação em África. Existem, além disso, em África vários polos regionais de formação em GFP. Mas tanto pelas suas tradições jurídico-administrativas e de finanças públicas como, e sobretudo, pelas línguas de trabalho (inglês e francês) e pela relativa marginalidade dos países de língua portuguesa nas respectivas comunidades regionais, estes centros não dão uma resposta cabal às necessidades de formação avançada em GFP, na língua portuguesa, dos PALOP-TL. Por outras palavras, nenhuma dessas acções levanta problemas de compatibilidade com o projecto e continua a existir a necessidade de uma instituição com o mandato do IGEF. Isto ficou muito claro no decurso da missão circular do IGEF aos PALOP-TL, em 2017.

Na descrição da acção identificou-se um conjunto de riscos e de medidas de mitigação associadas, que foram evoluindo, sem muitas alterações, ao longo do período de implementação e que são considerados em sucessivos relatórios de progresso. Entre estes salientam-se como mais importantes os seguintes, mencionados no Relatório de Progresso 3:

- (a) Um risco elevado relativo à sustentabilidade financeira do IGEF, associado com: (a1) a falta de pagamento pelos países parceiros das suas contribuições financeiras; e (a2) o desaparecimento do financiamento inicialmente prometido pela ACBF. Este risco pode pôr em causa a sustentabilidade técnica e, no limite, a viabilidade futura do IGEF.
- (b) Um risco médio associado à mudança do Instituto para o Lubango, que implica custos acrescidos com a deslocação e a estadia dos formandos angolanos, custos de viagem adicionais para todos os participantes nas formações e, na fase de arranque, o afastamento dos centros de decisão.
- (c) Um risco médio de demora na implementação dos instrumentos estratégicos e outras linhas de orientação, que implica a continuação da interinidade do Instituto, com o adiamento de decisões estratégicas e o envolvimento insuficiente dos Pontos Focais e dos participantes dos PALOP-TL nas actividades do Instituto.
- (d) Um risco médio associado ao elevado custo das passagens aéreas de e para Angola, que implica uma limitação do número de acções a realizar em Angola.

Para todos estes riscos a AT propõe medidas de mitigação que complementam e reforçam mais do que alteram a lógica da intervenção. A AT acrescenta, por outro lado, que "passado mais um semestre relativamente ao Relatório anterior, e não se tendo alterado de modo significativo o quadro de situação que conduziu à anterior abordagem ao tema ... a situação, por força do passar do tempo, piorou."

Um risco não mencionado em qualquer dos documentos do projecto é o de que possa ser difícil ou impossível atrair para o Lubango especialistas de primeira qualidade em GFP, pelas razões já mencionadas. Este risco exige um acompanhamento próximo por parte da direcção do IGEF e poderá exigir a adopção de medidas excepcionais. Outro risco que parece não ter sido suficientemente tido em conta é que o IGEF possa ter caído em algum esquecimento nos países sócios, mesmo entre os pontos focais (PF) que, sem muita consciência da sua importância estratégica, lhe não dão a atenção que merece. Esta missão ROM encontrou diversas variantes desta situação. Parece necessário, a este respeito, que o projecto adopte uma atitude mais proactiva de cultivar as relações com os PF e com os

Findings

1. Relevance

beneficiários, de os envolver de perto no projecto e nas suas decisões e de comunicar constantemente com eles. Deste ponto de vista, o projecto e o IGEF deveriam aproveitar a experiência do projecto Pro PALOP-TL de Apoio às Instituições Supremas de Controlo (PRISC), no qual os contactos com as instituições parceiras e beneficiárias foram geridos de forma exemplar.

Os indicadores do Quadro Lógico (QL) da Convenção de Financiamento (CF) encontram-se em geral bem definidos e são relevantes para o acompanhamento do projecto. Sobretudo o segundo indicador do OE, IE2, e a grande maioria dos indicadores associados aos resultados são concretos (e quase todos quantificados, com uma dimensão temporal clara) e encontram-se estreitamente ligados ao projecto; por outro lado, há entre eles bastantes indicadores de produto e não de resultado. Na prática, o QL não é utilizado pelo projecto. Os relatórios de progresso produzidos pela AT não se lhe referem senão muito ocasionalmente, e tendem a concentrar-se na apresentação das actividades realizadas e na programação de actividades futuras, mais que em resultados. Mesmo quando se referem a indicadores, estes têm muito mais que ver com o grau de execução das diversas actividades (normalmente estimado em termos de percentagem) do que com indicadores do QL. Existe e está disponível quase toda a informação necessária para calcular o valor de pelo menos a maioria dos indicadores do QL associado à CF; além disso, mesmo alguma informação que eventualmente não esteja disponível seria relativamente fácil de obter.

Há, nos documentos do projecto, indicações sobre desagregação por sexo, por exemplo no que se refere à selecção de participantes em formações. A informação de linha de base é relativamente simples devido ao facto de que o IGEF se encontra ainda em fase de arranque e os indicadores do QL da CF têm valores meta associados os quais, com poucas excepções, correspondem à data do fim do projecto. Estes valores parecem realistas, mas seria útil realizar uma actualização dos valores dos indicadores correspondentes, para avaliar o grau de progresso do projecto, talvez por altura da apresentação do próximo relatório de progresso.

