



**CONTRATO DE AQUISIÇÃO DE  
SERVIÇOS COM VISTA À REALIZAÇÃO  
DA AVALIAÇÃO INTERCALAR DO  
PROGRAMA OPERACIONAL DE  
ASSISTÊNCIA TÉCNICA 2014-2020  
(POAT 2020)- REG. 134/2022**

**SUMÁRIO EXECUTIVO**

**AVALIAÇÃO INTERCALAR DO  
POAT 2020**



**22 de maio de 2023**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

# AVALIAÇÃO INTERCALAR DO PROGRAMA OPERACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA 2014-2020 (POAT 2020)

**Equipa Técnica**

António Oliveira das Neves (Coordenação)  
Dulce Santana e Tiago Pereira



## 1. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

A realização da Avaliação Intercalar do POAT 2020 teve como propósito: *“contribuir para avaliar futuras decisões de gestão, as que permitam a afinação dos instrumentos de apoio do POAT 2020, por forma a maximizar a eficácia na utilização dos Fundos e potenciar a sustentabilidade dos seus resultados, bem como fundamentar propostas de ajustamento programático, estratégico e/ou de política pública nos domínios de intervenção do PO, informando igualmente a discussão e programação do período pós 2020.”*

Os destinatários desta Avaliação, enquanto principais beneficiários e utilizadores dos resultados da mesma, são: a Autoridade de Gestão do POAT 2020 e respetivo Comité de Acompanhamento e entidades nele representadas; os decisores políticos (Comissão Interministerial de Coordenação do PT2020); a Comissão Europeia; os beneficiários das intervenções avaliadas e os cidadãos em geral.

A Avaliação teve por Objetivos específicos: (a) aferir o grau de eficácia e eficiência dos apoios concedidos pelo PO, identificando o seu contributo para os Objetivos Específicos prosseguidos, tendo em conta o momento em que se realiza a avaliação; e (b) avaliar a relevância e coerência da configuração do POAT 2020 face às necessidades dos seus principais destinatários e à evolução do contexto ao longo do período de programação, tendo em conta a eficácia e eficiência do PO.

Um exercício de Avaliação de um instrumento de política fundado e com foco na preocupação de *“assegurar ganhos de eficácia e de eficiência na aplicação dos FEEI”* é, por natureza, fortemente tributário da apreciação da eficácia e eficiência (critérios de apreciação) dessa aplicação. Paralelamente, está em causa compreender a existência de nexos de articulação com instrumentos de vocação semelhante para acesso a assistência técnica, disponibilizados via PO temáticos e regionais (dimensão da coerência externa).

## 2. METODOLOGIA

A preocupação de adequar a metodologia aos objetivos e objeto de avaliação, tendo presente o grau de maturação operações apoiadas e a necessidade de *“identificar e explicar o contributo do POAT para os resultados esperados face aos objetivos Específicos do seu Eixo Prioritário”* (na ótica da utilidade da Avaliação), recomendaram um roteiro avaliativo que procurou assegurar um ajustamento equilibrado entre:

- ✓ *Dimensões quantitativas*, de aferição dos dados de execução física e financeira, tendo como data de referência a acordada com a AG POAT (30 de junho de 2022), mas sofrendo uma atualização a 28 de fevereiro de 2023;
- ✓ *Dimensões qualitativas* que permitam captar, por um lado, as incidências de implementação do PO e da sua trajetória de desempenho (em termos de eficácia e de eficiência) e, por outro lado, os níveis de adequação alcançados na resposta às dimensões problema e necessidades de coordenação, gestão e controlo dos FEEI (sobretudo, em termos de relevância).

A combinação descrita permitiu fundamentar um juízo avaliativo sobre a lógica e programação associada ao POAT e sobre os mecanismos de produção de resultados implícitos e associados, apreciando nesse patamar e fundamentadamente a relevância e coerência (interna e externa) da programação, para o que releva a natureza da informação documental das operações existente nas Bases de dados do SI POAT.

