

AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO MAIS CENTRO

Programa Operacional Regional do Centro
no Contexto da Estratégia do QREN
no Período 2007-2008

mais
CENTRO

Fevereiro 2011

AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO MAIS CENTRO –
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO CENTRO
NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DO QREN NO PERÍODO 2007-2008

SUMÁRIO EXECUTIVO

Coordenação

Sérgio Barroso

Equipa Técnica

Heitor Gomes

Sandra Primitivo

João Telha

Dalila Farinha

André Barbado

Fevereiro.11

0. INTRODUÇÃO

1. O presente documento constitui o *Sumário Executivo do Relatório Final da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro – Programa Operacional Regional do Centro*, desenvolvido pelo Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano, Lda (CEDRU), com apoio técnico da Augusto Mateus & Associados (AMA), estando organizado em quatro pontos principais.
2. Nos dois primeiros, é feito o enquadramento da avaliação, precisando-se o âmbito e os objectivos e explicitando-se as 25 questões-chave.
3. No terceiro ponto, é apresentado o programa metodológico, explicitando-se os métodos de recolha, análise e sistematização da informação e identificados os actores envolvidos.
4. No quarto ponto, apresenta-se uma sistematização do quadro de conclusões e de recomendações, procurando oferecer-se uma matriz clara e objectiva que permita uma rápida compreensão dos resultados da avaliação.
5. A matéria de avaliação produzida vincula única e exclusivamente a Equipa de Avaliação, que agradece a todas as entidades que através dos diversos mecanismos de auscultação contribuíram para a realização deste estudo, aguardando-se que o quadro de conclusões e recomendações formulado contribua para melhorar a operacionalização e o desempenho do Mais Centro, de modo a um cumprimento eficaz e eficiente dos objectivos a que se propôs.

I. BREVE DESCRIÇÃO DO OBJECTO E ÂMBITO DE AVALIAÇÃO

I.1. Mais Centro – Programa Operacional Regional do Centro

6. O objecto da avaliação é o Mais Centro – Programa Operacional Regional do Centro 2007-2013, enquanto instrumento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) com aplicação exclusiva na NUTS II Centro, que integra 12 NUTS III.
7. Dispõe de uma dotação FEDER de € 1.701.633.124, a que se associa uma comparticipação nacional de cerca de € 1.179.481.794, alavancando um investimento total de € 2.881.114.918 nos sete anos de realização do programa, que foi oficialmente formalizado no dia 17 de Outubro de 2007 pela Comissão Europeia (CE) e pelo Governo Português.
8. Foram definidas cinco prioridades estratégicas: a) Competitividade, Inovação e Conhecimento; b) Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas Urbanos, c) Consolidação e Qualificação dos Espaços Sub-regionais; d) Protecção e Valorização Ambiental; e) Governança e Capacitação Institucional. Estas deram origem à estrutura do Programa, organizado em cinco eixos prioritários (para além de um sexto eixo que corresponde à assistência técnica), com respectivas áreas de intervenção.
9. Em termos de objectivos específicos, o Programa estrutura-se da seguinte forma, tendo em consideração os cinco eixos definidos:
 - *Eixo I. Competitividade, Inovação e Conhecimento:* são objectivos específicos a promoção do empreendedorismo, a promoção da inovação e da competitividade nas pequenas empresas, o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, a dinamização do sistema científico e tecnológico, a promoção do ordenamento e qualificação de espaços de localização empresarial e de transferência de tecnologia e a promoção de energias renováveis. Trata-se do Eixo com maior dimensão financeira, dispondo de uma dotação que representa 33% do orçamento total;
 - *Eixo II. Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas Urbanos:* constituem objectivos específicos a regeneração urbana para melhorar a qualidade de vida e o ambiente urbano, a promoção da competitividade das cidades e a consolidação do sistema urbano. A lógica global que preside a esta

intervenção é a da estruturação tanto do espaço físico como das relações entre actores e entre actividades. Privilegiam-se três áreas de actuação: parcerias para a regeneração urbana, redes urbanas para a competitividade e inovação, e mobilidade urbana;

- *Eixo III. Consolidação e Qualificação dos Espaços Sub-regionais:* incluem-se dois tipos de intervenções. Por um lado, acções para fechar as redes de infra-estruturas, equipamentos e serviços colectivos, a fim de garantir as condições mínimas de bem-estar social. Por outro lado, acções de valorização económica dos recursos endógenos, destinadas a promover o investimento privado, e assim, assegurar condições para a criação local de emprego e de rendimento. Estas intervenções prosseguem três objectivos específicos: a valorização de recursos específicos do território, o reforço da identidade da região e a qualificação integrada dos espaços sub-regionais;
- *Eixo IV. Protecção e Valorização Ambiental:* a protecção e gestão dos recursos hídricos, a protecção de zonas ambientalmente sensíveis e a prevenção e gestão de riscos naturais e tecnológicos são os objectivos específicos a prosseguir;
- *Eixo V. Governação e Capacitação Institucional:* atendendo à necessidade de melhorar a governação e promover a capacitação institucional da Região, são objectivos específicos deste Eixo: reduzir os custos de contexto, facilitar a relação das empresas e dos cidadãos com a administração pública, promover a Região no plano institucional e monitorizar a evolução da sua situação socioeconómica.

10. Apresenta-se, no Quadro 1, uma síntese das cinco prioridades estratégicas mencionadas, organizadas por eixos, sistematizando os principais domínios de intervenção e de investimento, bem como a respectiva dotação financeira.

Quadro 1. Mais Centro: Eixos Prioritários e Dotação Financeira

Eixo	Áreas de Intervenção	Dotação Financeira (€)
I	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação de micro e pequenas empresas inovadoras; ➤ Projectos de I&D, em particular projectos de cooperação entre micro e empresas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico; ➤ Projectos de investimento produtivo para inovação em micro e pequenas empresas; ➤ Qualificação de micro e pequenas empresas; ➤ Projectos-piloto de energias renováveis; ➤ Desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento; ➤ Projectos de infra-estruturas, equipamentos e redes de suporte à actividade empresarial; ➤ Acções colectivas de desenvolvimento empresarial. 	1.081.859.896
II	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias para a regeneração urbana; ➤ Redes urbanas para a competitividade e inovação; ➤ Mobilidade urbana. 	486.650.793
III	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provisão de bens e serviços públicos em áreas rurais; ➤ Valorização de recursos específicos do território; ➤ Qualificação integrada de espaços sub-regionais (redes de mobilidade, equipamentos e infra-estruturas para a coesão social e territorial). 	668.571.428
IV	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo Urbano da Água ➤ Prevenção de riscos naturais e tecnológicos; ➤ Gestão de recursos hídricos; ➤ Gestão activa da Rede Natura e Biodiversidade; ➤ Valorização e Ordenamento da Orla Costeira; ➤ Protecção e valorização de outras zonas sensíveis e de qualificação da paisagem; ➤ Estímulo à reciclagem e reutilização de resíduos. 	343.834.697
V	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Governo electrónico regional e local; ➤ Facilitar a relação das empresas e dos cidadãos com a administração desconcentrada e local; ➤ Promoção institucional da região. 	235.135.662
VI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão, acompanhamento, avaliação, controlo, informação e comunicação de PO Regional 	65.062.442

Fonte: Mais Centro (2007)

1.2. Âmbito da Avaliação

11. No quadro do modelo global de avaliação do QREN, a Autoridade de Gestão (AG) do Mais Centro elaborou o Plano de Avaliação do Mais Centro que integra o Plano Global de Avaliação (PGA) do QREN e

dos PO 2007-2013. Este Plano prevê a realização de dois exercícios que incidem sobre a globalidade do Programa, cuja responsabilidade é da AG: i) a Avaliação da Operacionalização no Contexto da Estratégia do QREN no Período 2007-2008; ii) a Avaliação Intercalar (2007-2010).

12. Complementarmente, o Plano de Avaliação do Mais Centro prevê a realização de Avaliações Temáticas abrangendo áreas como a “Valorização do Património e dos Recursos Ambientais”; a “Inovação Empresarial”; os “Custos Públicos de Contexto” e as “Assimetrias Regionais de Desenvolvimento”. No Plano Global de Avaliação do QREN e dos PO, estão previstas avaliações transversais sobre a “Operacionalização do Sistema de Incentivos”; “Operacionalização das Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação e Acções Inovadoras para o Desenvolvimento Urbano”; “Contributo do FEDER para o Apoio às Acções Abrangidas pelo Âmbito de Intervenção do FSE” e “Integração da Perspectiva do Género”.
13. A presente avaliação, tendo como objecto o Mais Centro, assume como enfoque privilegiado a dimensão operacional, visando os objectivos estabelecidos na regulamentação comunitária já mencionados, cuja especificação na alínea b) do n.º 4 do Artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 312/2007 precisa no sentido de “*analisar a implementação das intervenções do Programa Operacional [...] e apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho*”. Tem assim, como âmbito, a implementação operacional do Programa em todo o território da Região Centro, incidindo em matérias como: i) a divulgação; ii) a análise da admissibilidade e aceitabilidade dos beneficiários e das operações; iii) o processo de selecção das operações; iv) a gestão interna do Programa; v) a articulação com os Organismos Intermédios (OI), com os quais a AG contratualizou a delegação de competências; vi) a articulação com as intervenções integradas na Agenda Temática Valorização do Território e na Agenda Temática Factores de Competitividade; vii) o acompanhamento da execução.

II. OBJECTIVOS E QUESTÕES-CHAVE DA AVALIAÇÃO

14. As disposições normativas comunitárias e nacionais e as orientações do PGA do QREN e do Plano de Avaliação do Mais Centro permitem precisar a natureza do presente exercício de avaliação:
 - É uma avaliação operacional – destinando-se, de acordo com o PGA, “*a analisar a implementação das intervenções do PO ou de conjuntos de PO e a apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho*”;
 - É uma avaliação associada a um objectivo claramente assumido – que, nos termos do Plano de Avaliação, visa avaliar a operacionalização do Mais Centro na prossecução das prioridades estratégicas do QREN, produzindo conclusões e recomendações com vista a melhorar o seu desempenho;
 - É uma avaliação que respeita o objectivo das avaliações enquadrado pelo Decreto-Lei relativo à governação do QREN e dos PO, definido do seguinte modo: “*melhorar a qualidade, a eficácia, a eficiência e a coerência das operações concretizadas com o apoio dos fundos comunitários com carácter estrutural*”.
15. Não se trata, portanto, nem de uma avaliação estratégica, “*focalizada na análise dos contributos das operações dos PO e do QREN para a prossecução dos respectivos objectivos e prioridades e na apresentação de recomendações para melhorar os respectivos desempenhos*”, nem de uma avaliação intercalar, que analisa “*o contexto, o desempenho e o impacte a meio percurso*”, podendo “*conduzir a reprogramações*”.
16. O objecto e o âmbito desta avaliação balizam o exercício a realizar. Importa, todavia, definir de modo mais objectivo os seus contornos. A distinção que se estabelece entre avaliações de natureza estratégica e operacional contribui para esse propósito. Ambas comungam o mesmo propósito – “*apresentar recomendações para melhorar o desempenho*” – e ambas incidem sobre as “operações” ou as “intervenções”

de PO, de conjuntos de PO ou do QREN. Diferenciam-se todavia, de modo significativo, na perspectiva adoptada – ou na focalização – das avaliações: enquanto os exercícios de natureza estratégica privilegiam a análise dos contributos das operações para os objectivos e prioridades prosseguidos, os de natureza operacional priorizam a análise da implementação das intervenções. Esta avaliação tem assim, exclusiva incidência na apreciação das formas de implementação do Programa.