2. Efficiency

Se descontarmos o grande atraso inicial, a eficiência do projecto desde que arrancou efectivamente parece satisfatória. O projecto está a ser executado por gestão parcialmente descentralizada. A autoridade adjudicante é o Ordenador Nacional da República de Angola. Uma adenda à CF eliminou a modalidade de financiamento por Orçamento Programa, inicialmente prevista, substituindo-a pela incorporação do mesmo montante em "despesas acessórias" do contrato de AT, para evitar constrangimentos decorrentes de dificuldades cambiais na conjuntura económica e financeira que resultou do declínio dos preços internacionais do petróleo. Daqui resultou maior flexibilidade, eficiência e eficácia na aplicação dos fundos.

A organização do projecto e os mecanismos de implementação que lhe estão associados parecem favoráveis a uma implementação eficiente da complexa tarefa de organizar e pôr em funcionamento o IGEF como instituição regional de formação avançada situada em Angola. Desse ponto de vista deve salientar-se a qualidade do trabalho de elaboração, reformulação e actualização de documentos como o Estatuto, o Acordo de sede, o Plano Curricular e outros, que constituem a fundação mesma sobre a qual se erguerá o Instituto. Por outro lado, parece necessário prestar agora mais atenção ao envolvimento estreito e à participação activa dos outros Estados Contratantes, redobrando os esforços para os incluir plenamente no processo de decisão, em particular através do Conselho Geral (CG), dos Ordenadores Nacionais dos PALOP-TL e dos Pontos Focais (PF) do IGEF.

É principalmente através dos PF que os outros Estados Contratantes têm a possibilidade de participar de forma mais activa no IGEF. Dessa participação depende que o Instituto se transforme efectivamente num projecto comum a todos os países envolvidos, em relação ao qual exista um forte e generalizado sentido de apropriação. Neste aspecto, o desempenho do projecto tem ficado bastante aquém do que teria sido necessário: depois da missão circular aos PALOP e a TL, entre Julho e Outubro de 2017, pouco parece ter sido feito para manter os contactos e para informar os PF sobre a evolução da situação e o considerável trabalho preparatório desde então realizado. Muitos dos PF encontrados por esta missão ROM pareciam saber pouco sobre o estado de avanço do projecto. Está-se longe de cumprir o preconizado na CF a este respeito: "Será assegurada a coordenação contínua, numa base diária, entre o IGEF e os pontos focais em cada país" (p. 9 das DTA).

É vital para o futuro do IGEF um esforço sistemático de cultivar as relações com os PF garantindo, primeiro, o seu genuíno interesse no Instituto e nos serviços que ele pode prestar; segundo, que eles estejam constantemente informados acerca dos problemas e do estado de avanço do projecto; e terceiro, que se cultivem relações pessoais entre o pessoal do IGEF e os pontos focais, por outro, e também entre os próprios PF. Para isso é necessário criar oportunidades para contactos pessoais. Isto poderia conseguir-se, por exemplo, organizando uma reunião presencial de PF para preparar uma reunião do Conselho Geral e organizando visitas de quadros do IGEF aos países, além de contactos frequentes pelo telefone ou por outros meios, como por exemplo a circulação de um Boletim do IGEF. Também parece importante formalizar a constituição e funções do Comité de Pilotagem.

O custo total do projecto estava inicialmente orçado em 5.400.000 €, dos quais 3 milhões financiados pela União Europeia, cerca de 1.500.000 € pela ACBF e 900.000 € pelos países parceiros, dividida da seguinte forma (em % e em €): Angola 50% (450.000 €); Cabo Verde 11% (99.000 €); Guiné-Bissau 9% (81.000 €); Moçambique 22% (198.000 €); e São Tomé e Príncipe 8% (72.000 €). Na prática, porém, nenhum dos outros parceiros realizou até agora qualquer contribuição para as despesas de funcionamento do projecto e só Angola assumiu até agora os encargos financeiros que incumbiam aos países parceiros. Isto significa que Angola tem suportado sozinha o esforço financeiro resultante do funcionamento administrativo e logístico do projecto. Isto sobrecarrega Angola enquanto país anfitrião do IGEF, tendo levado a que as suas despesas até Setembro de 2018 tenham já ultrapassado os 900.000 €, o que causa preocupações sobre a sustentabilidade financeira do IGEF como instituição regional.

Além disso, a retirada da ACBF implicou uma redução substancial do financiamento, em particular para os custos administrativos e logísticos do projecto, que no orçamento inicial estavam completamente atribuídos à ACBF. Se, como afirmou a AT no Relatório de Progresso 3 (p. 41), Angola tivesse decidido suportar "... em exclusividade todo o esforço resultante do funcionamento administrativo e logístico do Instituto, convertendo em 2.400.000 Euros os 450.000 Euros da contribuição ao financiamento por parte de Angola inicialmente previstos", a retirada da ACBF não teria criado um problema. No entanto, a declaração do Director Interino do IGEF, de que "É entendimento da actual Direcção que as contribuições de Angola deverão ser amortizadas no decurso do tempo" (Acta da reunião do Comité de Pilotagem de 23/11/2018), significa que Angola adiantou alguns recursos mas não assumiu a responsabilidade de substituir, no todo ou em parte, a contribuição da ACBF. Este é um tema que importa clarificar com urgência.

O projecto encontra-se portanto numa situação em que o financiamento da UE não cobre custos administrativos, o financiamento dos países parceiros se esgotou e não há, portanto, recursos para pagar os custos administrativos e logísticos do projecto, nem a contribuição dos países parceiros para o custo das formações. Parece, por isso, prioritário não só que os outros parceiros paguem a Angola as quotas de financiamento a que se tinham comprometido, num total de 450.000 €, mas também que todos os países parceiros (incluindo Angola) reforcem o orçamento do projecto para tapar o "buraco" orçamental correspondente aos custos futuros do projecto. É preferível que o reforço do orçamento se faça explicitamente para o projecto, embora possa também fazer-se através das rubricas do orçamento próprio do IGEF, desde que algumas dessas rubricas sejam explicitamente destinadas a cobrir os custos mencionados.