A Avaliação Intercalar foi concebida em torno da resposta dinâmica a três Questões de Avaliação orientadas pelos critérios da eficácia, eficiência, e relevância e coerência interna/externa.

A aferição do Programa a partir do **critério de eficácia**, permitiu identificar os resultados alcançados com a sua execução e o que esses resultados permitem antecipar relativamente ao potencial de cumprimento dos

objetivos estabelecidos, no período curto que medeia entre o momento da avaliação intercalar e o final da execução.

A aferição pelo **critério da eficiência** estabeleceu a relação entre resultados alcançados e recursos disponíveis e mobilizados, comparando com Programas similares, o que permitiu verificar a eficiência relativa do POAT.

Finalmente, a aferição dos **critérios relevância e coerência interna e externa** (com intervenções similares, p. ex., via Eixo AT dos PO temáticos e regionais), procurou reconduzir ao momento da programação e às subsequentes reprogramações, olhando para o objeto da Avaliação com os resultados e as condicionantes do contexto de intervenção para identificar em que medida o Programa (nas suas prioridades, objetivos específicos, medidas, metas e distribuição de recursos), se mostrou relevante face às necessidades de atuação a que visou dar resposta.

Esta abordagem metodológica teve como principais instrumentos e técnicas: (i) Desk Research: análise documental e análise quantitativa a partir de indicadores simples disponíveis no SI POAT/SI FEEI; (ii) Análise qualitativa a partir de informação recolhida em entrevistas. As técnicas de análise documental são particularmente relevantes na apreciação das dimensões de pertinência e coerência interna e externa, bem como das dimensões associadas à operacionalização contributivas para a avaliação dos critérios de eficácia e de eficiência.

## C. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE AVALIAÇÃO

### • AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA

O POAT tem uma natureza instrumental de suporte ao sistema de coordenação da gestão e governação dos FEEI; por essa razão, 90% da sua dotação financia o funcionamento das estruturas e atividades de gestão, coordenação, controlo, monitorização, avaliação e auditoria. Dada esta natureza, a operacionalização do PO formaliza-se em torno de avisos de candidatura tendencialmente fechados, i.e., de candidatura única para um projeto específico e/ou uma entidade beneficiária. A preocupação do PO foi dar resposta às necessidades inerentes à implementação de um novo sistema de governação dos FEEI que resulta da criação da AD&C por fusão das entidades que no QREN detinham estas competências, das opções de territorialização e da governação multinível.

As estruturas de gestão e coordenação e a sua organização, o desenvolvimento de um sistema de informação comum, a comunicação do Portugal 2020, a organização do sistema de monitorização e avaliação, são os objetivos centrais do PO. A dinâmica de execução ao longo do ciclo de vida do PO foi marcada pela concentração em torno desta característica, sobretudo, numa primeira fase. Apesar dos aspetos críticos que as avaliações continuam a identificar em alguns domínios e que são pontos de melhoria, é inegável que o PO cumpriu os seus objetivos de suportar a estruturação do sistema, aspeto que é evidenciado pelos níveis de cumprimento dos indicadores de realização e de resultado.

No último terço do ciclo de execução o PO abre-se, tornando mais flexível a natureza das operações elegíveis e das entidades beneficiárias. Esta abertura tardia foi focalizada em tipologias de operação nos domínios da informação e comunicação e estudos e avaliação, marca um maior fluxo de candidaturas e de operações aprovadas e um aumento da diversidade de tipologias de entidades beneficiárias. Nesta fase o PO organiza-se para responder a dois objetivos: reforçar a informação e divulgação dos investimentos FEEI e dos seus resultados e preparar instrumentos necessários ao planeamento e implementação no novo ciclo de programação. Financia, por isso, operações orientadas à divulgação de projetos financiados no Portugal 2020 das mais diversas índoles, a preparação das estratégias territoriais integradas para o ciclo 2030, sendo que

as tipologias de beneficiários mais relevantes são os municípios e as entidades regionais supramunicipais. Financia, igualmente, operações associadas à programação do novo ciclo de financiamentos e à sua avaliação.