17. Importa também salientar que os exercícios avaliativos previstos nos planos referidos e que contemplam diversas perspectivas de análise, autónomas mas complementares, determinando a necessidade de enquadrar nos trabalhos da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro no Contexto da Estratégia do QREN no Período 2007-2008 a leitura e integração dos resultados dessas avaliações, com possíveis pontos de contacto relativamente ao seu objecto – em função da sua disponibilidade –, tomando em consideração as sinergias, as interacções e as complementaridades que entre elas se estabelecem.

Quadro 2. Objectivos Fundamentais da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro

Tipologia	Objectivos
Objectivos Globais da Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhorar a qualidade, a eficácia e a coerência da intervenção dos fundos e a estratégia e execução dos PO no que respeita aos problemas estruturais específicos que afectam os Estados-Membros e as regiões em causa, tendo em conta o objectivo do desenvolvimento sustentável e a legislação comunitária pertinente em matéria de impacte ambiental e de avaliação ambiental estratégica. ➤ Melhorar a qualidade, a eficácia, a eficiência e a coerência das operações concretizadas com o apoio dos fundos comunitários com carácter estrutural.
Objectivos das Avaliações de Natureza Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoiar o acompanhamento do Programa Operacional. ➤ Analisar a implementação das intervenções do Programa Operacional [...] e apresentar recomendações para melhorar o seu desempenho.
Objectivos Gerais da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir para a melhoria da operacionalização do Programa, através da análise das suas diferentes fases de implementação, nomeadamente no que respeita à divulgação, análise da admissibilidade e aceitabilidade dos beneficiários e das operações, elegibilidade e selecção das operações, gestão interna do Programa, articulação das intervenções integradas nas ATVTFC e acompanhamento da execução. ➤ Efectuar uma primeira comparação dos mecanismos de implementação e dos projectos aprovados com o inicialmente expectável. ➤ Apresentar conclusões e recomendações no âmbito dos mecanismos de implementação que se considerem necessários para garantir a prossecução dos objectivos definidos – assegurando a produção de resultados em tempo oportuno, visando a introdução de melhorias sustentadas na operacionalização do Mais Centro e permitindo potenciar os níveis de eficácia e eficiência das intervenções co-financiadas. ➤ Contribuir para a Avaliação Global de Implementação do QREN, nomeadamente em matéria de sistematização da informação relativa a boas práticas e da identificação dos factores explicativos das dinâmicas de implementação do Mais Centro. ➤ Estabelecer articulações e desenvolver complementaridades com os restantes exercícios de avaliação do QREN e dos PO em curso.
Objectivos Específicos da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compreender de que modo a operacionalização está a prosseguir no sentido das prioridades estratégicas e dos objectivos fixados; ➤ Aferir a pertinência do modelo de organização e gestão do Mais Centro, analisar a capacitação institucional dos actores envolvidos na sua implementação e avaliar o modo como estão a ser assegurados os mecanismos de articulação relevantes; ➤ Avaliar a adequação dos instrumentos de operacionalização adoptados face à prossecução das prioridades estratégicas do Mais Centro; ➤ Aferir o grau de resposta do SI às necessidades de gestão do Mais Centro; ➤ Analisar de que forma estão a ser acolhidas as sugestões da AAE e da Avaliação <i>ex-ante</i> em matéria de operacionalização.

Fonte: Termos de Referência da Avaliação da Operacionalização do Mais Centro – Programa Operacional Regional do Centro no Contexto da Estratégia do QREN no Período 2007-2008 (2009); Plano de Avaliação Global do QREN (2009)

18. Considerando o quadro de objectivos elencados, os resultados da avaliação devem ter uma utilização que permita:
- A eventual formulação de ajustamentos do quadro estratégico e regulamentar – Regulamento Geral (RG) FEDER/FC e Regulamentos Específicos (RE) e demais instrumentos normativos do Mais Centro, em função das suas prioridades e das prioridades estratégicas do QREN;
 - A eventual formulação de ajustamentos nos contratos de delegação de competências entre a AG e os Ol e nos procedimentos de articulação com esses organismos, no sentido de aumentar a sua eficácia e eficiência;

- A eventual formulação de ajustamentos nos critérios de selecção e revisão das metodologias de apuramento das classificações finais para selecção de projectos;
 - A eventual formulação de ajustamentos no sistema de gestão e controlo, nomeadamente no que respeita ao *Manual de Procedimentos do Beneficiário* e ao *Manual de Procedimentos Interno* e procedimentos de gestão, bem como nas formas de divulgação e no modelo de apreciação e selecção das candidaturas;
 - A eventual formulação de alterações no quadro de indicadores de realização e de resultado previstos, verificando a sua capacidade e pertinência para a produção de informação que traduza o grau de prossecução dos objectivos do Programa;
 - A eventual formulação de ajustamentos indispensáveis no texto do Programa.
19. Assume-se assim que não só o processo de avaliação deve concretizar-se com forte participação e em estreita interacção com os *stakeholders* mas, também, que os seus resultados em termos de conclusões e recomendações devem servir as actuais necessidades e prioridades. Considera-se, conseqüentemente, que este exercício apenas é relevante e pertinente se produzir dinâmicas conducentes à criação de valor, em termos de informação e de conhecimento, se traduza num reforço da capacitação organizacional dos protagonistas do Programa.
20. A necessidade desta abordagem no contexto da Avaliação da Operacionalização do Programa Regional no Contexto da Estratégia do QREN no Período 2007-2008 é reforçada pela dimensão, diversidade e qualidade dos *stakeholders* envolvidos, designadamente:
- Os utilizadores das conclusões e recomendações da avaliação: a Comissão Ministerial de Coordenação do QREN; a Comissão Ministerial de Coordenação dos PO Regionais do Continente; a AG do PO Centro;
 - O Grupo de Acompanhamento dos trabalhos de avaliação que integram elementos da AG do PO Centro, do IFDR e do Observatório do QREN;
 - As entidades com responsabilidades na governação do QREN e do Programa: Comissão de Acompanhamento do Mais Centro; Observatório do QREN; entidade responsável pela Monitorização Operacional e Financeira do FEDER e Fundo de Coesão do QREN: IFDR;
 - A CE, na qualidade de entidade que gere, em conjunto com o Estado-Membro, a aplicação dos Fundos;
 - Os beneficiários dos Fundos, na aceção dos regulamentos comunitários e nacionais que os enquadram legalmente;
 - Os cidadãos em geral, tendo em conta os princípios da transparência e da responsabilidade.
21. Tendo como referência o quadro de objectivos deste estudo, as Especificações Técnicas determinaram um conjunto de questões de avaliação que serviram de guião metodológico. Estas questões foram organizadas segundo o encadeado lógico Objectivo Geral → Objectivos Específicos → Critérios de Avaliação → Questões de Avaliação.
22. Partindo deste referencial e com o propósito de incrementar a clareza dos objectivos e o objecto de cada questão, de aumentar a utilidade dos resultados (numa perspectiva de *process-improvement*) e de reforçar a focalização da avaliação nas formas de operacionalização, foram definidos quatro grandes sub-objectivos específicos e ampliado o número e o enfoque das questões. Assim, a matriz de Objectivos Específicos, Critérios de Avaliação e Questões de Avaliação foi sujeita a uma revisão, da mesma forma que se procedeu a um aumento do número de questões, que passaram a ser 25.

Quadro 3. Objectivos, Sub-Objectivos, Critérios e Questões de Avaliação da Operacionalização do Mais Centro

