
AFRITAC Sul

Avaliação Independente de Meio Período
Fase I: junho de 2011 a abril de 2014

Volume I: Relatório Final
Maio de 2015



Consultores
Subhrendu Chatterji
John Gray
Keith Blackburn

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de avaliação Fase I do AFRITAC Sul tem sido extremamente interessante e recompensador. Estamos impressionados pela abordagem útil e altamente profissional pelo pessoal do FMI durante esta avaliação, tanto no Centro como na sede e pela qualidade dos serviços de consultoria do AFRITAC Sul.

Gostaríamos de agradecer em particular ao Sr. Vitaliy Kramarenko, coordenador do Centro AFS e à Sra. Marilyn Whan-Kan, oficial sênior responsável da AT no Instituto para o Desenvolvimento das Capacidades do FMI, Divisão de Parcerias Globais, por seus discernimentos, comentários e apoio com os arranjos logísticos. Somos gratos pelas ideias e comentários dos Conselheiros Residentes responsáveis pelos diversos projetos que avaliamos. Além disso, nossa avaliação foi muito beneficiada pelos discernimentos e comentários dos Gerentes de Projeto e pelos Oficiais de Apoio Técnico no Departamento Africano do FMI, no Departamento de Assuntos Fiscais, no Departamento de Mercados Monetários e de Capitais e no Departamento de Estatística. Por fim, agradecemos o apoio de muitos indivíduos que nos ajudaram durante nossos quatro estudos de caso, tanto no AFS como em campo e dos muitos parceiros do AFS que participaram nas pesquisas.

ÍNDICE

ABREVIACÕES E ACRÔNIMOS	V
SUMÁRIO EXECUTIVO	I
1. RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DO AFS	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 CONTEXTO PARA A AVALIAÇÃO	1
1.3 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO	2
1.4 RELEVÂNCIA	3
1.5 EFICIÊNCIA	4
1.6 EFICÁCIA	4
1.7 SUSTENTABILIDADE	5
1.8 IMPACTO	5
2. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA DO AFS	6
2.1 VISÃO GERAL DA AT DO AFS E DOS SEMINÁRIOS REGIONAIS	6
2.2 COMENTÁRIOS SOBRE A ESTRATÉGIA DE PORTFÓLIO E AS ABORDAGENS TEMÁTICAS DO AFS	7
2.3 INFLUENCIANDO A CAPACIDADE DE TREINAMENTO DO IFA	9
2.4 OUTRAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS	10
2.5 QUESTÕES DE ADMINISTRAÇÃO E DO COMITÊ DIRETIVO	15
3. SUSTENTABILIDADE DA AT	17
3.1 GERENCIANDO RISCOS RELACIONADOS À SUSTENTABILIDADE DA AT	17
3.2 CRIANDO CAPACITAÇÃO REGIONAL	18
3.3 CONSTRUINDO CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL SUSTENTÁVEL EM BENEFICIÁRIOS DE AT	20
4. AVALIAÇÃO DAS OPERAÇÕES E FINANÇAS DO AFS	23
4.1 VISÃO GERAL DAS OPERAÇÕES DO AFS	23
4.2 COMENTÁRIOS SOBRE O SISTEMA DA GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS NO AFS	24
4.3 REPERCUSSÕES DE GESTÃO COMPARTILHADA COM O IFA	26
4.4 OUTRAS QUESTÕES OPERACIONAIS	27
4.5 REVISÃO DE QUESTÕES FINANCEIRAS	31
5. REVISÃO DE ÁREAS TEMÁTICAS	35
5.1 GESTÃO DE FINANÇAS PÚBLICAS	35
5.2 SETOR DE SUPERVISÃO FINANCEIRA	40
5.3 ADMINISTRAÇÃO ADUANEIRA	44
5.4 ADMINISTRAÇÃO FISCAL	48
5.5 ESTATÍSTICAS DO SETOR REAL	50
5.6 QUADRO DE OPERAÇÕES DA POLÍTICA MONETÁRIA	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de AT por tópico.....	6
Gráfico 2: Distribuição de AT por país	6
Gráfico 3: Seminários regionais em áreas temáticas.....	6
Gráfico 4: A dist. das ativ. temáticas da AT por dados de entrada por pessoas/semana no AF de 2015	7
Gráfico 5: Será que o AFS está encontrando vantagens no modelo CRAT?	14
Gráfico 6: Principais barreiras para a implementação de reforma institucional.....	17
Gráfico 7: Distribuição do tempo do Coordenador do Centro	26
Gráfico 8: Gasto com AT e execução de orçamento por tópico	29
Gráfico 9: Comparação de orçamento anual em relação às despesas efetivas	31
Gráfico 10: Comparação de Orçamento vs Despesas por Categoria.....	32
Gráfico 11: Compromisso de Doadores e Países Membros do AFS.....	34

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Destaques da pesquisa dos participantes do Comitê Diretivo	16
Quadro 2: Destaques das Pesquisas dos Beneficiários de AT.....	21
Quadro 3: Destaques dos participantes da pesquisa de seminários regionais	22
Quadro 4: Estudo de caso de GFP – QFP e NICSP sobre o fluxo de caixa nas Seychelles e Zimbábue	38
Quadro 5: Estudo de caso SSF – SREP/ICAAP no Maurício.....	43
Quadro 6: Estudo de caso da alfândega – auditoria pós desembarço na Suazilândia.....	47
Quadro7: Estudo de caso de ERS– Contas nacionais na Zâmbia	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise do Status de Marcos relatado para o AF de 2013 e do AF de 2014.....	24
---	----

Este relatório contém dois volumes, dos quais esta é a primeira parte. O volume dois contém os apêndices.

Este relatório foi redigido em Inglês, Francês e Português. No caso de conflitos ou inconsistências entre as versões, prevalece a versão em Inglês.

ABREVIÇÕES E ACRÔNIMOS

AaP (PCA)	Auditorias <i>a posteriori</i>
AF (FY)	Ano Fiscal terminando em Abril
AFM (MRA)	Autoridade Fiscal/Tributária do Maurício
AFRITAC	Centro Regional de Assistência Técnica em África
AFS	AFRITAC Sul
APT (TPA) FFE	Administração e Política Tributária do FFE
ASS (SSA)	África Subsaariana
AT (TA)	Assistência Técnica
ATS (SRA)	Autoridade Tributária da Suazilândia.
AusAid	Agência Australiana para o Desenvolvimento Internacional
BAD (AfDB)	Banco Africano de Desenvolvimento
BCP	Princípios Fundamentais de Supervisão Bancária da Basiléia
BdM	Banco de Moçambique
BEI (EIB)	Banco Europeu de Investimento
QBA (BEQ)	Questões Básicas de Avaliação para a avaliação
BOM	Banco das Ilhas Maurício
BOS	Agência de Estatísticas de Lesoto
CAO (EAC)	Comunidade da África Oriental
CC	Coordenador do Centro
Centro	AFS
CD (SC)	Comitê Diretivo
CN (NA)	Contas Nacionais
COMESA	Mercado Comum para a África Oriental e Austral
CR (RA)	Consultores Residentes do AFS
CRAT (RTAC)	Centro Regional de Assistência Técnica
Critérios CAD (DAC)	Critérios CAD OCDE para a Avaliação de Assistência para o Desenvolvimento
DDE (STA)	Departamento de Estatística do FMI
DfID	Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido
DFP (FAD)	Departamento de Finanças Públicas do FMI
DPRF (PEFA)	Despesa Pública e Responsabilidade Financeira
DTSG (TGS)	Departamento de Tecnologia e Serviços Gerais do FMI
ECE (CSO)	Escritório Central de Estatística, Zâmbia
ECP (STX)	Especialistas de curto prazo
EE (SOE)	Empresa estatal
EOBP (PBB)	Elaboração de orçamento baseada no programa
ERS (RSS)	Estatísticas Reais do Setor
FFE (TTF)	Fundos fiduciários específico do FMI
FMI	Fundo Monetário Internacional
GBR (RBM)	Gestão Baseada em Resultados
GFP (PFM)	Gestão de Finanças Públicas
GRRN (MNRW)	Gestão da Riqueza em Recursos Naturais TTF
IDC (ICD)	Instituto para o Desenvolvimento das Capacidades do FMI
IdMF (MFI)	Instituições de microfinanças
IFA (ATI)	Instituto de Formação para a África
IPC (CPI)	Índice de preços ao consumidor
IVA (VAT)	Imposto sobre valor agregado
KPI	Indicador-chave de desempenho

MDE (<i>MOU</i>)	Memorando de entendimento
MMC (<i>MCM</i>)	Departamento de Mercados Monetários e de Capitais do FMI
NER (<i>RSN</i>)	Notas de estratégia regional do FMI
OMA (<i>WCO</i>)	Organização Mundial das Alfândegas
OQPM (<i>MPFO</i>)	Operações do quadro de política monetária
PAR (<i>RAP</i>)	Plano de Alocação de Recursos
PASF (<i>FSAP</i>)	Programa de Avaliação do Setor Financeiro
PRB (<i>LIC</i>)	País de Renda Baixa
PdC (<i>COA</i>)	Plano de Contas
PRM (<i>MIC</i>)	País de Renda Média
PRMA (<i>UMIC</i>)	País de Renda Média Alta
PRMB (<i>LMIC</i>)	País de Renda Média Baixa
QBA (<i>BEQ</i>)	Questões Básicas de Avaliação
QDMP (<i>MTEF</i>)	Quadro de despesas a médio prazo
QOMP (<i>MTEFF</i>)	Quadro orçamental a médio prazo
RES	Departamento de Pesquisa do FMI
SBR (<i>RBS</i>)	Supervisão baseada em risco
Sede do FMI	Sede do FMI
SSF (<i>FSS</i>)	Supervisão do Setor Financeiro
TdR (<i>TOR</i>)	Termos de Referência
UAAA (<i>SACU</i>)	União Aduaneira da África Austral
UE (<i>EU</i>)	União Europeia
UGC (<i>LTU</i>)	Unidades de grandes contribuintes
UPC (<i>STU</i>)	Unidades de pequenos contribuintes

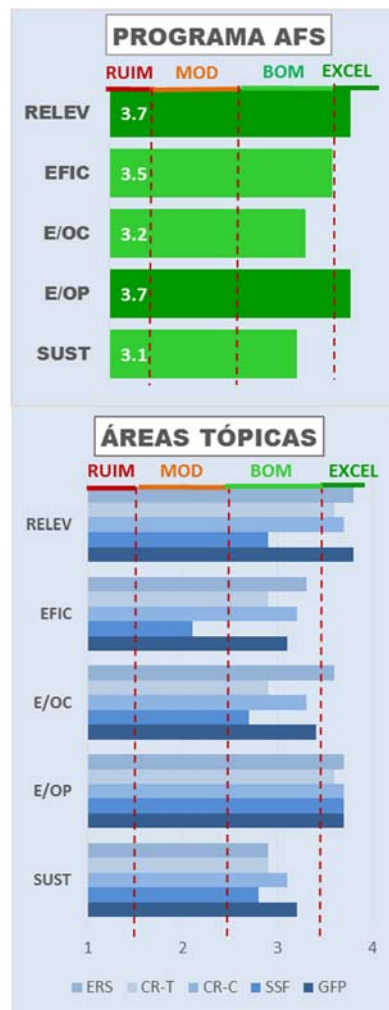
SUMÁRIO EXECUTIVO

A nossa avaliação provisória para a primeira fase do programa do AFRITAC Sul (AFS) indica um ótimo começo. Tem-se desenvolvido e implementado um programa integrado de assistência técnica (AT) além de um programa de treinamento que atende uma necessidade crítica dos países membros em áreas de grande importância para seu desenvolvimento econômico. Em pouco tempo o AFS se posicionou como o provedor principal de conselhos técnicos de qualidade, muito procurado pelos beneficiários de AT e também por outros prestadores de AT. O programa é muito bem gerido e desenvolveu um ótimo sistema de monitoramento e notificação, tanto internamente como para as partes interessadas. O AFS tem utilizado eficazmente o quadro de gestão baseada em resultados (GBR). Ainda que relativamente cedo no programa, o AFS tem alcançado uma importante série de resultados e está progredindo bem na realização de outros. A nossa avaliação de classificação para o programa nas áreas temáticas refletem esse sucesso.

A relevância do programa do AFS é qualificada como '*Excelente*¹', indicando que o programa é consistente com seu documento de programa e está alinhado com as necessidades de seus membros. A alocação de recursos entre as áreas temáticas requer algum aperfeiçoamento. O AFS está coordenando bem com outros prestadores de AT e com a Sede do FMI. A eficiência do programa é qualificada com um forte 'Bom', ao topo das áreas temáticas individuais consideradas separadamente. Isto reflete uma ótima gestão e controle sobre o programa a nível do Centro. O programa da operação não operava a nível ótimo, o que afetou sua eficiência em seu primeiro ano. Acreditamos que a GBR poderia ser reforçada. Além disso, a apresentação da abordagem da AT em algumas áreas temáticas apresenta margem para melhorias. Qualificamos o programa como '*Bom*' para efeitos, e '*Excelente*' para resultados. De maneira geral, o AFS conseguiu efeitos notáveis, e tem progredido em outros objetivos, entretanto, os resultados tem variado entre as áreas temáticas. Os relatórios e seminários da AT tem sido consistentemente de altíssima qualidade assim como os relatórios e boletins produzidos pelo Centro. A sustentabilidade foi qualificada de '*Bom*', entretanto, ainda é muito cedo para julgar, já que há uma quantidade significativa de projetos que ainda estão sendo implementados. Acreditamos que a elaboração e a execução de projetos, e uma maior participação do FMI e o Comitê Diretivo poderiam ser ajustadas para atingir sustentabilidade em instituições com baixa capacidade. No entanto, fatores significativos que provavelmente afetarão a sustentabilidade estão fora do controle do AFS.

No que diz respeito às áreas temáticas:

- A GFP, que é responsável por quase a metade do orçamento alocado para o AFS, apresentou um ótimo começo. Ela desenvolveu uma abordagem coordenada e bem sequenciada à execução da AT e acreditamos que atingirá uma quantidade significativa dos resultados esperados. Houve um progresso considerável na obtenção de aprovações e adoção de legislação facilitadora. A fase de desenvolvimento de capacitação e implementação mais desafiadora tem ganho ímpeto. Os nossos estudos de caso e visitas de campo tem mostrado algumas ressalvas sobre o ritmo acelerado e a alta intensidade em que a AT está sendo prestada em alguns países, testando a capacidade de absorção de alguns beneficiários.
- O trabalho de supervisão do setor financeiro do AFS começou alguns meses depois da maioria das outras áreas temáticas, e tem se mostrado lento em ganhar força. Em uma série de áreas-alvo os beneficiários já estavam recebendo AT ou estavam implementando reformas sem o apoio do AFS. Alguns efeitos foram conseguidos. A eficiência tem sido limitada por uma série de fatores.



¹ Excelente: Todos ou quase todos os objetivos alcançados; Bom: Grande parte dos objetivos alcançados; Moderado: Poucos/minoria dos objetivos alcançados; Ruim: Muitos poucos objetivos alcançados.

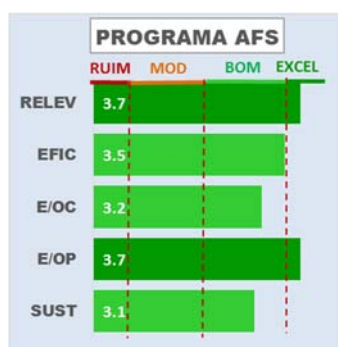
- Tanto a parte aduaneira como a fiscal conseguiram efeitos importantes. A alfândega tem uma taxa bem alta de efeito e tem fortalecido o trabalho das instituições em vários aspectos. A AT no domínio fiscal também fortaleceu instituições congêneres, embora alguns de seus efeitos tem sido de forma parcial e precisam de AT adicional. Ambas as áreas tem vivenciado projetos que não foram implementados, embora a maioria dos motivos esteja fora do controle do AFS. Não obstante, acreditamos que dados os recursos disponíveis, as áreas-alvo de ambos programas temáticos poderiam ser reduzidas e uma AT mais concentrada realizada para aumentar ainda mais as perspectivas de obtenção de efeitos e sustentabilidade. O FMI assinalou que reduzindo o âmbito do programa arrisca não atender as necessidades vitais dos membros.
- A estatística foi beneficiada por um foco muito bom em relação às contas nacionais e às estatísticas de preços. Concentrou-se, principalmente nas contas nacionais na fase inicial do programa, e tem alcançado uma série de resultados importantes na correção de estimativas do PIB e produzindo contas nacionais de acordo com padrões internacionais. Os programas dos seminários regionais estão bem integrados com a AT. A estatística tem aproveitado a taxa relativamente alta de cancelamentos e adiamentos ao prover um apoio mais prático a um conjunto restrito de países.
- O programa de operações do quadro de política monetária (OQPM) e fornecimento de AT começou no AF de 2015 após realizadas uma série de diagnósticos. Planeja-se implementar uma abordagem metódica para capacitação. No AF de 2015 este tópico recebeu recursos que ultrapassam os da parte aduaneira e fiscal somados. Esta alta alocação apresenta um risco ao portfólio de AT do AFS e um desafio em alcançar uma justa relação custo-benefício.

Recomendações

1. O AFS deveria revisar a alocação de recursos entre as áreas temáticas e as estratégias de tópicos individuais de apresentação de AT com o objetivo de reforçar ainda mais sua eficácia. (Prioridade: Alta)
2. Para a próxima fase do programa, ou se possível antes, o AFS deverá avaliar se há necessidade e se tem a capacidade para fornecer apoio mais direto para os objetivos regionais de harmonização e integração dadas as exigências específicas de cada país para seus recursos. Se isto é considerado desejável, um programa de trabalho bem orientado envolvendo a AT e seminários deveria ser desenvolvido e implementado em áreas tópicas selecionadas, com metas concretas relacionadas aos objetivos das iniciativas regionais relevantes. (Prioridade: Moderada)
3. Representantes de país membro no Comitê Diretivo deveriam ser mais ativos na coordenação e representação de opiniões de todas as instituições beneficiárias e deveriam apoiar medidas para aumentar a sustentabilidade da AT do AFS em seus países. (Prioridade: Alta)
4. Após realizar uma estudo de viabilidade, o AFS deveria estabelecer uma estratégia de custos, com distribuição apropriada de tempo do pessoal para implementar proativamente a iniciativa de aprendizado entre pares (*peer-to-peer*) e a contratação de especialistas regionais no lista de especialistas do FMI. Deveriam incluir uma maior gama de candidatos do que funcionários já atuantes. (Prioridade: Moderada)
5. Para a próxima fase do programa, o AFS (ou o IFA) deverá implementar uma estratégia para capacitação regional e sub-regional de forma a alcançar uma maior audiência mais eficientemente a fim de complementar e reforçar o próprio programa de treinamento. (Prioridade: Moderada)
6. Recomendamos a elaboração dos sistemas de TI da Sede propostos pelo FMI, visando prover informações sobre o desempenho financeiro e qualitativo integrado da AT, após considerar as necessidades de informação para todas as partes interessadas dos CRAT, e que assegure especialmente que os dados desagregados estejam disponíveis para os países e projetos individuais e os seminários de AT. (Prioridade: Alta)
7. O AFS deveria considerar reforçar ainda mais seu quadro de GBR aperfeiçoando marcos, fortalecendo articulação entre resultados de intervenções individuais e resultados temáticos, atualizando indicadores temáticos e estabelecendo objetivos em parceria com os beneficiários de AT. (Prioridade: Alta)
8. O AFS deveria fortalecer ainda mais seus relatórios ao enfatizar resultados fornecendo mais análise financeira e indicadores-chave de desempenho, e preparando um relatório de conclusão ao final desta fase. (Prioridade: Alta)
9. O AFS deveria implementar uma abordagem mais flexível na execução de AT onde seja necessário, especialmente na área de projetos de capacitação. Isto poderia incluir prolongar missões ou fazê-las mais frequentes, com aconselhamento à distância e a implementação de mais treinamentos práticos. (Prioridade: Alta)
10. O FMI deveria implementar um processo orçamentário no começo das operações dos CRAT e para transições entre suas fases que reduzisse os efeitos perturbadores dos atrasos nos compromissos. Poderiam incluir alocar lacunas temporárias nos compromissos para o final do programa e desenvolver orçamentos anuais contínuos. (Prioridade: Moderada)

1. RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DO AFS

1.1 INTRODUÇÃO



A nossa conclusão geral é que o AFRITAC Sul (AFS) está atendendo necessidades críticas de assistência técnica (AT) entre os países membros. A lógica subjacente para o estabelecimento do AFS e os diversos pontos fortes do modelo dos Centros Regionais de Assistência Técnica (CRAT) do Fundo Monetário Internacional (FMI) tem tirado proveito do seu trabalho e é pertinente para a região. O AFS conseguiu, em pouco tempo, estabelecer uma forte posição em várias áreas críticas pertinentes para o desenvolvimento macroeconômico dos países membros. Embora não tendo os recursos de alguns outros prestadores de AT, o AFS é visto como um importante fornecedor de assessoria técnica de alta qualidade. Há várias ocasiões onde outros doadores aproveitaram o trabalho do AFS para estabelecer programas próprios mais abrangentes. A coordenação da Sede do FMI

(Sede do FMI) combinou diagnóstico com acompanhamento do AFS na implementação nas áreas específicas, junto com o uso eficaz do quadro de Gestão Baseada em Resultados (GBR) do Centro, tem sido eficaz para o AFS prover AT mais direcionada. O AFS aponta para áreas onde há necessidades importantes de seus países membros e provê o tamanho atual de suas operações em escala apropriada. O documento do programa que estabelece os objetivos do AFS e a gama de atividades é de alta qualidade e foi proveitosamente aperfeiçoado.

1.2 CONTEXTO PARA A AVALIAÇÃO

O AFS foi estabelecido em junho de 2011 para fornecer AT para fortalecer as capacidades institucionais e humanas dos governos para administrar adequadamente as finanças públicas, manter sistemas financeiros sólidos e produzir estatísticas macroeconômicas fiáveis em 13 países na África austral.² O Centro foi estabelecido e seu programa de trabalho inicial foi definido com base nos exercícios diagnósticos realizados pelo pessoal do FMI. A meta de seu orçamento inicial era de US\$59 milhões para um período de cinco anos. O Centro começou com um orçamento de US\$40 milhões que tem aumentado gradualmente para US\$ 58 milhões. A organização e operação do AFS se baseia no modelo³ CRAT do FMI. O AFS é financiado por uma combinação de doadores⁴ e países membros juntamente com contribuições similares do FMI.

A avaliação de meio período, que está previsto nos termos e condições estabelecendo o AFS, visa, *inter alia*, avaliar a eficácia e sustentabilidade da AT do AFS à medida que a AT do AFS conduziu a resultados tangíveis e está atingindo seus objetivos de forma eficiente e eficaz e em que grau o AFS está atingindo as vantagens associadas ao modelo CRAT e formulando recomendações para melhorias. Os termos de referência (TdR) da avaliação, incluídos no Apêndice I do Volume II deste relatório, preveem que os resultados obtidos da avaliação irão informar discussões das futuras operações do AFS.

O público principal da avaliação são os doadores e países membros do AFS. Além disso, o AFS e a administração do FMI devem ser partes interessadas, particularmente no que diz respeito às suas conclusões e recomendações. A avaliação, provavelmente, talvez também seja do interesse de um público mais amplo que atue na prestação de AT e na implementação de reformas nas áreas cobertas por ela.

² Angola, Botsuana, Comores, Lesoto, Madagascar, Maurício, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, Suazilândia, Zâmbia e Zimbábue.

³ Veja <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/afritac.htm>

⁴ Doadores incluem o Banco Africano de Desenvolvimento, Austrália, Brasil, Canadá, Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DfID), União Europeia (UE)-ACP, UE-COMESA, UE-SADC, Banco Europeu de Investimento (BEI), Alemanha (Agência Alemã de Cooperação Internacional), Cooperação Econômica da Suíça (SECO), e o país anfitrião, Maurício.

1.3 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO

A nossa classificação do programa baseado nos Critérios OCDE CAD para a Avaliação de Assistência para o Desenvolvimento (Critérios CAD) baseia-se em nossas descobertas e nossa avaliação para as diferentes áreas temáticas e também dos resultados a nível de programa. Estas conclusões se guiaram pelas Questões Básicas de Avaliação (QBA) descritas nos Termos de Referência da avaliação. O sistema de classificação⁵, que foi acordado na fase inicial da avaliação, é mostrado no Apêndice 2 no Volume II deste relatório, onde também descreve as atividades que desenvolvemos.

Dada a natureza das atividades do AFS e a dimensão da avaliação uma abordagem qualitativa em vez de quantitativa foi realizada. A nossa avaliação foi realizada em três níveis distintos: a) as estratégias gerais do programa e sistemas de operação e os processos no Centro, b) estratégias temáticas e a abordagem das apresentações de AT e c) uma seleção de intervenções individuais de AT e seminários. Ao realizar a nossa revisão contamos com uma combinação de fontes de informações incluindo documentação, entrevistas e pesquisas. Utilizamos, quando possível, mais de uma fonte de informações para avaliar cada QBA, para assegurar que as conclusões da avaliação não são tendenciosas. Demos mais peso para a informação documentada e completamos com a nossa análise de dados. Entrevistas e pesquisas foram utilizadas principalmente para apoiar a anterior ou para avaliar as QBA onde informações documentadas não são pertinentes (como opiniões) ou onde há lacunas nos dados. Entrevistas incluíram beneficiários de AT bem como uma variedade de outros fornecedores de AT ativos em áreas e países de operação do AFS. Onde encontramos inconsistências, estas foram investigadas. Dependemos de pesquisas, mas devido a pequenas amostras (especialmente quando as respostas são analisadas para tópicos específicos e países) mas não exclusivamente. Na revisão da resposta da pesquisa consideramos também a força relativa da resposta, por exemplo, a quantidade de pesquisados '*concordando*' ou '*concordo totalmente*' uma declaração. Finalmente, o relatório foi revisado por um especialista perito em avaliações, independente da equipe de avaliação do AFS.

O sistema de classificação adotado segue o mesmo de avaliações recentes realizadas no AFRITAC do Oeste e do Este e CAPTAC-RD. A análise dos AFRITAC de 2009 ponderaram as diferentes notas para os Critérios CAD dentro e através dos tópicos para se chegar a uma nota consolidada para cada área temática e CRAT. Destacamos nossas ressalvas sobre aplicar esses pesos no nosso relatório inicial e também no Apêndice 2. No entanto, apresentamos, no Apêndice 6, as notas ponderadas e a classificação para cada área temática e o programa do AFS para que os resultados desta análise possa ser comparada com a análise de 2009.

Ao definir a classificação do programa do AFS como um todo, consideramos o desempenho das áreas temáticas individuais. Ao mesmo tempo, uma série de QBA se referem especificamente ao Centro, incluindo a concepção e implementação de sistemas de gestão e operacionais, a GBR, Comitê Diretivo (CD) e a administração do AFS e a alocação de recursos de AT entre as áreas temáticas para cumprir os objetivos de nível de programa. Embora indiretamente afetando o desempenho e, portanto, a classificação das áreas temáticas, acreditamos que o Centro tem a função principal de estabelecer o quadro para as atividades de AT e, portanto, a nossa classificação para o programa como um todo difere da soma das áreas temáticas.

O documento do programa do AFS incorporou esboços de quadros lógicos para o programa e as áreas temáticas individuais. Estes foram substituídos no AF de 2013 por quadros lógicos mais refinados que incorporavam resultados temáticos e indicadores verificáveis levando em conta a experiência adquirida nos estágios iniciais do programa e um novo modelo de GBR do FMI para os CRAT. Os principais resultados e indicadores do quadro lógico revisado estão resumidos no Apêndice 5 no Volume II deste relatório. O quadro lógico no documento do programa não foi, portanto, utilizado nesta avaliação. Da mesma forma, para as deficiências descritas na Seção 4.2, não utilizamos os indicadores de quadros lógicos do AF de 2013. Em vez disso, para os estudos de caso, criamos cadeias de resultados *ex post* para projetos individuais para avaliar o desempenho em comparação. Para as revisões documentais dos relatórios de AT, avaliamos a implementação contra efeitos imputados.

⁵ Excelente (EXCEL): Todos ou quase todos os objetivos atendidos. >3,5 a 4,0; Bom: Grande parte dos objetivos atendidos. >2,4-3,5; Moderado (MOD): Poucos/minoria dos objetivos atendidos. 1,5-2,4; Ruim: Muitos poucos objetivos atendidos. 1,0-1,5.

O fato que o AFS está em sua primeira fase se reflete na nossa classificação. À medida que o programa avança ao longo do ciclo, seria de esperar que o seu desempenho melhorará ainda mais conforme as lições sejam incorporadas na concepção dos projetos e programas e mais ênfase é dada nas questões como a construção de uma capacidade sustentável entre os países membros.

1.4 RELEVÂNCIA

A relevância do programa do AFS é qualificada como *'Excelente'*, com nota 3,7. O programa de AT é guiado pela documentação do programa e planos de trabalho anuais e a GBR do AFS tem permitido selecionar certas áreas dentro da competência do Centro. A nossa avaliação dos projetos e o *feedback* da parte interessada confirmam que o programa está atendendo as necessidades prioritárias dos membros. Acreditamos que a alocação de recursos entre as áreas temáticas poderia ser revisada para uma melhor adaptação às necessidades relativas do programa. As necessidades de integração regional são principalmente tratadas indiretamente através das intervenções e seminários regionais a nível de país e há margem para eventuais relacionamentos mais diretos com os órgãos regionais em áreas selecionadas. O AFS é relativamente único em sua habilidade para atrair especialistas práticos e funcionários para oferecer AT e consegue fazê-lo para clientes que requerem uma gama de sofisticação, tanto em países de baixa renda (PBM) como de média renda (PMR). Acreditamos que a missão baseada no modelo de apresentação de AT é mais adequada às instituições dos países de média renda que tem uma maior capacidade de implementar assessoramento sem precisar de apoio. O AFS faz esforços consideráveis para informar outros prestadores de AT sobre suas atividades e tem implementado iniciativas para se tornar mais proativo em sua coordenação como, por exemplo, recolhendo informações sobre atividades de outros doadores. As atividades dos Fundos Fiduciários Específicos (FFE) do FMI entre países membros do AFS são limitadas mas, quando há oportunidade faz-se trabalho complementar, normalmente coordenado pela sede do FMI, como o caso do imposto de valor agregado (IVA) na Suazilândia. Muitas das intervenções do AFS em assuntos abordados pelo Departamento de Finanças Públicas (DFP) e o Departamento de Mercados Monetários e de Capitais (MMC) do FMI são guiadas por diagnósticos; há ocasiões que a sede da AT é financiada pelo AFS. Há também cooperação mais ampla. Muitos dos beneficiários consideram o AFS como um braço integrado de entrega de AT do FMI, mas isto, até onde sabemos, não resultou em nenhum problema de prestação de contas. O CD é geralmente eficaz, embora vários participantes dos países membros do CD não estão suficientemente envolvidos e os representantes do país poderia desempenhar melhor o papel de apoio aos objetivos de AT do AFS. Está claro que o AFS é visto como um fornecedor único e de alta qualidade de AT, especialmente quando os beneficiários precisam de assessoria técnica confiável e atualizada.

De modo geral, a nossa classificação de alta relevância reflete o fato de que, em um período relativamente curto, o AFS tem se posicionado com sucesso como parceiro importante de AT para os países membros em suas áreas de foco. Suas intervenções são consideradas de altíssima qualidade pelos parceiros. O AFS tem tomado medidas proativas e sistemáticas na coordenação de seus trabalhos com os de outros doadores. A relação com o FMI e a estreita coordenação com a Sede da AT e o trabalho do Departamento Africano (AFR), adiciona outros pontos fortes ao aconselhamento do AFS. O CD está entre os mais engajados em comparação com nossa experiência com outros CRAT e temos observado evidência de propriedade considerável do Centro pelos países membros, reforçando ainda mais a ideia de que o AFS está desempenhando um papel importante em seus países. Embora ainda restem áreas de melhoria como comentado neste relatório acreditamos, que dada a realidade do fornecimento de AT na região, elas não diminuem significativamente a relevância do programa.

1.5 EFICIÊNCIA

Qualificamos a eficiência global do programa na parte mais alta de 'Bom', quase a nível de 'Excelente', com nota 3,5. Isto reflete a excelente gestão do Centro e os fortes sistemas e processos que foram implementados. A apresentação do programa tem estado sempre no rumo certo e recursos de missões canceladas ou adiadas são ativamente reaproveitadas. Normalmente o acompanhamento é bom, embora em várias áreas temáticas a escassa disponibilidade de recursos tem, em nossa opinião, impedido que o acompanhamento tenha sido realizado de forma adequada ou em tempo hábil. A falta de um melhor dimensionamento e a baixa execução de planejamento no primeiro ano também deve ter afetado a eficiência. Monitoramento e notificações a nível de Centro é forte, com um sólido sistema de gestão documental. Houve uma série de ocasiões onde o AFS coordenou sua assistência com a de outros doadores e com o FMI. Oficiais de apoio técnico do FMI são um fundamento essencial para o AFS manter sua reputação de alta qualidade e isto tem funcionado eficazmente. Acreditamos que o modelo de gestão compartilhada do Instituto de Formação na África (IFA) e do AFS está funcionando bem. A GBR do AFS é, de acordo com a nossa experiência, uma das melhores entre os CRAT. Fizemos diversas recomendações para melhorar sua eficácia a nível individual e em termos e em relatórios. Acreditamos que o AFS gerencia bem a questão da diversidade de idiomas entre seus membros, equilibrando as necessidades e garantindo o custo-benefício.

A eficiência está classificada como menor que a relevância e não está atingindo a totalidade dos objetivos principalmente devido a questões que vão além do controle administrativo do AFS. Estes fatores giram principalmente em torno da interface com os sistemas e processos do FMI que não permitem monitoramento significativo e notificações de custos a nível de projetos e, portanto, a avaliação do custo benefício, e o fato de que, na fase inicial, a capacidade do programa estava sendo utilizada de modo inferior a ótimo. Acreditamos que essas questões são mais do que compensadas pelas significativas realizações no desenvolvimento e implementação de fortes sistemas e processos e pelo gerenciamento pró-ativo do Centro destinado a maximizar a eficácia. A nossa avaliação também considera o fato que estas realizações foram realizadas durante o primeiro ciclo do programa e que seria de se esperar um progresso natural de evolução e fortalecimento nas fases futuras devido a que as práticas são aperfeiçoadas e melhoradas à luz da experiência.

1.6 EFICÁCIA

Qualificamos o programa como 'Bom' a nível de efeitos, com nota 3,2 e Resultados como 'Excelente', com nota 3,7, o que reflete a alta qualidade dos relatórios e seminários. No que diz respeito a efeitos, ainda é muito cedo para que programa faça algo que resulte em uma contribuição significativa a nível de impacto. Não obstante, em todas as áreas, efeitos foram alcançados e estes estão destacados no relatório. O progresso na Gestão de Finanças Públicas (GFP) tem sido bom, com vários países tendo estratégias GFP, quadros legais atualizados e diretrizes em vigor. Estatisticamente, uma série de países reformularam suas contas nacionais e estão criando novas em conformidade a padrões internacionais vigentes. A aduana melhorou seus processos em várias administrações. A parte fiscal tem contribuído para a implementação do IVA em dois países e o estabelecimento de unidades de grandes contribuintes (UGC) em outros. O SSF aconselhou quanto à emissão de novas diretrizes e novos processos de supervisão. Os efeitos conseguidos e sua solidez, no entanto, tem variado entre as áreas temáticas e estas estão representadas nas nossas avaliações temáticas. Tem havido progresso em relação à realização de metas nos quadros de referência temáticos mas a nossa avaliação é dificultada pelo fato de que, em nossa opinião, as metas em um grande número das áreas tópicas não estão diretamente relacionadas com o programa temático em geral (por exemplo, na parte aduaneira e fiscal), ou os beneficiários as estão alcançado significativamente sem o apoio do AFS (como a SSF). O treinamento integrado entre o IFA e o AFS começou e embora acreditemos que determinados elementos do programa terão, sem dúvida, um impacto positivo sobre o desempenho do AFS, outros, como a apresentação no país do treinamento do IFA para apoiar objetivos específicos de AT deveria ser monitorado para assegurar que fazem uma contribuição positiva por seu turno. As iniciativas de aprendizado entre pares aconteceram, mas de forma muito limitada, e sua praticidade necessita ser estabelecida. O plano de financiamento de cinco anos tem ajudado muito o planejamento a longo prazo, embora o déficit nos primeiros anos, além de excessos nas metas anuais iniciais, tem contribuído para ineficiências.

1.7 SUSTENTABILIDADE

Qualificamos a sustentabilidade do AFS como '*Boa*', com nota 3,1. Os nossos estudos de caso e nossa pesquisa de *feedback* confirmam que a AT e o treinamento do AFS tem já ajudado uma quantidade significativa de beneficiários a melhorarem suas práticas de trabalho. Há clara evidência que o AFS monitora os riscos de AT. Embora alguns riscos, como instituições vulneráveis e incertezas políticas afetem todas as áreas temáticas, o impacto difere entre essas áreas temáticas. A nossa classificação reflete estes riscos regionais e também a nossa visão de que, em várias áreas temáticas, a magnitude dedicada de recursos de AT e as missões baseadas em abordagens de, no máximo, duas semanas, pode não ser o ideal para as capacitações a longo prazo. A abordagem adotada pelos projetos das Operações do Quadro de Política Monetária (OQPM) com um programa bem definido para apoio local e externo e as diferentes modalidades de treinamento é mais condizente à capacitação, embora a intensidade dos recursos alocados apresente riscos significativos. O AFS não tem recursos para implementar esta abordagem amplamente, e se associa a outros prestadores de AT quando possível. Deve haver margem para revisão da atual abordagem de prestação de AT para aumentar a sua sustentabilidade.

Com nota 3,1 a sustentabilidade foi a menor entre os critérios CAD. Isto reflete parcialmente causas existentes em países membros e instituições beneficiárias que impedem as realizações de sustentabilidade e também nossa visão sobre desvantagens do procedimento de entrega da AT do AFS. No entanto, o fato de o Centro depender significativamente do beneficiário de AT para implementar o aconselhamento tem o efeito de que, na medida em que os resultados são obtidos, eles tendem a ser mantidos a não ser que haja grandes interferências na instituição ou troca de pessoal. Isto contrasta com os projetos implementados por muitos outros provedores de AT em que consultores externos assumem um papel importante na implementação de AT e, por isso, há maiores riscos de que os beneficiários não consigam levar adiante a implementação após a conclusão do projeto.

1.8 IMPACTO

É muito cedo para avaliar o impacto do programa, ou a probabilidade de sua contribuição, nesta fase. Portanto nós não avaliamos este critério quantitativamente. No entanto, nós fornecemos as nossas opiniões qualitativas a respeito de assuntos relacionados a impacto nas análises temáticas. A nossa geral conclusão é que o programa fará uma contribuição significativa. Não percebemos nenhuma consequência significativa não intencional da AT do AFS no decurso de nosso trabalho.