A lógica de execução do PO tem, assim, um fio condutor: apoia a estruturação e organização do sistema nas suas diversas componentes, divulga os resultados, prepara o novo ciclo nas componentes que são transversais. Esta lógica foi sendo pontuada ao longo do ciclo de execução pela emergência de operações financiadas mais excêntricas à natureza do Programa que resultaram de necessidades específicas de financiamento para projetos de natureza diversa, alguns de suporte a políticas públicas, que encontraram acolhimento no POAT. Exemplos mais paradigmáticos, até pela sua expressão financeira, são o financiamento atribuído à ANQEP para o desenvolvimento do PIAAC, o financiamento ao INE para desenvolvimento de um conjunto de indicadores relativos a aspetos de coesão territorial, ou os financiamentos atribuídos à Estrutura de Missão do Portugal Digital.

Apesar do desajustamento de alguns dos indicadores que constituem o sistema de indicadores do PO, o cumprimento das metas estabelecidas já foi ou será atingido, com a exceção da meta do indicador de resultado referente à % de recomendações de avaliações atendidas pelos destinatários. A taxa de execução do Programa situava-se em fevereiro de 2023 em cerca de 72%, se considerado o montante total de fundo total aprovado em vigor, ou 85% se considerada a dotação do PO após reprogramação, mas como apenas 18 operações encerradas entre as 259 aprovadas à data.

Com muitas operações em execução, sobretudo as que resultam de avisos mais concorrenciais, algumas já com reprogramações temporais, é expectável alguma quebra de execução por dificuldade de desenvolvimento de todas as componentes das operações durante o período de elegibilidade de despesa. Este aspeto abrange de forma mais crítica, pela sua expressão, algumas das grandes operações financiadas. As causas dessas dificuldades são, de um modo geral, externas ao PO e resultam quer do contexto quer da capacidade de implementação dos projetos pelas entidades beneficiárias.

Os objetivos associados à capacitação dos *stakeholders* dos FEEI terão ficado aquém, desde logo, porque não foram traduzidos num objetivo específico autónomo que tivesse expressão visível. Estes aspetos são evidenciados na avaliação ex ante do PAT 2030 e no Roteiro da Capacitação, entretanto desenvolvido.

Os contributos do POAT para a inovação na produção de indicadores, na divulgação e transparência dos FEEI, no desenvolvimento de ferramentas e metodologias de monitorização e avaliação, podem vir a ser muito relevantes, quando as operações financiadas forem plenamente executadas e se traduzirem em resultados que sejam divulgados e utilizados. Nos **contributos em matéria de inovação**, destacam-se:

- (i) **Monitorização dos FEEI:** Portal desenvolvido pela AMA que utiliza metodologias inovadoras de recolha e análise de dados e uma nova linguagem de programação e análise para ciência dos dados; Projeto em desenvolvimento pelo INE que permite disponibilizar informação e indicadores novos, não cobertos pelo Sistema Estatístico Nacional, georreferenciados e apresentados numa plataforma que dá maior usabilidade à informação produzida. Num contexto de investimento na territorialização de políticas, o contributo do POAT para o enriquecimento da base de indicadores estatísticos com declinação territorial e orientados a dar expressão estatística aos problemas de coesão territorial é um contributo a sublinhar.
- (ii) **Sistemas de informação:** Balcão único que agrega a informação/ponto de entrada de todas as candidaturas, com dimensões de interoperabilidade, constitui inovação face ao passado.