Objectivos Específicos (Especificações Técnicas)	Sub-objectivos Específicos	Critérios de Avaliação	Questões de Avaliação
Compreender de que modo a operacionalização está a prosseguir no sentido das prioridades estratégicas e dos objectivos fixados	1. Dar contributos para um melhor cumprimento dos objectivos e prioridades estratégicas	Adequação Eficácia	1.1. As candidaturas correspondem ao perfil esperado para cada eixo e para cada uma das tipologias de intervenção?
			1.2. Qual o grau de penetração das medidas, acções e projectos nos diferentes segmentos de destinatários?
			1.3. Os regulamentos respondem às necessidades e objectivos do Mais Centro, dado que foram desenvolvidos após o Programa?
			1.4. De que forma o programa está a tratar a prioridade horizontal Ambiente?
			1.5. De que forma o programa está a tratar a prioridade horizontal Igualdade de Oportunidades?
Avaliar a adequação dos instrumentos de operacionalização adoptados face à prossecução das prioridades estratégicas do Mais Centro Aferir o grau de resposta do Sistema de Informação às necessidades de gestão do Mais Centro	2. Dar contributos para melhorar a operacionalização do Programa	Adequação Pertinência Eficácia Eficiência	Sistema de Gestão e Controlo
			2.1. As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão do Mais Centro revelam-se adequadas, proporcionando ganhos de eficiência de recursos e de melhoria da eficácia das intervenções?
			2.2. O sistema de gestão e acompanhamento montado dá garantias de eficiência dos diversos circuitos de gestão e dos dispositivos de controlo?
			Divulgação e Promoção
			2.3. Os mecanismos de divulgação utilizados para suscitar a apresentação de candidaturas revelam-se adequados no que se refere à divulgação dos apoios junto do público-alvo?
			Selecção e Apreciação
			2.4. Os critérios de selecção aprovados estão a ser os mais adequados face aos objectivos e metas definidos?
			2.5. Os critérios de selecção são aplicados de modo uniforme, ao nível da densificação/operacionalização, regulamento a regulamento?
			Acompanha-mento
			2.6. Os processos de acompanhamento dos resultados <i>on-going</i> e <i>ex-post</i> dos projectos são os mais eficazes? Que mecanismos complementares poderão ser accionados no sentido de assegurar que os objectivos serão cumpridos e que as condições que permitiram a aprovação serão respeitadas?
2.7. As ferramentas electrónicas (para submissão de candidaturas, pedidos de pagamento, etc.) têm-se mostrado simples e com grau de exigência consonante com a dimensão dos projectos?			
Sistema de Informação			
2.8. O sistema de informação assegura a produção, atempada e com qualidade, da informação adequada e necessária a um bom desempenho da gestão?			
2.9. Os indicadores de realização física e de resultado são pertinentes e de qualidade, designadamente em matéria de fiabilidade dos procedimentos de recolha de dados?			
Aferir a pertinência do modelo de organização e gestão do Mais Centro, analisar a capacitação institucional dos actores envolvidos na sua implementação e avaliar o modo como estão a ser assegurados os mecanismos de articulação relevantes	3. Dar contributos para melhorar o modelo de organização e gestão os mecanismos de articulação	Pertinência Adequação Eficácia Eficiência	3.1. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o Mais Centro e o POPH, quanto à integração das quatro prioridades horizontais da política europeia de coesão (Formação, Igualdade de Oportunidades, Inclusão Social e Sociedade do Conhecimento)?
			3.2. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o Mais Centro e o POVT, no que se relaciona com a implementação das políticas de coesão e valorização do território, nomeadamente as políticas das cidades e o fecho de redes de equipamentos para a coesão e para a consolidação dos sistemas urbanos nacionais?
			3.3. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o Mais Centro e o POFC, ao nível da complementaridade e grau de alavancagem das operações co-financiadas?
			3.4. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o Mais Centro e os Organismos Intermédios?
			3.5. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre a estrutura de gestão do Programa e a instituição de acolhimento (ex: o PO recorre à CCDRC para a análise do critério de impacto regional dos projectos candidatos aos Sistemas de Incentivos)?
			3.6. Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre as instâncias de decisão regionais e sectoriais?
			3.7. O modelo de contratualização encontrado contribui para responder às preocupações identificadas na avaliação <i>ex-ante</i> , no sentido de estabelecer lógicas de contratualização estratégica à escala sub-regional?
Analisar de que forma estão a ser acolhidas as sugestões da AAE e da Avaliação <i>ex-ante</i> em matéria de operacionalização	4. Analisar a forma como estão a ser incorporadas das orientações e directrizes regulamentares	Adequação	4.1. As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos aos mercados públicos?
			4.2. As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos à concorrência?
			4.3. As soluções de implementação do Programa garantem o cumprimento dos normativos relativos ao ambiente no contexto dos critérios de selecção dos projectos?
			4.4. Em que medida as recomendações da avaliação <i>ex-ante</i> com repercussões na operacionalização estão a ser implementadas?

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

III. METODOLOGIAS PARA A AVALIAÇÃO

23. Os exercícios de avaliação de instrumentos de política de desenvolvimento socioeconómico exigem a adopção de abordagens metodológicas multi-dimensionais, que consigam abranger e compreender de forma integrada a multiplicidade de questões que lhes estão associadas e as diversas perspectivas sob as quais estas poderão ser observadas.
24. A abordagem metodológica proposta para a Avaliação da Operacionalização do Mais Centro assumiu esta necessidade, sendo suportada num leque diversificado de metodologias de recolha e análise de informação.
25. A selecção e a aplicação destas metodologias resultaram de uma leitura criteriosa das implicações técnicas associadas a cada questão de avaliação, de modo a que, em cada uma delas, fossem aplicadas as ferramentas mais adequadas.
26. Neste sentido, concebeu-se uma *ToolBox* de metodologias, para a concretização dos objectivos do Estudo. Na selecção das metodologias a utilizar, procurou-se conjugar técnicas “clássicas” de avaliação de programas socioeconómicos, como as entrevistas, ou as análises de documentos e informação dos sistemas de informação, com instrumentos “inovadores”, como o *Beneficiary Web Survey*.

Quadro 4. *ToolBox* de Metodologias de Avaliação

Designação	Descrição
Recolha e Análise Documental	O trabalho de <i>back-office</i> consistiu na identificação, selecção e recolha de relatórios, regulamentos, formulários de candidatura, estudos técnicos e outros documentos, que se reportem a orientações estratégicas globais, sectoriais e territoriais, ou que estejam relacionados com a gestão do Mais Centro e com outras intervenções no âmbito do QREN. Posteriormente, procedeu-se à análise das fontes documentais recolhidas, procurando filtrar, sintetizar e sistematizar a informação mais relevante nelas contida.
Análise de Sistemas de Informação	A recolha de dados provenientes do SI Mais Centro e do SI QREN, complementada por informação estatística proveniente de diversas fontes oficiais, constituiu uma metodologia basilar para a elaboração do Estudo. Para além dos níveis de execução física e financeira do Programa, no âmbito desta avaliação assumir particular relevância a obtenção de dados actualizados relativos aos restantes indicadores de acompanhamento das operações, às candidaturas apresentadas e ao seu respectivo estado, à localização dos projectos e à tipologia dos beneficiários. Foram utilizadas diversas técnicas de tratamento estatístico que permitiram transformar os elementos recolhidos a partir dos sistemas de informação em indicadores.
Entrevistas Individuais Semi-Estruturadas	Traduz-se na realização de entrevistas cujos interlocutores são individualidades/representantes de entidades que, pelo papel que desempenham e pelo seu conhecimento, se afiguram relevantes para contribuir para elucidar a Equipa de Avaliação relativamente às questões que caracterizam o objecto de estudo. O modelo de funcionamento desta metodologia consistiu na realização de entrevistas individuais, segundo um modelo semi-estruturado, tendo por base um guião de questões pré-definido, mas suficiente aberto e flexível à incorporação de outras questões consideradas relevantes.
Focus Group	A metodologia <i>Focus Group</i> é referida no EVALSED (<i>Evaluating Socio Economic Development</i>) enquanto método adequado para a realização das avaliações das intervenções promovidas pelos Fundos Estruturais, tendo sido amplamente testada, aplicada e desenvolvida enquanto instrumento de pesquisa de informação qualitativa, onde através de processos de criteriosa definição de amostras e refinado desenho de relações <i>input/output</i> de informação, se obtêm volumes de informação qualitativa padronizáveis e utilizáveis com elevado grau de fiabilidade e representatividade. A utilização deste método de recolha de informação teve como objectivo fundamental dispor de uma fonte de informação credível e fiável, complementando a informação quantitativa e qualitativa obtida através dos restantes instrumentos metodológicos. Atendendo ao seu momento de realização, teve igualmente como objectivo a validação das conclusões alcançadas.
Beneficiary Web Survey	Consistiu na elaboração, recolha e tratamento de questionários dirigidos a beneficiários do Programa. A aplicação desta metodologia de questionário online traz diversas vantagens para o processo avaliativo, designadamente em termos do nível de participação dos beneficiários, do aumento de rapidez na comunicação, no tratamento e na análise dos resultados, da economia de recursos e, conseqüentemente, da possibilidade de alargar a inquirição a todo o universo de beneficiários.

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

27. Foram realizadas entrevistas com representantes de diversas entidades, consideradas relevantes para os objectivos da avaliação. Estas entrevistas individuais seguiram um modelo semi-estruturado, com base num guião pré-definido. Realizaram-se ainda diversas reuniões de acompanhamento com os interlocutores responsáveis pela gestão e acompanhamento do Mais Centro.

Quadro 5. Entrevistas e Reuniões de Trabalho Realizadas pela Equipa de Avaliação

Entidades	
Autoridade de Gestão	Comissão Directiva
	Unidade Operativa 1
	Unidade Operativa 2
	Unidade Operativa 3
	Unidade Operativa 4
	Unidade Operativa 5
	Equipa de Projecto de Coordenação das Relações com as CIM
	Equipa de Projecto de Verificação Física e Documental do Local
	Comunicação
	Equipa de Projecto, Informática e Sistema de Informação
Entidade de Acolhimento	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
	Centro de Observação das Dinâmicas Regionais
Monitorização	Observatório do QREN
Autoridades de Certificação / Auditoria	Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, IP
	Inspeção-Geral de Finanças
Organismos Intermédios	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
	Instituto do Turismo de Portugal, IP
	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
	Agência de Inovação
Autoridades de Gestão dos Programas Temáticos	Autoridade de Gestão do Programa Operacional Potencial Humano
	Autoridade de Gestão do Programa Operacional Valorização do Território
	Autoridade de Gestão do Programa Operacional Factores de Competitividade
Ministérios	Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
	Ministério da Cultura
	Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

28. Realizaram-se também duas sessões *Focus Group*, ambas na CCDRC: a 2010.07.06, na qual participaram todas as Comunidades Intermunicipais (CIM) da Região Centro com a excepção da CIM da Região Dão-Lafões; a 2011.02.14, na qual participaram os vários organismos que compõem a AG (CD, UO, Equipa de Projecto de Coordenação das Relações com as CIM, Equipa de Projecto de Verificação Física e Documental no Local, Equipa de Projecto, Informática e Sistema de Informação).
29. Como estipulado no cronograma dos trabalhos e de acordo com as orientações concertadas com o Grupo de Acompanhamento (GA), durante a terceira fase do Estudo foram concretizadas as etapas metodológicas relacionadas com o *Beneficiary Web Survey*.
30. No quadro seguinte, é apresentada de forma discriminada, por grandes tipologias de beneficiários, a dimensão do universo de inquirição (número de inquéritos enviados) e o número de respostas obtidas. Tendo em consideração o número total de respostas válidas (421), verifica-se que a margem de erro associada aos resultados obtidos é inferior a 5%, para um nível de confiança de 95%.