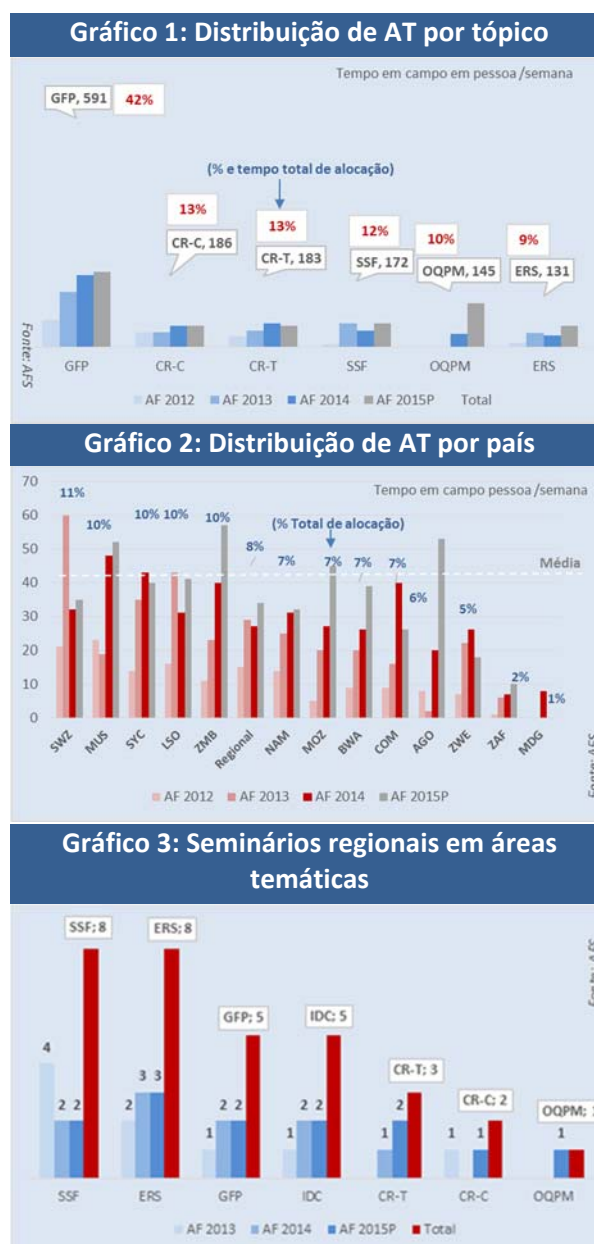
2. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA DO AFS

2.1 VISÃO GERAL DA AT DO AFS E DOS SEMINÁRIOS REGIONAIS

Gráficos 1 e 2⁶ ao lado mostram a distribuição da AT do AFS por área temática e país. A alocação temática inicial do começo do programa foi feita baseada nos achados e diagnóstico realizado pelos integrantes da sede do FMI. O programa se iniciou logo após a crise financeira mundial e foram priorizados os países que se acreditavam ser particularmente vulneráveis, como a Suazilândia que enfrentava desafios fiscais e o Maurício que se encontravam especialmente expostas internacionalmente. Desde o início, a alocação da AT tem sido amplamente consistente, embora os recursos tenham sido realocados entre países ou áreas temáticas para assegurar a eficácia da AT. Restrições de recursos no começo do programa e atrasos no recrutamento de Conselheiros Residentes (CR) significou que determinadas áreas como as OQPM e a SSF tiveram uma distribuição inicial relativamente baixa.

No que diz respeito às áreas temáticas, a GFP foi responsável por 42% da AT no ano fiscal terminando em Abril (AF) de 2014. Esta participação diminuirá no AF de 2015 conforme um maior número de recursos são alocados para outras áreas como as OQPM e para as Estatísticas Reais do Setor (ERS). Além disso, a participação de membros de PRB aumentou. Sobre a distribuição por país, as atividades de AT do AFS em Madagascar começaram apenas em abril de 2014 quando a situação política se estabilizou, e uma alocação foi reservada para o país no plano de trabalho para o AF de 2015. A África do Sul tem pouca necessidade de AT. Incertezas políticas no Zimbábue tem afetado a distribuição de AT nesse país.

A alocação temática de seminários regionais está ilustrada no Gráfico 3. Para as áreas aduaneiras e fiscal, os CR estão focados em seminários no país e isto se reflete em um número menor de seminários regionais. Isto também se verifica na GFP e os beneficiários de AT nesta área também frequentaram cursos relevantes apresentados pelo Instituto para o Desenvolvimento de Capacidades (IDC) do FMI e o IFA, por exemplo, sobre modelagem macrofiscal. Os seminários regionais do AFS inicialmente ocorreram durante três dias e hoje são realizados, em sua maioria, durante cinco. Os cursos do IDC que, além da modelagem macrofiscal, também focaram nas áreas temáticas sobre macroeconomia, são realizados em duas semanas.

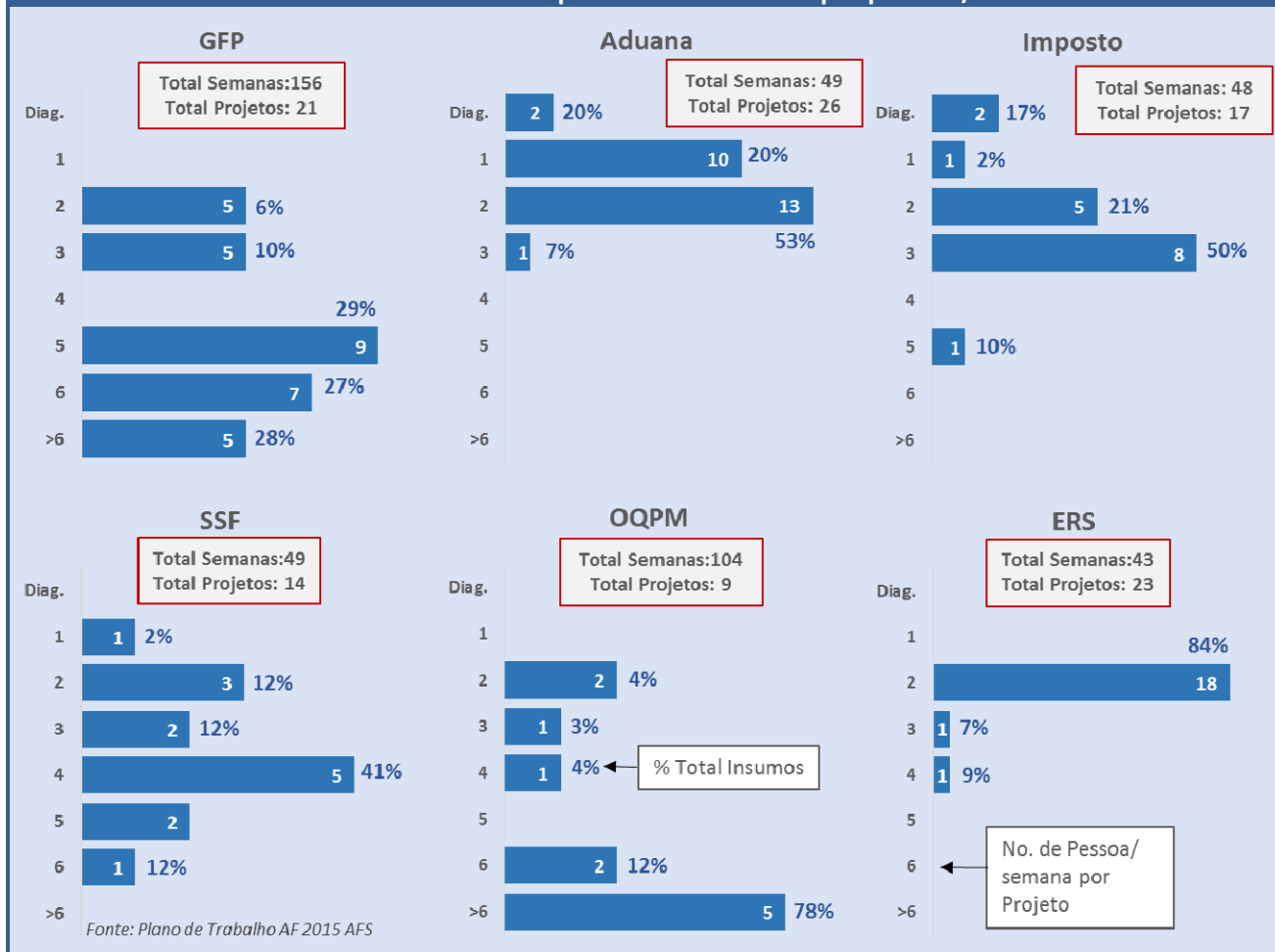


⁶ Códigos de países do FMI e grupos regionais foram utilizados nos Gráficos. Veja <https://www.imf.org/external/np/sta/cdis/pdf/060508g.pdf>. Para os setores, Gestão de Finanças Públicas: GFP; Estatísticas Reais do Setor: ERS; Setor de Supervisão Financeira: SSF; Administração Aduaneira Fiscal: AD-F; Imposto: AD-I.

2.2 COMENTÁRIOS SOBRE A ESTRATÉGIA DE PORTFÓLIO E AS ABORDAGENS TEMÁTICAS DO AFS

O AFS tem implementado uma estratégia proativa focada em resultados dentro de sua competência. O quadro da GBR foi eficazmente integrado no plano de trabalho e no processo de apresentação. Especificamente, o quadro tem permitido ao programa dirigir seus esforços em áreas prioritárias relativamente focadas, reforçando desse modo, potencialmente, a eficácia da AT. Além disso, é evidente que tanto o Coordenador do Centro (CC) e os CR estão atentos aos riscos de implementação e as missões são adiadas ou os recursos são realocados caso seja improvável de produzir resultados. A disponibilidade do financiamento de cinco anos tem permitido que objetivos estratégicos sejam definidos a médio prazo.

Gráfico 4: A dist. das ativ. temáticas da AT por dados de entrada por pessoas/semana no AF de 2015



O Gráfico 4 mostra a grande divergência de intensidade entre tópicos de AT. Por exemplo, na GFP, 68% dos projetos foram dados de entrada estimados por mais de 6 semanas. Em comparação, para aduanas, 42% de projetos não diagnosticados são previstos para receberem AT de apenas uma semana e, para todos, com exceção de um, foram alocados duas semanas ou menos. Em outro extremo, para as OQPM, dois projetos tiveram alocados 24 semanas cada um. Não está claro, por exemplo, os insumos necessários em um ano para criar capacitação em uma equipe de previsão de política monetária embora no primeiro ano sejam necessárias 24 vezes a quantidade de recursos para capacitação em, digamos, gestão de riscos em uma administração aduaneira. A alocação das OQPM para o AF de 2015 é mais do que para as áreas fiscal e aduaneira juntas. Esta questão geral de alocação de recursos entre as áreas temáticas e em como elas são implantadas, tem tido um grande impacto sobre os resultados:

- Em GFP, as seis áreas de foco de trabalho tem permitido levar a AT para as áreas onde o AFS tem uma vantagem comparativa. A média de insumos por projeto, de cinco pessoas/semana, é geralmente correta. Não obstante, nossa revisão sugere que o significativo aumento do orçamento da GFP, de 128 pessoas/semana no AF de 2013 para 205 no AF de 2014 (a ser reduzido para 194 no AF de 2015) e a necessidade de distribuir recursos dentro do cronograma disponível

contribuiu para a implementação de um cronograma que vários países estão tendo dificuldades em cumprir dado suas capacidades de absorção e outras prioridades. Em vários países, diversos projetos estão sendo desenvolvidos, por exemplo, Lesoto prevê receber 20 semanas de AT, Suazilândia 21 semanas e Zâmbia 22 semanas. Os nossos estudos de caso também sugerem que este nível de apresentações de AT está exigindo demais na habilidade do AFS em oferecer AT eficazmente na GFP, mesmo com três CR, embora o AFS não esteja de acordo com esta opinião. O AFS comentou que o Departamento Jurídico do FMI fornece AT significativa sobre legislação GFP, reduzindo as exigências de tempo de CR do GFP.

- As áreas aduaneira e fiscal estão dirigidas a três amplas áreas cada uma, embora dentro de cada uma dessas partes há uma gama de necessidades de AT, nem sempre diretamente relacionadas uns aos outros a curto prazo. Na área fiscal, a maioria das missões são realizadas em conjunto pelos CR e os especialistas de curto prazo (STX, em Inglês), ao passo que na área aduaneira elas são normalmente separadas. A maioria dos países prevê receber apenas uma missão em cada projeto no AF de 2015 em ambas áreas. Dada a complexa natureza de criação institucional de muitos destes projetos isto se torna, em nossa opinião, inadequado. A nossa análise sugere que realizações foram feitas mesmo com insumos limitados. Não obstante, em vários casos, a possibilidade de acompanhamento ou apoio de implementação poderia ter entregue resultados mais rápidos e completos.
- A SSF foi prejudicada pelo começo tardio em comparação a outras áreas de AT e pelo lento progresso nos estágios iniciais. A quantidade de AT real prestada até hoje (em comparação com a avaliação de AT e as missões de plano de trabalho) tem sido relativamente baixa. Além disso, em uma série de áreas alvo, como a supervisão macro-prudencial e a supervisão baseada em risco (SBR), bancos centrais já estão recebendo AT ou eles mesmos estão implementando reestruturações. Com uma nova reunião de CR, a área temática poderá se beneficiar de uma reavaliação das suas áreas de foco. Uma maior concentração de insumos está prevista com um menor número de projetos. Não obstante, alguns projetos, como a implementação de SBR nas Comores, poderá requerer mais do que cinco pessoas/semana de AT planejada em um ano.
- A AT das OQPM começou no AF de 2014, e a distribuição do AF de 2015 parece conter um elemento a ser alcançado. Como mencionado anteriormente, os recursos alocados ao tópico são maiores do que os de aduana e AT combinados. Ademais, para dois países foram alocadas 54 semanas de AT entre eles, por exemplo, mais do que o orçamento anual de todas as outras áreas temáticas além da GFP. Além dessa desproporcionalidade, os riscos da AT e as necessidades do custo-benefício devem ser considerados. É provável que seja necessário um acompanhamento da AT nestes países nos próximos anos, embora de maneira reduzida, o que irá somar aos custos deste projeto.
- O plano de trabalho das ERS também destaca questões similares para a parte aduaneira e fiscal, com quase todos os projetos previstos para receber duas semanas de AT. Na realidade, em anos anteriores uma grande quantidade de cancelamentos tem permitido aos CR fornecer acompanhamento de AT para atingir resultados. Cancelamentos também têm contribuído para ineficiências, com uma taxa de execução de apenas 75% em relação ao projeto. As ERS se beneficiam ao focar em apenas duas áreas.
- Acreditamos que os efeitos, tanto dos seminários como da AT, são melhorados quando estão estreitamente associados. Em geral, a AT do AFS e os seminários regionais tem sido bem coordenados. Não obstante, vale destacar as contrastantes abordagens dos seminários regionais entre duas das áreas temáticas com o maior número de seminários, SSF e as ERS. As ERS tem focado, de maneira sequencial, em todos seus oito seminários, sobre diferentes aspectos de CN e estatísticas de preços para espelhar amplamente a progressão de seu programa de AT. Em comparação, uma quantidade significativa de seminários de SSF, embora pertinentes de um lado, tem se referido a áreas fora do programa principal de AT, incluindo a supervisão de instituições de microfinanças (IdMF), supervisão de banco móvel (*mobile banking*, em inglês) e resolução de crise nos bancos. O AFS destaca que AT foi fornecida na área de banco móvel para o Maurício e mais pedidos estão sendo recebidos, destacando o papel dos seminários na catalisação da demanda.

1ª RECOMENDAÇÃO

O AFS deveria revisar a alocação de recursos entre as áreas temáticas e as estratégias de apresentação de AT temática individual com o objetivo de melhorar sua eficácia.

PRIORIDADE: ALTA

Enquanto todas áreas temáticas possam não emprestar-se a uma abordagem sequenciadas como a adotada pela ERS, acreditamos que uma maior integração entre os programas de AT e seminários deve ser preferido se efeitos são visados. O AFS e o MMC destacam que estas últimas áreas ainda estão dentro da margem do quadro lógico e eles acreditam que estas áreas de capacidade são melhor construídas através das apresentações de seminários e que poucos países na região tem a necessidade para uma missão completa de AT em qualquer uma dessas áreas.

- Às vezes pode haver uma diferença entre as ambições dos funcionários seniores e ministros, que negociam e concordam com o programa e o cronograma de AT com FMI e, os recursos disponíveis nas equipes de implementação e a capacidade do pessoal para cumprir a agenda que foi acordada. Embora, ocasionalmente isto possa exigir da equipe produzir resultados superiores, em nossa experiência, a AT não ajustada para a capacidade do pessoal, muitas vezes, isto impede a obtenção de resultados e tem limitado sua sustentabilidade.

Na prática, o AFS trabalha proativamente para realocar recursos liberados de adiamentos ou cancelamentos para projetos dentro das áreas temáticas quando recursos são necessários. Não obstante, o plano de trabalho não deveria depender significativamente em cancelamentos ou adiamentos para alguns clientes para poder cumprir as necessidades de AT de outros. O FMI destaca, e nós concordamos, que a realocação de recursos feita para refletir as necessidades emergentes e as prioridades aumenta a eficiência. O FMI também salientou que faz sentido reconhecer que cancelamentos podem e irão ocorrer e se preparar programando além do esperado é uma forma de assegurar que os recursos sejam bem utilizados, especialmente dado o nível de demanda. A questão é o quanto se preparar programando além do esperado e esta é realmente uma questão de opinião.

2.3 INFLUENCIANDO A CAPACIDADE DE TREINAMENTO DO IFA

O estabelecimento do IFA apresenta uma excelente oportunidade para o AFRITAC em geral e, mais especificamente, para o AFS, dada a sua proximidade, para aumentar a eficácia de seu programa de AT.

Atualmente, a integração e o treinamento da AT estão contemplados em três níveis:

- Ao complementar a formação já existente do IDC para o AFS.
- Programas de treinamentos mais adaptadas do IFA e a seleção de participantes para apoiar a AT.
- Através de treinamento personalizado do AFS para complementar o seu programa de AT.

Atividades significativas do IFA já ocorreram para apoiar estes objetivos. O pessoal do IFA lecionou em um seminário de quadro de política monetária do IDC, o IFA forneceu insumos para um seminário regional do AFS sobre a resolução de crise nos bancos e o pessoal do IFA tem desenvolvido materiais adicionais adaptados para as necessidades do AFS para um curso existente do IDC. O programa de treinamento básico do IFA também está sendo desenvolvido para ser mais sensível às necessidades das instituições beneficiárias do AFRITAC. A seleção de participantes melhor direcionada em consulta com AFRITAC deve melhorar a eficácia do curso de treinamento e também os resultados da AT. Um dos componentes importantes da parceria entre o IFA e o AFRITAC é a apresentação de cursos adaptados para os beneficiários de AT do AFRITAC em seus próprios países. Dois desses cursos aconteceram no AF de 2014 e oito mais estão previstos para o AF de 2015 em apoio aos diferentes AFRITAC.

Há mérito no quesito do desenvolvimento e apresentação de cursos regionais mais adaptados pelo AFS e o IFA. Acreditamos, no entanto, que o custo em relação ao benefício de cursos de treinamento adaptados apresentados a um número relativamente pequeno de participantes deveria ser monitorado. Um apresentador treinado, utilizando-se de material bem testado e, aplicando uma metodologia comprovada de treinamento de alta qualidade, claramente oferece benefícios importantes. A alternativa de um ECP que tem maior conhecimento da instituição beneficiária e pode também fornecer acompanhamento e apoio de experiência prática para a implementação de lições de treinamento o que pode ser mais eficaz em muitas situações. Além disso, os custos para o desenvolvimento do material de treinamento, incluindo a participação dos CR pertinentes, devem ser considerados. Por fim, embora só fosse cobrado o custo marginal ao AFRITAC, com as despesas

para o IFA do salário do treinador, o custo total para o IFA após considerar os encargos gerais poderá ser significativamente mais alto.

2.4 OUTRAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Coerência com o documento do programa

O documento do programa do AFS de dezembro de 2010 fornece os objetivos estratégicos gerais para a primeira fase do Centro, como indicado anteriormente. O quadro lógico do programa foi subseqüentemente aperfeiçoado no AF de 2013, e a primeira fase foi prolongada para o AF de 2017 para acomodar aos atrasos vivenciados no recebimento do financiamento. De maneira geral, todas as atividades do AFS revisadas foram consistentes com o documento do programa e suas subseqüentes atualizações, embora os projetos atuais realizados dentro das diferentes áreas temáticas e países não foram sempre de acordo com o previsto originalmente. Revisões materiais para os planos de trabalho durante o ano são aprovadas pelo CD.

Acreditamos que o documento do programa para a próxima fase do AFS poderia ser mais útil se contiver uma estratégia cobrindo os parâmetros de base e os efeitos de seu programa de trabalho previsto para as diferentes áreas tópicas e países individuais, incorporando flexibilidade para necessidades *ad hoc* de AT para atender imprevistos. As metas de efeito e os indicadores da GBR poderiam, então, ser alinhados com os objetivos estratégicos para o próximo ciclo. Além disso, o orçamento financeiro poderia estar ligado aos recursos necessários para a implementação da estratégia. Os planos de trabalho anuais poderiam então focar na implementação da estratégia e destacar quaisquer variações do mesmo. Uma proporção acordada do orçamento anual poderia ser reservado para cobrir as necessidades *ad hoc* da AT.

Atendendo as Prioridades de Países Membros

O processo de desenvolvimento do plano de trabalho do AFS enfatizam-se grandemente as necessidades das instituições membro. Na nossa pesquisa dos recipientes de AT, 91% dos entrevistados '*concordaram*' ou '*concordaram totalmente*' com a afirmação '*O nosso pedido por assistência técnica do AFRITAC Sul era para nos ajudar com a implementação de uma ou mais prioridades no nosso setor/estratégia institucional*'. Não obstante, 34% dos entrevistados '*concordaram*' ou '*concordaram totalmente*' que a AT recebida foi inicialmente proposta pelo AFS ou o FMI, em vez deles mesmos. O processo de desenvolvimento do plano de trabalho do AFS assegura um equilíbrio entre as necessidades e opiniões de: a) o beneficiário de AT; b) os CR do AFS; c) o departamento de AT pertinente do FMI; e d) o AFR, com os requisitos dos beneficiários de AT geralmente tendo o maior peso. Os diagnósticos dos departamentos de AT, os exercícios de vigilância do Departamento Africano e as Notas de Estratégia Regionais (NER) do FMI, procuram assegurar a consistência do programa para as necessidades do país. Não obstante, as prioridades de uma instituição beneficiária as prioridades podem mudar dentro de curto período e nem sempre são consistentes com a entrega das metas a longo prazo de um setor ou resultados de AT mais eficazmente. Considerando o portfólio como um todo, entretanto, acreditamos que os seminários e a AT do AFS cumprem com as prioridades do país.

Entendemos que os pedidos *ad hoc* para a AT dos países membros respondem por 10% a 15% da atividade. O AFS mantém reservas para contingências. Além disso, os recursos liberados de missões canceladas ou adiadas são realocados para esta finalidade.

Atendendo os Objetivos de Integração Regional

O documento do programa do AFS fez uma referência sobre o Centro contribuindo à diversos objetivos em um país e também a nível regional. O quadro lógico revisado não tem um objetivo focado a nível regional para o programa como um todo, mas para tópicos individuais.

A Participação de oficiais regionais e apresentadores nos seminários, o encontro e a troca de informações com órgãos regionais (por exemplo, o CR participa dos encontros regionais da Organização Mundial das Alfândegas (OMA) e fornecendo AT consistente através da região contribui indiretamente para a harmonização e integração regional. 84% dos beneficiários de AT questionados '*concordam*' ou '*concordam totalmente*' que a AT do AFS tem contribuído para o programa de desenvolvimento regional em sua área. Além disso, alguma AT foi fornecida, por exemplo, para as Comores sobre legislação fiscal em que as disposições relacionadas a COMESA foram tratadas como parte da assessoria.

2ª RECOMENDAÇÃO

Para a próxima fase do programa, ou se possível antes, o AFS deverá avaliar se há necessidade e se tem a capacidade para fornecer apoio mais direto para os objetivos regionais de harmonização e integração dadas as exigências específicas de cada país para seus recursos. Se isto é considerado desejável, um programa de trabalho focado envolvendo a AT e seminários deverá ser desenvolvido e implementado, em áreas tópicas selecionadas, com metas concretas relacionadas aos objetivos das iniciativas regionais relevantes.

PRIORIDADE: MODERADA

O AFS salientou que o quadro lógico do programa contém efeitos temáticos para países específicos que são consistentes com as prioridades estabelecidas pelos blocos regionais para os países membros. Isto é, o AFS ajuda seus países membros a cumprir seus compromissos com os blocos regionais através de AT específica para o país. Por exemplo, a COMESA objetiva melhorias na classificação DPRF nas áreas abordadas pelo AFS; a SADC exige quadros fiscais válidos de médio prazo para todos os seus países membros; a SADC também espera que os países obedeçam ao quadro de adequação de capital de Basiléia II. Estas prioridades regionais são sistematicamente representadas no quadro lógico do AFS. Além disso, há objetivos a nível regional em todas as áreas de AT, mas estes objetivos são mais modestos devido ao lento progresso na cooperação e colaboração regional. Na SSF o AFS destacou que há bons exemplos de discussão sobre cooperação transfronteiriça entre os supervisores, sobre aspectos transfronteiriços do quadro de resolução bancária e experiências na implementação de Basiléia II e Basiléia III. Além disso, um seminário regional sobre a legislação do banco central está previsto. Na área de estatística, a AT é fornecida no IHPC COMESA/SADC e a harmonização das contas nacionais na região UAAA. A estratégia regional do AFS está definida no relatório anual do AF de 2013.

Não obstante, não houve um seminário do AFS que lidasse explicitamente com as questões de harmonização regional embora o IFA tenha realizado um seminário sobre questões econômicas na integração regional em junho de 2013. Não tem havido AT para instituições regionais ou diretamente relacionadas aos objetivos regionais. Parte de questão pode ser que, ao contrário da CAO, as iniciativas regionais na região do AFS estão menos avançadas em muitas áreas.

Acreditamos que para cumprir completamente os objetivos de harmonização e integração regional, um programa de AT e seminários mais concretos necessitam ser desenvolvidos e entregues após identificar as necessidades que o AFS possa atender nas diferentes áreas tópicas. Isto incluiria AT e seminários sendo realizados ou em estreita parceria estratégica (em vez de apenas um) com as instituições regionais selecionadas. Em algumas áreas, como a GFP, pode não haver necessidade para uma AT profunda do AFS ser focada especificamente na integração regional e, em outras, como a aduaneira, pode ser que sim. O CD deveria considerar se isto é desejável e o impacto que possa ter no programa de trabalho do AFS focado no país. Se o trabalho regional não é considerado uma prioridade, objetivos relacionados deveriam ser descartados dos quadros temáticos ou, pelo menos, redefinidos de maneira a refletir as atividades atuais do AFS.

Atendendo as necessidades de países de baixa e média renda.

Seguindo uma decisão estratégica no AF de 2013, a participação da AT para os PRB aumentou de 20% para 27%. A participação dos membros de PRMA também aumentou em 9%. Estes aumentos foram compensados por uma redução para os países de renda média baixa (PRMB). Embora a AT para Lesoto e Suazilândia, ambos PRMB, tenha diminuído em termos absolutos, a maioria do aumento da participação foi possível por um aumento na participação geral de AT.

Em nossa pesquisa dos beneficiários de AT, a afirmação: *'O aconselhamento recebido foi claro, prático e de fácil implementação, dadas as realidades dentro do nosso país e da organização'*, 83% *'concordaram'* ou *'concordaram totalmente'*; 9% *'discordaram'* e 7% não souberam responder.

O AFS e o FMI são relativamente únicos entre os prestadores de AT capazes de atrair oficiais tanto aposentados recentemente como atuantes de uma gama de países. Isto permite ao AFS atender as necessidades de uma diversa gama de beneficiários de AT. Países mais desenvolvidos, como o Maurício, receberam AT mais direcionada e especializada. Ao mesmo tempo, o AFS pode fornecer AT eficaz aos PRB, por exemplo, tirando partido de legisladores da região ou ECP com ampla experiência regional. A função dos oficiais de apoio do FMI fornece valor crítico nessa área, tirando partido da mais ampla experiência da sede. Ao mesmo tempo, acreditamos que a missão baseada na modalidade de apresentação de AT do AFS é talvez melhor indicada a países membros ou instituições mais desenvolvidas, dado que geralmente tendem a ter uma maior capacidade para a implementação de aconselhamento eles mesmos.

Coordenação e Influenciando do Trabalho de Parceiros de Desenvolvimento

A nossa revisão sugere que o AFS faz esforços significativos para coordenar seu trabalho com outros ativos em suas áreas de AT. No mínimo os CR informam metodicamente os parceiros interessados ao final de suas missões, embora isto normalmente não ocorra com os ECP. Onde estão presentes, os CR do AFS trocam informações com grupos de doadores, especialmente em áreas como GFP. O AFS tem circulado recentemente um formulário para os parceiros no desenvolvimento do CD pedindo informações sobre suas atividades nos países membros do AFS para melhorar a eficácia nessa área. Na pesquisa dos beneficiários de AT apenas 68% dos entrevistados indicaram estar cientes de outros prestadores de AT ativos em suas áreas técnicas ou de organização; 71% *'concordaram'* ou *'concordaram totalmente'* que o trabalho do AFS era coordenado com outros prestadores de AT; mas uma minoria significativa de 26% indicou falta de coordenação. Em suma, acreditamos que o AFS tem tomado medidas proativas suficientes para assegurar uma boa coordenação.

Estes incluem: a) em GFP, o Banco Mundial está atualizando o sistema de folha de pagamento (GISE) nas Comores utilizando as recomendações e os termos de referência desenvolvidos pela equipe do AFS. Este último irá auditar o sistema atualizado; b) na Suazilândia, o conselheiro residente da GFP do Banco Mundial irá desenvolver e implementar o novo SIGIF utilizando o PdC e o projeto conceitual desenvolvido pelo AFS; c) nas Seychelles a UE financiou um conselheiro residente de IVA com apoio técnico da Sede do FMI, colaborando com o AFS com os insumos planejados; d) na parte aduaneira, as propostas do AFS tem sido amplamente adotadas pelo DfID que está atualmente preparando projeto(s) (provavelmente no montante de £5 milhões) para fornecer AT para Zâmbia, Malawi e Moçambique, para facilitar o comércio e fortalecer cumprimento das exigências ao longo do principal corredor de comércio para o porto de Beira e a partir dele; e) as ERS do BAD e COMESA têm fornecido AT complementar para vários países que tem contribuído para o trabalho das CN do AFS. Embora existam exemplos positivos há margem para potencializar esforços mais proativos em determinadas áreas onde o apoio posterior possa ser requerido de outros doadores na implementação de assessoramento de AT do AFS.

Complementaridade e Influência da AT do AFS com AT básica do FMI e AT de outros programas do FMI

As Notas de estratégia regional do FMI (NER) do FMI e o processo de Plano de Alocação de Recursos (PAR) se destinam a assegurar a coordenação e a complementaridade entre os diferentes veículos de apresentação de AT da instituição. As NER definem os objetivos gerais do Fundo nas diferentes áreas temáticas em cada país, ao passo que o PAR, desenvolvido por cada departamento de AT, operacionaliza os objetivos da NER e produz uma lista de missões de AT a serem realizadas pela sede (financiados o básico e a subconta), os FFE e os CRAT. O plano de trabalho apresentado pelo AFS muitas vezes necessita de ajuste para assegurar coerência entre os diferentes mecanismos de apresentação da AT assim como a estratégia do FMI para o país.

Na prática, os beneficiários de AT não distinguem materialmente entre a AT do FMI ou do AFS. Eles veem o AFS como um componente local do seu relacionamento geral com o FMI, com vantagens adicionais em termos de presença local, maior capacidade de resposta e uma orientação de assessoria técnica mais prática. Entrevistados da nossa pesquisa de beneficiários de AT igualmente concordaram e discordaram com a afirmação que o AFRITAC Sul é uma entidade distinta do FMI, com sua própria estratégia e abordagem em relação à AT. 93% concordaram (dos quais quase a metade '*concordaram totalmente*') que a AT do AFS está intimamente coordenada com a AT do FMI.

A divisão tradicional entre a AT do AFS e da sede do FMI é que a última provê aconselhamento estratégico e político, muitas vezes embasado em diagnósticos realizados por eles mesmos, e o AFS (como com outros CRAT) é responsável pela implementação. Esta divisão de responsabilidades funciona na maioria das vezes. De fato, uma grande quantidade da AT do AFS é baseada nos resultados diagnósticos e de avaliação direcionados pela sede. Às vezes, os CR podem participar nessas missões dirigidas pela sede, pelo menos em parte. A separação entre a AT da sede e do AFS AT é confuso quando o pessoal da sede oferece AT financiada pelo AFS como parte do plano de trabalho do Centro. Às vezes, o diagnóstico pode abranger aconselhamento e missões conjuntas que podem ser úteis, por exemplo, quando integrantes da sede podem trazer habilidades específicas ou maior experiência do que o CR conseguiria fazer por si só. Raramente, o departamento de AT pode organizar uma missão sobre um tema que se sobreponha ao plano de trabalho do AFS, em cujo caso o AFS normalmente retifica seu programa.

O AFS tem coordenado com outros programas não-FMI à sede programa. Um seminário em conjunto foi organizado com o AFRITAC Oriental e os beneficiários de AT das Comores frequentaram um seminário regional do IDC organizado pelo AFRITAC Central. Uma missão em conjunto entre o DFP e o AFS para a Autoridade Tributária da Suazilândia (ATS) auxiliou a ATS a desenvolver um plano para a introdução da auto-avaliação. De acordo com o plano, a Administração de Política Tributária (APT) do FFE está fornecendo AT sobre auto-avaliação, reforma em administração fiscal e integração de impostos domésticos, ao passo que a AT do AFS está concentrada no IVA e no modelo de risco de conformidade. Uma série de países membros do AFS são elegíveis para AT do FFE sob a Gestão da Riqueza em Recursos Naturais (GRRN FFE) embora o principal país membro a se beneficiar é Moçambique, que têm recebido AT sobre regimes fiscais, administração fiscal, questões macrofiscais relacionadas a recursos naturais e também sobre as Estatísticas Reais do Setor. O foco do AFS tem sido sobre conformidade de contribuintes em geral.

Exemplos de potencialização do trabalho básico do FMI incluem: Diversas missões conjuntas do DFP e o AFS em países como as Comores, Seychelles e Zimbábue para estabelecer os planos de ação, a Lei de GFP e regulamentos financeiros, respectivamente. Missões conjuntas similares já ocorreram em outras áreas temáticas. Além disso, na SSF, o AFS tem financiado integrantes da sede do FMI especializados em quadros de gestão de crises para fornecer AT ao Banco das Ilhas Maurício.

A vantagem comparativa do AFS

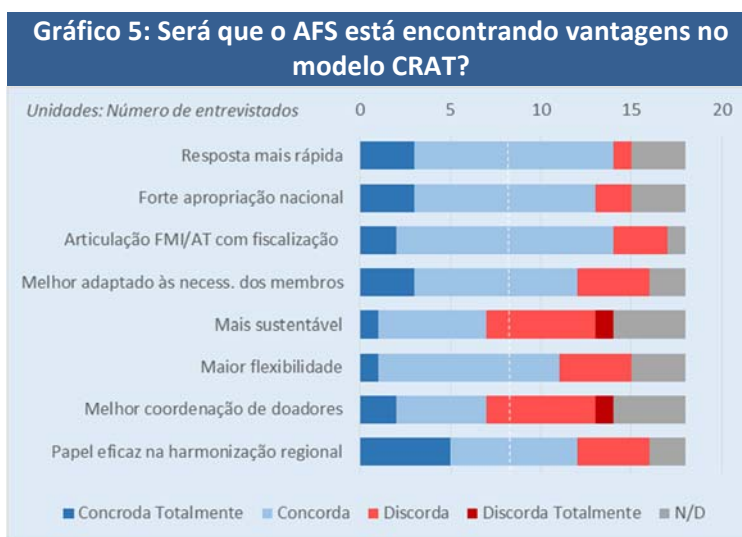
O *feedback* dos beneficiários de AT e os associados de desenvolvimento do AFS destacam de forma consistente a alta qualidade da assessoria técnica que o Centro fornece de forma confiável. A pesquisa do CD (Gráfico 5) indica uma maioria significativa concordando que o AFS tem eficazmente alcançado as vantagens associadas à rápida resposta do CRAT, apropriação nacional mais forte, articulação com a vigilância do FMI e da AT, uma AT melhor adaptada às necessidades do país e maior flexibilidade. No entanto, apenas uma minoria concordou que a AT do AFS é mais sustentável que a de outros doadores ou que o AFS se dedica na melhoria

da coordenação de doadores. Quando perguntado para listar como a AT do AFS difere das dos outros prestadores, os beneficiários de AT que responderam à pesquisa destacaram comentários do tipo: *'O AFRITAC Sul fornece um treinamento e uma assistência técnica única e especializada sem comparação', 'Eles dão acompanhamento nas recomendações feitas por missões anteriores (para GFP), 'Fornecedores de assistência técnica muito experientes', 'A AT fornece soluções práticas aos desafios nas áreas temáticas', 'A assistência técnica do AFS tem um programa de acompanhamento e respeita outros prestadores de AT', e 'Eles concentram sua assistência em técnicas de trabalho como avaliação de riscos, Auditorias a Posteriori, etc.'*

Ao mesmo tempo, uma série de beneficiários de AT tem destacado o fato que eles veem o AFS como sendo forte em dar assessoria técnica, mas não como um parceiro para capacitação: *'Voltamos para o AFS para assessoria técnica e ao Banco Mundial para capacitação.'*

O AFS e a visibilidade dos doadores

O AFS tem uma abordagem sistemática para comunicar eventos. Ao final de cada reunião do CD e na maioria dos seminários regionais, um comunicado de imprensa é produzido e colocado no sítio eletrônico do FMI. A mídia e a TV local são convidadas para cobrir seminários, que normalmente é aberto por um proeminente oficial local de alto escalão ou ministro, ou um representante dos doadores. Além disso, o CC dá entrevistas na TV local, no rádio e na mídia impressa sobre algumas de suas visitas a países membro. Doadores são divulgados através de comunicado à imprensa, apresentações de seminários e em material impresso dirigido à distribuição pública. Os logotipos de doadores não são incluídos nos relatórios de AT do AFS, embora a logo do AFS seja. As nossas pesquisas dos beneficiários de AT e dos participantes dos seminários do AFS e dos representantes do CD do país membro mostram a presença da cobertura do AFS na mídia local, mas nada muito difundido.



APERFEIÇOANDO A VISIBILIDADE DOS DOADORES

Alta visibilidade é uma consideração importante, pelo menos, para alguns doadores do AFS. A fim de melhorar ainda mais este objetivo o AFS deveria considerar desenvolver um plano de ação com objetivos e efeitos bem definidos, em parceria com membros doadores interessados do CD. As Diretrizes de Visibilidade de Doadores da UE poderia ser utilizada como ponto de partida para este exercício, identificando eventuais lacunas entre as práticas atuais e as diretrizes.

As nossas pesquisas mostraram nível similar de conscientização razoável, mas não inclusiva. No que diz respeito à cobertura pela mídia local do AFS no ano passado, 8% dos beneficiários de AT e 12% dos participantes dos seminários se lembram de tê-lo visto uma vez; 32% e 31%, respectivamente, mais de uma vez; e 60% e 57% nunca viram. No que diz respeito à conscientização de quem são os doadores do AFS, 35% e 29% das pesquisas de AT e seminários não estavam cientes de nenhum; 60% e 65% de alguns; e 5% e 7%, respectivamente, estavam cientes dos doadores.

Está claro que mais pode ser feito para melhorar a visibilidade do AFS e seus doadores mas seria necessário dedicar mais recursos humanos e dinheiro para a implementação de uma estratégia mais proativa e direcionada para atingir objetivos pré-definidos, se isto fosse considerado um objetivo prioritário.

2.5 QUESTÕES DE ADMINISTRAÇÃO E DO COMITÊ DIRETIVO

A pesquisa sobre o CD destaca uma concordância geral tanto entre doadores e representantes de países membros sobre os objetivos estratégicos do AFS. No que diz respeito ao papel do CD, ambos grupos concordaram que o objetivo principal era guiar a estratégia do AFS. Os resultados de monitoramento foram classificados como segundo lugar pelos doadores (os membros classificaram como terceiro) e a aprovação do plano de trabalho ficou classificado em segundo lugar pelos países membros (os doadores classificaram como terceiro).