Consequência lógica da alteração verificada na gestão e governação dos Fundos entre o QREN e o Portugal 2020, abre um percurso para o investimento continuado na racionalização de instrumentos de suporte à gestão e integração entre sistemas, visando a melhoria de resposta do sistema às necessidades das candidaturas multifundos;

- (iii) **Comunicação e divulgação:** as operações POAT permitiram a muitas das entidades beneficiárias inovar nos instrumentos de suporte às ações de comunicação e divulgação.

Finalmente, observa-se a existência de lacunas associadas à qualificação dos atores que gerem os Fundos aos diversos níveis e que a formação realizada no âmbito do PT2020 não terá sido suficiente ou suficientemente eficaz. Com efeito, a capacitação não surgiu no Programa como uma tipologia individualizada que correspondesse a um objetivo específico, antes surgiu de entre os muitos objetivos do apoio à gestão, coordenação, monitorização e avaliação. A opção de concentrar o esforço de assistência técnica nas necessidades decorrentes da adaptação e adequação das estruturas e sistemas ao novo modelo de governação, não terá sido inteiramente compatível com as necessidades decorrentes, p. ex., da contratualização territorializada onde persistem insuficiências na preparação e atualização dos recursos humanos afetos às estruturas de gestão, controlo e monitorização, a par de sistemas de informação com pouca robustez, agilidade e usabilidade, e baixa eficácia da comunicação.

## C2. AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA

A informação disponível e o número ainda reduzido de operações concluídas não permitem fazer uma análise em termos de custos médios unitários por tipo de atividade, uma vez que não se dispõe de informação específica sobre as realizações associadas a cada operação. A análise de eficiência por relação aos resultados é, igualmente, prejudicada por esta circunstância.

O que é possível verificar é que a reprogramação efetuada que reduziu a dotação global do PO não teve reflexos na capacidade de realização e os indicadores de realização contratualizados associados aos domínios de intervenção mais afetados pela redução de dotação (comunicação e avaliação) foram superados.

O custo médio das operações aprovadas no POAT, considerando o apoio aprovado em vigor, é comparável com o custo em programas similares, nomeadamente com o POAT em Espanha. Tal como nesse caso, este custo médio é o resultado da conjugação de um número pequeno de grandes operações que financiam a estrutura do sistema e o seu funcionamento nas funções core e um número maior de pequenas operações com beneficiários diversos com dotações baixas. O POAT compara bem com os restantes PO Temáticos e Regionais e é o segundo PO com despesa elegível média por operação mais baixa.

O domínio de comunicação que apoia as campanhas mais centrais de divulgação do PT 2020 foi aquele que, a par do domínio auditoria, teve um menor apoio máximo aprovado. Já o desenvolvimento de sistemas de informação, a par do financiamento ao sistema de gestão e controlo viu alocada uma parte importante da dotação. Se se considerar um período de execução e a natureza dos desenvolvimentos efetuados em termos de sistemas de informação o valor/ano é comparável ao valor de investimento realizado por organismos da administração pública na manutenção e evolução de sistemas de informação críticos.

As operações concluídas no domínio auditoria e gestão e acompanhamento permitem constatar pela eficiência da gestão, tendo em conta a relação entre os custos finais e os inicialmente aprovados.

Os avisos concorrenciais com valor máximo permitido por projeto permitiram reduzir o valor médio das operações. Este contributo para a eficiência na utilização dos recursos poderá ter sido prejudicado pela aceitação, na tipologia comunicação e informação, de mais de uma operação por entidade com objeto similar.

### C3. AVALIAÇÃO DA RELEVÂNCIA E DA COERÊNCIA (INTERNA E EXTERNA)

O diagnóstico efetuado na formulação da Programação do POAT identifica um conjunto de necessidades às quais do POAT deveria dar resposta, considerando que este Programa constitui o suporte instrumental para o desenvolvimento da estratégia global definida para o sistema de gestão e controlo dos Programas operacionais do período de Programação 2014-2020:

- formação contínua para o desenvolvimento e consolidação das capacidades dos organismos com responsabilidades de gestão;
- formação das entidades beneficiárias;
- desburocratização e aumento da transparência dos processos;
- simplificação das modalidades de financiamento e utilização correta dos recursos;
- melhoria dos modelos de planeamento e dos procedimentos de avaliação e monitorização;
- adaptação dos sistemas de informação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI);
- comunicação e difusão do conhecimento.