O financiamento da UE inclui uma rubrica de Despesas Acessórias, no montante de 812.100 €, que permitirá acomodar as formações previstas no Plano de Formação do IGEF para 2018 e 2019, e outras despesas a realizar: Comunicação e Visibilidade, funcionamento das bibliotecas física e digital e deslocações da AT que se revelem necessárias, nomeadamente missões de/para os Estados Contratantes. Deve mencionar-se também o fornecimento de 2 viaturas e de equipamentos informáticos, que o projecto ofereceu com financiamento da U.E. para apoio ao funcionamento logístico do IGEF, o que constituiu uma importante aquisição instrumental e uma ferramenta adicional para a melhoria da eficiência. O financiamento da UE representa cerca de 69% dos custos totais das formações previstas para 2018 e 2019, cabendo os restantes 31% aos países parceiros. Como sublinha um documento produzido pela equipa de AT, apesar do financiamento da UE, dificilmente o Plano de Formação será exequível se os parceiros não assumirem as suas responsabilidades financeiras.

O projecto registou um grande atraso no arranque, devido a esforços para assegurar o financiamento que tinha sido previsto pela ACBF. A implementação do contrato de AT só começou efectivamente em 5 de Abril de 2017, 40 meses depois de assinada a Convenção de Financiamento, com a entrada em funções da equipa de Assistência Técnica. Entretanto o ON de Angola tinha proposto e a DUE tinha aprovado uma adenda à CF prolongando por 36 meses a fase de implementação operacional do projecto. Desde a substituição de dois dos membros da equipa de AT, entre Abril e Junho de 2018, o projecto parece avançar a bom ritmo, traduzido na realização de uma grande quantidade de actividades de organização e de lançamento das bases para o funcionamento do Instituto e na preparação de documentos para regular esse funcionamento. A taxa de execução financeira reflecte a situação descrita acima. Até Setembro de 2018, decorridos cerca de 72% do período total de implementação operacional (já prolongado pela adenda) e 55% do período de implementação do contrato de AT, a taxa de execução financeira da verba de 917.000 € (correspondente a Despesas Acessórias + Equipamento) era de cerca de 52%.

A principal medida tomada para lidar com o atraso no arranque do projecto foi a proposta de prolongar o período de implementação operacional do projecto, aprovada pela DUE em Fevereiro de 2016. O atraso não deu origem a revisões no planeamento, mas houve algumas revisões significativas, em particular no Plano de Formação para 2018-2019, para o ajustar melhor ao tempo e aos recursos disponíveis. Além disso, o projecto procedeu a uma reformulação do estatuto do IGEF e propôs a reformulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), nomeadamente para incorporar uma visão e linhas de orientação estratégica para um horizonte temporal mais alargado (3-5 anos) e um quadro que associe medidas ou acções a meios e a custos, obedecendo a três ideias mestras: (i) assegurar uma instalação incremental do Instituto, (ii) dar continuidade e reforçar a formação oferecida e (iii) projectar medidas de sustentabilidade para o Instituto.

A direcção interina do IGEF e a AT defrontam-se no momento actual com o duplo desafio de (i) lançar uma base organizativa, institucional, material e legislativa para o funcionamento do Instituto a médio e longo prazo; e (ii) organizar e entregar no curto prazo às instituições relevantes dos estados parceiros um programa de formação avançada de qualidade no domínio da GFP. Não é possível dizer muito acerca da eficiência em termos de custos do primeiro grupo de actividades do projecto, devido ao carácter único de muitas delas e à natureza imaterial dos seus produtos. O que se pode afirmar é que estas actividades têm produzido uma grande quantidade de produtos

2. Efficiency

em geral de boa qualidade e que os custos do projecto parecem razoáveis. Por outras palavras, o investimento na base mencionada acima está a ser realizado a custos aceitáveis.

No que se refere à relação custo-eficácia das formações, pouco pode também dizer-se porque houve muito poucas até à data; parece, no entanto, muito provável que, a médio e longo prazo, aquela relação custo-eficácia beneficie da existência das instalações do IGEF no Lubango, ao mesmo tempo que sofre em consequência dos custos das viagens de avião até Angola e ao Lubango; isto daria vantagens às instalações do Lubango para formações relativamente longas, ao passo que tornaria preferível outras localizações para formações mais curtas, em que os custos das viagens tendem a ser dominantes.

O Relatório de Progresso 3 da AT indica que a concepção e execução de um sistema de acompanhamento ou monitoria para o IGEF está programada para os próximos meses. No que se refere ao projecto em si mesmo, o Director Interino do IGEF, o CST e a equipa de AT acompanham de perto todas as actividades. Por implicação, o mesmo se aplica ao GdA. Por outro lado, o acompanhamento por parte dos governos dos outros países parceiros, que deveria fazer-se essencialmente através dos Pontos Focais do IGEF, é menos próximo e menos eficaz.