3ª RECOMENDAÇÃO

Os representantes de países membros no Comitê Diretivo deveriam ser mais ativos na coordenação e representação de opiniões de todas as instituições beneficiárias e deveriam apoiar medidas para aumentar a sustentabilidade da AT do AFS em seus países.

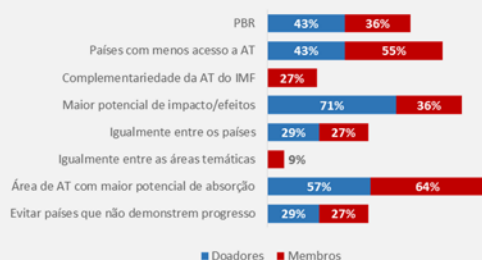
PRIORIDADE: ALTA

As nossas revisões das atas das reuniões do CD, as discussões com os membros do CD durante as nossa visitas em campo e o *feedback* dos participantes da pesquisa do CD sugere que o comitê normalmente é eficaz em prover direção estratégica e supervisão do Centro. A ata do CD indica que discussões e questões são conduzidas à nível estratégicos, com os participantes fazendo consultas e sugestões pertinentes. O AFS contribui para esta eficácia ao prover relatórios razoavelmente focados e ao responder rapidamente aos pedidos do CD. Todos os sete membros doadores do CD responderam em concordância (embora nenhum tenha concordado totalmente) que o CD estava cumprindo eficazmente seu papel. Entre os representantes dos países membros, oito concordaram, um concordou totalmente e um discordou. Acreditamos que a eficácia do CD poderia ser melhorada ao fazer os relatórios de progressão mais focados nos resultados atingidos e sobre as barreiras para a implementação de AT em termos de intervenção. As nossas sugestões sobre este tema são fornecidas na Seção 4.4.

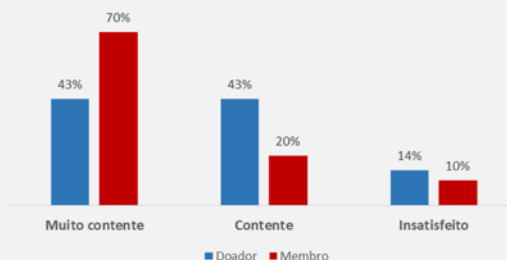
Entre os representantes dos países membro, agir como um ponto de convergência entre o AFS e os beneficiários de AT em seu país foi classificado como quarto lugar em termos de prioridade de função. Nenhum dos membros entrevistados tinha um mecanismo formal para comparar opiniões das instituições beneficiárias para a representação do CD. Nossas discussões durante as visitas em campo sugere que, a exceto de circunstâncias excepcionais, esses mecanismos informais não são muito eficazes, ou abrangentes em sua cobertura. Quando perguntado sobre se as ERS, especificamente, estão sub-representadas, cinco dos nove representantes dos países membros ou '*concordaram*' (um) ou '*concordaram parcialmente*' (quatro). Acreditamos que a eficácia do CD seria melhorada se os representantes do país membro tomassem uma atitude mais proativa nesta área. O AFS poderia facilitar isto ao, por exemplo, prover no programa do CD que cada país membro fizesse uma apresentação de cinco minutos cobrindo os destaques de cada área temática de AT em seu país. Além disso, consideração deveria ser dada aos membros do CD que tomando providências e relatando sobre medidas para fortalecer a sustentabilidade da AT através de instituições em seus países. Além disso, o aumento da consistência de presença nas reuniões de CD irá melhorar na sequencia e qualidade das discussões.

Quadro 1: Destaques da pesquisa dos participantes do Comitê Diretivo

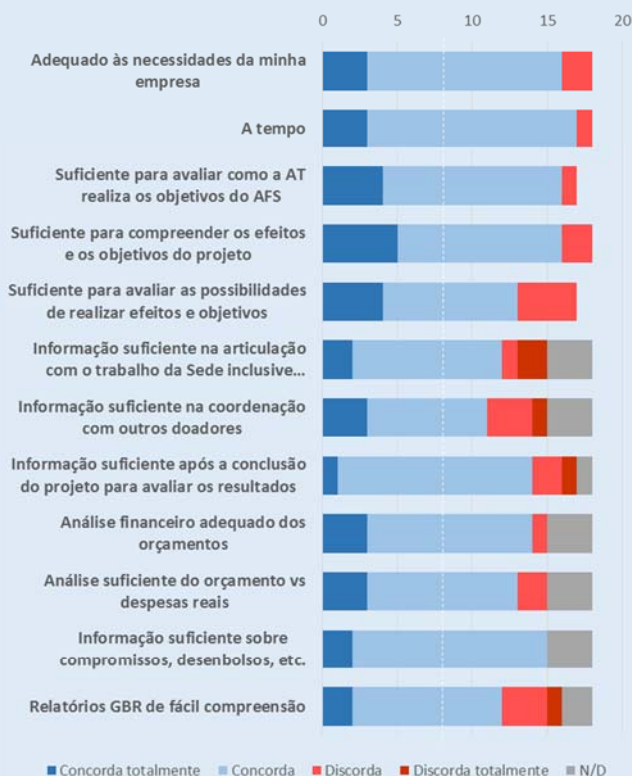
Qual deveria ser o foco da AT do AFS?



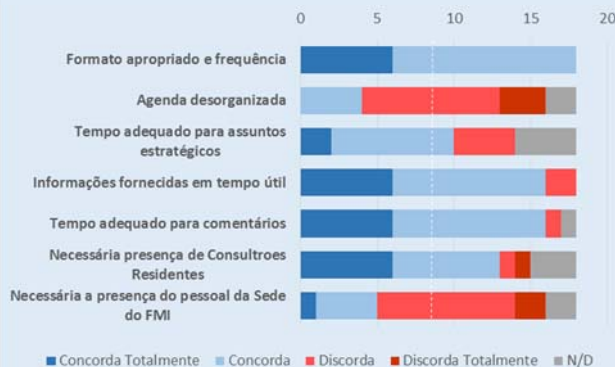
Andamento da Implementação de GBR



Opiniões sobre relatórios do AFS



Eficácia da Reunião do Comitê Diretivo



Outros Resultados

1. Todos os entrevistados 'concorda' (14) ou 'concorda totalmente' (4) que os objetivos do AFS estão sendo alcançados ou provavelmente serão alcançados.
2. Ao mesmo tempo, 7 dos 18 entrevistados 'discordam' que o AFS tenha recursos suficientes para alcançar seus objetivos.
3. Todos os 7 doadores entrevistados concordaram (nenhum acordo forte) e 8 membros entrevistados concordaram e um concordou totalmente que o CD é eficaz.
4. Nenhum dos membros entrevistados tinha um mecanismo formal para comparar opiniões das instituições beneficiárias para a representação do CD. Sete tinham opiniões informais, dois não tinham nenhuma.
5. Monitorando os resultados da implementação do plano de trabalho do AFS foi classificado 4 como um objetivo pela doadores e 5 pelos representantes do país membro.

Unidades: Número de entrevistados, exceto onde apresentado como porcentagem

Unidades: número de entrevistados

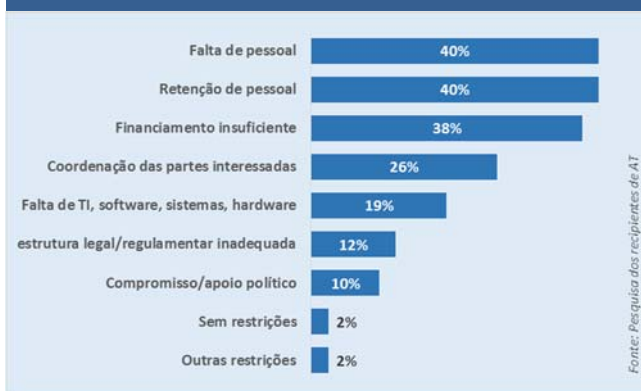
Participação: 11 membros, representando 9 países; 7 doadores/instituições; 74 convidados

3. SUSTENTABILIDADE DA AT

3.1 GERENCIANDO RISCOS RELACIONADOS À SUSTENTABILIDADE DA AT

O Gráfico 6 destaca as principais barreiras na implementação de reformas institucionais sustentáveis como destacado pelos entrevistados na pesquisa dos beneficiários de AT. A disponibilidade e a retenção de pessoal é vista como uma das principais restrições. Este geralmente é o caso em todas as áreas temáticas embora a maioria dos bancos centrais tenham menos problemas a esse respeito, embora isto esteja especialmente acentuado em instituições que estão integradas a departamentos do governo. Uma gestão institucional fraca é um fator relacionado. Isto se reflete muitas vezes em estruturas organizacionais ineficazes, gestão de recursos humanos e coordenação e planejamento, diretamente afetando a sustentabilidade dos resultados.

Gráfico 6: Principais barreiras para a implementação de reforma institucional



A capacidade de absorção normalmente é um problema, especialmente em ambientes de países menos desenvolvidos. Os problemas são exacerbados quando o volume de AT é muito intenso. Além disso, esse tipo de situação também requer a implementação de apoio com mais experiência prática, para a qual o modelo de apresentação da AT do AFS não é geralmente adequado, a não ser que esforços específicos sejam feitos no fornecimento de mais assistência através de seminários e aconselhamento ou fazendo parceria com fornecedores de AT oferecendo apoio de capacitação a longo prazo.

Mudanças políticas, incertezas ou inércia também podem afetar a sustentabilidade da AT, além de prejudicar a obtenção de resultados. Por exemplo, o treinamento realizado pode estar desatualizado ou os integrantes seguem em frente se houver atrasos indevidos na aprovação de leis ou na implementação de regulamentos. Além dos riscos gerais, as diferentes áreas temáticas são suscetíveis a riscos específicos de sustentabilidade. Por exemplo, as ERS trabalham com agências estatísticas que normalmente contam com poucos recursos. A GFP é altamente suscetível aos riscos políticos. A AT de impostos e alfândega muitas vezes depende da realização de mudanças significativas para as instituições e estão abertas a riscos administrativos.

Uma série de fatores externos em países membros tem afetado a entrega de AT do AFS durante o período de revisão. A incerteza política em Madagascar tem causado quase nenhuma entrega de AT até o AF de 2015, e no Zimbábue diminuiu a atividade consideravelmente. As eleições de 2013, neste último país, ocasionaram ainda mais atrasos na implementação dos projetos. A tentativa de golpe em Lesoto em agosto de 2014 restringiu missões de AT durante vários meses e também afetou negativamente sua implementação. Incertezas durante o período que antecedeu as eleições de dezembro de 2014 no Maurício diminuiu o progresso em áreas como a de GFP, onde emendas legislativas são necessárias. Questões similares afetaram Moçambique que teve eleições em outubro de 2014. O AFS pode gerenciar seu programa de trabalho mesmo em meio às eleições em Botsuana e na Namíbia, em outubro e novembro de 2014, as quais não tiveram impacto significativo na apresentação da AT. O novo Representante Residente no Zimbábue deverá proporcionar um apoio adicional ao AFS, especialmente na coordenação dos doadores em GFP.

O AFS se esforça muito para antecipar e gerenciar riscos encontrados na prestação de AT, dentro da restrição de sua competência. A nível de portfólio, o AFS gerencia riscos ao reduzir sua exposição a países onde os resultados da AT são mais difíceis de atingir ou antecipa eventos que possam, de maneira adversa, afetar a apresentação da AT. A nível de projeto, o diagnóstico sobre o qual o programa de AT se baseia normalmente identifica os principais riscos. Além disso, quando a AT está sendo fornecida, restrições encontradas como a falta de pessoal adequado são priorizadas quando possível. No caso do adiamento da legislação ou regulamentação, esforços são feitos para resolver pontos de estrangulamentos, por exemplo, em GFP ao realizar seminários de sensibilização ou priorizando assuntos, embora este não seja sempre o caso. Não obstante,

acreditamos que poderia ser feito mais para gerenciar os riscos da não-implementação de aconselhamento em algumas áreas temáticas. Em algumas ocasiões, a nosso ver, um envolvimento mais proativo do pessoal da sede do FMI na priorização de assuntos (por exemplo, destacar nas reuniões com ministros ou outros oficiais seniores, as implicações de falta de recursos humanos na instituição beneficiária de AT ou demoras na aprovação ou publicação de legislação) poderia aumentar as perspectivas de alcançar resultados e de forma mais rápida. Além disso, há uma necessidade do AFS e a Sede do FMI, em parceria com membros do CD, para promoverem mais proativamente a reforma institucional, além da implementação de assessoria técnica em países membros.

A respeito de seminários regionais, começa o planejamento e a implementação metódica do AFS alguns meses antes do próprio evento para antecipar e enfrentar mais cedo qualquer desafio. Os participantes são também controlados. No entanto, além das articulações ao programa de AT do AFS, nenhum acompanhamento ou aconselhamento está incorporado na concepção de seminários. Na pesquisa, 30% dos entrevistados consideraram que não houve acompanhamento quando poderiam ter-se beneficiado dele (23% indicaram que estavam satisfeitos com o acompanhamento). Além disso, os seminários normalmente não são concebidos para serem orientados para resultados e nenhum resultado específico em relação a mudanças nas instituições participantes é explicitamente visado. 67% dos entrevistados dos seminários regionais apenas puderam implementar menos do que 50% das lições aprendidas durante os seminários regionais. Acreditamos que a eficácia dos seminários regionais, que geralmente são bem conceituados em relação à qualidade da apresentação, apresentadores, logística e na qualidade de discussões, poderia ser melhorada se fossem concebidos e estruturados para oferecer resultados específicos. Este também é o caso dos seminários de treinamento organizados pelo Centro na medida em que eles não estão diretamente relacionados com os projetos de AT. O AFS faz testes de conhecimento 'antes' e 'após' nos participantes de seminários.

A compilação sistemática das lições aprendidas com os projetos de AT e com os seminários regionais e disseminá-los internamente também contribuiria para uma AT mais forte e para um avanço na concepção de seminários.

3.2 CRIANDO CAPACITAÇÃO REGIONAL

Os objetivos do AFS incluem uma série de iniciativas para o desenvolvimento de capacitação regional nas suas áreas focais. Estas incluem:

- Aprendizado entre pares, através de conexões e participação de funcionários em missões do AFS como estagiários.
- Uso de consultores locais e regionais.

Até hoje, o aprendizado entre pares ocorreu inicialmente através da partilha de experiências em seminários regionais. O principal ganho nessa área tem sido em alfândega e estatística. A Autoridade Fiscal Tributária do Maurício (AFM) se juntou oficialmente a uma missão de AT do AFS para as Comores. Dois funcionários das Comores foram ligados ao AFM, com financiamento da Agência Australiana para o Desenvolvimento Internacional (AusAid), o AFS catalisou o aprendizado entre pares entre o Maurício e a África do Sul na área fiscal de riscos relacionados a operações de EE. Um especialista de estatística do Maurício participou em uma missão como estagiário sob o programa de capacitação do AFS, integrantes do Escritório Central de Estatística (ECE) da Zâmbia visitou a Agência de Estatísticas (BOS) de Lesoto para estudar a realização do censo econômico. O pessoal da área de preços de Lesoto visitou a Suazilândia para observar o uso de um novo programa (software) sendo instalado para a determinação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC).

4ª RECOMENDAÇÃO

Após realizar um estudo de viabilidade, o AFS deveria estabelecer uma estratégia de custos, com distribuição apropriada de tempo de pessoal exclusivo, para implementar proativamente a iniciativa de aprendizado entre pares e a contratação de especialistas regionais. Deveriam incluir-se uma maior gama de candidatos do que funcionários já atuantes.

PRIORIDADE: MODERADA

No começo do programa em 2012, o AFS tentou recrutar funcionários regionais para participar em missões como estagiários. No entanto, a falta de fundos e a indisponibilidade para missões tem sido um obstáculo. Os CR procuram candidatos adequados mas acreditam que o grupo de candidatos qualificados é bem pequeno e não estão prontamente disponíveis para missões.

Os ECP do Maurício e da África do Sul são usados ocasionalmente para prestação de AT. Não há monitoramento preciso no uso de consultores locais ou da ASS. Uma série de CR são ou foram da região, incluindo Uganda, Botsuana e Moçambique.

Beneficiários de AT acreditam que a iniciativa entre pares é altamente benéfica. No entanto, seus resultados limitados até hoje foram, até certo ponto, devidos à falta de financiamento exclusivo. Sabemos que US\$ 150.000,00 tem sido recentemente obtido para este objetivo. Entendemos, também, que alguns países têm expressado reservas quanto à sua capacidade de facilitar aprendizado entre pares e a confidencialidade de informações. Tais iniciativas também requer uma combinação de CR e recursos de pessoal de apoio para identificar proativamente oportunidades, organizar a logística, desenvolver o programa de trabalho, e monitorar o progresso e efeitos. Acreditamos que um estudo de viabilidade é necessário para identificar obstáculos não-financeiros potenciais em relação à disponibilidade de candidatos e, se é possível, superá-los. Além disso, há margem para o recrutamento de funcionários aposentados recentemente como especialistas, e consultores regionais que tenham experiência trabalhando com outros doadores. Poderia se utilizar da experiência do AFRITAC Oriental nesta área.

O apoio para as instituições regionais de treinamento tem sido limitado até hoje. Participantes do Instituto de Gestão Macroeconômica e Financeira da África Oriental e Austral (MEFMI) frequentam os seminários do AFS e, em algumas áreas temáticas tipo SSF há coordenação entre as instituições. No entanto, não tem havido um grande esforço em conjunto para desenvolver capacitação em instituições regionais ou nacionais de treinamento. Para desenvolver capacitação a longo prazo, é fundamental que o AFS ou IFA desenvolva parcerias com instituições regionais e nacionais para produzir e oferecer programas de treinamento. Mecanismos de treinamento em linha poderiam ser considerados para complementar o treinamento face-a-face. O AFS ou o IFA conseguem alcançar diretamente um número limitado de estagiários potenciais em macroeconomia ou outras áreas de especialização.

Ademais, o treinamento dado é caro uma vez considerado os custos totais incluindo encargos (o custo de um seminário típico do IDC do AFS gira em torno de US\$ 500.000,). Seria pouco prático e não eficaz, em termos de custos, contatar diretamente novos funcionários nos ministérios e em instituições públicas ou privadas que necessitem de treinamento de alta qualidade e orientado para a prática. Acreditamos que para a próxima fase o AFS ou o IFA deveriam desenvolver e implementar uma estratégia para associar-se a instituições regionais e nacionais que possam atender à sub-região para desenvolver canais para a apresentação indireta de treinamento nas especializações básicas. O AFRITAC Central tem planos para fazer parceria com uma universidade nacional que atende a alguns de seus países membros para desenvolver um curriculum em finanças públicas.

5ª RECOMENDAÇÃO

Para a próxima fase do programa o AFS (ou o IFA) deverá implementar uma estratégia para desenvolver capacitação regional e sub-regional de forma a alcançar uma maior audiência mais eficientemente a fim de complementar e reforçar o próprio programa de treinamento.

PRIORIDADE: MODERADA

3.3 CONSTRUINDO CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL SUSTENTÁVEL EM BENEFICIÁRIOS DE AT

Ainda é muito cedo no ciclo do programa para avaliar o grau em que o AFS está desenvolvendo capacitação nas instituições beneficiárias de AT de maneira sustentável. O programa de GFP tem estado geralmente na fase de aprovação de legislação e regulamentação na maioria dos países e o foco do treinamento tem sido o desenvolvimento da capacitação da equipe na compreensão das disposições e questões relacionadas com a implementação. Embora alguns trabalhos focados na instituição tenham sido realizados, o principal aumento desta atividade é esperado que ocorra na segunda metade do ciclo atual e que continue nas próximas fases. A SSF forneceu um trabalho de capacitação de AT limitada a algumas áreas alvos como, por exemplo, a implementação da Basiléia II em Zâmbia mas o trabalho de capacitação a longo prazo, como a implementação de supervisão baseada em riscos nas Comores, deverá demorar alguns anos. Entendemos que mudanças nas práticas ocorreram em algumas áreas de administração aduaneira embora a limitação dos recursos dedicados a cada projeto apresentem riscos nesta área. Na área fiscal, nossa análise sugere que a capacitação limitada ocorreu em uma série de projetos que revisamos, incluindo aqueles relacionados ao estabelecimento de unidades de grandes contribuintes e na gestão de conformidade. Em ESR, embora efeitos tenham sido alcançados, às vezes tem sido necessário prover apoio mais prático do AFS e a falta geral de recursos das unidades estatísticas apresenta riscos para as realizações serem sustentadas.

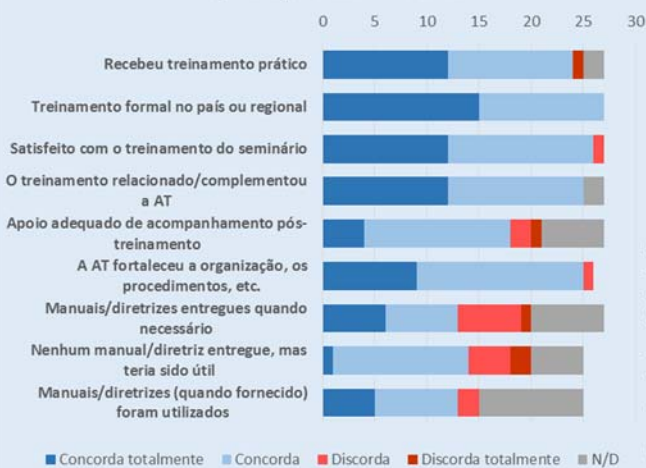
Temos destacado em várias seções deste relatório a necessidade de complementar a alta qualidade do aconselhamento técnico fornecido pelo AFS com maior ênfase em medidas proativas para melhorar a sustentabilidade dos resultados, incluindo: utilizar uma combinação coordenada de modalidades de fornecimento de AT, envolvendo o governo beneficiário e a gestão da instituição em diferentes níveis em parceria com a Sede do FMI e outros doadores para assegurar a alocação de recursos apropriados; um papel maior e mais definido dos representantes do CD dos países membros nesta área; um envolvimento mais proativo com doadores aptos a fornecer apoio sustentado para capacitação; tendo em conta a capacidade de absorção da equipe nas instituições anfitriãs a respeito do desenvolvimento e a implementação dos programas de AT.

Quadro 2: Destaques das Pesquisas dos Beneficiários de AT



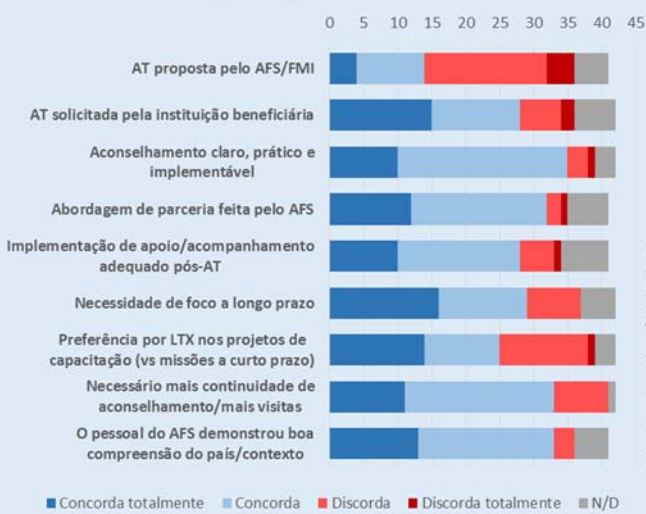
Fonte: Pesquisa dos recipientes de AT

Capacitação de AT do AFS



Fonte: Pesquisa beneficiários de AT

Abordagem e qualidade da AT do AFS



Fonte: Pesquisa de beneficiários de AT

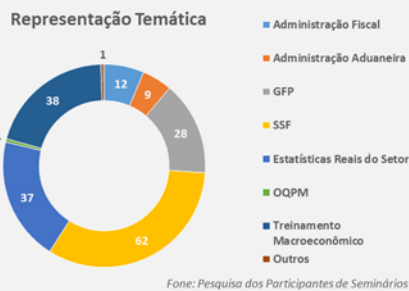
Resultados Selecionados

- 90% 'concorda totalmente'/'concorda' que a AT do AFS está sendo entregue em contexto de uma ampla estratégia e focando prioridades.
- 68% dos entrevistados recebendo AT do FMI. 93% 'concorda'/'concorda totalmente' que a At do AFS é bem coordenada.
- 72% recebem At de outro(s) doador(es). Todos concordam que o AFS tem tomado medidas para assegurar complementaridade (3% N/D). Não obstante, 36% afirmam haver outros doadores em suas áreas temáticas e nenhuma coordenação com o trabalho do AFS. 12% não acreditaram que o AFS procurou proativamente os outros doadores.
- 10% discordaram que os CR do AFS estivesse ativamente monitorando a implementação de assessoramento.
- Normalmente há opiniões positivamente fortes sobre qualidade/pertinência de AT para diagnósticos, área legal/regulatória e capacitação de AT. No entanto, 35% dos entrevistados acharam que eles deveriam ter recebido manuais/diretrizes. 25% acharam que o treinamento foi insuficiente para apoio de AT.
- 71% dos entrevistados também receberam AT do FMI. 93% 'concordaram totalmente' (40%) ou 'concordaram' (53%) que a AT do AFS /FMI foi bem coordenada.
- 13% daqueles opinando consideraram que não houve monitoramento pós missão da implementação de AT. 29% não souberam responder.
- 21% indicaram nenhuma colaboração com o AFS sobre GBR e 39% não tiveram nenhum envolvimento no estabelecimento de metas de GBR.
- 88% tem melhorado as práticas de trabalho e 80% tem aumentado sua eficiência desde que receberam AT do AFS. 71% indicam que as melhorias são mensuráveis mas apenas 43% indicam que as melhorias foram verificadas.
- 60% não viram cobertura das atividades do AFS na imprensa/mídia no ano passado e 35% não consegue nomear nenhum doador do AFS.

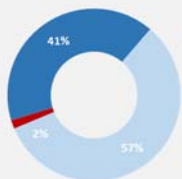
Unidades: Número de entrevistados, exceto onde apresentado como porcentagem

Taxa de Resposta: 45/147 (31%)

Quadro 3: Destaques dos participantes da pesquisa de seminários regionais

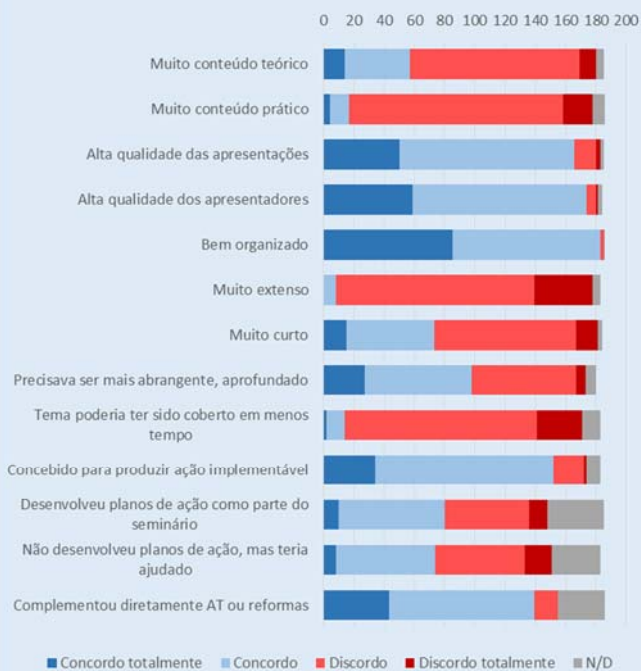


Satisfação Geral



Source: Pesquisa dos participantes dos seminários

Feedback Geral sobre os Seminários



Acompanhamento pós seminário sobre Implementação do AFS



% de Aulas de Seminários Implementadas



Resultados Seleccionados

- 98% estavam satisfeitos (57%) ou muito satisfeitos (41%).
- 85% perceberam que o seminário estava focado em um nível específico de profissionais e 96% consideraram que o seminário foi fixado ao nível correto dado o público alvo.
- 76% recebem AT do FMI/AFS ou outro doador na mesma área temática.
- Os 3 principais benefícios do seminário:
 - Conhecimento teórico/prático (72%)
 - Aprendizagem de coisas que possa utilizar (67%)
 - Conscientização de boas práticas internacionais (66%).
- 91% 'concordaram totalmente' (31%) ou 'concordaram' que o seminário os ajudou a ter melhor desempenho em seu trabalho. 4% 'discordaram' ou 'discordam totalmente' (5% não souberam responder).
- 67% dos entrevistados implementaram menos que 50% das lições aprendidas nos seminários. Principais barreiras para implementação:
 - Dependência de outros para tomadas de decisão (47%)
 - Falta orçamentária/recursos financeiros (35%).
 - Não pertinente para a organização (17%).
 68% acharam que as lições podem ser implementadas em algum momento no futuro.
- 57% não tem visto nenhuma cobertura pela mídia do AFS em seu país no ano passado e 29% não consegue nomear nenhum doador do AFS.

Unidades: Número de entrevistados, exceto onde apresentado como porcentagem

Taxa de Resposta: 188/578 (33%)

4. AVALIAÇÃO DAS OPERAÇÕES E FINANÇAS DO AFS

4.1 VISÃO GERAL DAS OPERAÇÕES DO AFS

O AFS é gerenciado eficazmente e eficientemente a nível de Centro. A equipe de sete , nos escritórios locais, administração e pessoal de apoio é de alta qualidade e fornece apoio considerável ao CC e aos CR em matéria de logística e administrativa, liberando-os para focar em estratégia, coordenação e apresentação de seminários de AT. O sistema de contabilidade *QuickBooks* fornece informação suficientemente adaptada para rastrear eficazmente as despesas locais. O processo de planejamento e implementação para as missões de AT e dos seminários regionais é extenso, metódico, sólido e muito bem implementado. A gestão de notificação interna é bem concebida e as operações do Centro são bem monitoradas e gerenciadas.

Impacto dos sistemas e processos da sede do FMI

A integração dos sistemas e processos do AFS com os da sede do FMI, no entanto, contribuem para deficiências nas operações do Centro. Os sistemas de TI do FMI são fragmentados e atualmente não são adequados para o estabelecimento e monitoramento de orçamentos a nível de projetos individuais. Além disso, o Centro controla apenas uma pequena porção do orçamento, principalmente relacionado às despesas locais e seminários regionais, onde o AFR, departamentos de AT e IDC, são diretamente responsáveis por linhas diferentes de despesas. O CC monitora o orçamento ou os custos gerais do AFS e faz consultas e solicita medidas adequadas para resolver quaisquer problemas. As contas são compiladas em uma mistura de caixa e regime de competência, tornando difícil de determinar os níveis de despesas corretos durante o ano. A falta de integração entre os sistemas de contabilidade do AFS e da sede resulta em duplicação de esforços. As deficiências relacionadas ao sistema são exacerbadas pelas ineficiências relacionadas ao processo. Por exemplo, os diferentes departamentos de AT tem, muitas vezes, processos e regras diferentes para a contratação de CR e ECP, autorização de viagens, desembaraço aduaneiro e documentação, aprovação de documentos, listas de circulação, documentação e gestão de conhecimento, etc. Por fim, há a implementação de grandes relatórios financeiros de projetos de TI na sede atualmente, o que será prioridade nos próximos 18 meses.

Diversos esforços estão sendo feitos pelos departamentos da sede para padronizar os processos. Por exemplo, em janeiro de 2015 o MMC simplificou os processos de aprovação para os pedidos de viagens e documentos de informação. Não obstante, numerosas outras inconsistências permanecem. Entendemos que uma série de projetos de TI da sede está atualmente sendo realizada focada na resolução das deficiências do sistema atual.

Um impedimento chave na obtenção de informações detalhadas é que, atualmente, cada um dos CRAT é visto como um 'projeto' da perspectiva do FMI, e os sistemas da sede tem capacidade limitada para analisar informações de nível dos sub-CRAT. Por exemplo, uma iniciativa da TI da sede, *Clarity*, é particularmente pertinente. Um de seus objetivos é integrar as informações relacionadas à AT qualitativa, como será contido no NOVO amplo fundo do sistema da GBR, com as despesas relacionadas a AT de amplo fundo das CRAT. A sua concepção está sendo finalizada. No entanto, há uma discussão se, para cada CRAT, a informação financeira deva ser desagregada segundo a despesa de AT a nível de país e se os detalhes capturados devam ir além da agregação a nível temático, por exemplo, não capturar informações financeiras relacionadas aos projetos individuais e seminários de AT dentro de cada CRAT. Acreditamos que ambos itens de informações sejam fundamentais para o eficaz monitoramento da relação custo-benefício da AT e a alocação de recursos aos países membros individuais do AFS.

6ª RECOMENDAÇÃO

Recomendamos a elaboração pelo FMI dos sistemas de TI da Sede propostos visando prover o desempenho financeiro e qualitativo integrado da AT após considerar as necessidades de informação para todas as partes interessadas dos CRAT e que assegure especialmente que os dados desagregados para os países e projetos individuais e os seminários de AT estejam disponíveis.

PRIORIDADE: ALTA

4.2 COMENTÁRIOS SOBRE O SISTEMA DA GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS NO AFS

Dos sete doadores que responderam a pesquisa dos participantes do CD, seis indicaram que estavam razoavelmente ou muito contentes com o ritmo de implementação da GBR. Sete, de dez países membros que responderam, estavam muito contentes e dois razoavelmente contentes a este respeito. Também houve uma forte e positiva resposta em relação aos relatórios gerais relacionados à GBR, tendo os entrevistados dos países membros sendo mais positivos que os doadores. Não obstante, a seguinte pesquisa de *feedback* é notável: a) dois de sete (29%) dos doadores entrevistados discordaram da declaração de que conseguem informação suficiente para avaliar quais são os resultados e objetivos de projetos individuais, e b) três de seis doadores entrevistados (50%) não acreditaram poder avaliar a probabilidade de alcançar objetivos e resultados de um projeto.

A nossa revisão do sistema GBR do AFS sugere que é um dos mais desenvolvidos entre os CRAT. Acreditamos que a eficácia da gestão e notificação da AT sob GBR poderia ser melhorada focando as áreas destacadas a seguir:

Aperfeiçoando marcos

Tabela 1: Análise do Status de Marcos relatado para o AF de 2013 e do AF de 2014									
	Atendidos (AT)	Bom progresso (BP)	Adiadas (AD)	Nenhum progresso	Canceladas (CA)	Total	Atividades/Resultados	Aprovações / Adoções	Implementação
GFP	29	34	16	-	3	82	45	33	4
CR-T	25	12	4	4	4	49	30	3	16
CR-C	17	23	4	1	-	45	13	1	31
SSF	30	1	7	-	3	41	33	7	1
ERS	19	14	10	-	-	43	17	-	26
OQPM	7	-	-	-	-	7	6	-	1
	127	84	41	5	10	267	144	44	79
Atividades/ Resultados	84	32	21	2	5	144	Fonte: Relatórios Anuais do AFS		
Aprovações / Adoções	18	15	8	-	3	44			
Implementação	25	37	12	3	2	79			

Os marcos são relativamente um conjunto único para o FMI e foram definidos pelo grupo de trabalho da GBR do FMI como *medidas a prazo para alcançar efeitos*. A Tabela 1 acima destaca o seguinte:

- Os marcos estão ligados a uma mistura de atividades (por exemplo, assessoramento dado quanto à melhora do desempenho), resultados (por exemplo, desenvolvendo diretrizes), resultados relacionados à aprovação (por exemplo, aprovação de diretrizes pelo gabinete), ou estão relacionados à implementação (autoridades comprometem-se a supervisionar o piloto). Uma quantidade significativa de marcos da SSF estavam relacionados à concordância do plano de trabalho da AT. Além disso, dos 41 marcos da SSF, 33 são relacionados a atividades ou resultados. Ao passo que para as ERS, dos 43 marcos, 17 são relacionados a resultados e 26 são relacionados à implementação. Evidentemente alguns marcos (por exemplo, baseado em atividades) são mais fáceis de atingir que, digamos, os relacionados à implementação. O Gráfico sugere que 58% dos resultados ou marcos de atividades relacionados foram atendidos, 41% relacionados à aprovação e apenas 32% à orientação de implementação. Quando notificar marcos, seria útil diferenciar entre resultados e marcos relacionados com atividades dos associados com efeitos. Além disso, definições mais consistentes de marcos entre as áreas temáticas melhorariam sua comparabilidade.

- Um número significativo de marcos (31%) são categorizados como mostrando bom progresso. A definição de bom progresso pode ser subjetiva. Mais importante, um marco poderia ser definido como mostrando bom progresso devido a que está funcionando e não se esperava que fosse cumprido no ano atual ou se esperava que fosse cumprido no ano atual mas houve atraso. Por exemplo, dos 31 marcos fixados para o AF de 2015 e o AF de 2016, para a GFP, 17 dizem respeito a anos anteriores. Alguns dos últimos eram esperados ser atingidos em um período anterior, ao passo que outros estão progredindo de acordo as expectativas. Isto faz com que seja difícil avaliar o progresso em relação às expectativas. Preferivelmente, todos os projetos deveriam ter pelo menos um, ou melhor, dois marcos que se espera sejam alcançados no ano em que são fixados para fornecer indicadores de progresso significativos. Os planos de implementação da AT a nível de projeto seriam uma boa fonte para definir tais marcos.
- Embora (sujeitos às questões destacadas acima) os marcos fornecem uma indicação de progresso em relação às expectativas até o presente, é difícil avaliar que outros marcos são requeridos para serem atendidos no futuro e se serão realizáveis para serem atendidos dentro um dado cronograma e dos recursos disponíveis, de maneira a atingir efeitos finais. Esta questão se complica pelo fato de que alguns marcos foram estabelecidos a nível de obtenção superior ao efeito direcionado, por exemplo, uma variação da nota de Despesa Pública e Responsabilidade Financeira (DPRF). Acreditamos que para projetos plurianuais, uma cadeia de resultados simplificados de marcos devam ser desenvolvidos que forneçam todos os marcos e suas respectivas datas de realização esperadas em períodos futuros até que o efeito específico seja realizado.

Fortalecendo a articulação entre intervenções individuais de AT e efeito de metas temáticas

No momento, a articulação entre intervenções específicas de AT e a obtenção de efeitos a nível de quadro lógico temático não está sempre aparente. A ligação é mais aparente em áreas como GFP onde, na maioria dos países, há programas coordenados plurianuais selecionando notas específicas de DPRF. No entanto, para algumas outras áreas temáticas, como SSF e fiscal, onde o portfólio de AT inclui uma grande quantidade de uma ou duas missões de intervenção de AT, a articulação é mais fraca. Na maioria dos casos, intervenções de AT de pequena escala, se bem sucedida, contribuirá apenas na margem para a obtenção do quadro lógico temático de efeito. Por exemplo, na SSF, a adoção de uma regulação ou legislação específica é improvável que melhore a conformidade com os Princípios Fundamentais de Supervisão Bancária da Basileia (BCP) sem ter a capacidade necessária para a sua implementação. Acreditamos que, nesses casos, os efeitos de nível mais baixo deveriam ser definidos, ou por meios de marcos ou de outra forma e seu resultado monitorado. Um país pode atingir a meta de efeito de uma área temática mesmo não implementando a AT do AFS. Estabelecendo efeitos a nível de intervenções irá permitir de melhor forma que o AFS preste conta quanto ao nível e natureza de sua contribuição para aquele efeito embasado sobre resultados em vez que atividades.

Operacionalização da GBR

Atualmente, a GBR é utilizada primariamente como uma ferramenta de notificação e para o monitoramento do progresso de projetos em um nível relativamente alto. Definindo marcos baseados em objetivos fixados para intervenções individuais de AT e desenvolvendo efeitos adaptados a elas será possível que os CR utilizem o quadro para monitoramento mais diário de AT e como ferramenta para decisões relacionada a projetos. Um elemento fundamental é a apropriação de marcos e efeitos pelas instituições beneficiárias. Finalmente, eles terão de implementar ações dentro do cronograma previsto para produzir os resultados específicos. É importante, portanto, que os beneficiários de AT se envolvam mais ativamente na definição de metas da GBR. 14 dos 18 entrevistados em nossa pesquisa de beneficiários de AT '*discordaram*' ou '*discordaram totalmente*' com a declaração de que foram solicitados pelo AFS para colaborar com a definição de metas da GBR para suas instituições.