A principal mudança face aos anteriores períodos de programação consistiu **na criação de um único Programa Operacional de Assistência Técnica monofundo, neste caso FEDER**: o POAT do QCA III tinha representação dos 4 fundos estruturais do período (FEDER, FSE, FEOGA e IFOP) e no QREN existia um POAT por fundo (POAT FEDER e POAT FSE). Esta opção, face ao que tem sido a dinâmica do PO **revelou-se coerente com o objetivo de simplificação da gestão**.

Com base nas necessidades identificadas para a programação, pode-se afirmar que **o desenho e articulação dos domínios e objetivos do POAT respondem ao diagnóstico**. Existe igualmente coerência entre as ações propostas e a situação de partida, dada a elevada cobertura de necessidades das ações a realizar em cada um dos quatro objetivos estratégicos. O balanço, entretanto realizado, a partir do que foram as opções de operacionalização, por via dos avisos lançados e das tipologias de operação nas quais se concentrou o PO, bem como dos domínios de atuação dentro destas tipologias, revela que **o domínio da capacitação institucional ficou aquém das necessidades**, nomeadamente no que se refere à capacitação das entidades beneficiárias em domínios de intervenção que foram identificados no texto do PO: territorialização de instrumentos, custos simplificados, auxílios estatais, projetos geradores de receita, entre outros.

**A coerência externa** e respetiva complementaridade com outros Programas Operacionais foi aferida relativamente a duas vertentes: (i) uma em sentido formal (o Eixo de Assistência técnica de cada PO Temático e Regional); e (ii) outra, em sentido substantivo que decorre da existência nesses PO de um Eixo Prioritário resultante da presença na programação do Objetivo Temático 11 que remete para a Capacitação institucional *lato sensu*.

Com efeito, o PO Temático COMPETE e os PO Regionais do Continente “acomodaram” na arquitetura de programação o Objetivo Temático 1.1. (Reforçar a capacidade institucional das autoridades-públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública), designadamente através da inclusão de Eixos Prioritários próprios. Paralelamente, cada Programa Operacional Temático ou Regional tem um eixo de

assistência técnica, sendo objetivo do POAT complementar às ações de assistência técnica desses PO através do apoio a ações transversais.

### C. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As Conclusões e Recomendações privilegiaram aspetos que se revestem de maior utilidade para implementar o PAT 2030 e foram organizadas por relação a cada uma das três questões de avaliação. Seleccionam-se aqui apenas as Principais Conclusões e Recomendações.