3. Effectiveness

Desde o arranque efectivo do projecto os produtos das actividades têm evoluído mais ou menos como planeado e a eficácia tem sido positiva. Dividindo as actividades nos mesmos dois grandes grupos de lançamento das bases para o funcionamento eficaz do Instituto, por um lado, e de formação avançada em temas de GFP, por outro, é possível enumerar as seguintes realizações chave do projecto, terminadas ou em curso, em relação ao primeiro grupo de actividades:

- Plano de Actividades da Assistência Técnica (reformulado II Fase - aprovado).
- Acordo Intergovernamental (revisto e aprovado).
- Estatuto do IGEF (revisto, reformulado - aguarda aprovação).
- Revisão do Acordo de Sede do IGEF (ajustado ao Estatuto - aprovado).
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018 – 2019 (memorando de reformulação - aguarda aprovação e desenvolvimento).
- Plano Curricular do IGEF 2018 – 2019 (aprovado).
- Plano de Actividades de Formação 2018 (aprovado).
- Plano de Formação IGEF - 2018/2019 (aprovado).
- Plano de Comunicação e Visibilidade (concluído, rectificado – aguarda aprovação)
- Portal Electrónico e página Web do IGEF (criados e em funcionamento).
- Orçamento do IGEF para o biénio 2018/2020 (aprovado).
- Orçamentos por País Contratante para 2019 (actualizado, aguarda aprovação).
- Quadro de Pessoal do IGEF e respectivos perfis funcionais, tabela indiciária e de vencimentos (em análise).
- Termos de Referência para recrutamento da Direcção e Chefias do IGEF (revisto, reformulado - aguarda aprovação).
- Processo de Concurso para Direcção e Chefias (aguarda aprovação).
- Regulamentos Institucionais - Formação; Estágios de Investigação; Centro de Investigação&Desenvolvimento (desenvolvidos, para aprovação).

Com todo este trabalho de preparação focalizado na criação das condições para que o Instituto possa funcionar eficazmente num futuro próximo, é compreensível que se tenha prestado menos atenção às ligações com os pontos focais e, através deles, com os países parceiros. No entanto, e como já se afirmou acima, as relações com os pontos focais necessitam de ser activa e constantemente cultivadas, de forma a gerar entre eles uma genuína apropriação em relação ao IGEF.

No que se refere a acções de formação:

- Realizado pelo IGEF o Curso de Pós-Graduação em Finanças Públicas, que contou com o apoio do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e do Projecto PRO PALOP-TL de apoio às Instituições Supremas de Auditoria, Parlamentos e Sociedade Civil (D-21719). Este curso foi organizado em três módulos, em Julho, Setembro e Novembro de 2017, com uma carga horária total de 200 horas, e nele participaram 60 técnicos dos países parceiros.
- Formulados os Termos de Referência para todas as Acções Nacionais e Regionais de Formação.
- Implementada uma Acção de Formação Nacional em Angola: "Curso Intensivo em IVA – Angola 2018", para responder às necessidades do país em técnicos especializados em IVA, numa altura em que Angola se prepara para introduzir este imposto.
- Implementada uma Acção de Formação Regional em "Negociações em Contratos e Empréstimos Internacionais".

Além disso, para 2019 o Plano de Formação contempla mais três formações regionais (a ter lugar em Angola, para formandos de todos os países parceiros) e 6 formações nacionais, uma em cada um dos países parceiros, respondendo a necessidades expressas pelos países.

Na sua maioria, os produtos examinados pela missão ROM parecem ser de boa qualidade e desempenham bem a sua função de lançar as bases documentais, normativas e funcionais para o funcionamento do Instituto, revelando o conhecimento e a experiência da equipa de AT neste domínio. Mesmo a página web do IGEF, ainda pouco funcional e bastante decepcionante pela diferença entre o que promete e o que realmente oferece aos seus utilizadores, tem um aspecto visual atraente e uma estrutura que permitirá, se continuar a ser desenvolvida, que se torne num recurso importante para comunicar com um público mais amplo do que os potenciais interessados em participar nas formações oferecidas pelo Instituto. Deste ponto de vista, parece importante que o futuro desenvolvimento da página do IGEF tenha em conta as lições aprendidas com a página web do projecto PRISC, já mencionado, em dois aspectos de grande importância: o desenvolvimento de uma imagem visual muito forte, que identifique de forma inconfundível todos os documentos e imagens produzidos pelo Instituto, e uma rede extensa de "links" a outras páginas e a documentos de todos os tipos produzidos ou utilizados pelo IGEF - ou apenas relevantes - que tornem a exploração da página web numa experiência enriquecedora para qualquer usuário minimamente interessado. Este é um aspecto fundamental da comunicação e visibilidade do Instituto, crucial para um Instituto de Formação com carácter internacional e que precisa de se afirmar, consolidar e projetar a sua imagem e prestígio junto dos potenciais utentes, parceiros, colaboradores, fornecedores, os diversos públicos – alvo, etc. Ao mesmo tempo é também um aspecto de comunicação e visibilidade relevante para o projecto de apoio ao IGEF.

A qualidade das formações já realizadas é também boa e, atendendo ao cuidado com que estão a ser planeadas, é de esperar que esta situação se mantenha durante 2019. O Curso de Pós-Graduação em Finanças Públicas foi certificado e acreditado pelo ISCTE-IUL, o que dá aos participantes a possibilidade de prosseguir formações de alto nível, mestrado ou doutoramento, em qualquer Universidade dos países da União Europeia e de transferir os créditos obtidos neste curso. Esta formação teve uma qualidade excelente e foi muito apreciada pelos participantes cabo-verdianos e moçambicanos entrevistados por esta missão ROM. Teve, além disso, benefícios profissionais directos para muitos desses participantes, em especial os auditores (recorde-se que o Curso de Pós Graduação foi originalmente desenhado a pedido do Tribunal de Contas de Angola, para os seus juízes e auditores), embora os outros participantes tenham também mencionado benefícios indirectos.