7ª RECOMENDAÇÃO

O AFS deveria considerar reforçar ainda mais seu quadro de GBR aperfeiçoando marcos, fortalecendo a articulação entre resultados de intervenções individuais e resultados temáticos, atualizando indicadores temáticos e estabelecendo metas em parceria com os beneficiários de AT.

PRIORIDADE: ALTA

Melhorando a definição de indicadores de Quadros de Referência Temáticos

Uma revisão dos quadros de referência temáticos sugere que, em várias ocasiões, a definição de indicadores para efeitos poderia ser feita mais pertinente, completa ou mensurável. Por exemplo, o AFS está reconsiderando a relevância da ralação de taxa para o PIB como um indicador para o desempenho fiscal e aduaneiro do AFS dado os muitos outros fatores que podem ter um indicador de impacto mais acentuado a curto prazo. Exemplos de alguns outros casos similares são: a) seminários listados como indicadores de resultados em várias instâncias; b) para alfândega, um indicador para 'estruturas organizacionais mais eficazes e eficientes é dado com um maior número de países onde a alfândega depende do pós-desembarço aduaneiro'. Este indicador não compreende todas as áreas específicas de intervenção dentro destes efeitos que incluem melhorar a capacidade de treinamento, gestão de riscos, imposto, etc.; e c) consideração deve ser dada para o estabelecimento de resultados orientados para efeitos (talvez como um suplemento para definir metas alvo) para os seminários regionais, por exemplo, x% de participantes implementam y% das lições em 1 ano. O AFS destacou que seus testes de conhecimento 'antes' e 'após' nos participantes de seminários fornece uma indicação objetiva de sucesso.

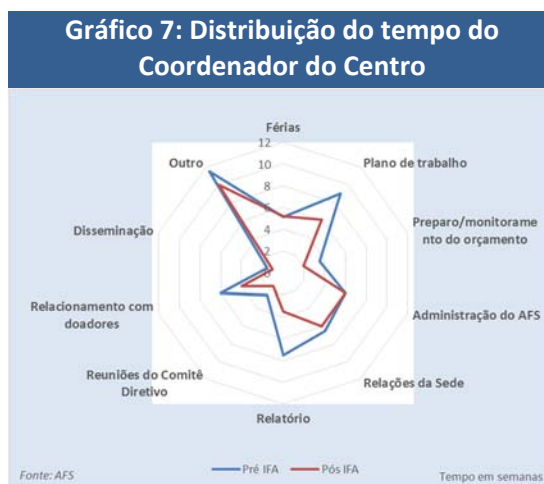
O FMI tem solicitado que qualquer revisão do quadro da GBR do AFS deveria ser coordenada e consistente com o quadro da GBR sendo desenvolvido no FMI.

4.3 REPERCUSSÕES DE GESTÃO COMPARTILHADA COM O IFA

O acordo entre o IFA e o AFS permite para que o CC dispense até um terço de seu tempo na administração do IFA. Este último compensa o AFS pelo tempo do CC ao financiar um economista assistente local para assumir uma parte do trabalho que o CC estaria assumindo se ele focasse exclusivamente no AFS. Além disso, o AFS e o IFA compartilham instalações e centros de treinamento, economizando em custos para ambos programas.

O Gráfico 7 mostra a distribuição do tempo do CC antes e depois da implementação da gestão compartilhada. É evidente que ele está menos envolvido nas questões administrativas como relatórios, desenvolvimento do plano de trabalho e preparo e monitoramento do orçamento. Em torno de 20% de seu tempo é gasto apoiando o CC no desenvolvimento do programa de trabalho de 2015 e um adicional de 20% é dedicado ao relatório anual de 2014. Em áreas como a extranet do FMI, questões de segurança são consideradas importantes e o economista assumiu a maior parte das tarefas relativas a projetos e testes de protocolos sob a supervisão do CC, atividades que não poderiam ser delegadas a um assistente.

Não encontramos nenhuma evidência da diminuição da eficácia ou eficiência do programa desde o começo deste esquema em 2013. As economias de custo advindas da partilha dos centros de treinamento e uma maior integração dos treinamentos de AT são obviamente resultados positivos. Não obstante, é difícil estabelecer se o CC possa ter desenvolvido e apoiado iniciativas estratégicas mais proativas atendo-se ao AFS o tempo todo. Acreditamos, em primeiro lugar, que as atividades hoje delegadas ao economista não deveriam ter sido realizadas pelo CC.



4.4 OUTRAS QUESTÕES OPERACIONAIS

Relatórios

Os relatórios anuais do AFS são de alta qualidade e tem melhorado ao longo dos três últimos anos. A recente adição de relatórios baseado em países foi um desenvolvimento importante. Sujeito a nossos comentários anteriores na Seção 4.2, o uso de marcos fornece aos leitores uma boa ideia do progresso que está sendo realizado nas atividades do AFS. As narrativas relacionados ao impacto, progresso nos efeitos temáticos e a apresentação focada em questões de importância contribuem para a eficácia do relatório. Acreditamos que, se as questões relacionadas a GBR destacadas acima forem tratadas, os leitores teriam uma visão mais completa da questão principal que o programa enfrenta. Especificamente, tanto para os objetivos temáticos e as intervenções a curto prazo, a elaboração mais focada sobre a diferença entre efeitos e realizações em um dado momento, e as razões inerentes, poderiam melhorar o relatório. Comprovação de comentários do tipo '*bom progresso*' com base nessas opiniões (por exemplo, o real progresso em relação às expectativas naquele momento) proporcionaria mais clareza. O AFS também poderia considerar prover uma maior análise do orçamento financeiro anual em relação ao efetivo real do programa e mostrar a razão principal para variações nas categorias de custos. Por fim, o AFS poderia considerar desenvolver um nível de programa sobre indicadores-chave de desempenho (KPI), por exemplo, relação de CR: O uso de ECP, cancelamentos de taxas de missões, proporção de oficiais de apoio técnico do FMI e resultados em relação a esforços que iriam complementar marcos e permitir a comparação entre o desempenho das áreas temáticas e sobre tópicos e atraso do programa. Estes KPI forneceriam algumas indicações sobre a eficiência do programa até que a informação financeira totalmente integrada e qualitativa do projeto esteja disponível. O AFS acredita que estes indicadores deveriam ser implementados para todos os CRAT e sistemas de TI deveriam gera-los automaticamente.

8ª RECOMENDAÇÃO

O AFS deveria fortalecer ainda mais seus relatórios ao enfatizar resultados, fornecendo mais análise financeira e indicadores-chave de desempenho e preparando um relatório de conclusão ao final desta fase.

PRIORIDADE: ALTA

O AFS deveria também considerar a elaboração de um programa de conclusão de relatório ao final desta fase *inter alia* destacando os resultados comparados com os objetivos originais e revisados. O relatório de conclusão serviria dois objetivos principais: a) como um documento de prestação de contas para as partes interessadas do AFS onde define os resultados obtidos durante a fase e os recursos investidos e, b) como uma ferramenta de conhecimento interno que documenta as lições aprendidas.

Modalidade de entrega de AT

A nosso ver, o modo de apresentação de AT de, no máximo duas semanas por missão não é sempre eficaz, especialmente para intervenções voltadas para capacitação. Uma combinação de assessoria técnica, seminários e treinamentos com experiência prática e casos práticos é necessária para assegurar que a instituição cliente pode implementar eficazmente o aconselhamento dado. A missão a curto prazo, focada na abordagem, se adequa a algumas instituições que apreciam as vantagens de poder elas mesmas implantar os conselhos, assim garantindo mais auto-suficiência. No entanto, uma grande quantidade de beneficiários de AT, especialmente aqueles com menor capacidade, tem indicado que uma abordagem mais flexível de AT seria benéfica. Em nossa pesquisa dos beneficiários de AT, 79% dos entrevistados manifestou preferência para AT mais frequente, e 59% preferiram missões de longa duração para projetos de capacitação.

9ª RECOMENDAÇÃO

O AFS deveria implementar uma abordagem mais flexível na apresentação de AT onde necessária, especialmente na área de projetos de capacitação. Isto poderia incluir prolongar missões ou fazê-las mais frequentes, aconselhamentos à distância e a implementação de mais treinamentos práticos.

PRIORIDADE: ALTA

Enquanto a abordagem atual do AFS quanto a parceria com outros para a capacitação a longo prazo é eficaz, acreditamos que há margem considerável para a implantação de uma abordagem flexível em casos que possam não precisar de um conselheiro residente de longa duração ou onde um possa não estar imediatamente disponível. Isto poderia ser feito, por exemplo, ao prolongar missões ou pela implementação de AT através da mistura de missões mais frequentes ou aconselhamentos à distância. Os atuais projetos de OQPM de Previsão e Análise de Política Monetária (PAPM) em Moçambique apresentam uma abordagem alternativa relevante (embora tenhamos reservas quanto a magnitude dos recursos sendo destacados para esse projeto).

Oficiais de apoio técnico do FMI (*backstoppers*)

Os oficiais de apoio técnico do FMI são considerados como um componente vital para a apresentação de AT do FMI e do AFS e corroboram a sua reputação de qualidade. O processo de controle de qualidade normalmente rigoroso assegura que o aconselhamento final entregue seja consistente com a política do FMI e se baseia em experiência pertinente de outros países e é tecnicamente sólida. Isto é especialmente pertinente onde os CR têm experiência anterior limitada no FMI. No período do AF de 2012 ao AF de 2014 o trabalho dos oficiais de apoio técnico do FMI foi orçado 16% dos custos dos salários dos CR e ECP. O resultado tem sido significativamente menor em 6,8%. Para as áreas temáticas do DFP, a relação foi em média 5,4%; para as ERS foi de 6,8%; e para o MMC foi de 13,4%. Uma série de fatores, incluindo subnotificação dos custos reais orçados e a necessidade menor que o previsto para oficiais de apoio técnico do FMI também contribuíram. Por exemplo, a presença de um membro com vivência do pessoal do FMI como o sênior CR da GFP, que orientou outros, tem reduzido a necessidade de oficiais de apoio técnico do FMI da sede nessa área temática.

A nossa avaliação geral de oficiais de apoio técnico do FMI é que, de fato, contribui para a alta qualidade de AT e coerência de assessoria técnica dos países. Dada a muito limitada interação direta e compartilhamento de conhecimento entre CRAT, talvez os oficiais de apoio técnico poderiam ter uma função mais proativa em garantindo que conhecimento de AT e abordagens de apresentação de seminário em diferentes CRAT sejam aproveitadas para a concepção e abordagem mais eficaz de projeto.

Gestão documental

O AFS mantém um sistema de arquivos para os relatórios de AT, documentos de missões e material de seminários, baseado no TAIMS. O sistema de monitoramento de documentos é mantido atualizado diariamente e seu status relatado mensalmente. O sistema é fácil de usar e funciona eficazmente, o CC, o CR e o pessoal do escritório o utiliza quando necessário. Os CR mantêm a documentação para suas áreas também em seu disco duro. No momento, dada a natureza relativamente fragmentada de sistemas no FMI e, portanto, no CRAT, o arquivo não está integrado com o sistema de gestão de projetos do AFS. A baixa rotatividade de CR, e a relativamente longa continuidade de apoio da sede também facilita a retenção da memória da instituição.

Divulgação

O FMI tem agora uma nova política de divulgação estabelecida sobre compartilhar relatórios de AT com pessoas com interesse legítimo na base de não objeção do beneficiário de AT após 60 dias da finalização do relatório ou consentimento antes disso. Na prática, às vezes os relatórios podem demorar algumas semanas após a missão, e 60 dias após isso pode ser visto como muito demorado especialmente para doadores ativos em um país na área temática pertinente. Os CR normalmente avaliam representantes locais interessados, membros do CD dos doadores e outros fornecedores de AT ativos na área no final da missão.

A nossa pesquisa de participantes do CD sugere que, embora de maneira geral, houve satisfação com a rapidez de divulgação (15 dos 18 entrevistados estavam contentes), entre os membros doadores do CD pesquisados metade '*discordaram*' ou '*discordaram totalmente*' que a divulgação foi efetiva. Houve níveis similares de insatisfação entre membros doadores do CD a respeito do número de relatórios de AT disponíveis, embora menos quanto a parte de proatividade pelo AFS na divulgação. Uma grande maioria de doadores, quatro de seis, considera ter informações inadequadas sobre a sede do FMI e a coordenação do AFS. Todos os doadores indicaram entender as regras atuais, portanto a insatisfação com a política de

divulgação e não com sua implementação. Os resultados da pesquisa são consistentes com os recolhidos durante as nossas visitas de campo.

Acreditamos que o AFS não pode fazer muito mais nesta área que já não esteja sendo feito. Talvez se possa solicitar a aprovação para a divulgação antes do período de 60 dias onde possível (sabemos que isso já é feito em caso de urgência). Além disso, pode-se explorar outras opções para ser mais proativo com informações sobre a disponibilidade de relatórios para as partes interessadas. Por exemplo, os usuários poderiam ser solicitados a utilizar uma função de alerta de documento na extranet que manda um correio eletrônico quando documentos das áreas temáticas são carregados. Grandes mudanças na política vai requerer negociações entre o FMI e doadores.

Impacto de Idiomas Heterogêneos

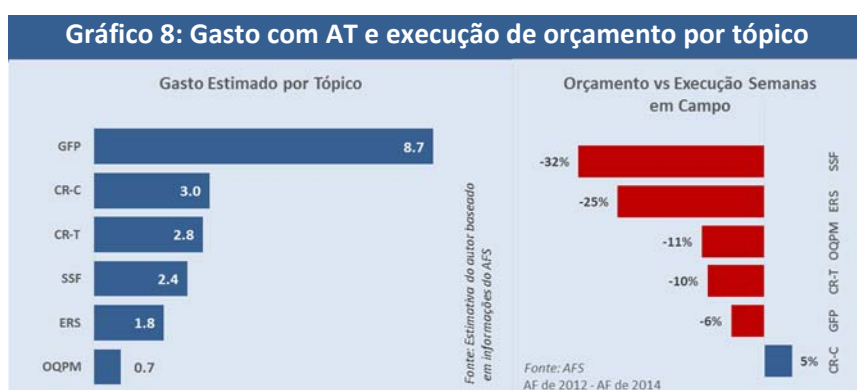
O AFS é único entre os CRAT no fato de atender países membros com três idiomas diferentes. O Centro divulga versões traduzidas dos relatórios de missões para as autoridades dos beneficiários. O AFS depende do Departamento de Tecnologia e Serviços Gerais (DTSG) para a contratação de equipamentos e intérpretes/tradutores. Os seminários regionais do AFS fornece interpretação simultânea em Português e Francês, embora os seminários do IDC, que se estendem por até duas semanas, sejam realizados em Inglês apenas por razões de custo. O AFS recentemente comprou equipamento para interpretação simultânea, em parceria com o IFA, para economizar em custos de aluguel. Organizadores objetivam disseminar material dos seminários traduzidos com antecedência para permitir que os intérpretes se familiarizem com a terminologia, no entanto, nem sempre é possível devido à falta de tempo.

O AFS normalmente contrata especialistas com habilidades linguísticas pertinentes quando prestando AT para membros que não falam Inglês. Em algumas ocasiões, isto pode ter ocasionado atrasos em missões. Em casos específicos, como em estatística em Angola, são contratados intérpretes. Para algumas missões a Moçambique (por exemplo, em ERS e OQPM) os intérpretes não são considerados necessários. Os relatórios do CD são traduzidos para o Francês e Português e, em alguns casos, isto pode levar a que alguns membros do CD que não falam Inglês fiquem em desvantagem devido a que terão menos tempo, para revisar o material. O AFS também facilitou a participação de dois indivíduos das Comores em um seminário do IDC, em Francês, organizado pelo AFRITAC Central.

Consideramos que o AFS gerencia eficazmente essas questões relacionadas a idiomas, com uma abordagem que propicia um equilíbrio razoável entre custo e necessidade.

Revisão de indicadores selecionados relacionados a eficiência

Dada a falta de integração entre as atividades de seminário de AT e arquivos financeiros, não é prático determinar, com precisão, o custo de projetos. O modo de apresentação de AT do CRAT relativamente único, onde a gestão e apresentação da AT não é claramente delineado, também apresenta desafios na separação da apresentação de AT e dos custos gerais. Outras práticas contábeis, por exemplo, a não separação dos honorários de ECP e os custos de viagens e apenas relatando seu tempo em missão, também dificultam a análise.



Baseado nas informações financeiras disponíveis, incluindo viagens, nós determinamos que a média de custos foram: Para os CR: US\$ 19.600 por semana para apresentações de campo de AT; ECP: US\$ 11,800; e pessoal da sede US\$ 12.900. Uma vez que todos os custos (além dos custos diretos dos seminários) estejam alocados, os números equivalentes são US\$ 27.000, US\$ 19.200 e US\$ 20.300. Estes custos não são equivalentes a, digamos, custo de AT ou seminário por semana, devido a que tempo é gasto fora de campo na preparação e na elaboração de relatórios. Não obstante o efeito da operação que não operava a nível ótimo do AFS no primeiro ano e, especificamente o impacto geral de execução menor que orçado está destacado pelo AFS na média de custo em campo por semana⁷: A média para o AF de 2012 até o AF de 2014 foi de US\$ 22.000, para o AF de 2012 o equivalente foi de US\$ 25.600, para o AF de 2013 houve uma queda para US\$ 18.800 (em parte devido a taxa de utilização de 98%), e no AF de 2014 subiu para US\$ 23.100. Como indicado na Recomendação 8, acreditamos que KPI como estes, deveriam ser monitorados e relatados e suas variações explicadas, para fornecer um quadro mais completo do desempenho do AFS. Provendo mais informações nos relatórios de monitoramento do orçamento do IDC que acreditamos ser possível com os sistemas atuais de contabilidade do Fundo, permitirá que essa notificação seja feita mais eficazmente. O custo real para os CR e os custos médios por semana dos ECP e do pessoal da sede foram utilizados para estimar o de AT apresentado por assunto, conforme mostrado no Gráfico 8.

O Gráfico 8 também destaca a diferença entre a alocação de CR real e o orçado, ECP e os recursos da sede por áreas temáticas para o AF de 2012 – AF de 2014. Ao longo do período a AT prestada em campo foi 32% menor que a orçada para SSF e 25% para ERS. A diferença é o resultado da combinação de cancelamentos de missões e adiamentos. Uma porcentagem da diferença das missões, por exemplo, que foi atribuída à adiamentos será realizada em períodos futuros. Na SSF, alguns cancelamentos refletiram a redefinição das prioridades pelas autoridades (por exemplo, o Maurício). Alguns adiamentos ocorreram seguidamente em Angola e Botsuana. Baseado em trabalho anterior da sede (Botsuana) e o Programa de Avaliação do Setor Financeiro (PASF) (Angola), o AFS tem discutido proativamente abordagens possíveis para envolvimento. Nas ERS, os adiamentos foram basicamente explicados pelos atrasos no assessoramento de implementação de missões anteriores ou a não-disponibilidade de informações vitais para começar a missão. A maioria das missões adiadas foram posteriormente implementadas e, estão, portanto, incluídas na diferença entre o real e o orçado.

Instalação de Pesquisa em linha.

O FMI requer que avaliadores utilizem um serviço independentes para os serviços de pesquisa em linha de uma empresa em particular que foi julgada segura. O custo para uso deste programa de pesquisa, de US\$ 4.000, é significativamente mais alto do que os serviços disponíveis de outras empresas que temos utilizado para avaliações anteriores (US\$ 150). As taxas das licenças cobradas para esta avaliação também foram mais altas do que para outros clientes (recebemos, separadamente, uma cotação de US\$ 2.500). Além disso, o serviço apresentou mal funcionamento durante esta avaliação, gerando atrasos e custos adicionais. A taxa de resposta da pesquisa também foi afetada. O auxílio recebido foi fraco. Sugerimos que o FMI examine e aprove prestadores de pesquisa em linha alternativos e permita avaliações mais rentáveis e confiáveis a serem realizadas ou, pelo menos, permitindo escolha.

⁷ O custo real total por ano, menos os custos diretos dos seminários, divididos pela pessoa/semana total de AT e a apresentação de seminários.

4.5 REVISÃO DE QUESTÕES FINANCEIRAS

Gerenciamento de Programa Orçamentário

Entre o início do programa e o final do AF de 2014, o AFS gastou US\$21.2 milhões do orçamento de US\$31.2 milhões, isto é, 68%.

A primeira fase do programa do AFS começou com um orçamento de cinco anos de US\$ 59 milhões. Em outubro de 2011, recebeu promessas de US\$ 38 milhões, e começou com um orçamento de US\$ 40 milhões. Seis em vez de oito CR foram contratados, e a distribuição para ECP e seminários regionais foi menor do que se havia previsto. Em novembro de 2012, o total prometido tinha aumentado para US\$ 46 milhões e o FMI estava com negociações avançadas com a UE para mais € 5 milhões de financiamento. A quantia prometida aumentou para US\$ 48 milhões em fevereiro, e a meta de US\$ 58 milhões foi alcançada em abril de 2014. O Gráfico 9 destaca que, durante este período, refletindo a política orçamentária do FMI,

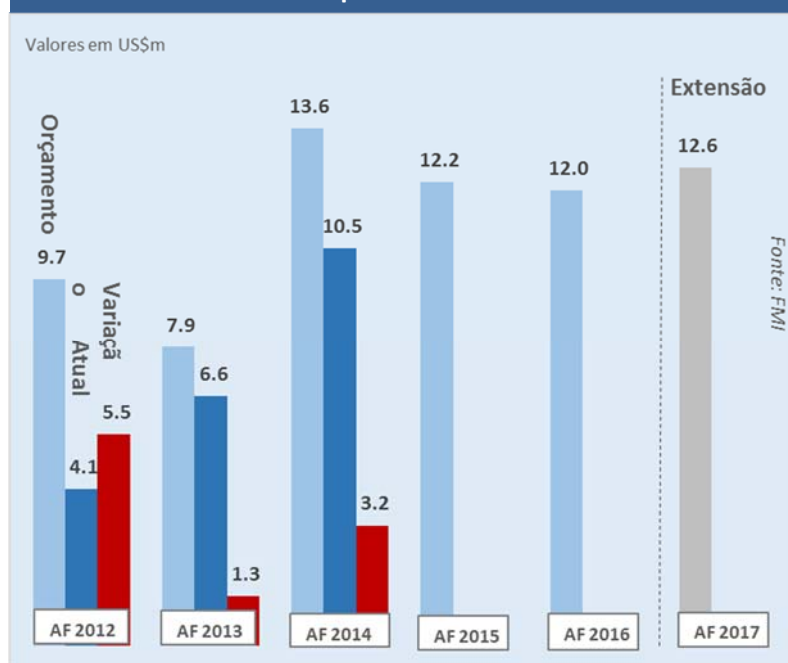
baseada nas promessas já recebidas, o orçamento anual de US\$ 9.6 milhões no AF de 2012 (incorporando US\$ 1.7 milhões de custos de instalação); reduziu-se a US\$ 7.9 milhões no AF de 2013; aumentado para US\$ 13.6 milhões no AF de 2014 e diminuiu para US\$12.2 milhões no AF de 2015, refletindo a experiência do gasto real e se espera que se mantenha em níveis similares, aumentando ligeiramente para US\$ 12.7 milhões no AF de 2017, por um ano prolongado do programa.

A necessidade para uma rápida ampliação e a extensão do programa por mais um ano, foram devidos a dois fatores:

- É prática do FMI de, no início de um programa, definir os orçamentos anuais para o programa inteiro, baseado na suposição de que não se angariará mais fundos. Esta inevitabilidade leva aos programas começarem a operar em um nível menos que ótimo. Uma abordagem para resolver este problema e, ao mesmo tempo, evitar o excesso de compromisso, poderia ser a suposição de que o programa que angariou menos fundos do que o previsto será executado por menor período, digamos que por um mínimo de quatro anos e será estendido o horizonte de planejamento do programa para os cinco anos completos uma vez que os fundos devidos estejam reservados. Essencialmente isto implica a alocação de deficiências em compromissos para o final do programa, em vez de durante.

- Aparentemente não se levou em conta a subutilização significativa dos orçamentos nos dois primeiros anos de quase US\$ 7 milhões (subutilização nos primeiros três anos correspondeu a US\$ 10 milhões, por exemplo, equivaleu a um ano do orçamento original). Se tivessem sido considerados, o alvo para a captação de fundos poderia ter sido diminuído e o programa ampliado gradualmente à meta de seu nível de capacidade original.

Gráfico 9: Comparação de orçamento anual em relação às despesas efetivas



10ª Recomendação

O FMI deveria implementar um processo orçamentário no começo das operações dos CRAT e para transições entre suas fases que reduzisse os efeitos negativos dos atrasos nas promessas. Poderiam incluir alocar lacunas temporárias nos compromissos para o final do programa e desenvolver orçamentos anuais contínuos.

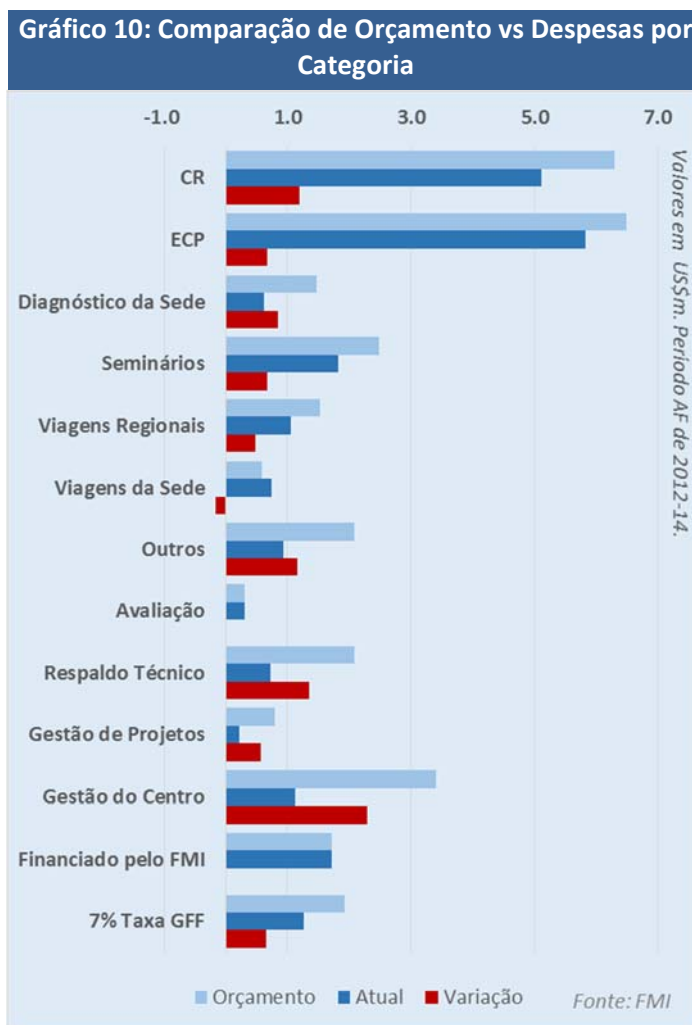
PRIORIDADE: MODERADA

O AFS estará operando em seus três últimos anos com um orçamento que é de 20% a 25% acima do previsto no documento do programa, as desvantagens são: a) estava operando em escala abaixo do ideal nos dois primeiros anos, gerando encargos gerais desproporcionais; b) a rápida ampliação das operações apresenta riscos, por exemplo, nos potenciais de sobrecarga da capacidade de absorção de alguns beneficiários de AT; c) o prolongamento da AT por um ano também significa encargos gerais além do previsto terão de ser absorvidos; e d) o fato que o AFS estará operando com um orçamento anual de US\$ 12-12,5 milhões nos últimos três anos significaria que, a não ser que 20-25% de mais recursos que foram as metas durante a fase I sejam angariadas para a segunda fase, o programa terá que cortar significativamente em operações nesse período, podendo interromper operações de AT.

Despesas por Categoria e Comparação com o Orçamento

Os gastos relacionados a CR e ECP respondem pelas duas maiores categorias de gasto. Junto com o diagnóstico da Sede, estes são considerados os custos de fornecimento de AT em campo e, no AF de 2014, foram responsáveis por 55% do orçamento anual. Viagens, seminários e oficiais de apoio técnico do FMI, classificado também como custos de fornecimento de AT, foram responsáveis por mais 24%. Os oficiais de apoio técnico do FMI podem ser considerados como custos de uma mistura de fornecimento de AT e apoio da Sed relacionado já que contribuem diretamente com assessoramento de AT (como comentários técnicos sobre relatórios da AT, legislação, etc.), assim como atividades de apoio como identificação, exame minucioso e contratação de especialistas; preparo dos termos de referência; preparo ou análise de outras documentações relacionadas ao projeto incluindo relatório de fim de missão; instruções para especialistas; discussões com os departamentos da área nas prioridades da AT para especialistas e a avaliação da AT e dos especialistas. O FMI não considera estas atividades de apoio inclusas no apoio técnico como sendo parte do gerenciamento de projetos. Para outros doadores, onde as atividades de gerenciamento de projetos e o fornecimento de AT são mais claramente delineadas, as atividades de apoio da AT seriam classificadas como despesas gerais. O FMI tem uma definição

própria para gerenciamento de projetos, a qual está relacionada com atividades que: a) fornece supervisão geral da AT aos CRAT; e b) facilita o trabalho dos especialistas para que possam se concentrar em seu trabalho técnico (por exemplo, atividades relacionadas com apoio administrativo, administração de contratos, autorizações de segurança, vistos, etc.).



Os custos relacionados ao Centro incluindo pessoal local, instalações e CC (cujos custos são amortizados pelo FMI para o AFS), corresponderam a 12%, a taxa do Fundo Fiduciário do FMI a 7% e o saldo, principalmente relacionado a gestão de projetos, a 2%. Os encargos gerais, portanto, respondem a 21% dos custos do programa, incluindo as atividades classificadas pelo FMI como gerenciamento de projetos, o que é razoável. Se uma definição mais ampla de despesas gerais comparável com a abordagem adotada por outros doadores é aplicada, esta proporção seria bem mais alta. Além disso, conforme destacado antes, esse tipo de custos para os CR são fixados e o sub-aproveitamento de seu tempo, por exemplo, devido ao cancelamento de missões e adiamentos para um período subsequente, pode aumentar consideravelmente a proporção dos encargos gerais em comparação com os custos totais do programa.

O Gráfico 10 destaca as categorias de despesas acima e compara o orçamento e as despesas reais desde o início do programa AFS até o fim do AF de 2014. A não ser pelas viagens de funcionários da Sede, todas as linhas orçamentárias mostram subutilização. Do total de US\$10 milhões subutilizados no período, a gestão do Centro representou o maior número, com subutilização de US\$2.3 milhões. US\$1 milhão está relacionado às variações dos custos do pessoal local e US\$1.3 milhões em custos de instalações menores que o esperado. Custos de CR responde pela seguinte maior categoria de subutilização, totalizando US\$1.2 milhões, principalmente relacionados com posições não preenchidas. As despesas da Sede do FMI relacionados à gestão de projetos, referente aos oficiais de apoio técnico e diagnóstico da Sede, juntas, significaram subutilização de US\$2.8 milhões. Não é possível determinar até que ponto estão relacionadas com as atividades que resultaram menos do que o esperado ou com o sub-registro de atividades. Como mencionado antes, a mudança no orçamento do AF de 2015 em diante, que sofrerá revisão dos orçamentos baseados nas despesas reais de períodos anteriores, deverá reduzir a diferença entre o orçamento e as despesas reais.

Custo-Benefício

Na ausência da segmentação dos custos totais relacionados a projetos e seminários, incluindo a alocação apropriada para custos gerais, não é possível determinar com precisão a relação custo-benefício do programa. Além disso, o relativamente modelo único de CRAT de fornecimento de AT faz com que seja difícil comparar o desempenho do AFS com aqueles de outros programas, especialmente em relação a encargos gerais e custos de gestão.

Não obstante, nossa avaliação da AT realizada sugere que os CR e ECP do AFS fazem muito mais em um dado período de tempo comparado aos outros doadores, especialmente na prestação de assessoria técnica em campo. Além disso, o relacionamento e a associação da marca FMI traz para a AT do AFS uma série de vantagens não necessariamente disponíveis para outros programas de doadores, incluindo:

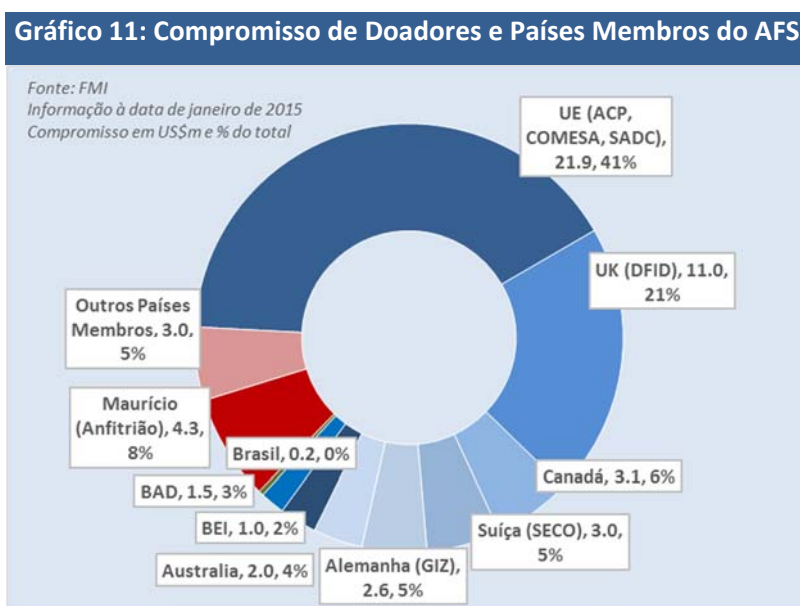
- Acesso ao mais recente *know-how* sobre questões técnicas nas áreas temáticas, baseadas em pesquisas de alta qualidade e a análise de evolução em todo o mundo.
- Capacidade de atrair profissionais de alta qualidade que não estariam prontamente disponíveis para outros projetos de doadores.
- Capacidade de se envolver com os responsáveis por decisões seniores.
- Ter ligação direta de AT com programas do FMI em países selecionados.
- A importância extra que o aconselhamento do AFS tem através de sua associação com a marca FMI, aumentando a probabilidade de implementação.
- Embora não esteja sendo necessariamente explorado todo o seu potencial, como mencionado no relatório, existe a capacidade de outros doadores em potencializar a assistência técnica do AFS para seus programas, muitas vezes maiores.

A avaliação de custo-eficácia de 2012 do Centro Regional de Assistência Técnica do Caribe (CARTAC)⁸ concluiu que os *custos gerais e os custos unitários do 'CARTAC's eram razoáveis e comparáveis a outras instituições financeiras internacionais'*, embora também se verificasse que as despesas gerais tinham sido negativamente afetadas por operações de subescala e incertezas de captação. Esta constatação parece apoiar pelo menos o custo-benefício do modelo CRAT, mas não necessariamente dos CRAT individuais.

Concluimos, portanto, que embora não seja possível chegar a uma posição definitiva sobre o custo-benefício do AFS, uma comparação rigorosa dos custos unitários de fornecimento de AT com outros programas de doadores e programas IFI não fornece uma imagem completa e, muitas das vantagens relativamente únicas oferecidas pelo modelo do AFS, precisam ser consideradas em qualquer avaliação.

Contribuições de Doadores e Países Membros

O Gráfico 11 mostra a distribuição total do compromisso de US\$53.6 milhões dos doadores e países membros à data de 31 de janeiro de 2015. A UE, através de contribuições de vários canais, é o maior contribuinte, respondendo por 41% dos compromissos. O DfID responde por 21% dos compromissos. A IFI e os doadores internacionais respondem por 87% dos compromissos; Maurício, como país anfitrião, comprometeu-se com US\$4.3 milhões, ou 8% e cada país membro se comprometeu com US\$250,000, num total de US\$3 milhões ou 5% dos compromissos.



⁸ Avaliação da Eficácia de Custo da CARTAC no primeiro ano da Fase IV (AF2011). Relatório provisório. Relatório provisório Dr. Kenneth Watson, Ms Joan Barclay, Dr. Anne Perkins. Maio 2012

5. REVISÃO DE ÁREAS TEMÁTICAS

5.1 GESTÃO DE FINANÇAS PÚBLICAS



Os efeitos de GFP alvos se relacionam com: o desenvolvimento de estratégias de reforma de GFP, os enquadramentos legais e regulamentares atualizados de GFP, a implementação de quadros orçamentários e macrofiscal de médio prazo, comprometimentos mais eficazes, a gestão de caixa e despesas, controles internos fortalecidos, implementação de relatórios de contabilidade e finanças e uma maior harmonização regional. A GFP formou o núcleo das operações do AFS, provendo 42% do total da AT a nível de país a cada ano do AF de 2012 ao AF de 2014. Esta relação está prevista para diminuir quando a AT para OQPM e ERS aumentar durante o AF de 2015 mas a GFP continuará a ser um componente muito importante do portfólio geral (38%). Estimamos que US\$ 8,7 milhões dos recursos do AFS foram alocados para este tópico entre o AF de 2012 e o AF de 2014. Entre o AF de 2013 e o

AF de 2015 (planejado), é esperado que a GFP tenha realizados cinco seminários regionais sobre: EOBP, notificação contábil e fiscal (AF de 2013), quadro orçamentário de médio prazo e melhorias em gestão de caixa (AF de 2014) e quadro de gestão de riscos fiscais (previsto para o AF de 2015). Além disso, os cursos do IDC e do IFA frequentados pelos beneficiários do AFS tem também abordado tópicos de GFP.

Relevância

Da perspectiva de planejamento, a GFP tem sido um desafio para a apresentação de AT devido às enormes necessidades dos países membros e suas situações diversas. O AFS tem desenvolvido uma estratégia forte e mais flexível para lidar com este desafio. Seis áreas selecionadas foram identificadas, cobrindo as áreas alvo (veja o Gráfico 4.1 no Apêndice). Há, de maneira geral, um bom relacionamento entre as áreas de apoio focal a nível de país e as necessidades plausíveis baseadas nos níveis de desenvolvimento econômico e maturidade de sistemas de GFP. Além disso, uma estreita coordenação tem ocorrido entre o apoio do AFS e as recomendações de reforma advindas das missões da sede do FMI.

Embora todos os onze países (ativos) estejam recebendo apoio sob o tópico da GFP "Quadro orçamental e macrofiscal a médio prazo", o foco específico de apoio aos diferentes países variam significativamente. O foco deste assunto inclui: o desenvolvimento de quadro orçamental a médio prazo (QOMP) e desenvolvimento de capacitação para análise macrofiscal, riscos fiscais advindos de empresas estatais (EE), desenvolvimento de elaboração de orçamento baseado no programa (EOBP) e desenvolvimento de quadro de despesas a médio prazo (QDMP). Dentro de áreas sub-temáticas, do tipo macrofiscal, o AFS tem sido sensível às diferentes fases de desenvolvimento de países individuais. Por exemplo, o apoio macrofiscal inicial em Angola em 2013, foi orientado para estabelecer um quadro básico para uma sequência de conjuntos subsequente de atividades, com uma missão de acompanhamento (em agosto de 2013), adiantando o programa baseado no progresso feito até hoje, incluindo a criação do quadro legal para a área macrofiscal.

Um alto nível de complementaridade foi atingido com os outros doadores. Nas Seychelles isso foi conseguido pela decisão política das autoridades do país em se concentrar no apoio do AFS sobre GFP. No entanto, atenção menor foi dada para assegurar que apoio adequado dos outros doadores estarão disponíveis em tempo apropriado para o acompanhamento do apoio técnico fornecido pelas missões de AT do AFS, deixando a possibilidade do impacto da AT e as atividades de treinamento sejam diluídas por atrasos na implementação da reforma acordada. Em Zimbábue, o novo escritório estabelecido do FMI está intimamente envolvido com os doadores associados a GFP no desenvolvimento do quadro de colaboração para a próxima rodada de apoio de GFP.