Quadro 6. Resumo dos Inquéritos Enviados e das Respostas Obtidas, por Tipologia de Beneficiários

Tipologia de Beneficiários	Universo (n.º)	Respostas (n.º)
A. Administração central + empresas públicas, de capitais mistos e concessionárias de serviços públicos/Estado	56	36
B. Associações de desenvolvimento regional + associações empresariais, estruturas associativas do comércio, cooperativas, <i>business innovation centres</i>	123	46
C. Fundações, associações e outras entidades colectivas (públicas ou privadas) sem fins lucrativos + outras entidades, públicas ou privadas, sem fins lucrativos	195	67
D. Empresas e agrupamentos de empresas	1.606	159
E. Municípios, associações de municípios ou comunidades intermunicipais + empresas municipais/serviços e concessionárias de serviços municipais, intermunicipais ou multimunicipais	247	94
F. Instituições, entidades, laboratórios, organismos, públicos e privados, de ensino superior e I&D	46	19
TOTAL	2.273	421

Fonte: Equipa de Avaliação (2010)

IV. SÍNTESE DE CONCLUSÕES E DE RECOMENDAÇÕES

IV.1. Conclusões Globais e Específicas do Processo de Avaliação

31. O presente capítulo destaca as conclusões e as recomendações gerais do processo de avaliação e que sistematizam as conclusões específicas resultantes da resposta a cada uma das questões de avaliação.
32. A densidade e a especificidade das 25 questões de avaliação do Estudo – incidindo em matérias como a divulgação, a análise da admissibilidade e aceitabilidade dos beneficiários e das operações, o processo de selecção das operações, a gestão interna do Programa, a articulação com os OI, com os quais a AG contratualizou a delegação de competências, a articulação com as intervenções integradas na ATVT e na ATFC, o acompanhamento da execução – gerou um vasto número de conclusões específicas nas respostas apresentadas pela Equipa de Avaliação, cuja riqueza e amplitude remete para uma leitura do quadro 8.
33. Neste contexto, o quadro seguinte releva as seis reflexões principais, estruturadas de acordo com os objectivos específicos da Avaliação.

Quadro 7. Conclusões Globais do Estudo de Avaliação

Conclusão Global	Descrição
Integração adequada das alterações de contexto	↗ A gestão do Mais Centro integrou, de forma adequada, as alterações que decorreram do novo referencial regulamentar e do novo âmbito de intervenção do Programa, que passou a abranger um território mais vasto e um leque de beneficiários mais amplo.
Candidaturas correspondem ao perfil esperado para cada eixo e tipologia	↗ As dinâmicas de procura verificadas no Mais Centro durante a primeira fase de operacionalização do Programa permitem constatar que o perfil de candidaturas apresentadas e aprovadas corresponde ao esperado.
Operacionalização do Programa de acordo com as expectativas	↗ A operacionalização do Mais Centro ao longo das várias fases do ciclo de vida das operações e dos projectos revela que aquelas têm decorrido com relativa regularidade e de acordo com as expectativas.
Sistema de Gestão e de Acompanhamento com ganhos de eficiência e melhoria da eficácia	↗ As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão e o acompanhamento do Mais Centro permitiram, em termos globais, ganhos de eficiência de recursos e de melhoria da eficácia das intervenções.
Implementação dos mecanismos de articulação com insuficiências	↗ Globalmente, os mecanismos de articulação estabelecidos entre o Mais Centro e outras entidades/organismos têm sido implementados e estão a funcionar, ainda que se observem algumas insuficiências na articulação com as AG dos PO Temáticos (partilha de informação, articulação da calendarização dos concursos) e com os OI e as instâncias de decisão regionais sectoriais (partilha de informação, morosidade de processos).
Integração das prioridades horizontais com margem para melhorar	↗ Do ponto de vista das obrigações formais, o Mais Centro incorporou as disposições impostas pela legislação comunitária e nacional nos procedimentos de gestão e de controlo, mas o contributo do Programa para as prioridades horizontais Ambiente e Igualdade de Oportunidades está aquém das suas potencialidades, em particular no que respeita ao cumprimento dos objectivos da AAE, à recolha de indicadores desagregados por género e à comunicação com públicos-alvo discriminados.

34. Apresenta-se em seguida a síntese das principais conclusões do Estudo, com indicação das conclusões específicas associadas a cada questão de avaliação que estiveram na sua origem¹, assim como das recomendações que lhes estão associadas e que são indicadas no sub-capítulo seguinte (V.2), apresentadas de forma exaustiva no quadro 9.

CONCLUSÃO GLOBAL 1. Integração Adequada das Alterações de Contexto

35. A gestão do Mais Centro integrou, de forma adequada, as alterações que decorreram do novo referencial regulamentar, do novo âmbito de intervenção do Programa – que passou a abranger um território mais vasto e um leque de beneficiários mais amplo – e do delicado contexto económico-financeiro observado na fase de arranque do QREN. As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão do Programa permitiram, em termos globais, ganhos de eficiência de recursos e de melhoria da eficácia das intervenções. **21A 21B 21C 21D 21E 21F 21G 21H 21I**
36. Não obstante ter-se verificado um desfazamento temporal entre a concepção do Programa e a elaboração dos RE, não se identificam lacunas assinaláveis, concluindo-se que os objectivos dos RE são coerentes com os

¹ Por exemplo, **21C** refere-se à conclusão específica “C” associada à Questão de Avaliação 2.1. As conclusões específicas são apresentadas no quadro 8.

objectivos do Mais Centro e que as tipologias de investimento previstas contribuem para a prossecução das grandes orientações. [13A](#) [13B](#) [13C](#) [13D](#)

37. Constatam-se graus de complexidade diferenciada entre os RE, distinguindo-se em particular as situações em que os objectivos e as tipologias associadas contribuem para a prossecução de objectivos do Programa assumidos por vários Eixos. As situações de maior “complexidade” respeitam às tipologias correspondentes à Política de Cidades – Redes Urbanas para a Competitividade e Inovação e Parcerias para a Regeneração Urbana – e Mobilidade Territorial, bem como ao Património Cultural e à Rede de Equipamentos Culturais. Percepciona-se também uma maior complexidade associada a alguns RE e à sua operacionalização no terreno e, simultaneamente, um aumento da qualidade das candidaturas e da capacidade de adaptação dos beneficiários a novos paradigmas de intervenção. [13A](#) [13B](#)
38. O edifício regulamentar do Mais Centro revelou ainda capacidade de adaptação à evolução das circunstâncias contextuais, nomeadamente em face da necessidade de estimular a execução num período em que o contexto económico e financeiro se revelou desfavorável. [13D](#)

Recomendações: [01](#) [02](#) [06](#)

CONCLUSÃO GLOBAL 2. Candidaturas Correspondem ao Perfil Esperado para Cada Eixo e Tipologia

39. Em traços gerais, as dinâmicas de procura verificadas no Mais Centro durante a primeira fase de operacionalização do Programa permitem constatar que o perfil de candidaturas apresentadas e aprovadas corresponde ao esperado, tendo existido uma resposta muito positiva dos diversos grupos de beneficiários. Esta situação é evidenciada pela intensidade de investimento candidatado na globalidade dos Avisos de Concurso, que ultrapassou em alguns casos o volume de investimento previsto para o período 2007-2013. [11A](#) [11C](#)
40. Quanto ao perfil dos beneficiários que se candidataram, também não se verificam surpresas, traduzindo as condições de admissibilidade. Constata-se que a procura foi sobretudo dominada por empresas, que se dirigiram aos Sistemas de Incentivos e, nos restantes casos, a Administração Local surge como o principal promotor e o único que cobre a totalidade dos RE. [12A](#) [12C](#)
41. De facto, as Administrações Locais, mais rotinadas na organização de processos de candidatura e com boa capacidade de resposta aos elevados graus de exigência e selectividade do actual ciclo de programação, destacam-se claramente no universo de beneficiários, estando associadas a taxas de admissibilidade elevadas no âmbito de diversos RE. [11B](#)
42. Concluiu-se ainda que a procura de apoios no âmbito dos Sistemas de Incentivos apresenta algumas características que indiciam um potencial contributo para a renovação do perfil de especialização produtiva e para a internacionalização da economia. [12B](#)

Recomendações: [12](#)

CONCLUSÃO GLOBAL 3. Operacionalização do Programa de Acordo com as Expectativas

43. A operacionalização do Mais Centro no período 2007-2008, ao longo das várias fases do ciclo de vida das operações e dos projectos, revelou que aquelas têm decorrido com relativa regularidade e de acordo com as expectativas. [22A](#) [22B](#) [22C](#) [22D](#) [22E](#) [22F](#) [22G](#) [22H](#) [22I](#)
44. Verifica-se que os critérios de selecção adoptados para a operacionalização da análise de mérito dos projectos candidatos cobrem, de forma abrangente, os objectivos estabelecidos e as metas quantificadas para os indicadores de resultado dos Eixos, visando, de igual modo, o alcance dos objectivos mais globais do Programa e dos princípios orientadores do QREN. [24A](#) [24B](#) [24C](#)
45. Concomitantemente, a uniformização da análise de mérito nos RE que têm critérios com referenciais de análise subjectivos ou sem escala de pontuação tem sido assegurada pelos Secretariados Técnicos através da definição de referenciais internos a utilizar pelos técnicos que analisam as candidaturas. Constata-se que as alterações que ocorreram nos referenciais de mérito, com implicações na uniformização da aplicação dos

critérios de selecção em cada RE durante o período de avaliação, resultam da necessidade de adaptar os critérios a diferentes tipologias do mesmo RE e de ajustar a respectiva ponderação no sentido de favorecer o seu contributo para os objectivos dos RE, ou de ajustar o âmbito regional às características de espaços sub-regionais, revelando-se globalmente pertinentes. [25A](#) [25B](#)

46. Relativamente ao Plano de Comunicação, este tem sido implementado de um modo geral conforme o previsto, apresentando indicadores de acompanhamento bastante positivos, considerando-se que os mecanismos de divulgação que têm vindo a ser utilizados são adequados ao objectivo de suscitar a apresentação de candidaturas. [23A](#) [23B](#) [23C](#) [23D](#) [23E](#) [23F](#)

Recomendações: [07](#) [10](#) [11](#) [12](#) [13](#) [14](#) [25](#) [26](#)

CONCLUSÃO GLOBAL 4. Sistema de Gestão e de Acompanhamento com Ganhos de Eficiência e Melhoria da Eficácia