A qualidade da formação nacional em Angola intitulada "Curso Intensivo em IVA", repetida quatro vezes e abrangendo 100 Formandos, tendo como Entidade Formadora o IPPS-IUL/ISCTE-IUL e visando o reforço das capacidades técnicas e profissionais de 100 quadros públicos da Administração Geral Tributária de Angola, também parece boa. O aproveitamento neste curso permite aos participantes obter um Certificado/Diploma com impacto na progressão na carreira profissional e com indicação de créditos para a prossecução de estudos superiores. Finalmente, ainda em 2018 teve lugar em Luanda uma formação regional em "Negociação de Contratos e Empréstimos Internacionais" para 30 participantes dos PALOP-TL.

Parece, pois, razoável esperar que, se o projecto prosseguir como está planeado, os produtos das actividades conduzam ao alcance dos resultados, sobretudo se se verificarem as hipóteses em que se baseia a lógica da intervenção. Assim, em relação ao R1 ("O IGEF funciona integralmente, do ponto de vista organizacional, técnico e operacional, de acordo com o seu mandato"), o conjunto dos produtos mencionados na primeira parte de MQ 3.1 forma, como se disse, uma base para que o Instituto possa funcionar de acordo com o seu mandato.

No que se refere ao resultado R2 ("Os quadros técnicos das instituições dos países parceiros melhoram as suas qualificações técnicas nas áreas de GFP"), o IGEF começou já a contribuir para ele através das formações realizadas até agora, continuará a fazê-lo durante o ano de 2019 à medida que seja implementado o Plano de Formação e é de esperar que esta tendência se confirme ou acentue quando o Instituto atingir um regime de funcionamento normal, no qual as formações desempenharão um papel central. O alcance de R1 desempenha um papel importante na viabilização deste resultado, na medida em que o funcionamento integral do IGEF é uma condição necessária de que se alcance R2 de forma sustentável.

Finalmente, em relação ao resultado R3 ("Conhecimento melhorado nas áreas de GFP disponível para as instituições dos países parceiros"), é previsível que o lançamento das bases do Centro de Investigação e Desenvolvimento e a regulamentação do seu funcionamento e dos estágios de investigação, combinado com a contratação de pessoal altamente especializado que normalmente combinará o seu trabalho de formação com investigação pura ou aplicada nas suas áreas de interesse, conduza à produção e publicação de trabalhos de investigação que contribuirão para melhorar o conhecimento disponível nestas áreas. Além de projectar o Instituto a nível internacional, a revista do IGEF poderá desempenhar aqui um papel importante de divulgação desses trabalhos e do conhecimento produzido.

3. Effectiveness

A este propósito importa recordar as dúvidas levantadas na secção deste relatório sobre Pertinência acerca da atractividade de uma localização como o Lubango, onde ficará situado o IGEF, para os profissionais altamente especializados a contratar. Será necessário acompanhar de perto esta questão, que pode necessitar de medidas especiais para tornar possível a contratação dos especialistas necessários ao alcance do resultado R3. Trata-se de uma questão duplamente importante porque, para além da produção de conhecimento em si mesma, associada ao resultado R3, só com um programa de investigação capaz de motivar especialistas e de atrair jovens investigadores ficará garantido o funcionamento integral do IGEF de acordo com o seu mandato, numa base sustentável. Por outras palavras, o alcance de R3 é também uma condição da sustentabilidade de R1.

O alcance dos resultados esperados, em especial R1 e R2, tornará possível a realização do Objectivo Específico (OE) de melhorar as capacidades humanas e institucionais em matéria de Gestão das Finanças Públicas (GFP) dos PALOP e TL e este, por sua vez, permitirá que o projecto - e o IGEF - contribua para o reforço das capacidades de governação económica nos PALOP e TL, isto é, para o Objectivo Geral.

Como já se afirmou, o projecto, e a criação do IGEF que ele apoia respondem directamente a necessidades e prioridades dos países parceiros, para quem a melhoria das capacidades humanas e institucionais no domínio da GFP é uma prioridade importante, porque conduz a uma maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos. Além disso, a competência na GFP e a tendência para a melhoria dessa competência são frequentemente vistas como condições que os países parceiros necessitam de satisfazer para poderem ter acesso a formas de cooperação como o apoio orçamental, com as suas vantagens em termos da previsibilidade dos fluxos de assistência, da proporção da ajuda que é encaminhada através do orçamento, do aumento do controlo dos países parceiros sobre os fundos de ajuda ao desenvolvimento e do reforço da capacidade e eficácia das respectivas instituições.

4. Sustainability

A sustentabilidade é o aspecto mais problemático deste projecto, como aliás também do IGEF.

A questão da construção de capacidades pode encarar-se a dois níveis: o das instituições beneficiárias nos países parceiros e o do próprio IGEF. Tanto a um como a outro destes dois níveis o projecto contribui para a construção de capacidades humanas e institucionais em matéria de GFP.

Ao nível das instituições beneficiárias, a participação dos técnicos dessas instituições em formações organizadas pelo IGEF significa que aumentam as suas qualificações e capacidades, e também as capacidades das respectivas instituições em matéria de GFP.

Ao nível do IGEF em si mesmo, as actividades mencionadas em MQ 3.1 traduzem-se num aumento da capacidade institucional de organizar actividades de formação, tanto, no curto prazo, com formadores externos contratados para o efeito como, a médio e longo prazo, com pessoal do próprio Instituto, eventualmente complementado por especialistas externos. O mesmo pode dizer-se acerca de outras actividades planeadas mas ainda não implementadas. Por exemplo, o desenvolvimento de uma base de dados sobre formadores lusófonos em GFP, planeado para o próximo semestre, ou o estabelecimento da biblioteca/centro de documentação do instituto, planeada para 2019, depois da mudança para o Lubango, contribuirão de forma significativa para o aumento da capacidade institucional.