Qualificamos a relevância como '*Excelente*', com nota 3,8.

Eficiência

A apresentação de AT tem estado fielmente de acordo com o programa previsto do AFS. Isto criou um elevado grau de coerência global para a área tópica de GFP como um todo, apesar da diversidade das áreas de projetos subtópicas. Isto também deveria, pelo menos em princípio, permitir um sistema eficaz para o monitoramento de progresso em relação a marcos e efeitos, tanto para áreas individuais de apoio como por país. Comentamos o uso de marcos e o monitoramento de progresso na seção 4.2 do nosso relatório. Em uma minoria de casos, houve apenas a conclusão parcial das atividades previstas a serem realizadas durante as missões de AT. Este surgiu tanto na elaboração de instrumentos de regulamentação e no programa incompleto ou acelerado de seminários de treinamento prestados durante missões de AT. Autoridades, tanto das Seychelles e do Zimbábue, reclamaram de sessões de duas semanas de treinamento macrofiscal sendo condensadas em uma semana ou dez dias com efeito nocivo sobre a qualidade do treinamento. Entende-se que estes cronogramas reduzidos resultaram de problemas de agendamento do AFS. O AFS tem destacado que isso pode diminuir o ritmo de apresentações de AT durante as missões com o mesmo número de conselheiros.

Com um total de 38 países e áreas de apoio subtópicas⁹, devemos perguntar se o AFS, com seu limitado pessoal profissional, realmente tem os recursos de AT internos para fornecer ou eficazmente gerenciar apoio sustentado de tantas áreas subtópicas em tantos países. Há também evidência que o grande volume de AT está testando a capacidade de absorção dos beneficiários. Esta questão tem influência sobre os resultados emergentes dos estudos de caso de GFP de dois países (Seychelles e Zimbábue) onde em cada um houve, de fato, sinais de que haviam muitas iniciativas, conduzindo a uma capacidade inadequada do AFS fornecer o nível necessário de acompanhamento pós-missões e apoio para implementação ou beneficiários sendo desafiados a implementar a AT. Percebeu-se que nos países de estudos de caso que programas excessivamente "cheios" estavam sendo realizado pelo AFS, e isto era muito rápido para a implementar capacitação pelas autoridades do país, especialmente considerando o volume de trabalho existente para seu pessoal. O AFS tem indicado que atrasos normalmente são resultados de decisões políticas difíceis demoradas tomadas pelas autoridades, especialmente no Zimbábue. A apresentação de AT da GFP na Suazilândia, a maior beneficiária, tem sofrido também com o ritmo e a gama de apresentação que o beneficiário tem achado difícil de assimilar. Especialmente dado os recursos significativos que estão sendo dedicados a GFP da AT, acreditamos que esta questão poderia desvirtuar a eficiência do programa do AFS. **Qualificamos a eficiência da AT em GFP como 'Boa', com nota 3,1.**

PRINCIPAIS RESULTADOS EM GFP	
Temático	
1.	Dentro da área temática, a AT é bem focada e cuidadosamente adaptada às necessidades e capacidades do país.
2.	O AFS tem estabelecido um excelente processo para o sistemático planejamento e apresentação de AT e treinamento baseado nos princípios de GBR, que tem funcionado eficazmente em GFP.
3.	Cooperação e coordenação com parceiros de desenvolvimento são eficazes em alcançar complementaridade mas, nem tanto para garantir uma transição suave da AT do AFS e realizar uma implementação efetiva e sustentável das reformas.
Estudo de caso	
1.	O apoio do AFS é de grande valia para os dois países e tem fornecido um alto nível de apoio técnico consistente.
2.	O maior problema na prestação de apoio do AFS é a dificuldade na implementação das recomendações. A posição tem sido mais favorável nas Seychelles do que nas circunstâncias mais complicadas do Zimbábue.
3.	O apoio do AFS é necessariamente leve em termos da duração das missões e isto, combinado com a amplitude do compromisso do CR, em nossa opinião, acontece em algumas missões em que não consegue completar seus objetivos ou prestar treinamento ao final da missão que são muito curtas.
4.	O uso mais extensivo dos consultores a curto prazo do AFS para dar continuidade da função de apoio para o aconselhamento de implementação poderia ajudar em conseguir melhores resultados à tempo a nível de efeito.
5.	Tem havido um bom grau de complementaridade entre o apoio do AFS e aquele fornecido por outros doadores.

⁹ Veja o gráfico das atividades nos países membros do AFS PM no Apêndice 4.1, volume II.

Eficácia

As realizações por área tópica da GFP, definido no Relatório Anual do AF de 2014 do AFS, tem sido corroboradas por esta avaliação. Estas incluem o desenvolvimento de estratégias e progressão para planos de ação operacionais de GFP, fortalecimento importante do quadro legal e regulatório, apoio para novos PdC e fortalecimento dos alicerces de um sistema de gestão macrofiscal futuro. Não obstante, vale notar que tropeços consideráveis ocorreram no ritmo esperado na apresentação de AT, devido aos fatores de demanda mencionados anteriormente. Apesar das dificuldades assinaladas acima, o quadro geral mostra que o AFS está desempenhando uma função extremamente positiva e útil em ajudar os países membros a avançar por um caminho de profundas reformas na GFP, adaptadas às situações específicas de cada um. Enquanto uma agenda comum global foi definida mas a flexibilidade a nível de apoio e a adoção de uma abordagem sequenciada tem permitido que as particularidades dos estados membros sejam abordadas.

O relatório anual do AF de 2014 do AFS indica que todos estes efeitos estão em andamento e os relatórios de efeito contábil e financeiro estão ocorrendo amplamente. A nossa avaliação é que atrasos significativos já ocorreram ao planejar os efeitos muito cedo no ciclo, como conseguir a aprovação de leis e regulamentos. Faltando pouco mais de dois anos para o final do AF de 2017, a fase dependente de implementação mais demorada e intensa de recursos de AT e a capacidade de absorção ainda permanecem compatíveis. É difícil fazer uma avaliação precisa sem a cadeia de resultados estar completa, mostrando o trabalho que precisa ser feito para atingir tais efeitos. Nossa avaliação é de que mesmo se os objetivos são atendidos, uma grande quantidade deles poderia demorar além da fase atual para serem realizados. O AFS tem destacado que o quadro lógico temático apenas objetiva marginalmente melhorias nas notas DPRF, bem abaixo das metas estabelecidas pelos projetos e que as metas anteriores devem ser alcançadas.

Os resultados relacionados à AT são geralmente considerados de qualidade muito alta, embora o *feedback* dos participantes sugere que alguns seminários poderiam ser melhores se tivessem maior duração. A qualidade dos cursos de treinamento formal é avaliada como excelente, com *feedbacks* fortes e positivos observados tanto pela pesquisa de avaliação do treinamento regional de GFP como pelo estudo de caso do país. Em um caso, no entanto, o programa para um curso de treinamento macrofiscal foi considerado como muito apressado e superlotado levando à insatisfação dos beneficiários. **Qualificamos o efeito no limite superior de 'Bom', com nota 3,4 e resultados como 'Excelente', com nota 3,8.**

Sustentabilidade

A implementação de AT de GFP ainda se encontra em estágio inicial do ciclo de implementação, com o trabalho de iniciativas de reforma de implementação e incorporação mais difícil, demorado e complexo ainda por vir na maioria dos países. É muito cedo, na maioria dos casos, para julgar o nível exato que as reformas de apoio têm sido conseguidas. O apoio fornecido pelo GFP do AFS até hoje deveria ser visto como tendo fornecido um grande ímpeto inicial para a aceleração das reformas necessárias que se pode esperar que continue a ganhar força na maioria dos países. Um exemplo é Zimbábue, onde muitos sistemas anteriores de GFP, inclusive o sistema de gestão macrofiscal, foram suspensos durante o período de colapso econômico. O apoio do AFS contribuiu para estimular o reestabelecimento destes sistemas e, dado o crescente interesse do grupo mais amplo de doadores em intervir agora e prestar um apoio mais substancial e sustentado, há grande probabilidade que as iniciativas apoiadas pelo AFS irão, de fato, se tornar sustentáveis. Ao mesmo tempo, há o grande risco de que o ritmo atual de apresentação de AT em alguns países esteja sendo muito rápido para sua capacidade de absorção e poderia não contribuir para alcançar sustentabilidade.

Qualificamos a sustentabilidade como 'Boa', com nota 3,2.

Quadro 4: Estudo de caso de GFP – QFP e NICSP sobre o fluxo de caixa nas Seychelles e Zimbábue¹⁰

Contexto																									
As Seychelles	Zimbábue																								
<p>Nas Seychelles, o AFS tem fornecido um programa bem completo de apoio desde 2011 distribuído através de cinco dos seis componentes da área de GFP. Isto incluiu apoio para a reformulação das Instruções Financeiras e Regulamentos Financeiros, a modernização do PdC, o fortalecimento da gestão de caixa, a implementação de NICSP baseadas em caixa e, recentemente, o quadro macro fiscal.</p>	<p>Desde 2011, o AFS tem fornecido AT principalmente no quadro legal e regulatório de GFP e QOMP. Em particular, minutas de regulamentos financeiros e revisões à Lei de GFP foram desenvolvidas com assistência do FAD/AFS. Os regulamentos financeiros foram adotados pelo governo em 2012. Ferramentas e habilidades do QOMP foram substancialmente reconstruídas e estão sendo usadas. O apoio para mudança e adoção e implementação de conformidade de contabilidade e notificações NICSP baseadas em caixa se encontra em fase inicial e tem, até hoje, tomado a forma de seminário de treinamento.</p>																								
Cadeia de resultados simplificados																									
<p>Implementando Quadro Macro-Fiscal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Insumos/Atividades</th> <th>Resultados</th> <th>Efeitos</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Seychelles: 1 missão e 1 curso de treinamento Zimbábue: 6 missões incluindo 2 cursos de treinamento.</p> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Relatório de AT sobre regulamentos, legislação e normas. Manuais Apresentação de seminários </td> <td> <p>Um sistema confiável e institucionalizado para o estabelecimento de estratégia macrofiscal a médio prazo.</p> </td> <td> <p>Melhoria da previsão de orçamento e sustentabilidade conduz a uma melhor prestação de serviços públicos.</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por colocar o processo orçamentário em fundamento técnico sólido. Habilidade para contratar, treinar e reter pessoal profissional na unidade macrofiscal no ministério da fazenda. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. </td> </tr> </tbody> </table>	Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto	<p>Seychelles: 1 missão e 1 curso de treinamento Zimbábue: 6 missões incluindo 2 cursos de treinamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de AT sobre regulamentos, legislação e normas. Manuais Apresentação de seminários 	<p>Um sistema confiável e institucionalizado para o estabelecimento de estratégia macrofiscal a médio prazo.</p>	<p>Melhoria da previsão de orçamento e sustentabilidade conduz a uma melhor prestação de serviços públicos.</p>	<p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por colocar o processo orçamentário em fundamento técnico sólido. Habilidade para contratar, treinar e reter pessoal profissional na unidade macrofiscal no ministério da fazenda. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. 				<p>Implementando IPSAS baseadas em fluxo de Caixa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Insumos/Atividades</th> <th>Resultados</th> <th>Efeitos</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Seychelles: 2 missões incluindo um curso de treinamento. Zimbábue: 2 missões incluindo um curso de treinamento.</p> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Análise de diferenças IPSAS. Plano de implementação de conformidade. </td> <td> <p>Implementação de sistemas de relatórios de IPSAS baseadas em fluxo de caixa e de contabilidade pública compatível.</p> </td> <td> <p>Relatos contábeis financeiros leva a uma melhor classificação de crédito soberano e aumento de investimento.</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por uma maior transparência na contabilidade pública. Agências do governo capaz de implementar totalmente o plano de conformidade com as IPSAS. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. </td> </tr> </tbody> </table>	Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto	<p>Seychelles: 2 missões incluindo um curso de treinamento. Zimbábue: 2 missões incluindo um curso de treinamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análise de diferenças IPSAS. Plano de implementação de conformidade. 	<p>Implementação de sistemas de relatórios de IPSAS baseadas em fluxo de caixa e de contabilidade pública compatível.</p>	<p>Relatos contábeis financeiros leva a uma melhor classificação de crédito soberano e aumento de investimento.</p>	<p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por uma maior transparência na contabilidade pública. Agências do governo capaz de implementar totalmente o plano de conformidade com as IPSAS. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. 			
Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto																						
<p>Seychelles: 1 missão e 1 curso de treinamento Zimbábue: 6 missões incluindo 2 cursos de treinamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de AT sobre regulamentos, legislação e normas. Manuais Apresentação de seminários 	<p>Um sistema confiável e institucionalizado para o estabelecimento de estratégia macrofiscal a médio prazo.</p>	<p>Melhoria da previsão de orçamento e sustentabilidade conduz a uma melhor prestação de serviços públicos.</p>																						
<p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por colocar o processo orçamentário em fundamento técnico sólido. Habilidade para contratar, treinar e reter pessoal profissional na unidade macrofiscal no ministério da fazenda. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. 																									
Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto																						
<p>Seychelles: 2 missões incluindo um curso de treinamento. Zimbábue: 2 missões incluindo um curso de treinamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análise de diferenças IPSAS. Plano de implementação de conformidade. 	<p>Implementação de sistemas de relatórios de IPSAS baseadas em fluxo de caixa e de contabilidade pública compatível.</p>	<p>Relatos contábeis financeiros leva a uma melhor classificação de crédito soberano e aumento de investimento.</p>																						
<p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoio político por uma maior transparência na contabilidade pública. Agências do governo capaz de implementar totalmente o plano de conformidade com as IPSAS. Sistemas de TI, reformas nas áreas complementárias de GFP. 																									
Atividades Principais do AFS																									
Seychelles	Zimbábue																								
<p>Atividades Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> QOMP: Duas missões do AFS foram realizadas em 2014 e introduziram ferramentas personalizadas do QOMP, habilidades e metodologias melhoradas e forneceram orientação na sua utilização na preparação do QOMP. Caixa baseada nas NICSP: A análise de diferença para identificar divergências de práticas contábeis existentes das NICSP e recomendações sobre a formação de um Grupo de Trabalho de Implementação de NICSP, incluindo seu âmbito de trabalho. GT se encontra regularmente. 	<p>Atividades Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> QFP: O apoio do AFS criou recomendações DFP em abril de 2012 e tem, com sucesso, apoiado a PAPM para o desenvolvimento de uma ferramenta QOMP e um quadro de consistência macro fiscal. O pessoal da PAPM e os membros do GT macroeconômico foram apresentados tanto à orientação como a um treinamento mais específico de técnicas de previsão (especialmente para receita). Caixa baseada nas NICSP: O pessoal encarregado foi familiarizado com os princípios pertinentes à NICSP baseada em fluxo de caixa e foram sujeitos a um curso de treinamento técnico rigoroso (e altamente apreciado) de mudança da contabilidade de então e sistemas de notificação para a completa NICSP baseadas em fluxos de caixa. Isso ainda não resultou em uma diretiva política clara para a adoção de NICSP baseadas em fluxo de caixa e o comitê de implementação de NICSP ainda não foi formado. 																								

¹⁰ Este quadro contém um resumo do estudo de caso. Veja o Apêndice 4.1 no Volume II deste relatório para mais detalhes.

Avaliação baseada nos Critérios CAD

Relevância

- AT em ambos países consistente com documento do programa e prioridades do país nas respectivas estratégias de GFP.
- No entanto, o momento dos processos de reforma e a adequação de marcos podem ser muito rápidos, comprometendo potencialmente a qualidade de execução ou criando conflitos com outras iniciativas de reforma.
- Boa complementaridade com outros doadores em ambos países. No entanto, nas Seychelles ela foi conseguida pela dependência quase exclusiva no FMI/AFS, com o propósito explícito de finalizar conflitos anteriores entre o aconselhamento de diferentes doadores. No Zimbábue, a complementaridade resultou principalmente dos diferentes tipos de apoio fornecidos pelos principais doadores, com pouca coordenação do GoZ (Governo do Zimbábue).
- Forte apropriação das reformas do AFS nas Seychelles dirigidas diretamente pelo ministro das finanças e o Secretário Principal. No Zimbábue o compromisso é também forte mas enfraquecido pela contínua má comunicação interna e entre as instituições de GFP.
- O AFS tem uma forte vantagem comparativa nas áreas revisadas e consegue apoiar a AT e os treinamentos no país com oportunidades de treinamentos externos de alta qualidade.

Eficácia

Efeitos

- Dado o curto período de operação do AFS, é muito cedo para chegar a firmes decisões globais sobre os resultados a nível de efeitos embora, no caso das Seychelles, resultados importantes a nível de efeito já se realizaram nas áreas do quadro legal e regulamentar, do PdC e progresso das IPSAS. Não obstante, acreditamos que a AT do AFS apoiará fortemente os resultados dos efeitos mencionados nos dois países em ambas áreas sub-temáticas. No entanto, o cronograma para entrega de efeitos deve, provavelmente, ser prolongado mais do que o previsto. Isto é especialmente aplicável a Zimbábue, onde incertezas políticas e institucionais e a falta de uma estratégia geral de GFP provavelmente conduzirá a atrasos.
- Tem havido apenas sucesso limitado do AFS para conseguir a tão almejada prorrogação na AT e treinamento de outros doadores. Esta é uma área onde grandes esforços poderiam conduzir a melhorias expressivas nas conquistas de resultados em tempo hábil. Nas Seychelles, isto afeta parcialmente a decisão consciente das autoridades em se concentrar na GFP do FMI/AFS ao ponto de exclusão de outros doadores. No Zimbábue, isto mostra o atraso em alcançar uma normalização completa do relacionamento FMI-GoZ. A chegada recente de um Representante Residente do FMI deverá melhorar esta área, resultado dos esforços anteriores da coordenação.

Resultados

- Em geral a apresentação de resultados e treinamento da AT do AFS tem sido conforme os Documentos de Informação da missão. No entanto, em uma série de casos, os TdR para as missões foram excessivamente ambiciosos, levando a apenas cumprimento parcial dos resultados planejados. Exemplos incluem um trabalho incompleto sobre as regulações financeiras das Seychelles que, apenas conseguiram cobrir alguns capítulos selecionados, e no treinamento macrofiscal em ambas as Seychelles e no Zimbábue, onde, devido a restrição de tempo, não foi possível completar programas excessivamente ambiciosos de maneira satisfatória. Não obstante, os avaliadores receberam *feedback* relatando que regulamentos financeiro abrangentes foram completados em junho de 2014 e as autoridades adotaram progressivamente e implementaram regulamentos em 2014.

Eficiência

- O estudo de caso não tentou, de maneira geral, avaliar as QBA relacionadas com eficiência. No entanto, questões surgem a partir das dificuldades encontradas na realização de uma transição suave do assessoramento de AT para a implementação pelas autoridades do governo. Onde há atrasos na implementação da reforma, especialmente seguido das intensas sessões de treinamento, os benefícios completos do treinamento provavelmente não serão alcançados, dado ao esquecimento do conteúdo do treinamento ou se o pessoal treinado for transferido para outras funções. Este riscos estão presentes em relação ao treinamento das NICSP em Zimbábue, que podem ser adversamente afetados por atrasos na obtenção de confirmação política dos objetivos das NICSP e no estabelecimento da implementação do GT da NICSP.

Sustentabilidade

Ainda é muito cedo para avaliar a sustentabilidade das reformas apoiadas pelo AFS e revistas no estudo de caso. Os resultados finais provavelmente serão suscetíveis de serem fortemente influenciados pela capacidade e empenho dos respectivos governos para implementar as reformas acordadas. Nas Seychelles as perspectivas para tal compromisso são atualmente muito boas e tem uma boa expectativa de que os processos de reforma sustentáveis sejam implementados. No Zimbábue continuas incertezas políticas e institucionais poderão conduzir a atrasos e até retrocesso em algumas áreas de reforma.

Impacto

- Nas Seychelles, é razoável afirmar que as melhorias que foram alcançadas na gestão macro no período desde 2011 (declínio da relação dívida/PIB, desequilíbrio fiscal reduzido) foram positivamente influenciados pelo programa extremamente ativo de AT do AFS. Na avaliação de impacto, no entanto, é necessário olhar para a gama completa de áreas de apoio do AFS (não apenas os tópicos específicos abordados neste estudo de caso). Sob as melhorias de GFP em notificação fiscal acredita-se

estar contribuindo para uma maior confiança do público na fiabilidade e transparência das contas do GoS (Governo das Seychelles) com implicações positivas para o clima de investimentos e desenvolvimento nacional.

- No Zimbábue, o programa do AFS está provendo apoio para os aspectos fundamentais de uma sólida Gestão de Finanças Públicas, incluindo o quadro macro fiscal e os sistemas de notificação contábil e financeiro. O apoio do AFS tem contribuído ao reiniciar um sistema de análise macrofiscal que é um pré-requisito para estabilização futura do processo de orçamento e da economia nacional. É muito cedo dizer que os resultados da AT do AFS tenham alimentado a nível de impacto.

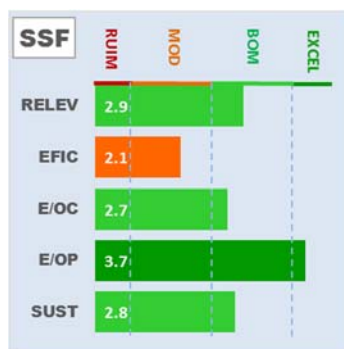
Impacto

A avaliação de impacto nesta fase inicial de apoio do AFS é bem especulativa. No entanto, há sólidas razões para argumentar que o impacto poderia ser substancial se a implementação de AT for realizada até o final: o desenvolvimento de sólidos sistemas de GFP é fundamental ao crescimento e estabilidade futura dos estados membros do AFS, muitos dos quais estão apenas agora surgindo de um período de instabilidade econômica e fiscal significativa ou severa. Especificamente, o estabelecimento de sistemas básicos de GFP, incluindo as ferramentas de gestão macrofiscal a médio prazo, sistema de notificação de orçamento contábil e fiscal e gestão de caixa são elementos essenciais para a construção de bases para um crescimento e estabilidade sustentados e o AFS tem sido instrumental em prover um ímpeto significativo ao desenvolvimento básico.

Recomendações relacionadas à GFP

1. O AFS deveria reavaliar o ritmo e a intensidade do fornecimento de AT aos países com maior ênfase na capacidade de absorção das instituições beneficiárias e um compromisso mais aprofundado com os beneficiários de AT no início para a definição de metas e cronogramas.
2. O AFS deveria considerar um limite para o número total de missões de forma a permitir a concentração em um número menor de missões mais extensas, especialmente em países implementando vários projetos.
3. O AFS deveria explorar a possibilidade de recorrer mais aos ECP (Especialistas de Curto Prazo) para fornecer apoio de monitoramento do processo crítico de transição das recomendações de reforma para os processos de implementação e para fornecer um apoio de treinamento mais sustentado e profundo.
4. O AFS, em colaboração com o escritório do FMI no país, quando possível, deveria se relacionar mais ativamente com outros doadores na tentativa de identificar AT adicionais e treinamento para apoio complementar na adoção e implementação das reformas de GFP acordadas. Os fornecedores de AT representados no CD do AFS deveriam apoiar mais proativamente este esforço, por exemplo, ao compartilhar informações sobre seu trabalho com o Centro.

5.2 SETOR DE SUPERVISÃO FINANCEIRA



As metas dos efeitos temáticos para SSF se identificam com a conformidade dos BCP, Basileia I, elementos da Basileia II e III, a supervisão baseada em risco, a supervisão macro-prudencial e uma maior cooperação transfronteiriça entre supervisores. A SSF representa uma média de 12% de total da AT do AFS, indo de menos de 4% no AF de 2012 (devido ao CR começar em janeiro de 2012) até quase um quinto, um ano depois. No AF de 2015, espera-se que esta AT venha a convergir ao valor médio em termos percentuais. Estimamos que SSF responde por US\$ 2,4 milhões do orçamento total do AFS entre o AF de 2012 e o AF de 2014. Com oito seminários regionais realizados ou previstos para o AF 2012-15, a SSF tem realizado o segundo maior número após as ERS. A gama de assuntos tem sido diversa: supervisão baseada em risco, integração e alinhamento de

processos de fiscalização, supervisão macro-prudencial e supervisão transfronteiriça no AF de 2013, banco móvel e resolução de problemas bancários no AF de 2014, regulação e supervisão de IdMF, prestadores de serviços financeiros móveis e rede de agências e obediência às Basileia II/III e supervisão macro-prudencial prevista para o AF de 2015.

Relevância

A maioria da AT da SSF foi fornecida em conformidade com Basileia II/III e SBR. A conformidade BCP e supervisão transfronteiriça tem produzido um relatório de AT para cada uma e a supervisão macro-prudencial nenhum. Em nove áreas alvo apenas uma missão de AT ocorreu em um país específico. A coordenação de doadores tem sido razoável. Dois exemplos são o trabalho de capacitação conjunta com o Banco da França nas Comores e a organização de seminários regionais em parceria com Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), a África do Sul Reserve Bank College e o AFRITAC Oriental.

A SSF têm encontrado dificuldades para ter andamento firme. Isto se deve, em parte, por que outros prestadores de AT, em específico o MEFMI e a iniciativa "FIRST", tem presença estabelecida em algumas áreas foco do AFS, especialmente na implementação e fortalecimento da gestão baseada em risco. Como resultado, uma quantidade significativa de atividades nos primeiros dois anos foi direcionada ao acordo de planos de trabalho, avaliações das posições atuais e o desenvolvimento de roteiros. A apresentação de AT substancial ainda se encontra em fase inicial na maioria dos países alvo e o FMI destacou que o desenvolvimento de roteiros e a implementação de Basileia II/III é substancial para a AT e requer treinamento quanto aos conceitos e as análises. Em uma quantidade significativa de áreas de AT, do tipo supervisão transfronteiriça, regulação macro-prudencial, regulamentos sobre risco de mercado, requisitos de capital, os países membros alcançaram metas GBR em SSF sem nenhuma AT do AFS. Uma grande quantidade de cancelamentos e adiamentos de missões SSF poderia, também, potencialmente indicar falta de prioridade. 50% dos seminários regionais foram sobre temas não diretamente relacionados aos projetos de AT do FFS, embora o AFS tenha destacado que estes estão ligados a áreas temáticas dos quadros de SSF e acredite que certos efeitos são mais facilmente alcançados através de seminários.

Com base na informação disponível, estamos incertos quanto bem orientado o programa de AT de SSF está em relação às necessidades prioritárias do país membro. **Qualificamos a relevância como 'Boa', com nota 2,9.**

Eficiência

A apresentação de AT da SSF tem sofrido com o atraso no lançamento de atividades e um declínio acentuado no AF de 2014. Os insumos de AT corresponderam a apenas seis pessoa/semanas no AF de 2012, em relação dos 28 previstos. Em geral, entre o AF de 2012 e o de 2014, a SSF teve a mais baixa taxa de execução de todas as áreas temáticas, não podendo oferecer missões acima dos 30% previstos devido a adiamentos ou cancelamentos. O FMI destacou que o processo de transferência para um novo CR tem sido eficaz e o novo CR começou rapidamente a organizar missões. Entre o AF de 2013 e o AF de 2014, a SSF alcançou 30 de seus 41 marcos, sete foram adiados e três cancelados. No entanto, das 30 que foram atendidos, 21 eram relacionadas com concordar sobre AT ou roteiros com autoridades, em vez de implementação substantiva de AT.

PRINCIPAIS RESULTADOS NA SSF	
Temático	
1.	Boa coordenação com o trabalho da Sede.
2.	AT substantiva limitada realizada até hoje.
3.	A AT tem sido de alta qualidade, embora ela poderia ser mais eficazmente estruturada para oferecer efeitos.
4.	Houve ineficiências, incluindo uma fraca taxa de liberação de relatórios da AT.
5.	A AT da SSF e os seminários foram de alta qualidade, embora a articulação de alguns com o programa de AT da SSF tem sido fraca.
6.	Capacitação contínua é vital para o sucesso a longo prazo.
7.	A cooperação tem valor agregado para os países membros. Os parceiros incluíram: Sede do FMI (por exemplo, MMC, outros CRAT (por exemplo, AFE), instituições fora da região (por exemplo, Banco da França), organizações regionais (do tipo SADC) e instituições locais do tipo South African Reserve Bank College.
Estudo de caso	
1.	A AT do AFS foi bem recebida pelo Banco das Ilhas Maurício. Vista como parte um relacionamento maior.
2.	Comentários sobre as diretrizes da SREP são tidos como pertinentes e de alta qualidade.
3.	BOM vê valor na habilidade do AFS de tirar partido da alta qualidade de experiências internacionais.
4.	BOM teria gostado de um apoio prolongado, por exemplo, mais experiência prática da AT para a implementação de diretrizes.
5.	As partes interessadas consideram BOM e a capacidade de alguns bancos precisam melhorar para implementar diretrizes mais eficazmente.

Apresentação de AT às vezes tem sido *ad hoc*, muitas vezes sem o acompanhamento necessário. Nosso estudo de caso sobre o Maurício sugere que apoio de acompanhamento na fiscalização, revisão e análise de processo (SREP) na implementação de AT teria facilitado os efeitos. Nossas revisões documentais indicam questões similares. Por exemplo, na missão da Suazilândia em maio de 2013 deixou orientações na condução de auto-avaliação sobre BCP. Aparentemente não houve acompanhamento deste aconselhamento. As Comores, por outro lado, aparentam estar recebendo assessoramento focado e extensivo sobre a implementação de supervisão baseada em risco. O AFS tem indicado que intervenções direcionadas sobre tópicos especializados é o modo preferido de participação em muitos países (exceto nas Comores, em Lesoto, na Zâmbia e na Namíbia). Nos últimos três países, tem havido missões de acompanhamento. Mesmo onde tem havido envolvimento prolongado, não se tem alcançado resultados conforme esperado. Por exemplo, em Botsuana, o AFS tem funcionando desde o AF de 2012 na revisão da legislação e missões tem sido enviadas a cada ano. Além disso, a liberação de relatórios de AT tem sido especialmente vagarosa na SSF: desde meados de outubro de 2014, 20 dos 25 relatórios emitidos, alguns datados do começo de 2012, não foram finalizados.

Evidentemente, uma grande quantidade das questões comentadas acima são consequência de questões que estão fora do controle do AFS. Não obstante, elas impactam a eficiência do programa. **Qualificamos a eficiência para SSF como 'Moderada', com nota 2,1.** O FMI acredita realmente que esta classificação não é um reflexo dos efeitos da SSF da AT. Destaca, por isso, que houve um grande número de missões e seminários realizados. Apesar de vários rascunhos de relatórios de AT não estarem completos, foram deixados com as autoridades e os relatórios completos (no sentido burocrático) não deveriam ser a preocupação dominante. Destacamos que nossa avaliação foi embasada nas QBA pertinentes relacionadas à eficiência.

Eficácia

As perspectivas para alcançar efeitos da AT de SSF foram adversamente afetadas por um começo relativamente tardio mas isto tem, em nossa opinião, sido exacerbado por uma lenta formação de ímpeto na apresentação de AT. Como destacado, um grande número de efeitos no quadro lógico temático estão sendo alcançados pelos próprios países membros do AFS, sem a AT de SSF.

O seminário sobre Supervisão Transfronteiriça terá contribuído para atingir os efeitos relacionados à cooperação regional.

O AFS tem indicado que teve uma importante função catalítica na intensificação de contatos entre os legisladores seniores. Além disso, o IFA ofereceu dois cursos de supervisão bancária com ênfase significativo na supervisão transfronteiriça e consolidada de que muitos países do AFS se beneficiaram. Não obstante, até agora só o Maurício tem recebido AT nessa área. O Maurício também emitiram diretrizes atualizadas de SREP incorporando comentários do AFS. O trabalho da SSF tem também incluído diversas áreas de AT direcionadas ao Banco das Ilhas Maurício (BOM), a Zâmbia se beneficia da AT do AFS sobre SREP e, acreditamos, a Namíbia se beneficia da AT da Basiléia II. O AFS está definitivamente contribuindo para o alcance de efeitos em alguns países, em áreas direcionadas.

A nossa revisão de relatórios de AT selecionados identificaram o seguinte: o trabalho foi iniciado na implementação de SBR nas Comores mas os efeitos provavelmente irão demorar mais do que os 4-5 anos previstos dado às restrições de capacidade, o ritmo de implementação até hoje, de acordo com alvo e, em nossa opinião, os recursos relativamente limitados de cinco semanas alocadas para o projeto até hoje e para o plano de trabalho no AF de 2015. Uma missão do AFS de março de 2013 identificou diversas necessidades de capacitação para a implementação de SBR em Lesoto e recomendou um plano de ação. As duas semanas de AT entregues no AF de 2014 e 1 semana planejada para o AF de 2015 não parece consistente com aquela recomendação. Aparentemente, não houve acompanhamento de AT em maio de 2013 para a Suazilândia na realização da avaliação BCP. Não estamos de pleno acordo com o AFS de que possa haver uma contribuição significativa para alcançar resultados substanciais no fortalecimento de áreas como em supervisão de banco móvel, resolução de crise nos bancos e supervisão do IMF apenas, ou primariamente, através de seminários.

Quadro 5: Estudo de caso SSF – SREP/ICAAP no Maurício¹¹

Contexto	Avaliação de Critérios CAD, Continuação																
<p>O Maurício tem um dos sistemas bancários mais desenvolvidos da região. O setor bancário é grande comparado à economia doméstica e tem uma grande presença de bancos estrangeiros. As autoridades tem modernizando o quadro regulatório e a fiscalização do setor de forma consistente como parte do objetivo do país em ser líder financeiro regional e do setor financeiro internacional. A participação da AT do AFS tem sido <i>ad hoc</i>, cobrindo colégios de fiscalização / quadro de gestão de crise, revisão e comentários sobre a implementação do quadro da Basileia III e o pilar 2 da Basileia II, no formato de revisão / recomendações sobre a SREP/ICAAP (Processo de Assessoria de Adequação de Capital).</p>	<p>Eficácia</p> <p><i>Efeitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretrizes revisadas de SREP/ICAAP incorporando uma porção significativa de sugestões do AFS foram emitidas. ▪ O manual de fiscalização está sendo atualizado. ▪ Embora a conscientização de questões entre os supervisores tenha melhorado, nenhuma implementação de capacitação de supervisores ou banqueiros tem ocorrido. A necessidade ainda não satisfeita de supervisores para o BOM para fortalecer suas habilidades de avaliar eficazmente os relatórios do ICAAP e fraca capacidade de, especialmente os menores bancos locais, na implementação eficaz de diretrizes foi comentado pelas partes interessadas. 																
Cadeia de resultados simplificados																	
<p style="text-align: center;">Fortalecendo Processos SREP/ICAAP</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #c00000; color: white;">Insumos/Atividades</th> <th style="background-color: #c00000; color: white;">Resultados</th> <th style="background-color: #c00000; color: white;">Efeitos</th> <th style="background-color: #c00000; color: white;">Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f0f0f0;">1 missão de uma semana, CR + STX.</td> <td style="background-color: #f0f0f0;">Relatório com recomendações nas Diretrizes BOM e SREP. Seminários para banqueiros e supervisores.</td> <td style="background-color: #f0f0f0;">Gestão de risco reforçado e adequação de capital nos bancos; supervisão reforçada no setor bancário.</td> <td style="background-color: #f0f0f0;">Setor bancário e economia mais resistentes a choques financeiros e desempenho econômico melhorado.</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="background-color: #c00000; color: white;">Riscos/Hipóteses</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="background-color: #f0f0f0;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de execução bancária para implementar ICAAP e acesso a recursos para atender qualquer necessidade adicional de capital. ▪ Capacidade de supervisor bancário de compreender ICAAP e eficazmente engajar com bancos. </td> </tr> </tbody> </table>		Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto	1 missão de uma semana, CR + STX.	Relatório com recomendações nas Diretrizes BOM e SREP. Seminários para banqueiros e supervisores.	Gestão de risco reforçado e adequação de capital nos bancos; supervisão reforçada no setor bancário.	Setor bancário e economia mais resistentes a choques financeiros e desempenho econômico melhorado.	Riscos/Hipóteses				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de execução bancária para implementar ICAAP e acesso a recursos para atender qualquer necessidade adicional de capital. ▪ Capacidade de supervisor bancário de compreender ICAAP e eficazmente engajar com bancos. 			
Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto														
1 missão de uma semana, CR + STX.	Relatório com recomendações nas Diretrizes BOM e SREP. Seminários para banqueiros e supervisores.	Gestão de risco reforçado e adequação de capital nos bancos; supervisão reforçada no setor bancário.	Setor bancário e economia mais resistentes a choques financeiros e desempenho econômico melhorado.														
Riscos/Hipóteses																	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de execução bancária para implementar ICAAP e acesso a recursos para atender qualquer necessidade adicional de capital. ▪ Capacidade de supervisor bancário de compreender ICAAP e eficazmente engajar com bancos. 																	
Atividades Principais do AFS																	
<p>Missão de uma semana em março de 2014, com CR e 1 ECP. As atividades incluíram uma revisão das diretrizes ICAAP/SREP para bancos, processos de fiscalização do BOM, relatórios modelo de ICAAP/SREP, reuniões com banqueiros e um seminário para supervisores (o seminário inicialmente previsto para também incluir banqueiros).</p>																	
Avaliação baseada nos Critérios CAD																	
<p>Relevância</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A AT foi uma atividade direcionada em resposta ao pedido do BOM. Consistente com a prioridade de melhoria na gestão de riscos e fortalecimento do capital bancário. ▪ Tempo razoavelmente apropriado – seis meses entre o pedido e a apresentação. ▪ A AT fornecida por um antigo empregado do Banco da Inglaterra/ ASF – de relevância para o Maurício em termos de desenvolvimento. 	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os participantes de seminário o avaliaram bem. ▪ Sugestões na melhora das diretrizes foram pertinentes, embora genéricas. O BOM ficou, de modo geral, satisfeito com a qualidade do aconselhamento. ▪ Foco limitado das necessidades de capacitação no BOM e em bancos nas recomendações. <p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A AT foi entregue em uma missão – alcançou-se muita coisa durante este tempo. No entanto, acreditamos (e os beneficiários de AT concordam) que mais AT se fazia necessária para fornecer experiência prática sobre apoio para os supervisores nesta área. Por exemplo, isto foi feito para a AT ICAAP/SREP na Zâmbia. <p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado o nível relativamente elevado de habilidades essenciais entre os supervisores BOM e os recursos disponíveis à instituição, os resultados da AT provavelmente serão mantidos. <p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provavelmente será realizado, embora com o apoio de implementação do AFS seria muito mais rápido e eficiente. 																

Enquanto o AFS tem alcançado alguns resultados em SSF até hoje, e contribuído com outros, acreditamos que o ritmo e a abordagem de apresentação de AT até agora realizado tem limitado a obtenção de efeitos. **Qualificamos o efeito em projetos realizados até hoje como 'Bom', com nota 2,7 e resultados como 'Excelentes', com nota 3,7 refletindo a qualidade dos relatórios de AT e as apresentações revisadas.**

¹¹ Este quadro contém um resumo do estudo de caso. Veja o Apêndice 4.4 no Volume II deste relatório para mais detalhes.

Sustentabilidade

Até hoje, foi conseguido um progresso limitado nos esforços de capacitação da SSF. Nossa preocupação é que recursos limitados estão sendo dedicados a objetivos do tipo implementação de SBR, em países com fraca capacidade, como as Comores e Lesoto, e isto irá atrasar os efeitos e enfraquecer a sustentabilidade. Por outro lado, a AT dada a países como o Maurício é, provavelmente, mais sustentável porque esse país tem uma inerente maior capacidade de implementar as recomendações da AT. **Em suma, qualificamos a sustentabilidade como 'Boa', com nota 2,8.**

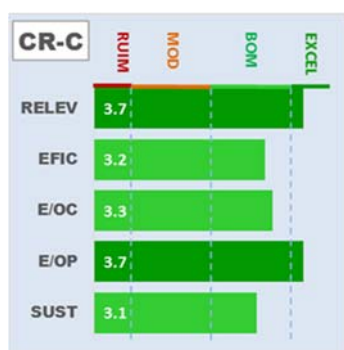
Impacto

A fim de contribuir significativamente para o impacto, as necessidades da AT de SSF precisam se tornar mais estratégicas e serem sustentadas por um longo período com as instituições selecionadas para alcançar resultados. Isto envolveria, por exemplo, combinar os efeitos com os beneficiários de AT, seguindo sistematicamente o plano de trabalho com intensidade apropriada de AT nos níveis requeridos em termos de recursos e concepção de intervenções de AT que lidam com todas as necessidades dentro do AFS e a competência para atingir efeitos.