#### EFICÁCIA - Conclusões

- O Programa focou o essencial da sua ação na resposta à necessidade de estruturação de uma nova arquitetura institucional do modelo de governação dos FEEL, disposição programática e de implementação que foi conjugada com uma perspetiva de continuidade face a ciclos de programação anteriores.
- A **pertinência dos indicadores para medir a eficácia do PO é desigual**, uma vez que nem todos permitem aferir diretamente o cumprimento dos objetivos e respeitam a aspetos que não dependem da capacidade direta de atuação do PO ou dos beneficiários das operações, dificultando o estabelecimento da fronteira entre os resultados atribuíveis à ação do POAT e os que decorrem da conjugação dos resultados de todos os elementos do sistema de governação dos FEEL.
- O PO apresenta uma **dinâmica lenta de execução** fruto de um número diminuto de operações de duração plurianual com elevado volume de financiamento, associadas aos domínios gestão e acompanhamento e auditoria.
- A **consolidação do papel da AD&C** suportada por um forte apoio do POAT à gestão do Portugal 2020, constitui um dos principais contributos do POAT para a consolidação do sistema.
- **O contributo do POAT para o desenvolvimento do sistema de informação é igualmente um resultado do PO a sinalizar**, sendo o Balcão Único - o Balcão 2020 um dos elementos a valorizar na ótica da simplificação do sistema, não obstante as necessidades em termos de interoperabilidade, maiores em virtude da existência de um único ponto de entrada.
- A **dinâmica de execução e de lançamento de avisos revela uma progressão do PO cautelosa e sustentada**, começando focado nos aspetos que mais estratégicos para o desenvolvimento do sistema de governação dos FEEL ao longo do ciclo de vida Portugal 2020, abrindo exceções pontuais para operações financiadas “a pedido” com maior ou menor contributo para os objetivos do Programa.
- O contributo do POAT para inovação no âmbito do planeamento, monitorização e avaliação de políticas poderá ser muito relevante por via do financiamento a um **conjunto de operações inovadoras quer no âmbito dos avisos de beneficiário único quer no âmbito dos avisos concorrenciais**. O resultado esperado destas operações é o **reforço do sistema de monitorização e avaliação para o próximo período de programação**, bem como a produção de instrumentos que contribuam para a melhoria do desenho das políticas públicas.

#### Recomendações

- **Melhorar as condições de monitorização da implementação do PO** explicitando os indicadores contratualizados, nomeadamente no que se refere ao seu significado, modo de cálculo, periodicidade do reporte e fontes de informação.

- **Definir indicadores de resultado** (mesmo que não contratualizados) para as diversas tipologias de Ação do PAT 2030 que permitam evidenciar o contributo do PO para o cumprimento dos seus objetivos.
- **Criar condições para incrementar a utilidade das avaliações e a capacidade de apropriação das respetivas recomendações.**
- **Proceder a uma avaliação do impacto das ações de comunicação e informação** que permita identificar para os diferentes objetivos e públicos-alvo os meios e ações mais eficazes de modo a garantir o reconhecimento do papel dos FEEI.
- **Garantir a eficácia do sistema de informação e a simplificação** quer através do investimento na interoperabilidade entre sistemas associados à governação dos FEEI quer procedendo à revisão de processos, na fase de desenho aplicacional.
- **Promover a divulgação e utilização dos resultados das operações financiadas pelo POAT**, nomeadamente as operações de maior dimensão, que visavam apoiar a inovação e o desenvolvimento das atividades de planeamento, monitorização e avaliação de políticas.
- **Garantir que o PAT se assume como promotor de inovação** apoiando projetos-piloto ou projetos inovadores em domínios de elevada relevância para o seu domínio de intervenção, nomeadamente no domínio da avaliação e monitorização e no desenvolvimento de instrumentos promotores de melhores condições de planeamento e programação.

### EFICIÊNCIA- Conclusões

- A análise da eficiência é prejudicada pelo **baixo número de operações encerradas** e pela reduzida informação disponível relativa às concretizações e atividades específicas incluídas nas operações plurianuais de suporte às grandes atividades de gestão, acompanhamento, auditoria, sistemas de informação e comunicação, para as quais não se dispõe de informação sobre metas.
- A **reprogramação financeira e a alteração da elegibilidade dos beneficiários contribuíram para a eficiência global do Programa**, medida sobretudo em termos da relação custo/realizações.
- O custo médio das operações relativas a auditoria, gestão e acompanhamento, tendo cumprido globalmente as metas, revela níveis de eficiência assinaláveis.
- **O custo médio das operações aprovadas pelo POAT é comparável com o de outros PO de assistência técnica**, p. ex., PO AT de Espanha; em termos nacionais, o POAT compara com o Compete 2020 em dimensionamento do total de despesas elegíveis, mas apresenta um valor médio por operação menor, ou seja, com menor esforço o POAT foi capaz de garantir resposta aos objetivos.