47. As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão e o acompanhamento do Mais Centro permitiram, em termos globais, obter ganhos de eficiência dos recursos e de melhoria da eficácia das intervenções.
48. A generalidade dos responsáveis do Mais Centro e dos Organismos Intermédios que actuam no âmbito dos Sistemas de Incentivos consideram que os mecanismos e os procedimentos previstos para o acompanhamento dos resultados dos projectos são adequados e suficientes. Os procedimentos adoptados para a aferição dos resultados na fase de encerramento dos projectos desenvolvem-se no âmbito da verificação física e documental no local, sendo que as acções desenvolvidas até à data correspondem ao regulamentarmente estabelecido. A vertente de verificação *ex-post* assume uma complexidade acrescida, tendo em conta que a medição do real impacte do projecto se processa na sua fase de exploração. [26A](#) [26B](#) [26C](#) [26D](#)
49. As ferramentas electrónicas são adequadas e exigentes e em conformidade com os normativos em vigor. Registou-se uma enorme evolução do Sistema de Informação que apoia a gestão do Mais Centro, comparativamente com o período de programação anterior, mas conclui-se que este ainda não assegura a produção atempada e com qualidade da informação necessária a um bom desempenho da gestão. [27A](#) [27B](#) [28A](#) [28B](#) [28C](#) [28D](#) [28E](#)
50. Relativamente aos objectivos gerais e específicos de cada Eixo, a bateria de indicadores definida no documento de programação apresenta um grau de coerência bastante forte. Contudo, o nível de desadequação da bateria de indicadores de Eixo parece evidente, estimando-se que cerca de metade das tipologias não encontram correspondência em qualquer indicador, existindo também alguns indicadores que, aparentemente, não terão relevância para o acompanhamento de qualquer tipologia, quando confrontada com os RE e suas respectivas tipologias de operações. [29A](#) [29B](#) [29C](#) [29D](#)
51. As soluções de implementação do Mais Centro garantem o cumprimento dos normativos relativos aos Mercados Públicos e à concorrência, sendo os procedimentos estabelecidos adequados, em termos de objectividade e de aplicabilidade, nas várias fases do ciclo de vida da candidatura/projecto. [41A](#) [41B](#) [41C](#) [41D](#) [42A](#) [42B](#) [42C](#)
52. O modelo de governação do Mais Centro foi organizado de acordo com o quadro normativo – comunitário e nacional –, incorporando as directrizes definidas e, dessa forma, as inovações na governação face ao modelo de gestão que vigorou no QCA III, encontrando-se globalmente implementado. Contudo, do ponto de vista do acompanhamento e do aconselhamento estratégico, não estão a ser concretizadas as recomendações da avaliação ex-ante. [44A](#) [44B](#)

Recomendações: [06](#) [15](#) [17](#) [18](#) [19](#) [20](#) [21](#)

CONCLUSÃO GLOBAL 5. Implementação dos Mecanismos de Articulação com Insuficiências

53. Globalmente, os mecanismos de articulação estabelecidos entre o Mais Centro e outras entidades/organismos têm sido implementados e estão a funcionar, ainda que se observem algumas insuficiências.

54. Da análise dos mecanismos de articulação previstos entre o Mais Centro e o POPH e da sua implementação, conclui-se que os resultados alcançados são pouco significativos. Quanto aos mecanismos previstos de articulação com o POVT, considera-se que estes têm sido implementados e estão a funcionar, ainda que se observem algumas situações problemáticas pontuais. A articulação entre o Mais Centro e o POFC ocorre sobretudo ao nível dos Sistemas de Incentivos e das Estratégias de Eficiência Colectiva, mas é no primeiro caso que a articulação se revela mais intensa e com resultados globalmente muito positivos, existindo contudo margem para melhorias no que respeita à programação anual do lançamento de concursos. [31A](#) [32A](#) [32B](#) [32C](#) [32D](#) [33A](#) [33B](#) [33C](#)
55. Os mecanismos de articulação estabelecidos entre a Autoridade de Gestão e os Organismos Intermédios estão a ser desenvolvidos de forma a responder aos procedimentos definidos e identificados nos documentos elaborados pela Autoridade de Gestão no quadro das competências delegadas, ainda que se observem também algumas insuficiências. Por sua vez, as áreas e domínios de articulação entre o Mais Centro e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro assumem uma multiplicidade de vertentes, mas os actuais mecanismos de operacionalização e de articulação entre as duas entidades são adequados, respeitando-se o princípio da segregação de funções. [34A](#) [34B](#) [34C](#) [34D](#) [34E](#) [34F](#) [34G](#) [34H](#) [34I](#) [34J](#) [35A](#)
56. Os mecanismos de articulação estabelecidos entre a Autoridade de Gestão e os ministérios têm respondido adequadamente aos procedimentos estabelecidos pelos RE, bem como ao protocolo de colaboração estabelecido com a Direcção Geral das Actividades Económicas, ainda que tenham sido identificadas algumas insuficiências na articulação que resultam dos procedimentos obrigatórios estabelecidos pelos RE na fase de apreciação de candidaturas. [36A](#) [36B](#) [36C](#) [36D](#) [36E](#)
57. Por fim, o modelo de contratualização definido para o Mais Centro seguiu o quadro normativo estabelecido e as orientações definidas e, por esse motivo, do ponto de vista da sua concepção, contribui para responder às preocupações identificadas na avaliação *ex-ante*, estabelecendo lógicas de contratualização estratégica à escala das sub-regiões do Centro. Identificam-se alguns aspectos menos bem conseguidos na formatação desse modelo e no modo de como está a ser operacionalizado, que estão relacionados fundamentalmente com a dimensão estratégica e com o alcance territorial dos investimentos aprovados no período de referência desta avaliação. [37A](#) [37B](#) [37C](#) [37D](#) [37E](#)

Recomendações: [03](#) [04](#) [05](#) [08](#) [09](#) [10](#) [22](#) [23](#) [24](#)

CONCLUSÃO GLOBAL 6. Integração das Prioridades Horizontais com Margem para Melhorar

58. Do ponto de vista das obrigações formais, o Mais Centro incorporou as disposições impostas pela legislação comunitária e nacional nos procedimentos de gestão e de controlo, mas o contributo do Programa para as prioridades horizontais Ambiente e Igualdade de Oportunidades está aquém das suas potencialidades, em particular no que respeita ao cumprimento dos objectivos da Avaliação Ambiental Estratégica, à recolha de indicadores desagregados por género e à comunicação com públicos-alvo discriminados.
59. Foram estabelecidos os mecanismos necessários na gestão do Mais Centro para o cumprimento dos normativos relativos ao ambiente no contexto dos critérios de selecção dos projectos, concluindo-se que estes mecanismos foram implementados e têm estado a funcionar em geral de forma adequada. Contudo, da análise crítica realizada aos indicadores de monitorização estratégica ambiental e de sustentabilidade, parece evidente que o contributo do Mais Centro para a Prioridade Horizontal Ambiente era, até final de 2009, pouco significativo, tendo em consideração os baixos níveis globais de realização contratada. [14A](#) [14B](#) [43A](#)
60. No respeitante à Igualdade de Oportunidades, o Mais Centro incorporou as disposições impostas pela legislação comunitária e nacional nos procedimentos de gestão e de controlo. Contudo, apesar de não constituir um objectivo principal da Agenda Temática para a Valorização do Território – em que o Mais Centro se enquadra –, estima-se que o contributo do Programa para esta prioridade esteja aquém das suas potencialidades. [15A](#) [15B](#) [15C](#)

Recomendações: [06](#) [14](#) [15](#) [16](#)

Quadro 8. Conclusões Específicas do Estudo de Avaliação

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA1.1: As candidaturas correspondem ao perfil esperado para cada eixo e para cada uma das tipologias de intervenção?	11A	O volume de investimento candidatado aos diversos Avisos de Concurso ultrapassa, em quatro dos cinco Eixos, o volume de investimento previsto para o período 2007-2010.
	11B	A existência de taxas de admissibilidade elevadas (superiores a 80%) nos Regulamentos Específicos Mobilidade Territorial, Património Cultural, SAMA, Requalificação da Rede Escolar e Equipamentos para a Coesão Local é tributário das autarquias locais estarem particularmente bem preparadas na organização de processos de candidatura e terem revelado uma boa capacidade de resposta aos elevados graus de exigência e selectividade que caracterizam o actual ciclo de programação.
	11C	Os Regulamentos Específicos Ciclo Urbano da Água e Gestão Activa de Espaços Protegidos e Classificados revelam problemas de admissibilidade.
QA 1.2: Qual o grau de penetração das medidas, acções e projectos nos diferentes segmentos relevantes dos destinatários?	12A	O investimento candidato ao Programa dirigiu-se sobretudo aos Eixos 1 e 3.
	12B	A procura de apoios no âmbito dos Sistemas de Incentivos apresenta algumas características que indiciam um potencial contributo para a renovação do perfil de especialização produtiva e para a internacionalização da economia.
	12C	A estrutura das candidaturas apresentadas por tipologia de promotor não difere significativamente da estrutura das operações aprovadas, sobretudo quando se toma em consideração o investimento total.
QA 1.3: Os regulamentos respondem às necessidades e aos objectivos do mais centro?	13A	Constatam-se graus de complexidade diferenciada entre os Regulamentos Específicos, distinguindo-se em particular as situações em que os objectivos e as tipologias associadas contribuem para a prossecução de objectivos do Programa assumidos por vários Eixos. As situações de maior "complexidade" respeitam às tipologias correspondentes à Política de Cidades – RUCI e PRU – e Mobilidade Territorial, bem como ao Património Cultural e à Rede de Equipamentos Culturais.
	13B	Percepciona-se uma maior complexidade associada a alguns Regulamentos Específicos e à sua operacionalização no terreno e, simultaneamente, um aumento da qualidade das candidaturas e da capacidade de adaptação dos beneficiários a novos paradigmas de intervenção.
	13C	O objectivo geral do Eixo 4 relativo a " <i>minorar os efeitos de poluição existentes</i> " não tem correspondência com nenhum dos correspondentes quatro objectivos específicos.
	13D	O edifício regulamentar do Mais Centro revelou capacidade de aprendizagem na adaptação à evolução das circunstâncias envolventes, nomeadamente em face da necessidade de estimular a execução num período em que o contexto económico e financeiro se revelou desfavorável.
QA 1.4: De que forma o programa está a tratar a prioridade horizontal ambiente?	14A	O Mais Centro tem procurado dar seguimento a praticamente todas as recomendações da AAE do QREN.
	14B	Existem diversas recomendações relativamente às quais não existe informação disponibilizada e outras em que os indicadores de monitorização traduzem ainda margens de progresso consideráveis.
QA 1.5: De que forma o programa está a tratar a prioridade horizontal igualdade de oportunidades?	15A	Existência de aspectos positivos de natureza formal que na prática têm sido difíceis de concretizar, nomeadamente, no que respeita à recolha de indicadores de realização desagregados por género ou à validação dos critérios das candidaturas.
	15B	Inexistência de acções de comunicação dirigidas a públicos-alvo discriminados.
	15C	Complementaridade praticamente nula neste domínio entre o Mais Centro e o POPH, por falta de articulação entre as respectivas AG.
QA 2.1: As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão do mais centro revelam-se adequadas, proporcionando ganhos de eficiência de recursos e de melhoria da eficácia das intervenções?	21A	O modelo de governação do Mais Centro reproduz o estipulado na regulamentação em vigor, em particular no que respeita à segregação de funções entre UO. Esta exigência, vertida no modelo de governação do QREN, limita a flexibilidade na afectação de recursos ao longo do ciclo de vida do Programa, com consequências na redução da eficiência na operacionalização do mesmo.
	21B	O modelo de governação do Mais Centro evidencia ainda alguma margem de flexibilidade para promover a eficiência na gestão do Programa, bem como a eficácia na gestão dos fundos comunitários.
	21C	O modelo de delegação de competências em OI afigura-se como conceptualmente adequado, inclusive pela partilha de competências e recursos que proporciona entre as várias entidades envolvidas, mas tem margem para melhorias.
	21D	O universo regulamentar do QREN tem sido percepcionado pelos principais actores como evidenciando uma complexidade acrescida.