Recomendações temáticas relacionadas à SSF

1. O AFS deverá reavaliar as áreas foco de AT para realinhá-las à luz das necessidades de AT dos países membros e garantir que recursos adequados sejam dedicados a projetos onde necessário para desenvolver capacitação.
2. O enquadramento de projetos individuais de AT com efeitos direcionados explicitamente poderá permitir ao AFS identificar mais eficazmente riscos e suposições, permitindo assim que projetos mais capazes de entregar tais efeitos sejam concebidos.

5.3 ADMINISTRAÇÃO ADUANEIRA



As metas para os efeitos temáticos para a AT da alfândega do AFS se identificam com: aumentar a arrecadação aduaneira por uma administração melhorada e rentável e uma conformidade fortalecida, aumentar a eficiência e eficácia das organizações aduaneiras; reduzindo barreiras para o comércio e aumentando a harmonização regional atendendo as melhores práticas internacionais. As recomendações de AT lidam com questões práticas afetando alguns aspectos do desempenho aduaneiro. Elas incluem ajudar a reduzir o tempo de espera da mercadoria, melhorar a facilitação comercial através de gestão de riscos e auditorias *a posteriori* (AaP) e aumentando a arrecadação do imposto. Incluindo a alocação do AF de 2015, a alfândega responderia por 13% da apresentação de AT do AFS, em correspondência com os impostos e marginalmente mais que SSF. Estimamos que foram

gastos em torno de US\$ 3 milhões nas atividades aduaneiras, incluindo a alocação de despesas gerais, até o AF de 2014. Apenas dois seminários regionais de aduanas foram realizados ou previstos: Em relação às informações geradas pelo fluxo de impostos no AF de 2014 e na facilitação comercial no AF de 2015.

Relevância

A maioria da AT da alfândega foi na gestão de risco, com importância crescente do imposto (*excise*) a arrecadar desde o AF de 2014. A maioria dos países teve diagnóstico ou revisão de avaliação de AT em estágios iniciais. Nove áreas temáticas/países tem tido apenas uma missão relacionada à AT cada. Consideramos as áreas temáticas tratadas pelo programa de alfândega de AT como sendo de grande relevância para a região. Especificamente, o foco na facilitação comercial e a gestão de riscos associada e a capacitação relacionada a controle, são prioridade para a maioria dos países membros. Avançando nestes eficazmente haverá um impacto positivo sobre o comércio regional. O aumento de recursos de AT dedicados ao imposto também estão focando uma necessidade importante que está sendo priorizada pelas autoridades. O trabalho do AFS com a alfândega também reage rapidamente às necessidades importantes dos beneficiários embora, conforme destacamos em relação a eficiência a seguir, isto pode acontecer ao preço de alcançar resultados sustentáveis.

As atividades da alfândega estão intimamente integradas com o trabalho diagnóstico do DFP. Uma importante parceria está sendo desenvolvida com o Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DfID) para potencializar as atividades de alfândega do AFS na Zâmbia, Malauí¹² e Moçambique. A parceria entre pares entre o Maurício e as Comores, com financiamento Australiano, é um outro exemplo. Participaram uma série de agências regionais e programas de doadores regionais no seminário de facilitação comercial. Por outro lado, na Suazilândia, parece que a coordenação com o Banco Mundial foi limitada. A alfândega ensaja a harmonização regional garantindo que seu trabalho focado no país em gestão de riscos, AaP e impostos satisfaçam os requisitos regionais. Isto também se verifica na elaboração de legislação e regulação para os países membros. O CR também participa de reuniões de agências regionais. Não obstante, acreditamos que há potencial para a área de alfândega do AFS se envolver mais diretamente na formação e fortalecimento da infra-estrutura aduaneira regional. Além disso, a área temática é mais adequada para seminários regionais do que a maioria das outras do AFS. **Qualificamos a relevância da alfândega como 'Excelente', com nota 3,7.**

Eficiência

A apresentação de AT aduaneira do AFS é indicada como eficiente pela baixa proporção de *inputs* contra *outputs* (entrada/saída) de AT. 132 pessoas/semanas de AT foram entregues até o AF de 2014, o maior número após GFP. Dos 45 marcos, 17 foram atendidos e 28 deles tem mostrado um bom mas limitado progresso. Significativamente, uma grande quantidade de marcos alfandegários (31 de 45) são definidos como orientados à implementação. Não obstante, dos 26 marcos definidos para o AF de 2015, 15 são de anos anteriores. A taxa de utilização tem, de fato, sido negativa (ou seja, mais AT tem sido entregue que planejada).

O estudo de caso da Suazilândia e alguns relatórios de AT destacam a necessidade de fortalecer o monitoramento de implementação de assessoramento de AT. Os custos e a complexidade disto provavelmente serão altos dado o relativamente grande número de áreas em que a alfândega fornece AT para alguns países. Ademais, o nosso estudo de caso e revisão mostra que há riscos em não entregar efeitos por ser desviado em uma série de áreas diferentes dentro de uma instituição, mesmo a pedido do cliente. O estudo de caso também destaca a falta de implementação após AT em AaP ter sido suspensa após duas missões. A Suazilândia tem visto AT da alfândega em cinco áreas diferentes. O AFS tem indicado que foi intencional, para cumprir necessidades urgentes e o foco a curto prazo foi intencional também. A Zâmbia tem visto cobertura de quatro temas em cinco missões. Em comparação, a Namíbia tem-se beneficiado de sete missões relacionadas ao imposto e três em gestão de riscos das 10 missões realizadas. Acreditamos que há risco de os recursos da alfândega serem distribuídos de maneira rala. Por exemplo, o plano de trabalho do AF de 2015 sugere que dos 24 projetos¹³ contemplados, quase todos incluem apenas uma missão por ano e 10 apenas um semana de *inputs* cada uma. Com insumos tão limitados, é também difícil avaliar a contribuição do AFS para efeitos mesmo quando são alcançados. **Em suma, qualificamos a eficiência da alfândega como 'Boa', com nota 3,2.**

PRINCIPAIS RESULTADOS NA ALFÂNDEGA	
Temático	
1.	O assessoramento de AT e treinamento em alfândega foram entregues com alto padrão.
2.	Embora resultados significativos estejam sendo alcançados, o portfólio de projetos de AT é provavelmente muito amplo para desenvolver efeitos sustentados em alguns países.
3.	Há potencial para do AFS se envolver mais diretamente na formação e fortalecimento da infra-estrutura aduaneira regional.
4.	Monitoramento de implementação requer fortalecimento.
5.	Boa cooperação com instituições parceiras.
Estudo de caso	
1.	Fortalecer AaP na Autoridade Tributária da Suazilândia é o objetivo básico para o AFS e prioridade para ATS.
2.	Intervenção importante na fase crítica inicial de ATS e desenvolvimento de AaP.
3.	Pessoal de AaP credita o AFS por sensibilizar sobre função e âmbito das atividades de AaP.
4.	Bem pouca implementação de recomendações até hoje. Muitas deficiências identificadas na primeira e nas seguintes missões de dois anos atrás ainda persistem.
5.	Desafio de equilibrar a necessidade de ser acionado por demanda com alcançar resultados.

¹² País não membro do AFS

¹³ Definido como atividade para cumprir um efeito específico de AT em um país.

Eficácia

A alfândega tem, até hoje, atingido uma série de resultados de sua AT. Entendemos que em gestão de riscos (GR), por exemplo, na Namíbia, Seychelles, Botsuana, Lesoto, Madagascar e na Suazilândia, as equipes de GR foram estabelecidas ou re-energizadas quando nenhuma existia ou existissem, mas estavam mais ou menos dormentes. Ao longo de uma série de estruturas de dados de entrada, sistemas, procedimentos e regras foram postos em vigor junto com treinamento. O progresso tem ritmo variado; equipes GR totalmente atuantes estão agora a postos e, em alguns casos, tem ajudado as equipes de fiscalização a fazerem detecções de significativas fraudes de receita e contrabando. O AFS também tem tomado uma abordagem sistemática no desenvolvimento de regulamentos e capacidade em impostos na Namíbia, as Comores, as Seychelles, a Zâmbia e o Zimbábue, incluindo a seleção de áreas de especialização como fabricação de cerveja na Namíbia, petróleo nas Comores e Seychelles e radiodifusão e produção de álcool na Zâmbia. O trabalho ainda não está completo e entendemos que efeitos são esperados. Sabemos que a AT do AFS em vários países também tem ajudado a criar ou revitalizar diversos elementos de facilitação comercial.

Nossa revisão de AT AaP na Suazilândia, Lesoto e Moçambique, no entanto, sugere muito pouco progresso nessa área em todos os três países. Na Suazilândia, bem poucas recomendações foram implementadas; em Lesoto, todos os beneficiários de AT originais deixaram o departamento e a função AaP não estava ativa e, em Moçambique uma missão de acompanhamento verificou que nenhuma das recomendações de AT foi implementada. Acreditamos que a reforma da estrutura organizacional precisa estar baseada em uma estratégia coerente e ser devidamente sequenciada. Demora muito tempo para se conseguir e é necessária a concordância do cliente para cumprir compromissos de forma a alcançar efeitos e devem ser obtidos no começo como parte da estratégia acordada. Atualmente as áreas visadas pela AT da alfândega do AFS são relativamente diversas e, embora possam contribuir para o fortalecimento das organizações alfandegárias, é incerto que a abordagem atual de AT seja ideal para alcançar este objetivo. Finalmente, sempre haverá o risco de que as reformas acordadas não sejam totalmente implementadas. No entanto, se o AFS concorda, desde o início, os efeitos e a estratégia de AT com os beneficiários e se faz um acompanhamento rigoroso e medidas rápidas são tomadas em resposta a eventos adversos, isto irá minimizar o impacto negativo da materialização de eventos de risco.

Em suma e baseado nas informações disponíveis, qualificamos o efeito das atividades alfandegarias do AFS no limite superior de 'Bom', com nota 3,3. A alta qualidade dos relatórios revisados em geral nos leva a classificar resultados como 'Excelentes', com nota 3,7.


Sustentabilidade

A capacidade organizacional continua limitada em muitos países membros. Os envolvimento prolongados com as instituições de alfândega em áreas foco serão a chave para obter resultados sustentáveis. O portfólio atual terá que ser diminuído em alguns países ou os recursos disponíveis aumentados. Se devidamente aproveitada, a AT procurará aumentar a capacidade do pessoal e o aumento das receitas de alfândega, o que poderá ajudar a atenuar a escassez de recursos. De modo geral, à medida que a AT relacionada com alfândega do AFS amadurece, uma estratégia de sustentabilidade deverá ser explicitamente formulada, mesmo se investimentos de contrapartida não foram originalmente identificados como risco/parte do quadro lógico da alfândega. A parceria proposta com DfID é um bom modelo. Não obstante, os riscos à sustentabilidade nesta área permanecem altos em muitos países e **qualificamos a sustentabilidade como 'Boa', com nota 3,1.**

Impacto

Acreditamos que, embora relativamente focadas, as necessidades de estratégia aduaneira precisam ser mais concentradas e entregues durante um longo período para desenvolver capacidade na maioria dos países membros do AFS e para fazer uma contribuição significativa de impacto através do portfólio. Não obstante, alguns ganhos rápidos podem também contribuir para realizar o impacto.

Quadro 6: Estudo de caso da alfândega – auditoria pós desembaraço na Suazilândia¹⁴

Contexto	Avaliação de Critérios CAD, Continuação								
<p>ATS (Autoridade Tributária da Suazilândia) é uma agência semiautônoma responsável por todas as cobranças de receitas em nome do governo da Suazilândia. Começou suas operações em janeiro de 2011, assumindo responsabilidades de departamentos de governo pertinentes. Opera através de duas divisões: Impostos domésticos e alfândega. Como uma instituição jovem, a ATS tem amplas necessidades. Está envolvida com uma série de doadores. O AFS tem provido AT para a área fiscal e área alfandegária, este último também em coordenação com a Administração de Política Tributária Fundos Fiduciários Específico do FMI. Na área de alfândega, a ATS tem recebido 19 semanas de AT até o AF de 2014, em áreas de grande abrangência, incluindo processos de auditoria de pós desembaraço aduaneiro, processo de mapeamento, desenvolvimento de função de treinamento, gestão de riscos e ASYCUDA (sistema automático de dados aduaneiros).</p>	<p>Eficácia</p> <p><i>Efeitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O benefício principal da AT do AFS, na opinião do pessoal de AaP, tem sido o desenvolvimento da conscientização do papel apropriado e as atividades de uma AaP. Algumas recomendações, como a de padronizar abordagem de auditoria, foram implementadas embora parcialmente. ▪ A maioria das recomendações para um plano de melhoria de AaP de dois anos, no entanto, ainda deve ser implementada (a maioria destas lacunas de implementação foram identificadas na missão de acompanhamento em novembro de 2012). O complemento total do pessoal ainda não foi contratado, o pessoal é desviado para outras atividades, não há abordagem baseada em riscos, um comitê de verificação e cumprimento recomendado nunca se encontrou e foi substituído por um outro comitê com um mandato diferente, projetos de auditoria, embora produzidos, não são atendidos, etc. 								
Cadeia de resultados simplificados									
 <p>Desenvolvendo Função de auditoria pós desembaraço</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Insumos/Atividades</th> <th>Resultados</th> <th>Efeitos</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 missões de 2 semanas pelos STX.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de ação para desenvolver atividades-chave de AaP. ▪ Modelos selecionados para formulários. ▪ Revisão de progresso e medidas adicionais. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de plano de medidas. ▪ Uma função eficaz de função AaP que conduz efetivamente auditorias baseadas em risco. </td> <td> Reduzir tempo de espera de mercadorias e aumentar facilitação comercial e contribuição ao crescimento econômico. </td> </tr> </tbody> </table> <p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento da administração/prioridade estratégica ▪ Disponibilidade do pessoal. ▪ Cooperação de outras funções. 	Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto	2 missões de 2 semanas pelos STX.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de ação para desenvolver atividades-chave de AaP. ▪ Modelos selecionados para formulários. ▪ Revisão de progresso e medidas adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de plano de medidas. ▪ Uma função eficaz de função AaP que conduz efetivamente auditorias baseadas em risco. 	Reduzir tempo de espera de mercadorias e aumentar facilitação comercial e contribuição ao crescimento econômico.	<p><i>Resultados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O relatório de AT e suas recomendações foram de alta qualidade e adaptadas para uma instituição nova como a ATS. ▪ Não houve seminários mas eles teriam sido significativos apenas como parte de um esforço de capacitação a médio/longo prazo em AaP. <p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Há necessidade de se monitorar a implementação de assessoramento de AT e ações corretivas caso se atrase ou não ocorra. <p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Muitos poucos resultados da AT do AFS até hoje. Sustentabilidade não é fator pertinente. <p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado a muito limitada implementação de assessoramento do AFS, a AT entregue sobre AaP até hoje provavelmente irá oferecer uma contribuição limitada de impacto.
Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto						
2 missões de 2 semanas pelos STX.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de ação para desenvolver atividades-chave de AaP. ▪ Modelos selecionados para formulários. ▪ Revisão de progresso e medidas adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de plano de medidas. ▪ Uma função eficaz de função AaP que conduz efetivamente auditorias baseadas em risco. 	Reduzir tempo de espera de mercadorias e aumentar facilitação comercial e contribuição ao crescimento econômico.						
Atividades Principais do AFS									
<p>Durante uma missão de duas semanas em abril/maio de 2012, o AFS ECP revisou o departamento emergente de AaP e forneceu um plano de ação detalhado para desenvolvê-lo em uma função eficaz. Em uma missão de acompanhamento de duas semanas em novembro de 2012, o ECP revisou o progresso realizado (que foi limitado) e sugeriu outro curso de ação. Posteriormente, a administração ATS pediu que o ECP se envolvesse em uma atividade diferente (processo de mapeamento).</p>									
Avaliação baseada nos Critérios CAD									
<p>Relevância</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A AT nasceu de uma missão de avaliação de necessidade em agosto de 2011 realizada pelos CR que identificaram uma série de áreas onde o AFS poderia ajudar. ▪ A ação administrativa de gestão da ATS e os efeitos limitados até hoje sugerem que esta não é considerada uma área prioritária (ou pelo menos a administração da ATS mudou de ideia). ▪ A ATS está envolvida com outros doadores, incluindo o Banco Mundial que tem fornecido, posteriormente, AT para AaP. Há pouca evidência na documentação que o AFS esteja ativamente coordenando com outros doadores na ATS. 									

¹⁴ Este quadro contém um resumo do estudo de caso. Veja o Apêndice 4.3 no Volume II deste relatório para mais detalhes.

Recomendações temáticas relacionadas à área alfandegaria

1. O AFS deve rever sua estratégia atual de fornecimento de AT para a área alfandegaria de forma a garantir que recursos adequados sejam alocados para desenvolver capacitação e conseguir efeitos em instituições beneficiárias quando necessário, seja ao assegurar que o nível de compromisso à quantidade de países ou projetos seja é proporcional com o nível de recursos disponíveis, ou aumentando a alocação de recursos, ou uma combinação destas duas abordagens.
2. O risco de ser desviado para múltiplas atividades de curto-prazo pode ser diminuído através de uma participação mais intensa e concreta com o beneficiário na fase de concepção do projeto para concordância: dos efeitos concretos que serão visados, que insumos do AFS serão previstos e em que período, e enfatizar a necessidade de completar efeitos.
3. Especialmente nas intervenções de curto prazo mais esforços são necessários para monitorar a implementação de assessoramento. A falta de seguimento deverá ser registrada e relatada como parte do sistema de notificação da GBR.

5.4 ADMINISTRAÇÃO FISCAL



A AT do AFS na área fiscal almeja atingir efeitos relacionados com melhorar a cobrança de impostos, gestão custo-eficiente e conformidade fortalecida, aumentando o número de países com UGC e regimes simplificados nos pequenos negócios e redução das barreiras regionais ao comércio. A AT específica tem focado na simplificação de procedimentos de arquivamento, desenvolvimento de ferramentas de informação e compartilhamento de informações (por exemplo, com a alfândega), melhorias na abordagem de conformidade baseada em riscos e automação de processos. A administração fiscal representa 13% do portfólio total do AFS (incluindo o plano de trabalho do AF de 2015). Estimamos que US\$ 2,7 milhões dos recursos do AFS teriam sido alocados para este tópico, marginalmente inferior que para alfândega. A administração fiscal apresentou dois seminários: análise de

evasão fiscal e enquadramento jurídico de impostos para indústrias de extração, dirigido pelo departamento legal do FMI e gestão de conformidade de impostos pelo contribuinte.

Relevância

A maioria da AT da alfândega foi fornecida na reforma organizacional. A maioria dos países teve diagnóstico ou revisão de avaliação de AT em estágios iniciais. 17 áreas temáticas/países tem tido apenas uma missão de AT cada.

Ainda existe uma margem considerável, em vários países membros, para aumentar a eficácia e a eficiência da cobrança de impostos através da reestruturação da administração fiscal, melhor segmentação e seleção de contribuintes e aumento de sua conformidade. IVA é uma questão emergente importante. Consideração deveria ser dada para definir adequadamente os objetivos deste programa. Atualmente, os indicadores de sucesso para impostos são: aumento da relação imposto/PIB (muito fora do âmbito da AT do AFS), execução de seminários regionais (atividades, em vez de efeitos) e aumento do número de UGC e unidades de pequenos contribuintes (UPC). A última não é considerada prioridade pela maioria dos países membros. Dez dos treze países membros já tem UGC mas esforços na Namíbia foram adiados. Colaboração com a Agência Fiscal da Suécia em Botsuana, com a Receita Federal da África do Sul em Lesoto e, com UE e o Banco Mundial na Namíbia. O AFS também financiou as missões de AT do DFP. **Qualificamos a relevância da AT Fiscal como 'Excelente', com nota 3,6.**

Eficácia

Impostos alcançaram uma alta taxa de execução no AF de 2013 e no AF de 2014, 100% e 97% respectivamente. Dos 49 marcos estabelecidos, 20 são considerados bons, limitados ou de nenhum progresso. Não obstante, 30 dos marcos estão relacionados com atividades ou resultados (em vez de implementação), indicando potencialmente que menos resultados estão sendo visados nesta fase ou estão sendo alcançados.

Em países como a Botsuana e a Namíbia, uma abordagem estratégica foi tomada envolvendo um programa de modernização da receita. Não obstante, como com a alfândega, há risco ao selecionar uma gama de tópicos diversa num país, embora reagindo aos pedidos desse país, comprometendo o alcance para o compromisso continuado do desenvolvimento de capacidade. Por exemplo, nas Seychelles, quatro áreas diferentes de administração fiscal foram visadas em quatro missões. No Maurício, três áreas diferentes foram abordadas em três missões.

Uma participação significativa do portfólio fiscal agora está voltada para a construção ou reorganização de instituições e capacitação de seu pessoal. Em nossa experiência, isto requer uma participação significativa de AT de maneira constante. Acreditamos que algumas deficiências em alcançar efeitos discutidos na próxima seção poderiam ter sido evitadas com uma participação mais prática com os beneficiários. O plano de trabalho do AF de 2015 mostra que dos 19 projetos previstos apenas uma missão está sendo prevista em 16 casos. Ademais, uma quantidade significativa refere-se a missões conjuntas de CR e ECP, potencialmente limitando os benefícios de alavancagem. Além disso, acreditamos que a implementação de monitoramento poderia ter sido mais eficaz no Zimbábue, onde a gestão da conformidade dos ECP em sua terceira missão constatou que nenhuma implementação das duas fases anteriores foi posta em prática e que a equipe de contrapartida tinha sido desfeita.

Em suma, e dado o impacto potencial que a abordagem de AT teve no efeito, **qualificamos a eficiência como 'Boa', com nota 3,0.**

Eficiência

O relatório anual do AF de 2014 do AFS destaca uma série de casos onde a AT fiscal tem alcançado resultados positivos. Estes incluem a implementação de IVA nas Seychelles e na Suazilândia, melhorias organizacionais em Botsuana, nas Comores e na Namíbia e progresso para o desenvolvimento de Gestão de Conformidade e capacidade de auditoria nas Comores, Seychelles e Suazilândia. Além disso, UGC foram estabelecidas em Lesoto e Namíbia.

PRINCIPAIS RESULTADOS NA FISCALIZAÇÃO	
Temático	
1.	Mistura de intervenções estratégicas, AT prolongadas e <i>ad hoc</i> . Necessidade de aumentar a participação da primeira.
2.	Monitoramento de implementação mais eficaz é necessário.
3.	Pode-se utilizar muitos dos resultados relacionados à alfândega.

As revisões documentais, no entanto, destacam algumas das restrições em alcançar resultados. Por exemplo, uma missão de processo de negócios UGC em abril de 2013 na Botsuana verificou que, apesar de ter estabelecido UGC, esta sofria de deficiências estruturais significativamente críticas e posições não preenchidas. Sabemos agora que recursos foram alocados para recrutamento. Recomendações em dezembro de 2013 para melhorar o pagamento de impostos pelos contribuintes em Moçambique não tinha sido acompanhada conforme o programado já que as autoridades não estavam prontas. Embora as UGC foram estabelecidas na Namíbia e em Lesoto, elas sofrem com diversas deficiências. Embora uma série de fatores estivessem fora do controle do AFS, acreditamos que um apoio com mais experiência prática do AFS poderia ter evitado atrasos e facilitado implementações mais eficazes e eficientes. Os resultados de AT revisados tem sido, de modo geral, de alta qualidade, embora achamos que os relatórios de AT redigidos pelo ECP na gestão de conformidade do Zimbábue não estavam tão focados e não eram práticos em atender os padrões do FMI, mas eram tecnicamente válidos.

A área fiscal do AFS está priorizando alguns temas importantes de reforma fiscal que requerem decisões difíceis das autoridades e capacitação de seu pessoal. Apesar dos contratempos comentados, acreditamos que houve um progresso razoável em várias áreas, embora a abordagem da AT possa haver limitado a obtenção de resultados completos até hoje. **Qualificamos o efeito como 'Bom', com nota 2,9 e os resultados como 'Excelentes', com nota 3,5.**

Sustentabilidade

Esta é uma área de alto risco e como alguns dos projetos como gestão de conformidade no Zimbábue tem demonstrado, está sujeita a muitos fatores além do controle do AFS. As dificuldades ainda sendo encontradas nas UGC reforçam esta questão. Também acreditamos que a abordagem atual de AT de insumos limitados por projeto pode prejudicar o alcance da sustentabilidade. **Qualificamos a sustentabilidade como 'Boa', com nota 2,9.**

Impacto

A implementação completa e bem sucedida de uma série de projetos através do portfólio de AT, incluindo o estabelecimento de UGC, UPC, a implementação de IVA (por exemplo, na Suazilândia e nas Seychelles com níveis variados de contribuição do AFS) e aumentar o pagamento de imposto pelo contribuinte criará um impacto positivo e significativo nas receitas do governo.

Recomendações temáticas relacionadas à área fiscal

O AFS deve rever sua estratégia de imposto atual de fornecimento de AT para a área aduaneira de forma a garantir que recursos adequados são dedicados a desenvolver capacitação em instituições beneficiárias quando necessário, seja reduzindo a quantidade de países ou projetos, ou aumentando a alocação de recursos, ou uma combinação destas duas abordagens.

5.5 ESTATÍSTICAS DO SETOR REAL



Este programa tem dois objetivos claros e focados: a) para os países compilarem CN anuais e trimestrais de acordo com padrões internacionais e, b) melhorar a margem e exatidão das estatísticas de preços. Quando o projeto do AFS iniciou, o estudo de base mostrou que, em termos da classificação estatística de seus preços, a região (excluindo o Maurício e a África do Sul) estavam bem abaixo da média para países de baixa e média renda com uma classificação 38 comparados à uma média 56 para todos os países de baixa e média renda.¹⁵ Os pontos fracos em relação às CN e preços foram um grande fator nesta baixa classificação. A apresentação de AT do AFS tem sido flexível, focando tanto as questões específicas do país quanto as regionais. Para o período do AF de 2012- AF de 2015 houve 57 missões; 46 missões de AT em ERS envolvendo 10 países, 2 missões multi-setoriais e 7

seminários regionais. Houve 33 missões de AT de CN e 13 de preços. A reprogramação em resposta a questões de capacidade resultaram em Lesoto ter recebido praticamente 30% da AT. Seis seminários foram realizados, quatro eram sobre CN e dois sobre preços, todos incluíram produtores e usuários de estatística. [Três] outros seminários estão planejados para o começo de 2015, dois nas CN (incluindo um em harmonização regional na UAAA) e outro sobre preços. Em novembro de 2014 o pessoal da Sede contribuíram para um seminário de ERS.

Relevância

A maioria da AT de ERS foi fornecida na estatística das CN. Quase todos os países tiveram um diagnóstico. ERS é a única área temática que não teve missões da Sede.

A AT de CN e preços do AFS são pertinentes e bem focados e abordam uma necessidade urgente. No início do programa de trabalho do AFS, alguns países ainda utilizavam o sistema de contas nacionais (SCN) de 1968, um padrão internacional ultrapassado. O uso de períodos-base obsoletos comprometeu ainda mais a credibilidade da informação para a maioria dos países na região ao não refletir mudanças importantes na estrutura econômica e nos preços relativos. Em quatro países a base era de mais de 16 anos. A utilidade foi ainda mais comprometida pela pouca qualidade da informação e a sua desatualização. Um problema sério para muitos países foi o âmbito limitado das estatísticas de preços. Cada país tinha um IPC mas poucos tinham um índice de preços ao produtor ou índices de preços de exportação e importação. Muitos IPC estavam utilizando períodos-base obsoletos. Estes problemas limitaram a capacidade para uma análise informada de preços e também afetaram diretamente a qualidade das CN que requer informação de preços confiáveis e abrangentes a fim de poder fornecer descrições confiáveis atuais e descrições de preços constantes de uma economia.

Em sequência das missões de diagnóstico, a AT foi adaptada para as necessidades de cada país. Quando as condições essenciais de pré-requisitos não foram atendidas, a AT primeiro focou em ajudar o país a lidar com aquelas necessidades antes de lidar com o objetivo principal. O AFS ajuda com questões regionais como o tratamento dos impostos sobre o comércio

¹⁵ Documento do programa do AFS de dezembro de 2010, Apêndice Gráfico A1.1

para os países da União Aduaneira da África Austral (UAAA). Foi co-moderador em um seminário de contadores nacionais e funcionários de alfândega para discutir a questão.

A coordenação com outros doadores tem sido muito boa e o trabalho das Estatísticas Reais do Setor do AFS está contribuindo diretamente para a realização dos programas regionais de CN e IPC. Por exemplo, em Lesoto, onde a UE apoia o sistema estatístico com financiamento de € 1 milhão, discutiram-se as possíveis áreas de colaboração estatística pela LTX de ERS e a delegação da UE. O trabalho do AFS em Lesoto tem se beneficiado da AT prévias de CN da UE. O AFS está contribuindo aos esforços do BAD e do Banco Mundial para atingir uma maior harmonização regional de CN e IPC.

As ERS têm contribuído para a coordenação regional do AFS. Após um seminário organizado em conjunto pelo AFS e o grupo de estudo STA do FMI envolvendo a alfândega e especialistas de CN de países da UAAA, estabeleceu-se a harmonização do tratamento de taxas sobre exportações e importações. O IPC (IHPC) harmonizado da SADC foi abordado em um seminário de IPC do AFS e discutido durante missões ERS para Botsuana, Lesoto, Namíbia e Moçambique.

O programa de ERS de AT classifica-se muito bem quanto a coerência com o documento do programa e com as prioridades governamentais, consistente com a Sede do FMI e a coordenação com parceiros de desenvolvimento. Dada as necessidades de seus beneficiários de AT, poderia ser mais proativo em obtenção de apoio de doadores. **Qualificamos a relevância como 'Excelente', com nota 3,8.**

Eficiência

No AF de 2013 e no AF de 2014 as ERS cumpriram 19 de seus 43 marcos, 14 mostraram bom progresso e 10 foram adiados. Os seminários foram realizados conforme previsto. As variações nas apresentações da AT em contraste aos planos de trabalho foram uma consequência dos pedidos de países para adiamento de AT. Não obstante, entre o AF de 2012 e o AF de 2014, a taxa de execução de missões foi de apenas 75%, reduzindo sua eficiência. A qualidade dos relatórios de AT foi muito boa mas, às vezes, ao custo da pontualidade. Estimado em US\$ 1,2 milhões, o programa ERS tem utilizado significativamente menos recursos que outras áreas temáticas com exceção das OQPM, que começou recentemente (a mais próxima, a área de impostos, utilizou US\$ 2,4 milhões).

Para ser eficaz, a AT de ERS requer uma abordagem a longo prazo. Os projetos de CN e preços requerem ações sequenciadas do tipo construção ou atualização de um registro comercial ou um quadro de pesquisa, concepção de pesquisa e questionário, condução e processamento de pesquisa e integração dos dados da pesquisa nas CN ou em um quadro de preços. Os países frequentemente precisam de assistência para uma série de passos e as ações levam vários anos para completar, algumas dessas assistências de provedores não-AFS. O programa ERS do AFS tem necessitado e implementado uma abordagem plurianual para o planejamento de AT dentro de sua competência.

PRINCIPAIS RESULTADOS DAS ERS	
Temático	
1.	Dentro da área temática, a AT é bem focada e cuidadosamente adaptada às necessidades e capacidades do país.
2.	Cooperação e coordenação com parceiros de desenvolvimento e outras áreas temáticas é eficaz e eficiente.
3.	Melhorias significativas nas estatísticas do setor real nas regiões tem resolvido alguns problemas de longa data.
4.	Melhorias na análise comparativa de CN, usos de informação de base e conformidade com padrões internacionais.
5.	Progresso na disponibilidade a curto prazo de indicadores para política e desenvolvimento de CTN.
6.	Melhorias nos preços através do rebaseamento de IPC, utilizando os dados mais recentes de ponderação.
7.	Estatística continua com prestígio baixo na região, resultando em falta de pessoal e baixo desempenho de alguns escritórios de estatística. Isto resultou em uma relativamente alta taxa de adiamento de AT distorcendo prioridades previstas.
Estudo de caso	
1.	Estimativas revisadas de CN para o período de 1994 a 2013 foram publicadas pelo ECE em março de 2014, baseadas em parte no censo econômico de 2011-12.
2.	As CN do AFS e AT de preços são pertinentes, informativas, fornecem continuidade e são altamente interativas.
3.	Os seminários, palestras e o treinamento entre pares foram muito bem qualificados pelos participantes.
4.	Atualmente, aproximadamente 25% das posições a nível profissional no ECE estão vagas e as contratações congeladas.
5.	Uma nova lei de estatística foi redigida e deve ser apresentada ao parlamento no começo de 2015 como base de um novo sistema estatístico nacional.

O esquema do apoio técnico é importante. O inglês é o segundo idioma para os CR do ESR e o processo do mecanismo de apoio técnico do FMI assegura a alta qualidade para os relatórios da AT finais e coerência nos relatórios das diferentes regiões. Ele também ajuda ao Departamento STA do FMI para assegurar coerência de assessoramento através das diversas regiões.

Qualificamos a sustentabilidade como *'Boa'*, com nota 3,3.

Eficácia

Dois efeitos de tópicos foram definidos; ambos são claros, verificáveis e realísticos. Seis indicadores com calendários concretos verificáveis foram definidos (a serem concretizados até o AF de 2017). Refletindo sobre linhas de base heterogêneas, alguns indicadores também diferenciam efeitos por grupos de países. Tem havido progresso significativo em relação aos objetivos definidos e, provavelmente, os resultados gerais devem ser amplamente concretizados. Além disso, refletindo sobre a heterogeneidade da região, o programa de trabalho ERS se diferencia amplamente nos países. Para se considerar totalmente o que foi concretizado e o que será concretizado, é necessário ter uma visão desagregada do programa. O fato de que as ERS focam apenas em dois assuntos tem, em nossa opinião, ajudado a atingir resultados significativos ao realizar missões múltiplas sobre o mesmo tópico.

Houve um grande progresso sobre revisão e mudança de base da série cronológica do PIB. Séries revisadas foram preparadas para a Namíbia, a Zâmbia, e a Suazilândia (dezembro 2014 para publicação em 2015) e o trabalho preparatório para mudança de base e revisão das CN de Lesoto estará completo para sua publicação em 2015. A assistência técnica para as melhorias das CN foi adiada em Angola, Moçambique e Zimbábue. Adiamentos são atribuídos à falta de recursos, mas os problemas com o idioma podem ser um fator no caso de Angola e Moçambique. Também tem havido um bom progresso na melhoria das estatísticas de preços. As Ilhas Maurício e a África do Sul já cumprem os padrões internacionais para o IPC e o IPP. A Namíbia mudou a base e atualizou seus IPC em 2013 e tem havido grande progresso em Lesoto. Outros doadores estão apoiando o trabalho do IPC nas Comores, as Seychelles, a Suazilândia e o Zimbábue. O trabalho está progredindo em relação ao desenvolvimento de um IPP para as Seychelles e a Zâmbia.

Os relatórios de AT são de alta qualidade. Eles são práticos, implementáveis e fornecem um registro claro das questões discutidas, planos de ação acordados e recomendações detalhadas. A AT e o treinamento estão estreitamente associados. O treinamento de preços focou em IPP (nos aspectos conceituais e práticos) já que poucos países tinham competência nesta área. Os quatro seminários de CN progrediram para padrões internacionais e melhores práticas para abordagens na estimativa de PIB e CN trimestrais e indicadores de alta frequência, espelhando o progresso com a AT das ESR.

Os efeitos de AT foram qualificados como *'Excelentes'*, com nota 3,5 e resultados também como *'Excelentes'*, com nota 3,7.

Quadro7: Estudo de caso de ERS– Contas nacionais na Zâmbia¹⁶

Contexto	Avaliação de Critérios CAD, Continuação								
<p>Quando o trabalho de Estatísticas Reais do Setor do AFS iniciou em 2011, a classificação estatística da África Austral estava bem baixa para países de baixa e média renda e a demanda para missões de AT do FMI sobre CN era alta. O RCPC do FMI de 2005 para a Zâmbia informava que ‘os recursos para a coletânea de CN tinha alcançado um nível arriscado e crítico’. Concomitantemente, uma DQAF descreveu as CN como baseadas em ‘dados e referenciais desatualizados’. Uma missão para diagnóstico de Estatísticas Reais do Setor do AFS para a Zâmbia em novembro de 2011 descobriu que, em seis anos, as contas ainda dependiam em dados e referenciais de 1994 e encontrou grandes deficiências na conformidade a padrões internacionais. Um programa de AT para lidar com estas questões foi acordado com as autoridades cobrindo o período de 2014 a 2016.</p>	<p>Eficácia</p> <p><i>Efeitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Em março de 2014, o ECE publicou estimativas revisadas das CN avaliadas para 2010 e cobrindo o período de 1994 a 2014, compilados de acordo com as normas internacionais vigentes (SNA 2008) e a atual estrutura de informações. O AFS auxiliou na finalização do censo econômico de 2011-12 e significativamente aumentou a credibilidade dos resultados do censo. <p><i>Resultados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Os participantes dos seminários e das palestras do AFS qualificaram-no bem. Parceiros sugeriram que sessões práticas e cursos mais longos poderiam ser úteis. Comentários favoráveis foram feitos sobre a utilização de treinamento entre pares pelo AFS e uma excursão de estudo para Lesoto foi considerada oportuna e instrutiva. O pessoal do ECE comentaram que dois fatores contribuíram para o sucesso da AT do AFS: a qualidade e a capacidade de resposta do assessoramento fornecido pelos CR e o foco regional do AFS. 								
<p>Cadeia de resultados simplificados</p>									
<p>Compilação e Disseminação de Contas Nacionais</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Insumos/Atividades</th> <th>Resultados</th> <th>Efeitos</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7 missões planejadas entre Nov 2011 e Abr 2015 (10 semanas CR). 5 entregues, outras devidas para o começo de 2015.</td> <td>Relatórios detalhados de AT e materiais técnicos. Apresentação de seminários.</td> <td>CN revisadas e avaliadas para 2010 e cobrindo período 1994-2013 de acordo com SNA 2008. Outros trabalhos em andamento.</td> <td>Melhor política macroeconômica contribuindo para melhor crescimento econômico e redução na pobreza.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Riscos/Hipóteses</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de: pessoal treinado, dados atuais e confiáveis de atividades econômicas, dados de preços trimestrais atuais, abrangente e confiáveis e apoio especializado com o ECE. Desenvolvimento contínuo de indicadores de negócio a curto-prazo. 	Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto	7 missões planejadas entre Nov 2011 e Abr 2015 (10 semanas CR). 5 entregues, outras devidas para o começo de 2015.	Relatórios detalhados de AT e materiais técnicos. Apresentação de seminários.	CN revisadas e avaliadas para 2010 e cobrindo período 1994-2013 de acordo com SNA 2008. Outros trabalhos em andamento.	Melhor política macroeconômica contribuindo para melhor crescimento econômico e redução na pobreza.	
Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto						
7 missões planejadas entre Nov 2011 e Abr 2015 (10 semanas CR). 5 entregues, outras devidas para o começo de 2015.	Relatórios detalhados de AT e materiais técnicos. Apresentação de seminários.	CN revisadas e avaliadas para 2010 e cobrindo período 1994-2013 de acordo com SNA 2008. Outros trabalhos em andamento.	Melhor política macroeconômica contribuindo para melhor crescimento econômico e redução na pobreza.						
<p>Atividades Principais do AFS</p>									
<p>Sete missões estavam previstas para o período de apresentação de AT examinado, outubro de 2011 a abril de 2015. Uma foi adiada a pedido das autoridades, cinco foram entregues envolvendo 10 semanas de missões LTX e a missão final está programada para o começo de 2015. Uma visita à BOS em Lesoto estudou a validação de dados do censo econômico; dois integrantes de CN participaram. Além disso, Zâmbia recebeu 32 pessoa/dias (número de agentes/dia) em palestras formais e seminários.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Relatórios de AT tem sido abrangentes, minuciosos e de boa qualidade. A qualidade do aconselhamento escrito e o acesso ágil ao acompanhamento de correio eletrônico dos CR são importantes para o êxito do trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> Além de 2013, quando existiram três oficiais de apoio técnico do FMI em um curto período, a disposição dos oficiais de apoio técnico do FMI tem funcionado bem. 								
<p>Avaliação baseada nos Critérios CAD</p>									
<p>Relevância</p> <ul style="list-style-type: none"> A AT do AFS é pertinente e bem focada e aborda uma necessidade urgente. O PERP da Zâmbia indica essa necessidade como importante para melhorar o monitoramento e a elaboração de políticas. Restrição de recursos no ECE resultou em pedidos de adiamento de AT para as CN e projetos de preços. Considera-se que o AFS tem uma clara vantagem comparativa na sua área de foco. Outros doadores tem vantagem comparativa em reforma institucional e infraestrutura, onde o progresso tem sido lento, mas essencial para a sustentabilidade a longo termo do programa das ERS. 	<p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Ao ajudar o ECE produzir CN substancialmente melhores e mais úteis, a AT do AFS está ajudando o ECE a romper a armadilha do ciclo vicioso de baixo desempenho / baixo status / poucos-recursos. A sustentabilidade de longo prazo da AT de CN do AFS dependerá do nível de ajuda / financiamento do governo para o ECE e para a função estatística em outras agencias. Mudanças políticas atuais apresentam alguns riscos. Aproximadamente 25% das posições a nível profissional no ECE estão vagas devido a um congelamento das contratações. <p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> Estimativas mais confiáveis e reavaliadas das CN e sua disponibilização oportuna, daqui para frente, deveriam conduzir a uma melhor política macroeconômica e, desse modo, contribuir para o melhor crescimento econômico e uma redução na pobreza. 								