### Recomendações

- No próximo período de programação **deve ser promovido um ciclo de vida das operações mais curto** que crie condições para um melhor acompanhamento das concretizações do PO. As grandes operações plurianuais, associadas a componentes de gestão e acompanhamento, auditoria e controlo, comunicação e sistema de informação, deveriam ser organizadas em atividades temáticas com reporte anual vinculado a metas definidas em sede candidatura.
- **Melhorar o acompanhamento à execução das operações garantindo que as materialmente concluídas são encerradas** num período máximo que permita uma real imagem da execução do PO com capacidade para avaliar a eficiência das operações.
- **Nas operações do domínio informação e comunicação deve ser prevista uma componente de avaliação do impacto** das estratégias de comunicação implementadas que permita identificar os

meios e estratégias mais eficientes para aumentar o reconhecimento do contributo dos FEEI, aspeto com relevância acrescida no PAT 2030 que não tem contratualizados indicadores de resultados.

### RELEVÂNCIA, COERÊNCIA INTERNA E EXTERNA - Conclusões

- O POAT tem uma **natureza instrumental de suporte às estruturas de governação do Portugal 2020** e na sua formulação inicial fundamenta de forma coerente as necessidades que poderiam ser respondidas pela componente de assistência técnica de natureza transversal no âmbito do Portugal 2020. No entanto, os resultados alcançados permitiram constatar pela insuficiência de resposta do PO às necessidades de capacitação dos atores e *stakeholders*, em particular face às exigências colocadas pela territorialização da intervenção dos FEEI.
- **A programação e as dotações associadas a cada um dos objetivos resultaram da necessidade de responder às exigências de adequação do sistema de gestão e coordenação dos FEEI ao novo modelo de governação.** Esse foco inicial mostrou-se adequado, permitindo a meio do período de programação uma maior abertura e flexibilidade do PO, em termos de beneficiários e tipo de operações.
- A **opção pelo monofundo** revelou-se adequada e contribuiu para os objetivos de simplificação.
- As **reprogramações efetuadas ao PO permitiram alavancar a execução** nos domínios estudos e avaliação e informação e comunicação por um lado e, por outro lado, responder a necessidades não cobertas nos restantes PO e, sobretudo, necessidades de preparação do novo período de programação. **O PO constituiu-se, neste contexto, como promotor de inovação em matéria de instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação.**
- Esta maior abertura do PO **nem sempre garantiu a complementaridade e não sobreposição com outros PO.** Este aspeto está, sobretudo, relacionado como os mecanismos de operacionalização e não tanto com os aspetos de programação, na qual foi evidente a coerência externa face aos restantes PO: o POAT foca-se nas medidas de carácter transversal e em ações que envolvem todos ou vários PO, e cada PO temático ou regional foca-se no que é específico do funcionamento desse PO.
- A **criação de redes de articulação funcional na fase de operacionalização do PO permitiu reforçar a governação, promover articulação e complementaridades entre PO** e verifica-se que onde as redes não foram implementadas, p.e. Rede de Capacitação, os resultados são mais frágeis. Este aspeto foi compensado pela realização do Roteiro para a Capacitação que deverá permitir ultrapassar as deficiências nesta matéria no próximo período de programação.

### Recomendações

- **Reforçar a intervenção do PO em matéria de capacitação** dos *stakeholders* do ecossistema dos FEEI, contribuindo para a consecução do Roteiro para a Capacitação e garantindo na operacionalização uma adequada complementaridade articulação funcional com os demais PO.
- Promover a avaliação dos resultados e uma adequada divulgação das operações financiadas ao abrigo das tipologias de operação informação e comunicação e estudos e avaliação orientadas para a promoção de inovação de forma a **reforçar o papel do PO no domínio de qualificação dos instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação.**
- Reforçar o trabalho de articulação em matéria de informação e comunicação, garantido uma adequada complementaridade e um investimento adequado à necessidade de assegurar visibilidade ao contributo dos FEEI.