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA 2.1: As soluções adoptadas para operacionalizar a gestão do mais centro revelam-se adequadas, proporcionando ganhos de eficiência de recursos e de melhoria da eficácia das intervenções?	21E	A mudança no contexto económico implicou alterações regulamentares com efeito na subida das taxas de co-financiamento, em 2009, e em determinados Regulamentos Específicos e tipologias de promotores, em 2010, no sentido de aumentar o compromisso e a execução. Estas alterações colocam novos desafios, no que respeita à manutenção das taxas médias de co-financiamento associadas aos Eixos e ao cumprimento das metas de indicadores de realização e resultado.
	21F	A modalidade concursal com um período limitado para apresentação de candidaturas tem sido a privilegiada pelo Mais Centro, afigurando-se adequada em tipologias de intervenção que envolvem o estímulo à inovação, uma multiplicidade de destinatários e cuja procura é elevada. Não é, contudo, adequada para todas as tipologias de intervenção.
	21G	No âmbito dos sistemas de incentivos, os AAC constituem um instrumento poderoso de regulação da intensa procura registada mas, sendo definidos em termos nacionais, não têm reflectido nas condições de selectividade a adequada incorporação dos objectivos e prioridades regionais.
	21H	No que respeita a requisitos documentais e processuais, as formalidades associadas à realização do contrato "absorvem" a alegada economia de tempo e recursos alcançada na fase de candidatura, proporcionada pela suavização das exigências nesta fase. No entanto, a formalização de contratos contribui para reforçar as condições de eficácia e desempenho do Programa.
	21I	Sendo reconhecida como uma mais-valia nas operações e na transparência de informação, a desmaterialização de processos e de procedimentos não significa necessariamente um menor esforço e menos trabalho para a estrutura técnica e para os promotores.
QA 2.2: O sistema de gestão e acompanhamento montado dá garantias de eficiência dos diversos circuitos de gestão e dos dispositivos de controlo?	22A	A apresentação e submissão de candidaturas são mais simples do que o verificado em anteriores períodos de programação.
	22B	A análise de mérito das candidaturas tem por base grelhas de pontuação, afectas aos critérios de selecção pertinentes. Subsistem algumas dificuldades quando os critérios são de natureza mais qualitativa, situações em que são disponibilizadas orientações gerais para facultar uma análise uniforme por parte dos técnicos.
	22C	A celebração do contrato de financiamento é a fase que aparentemente revela uma complexidade e exigências documentais acrescidas face a anteriores períodos de programação. A contratação formal dos apoios permite contudo clarificar as obrigações dos beneficiários e contribui para assegurar a eficácia e o desempenho do Programa.
	22D	Na fase de certificação de despesa e de processamento dos pedidos de pagamento, o cumprimento dos normativos relativos aos Mercados Públicos consome uma parte substancial do esforço desenvolvido pelas equipas de apoio técnico.
	22E	A disponibilização dos vários módulos do sistema de informação tem sido progressiva, ainda que nem sempre em tempo útil, e tem facilitado as tarefas que lhes estão associadas, garantindo progressos na eficiência dos processos de gestão.
	22F	O tempo médio de decisão sobre as candidaturas tem sido, em média, significativamente superior ao previsto nos avisos de concurso, muito embora a maioria dos entrevistados, quer por parte dos OI, quer por parte da AG, percepcione o prazo estipulado para a análise das candidaturas como demasiado curto.
	22G	No que respeita à adequação dos recursos afectos à estrutura de apoio técnico do Programa, observa-se alguma pressão sobre os mesmos em determinadas fases da operacionalização.
	22H	Os novos requisitos na recolha e compilação da informação de base relativa à <i>performance</i> dos PO implicaram a uniformização do <i>output</i> produzido pelos sistemas de informação autónomos. A compilação da informação para o reporte tem sobrecarregado a estrutura técnica.
	22I	Foram identificadas nalgumas áreas carência de recursos humanos (Comunicação e da Equipa de Projectos de Verificação Física e Documental no Local), bem como a necessidade de apoio jurídico especializado no Controlo Interno.
QA 2.3: Os mecanismos de divulgação utilizados para suscitar a apresentação de candidaturas revelam-se adequados, nomeadamente no que se refere à divulgação dos apoios junto do público-alvo?	23A	Preferência dos meios electrónicos para a divulgação junto do público-alvo e para obtenção da informação pelos beneficiários.
	23B	Os recursos financeiros têm sido suficientes para a implementação da estratégia de comunicação.
	23C	A inexistência de uma <i>newsletter</i> durante um longo período após a entrada em vigor do Programa – por atrasos na sua implementação – constitui uma fragilidade da estratégia de comunicação para muitos beneficiários, que continuam a não ter conhecimento da sua existência.

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA 2.3: Os mecanismos de divulgação utilizados para suscitar a apresentação de candidaturas revelam-se adequados, nomeadamente no que se refere à divulgação dos apoios junto do público-alvo?	23D	O Plano de Comunicação excedeu já uma parte significativa das metas inicialmente propostas.
	23E	Escassez de recursos humanos afectos à área da comunicação.
	23F	Procura (candidaturas) pouco adequada às tipologias de operações elegíveis no Mais Centro.
QA 2.4: Os critérios de selecção aprovados estão a ser os mais adequados face aos objectivos e metas definidos?	24A	Coexistência de situações muito díspares na estrutura e na natureza dos critérios de selecção, sendo que, em paralelo com critérios transversais e sem associação directa com os objectivos e as metas do Eixo/Programa, coexistem critérios globalmente bem delineados, focando e abrangendo objectivos e metas definidas, sob multifacetadas vertentes.
	24B	Predominância, em cada Regulamento Específico, de critérios direccionados para alguns dos objectivos específicos do Eixo em que se insere e correspondentes metas quantificadas face a critérios que contribuem para uma multiplicidade de objectivos/indicadores, evidenciando globalmente uma focalização dos critérios.
	24C	Existência de critérios que confluem para os objectivos gerais do Eixo, embora sem tradução quantitativa nos indicadores associados. A associação aos indicadores faz-se, nestes casos, mais por via das tipologias de investimento e das condições de elegibilidade dos projectos presentes nos avisos do que propriamente por via dos critérios (é sobretudo o caso dos Sistemas de Incentivos).
QA2.5: Os critérios de selecção são aplicados de modo uniforme, ao nível da densificação/operacionalização, regulamento a regulamento?	25A	Preponderância de critérios de natureza subjectiva na generalidade dos Regulamentos Específicos, face a uma menor presença de critérios mais objectivos, não obstante as soluções adoptadas no âmbito de alguns avisos para conferir uma maior objectividade aos critérios. Tal como definidos em sede regulamentar e nos avisos, os critérios revelam, por conseguinte, margem para progressão no que toca à sua especificação e exigiram um esforço importante de harmonização por parte das equipas que analisam as candidaturas.
	25B	No Regulamento Específico SAMA a análise estatística evidenciou um nível elevado de correlação entre critérios nos 2 avisos para as tipologias associadas a operações de racionalização dos modelos de organização e gestão da Administração Pública. Os critérios A e B integram componentes de análise que são, entre outras, também visadas pelo critério C, potenciando um efeito de contágio que reduz a capacidade de discriminação individual dos critérios na análise de mérito.
QA 2.6: Os processos previstos para o acompanhamento dos resultados <i>on-going</i> e <i>ex-post</i> dos projectos são os mais eficazes?	26A	A aferição de resultados por via da quantificação de indicadores de acompanhamento é a forma mais objectiva e eficiente de aferir a eficácia dos projectos, uma vez garantida a cobertura dos seus objectivos por tais indicadores. Foi reconhecida a dificuldade de apurar alguns indicadores, validar o mérito e aferir o real impacte dos projectos na fase de exploração.
	26B	Os representantes dos OI com actuação nos Sistemas de Incentivos consideram que os procedimentos são globalmente adequados, mas reconhecem que a função de acompanhamento tem ainda potencial de evolução nas estruturas relevantes.
	26C	Nas EEC, o acompanhamento dos resultados revela-se bastante incipiente e o Regulamento de enquadramento das estratégias não inclui uma especificação precisa dos procedimentos a adoptar neste domínio.
	26D	O Programa não dispõe de um mecanismo operacionalizado para quantificar de forma regular – <i>on-going</i> – os resultados dos projectos.
QA 2.7: As ferramentas electrónicas têm-se mostrado simples e com grau de exigência consonante com a dimensão dos projectos?	27A	O inquérito realizado permitiu aferir que, no âmbito da preparação e submissão das candidaturas, a grande maioria dos promotores avalia os formulários electrónicos de forma positiva seja no que se refere à facilidade de preenchimento, seja relativamente à pertinência da informação e documentação solicitadas. Avaliam ainda positivamente a utilidade dos guias de apoio ao beneficiário.
	27B	Os beneficiários que apresentaram apenas projectos de menor dimensão avaliam os formulários de candidatura de forma positiva, mas menos favorável que os restantes. Esta consideração é mais evidente no caso dos promotores não empresariais.
QA 2.8: O sistema de informação assegura a produção, atempada e com qualidade, da informação adequada e necessária a um bom desempenho da gestão?	28A	Evolução positiva registada pelos SI que apoiam a gestão dos instrumentos financeiros do QREN, permitindo o desenvolvimento com recursos internos de sistemas complexos e a harmonização dos processos conceptuais e de implementação dos diferentes sistemas.
	28B	O SI Mais Centro foi concebido de modo a poder recolher toda a informação que possa ser necessária para o funcionamento do sistema de gestão e controlo do Programa, disponibilizando-a rapidamente a toda a rede de utilizadores do sistema independentemente da sua localização, encerrando portanto inúmeras potencialidades.