Tanto a DUE de Luanda como o Serviço do Ordenador Nacional (SON) de Angola acompanham de perto a evolução do projecto através do Comité Técnico de Seguimento e do Comité Director, no estrito respeito pela autonomia e liderança dos parceiros no que se refere à execução do projecto, limitando-se a fazer sugestões e a dar apoio técnico e administrativo ao projecto.

Os grupos e as instituições meta poderão continuar a derivar benefícios da construção de capacidades humanas e institucionais com o auxílio do IGEF enquanto o Instituto existir e for viável, uma vez que o modelo de financiamento utilizado implica que os custos das formações são integralmente cobertos pelo IGEF. Em 2018/2019 o IGEF tem planeado financiar as formações a ministrar no contexto do presente projecto a partir dos recursos postos à sua disposição pela União Europeia, por um lado, e pelos países contratantes, por outro.

No médio e longo prazo, será necessário estudar cuidadosamente formas de aumentar a viabilidade financeira do Instituto, reduzindo custos e gerando recursos adicionais. A redução de custos levanta a questão do equilíbrio a estabelecer entre formações nacionais e formações regionais e, para estas últimas, de quais as formações que deverão organizar-se nas instalações do IGEF no Lubango e quais as que poderiam com vantagem ser organizadas noutros locais, tanto em Angola como em outros países parceiros. Outra questão importante será a da contratação de diferentes tipos de pessoal docente, desde pessoal permanente a tempo inteiro ou a tempo parcial até pessoal ocasional.

A geração de recursos adicionais passará pela adopção de uma estratégia de participação do Instituto em projectos e actividades de consultoria, pela organização de formações em temas do interesse do sector privado ou da sociedade civil (como, por exemplo, a avaliação de investimentos) pelas quais o Instituto possa cobrar propinas de inscrição, e também por uma estratégia de aproveitamento e rentabilização das novas instalações, que constituem um recurso importante que provavelmente tenderá a ser sub-utilizado pelo Instituto, pelo menos no curto e médio prazo. Além disso, será importante que o Instituto desenvolva uma estratégia sistemática de angariação de apoios financeiros externos, visto que estes lhe permitirão ampliar a oferta de formação.

A necessidade mais imediata e mais importante é, porém, que se resolvam de forma sustentada as questões relacionadas com o pagamento por todos os países parceiros das quotas de financiamento que lhes incumbem e que actualmente devem a Angola e com o reforço de verbas para cobrir os custos administrativos do projeto.

Em teoria, a sustentabilidade financeira do IGEF não levanta problemas especialmente difíceis, desde que continue a existir a necessária vontade política. Em regime de funcionamento normal, o Instituto propõe um orçamento anual à aprovação do Conselho Geral e, uma vez este orçamento aprovado, os países contratantes transferem para a conta do IGEF as verbas que lhes correspondem, de acordo com a chave de repartição incluída no estatuto (Art. 69 da versão aprovada a 20 de Abril de 2018) e seguindo um programa também aprovado. O principal problema aqui é um problema técnico que parece relativamente fácil de resolver: o de criar uma rotina de preparação e aprovação do orçamento do IGEF que se ajuste aos calendários orçamentais dos países parceiros, para evitar crises de liquidez ao Instituto. Este objectivo pode também ser facilitado se Angola assumir um papel de regularização dos fluxos financeiros ao dispor do IGEF; o país anfitrião funcionaria assim como uma espécie de banco informal do Instituto - o que aliás já tem estado a fazer quase desde o início do projecto.

No momento presente, porém, os problemas são outros. Na Convenção de Financiamento os países parceiros, representados pelo Ordenador Nacional de Angola, comprometeram-se a co-financiar o projecto com 900.000 €, que seriam distribuídos entre eles de acordo com a já referida chave de repartição. No entanto, até agora nenhum dos outros países parceiros realizou ainda qualquer contribuição para o projecto. Só o Governo de Angola assumiu os encargos financeiros que lhe incumbiam (e aos outros parceiros), tendo de facto ultrapassado de longe a contribuição a que se comprometera. Parece fundamental que se iniciem urgentemente os pagamentos das contribuições em atraso, para manter a confiança entre todos os parceiros e reforçar a apropriação, que é condição de sustentabilidade.

Para complicar mais as coisas, a retirada da ACBF do projecto implicou uma redução no orçamento das formações e dos custos administrativos do projecto. No orçamento inicial os custos administrativos eram integralmente cobertos pela contribuição da ACBF e nem a UE nem os países parceiros lhes tinham atribuído qualquer verba (ver o que se diz sobre este tema em MQ 2.3 a e na secção sobre eficiência, acima). Estando o projecto longe de terminar, levanta-se a questão de saber quem vai pagar, a partir de agora, os custos administrativos do projecto e a parcela dos custos de formação que incumbe aos países parceiros. Tendo Angola pago até agora uma quantia que já excede o orçamento original de todos os países parceiros, não basta com efeito que os outros países paguem as suas quotas de contribuição para perfazer o montante total de 450.000 € a que se comprometeram inicialmente; isso apenas permitirá reembolsar Angola pelo que pagou a mais, sem gerar os recursos adicionais necessários para a continuação do projecto e a implementação do Plano de Formação 2018-2019. Isto é especialmente importante porque o valor desses custos tenderá a crescer rapidamente, numa altura em que o Instituto se prepara para mudar para o Lubango e para contratar pessoal permanente.