¹⁶ Este quadro contém um resumo do estudo de caso. Veja o Apêndice 4.2 no Volume II deste relatório para mais detalhes.

Sustentabilidade

O programa IPC é de baixo risco relativo porque há poucas interdependências, a coleta é relativamente simples e, normalmente não precisa de novos recursos. O risco é maior e ainda assim baixo para IPP e outros programas de índices de preços porque geralmente eles requerem novos recursos. O programa de CN é de risco mais alto porque está mais exposto às questões sistêmicas. Capacidades de gestão para um bom planejamento, coordenação, análise de dados e séries cronológicas de dados são exigidas para a contínua coletânea de contas nacionais anuais e trimestrais. Qualquer falha no sistema estatístico se reflete nas contas e a mitigação não pode ser limitada ao programa.

A sustentabilidade das CN precisa ser considerada de maneira mais geral do que o programa do AFS. O apoio de outros e o apoio ativo de governos beneficiários é vital. Apoio apropriado da função estatística pelo AFS, Sede do FMI e membros do CD irá maximizar as chances de reforma das instituições necessitadas e o trabalho de sustentabilidade de contas nacionais na região do AFS.

O 'baixo status' da estatística afeta a vontade do governo em financiar adequadamente as organizações estatísticas e a suas habilidades de atrair e reter pessoal adequado. Como os escritórios de estatística produzem CN com mudança de base e estabelecem atualizações anuais regulares, eles são vistos como produzindo dados atuais, confiáveis e relevantes. Ao envolver os bancos centrais e os ministérios de finanças no programa de seminários e palestras, o AFS está ajudando a mudar percepções e dando à equipe que trabalham na definição de políticas em outras agências um melhor entendimento de como os dados recém-atualizados podem ajudar no desenvolvimento e implementação de políticas. Especialmente por ser usuário chave de dados é importante, para o governo, reconhecer melhor a importância de dados de boa qualidade e prover recursos adequados para sua produção.

Qualificamos a sustentabilidade como 'Boa', com nota 2,9, refletindo o risco associado com esta área temática.

Impacto

Tem havido um bom progresso na realização de novos censos econômicos e na revisão e atualização de CN e referenciais de IPC. Até o fim do AF de 2015 todos os países AFS (exceto Madagascar e Zimbábue) terão melhorado significativamente as CN. Especificamente, o AFS comentou que a Zâmbia, a Namíbia e as Seychelles atingiram melhorias significativas e mensuráveis nas Estatísticas Reais do Setor e, que o recorde de implementação deles é de bom augúrio para a sustentabilidade. A formulação e implementação de políticas pelas autoridades fiscais e monetárias tem se beneficiado destas melhorias de informações.

Recomendações temáticas relacionadas à ERS

1. O AFS deve conceber o seu plano de trabalho de forma que ele não tenha que depender do cancelamento ou adiamento de projetos para atender adequadamente as necessidades de AT de seus beneficiários de AT.
2. O IMF e o AFS fornece apoio ativo para os esforços atuais por outros doadores para ajudar o governo nas reformas estatísticas na Zâmbia através da atualização da Lei de Censo e Estatística de 1964, desatualizada, e por uma reforma institucional para criar um Sistema Estatístico Nacional.
3. O IMF e o AFS deveriam aconselhar mais ativamente, onde necessário, os devidos ministérios de finanças e os escritórios de estatística para distribuir de forma adequada, de forma urgente, posições a nível profissional nas contas nacionais, preços e o registro comercial estatístico.

5.6 QUADRO DE OPERAÇÕES DA POLÍTICA MONETÁRIA

Como o trabalho do OQPM do AFS iniciou-se recentemente, esta avaliação não constitui uma análise e nenhuma classificação foi fornecida. Não obstante, a nossa revisão se conforma, na medida do possível, à metodologia estabelecida na nota inicial.

A AT começou com diagnóstico e tem recentemente mudado para apoio aos bancos centrais em áreas como a desenvolvimento de instrumentos de política monetária, quadro de metas inflacionárias, modelação e previsão, política cambial, assim como no desenvolvimento de mercados monetários primários e secundários. A AT de OQPM beneficiou seis países no AF de 2014, com a adição de pelo menos mais um (Lesoto) previsto para este ano. No AF de 2015, espera-se que o Maurício e Moçambique recebam 26 e 28 semanas de AT, respectivamente. Um seminário regional sobre modelagem da inflação e previsão está planejado para março de 2015.

Em relação à relevância, as OQPM são extremamente pertinentes para os países membros, incluindo para os três estados membros que fixam sua moeda em relação ao rand da África do Sul. Até agora, muitos países não assumiram nenhuma postura proativa na gestão de política monetária. Esta AT está totalmente integrada no trabalho da Sede do FMI (MMC). Além disso, o AFS planeja colaborar com parceiros externos, como a Noruega (na Zâmbia) ou o Banco do Brasil (em Angola). Sobre eficiência, a abordagem proposta à AT de Moçambique sobre previsão da inflação e modelagem apresenta uma abordagem interessante para capacitação de AT. O Departamento de Pesquisa (RES) do FMI está liderando o projeto. Uma firma de consultoria especializada, conhecida do FMI, está sendo contratada por um período de 12 meses, provendo quatro missões de duas semanas para treinar o pessoal do BdM e mais quatro semanas de apoio à distância, via video-conferência, colaboração em linha e correio eletrônico. Este esforço concentrado para capacitação é muito bem-vindo e deveria ser elaborado selecionadamente para outras áreas temáticas. Não obstante, dedicando 28, 26 e 28 semanas de AT em um ano para três países, alguns com fraca capacidade de implementação, significa um risco de concentração significativo ao portfólio de AT e poderia, potencialmente, testar a capacidade de absorção das equipes de beneficiários. Esta situação requer monitoramento minucioso e ações corretivas imediatas, se necessário.

Achamos que a qualidade do estudo técnica e as recomendações dos **efeitos** são de muita alta qualidade no relatório de AT revisto. Não obstante, nossa análise dos relatórios de avaliação das necessidades de Moçambique e Angola indicam que uma revisão mais explícita da capacidade de absorção institucional e dos riscos de efeitos merecida ter sido feita, especialmente em razão da intensa AT proposta. Dependências, tais como o fortalecimento da supervisão do setor bancário e uma melhor gestão do fluxo de caixa são indicados e se faz necessário ter um monitoramento explícito destas atividades. Finalmente, acreditamos que ações mais amplas deveriam ser elaboradas como plano de ação mais concreto quando da implementação do projeto, com marcos periódicos (digamos trimestrais) para monitorar seu progresso.

Entendemos que o MMC e RES são responsáveis pela avaliação de AT enquanto o AFS, com envolvimento limitado de Sede do FMI, decide sobre o acompanhamento das atividades de implementação de AT.

AFRITAC Sul

Avaliação Independente de Meio Período
Fase I: junho de 2011 a abril de 2014

Volume II: Apêndices

Maio de 2015



Consultores

Subhrendu Chatterji

John Gray

Keith Blackburn

ÍNDICE

1. TERMOS DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO	2
2. MÉTODO DE AVALIAÇÃO E ABORDAGEM	19
2.1 ABORDAGEM E COMPETÊNCIA GERAIS	19
2.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO	20
2.3 ESTUDOS DE CASO	21
2.4 REVISÕES DOCUMENTAIS	22
2.5 PESQUISAS	23
2.6 OUTRAS QUESTÕES	24
3. DESEMPENHO MACROECONÔMICO DO PAÍS MEMBRO DO AFS	25
4. ESTUDOS DE CASO	26
4.1 AS SEYCHELLES E ZIMBÁBUE: QUADRO MACRO-FISCAL E IMPLEMENTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.	26
4.2 ZÂMBIA: CONTAS NACIONAIS.....	32
4.3 SUAZILÂNDIA: AUDITORIAS A POSTERIORI.....	38
4.4 ILHAS MAURÍCIO: BASILÉIA II PILLAR 2	41
5. TRECHOS DO QUADRO LÓGICO DO AFS	45
6. NOTA PONDERADA DOS CRITÉRIOS CAD: MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE 2009	48
7. LISTA DE REUNIÕES E ENTREVISTAS	49

Estes apêndices são o segundo volume do relatório em dois volumes.

Este relatório foi redigido em Inglês, Francês e Português. No caso de conflitos ou inconsistências entre as versões, prevalece a versão em Inglês.

1. TERMOS DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO

**TERMS OF REFERENCE FOR THE
INDEPENDENT MID-TERM EVALUATION OF THE
AFRICA REGIONAL TECHNICAL ASSISTANCE
CENTER SOUTH (AFRITAC SOUTH)**

June 2014



Contents

I. Background and Objectives of the Evaluation.....	4
A. Background.....	4
B. Objectives of the Mid-Term Evaluation	5
C. Steering Arrangements for the Mid-Term Evaluation	5
II. Evaluation Questions	6
III. Methodology	9
A. Evaluation Criteria and Ratings.....	9
B. Information Sources.....	9
IV. Timing and Deliverables	10
A. Timing	10
B. Deliverables	11
V. Evaluator Qualifications.....	12
APPENDICES.....	13
A. Recommendations from the 2009 AFRITACs Evaluation.....	13
B. Evaluation Sub criteria and Weights used in the 2009 Evaluation.....	15
C. List of Documents to be Provided by the IMF	18

I. BACKGROUND AND OBJECTIVES OF THE EVALUATION

A. Background

1. The International Monetary Fund's (IMF) Africa Regional Technical Assistance Center South (AFRITAC South) was established in June 2011 in Mauritius to help countries in the region strengthen their capacity for effective macroeconomic management and to support the region's further integration into the world economy. AFRITAC South's specific objective is to strengthen the institutional and human capacities of governments to manage public finances effectively, maintain robust financial systems, and produce reliable macroeconomic statistics. Its activities are directed to five areas that are common policy challenges for member countries: revenue administration; public financial management; financial sector supervision; macroeconomic statistics; and monetary policy framework operations.
2. AFRITAC South provides technical assistance (TA) and training to 13 beneficiary countries¹ over a five-year cycle. AFRITAC South's first cycle started in June 2011 and is scheduled to end in April 2017. AFRITAC South's operations are funded by contributions from the host country, the IMF, and bilateral and multilateral donors², including AFRITAC South's beneficiary countries. The total budget of AFRITAC South for the current five-year funding cycle was originally estimated at about US\$59 million.
3. Operations are guided by a rolling annual work plan within a results-based management (RBM) framework that was established in FY 2013 during the second year of AFRITAC South's operations. This approach ensures that activities are planned and implemented, as integral part of the overall IMF TA program, on the basis of beneficiary country needs, and are complementary to other forms of IMF TA and those of TA providers. AFRITAC South is guided by a steering committee (SC) composed of representatives of the authorities of the AFRITAC South countries, the donors, and the IMF. During the first two years of operations, the SC met twice a year to discuss the Center's strategic directions, review progress against its work plan, and discuss and endorse a work plan for the next year and beyond. From FY 2014, the SC meetings shifted to an annual cycle.
4. AFRITAC South's assistance to beneficiary countries, which is provided through eight resident advisors, short-term experts (STXs) visits, and HQ-led diagnostic missions, is based on assessment of the TA and training needs of member countries, TA demands from those countries, and IMF TA priorities for the region. The activities in the Center, which may also include TA in areas not covered by the resident advisors, are backstopped by subject-matter specialists at IMF headquarters.

¹ Angola, Botswana, Comoros, Lesotho, Madagascar, Mauritius, Mozambique, Namibia, Seychelles, South Africa, Swaziland, Zambia and Zimbabwe. The Executive Board of the IMF suspended delivery of TA to Zimbabwe in 2002, and partially lifted the suspension in 2009. AFS provides TA to Zimbabwe only in areas in which the suspension has been lifted. The IMF and AFRITAC South re-engaged with Madagascar in mid-March 2014, following the normalization of the political situation in the country.

² Donors include the African Development Bank, Australia, Brazil, Canada, UK Department for International Development (DFID), European Union (EU)-ACP, EU-COMESA, EU-SADC, European Investment Bank (EIB), Germany (German Agency for International Cooperation), Swiss Economic Cooperation (SECO), and the host country, Mauritius.

B. Objectives of the Mid-Term Evaluation

5. The terms and conditions governing establishment and operation of the AFRITAC South multi-donor trust fund call for independent evaluation of the Center's activities. They specify that evaluation of activities financed by the AFRITAC South subaccount "will be initiated no later than 40 months after the activities financed under the subaccount with respect to each funding cycle have begun." In response, the AFRITAC South Program Document "proposes that, after no fewer than three years of operation, an independent external evaluation of the work of AFRITAC South be carried out by a team of independent experts. The evaluation will assess the effectiveness and sustainability of its TA, bearing in mind the long-term nature of capacity building. The evaluation will formulate recommendations for improvement. The findings of the evaluation will inform discussions of AFRITAC South's future operations".³ This evaluation covers the first funding cycle (i.e., June 2011 to April 2017). Its objective is to assess the relevance of the program document, and the extent to which AFRITAC South has led to tangible results and is achieving its objectives efficiently and effectively, and whether the TA delivered is sustainable. The Center has been in operation for slightly more than two and a half years.

6. The evaluation will assess the extent to which AFRITAC South is achieving the advantages typically associated with delivering TA through Regional Technical Assistance Centers (RTACs): sound identification of country TA needs, rapid and flexible TA delivery, close interaction with beneficiary country authorities, strong country ownership, and effective exchange of information with other TA providers and donors in the region. The evaluation will identify the challenges and risks that AFRITAC South has faced in conducting TA and training, and what has been done to address these challenges and mitigate risks. On the basis of AFRITAC South's work and experience the evaluation will identify key lessons learned and make recommendations for improvement in the delivery of the center's capacity development. The evaluation will also look into how the recommendations of the previous evaluations have been taken into account in the design of AFRITAC South (AFRITAC East and West in 2009).

7. To address these objectives, evaluators will consider a set of linked questions, detailed below, that relate to (a) the relevance of AFRITAC South TA and training activities; (b) the efficiency by which resources (human resources/expertise, financial resources, and time) were allocated to achieve the desired outcomes; (c) the effectiveness of AFRITAC South TA and training—i.e., progress toward the outcomes identified in the Program Document; (d) the extent to which these are likely to be sustained; and (e) impact of AFRITAC South TA on beneficiary countries.

8. AFRITAC South has recently introduced new tools to support RBM, including a strategic logical framework (log frame) for the Center, a series of topical log frames for TA area to guide the work of the resident advisors, and a new format for the work plan to track inputs. AFRITAC South has also built a database that provides for flexible management and reporting of the log frame and

³ Page 70, paragraph 132 of the AFRITAC SOUTH Program Document which can be found at <http://www.imf.org/external/np/exr/key/RTACs.htm>.

work plan. The evaluation will assess AFRITAC South's functionality and utilization of these tools to improve the efficiency of its operations.

C. Steering Arrangements for the Mid-Term Evaluation

9. The IMF Institute for Capacity Development's Global Partnerships Division (ICDGP) will serve as secretariat of the evaluation, managing the procurement process, supporting information-gathering for the evaluation, and keeping the evaluation process on track. While the evaluation report will be addressed to the entire SC, an Evaluation Sub-Committee (ESC) has been established to guide the evaluation. The creation of ESCs is part of IMF evaluation practice and allows SCs to actively participate in the evaluation process. ICDGP will also serve as secretariat of the ESC.

10. The role of the ESC is to provide strategic guidance for the evaluation and to ensure that it takes into account issues relevant to stakeholders. The ESC will (1) review, comment, and agree on the draft terms of reference (TOR); (2) review and advise on the Inception Note prepared by evaluators; and (3) review and comment on the draft evaluation report. Whilst the ESC will guide the evaluation, and provide comments on draft outputs, it will have no power to determine what is included in the reports, and the evaluators will remain free to reach their own conclusions.

11. The ESC is chaired by a chair (a representative from a member country) who was selected by the ESC in consultation with the Chairperson of the SC. The ESC has 11 members, distributed as follows:

- ESC Chair – a representative of a member country (1)
- Member countries (2)
- Donors (3)
- IMFarea department (1)
- IMFTA departments (3)
- IMFICD (1)

II. EVALUATION QUESTIONS

12. The evaluation will address linked questions aligned with best international practice and reflect the OECD's Development Assistance Committee criteria of relevance, efficiency, effectiveness, sustainability, and (likely) impact. Of these, relevance is fundamental — without it, no interventions can be effective, and where relevance and effectiveness are absent, efficiency cannot be tested. Finally, without relative success in the other three dimensions, no intervention is likely to be sustainable. While it is impossible to assess impact (e.g. on economic growth and poverty reduction) after only a rather short time of the center's operations, it should be possible to assess the extent to which the program has contributed to the sorts of conditions that would deliver the impact and the circumstances in which it is reasonable to expect that contribution to result in the expected impact.

13. Table 1 summarizes the basic evaluation questions.

Table 1: Basic Evaluation Questions

DAC Criterion	Question
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • To what extent are the interventions consistent with program document? • Is AFRITAC South meeting the priority needs of member countries and is TA aligned with national reform priorities and regional integration objectives? • Is AFRITAC South’s assistance sufficiently tailored to meet the differing needs of its diverse membership (e.g. LIC and MIC)? • To what extent are AFRITAC South activities effectively coordinated with the work of development partners operating in the same sectors? • To what extent does AFRITAC South TA complement IMF TA programs (e.g. Topical Trust Funds) and TA provided by other organizations? • To what extent does AFRITAC South TA complement core tasks and what would be the risks of overlap (e.g. in terms of accountability)? • Is the SC effective in ensuring strong country ownership of AFRITAC South activities and governance of the Center including strategic direction and oversight? • Has AFS succeeded in establishing a clear comparative advantage compared with other sources and delivery modes of related TA?
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Are AFRITAC South activities delivered efficiently in terms of (i) implementation (e.g., timeliness in executing the work plan, follow up on TA delivered); (ii) use of resources (i.e., cost efficient achievement of results, including overhead cost, also in comparison with other TA providers); and (iii) monitoring and reporting (including dissemination of TA reports)? • Has AFRITAC South worked effectively to leverage its assistance with other TA provided by the IMF and other development partners? • To what degree do AFRITAC South’s systems and institutional set-up allow for retention of organizational memory (e.g. to facilitate follow-up as needed, avoid duplication of effort, improve handovers, etc.)? • To what extent has backstopping from the HQ been an efficient way of quality control of RTAC activities? • Is the current shared management model of AFRITAC South together with the IMF Africa Training Institute efficient? • Has AFRITAC South in its first three years established robust management and operational systems (RBM, financial, document management systems, etc)? • To what extent is the RBM framework actually used for planning, monitoring and reporting, and does it adequately meet the needs of all

DAC Criterion	Question
	<p>stakeholders?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How does the heterogeneous national languages affect the efficiency of the TA provided to the member countries?
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • To what extent have AFRITAC South TA and training led to tangible and lasting results and strengthened capacity? What progress has been achieved against the objectives in the results-based management framework? • Has the Center and its proximity to the Africa Training Institute helped to integrate TA and training? • Are peer-to-peer learning approaches and support to regional training institutions adequately used to support the effective delivery of TA and sustainable strengthening of capacity? What contribution has AFRITAC South made to building a robust network of local experts in the region, and to systematically identify and optimize the use of local and regional expertise? • Is the provision of TA under five-year funding programs effective? • Has the RBM framework improved AFRITAC South’s effectiveness?
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • What factors affect sustainability of TA and training delivered by AFRITAC South? How are these factors (e.g., absorptive capacity of beneficiary countries) incorporated into the planning of the AFRITAC South work programs? • How have beneficiaries incorporated recommendations from AFRITAC South TA into their daily operations? • What are the challenges and risks faced in conducting TA and training in AFRITAC South member countries and sustaining the results achieved? Does AFRITAC South manage challenges and risk appropriately so as to ensure its delivery of effective TA?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Is the AFRITAC South aggregated project level impact as defined in the program document being achieved or likely to be achieved? • What difference did the AFRITAC South TA and training bring to the beneficiary countries? • What impact did AFRITAC South TA have on the beneficiary countries in the areas of the Center’s activity (e.g., intended and unintended results). • To what extent have external factors affected the impact of AFRITAC South TA (such as changes in basic policy environments, general economic and financial conditions, political instability, natural disasters, presence of IMF programs or budget support, etc.)? • What types of interventions are having the biggest impacts and in which sectors/areas? • Where is TA having the least traction and why?

14. Building on the answers to the evaluation questions, evaluators will assess the quality of the program document, consider the extent to which the underlying logic for AFRITAC South is still valid; whether there is still a clear role for AFRITAC South; and whether given its size and skills' mix, the Center is able to fulfill its and whether this level of operations can be sustained financially.

15. The evaluation should report on any significant lessons that can be drawn from the experience of AFRITAC South and other RTACs, highlighting strengths and weaknesses, and provide a focused, prioritized set of recommendations for improvement. It should also respond to any suggestions received during the course of the review on the direction of AFRITAC South operations and areas of work.

III. METHODOLOGY

A. Evaluation Criteria and Ratings

16. A quantitative rating scheme will be used to (a) ensure transparency in the judgments made by evaluators; and (b) allow for aggregation across RTACs and functional areas. As an example, Appendix B presents a rating scheme consistent with that used in the 2009 external evaluations of other RTACs. In the Inception Note, evaluators will assess the adequacy of this rating scheme, considering that a consistent methodology will facilitate comparative analysis across all evaluations. The evaluators may propose amendments or refinements to the rating scheme. To deter the risk that these changes may undermine adequate comparative analysis with previous evaluations of RTACs, the evaluator should explain: how the recommendations to change the scheme would affect making these comparisons, and how the ESC and the SC will conduct such comparisons following changes to the scheme.

B. Information Sources

17. The evaluation will draw on information from a range of sources, particularly IMF documents and data (see Appendix C for a list of documents); interviews with country authorities and the SC (including staff of beneficiary countries and donor representatives); and case studies. Each evaluation criterion should be assessed using at least two different information sources.

- **Document and data analyses:** Evaluators will be expected to analyze all available materials, including work plans, project/mission TORs, TA reports, SC minutes, SC member comments in the context of written procedure consultations, previous evaluations of RTACs, and internal transaction documents produced by the center coordinator, resident advisors, and STXs. Financial information will also be provided. Evaluators will also review recent trends in the main macroeconomic indicators in the member countries, to assess the extent to which countries are already succeeding in achieving macro policy targets—which will have a bearing on the nature and scale of AFRITAC South.
- **Interviews:** Evaluators will conduct semi-structured interviews with country authorities, SC members, AFRITAC South staff and other development partners. While all interviewees will be given the opportunity to comment across the full scope of the evaluation, interviews with

country authorities are expected to cover in particular the appropriateness and responsiveness of the TA and training provided by both resident advisors and short-term experts and explore and document any specific results. Evaluators can propose to meet and interview those who served as counterparts when the TA was delivered and who may now be serving elsewhere in the government. Evaluators will also be expected to meet in Washington, with staff from IMF TA and area departments and ICD.

- **Survey:** Evaluators should conduct a survey to consult a wider range of individuals in beneficiary countries and the SC. Other donors currently not SC members as well as other TA providers should also be surveyed or consulted. Use of any online survey tool will be subject to review and approval by the IMF IT Security team. If Evaluators intend to use an online survey tool, evaluators are required to provide information about the tool in their response to this RFP.
- **Case studies (sample of countries/projects):** To provide deeper analysis and illustrate successes, challenges and gaps, evaluators will be expected to visit three or four countries in the region to draw up case studies that can be disseminated. Evaluators will propose a diverse and representative set of countries, case studies, both geographically and with respect to the Center's areas of activity.
- **Risks:** The key risks for this evaluation will be around the objectivity of evaluators and the availability of information, given that this is the first phase of AFRITAC South.

IV. TIMING AND DELIVERABLES

A. Timing

18. The evaluation is expected to begin in September 2014 and the draft final report disseminated to the SC by January 2015. Evaluators will be contracted for a maximum of 145 person-working-days including travel during that period. The evaluation process will be carried out in three phases: a desk phase, a field phase, and a synthesis phase.

- **Desk Phase:** Within four weeks after the contract is signed and before the field phase begins, evaluators will (i) conduct a desk review of documents; (ii) visit IMF headquarters to interview staff in the ICDGP, TA departments, and the African Department (AFR), including the center coordinator in Mauritius, and other stakeholders (key donors, SC Chair, etc); and (iii) prepare an Inception Note (see below), to be finalized in consultation with ICDGP and the ESC. Before embarking on the field phase, evaluators will hold a briefing for IMF staff. Total estimated work time: about 50 person-days.

- **Field Phase:** Evaluators will visit AFRITAC South and beneficiaries in three or four countries. They will ensure adequate consultation with, and involvement of, a variety of stakeholders, working closely with government authorities and agencies, and where relevant, donor offices. This will take place through face to face interviews, survey, phone and email exchanges. AFRITAC South will cooperate in providing contact details, where requested, and will provide official documentation explaining the center's support for the evaluation that will help to ensure collaboration from member countries and other stakeholders. However, AFRITAC South will not assist with logistical arrangements, as this could affect the independence of the evaluation. Total estimated work time: about 40 person-days including travel.
- **Synthesis Phase:** This phase is mainly devoted to drafting the report and any necessary follow-up interviews with IMF staff. Evaluators will make sure that assessment is objective and balanced and recommendations realistic, practical, and implementable and prioritized. The evaluation team will draft a report in English presenting the main findings, lessons learned, and recommendations, accompanied by a summary of the information gathered. The draft report will be prepared in English, French and Portuguese and submitted electronically to the entire SC. After receiving SC comments on the draft, the evaluation team will finalize the report. The revised draft report with comments incorporated should be delivered by March 2015. Evaluators will present the report findings to the AFRITAC South SC at its annual meeting planned for April 2015, or earlier. The final report will be posted on the AFRITAC South website after SC endorsement. Total estimated work time: up to 55 person-days, including the SC briefing and associated travel.

B. Deliverables

19. The evaluation team will provide three deliverables, to be produced in English, French and Portuguese:

- **Inception Note:** The Inception Note will set out the methodology for data collection and analysis, including criteria for selection of samples or case studies; draft interview and survey instruments; a detailed work plan for data collection; list of potential interviewees; and an outline of the draft evaluation report table of contents. The draft Inception Note will be disseminated to the ESC and the final version endorsed by the ESC. This note should not exceed 10 pages, excluding annexes.
- **Draft Evaluation Report.** The draft Evaluation Report will be disseminated to the entire SC for comments. The ESC may request a video or teleconference to discuss consolidated comments to the draft report. This stand-alone report should not exceed 40 pages, excluding annexes. The report should also include an executive summary of no more than two pages.

- **Final Evaluation Report.** The ESC or the SC may request a brief presentation of the main messages of the report. This draft stand-alone report should not exceed 40 pages, excluding annexes. The report should contain no more than 10 recommendations that are focused, prioritized, and implementable. A summary presentation in a format to be agreed with the IMF will accompany this final report. Once discussed by the SC, the IMF will make the final evaluation report available on the AFRITAC South website.

V. EVALUATOR QUALIFICATIONS

20. The evaluation team should demonstrate the following qualifications:
 - Extensive knowledge of the issues covered by IMF TA and training, and expertise in the delivery and review of TA. Strong macroeconomic background, some experience in macroeconomic policy making and technical expertise in the TA areas covered by the Center are desirable.
 - Knowledge of the work of other development partners in the region and their approaches.
 - Experience in the region and countries served by AFRITAC South.
 - Extensive experience in evaluation, especially evaluation of TA and training and familiarity with the OECD DAC evaluation criteria and the Paris/Accra/Busan principles.
 - Ability to work effectively in English and Portuguese; working knowledge of French desirable.
 - Knowledge of the work of other development partners in their region and their approaches.
21. Evaluators are also expected to outline the quality controls they will put in place to ensure the quality of all deliverables. In particular, bidders should lay out in their proposals how they will ensure independence/managing risk of bias, range of data, etc.

APPENDICES

A. Recommendations from the 2009 AFRITACs Evaluation

2009 AFRITACs evaluation

- a) **Recommendation 1:** Office of Technical Assistance Management (OTM)⁴'s presentations during the negotiations for the next financial replenishment should argue for additional resources to strengthen the human and financial resources of the AFRITACs and necessary support from HQ together with implementing the recommendations of the evaluation.

Response: The activities and budgets of the AFRITACs have steadily been scaled-up since 2009. In addition to the expansion of the existing AFRITACs and the opening of AFRITAC West 2, the IMF is also stepping up TA to African countries through topical trust funds (see Section III.A for more details).

- b) **Recommendation 2:** The three AFRITACs should, in coordination with the TA departments, by the end of calendar year 2010, adopt a three-year plan for each cluster of TA interventions in a country that sets out the strategic objectives and outcomes that the capacity building initiative expects to achieve and provides a framework with indicators against which progress can be monitored.

Response: This program document is proposing medium-term indicative log frames for each cluster of TA interventions, which are integrated with the relevant country and regional organizations' reform programs and which also set out the strategic objectives of AFW2's initiatives. These proposals will be further elaborated during the first year of AFW2's operations. The proposals will include verifiable indicators against which progress can be monitored. The annual report of AFW2 will report on the progress made toward these indicators.

- c) **Recommendation 3:** While recognizing that beneficiary countries should lead donor coordination, all three AFRITACs need to strengthen their donor coordination and information dissemination strategies.

Response: Coordination with donors is being strengthened through a combination of measures, including by sharing information after AFRITAC missions and enhanced communication through each AFRITAC's website. The IMF has also adopted in May 2009 streamlined and strengthened procedures for the wider dissemination of TA-related information, including its mission planning, regional TA strategies and specific TA reports (Section III.C for more detail on coordination and dissemination).

⁴ OTM was merged in May 2012 with the IMF's "Institute", forming the new Institute for Capacity Development.

- d) **Recommendation 4:** All AFRITACs, the SCs as well as the center coordinators, resident advisors, the TA departments, and OTM must do some strategic thinking about how to strengthen TA sustainability. Among other things, this will involve providing more follow up and financing to support the implementation of recommendations resulting from TA. During its fieldwork, the evaluation team came across several cases where government officials said that while they agreed with and wished to implement the TA recommendations, the necessary funds were not available.

Response: This recommendation is being implemented through strengthened coordination with donors and other TA providers. Resident advisors, through their periodic missions to AFRITAC countries, indicate, when relevant, whether there is a need for funds to implement the recommendations such as for information technology, software and hardware, or support for undertaking surveys. Such needs are also highlighted at SC meetings. The need for follow-up TA is being disseminated to downstream TA providers through regular donor updating by AFRITACs' experts. Nevertheless, country authorities can also do more to strengthen TA sustainability by taking measures to retain and motivate skilled staff across government agencies.

- e) **Recommendation 5:** Each AFRITAC should prepare a plan to indicate how it will use a regional approach to facilitate the development of the macroeconomic tools in its areas of competence that are necessary to support regional integration and harmonization and present the plan to their SCs in 2010.

Response: This program document sets out how AFW2 would support regional integration and harmonization (see Section II for more details). AFW2 will report progress in these areas to the SC to facilitate coordination with other TA providers.

- f) **Recommendation 6:** By the end of the Financial Year (FY2010)⁵ OTM should prepare a manual that codifies the organization, management and administrative procedures for the RTACs.

Response: This work is in progress after being put on hold to wait for all RTACs to migrate to the new framework instrument for external financing. The IMF's Institute for Capacity Development (ICD) is working on a manual, which is expected to be finalized in early 2013.

- g) **Recommendation 7:** As part of the next RTAC review, OTM should prepare a Ten-year vision for RTACs that outlines the strategic implications for the IMF.

Response: This recommendation has not been followed up. ICD is currently working on formulating a broader capacity development strategy. Further, the 2013 mid-term evaluation of three RTACs (AFRITAC West, AFRITAC East, CAPTAC-DR) will also provide be an opportunity to take stock of the RTAC.

⁵ The IMF's financial year runs from May 1 to April 30.

- h) **Recommendation 8:** By the end of 2009 the AFRITACs and OTM should develop formal action plans, identifying the necessary resources and monitorable benchmarks to implement the accepted evaluation recommendations and report the implementation status to the SCs in FY2010 and FY2011.

Response: Progress on the implementation of the recommendations of the evaluation is being reported at the AFRITACs SCs.

B. Evaluation Sub criteria and Weights used in the 2009 Evaluation

DAC Criteria and Weights	Indicative Evaluation Questions	Sub criteria and Weights
<p>Relevance (30%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Are AFRITACs meeting the priority needs of member countries, especially given the changing conditions and new challenges in the region? • Is there strong country ownership of AFRITACs activities? • Are AFRITACs activities appropriately focused in terms of subject areas, taking into account IMF expertise, the priority needs of the beneficiary countries, HQ activities, and the work of other development partners? 	<p>The evaluation will begin with an overview of quantitative and qualitative data on AFRITACs activities (TA and training) since its inception. This will include an assessment of whether the TA and training delivered were relevant in terms of (a) priorities identified in the Program Document; (b) the needs of the member countries and the region; and (c) whether it was appropriately coordinated with other stakeholders.</p> <p>Ratings and weights will be:</p> <p>(i) Consistency with the program document and government priorities (60%): Particular attention to the link between AFRITACs TA and training and the macroeconomic reform and capacity-development programs formulated by ministries of finance, central banks and statistical agencies, regional organizations, and other recipients of AFRITACs TA and training.</p> <p>(ii) Coordination with development partners (20%): Whether there has been sufficient effort, including outreach, to coordinate with development partners.</p> <p>(iii) Consistency with IMF headquarters' activities (20%): The extent to which AFRITACs TA and training are integrated with TA, surveillance, and lending activities of IMF HQ; evidence of consistency could be examined by drawing on the results obtained from a review of documents and interviews with staff of area and TA departments and IMF resident representatives.</p>

DAC Criteria and Weights	Indicative Evaluation Questions	Sub criteria and Weights
<p>Efficiency (22%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Are AFRITACs delivering activities efficiently while ensuring the quality and timeliness of expert input (including management and backstopping by IMF headquarters-based staff)? 	<p>The mid-term evaluation will consider issues of efficiency, including management and use of resources and the extent to which locational efficiencies have been achieved, i.e., the cost benefits of being based in the region.</p> <p>Ratings and weights will be:</p> <p>(i) Process and implementation efficiency (40%): Covering such factors as internal IMF management of AFRITACs activities, appropriate selection of counterpart/ workshop participants, and the quality and timeliness of management and backstopping of AFRITACs TA and training by HQ staff; planning for timely recruitment of qualified resident advisors; and the efficiency of planning and executing TA and training.</p> <p>(ii) Efficient use of resources (40%): Whether expenditures have been in line with annual work plans; whether AFRITACs TA and training are cost-effective compared to TA delivered by others; whether opportunities for efficiency gains are explored. Respondents to the TA and training evaluation survey may be asked to give their perceptions on the relative cost-efficiency of TA and training by AFRITACs compared to that of other TA providers, for example.</p> <p>(iii) Monitoring and reporting (20%): The degree to which AFRITACs use self-evaluation (i.e., monitoring) and better reporting to improve the efficiency and effectiveness of its activities. This involves examining AFRITACs use of TAIMS and efforts to put RBM in place.</p>
<p>Effectiveness (28%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Are AFRITACs appropriately focused on delivering outputs that contribute to the achievement of priority reforms, including assessing, to the extent possible, outcomes and impacts at topic, country, 	<p>(i) Use of AFRITACs outputs (40%): Including assessment of the use of outputs of each topic area and whether the outputs are leading, or are likely to lead, to the outcomes identified in the Program Document; whether the TA and training have delivered outputs that contribute to achieving capacity-building reforms of the beneficiary country.</p>

DAC Criteria and Weights	Indicative Evaluation Questions	Sub criteria and Weights
	<p>and regional level?</p> <ul style="list-style-type: none"> • What is the quality and timeliness of activities undertaken and outputs produced and the reporting and monitoring of these? 	<p>(ii) Planned vs. actual achievements (30%): Actual outputs compared to the planned outcomes stated in the AFRITACs’ Program Document, work programs, and other documentation. Often there will be an unfinished agenda. In such cases, evaluators may form a judgment about whether the expected outcomes are likely to be achieved.</p> <p>(iii) Significance of contribution to developing core economic functions and institution building (30%): The contribution of AFRITACs activities and outputs to the development of core economic functions and strengthening institutions in beneficiary countries. Evaluators need to carefully distinguish between <i>attribution</i> and <i>contribution</i>. While it may be true that progress was made, the progress may reflect joint efforts of AFRITACs, HQ assistance, support provided by other development partners, and a government’s own initiatives. Evaluators may estimate the relative importance of AFRITACs’ contributions by considering whether the results could have been achieved without AFRITACs’ involvement.</p>
Sustainability (20%)	<ul style="list-style-type: none"> • Have AFRITACs TA and training led to tangible and lasting results? • What constraints do AFRITACs’ member countries face that prevent them from taking full advantage of AFRITACs’ TA and training? How can such constraints be addressed? • What are the challenges and risks faced in conducting TA and training? What has been done to address these challenges and mitigate risks? 	<p>(i) Executing agency ownership and use of the outputs (75%): Whether participants and trainees use the knowledge gained in workshops and seminars on the job. Participant selection may be examined for this weighting. For example, how are TA outputs embedded in the routine business practices of the executing agencies?</p> <p>(ii) Promoting the use of regional expertise (25%): The extent to which AFRITACs has promoted the use of regional expertise, building local capacity, and contributed to sustainability in providing TA. Evaluators need to assess how effective AFRITACs have been in identifying regional expertise.</p>

C. List of Documents to be Provided by the IMF

- Program Document
- Work plans
- Annual reports
- Minutes of Steering Committee meetings
- Activity reports
- Annual budgets
- Project/mission TORs
- TA reports
- Previous evaluations of RTACs
- General information on IMF TA, RTACs, etc.