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA 2.8: O sistema de informação assegura a produção, atempada e com qualidade, da informação adequada e necessária a um bom desempenho da gestão?	28C	Desenvolvimento de um SI com recursos internos da AG, que permitiu um acompanhamento permanente da sua implementação, uma formação mais próxima dos utilizadores e uma maior adaptabilidade e capacidade de resposta.
	28D	Dificuldades, por parte dos utilizadores dos módulos de gestão, em aceder à informação que necessitam, obrigando à utilização de mecanismos de contingência.
	28E	Entraves ao acompanhamento externo do Programa devido à instabilidade da interoperabilidade com os sistemas nacionais e impossibilidade de acesso ao SI Mais Centro – ou a alguns módulos de gestão global do Programa – por parte de outras entidades.
QA 2.9: Os indicadores de realização física e de resultado são pertinentes e de qualidade, designadamente em matéria de fiabilidade dos procedimentos de recolha dos dados?	29A	Coerência bastante forte da bateria de indicadores de Eixo definida no documento de programação relativamente aos objectivos gerais e específicos de cada Eixo.
	29B	Desadequação da bateria de indicadores de Eixo no que concerne aos Regulamentos Específicos e respectivas tipologias de operações.
	29C	Procedimentos de recolha e de verificação de indicadores e sistema de informação bem desenhados (plano conceptual).
	29D	A AG não possui actualmente informação com a relevância, a qualidade e os níveis de actualização necessários para fazer o acompanhamento da realização física do Programa.
QA 3.1: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o mais centro e o poph, quanto à integração das quatro prioridades horizontais da política europeia de coesão (formação, igualdade de oportunidades, inclusão social e sociedade do conhecimento)?	31A	Ações de articulação entre os dois Programas muito pontuais, focadas sobretudo no domínio da formação profissional e com resultados pouco relevantes.
QA 3.2: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o mais centro e o povt, no que se relaciona com a implementação das políticas de coesão e valorização do território, nomeadamente as políticas das cidades e o fecho de redes de equipamentos para a coesão e para a consolidação dos sistemas urbanos?	32A	Empenho das AG do Mais Centro e do POVT em agilizar a sua relação através de mecanismos de articulação de carácter informal.
	32B	Alguma desarticulação na calendarização da abertura de concursos e no encaminhamento de candidaturas entre os PO temático e regionais (Ciclo Urbano da Água, Equipamentos Estruturantes do Sistema Urbano Nacional).
	32C	Cumprimento da função de apreciação das complementaridades e das sinergias existentes ou potenciais entre as operações pelos GAT.
	32E	Incapacidade de acesso das AG ao SI dos outros Programas, estando limitadas à informação de carácter mais geral emanada do O QREN.
QA 3.3: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o mais centro e o pofc ao nível da complementaridade e alavancagem das operações co-financiadas?	33A	A complementaridade/articulação revela-se sobretudo nos aspectos em que estão estabelecidos mecanismos formais de articulação (normalmente os de natureza mais operacional) e é incipiente quando tais mecanismos não se encontram formalizados (neste caso a articulação, a ser efectuada, realiza-se com base numa informalidade que se apurou existir mas que depende do nível de voluntarismo dos actores envolvidos).
	33B	Os programas anuais de lançamento de concursos não têm sido atempadamente disponibilizados (em 2010, ainda não foi divulgado).
	33C	Nas EEC, a articulação carece de dinamização na fase de implementação das estratégias definidas.
QA 3.4: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o mais centro e os organismos intermédios?	34A	A delegação de competências em OI, entidades reconhecidamente especializadas e com competências no âmbito dos Sistemas de Incentivos, é uma prática que tem contribuído para a eficácia e a eficiência da gestão do Mais Centro nestas tipologias.
	34B	Não foram ainda realizados procedimentos previstos de avaliação periódica da actividade dos OI-SI através de relatório de auto-avaliação.
	34C	Necessidade de reduzir o prazo médio de análise e comunicação da decisão ao beneficiário (OI-CIM).
	34D	Prazos de decisão associados à aprovação de ajustes/reprogramações físicas e financeiras dos projectos elevados (OI-SI).
	34E	A articulação entre o Mais Centro e os OI-CIM é efectuada de uma forma muito directa com as todas as UO que compõem o secretariado técnico, sendo facilitada pela instituição da figura de Coordenador da Equipa de Projecto de Coordenação das Relações com as Comunidades Intermunicipais.
	34F	A actividade de acompanhamento e de supervisão de conformidade por parte do secretariado técnico das funções delegadas implica uma forte articulação com os OI-CIM e assegura o cumprimento dos procedimentos estabelecidos, o que é facilitado pela utilização de uma plataforma electrónica comum.

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA 3.4: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre o mais centro e os organismos intermédios?	34G	Formação disponibilizada às EAT insuficiente para as atribuições dos OI-CIM.
	34H	Sistema de Informação com problemas de acesso e de carregamento de informação em vários módulos, obrigando a repetições de procedimentos por parte dos OI-CIM.
	34I	Inexistência de uma nova versão do <i>Compliance Assessment</i> Descrição do Sistema de Gestão e de Controlo Mais Centro", que possibilite uma maior clarificação das funções e tarefas a realizar pela EAT dos OI-CIM resultantes da entrada em vigor da Adenda ao contrato.
	34J	A "Adenda ao Contrato de Delegação de Competências com Subvenção Global" não resultou – no curto período que decorreu desde a sua entrada em vigor –, em diferenças relevantes nos procedimentos a seguir pela AG e pelos OI-CIM, ainda que se observe uma menor interacção, devido à avocação de competências pela AG.
QA 3.5: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre a estrutura de gestão do programa e a instituição de acolhimento?	35A	A CCDRC procede à apreciação do mérito regional dos projectos candidatados por todas as empresas que tenham actuação na Região Centro – incluindo as grandes empresas – para todos os Sistemas de Incentivos em que o critério é aplicável.
QA 3.6: Estão a ser adequadamente implementados os mecanismos de articulação entre as instâncias de decisão regional e sectoriais?	36A	É consensual que a articulação estabelecida tem contribuído para validar a conformidade das candidaturas e da execução dos projectos/ operações com o quadro regulamentar, resultando igualmente em valor acrescentado para o processo de decisão e de acompanhamento.
	36B	Morosidade na emissão de pareceres por parte de alguns organismos de Ministérios.
	36C	Necessidade de apresentação de parecer sectorial enquanto condição de admissibilidade em mais de um terço dos Regulamentos Específicos (11), sem referir em concreto qual o organismo do Ministério que o deverá emitir, remetendo esta matéria para a AG, através de normas ou de procedimentos próprios.
	36D	Inexistência de orientações de suporte para a elaboração dos pareceres estipulados, o que tem resultado em procedimentos não harmonizados por parte das instâncias de decisão sectoriais envolvidas, que são particularmente notórios quando se trata do mesmo Regulamento Específico.
	36E	Inexistência de coordenação entre as regiões-plano do Centro e de Lisboa na preparação e emissão de pareceres para as mesmas temáticas (no caso dos beneficiários do Oeste e do Médio Tejo, que continuam vinculadas à região-plano de Lisboa).
QA 3.7: O modelo de contratualização encontrado contribui para responder às preocupações identificadas na avaliação ex-ante, no sentido de estabelecer lógicas de contratualização estratégica à escala sub-regional?	37A	Os PTD resultam de uma conformação tardia dos processos de planeamento sub-regional efectuados pelas CIM às especificações regulamentares do Mais Centro, não estando garantido que constituam um corpo de projectos integrado e sinérgico.
	37B	Não é evidente o alcance de uma lógica de investimento com abrangência inter e/ou supramunicipal, dado o carácter "municipalizado" que o perfil das operações aprovadas até 2009.12.31 evidencia (os padrões de investimento dominantes obedecem a lógicas municipais).
	37C	Ainda que o modelo de contratualização estabelecido tenha associado um pacote de investimentos global para um território NUTS III – identificado no PTD –, a auscultação desenvolvida permitiu constatar que esses investimentos são encarados como de âmbito municipal, a que corresponde um envelope financeiro municipalizado considerado como definido desde o início do processo e, deste modo, não susceptível a alterações; complementarmente, esses investimentos apresentam um perfil convencional.
	37D	Tendo a contratualização uma dimensão estratégica, configurada num PTD que identifica as tipologias e as operações a contratualizar, não é perceptível a adopção de uma lógica concursal de natureza concorrencial para a concretização desses investimentos.
	37E	O processo de avaliação das candidaturas (análise de mérito e critérios de avaliação associados a esse procedimento) parece constituir uma formalidade, não garantindo a qualidade mínima dos investimentos.
QA 4.1: As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos aos mercados públicos?	41A	Os <i>Compliance</i> e outros documentos de apoio produzidos pelas AG do Mais Centro e do POFC (Sistema de Incentivos) asseguram o acesso por parte dos interlocutores envolvidos no processo de verificação das regras dos Mercados Públicos a informação clara e detalhada sobre a tramitação processual necessária para o cumprimento dos normativos comunitários e nacionais em vigor.
	41B	As dificuldades surgidas na operacionalização dos procedimentos foram sendo ultrapassadas com soluções <i>on going</i> que procuraram dar resposta às necessidades dos interlocutores envolvidos no processo.

Questões de Avaliação	Ref.	Conclusões Específicas
QA 4.1: As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos aos mercados públicos?	41C	As várias funcionalidades do SI nas fases de gestão de candidaturas e de gestão global do Programa asseguram os procedimentos associados à contratação pública; o sistema modular do SI dispõe ainda de dois módulos específicos dedicados à verificação do cumprimento dos normativos relativos aos Mercados Públicos.
	41D	Formação disponibilizada às EAT das CIM insuficiente no quadro das competências delegadas e revistas pela Adenda ao Contrato de Delegação de Competências com Subvenção Global.
QA 4.2: As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos à concorrência?	42A	Complementarmente ao quadro normativo comunitário e nacional em vigor, os <i>Compliance</i> produzidos pelas AG do Mais Centro e do POFC (Sistema de Incentivos) asseguram o acesso por parte dos interlocutores envolvidos no processo de verificação das regras da concorrência a informação clara e detalhada sobre a tramitação processual necessária para o respectivo cumprimento.
	42B	O registo central dos apoios financeiros no âmbito do <i>minimis</i> encontra-se sob a responsabilidade do IFDR e constitui o principal meio de compatibilização das despesas co-financiadas com as regras comunitárias.
	42C	As várias funcionalidades do SI na gestão de candidaturas e na gestão global do Programa asseguram os procedimentos relacionados com a política de concorrência.
QA 4.3: As soluções de implementação do programa garantem o cumprimento dos normativos relativos ao ambiente no contexto dos critérios de selecção dos projectos?	43A	Existência dos mecanismos necessários na gestão do Mais Centro para o cumprimento dos normativos relativos ao ambiente no contexto dos critérios de selecção dos projectos, funcionando de um modo geral de forma adequada.
QA 4.4: Em que medida as recomendações da avaliação ex-ante com repercussões na operacionalização estão a ser implementadas?	44A	Sobre o modelo de gestão, é evidente a existência de algumas dificuldades que decorrem da opção política de operacionalização do QREN, que privilegiou uma lógica de abordagem e de orientação "top-down" determinada pela CMC e pelas entidades da tutela política.
	44B	Sendo perceptível a importância da CAE e do CODR no contexto do Mais Centro, é evidente que não asseguram a totalidade das suas funções de suporte ao processo de acompanhamento estratégico do Programa.