Um outro aspecto importante é o que se refere à possível adesão de Timor-Leste ao Instituto; esse poderá ser um importante parceiro do IGEF, na medida em que, por um lado reconhece as suas profundas carências nos domínios da GFP e manifestou a sua intenção de adesão, ao mesmo tempo que dispõe dos recursos necessários para poder contribuir financeiramente para o funcionamento do Instituto.

Por tudo isto parece importante que o projecto prepare com urgência a informação necessária para que o Conselho Geral possa, na sua próxima reunião, tomar decisões que permitam a continuação do projecto sem sobressaltos. Tal informação deverá incluir, além de um resumo das despesas do projecto até ao momento e do apuramento das correspondentes responsabilidades financeiras de cada um dos países parceiros (isto é, aquilo que os outros países parceiros devem a Angola), um orçamento previsional do projecto para o período que decorrerá até ao seu termo, com uma indicação de que recursos financeiros serão necessários, quando, e de qual a contribuição adicional que isso implica para cada país parceiro. Claro que estes recursos podem também provir do orçamento próprio do IGEF; nesse caso, é importante que se indique claramente nesse orçamento quais as rubricas que se destinam a cobrir os custos mencionados acima. Também seria útil explorar dois ou três cenários alternativos de pagamento, correspondentes a diferentes formas de amortização das quantias que os outros países parceiros devem a Angola, e explorar também as possibilidades e limitações de certos dos PALOP-TL, como a Guiné Bissau e São Tomé e Príncipe, para pagar a sua parte nos custos. Só com base nesta informação o CG estará em condições de tomar as decisões necessárias.

O sector privado não tem, até agora, estado envolvido de forma significativa no projecto, o que não surpreende, atendendo a que o projecto e a actividade do IGEF se concentram no domínio da GFP, de uma relevância reduzida para o sector privado. Uma possível excepção no futuro é a empresa moçambicana MB Consulting Lda que, como já se indicou, criou em 2010 a Academia de Gestão e

4. Sustainability

Finanças Públicas, que tem desempenhado um papel importante na formação de funcionários em temas de GFP em Moçambique e poderá talvez vir a cooperar com o IGEF.

A sustentabilidade meio-ambiental desempenha um papel relativamente secundário neste projecto em que, pela sua natureza, a maioria das actividades previstas, com a possível excepção das viagens, pode ser considerada como de impacto meio-ambiental baixo. Não foram adoptadas medidas específicas de sustentabilidade meio-ambiental, embora seja desejável que o Instituto adopte desde já medidas de mitigação do impacto meio-ambiental por exemplo da impressão em papel (papel, toner, transporte), através da utilização de documentação electrónica ou, quando impressa, em frente e verso.

As medidas específicas destinadas a reforçar o papel das mulheres são as que se referem à selecção de candidatos para as formações. Por exemplo, na selecção dos candidatos para o curso de pós-graduação em finanças públicas (mais de 200 candidatos para 60 lugares), foram tidas em atenção as questões do género. 27 dos 60 participantes seleccionados, ou 45%, eram mulheres.


























Conclusions	
Nº	Conclusion
C1	O projecto é muito pertinente e responde a necessidades tanto dos beneficiários directos e indirectos da criação do IGEF como do próprio Instituto. Sem o seu apoio não está garantido que o IGEF possa vir a ser plenamente estabelecido e a funcionar integralmente de acordo com o seu mandato.
C2	Um desafio não mencionado em qualquer dos documentos do projecto é o que se relaciona com a possível dificuldade de atrair especialistas de primeira qualidade em GFP para o Lubango, de onde não poderão normalmente deslocar-se à capital num só dia a não ser que o IGEF lhes ofereça condições muito atractivas de trabalho (incluindo por exemplo trabalho em part time e à distância), de vida ou de remuneração. Este aspecto necessitará de um seguimento sistemático para permitir ao IGEF responder criativamente a este desafio.
C3	A apropriação em relação ao projecto parece variar significativamente entre os quatro países visitados por esta missão ROM. Em termos gerais, e com a excepção de Angola, parece existir, entre vários dos pontos focais, uma considerável falta de conhecimento sobre o IGEF e um interesse relativamente reduzido no Instituto, na sua missão e na sua utilidade potencial.
C4	Os indicadores do Quadro Lógico (QL) associado à Convenção de Financiamento estão em geral bem definidos e são relevantes para o acompanhamento do projecto. No entanto, na prática o projecto não utiliza o QL. Os relatórios de progresso não se lhe referem senão muito ocasionalmente, e tendem a concentrar-se na apresentação das actividades realizadas e programadas, mais do que em resultados.
C5	Os mecanismos de implementação parecem favoráveis a uma implementação eficiente da complexa tarefa de organizar e pôr em funcionamento o IGEF como instituição regional de formação avançada situada em Angola. Isto tem aliás vindo a reflectir-se no trabalho de muita qualidade realizado até agora no lançamento das bases da Instituição. Parece, por outro lado, necessário prestar agora mais atenção ao envolvimento estreito e à participação activa dos outros Estados Contratantes, redobrando os esforços para os incluir plenamente no processo de decisão, em particular através do Conselho Geral (CG), dos Ordenadores Nacionais dos PALOP-TL e, no dia-a-dia, dos Pontos Focais (PF) do IGEF.
C6	Tanto quanto é possível avaliar neste projecto bastante atípico, com muitos produtos únicos e/ou imateriais e ainda poucas acções de formação realizadas, a eficiência em termos de custos parece aceitável ou boa.
C7	Atendendo às realizações do projecto em termos de formações e no lançamento das bases para o pleno funcionamento do IGEF, parece razoável esperar que as actividades conduzam ao alcance dos resultados e contribuam para os objectivos específico e geral, sobretudo se se verificarem as hipóteses em que se baseia a lógica da intervenção.
C8	Tanto ao nível das instituições beneficiárias nos países parceiros como do próprio IGEF, o projecto contribui para a construção de capacidades humanas e institucionais em matéria de gestão das finanças públicas.
C9	Nenhum dos outros países parceiros contribuiu até agora para as despesas de funcionamento do projecto. Angola tem suportado sozinha o esforço financeiro resultante desse funcionamento, o que sobrecarrega o país anfitrião. As despesas de Angola até Setembro de 2018 já excederam o dobro do seu compromisso original de 450.000 €. O financiamento da UE não cobre custos administrativos, o orçamento dos países parceiros esgotou-se e não há, portanto, recursos orçamentados para pagar os custos administrativos e logísticos do projecto até ao seu termo, nem a contribuição dos países parceiros para o custo das formações já planeadas. Tudo isto causa preocupações sobre a sustentabilidade financeira do IGEF como instituição regional.