IV.2. Síntese de Recomendações

61. Apesar de o Estudo ter incidido fundamentalmente nas questões relacionadas com a operacionalização do Mais Centro – cumprindo as disposições normativas comunitárias e nacionais e as orientações do PGA do QREN e do Plano de Avaliação do Mais Centro –, os resultados obtidos permitem também uma abordagem mais ampla, de carácter estratégico.
62. Deste modo, e com o propósito de aumentar a utilidade dos resultados – numa perspectiva de *process-improvement* –, as recomendações foram organizadas em duas tipologias de intervenção, segundo critérios de objectividade, pertinência e eficácia/eficiência:

➤ 1. Natureza Estratégica

- 1A. Melhorar a Eficácia Global da Operacionalização (Externas à AG);
- 1B. Rever os Documentos de Programação.

➤ 2. Natureza Operacional

- 2A. Melhorar a Articulação com outros Programas/Entidades;
- 2B. Melhorar a Eficácia de Comunicação;
- 2C. Aumentar a Eficácia e Eficiência na Selecção e Apreciação de Candidaturas;
- 2D. Melhorar o Desempenho na Fase de Acompanhamento;
- 2E. Melhorar o Desempenho do Sistema de Informação;
- 2F. Melhorar o Modelo de Gestão;
- 2G. Melhorar a Afectação de Recursos Humanos.

63. Para cada uma das 26 recomendações, apresentadas no quadro seguinte, identifica-se: a entidade/organismo responsável pela sua concretização e o respectivo nível de prioridade, sendo 3 o mais elevado.

Quadro 9. Síntese de Recomendações, Entidade Responsável pela Concretização e Nível de Prioridade

#	Recomendação	Concretização	Nível Prioridade
1. Natureza Estratégica			
1A. Melhorar a Eficácia Global da Operacionalização (Externas à AG)			
01	Rever a arquitectura regulamentar existente segundo três linhas: (i) estabelecer um quadro de condições comuns a todos os Regulamentos Específicos; (ii) simplificar os conteúdos e exigências dos Regulamentos Específicos; (iii) estabelecer um quadro de disposições de gestão passíveis de adequar às realidades regionais.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3
02	Alargar os poderes dos membros executivos da Comissão Directiva proporcionando-lhes maior autonomia, face aos membros não executivos, nas decisões relativas à gestão corrente do Programa.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	3
03	Fixar prazos máximos de resposta para as entidades responsáveis pela emissão de pareceres.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	2
04	Definir, em sede de Regulamento, os organismos dos Ministérios responsáveis pela emissão dos pareceres que acompanham as candidaturas, de modo a agilizar a tramitação processual necessária e, por esta via, diminuir os tempos médios de decisão.	Comissão Ministerial de Coordenação dos PO Regionais	2
05	Definir orientações de suporte para a elaboração dos pareceres, sobretudo quando no mesmo Regulamento Específico estão envolvidas várias entidades.	Comissão Ministerial de Coordenação do QREN e IFDR	2
1B. Rever os Documentos de Programação			
06	<p>Proceder à revisão do documento de Programação, considerando os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustar a programação financeira e as taxas médias de co-financiamento dos Eixos, adequando-as à actual realidade financeira do Programa e às orientações recentes de aumento das taxas para algumas tipologias de promotores; ➤ Avaliar as metas e/ou os indicadores de realização e de resultado, considerando os níveis de compromisso alcançados e as alterações financeiras decorrentes das novas taxas médias de co-financiamento, das reprogramações e das quebras registadas; ➤ Rever os indicadores de Eixo, adequando-os às tipologias de operações prevista nos Regulamentos Específicos, de modo a que todas as tipologias se encontrem cobertas, pelo menos, por um indicador de realização; ➤ Integrar um novo objectivo específico que contribua para o objectivo global de "minorar os efeitos de poluição existentes". 	Comissão Directiva do Mais Centro	3
07	Rever o Plano de Comunicação, designadamente as metas que foram atingidas ou ultrapassadas em 50%.	Comissão Directiva do Mais Centro	1

#	Recomendação	Concretização	Nível Prioridade
2. Natureza Operacional			
2A. Melhorar a Articulação com outros Programas/Entidades			
08	<p>Promover/reforçar a operacionalização da articulação entre o Mais Centro e os Programas Operacionais Temáticos no que se refere: à calendarização da abertura de concursos; no encaminhamento de candidaturas entre os PO; na monitorização da não sobreposição de acções financiadas; na especificação das condições em que é efectuado o acompanhamento dos resultados dos programas/planos associados a EEC (POFC), considerando os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabelecer contactos regulares entre os secretariados técnicos dos PO, designando, em cada entidade, o(s) técnico(s) para contacto em função dos assuntos em questão (divulgar lista de contactos entre os PO); ➤ Instituir a realização de reuniões com periodicidade semestral entre as AG do Mais Centro e do POFC, para concertar o planeamento das acções de acompanhamento e avaliação das EEC e debater os respectivos resultados; ➤ Estabelecer a troca periódica de listagens de operações financiadas nos respectivos Programas por tipologia/região e de relatórios de acompanhamento/pontos de situação do Programa. 	Comissão Directiva do Mais Centro, Comissões Directivas dos PO Temáticos	3
09	Harmonizar procedimentos entre as instâncias sectoriais de natureza desconcentrada das regiões-plano Centro e Lisboa (ex: Instituto de Segurança Social e Administração Regional de Saúde).	Comissão Directiva do Mais Centro	2
2B. Melhorar a Eficácia de Comunicação			
10	Realizar acções de comunicação dirigidas a públicos-alvo discriminados e acções de comunicação de maior espectro para divulgar as realizações e os resultados alcançados pelo Mais Centro.	Gabinete de Comunicação	2
11	Alargar a lista de subscritores da <i>newsletter</i> a todas as entidades registadas no Mais Centro.	Gabinete de Comunicação	1
2C. Aumentar a Eficácia e Eficiência na Selecção e Apreciação de Candidaturas			
12	Restringir as condições de selectividade dos Avisos de Abertura de Concurso dos Sistemas de Incentivos (em termos sectoriais, de localização em espaços sub-regionais ou nas condições de elegibilidade e avaliação de mérito), privilegiando o apoio aos projectos que mais contribuam para os objectivos do PO em termos de competitividade regional.	Comissão Directiva do Mais Centro	3
13	Reforçar, nos Regulamentos Específicos em que existe um número elevado de critérios de natureza transversal, a ponderação dos critérios de selecção direccionados para o alcance de objectivos do Eixo/PO de modo a aumentar a eficácia e o desempenho do Programa.	Comissão Directiva do Mais Centro	3
14	Adquirir modelo/metodologia de avaliação do contributo das diferentes tipologias de projectos elegíveis para a promoção da eficiência energética e para a redução das emissões de Gases de Efeito de Estufa, permitindo a operacionalização deste aspecto enquanto factor de ponderação no processo de selecção de candidaturas.	Comissão Directiva do Mais Centro	2
2D. Melhorar o Desempenho na Fase de Acompanhamento			
15	Realizar acções de formação sobre o cálculo de indicadores de realização e resultado junto dos técnicos que procedem à análise das candidaturas e dos elementos da Equipa de Verificação no Local.	Comissão Directiva do Mais Centro	3
16	Realizar as acções de formação para os Organismos Intermédios - Comunidades Intermunicipais para responder adequadamente aos procedimentos atribuídos em matéria de Mercados Públicos.	Coordenador da Equipa de Projecto de Coordenação das Relações com as CIM	3

#	Recomendação	Concretização	Nível Prioridade
2E. Melhorar o Desempenho do Sistema de Informação			
17	Disponibilizar atempadamente às estruturas técnicas (Secretariados Técnicos e Organismos Intermédios) dos vários módulos que integram o Sistema de Informação, bem como o seu grau de automatização e interoperabilidade para efeitos de reporte e monitorização do PO, visando maximizar os ganhos de eficiência proporcionados pelo sistema.	Equipa de Projecto Informática e Sistema de Informação	3
18	Dar prioridade à implementação/conclusão dos módulos do Sistema de Informação Mais Centro que permitirão o encerramento das operações e a gestão global da execução física do PO.	Equipa de Projecto Informática e Sistema de Informação	3
19	Aumentar o número de acções de formação interna destinadas a identificar e resolver problemas de acesso ao Sistema de Informação e de extracção de informação de suporte à gestão.	Equipa de Projecto Informática e Sistema de Informação	2
20	Adoptar processos de interoperabilidade com os Sistemas de Informação de outros PO.	Equipa de Projecto Informática e Sistema de Informação	2
21	Introduzir adaptações nas interfaces e nos <i>outputs</i> do Sistema de Informação destinados à gestão, tornando-os mais "amigos do utilizador".	Equipa de Projecto Informática e Sistema de Informação	1
2F. Melhorar o Modelo de Gestão			
22	Clarificar a delegação de competências quanto às tarefas e funções dos Organismos Intermédios – Comunidades Intermunicipais, bem como criar condições para facilitar e agilizar os mecanismos de operacionalização subjacentes tendo como referência o estabelecido no 2.º Memorando de Entendimento entre o MEID e a ANMP.	Coordenador da Equipa de Projecto de Coordenação das Relações com as CIM	3
23	Realizar os procedimentos de avaliação periódica da actividade dos Organismos Intermédios/Sistema de Incentivos com base nos relatórios de auto-avaliação.	Controlo Interno	2
24	Reforçar as funções de aconselhamento estratégico da Comissão de Acompanhamento Estratégico, em estreita articulação com o Centro de Observação das Dinâmicas Regionais, através da identificação dos desafios e dos projectos estruturantes para o desenvolvimento regional do Centro.	Comissão Directiva do Mais Centro	1
2G. Melhorar a Afectação de Recursos Humanos			
25	Promover uma maior flexibilidade e mobilidade na afectação dos recursos humanos, no sentido de adaptar a estrutura técnica ao ciclo de vida do Programa e de fazer face aos períodos de sobrecarga de trabalho em determinadas áreas específicas (assegurando igualmente o princípio da segregação de funções).	Comissão Directiva do Mais Centro	3
26	Reforçar o número de recursos humanos afectos à implementação da estratégia de comunicação.	Comissão Directiva do Mais Centro	1