Recommendations	
Nº	Recommendation
R1	Projecto: Estudar e avaliar formas alternativas de melhorar e estreitar a relação entre o IGEF e os pontos focais, de forma a reforçar o seu papel no projecto e a apropriação deste pelas instituições beneficiárias. Formalizar a constituição do Comité de Pilotagem e especificar claramente as suas funções. Trata-se de um problema de comunicação tanto interna como externa, que deverá ser trabalhada nesta perspectiva, com os meios ao dispor do IGEF e do projecto.
R2	Projecto: Envolver os Ministérios das Finanças de todos os países parceiros na elaboração de uma proposta para o pagamento a Angola das contribuições devidas pelos outros parceiros, a submeter ao próximo Conselho Geral.
R3	Direcção Interina do IGEF: Clarificar questões e expectativas no que se refere ao pagamento, pelos outros países parceiros, das contribuições de Angola que excederam o montante a que se tinha comprometido inicialmente e a questão, relacionada com a primeira, da responsabilidade pela rubrica orçamental dos custos administrativos do projecto, que ficara a descoberto com a retirada do financiamento da ACBF.
R4	Projecto: Em função da clarificação mencionada em R3, preparar a informação necessária para que o Conselho Geral possa, na sua próxima reunião, tomar decisões que permitam a continuação do projecto sem sobressaltos, incluindo um orçamento previsional do projecto até ao seu termo, com uma indicação de que recursos financeiros serão necessários, em que alturas e qual a contribuição adicional que isso implica para cada país parceiro.
R5	Projecto: Realizar uma análise prospectiva da contratação permanente de especialistas em GFP, dando especial atenção às dificuldades que a localização no Lubango poderá criar e a formas alternativas de ultrapassar tais dificuldades.
R6	Equipa de AT: Desenvolver, em cooperação com os Ministérios das Finanças de todos os países parceiros, uma rotina de preparação e aprovação do orçamento do IGEF que se ajuste aos calendários orçamentais dos países parceiros, para evitar crises de liquidez ao Instituto.
R7	Equipa da AT: Formular uma estratégia para aumentar a viabilidade financeira do Instituto no médio e longo prazo pela redução de custos e geração de recursos adicionais, prestando especial atenção a aspectos como o equilíbrio entre formações nacionais e formações regionais, formações no Lubango ou noutros locais, pessoal permanente e pessoal ocasional, participação do Instituto em projectos e actividades de consultoria, organização de formações pagas, e valorização das instalações do Instituto.

Recommendations

N°	Recommendation
R8	<p>Projecto:</p> <p>Aproveitar as lições aprendidas com a página web do projecto PRISC, particularmente no que se relaciona com o desenvolvimento de uma imagem visual muito forte, que identifique de forma inconfundível todos os documentos e imagens produzidos pelo IGEF, e de uma rede extensa de "links" a outras páginas e a documentos de todos os tipos produzidos ou utilizados pelo Instituto, ou simplesmente relevantes, que tornem a exploração da página web numa experiência enriquecedora. Este é um aspecto importante da comunicação e visibilidade do Instituto, crucial para um Instituto de Formação com carácter internacional e que precisa de se afirmar, projectar e reforçar a sua imagem e prestígio junto dos potenciais utentes, parceiros, colaboradores, fornecedores, públicos – alvo, etc.</p>
R9	<p>Projecto:</p> <p>Incluir nos Termos de Referência da preparação do sistema de monitoria do IGEF um módulo destinado ao acompanhamento sistemático dos antigos participantes, orientado para a avaliação do impacto das formações sobre a sua prática profissional.</p>
R10	<p>Projecto:</p> <p>Rever o Quadro Lógico associado à Convenção de Financiamento, em particular reformulando os indicadores do Objectivo Geral e o primeiro indicador do Objectivo Específico para os tornar mais verificáveis. Aproveitar a ocasião do Relatório de Progresso 4 para actualizar os valores dos indicadores do QL de forma a permitir avaliar o grau de progresso do projecto.</p>

Scoring overview

Relevance	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7 a)	1.7 b)	1.7 c)	1.7 d)	1.7 e)
											
Efficiency	2.1	2.2	2.3 a)	2.3 b)	2.3 c)	2.4 a)	2.4 b)	2.4 c)	2.5	2.6	
											
Effectiveness	3.1	3.2	3.3	3.4							
											
Sustainability	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7				
	