2. MÉTODO DE AVALIAÇÃO E ABORDAGEM

2.1 ABORDAGEM E COMPETÊNCIA GERAIS

A análise da primeira fase do AFRITAC Sul (AFS), de junho de 2011 a abril de 2014, tem sido guiada pelos termos de referência TdR que definem, *inter alia*, a sua finalidade, escopo e metodologia. Os TdR também forneceram uma lista de Questões Básicas de Avaliação (QBA) sob cada um dos critérios de avaliação CAD em relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e impacto, os quais têm enquadrado o escopo de nossa avaliação e fornecido a base para a classificação do AFS e o desempenho das áreas temáticas.

A nossa abordagem geral para a avaliação tem sido conforme segue:

1. Concordar, como parte da fase inicial, sobre os critérios de avaliação da classificação, a metodologia para avaliação tanto o programa do AFS e as áreas temáticas individuais com o Instituto para o Desenvolvimento de capacidades (IDC) do FMI e o sub-comitê de avaliação (ESC) incluindo os ajustes apropriados aos Termos de Referência (TdR).
2. Desenvolver e concordar com o IDC e o ESC sobre um plano de trabalho para a implementação da metodologia de análise acordada.
3. Implementar o plano de trabalho, que inclui:
 - A revisão documental dos documentos do AFS, incluindo o documento do programa do AFS, os relatórios anuais do AF de 2012 ao AF de 2014, o programa de trabalho do AF de 2015, as minutas do Comitê Diretivo (CD), a análise de 2009 do AFRITAC e outras informações gerais relacionadas ao FMI e ao Centro de Assistência Técnica Regional (CRAT).
 - Reuniões na Sede do FMI com o pessoal do IDC (cobrindo o pessoal da AT a equipe de implementação da GBR, treinamento e orçamentação), o pessoal dos departamentos de assistência técnica (AT) do FMI e o Departamento Africano. Este último inclui entrevistas com integrantes das equipes de países selecionados. Além disso, entrevistas por telefone foram realizadas com o pessoal do Departamento Financeiro e do IDC sobre os sistemas de gerenciamento financeiro.
 - Visita aos escritórios do AFS nas Ilhas Maurício para entrevistar o Coordenador do Centro, Conselheiros Residentes, e o pessoal do Escritório e da Administração. Além disso, os sistemas, processos e relatórios internos do Centro foram revisados.
 - Visitas de campo para a realização de estudos de caso das Ilhas Maurício sobre a supervisão do setor financeiro (SSF), realizadas em conjunto com a visita aos escritórios do AFS, as Seychelles e o Zimbábue sobre a gestão de finanças públicas (GFP), a Zâmbia sobre as estatísticas do setor real (ESR) e a Suazilândia sobre alfândega. Além das entrevistas com integrantes das instituições congêneres do AFS, diversas reuniões foram realizadas com os Representantes Residentes do FMI quando presentes, representantes de doadores locais selecionados, outros prestadores de AT e o representante local do CD.
 - Pesquisas em linha de beneficiários de AT, participantes e doadores de seminários regionais e participantes de países membros de reuniões do CD.
 - Revisão documental para cada área temática de relatórios selecionados de AT e documentos informativos (DI) associadas e relatório de fim de missão (RFM) e seminários regionais ou seminários no país, cobrindo apresentações selecionadas, DI, RFM, resumos de *feedback* dos participantes e a análise das despesas locais reais em relação com as orçamentadas.
 - Os avaliadores também puderam utilizar seu conhecimento das avaliações do CRAT realizadas anteriormente.

4. Concluir sobre as constatações, lições aprendidas e recomendações para o futuro.
5. Fazer a minuta e finalizar o relatório de avaliação incorporando os comentários do AFS, da Sede do FMI e ESC.

Listamos as pessoas entrevistadas no Apêndice 7.

Os resultados da análise são:

1. Nota inicial em Inglês, Francês e Português.
2. Nota de fim de missão cobrindo as visitas de campo.
3. Rascunho do relatório de avaliação.
4. Apresentação ao CD.
5. Relatório de avaliação final, que compreende dois volumes em Inglês, Francês e Português.

O cronograma para a avaliação tem sido:

1. Contrato assinado: agosto de 2014.
2. Visita à Sede do FMI: setembro de 2014.
3. Visita aos escritórios do AFS: outubro de 2014.
4. Visitas em campo para estudos de caso: novembro de 2014 (menos as Ilhas Maurício, que ocorreu em outubro).
5. Apresentação sobre os resultados iniciais: janeiro de 2015.
6. Rascunho do relatório de avaliação: janeiro de 2015.
7. Apresentação ao CD: abril de 2015.
8. Relatório de avaliação final: março de 2015.

2.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO

Alinhado com os TdR, uma metodologia de classificação qualitativa e quantitativa variada foi utilizada.

Adotamos o sistema de classificação para os Critérios CAD individuais de:

- Relevância ('R')
- Eficácia
 - Efeitos ('E/OC')
 - Resultados ('E/OP')
- Eficiência ('E')
- Sustentabilidade ('S')

Implantamos o sistema de classificação para cada critério de análise acima que está mostrado no quadro ao lado,

baseado, na medida do possível, nas revisões do projeto, nas viagens de campo de estudos de caso e na avaliação geral ao nível do AFS. Metas alcançadas dentro desses critérios foram qualificadas como Excelente ('E'), Bom ('B'), Moderado ('M'), Ruim ('R') ou Não demonstrada ('ND'). Além disso, demos notas numéricas para permitir uma graduação dentro de cada critério de classificação.

Não é possível fornecer classificações significativas para impacto. Este critério foi avaliado qualitativamente.

Classificação	Realização	Pontuação base/mínima	Variação
Excelente (E)	Todos ou quase todos os objetivos atendidos.	4	>3,5-4,0
Bom (G)	Grande parte dos objetivos atendidos.	3	>2,4-3,5
Moderado (M)	Poucos/minoria dos objetivos atendidos.	2	1,5-2,4
Ruim (R)	Muitos poucos objetivos atendidos.	1	1,0->1,5
Não demonstrada (ND)	Os critérios não podem ser avaliados.	ND	

Tivemos algumas ressalvas ao ponderar as notas para critérios individuais do CAD e chegar a uma nota consolidada, como sugerido nos TdR. Estas incluem:

1. Os critérios CAD são não homogêneos.
2. Uma fraqueza severa em uma área, por exemplo, em eficácia, poderia conduzir a um projeto fracassado, no entanto o peso aplicado a outro critério poderia resultar em uma nota razoável.
3. As ponderações atribuídas, em nossa opinião, foram subjetivas. Um projeto poderia, por exemplo, alcançar uma nota alta apenas por estar sendo consistente com o documento do programa do AFS dado o alto e desproporcional peso proposto para relevância.
4. As diferentes ponderações seriam apropriadas para os diferentes tipos de projetos, por exemplo, sustentabilidade seria mais importante em um projeto de capacitação que, por exemplo, uma elaboração legal de intervenção de AT.
5. Pontuações distorcidas resultariam nas ocasiões onde não poderíamos avaliar um critério, por exemplo, resultados ou sustentabilidade para um projeto em andamento.

Para preservar a comparabilidade com a avaliação do AFRITAC de 2009, fornecemos as notas ponderadas no Apêndice 6.

2.3 ESTUDOS DE CASO

Selecionamos estudos de caso baseados em critérios iniciais indicados nos TdR, como aperfeiçoado posteriormente na nota inicial. Estas incluem:

1. Os estudos de caso seriam em diferentes áreas temáticas, em pelo menos três países diferentes.
2. Conciliando a necessidade de selecionar as áreas temáticas com a mais alta intensidade de AT entregue com a necessidade de alcançar uma amplitude razoável de temas, com propensão em relação ao último.
3. Para cada área temática identificada, selecionamos um país com uma intensidade de AT recebida relativamente alta nesse tópico em particular.
4. Uma mistura de países com níveis de renda diferentes.
5. Pelo menos um país de fala não inglesa (Seychelles foi escolhida, e também escolhemos um alto número desproporcional de relatórios de AT para revisões documentais de países de fala não inglesa).
6. Uma propensão para projetos que tenham ou possam vir a alcançar efeitos mas também um ou mais projetos em ambientes mais desafiadores.
7. Um estudo de caso no país anfitrião do AFS, as Ilhas Maurício, em parte por razões logísticas, pois poderia ser combinado com a visita ao Centro.

Dentro de cada área temática, projetos selecionados foram identificados para permitir uma avaliação mais detalhada das atividades de AT do AFS.

Com base nos critérios acima, identificamos os seguintes estudos de caso:

- **Gestão de Finanças Públicas (GFP):** Quadro macrofiscal e implementação de caixa baseados nas Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público nas Seychelles e no Zimbábue. Dois países foram selecionados em PFM dadas as áreas temáticas representando uma proporção significativa do orçamento produzido pela AT do AFS. Seychelles e Zimbábue representam ambientes de entrega de AT contrastantes.
- **Administração Fiscal:** A auditoria pós desembarço aduaneiro na Suazilândia. A alfândega da Suazilândia foi a maior beneficiária de AT do AFS até o AF de 2014. O país é, de maneira geral, o maior beneficiário de AT do AFS, com resultados, as vezes variados.

- **Estatísticas do Setor Real (ESR):** Contas nacionais na Zâmbia. O país é o segundo maior beneficiário de AT na área especializada.
- **Setor de Supervisão Financeira (SSF):** Basileia II, Pillar 2 nas Ilhas Maurício é o país anfitrião do AFS. É também um exemplo de um beneficiário de AT mais sofisticado, especialmente nesta área, necessitando intervenções direcionadas a áreas específicas.

Dois dos estudos de caso, na GFP e ERS, representam projetos onde o AFS tem tido um extenso envolvimento. Os outros dois, na alfândega e SSF, foram exemplos de intervenções de curta duração. Zimbábue é um país de baixa renda, a Suazilândia e a Zâmbia são países de baixa-média renda, as Ilhas Maurício e as Seychelles são países de alta-média renda.

O relatório principal (Volume I) fornece resumos dos estudos de caso. O Apêndice 4 apresenta mais detalhes.

Para os estudos de caso, nós ampliamos nossa revisão da documentação ao empreender uma extensa discussão com os beneficiários de AT do projeto selecionado, assim como também revisamos as outras intervenções no país para posicionar o projeto selecionado em contexto. Construímos uma cadeia de resultados para o projeto de forma a identificar os efeitos esperados, os efeitos avaliados alcançados ou a serem alcançados para projetos em andamento. Aplicamos QBA pertinentes aos TdR para avaliar o projeto com referência aos critérios CAD. O objetivo principal foi identificar as lições aprendidas. Além disso, consultamos os representantes dos doadores do AFS e selecionamos outros fornecedores de AT nos países estudo de caso.

2.4 REVISÕES DOCUMENTAIS

Para cada área temática selecionamos três relatórios de AT e um seminário permitindo uma revisão documental mais detalhada para complementar o nosso trabalho nos estudos de casos mais aprofundados. Apenas um relatório de AT foi selecionado para revisão sobre as operações do quadro de política monetária (OQPM) já que a atividade nesse tópico começou muito recentemente. Projetos de revisão documental e seminários foram selecionados para cada área temática considerando:

- Intensidade relativa do esforço no país.
- Tamanho (mistura de missões únicas e projetos mais longos que envolvem uma série de missões).
- País (países para os quais estudos de caso não foram realizados, mistura de ambientes fortes e desafiadores para a avaliação de portfólio).
- Preferência por projetos já concluídos.
- Para os seminários, articulação com as atividades da AT.

Os seguintes relatórios de AT e seminários foram revisados:

1. **GFP. Relatórios da AT:** Angola. Quadro fiscal a médio prazo. Março 2012, Comores. Desenvolvimento de quadro orçamentário a médio prazo. Outubro 2013. Seminários no país: Seychelles. Treinamento de conformidade das NICSP, Zimbábue. Seminário de gestão Macro-Fiscal.
2. **SSF. Relatórios da AT:** Comores. Supervisão baseada em risco. Junho 2013, Lesoto. Supervisão baseada em risco. Março 2013, Suazilândia. Conformidade com BCPs. Maio 2013. *Seminário regional:* Supervisão Transfronteiriça. Janeiro 2013.
3. **Alfândega. Relatórios da AT:** Comores. Modernização Aduaneira. Dez 2013, Lesoto. Desenvolvimento de AaP. Dezembro 2013, Moçambique. Desenvolvimento de AaP. Abril 2014. *Seminário regional:* Facilitação comercial. Mar 2012.

4. **Imposto.** Botsuana. *Relatórios da AT*: Processos de Negócios das UGC. Abril 2013, Moçambique, pagamento de imposto pelo contribuinte. Dezembro 2013, Ilhas Maurício. Gestão da conformidade. Junho 2013. Seminário regional: Análise de evasão fiscal. Junho 2012.
5. **ERS.** Lesoto. Contas Nacionais Anuais e Trimestrais, Lesoto. Preços; Angola. Contas Nacionais e Preços. Seminário regional: Contas Nacionais. Outubro 2013.
6. **OQPM.** Relatório da AT: Moçambique. Modelação/Previsão. Agosto 2014

Nossas conclusões das revisões documentais, guiadas pela QBA, foram incorporadas nos resultados temáticos.

2.5 PESQUISAS

Realizamos três pesquisas específicas para obter *feedback* dos projetos e seminários de AT selecionados. As pesquisas foram via web. O Coordenador do Centro do AFS mandou um correio eletrônico de notificação para participantes-alvo antes dos avaliadores enviarem os convites para a pesquisa pelo correio eletrônico, o que deve ter ajudado a aumentar a taxa de resposta.

A pesquisa dos beneficiários de AT abordou: o contexto estratégico da AT, o processo de concepção da AT; as questões de integração e harmonização regional; o relacionamento da instituição beneficiária e o projeto com o FMI e outros doadores; a coordenação de doadores e o papel do AFS; as opiniões sobre os diferentes aspectos da intervenção da AT do AFS com a instituição; implementação pós-AT, o apoio do AFS e monitoramento; os obstáculos para a implementação das recomendações da AT e a indicação de resultados de AT. Recebemos 45 respostas de um total de 147 convidados (31%).

A pesquisa dos participantes de seminários regionais abordou questões do tipo análise das necessidades dos seminários; pertinência do nível de participantes visados e convidados; articulação com a AT; os benefícios principais para os participantes; equilíbrio entre a teoria e as questões práticas; a qualidade dos apresentadores, apresentação e organização; estrutura e duração do seminário; implementação das lições pós seminário e obstáculos para as mesmas; e qualidade do acompanhamento AFS pós seminário. 188 de 578 (33%) convidados responderam.

A pesquisa dos participantes do CD visou membros do CD assim como outros participantes não pertencentes ao FMI nas reuniões do CD. As questões abordadas incluíram opiniões sobre os objetivos do AFS, eficácia, relatórios, reuniões do CD, coordenação local em países membros e implementação da GBR. As respostas foram separadas entre doadores e representantes de países membros. Dos 74 convidados totais, 11 membros responderam, representando nove países e 7 doadores representantes. (24%).

As pesquisas foram adversamente afetadas pelas dificuldades técnicas encontradas por um grande número de entrevistados. Concretamente, a tela congelou quando estavam respondendo. O fornecedor do programa de pesquisa não conseguiu identificar a causa do problema. Por isso, abordagens alternativas foram feitas, tais como pedir aos participantes para completar a pesquisa em formulários e a equipe de análise adicionando a resposta manualmente e prolongando o prazo. Não obstante, porque a taxa de resposta teria sido bem menor, a avaliação teve que ser prolongada e custos adicionais ocorreram. O FMI exigiu que a equipe de avaliação usasse o fornecedor de pesquisa selecionado já que foi o único julgado seguro. O serviço de apoio foi fraco e o preço cobrado para uso deste programa foi significativamente mais alto do que de outras empresas provedoras em linha com características adequadas para realizar pesquisas para uma avaliação como a que nós realizamos.

2.6 OUTRAS QUESTÕES

Implicações da GBR do AFS na abordagem da avaliação

O AFS comunica o progresso de suas atividades de AT através de seu quadro de GBR. Isto representa o quadro de efeitos por área temática e metas ligadas a projetos individuais que se destinam a mostrar o progresso em relação a efeitos. Destacamos várias deficiências no nosso relatório relacionadas com a seleção de indicadores de efeitos e definição de metas. Como resultado, embora tenhamos nos referido a metas ao avaliar o desempenho de áreas temáticas, estas e o quadro de indicadores não foram utilizados para avaliar o desempenho do programa. Em vez disso, para os estudos de caso, criamos cadeias de resultados *ex post* para estabelecer quais efeitos teriam sido antecipados e baseamos o desempenho da AT em comparação. Para as revisões documentais, de igual forma, aplicamos indicadores de efeito implícitos para chegar a nossas avaliações.

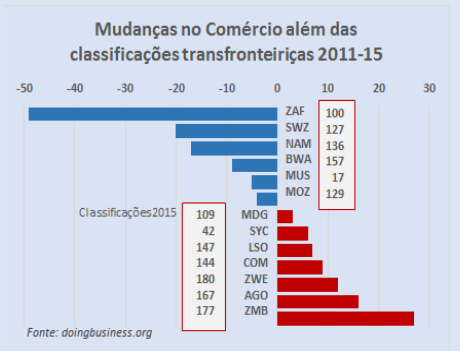
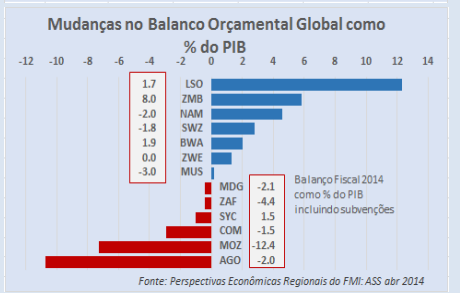
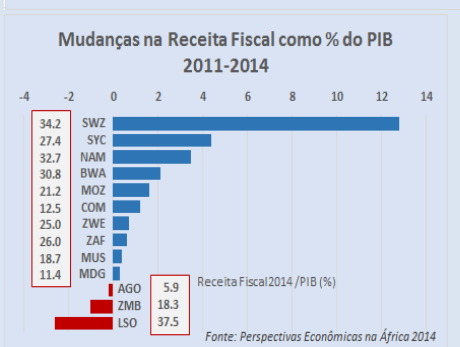
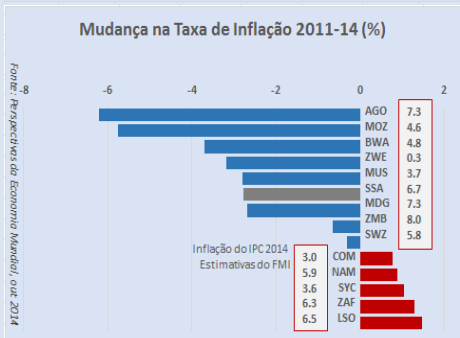
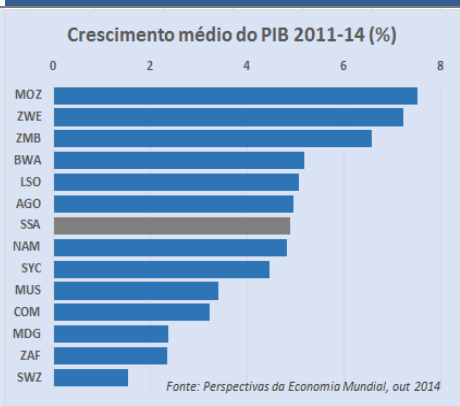
Evitando o risco de tendência otimista

Como requerido pelos TdR, nossas avaliações e conclusões foram elaboradas utilizando pelo menos duas fontes de informação quando avaliando as QBA chaves. Além disso, uma ampla gama de partes interessadas, além dos beneficiários de AT e do pessoal do FMI, inclusive doadores e outros fornecedores de AT, foram consultados quanto aos seus pontos de vista em questões pertinentes. Também utilizamos as análises de avaliações de outros CRAT para nos assegurarmos que a classificação relativa dos CAD do AFS era comparável e as diferenças justificáveis. Por fim, realizamos uma avaliação interna do nosso relatório de avaliação para assegurar que as nossas avaliações e classificações são sólidas.

Definição de resultados e efeitos

Em conformidade com o método adotado na avaliação dos AFRITAC Oriental e do Oeste e do CAPTAC-DR, classificamos resultados diretos sob a definição de resultados. Resultados indiretos que são orientados a implementação foram classificados como parte dos efeitos.

3. DESEMPENHO MACROECONÔMICO DO PAÍS MEMBRO DO AFS



Durante o período sob revisão, os países membros do AFS tem crescido fortemente, amplamente em linha com a média da ASS de quase 5%. O desenvolvimento do setor de serviços, a infraestrutura e boas colheitas fiscais tem contribuído para o crescimento. Particularmente o investimento relacionado às indústrias de extração foi um contribuinte importante para o crescimento dos países com melhores índices como Angola, Botsuana, Moçambique e Zâmbia. O crescimento de dois dígitos de Zimbábue em 2011/12 diminuiu nos anos subsequentes ao passo que a Suazilândia tem sofrido com baixo investimento e colheitas ruins nesse período. A África do Sul, por sua vez, foi exposta à crise financeira de 2007/8 e tem restrições estruturais (tais como os preços da eletricidade e escassez de insumos).

A inflação tem diminuído em todos os países membros, com apenas três excedendo a média de 6,7% da ASS em 2014. Preços mais baixos dos alimentos e preços geralmente constantes da energia contribuíram para limitar o aumento dos preços. A inflação tem se beneficiado de boas políticas monetárias, a maioria baseada nas metas da inflação exceto três países que ligam sua moeda ao rand. A alta inflação em alguns países membros se deve principalmente à pressões externas e desvalorização. A África do Sul e Lesoto registraram os maiores aumentos (de 1,4% e 1,6% respectivamente), embora a inflação continue dentro de níveis razoáveis.

Na última década a receita tributária tem aumentado em toda ASS, embora os níveis permaneçam baixos pelos padrões internacionais. A receita do governo em Lesoto e Suazilândia e, de certa forma, na Namíbia, é altamente dependente das taxas da UAAA, que contribui com a volatilidade em sua renda pública. No caso da última, a cobrança de impostos aumentou acentuadamente como resultado de reformas amplas e aprofundamento da base de receitas, procurando manter tanto a competitividade como a equidade.

Muitos países membros melhoraram seu equilíbrio fiscal com a recuperação de suas economias após a crise financeira. Eles conseguiram limitar o crescimento das despesas e aumentar as receitas. Visto que alguns países mostram fluxos de receitas voláteis, os indicadores da variação dos saldos orçamentais (tais como esses à esquerda) deveriam ser tratados com cautela já que eles dependem do ano base utilizado.

Botsuana mudou de um déficit de dois dígitos para praticamente equilíbrio. Outros países, como a Angola e a Zâmbia, têm sofrido deterioro devido a políticas orçamentais expansionistas. Em alguns casos esta política ajuda a financiar investimentos muito necessários na infraestrutura. Outros países têm aumentado despesas recorrentes (como salários em Moçambique). Outro país com bons índices, as Seychelles, introduziu um novo projeto de lei sobre GFP em 2012/2013.

Comércio transfronteiriço tem melhorado seus níveis para uma série de países, como para Moçambique (que introduziu o serviço de 'balcão único') ou Botsuana (agora realizando inspeção baseada em riscos). As Ilhas Maurício está classificada no 17º lugar em transações além fronteiras, ao passo que a África do Sul subiu quase 50 posições desde 2011. Outros países membros tem visto sua classificação relativa deteriorar, *inter alia*, devido ao ritmo de reforma mais acelerado em outros lugares.

4. ESTUDOS DE CASO

4.1 AS SEYCHELLES E ZIMBÁBUE: QUADRO MACRO-FISCAL E IMPLEMENTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.

O Gráfico a seguir mostra o portfólio de atividades da AT da GFP através de países membros para colocar em contexto os estudos de caso.

Gráfico: Atividades de GFP nos países membros

	Diag-nóstico	Estraté-gia de reforma de GFP	GFP legal & reg.	Quadro orçamentá-rio e macrofiscal a médio prazo	Controle mais eficaz de caixa e despesas	Procedimen-tos de controle interno melhorados	Relatórios financeiros e contábeis precisos, abrangentes e oportunos	Total
AGO		✓		✓				2
BWA				✓	✓	✓	✓	4
COM		✓		✓	✓	✓		4
LSO		✓	✓	✓	✓			4
MUS			✓	✓				2
MOZ		✓		✓	✓	✓		4
NAM			✓	✓		✓		3
SYC			✓	✓	✓	✓	✓	5
ZAF				✓				1
SWZ			✓	✓	✓		✓	4
ZMB		✓		✓		✓		3
ZWE				✓			✓	2
Total		5	5	12	6	6	4	38

Contexto e atividades do AFS

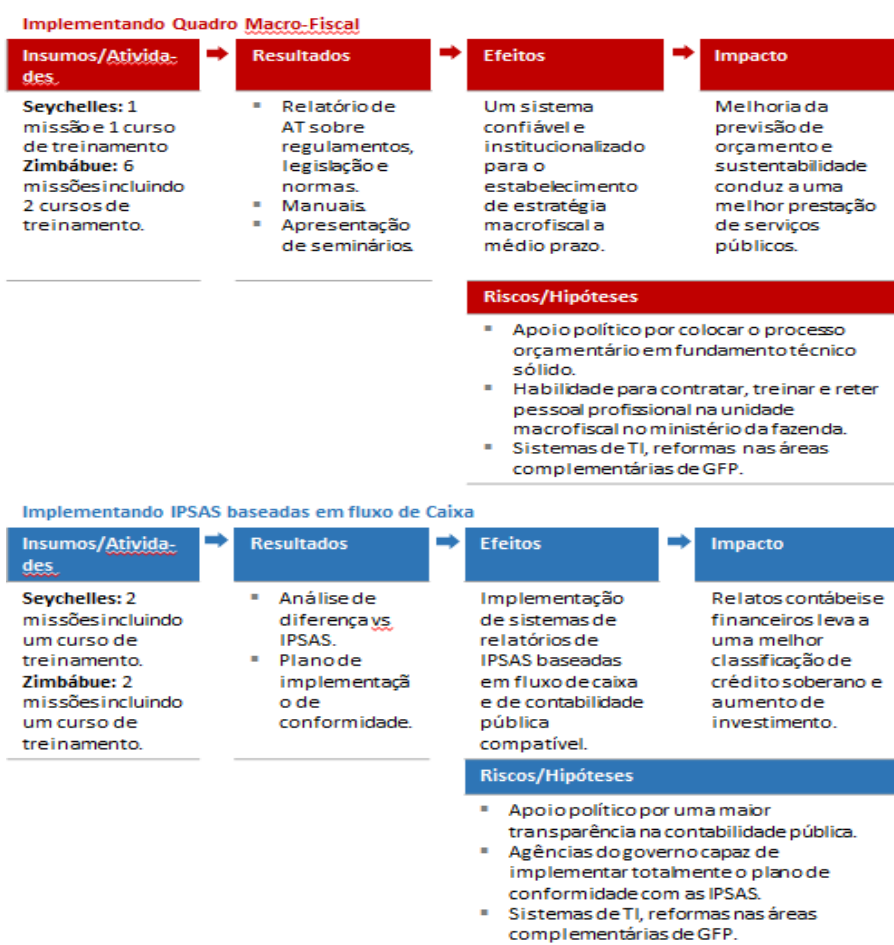
Este estudo de caso se concentra em dois sub-tópicos: o desenvolvimento do quadro orçamental a médio prazo (QOMP) e o apoio para NICSP baseadas em caixa, em dois países membros do AFS: as Seychelles e oZimbábue.

O Zimbábue tem emergido lentamente após o período de colapso econômico, hiperinflação e seu afastamento do principal apoio de doadores durante o qual o regime de sanções gravemente restringiu contatos e o apoio das agências multilaterais e bilaterais. Este período testemunhou uma erosão maciça dos sistemas de gestão do setor público e das capacidades técnicas internas para uma GFP eficaz, incluindo a saída de pessoal qualificado, retrocesso nos relatórios financeiros públicos e o colapso do Sistema Integrado de Gestão de Informação Financeira (SIGIF) do GoZ por vários anos. O contexto para apoio Macro Fiscal deriva da missão DFP de 2012, que estabeleceu um quadro das medidas de reforma para o fortalecimento da GFP. Uma parte substancial do apoio do AFS para Zimbábue tem sido em áreas de QOMP e no quadro legal e regulatório da GFP. Embora anteriormente (até a metade dos anos de 1990) o Zimbábue tenha desenvolvido uma boa capacidade nesta área, ela tem sido substancialmente corroída através do enfraquecimento dos sistemas existentes e a saída de pessoal técnico e profissional chave.

As Seychelles vivenciou uma crise fiscal em 2008 que levou a uma mudança de governo e à adoção de um forte compromisso de reforma para apoiar uma GFP melhorada. No entanto, a mudança para uma abordagem mais positiva de reformas de GFP começou a partir de uma base relativamente baixa tanto em termos de procedimentos orçamentários como de instituições. O apoio do AFS para a área macrofiscal é mais recente e tem sido largamente impulsionado pelas metas estabelecidas pelo marco macrofiscal do programa EFF do FMI. As atividades do AFS, até hoje, tem sido limitadas a duas missões, uma das quais forneceu treinamento básico em ferramentas macrofiscais e administração. Embora começando de uma base técnica baixa na área macrofiscal, as Seychelles é relativamente bem servida de pessoal profissional na equipe pertinente dentro do Ministério das Finanças, Comércio e Investimentos (MOFTI).

Cadeia de resultados

A Tabela a seguir fornece duas cadeias ilustrativas de resultados, uma para a área macrofiscal e a segunda para a área contábil e de conformidade com as NICSP. A estrutura geral para cada área temática é similar para ambos países.



Em ambas as áreas técnicas e nos dois países a lógica de intervenção subjacente do apoio do AFS é a mesma: O AFS fornece AT para estabelecer metodologias técnicas e um projeto de implementação sequenciada para o processo de reforma. Os efeitos e o impacto dependem criticamente da vontade e capacidade dos respectivos países e agências para implementar e institucionalizar totalmente as propostas de reformas técnicas acordadas.

Insumos e atividades

No Zimbábue: Desde 2011, o AFS tem fornecido AT principalmente no quadro legal e regulatório de GFP e QOMP e relatórios contábeis e fiscais. Em particular, minutas de regulamentos financeiros e revisões à Lei de GFP foram desenvolvidas com assistência do FAD/AFS. Os regulamentos financeiros foram adotados pelo governo em 2012. Sobre os relatórios contábeis e fiscais, a missão do AFS para diagnóstico, em março de 2014, desenvolveu diretrizes para o fortalecimento do quadro de relatórios fiscais no Zimbábue (adotado em setembro de 2014). O apoio para mudança e adoção e implementação de conformidade de contabilidade e notificações NICSP baseadas em caixa se encontra em fase inicial e tem, até hoje, tomado a forma de análise de diferenças contra os requisitos da NICSP baseadas em caixa, estratégia e roteiro para a implementação de reformas e seminário de treinamento para funcionários do governo. Seis missões foram realizadas em QOMP entre 2012 e setembro de 2014. [Além disso, duas missões QOMP trataram das questões de relatórios contábeis e financeiros. A primeira missão foi realizada em novembro de 2011 e a segunda em 2014.]

Nas Seychelles, o AFS tem fornecido um programa bem completo de apoio desde 2011, distribuído através de cinco dos seis componentes da área de GFP. Isto incluiu apoio para reformulação da Lei de Instruções Financeiras e Regulamentos Financeiros, Instruções/Regulamentos Financeiros, modernização do PdC, fortalecimento da gestão de caixa, implementação de NICSP baseadas em caixa e, recentemente, o quadro macro fiscal. 11 missões foram realizadas para produzir os relatórios contábil e financeiro, entre março de 2012 e 2014. Duas missões trataram das questões dos relatórios contábil e financeiro, ambas em 2014.

Resultados Principais

Nas Seychelles, nos dois sub-componentes sob revisão neste estudo de caso, os principais resultados foram: (i) em relação a área macrofiscal, duas missões do AFS realizadas em 2014, a primeira fornecendo orientação sobre as questões e abordagem para o desenvolvimento do quadro fiscal a médio prazo, a segunda missão foi mais detalhada e forneceu um curso de treinamento inicial sobre o desenvolvimento da análise macrofiscal. Além disso, foi fornecido apoio em relação às estatísticas macroeconômicas. Com o apoio do AFS, as Seychelles tem agora um quadro macro fiscal que funciona e é regularmente atualizado e tem havido melhorias na base estatística para o QFP, incluindo o desenvolvimento de estimativas trimestrais do PIB e, (ii) em relação à implementação de NICSP baseadas em caixa, foi completada uma análise de diferença para identificar divergências de práticas contábeis das NICSP, e recomendações sobre a formação de um Grupo de Trabalho de Implementação de NICSP, incluindo o âmbito de trabalho para esse GT, que agora se reúne regularmente.

No Zimbábue, o apoio do AFS resultado da análise e recomendações do relatório de missão DFP em abril de 2012 e tem, com sucesso, apoiado a PAPM para desenvolver um quadro de consistência multimercado de QFP. O pessoal da PAPM e os membros do Grupo de Trabalho Macroeconômico tiveram tanto orientação como treinamento mais específico de técnicas de previsão (especialmente para receita). Em relação ao NICSP, o pessoal do Escritório do Contador Geral, do Escritório do Auditor Geral, do Escritório de Orçamento e ministérios pertinentes selecionados foram familiarizados com os princípios pertinentes à NICSP baseada em fluxo de caixa e participaram de um curso de treinamento técnico rigoroso (e altamente elogiado) nas questões advindas da mudança da contabilidade anterior e sistemas de notificação para a completa NICSP baseada em fluxos de caixa. Isso, porém, ainda não resultou em uma diretiva política clara para a adoção de NICSP baseadas em fluxo de caixa e o comitê de implementação de NICSP ainda não foi formado. Estas são questões importantes para as autoridades resolverem.

Efeitos Principais

Nas Seychelles tem havido um bom progresso em relação ao nível de efeitos na obtenção de conformidade para o quadro Macro fiscal e NICSP baseadas em fluxos de caixa, embora ambas vertentes de trabalho continuem a estar em desenvolvimento. Como resultado, espera-se que relatórios financeiros totalmente compatíveis para 2014 sejam completados. Em relação ao QFP, este provavelmente irá requerer um período contínuo de consolidação para ser totalmente incorporado como fundamentos técnicos de um processo de orçamento desenvolvido a médio prazo. No Zimbábue, uma mudança para a conformidade de NICSP baseadas em fluxo de caixa ainda se encontra em fase inicial de implementação. Um ponto crítico é que ainda não tem havido uma indicação política clara de adoção em princípio desse padrão e um cronograma também não tem sido definido para o funcionamento de um Grupo de Trabalho de Implementação de NICSP. Enquanto seja provável a adoção de NICSP baseadas em fluxo de caixa e a conformidade eventual, poderão haver alguns atrasos em alcançar esse padrão. Para manter este processo em curso, as autoridades necessitam adotar um cronograma claro para as ações recomendadas no relatório de missão do AFS em 2014, incluindo o estabelecimento do Comitê de Implementação de NICSP.

Em relação ao QFP, a partir de uma base baixa, houve progresso em estabelecer e preencher um quadro macrofiscal coerente. No entanto, ainda é necessário muito mais desenvolvimento para que se torne uma ferramenta flexível e confiável para examinar as opções de política orçamental a médio prazo. Além disso, o apoio do AFS relacionado ao uso de estatística para prever grandes variáveis macro subjacentes ao QFP ainda se encontra em fase inicial de desenvolvimento e implementação.

Impacto

Dado o período relativamente curto de operação do AFS ainda é muito cedo, em princípio, para chegar a uma firme conclusão em relação ao impacto do apoio do AFS para as Seychelles e o Zimbábue em áreas abrangidas por este estudo de caso. No entanto, em ambos países, é razoável acreditar que o apoio do AFS está criando ímpeto para a completa obtenção dos objetivos de apoio do AFS e irá, eventualmente, ter os efeitos desejados a nível de impacto. Nas Seychelles, o processo de movimento em direção a um sistema GFP mais desenvolvido está progredindo rapidamente, como testemunhado pelos resultados no quadro legal e regulatório, acordos bancários, relatórios contábeis e fiscais e está fortemente apoiado a nível político. No Zimbábue ainda há contínuas incertezas enquanto o país emerge de um período de isolamento e é de se esperar que haverão atrasos até alcançar inteiramente os resultados esperados.

Dependências e premissas

Em relação a NICSP baseadas em fluxo de caixa, o maior risco (ou suposição) está relacionado à habilidade das autoridades em levar adiante o programa de implementação acordado que requer um claro compromisso para proceder com a reforma, o estabelecimento do Grupo de Trabalho de Implementação de NICSP e a conduta desse GT. Nas Seychelles, este processo ganhou um ímpeto razoável. No Zimbábue, no entanto, o processo está atualmente estagnado sem nenhuma declaração política sobre a adoção da meta de conformidade do NICSP e, como resultado, a implementação do GT ainda tem que ser estabelecida. Nesta situação, os benefícios completos do treinamento da NICSP fornecido pelo AFS (que foi qualificado como muito satisfatório pelos participantes) podem ser diluídos.

Em relação ao desenvolvimento do Quadro Macro-Fiscal, o maior risco é a capacidade das autoridades em realizar as reformas no período de tempo programado. Nas Seychelles, o impulso para QOMP, que é uma referência de 2014 sob o EFF do FMI, está competindo com a rotina de tarefas da unidade responsável no Ministro das Finanças e o ponto de vista expresso é que o marco teria sido mais apropriado se definido para 2015. Há risco de afetar a qualidade do trabalho técnico. No Zimbábue, o risco principal é a perda do ímpeto seguinte ao treinamento inicial. Em ambos países a disponibilidade de pessoal profissional qualificado para trabalhar no QFP é mais favorável do que na maioria dos países na região onde a contratação e a retenção de pessoal propriamente treinado das unidades QFP é normalmente uma questão vital.

Análise baseada nos Critérios CAD

As seguintes avaliações da análise baseiam-se no âmbito limitado das áreas específicas de estudo de caso em dois sub-componentes na área tópica de GFP.

Relevância

- Em ambos países e ambas áreas sub-temáticas, as intervenções do AFS são claramente consistentes com o documento do programa do AFS e com as prioridades estabelecidas nas estratégias GFP do país.
- O AFS está atendendo as necessidades prioritárias dos países. No entanto, questões têm sido levantadas sobre a ocasião dos processos de reforma e a adequação das metas com a observação de que um ritmo muito acelerado de reforma pode estar comprometendo a qualidade de execução ou criando conflitos com outras iniciativas de reforma. Por exemplo, é o caso do sequenciamento de QFP e do orçamento baseado no programa (apoiados pelo Banco Mundial) nas Seychelles.
- Tem havido boa complementaridade com outros doadores em ambos países. No entanto, nas Seychelles isto foi conseguido pela dependência quase exclusiva no FMI/AFS, com o propósito explícito de eliminar conflitos entre o aconselhamento de diferentes doadores que existiram anteriormente (por exemplo, na abordagem de uma Auditoria Interna). No Zimbábue, a complementaridade tem resultado principalmente dos diferentes tipos de apoio fornecidos pelos principais doadores (FMI, BM, PNUD, BAD e DfID), com pouca coordenação do GoZ. O estabelecimento iminente de um fundo de apoio de vários doadores, ZIMREF, irá fornecer uma oportunidade para uma abordagem mais conscientemente coordenada pelos principais doadores. Tem havido forte assunção das reformas apoiadas pelo AFS nas Seychelles dirigidas diretamente pelo Ministro das Finanças e o Secretário Principal; no Zimbábue, o compromisso é também forte mas enfraquecido pela contínua má comunicação interna e entre as instituições do setor de GFP. Além disso, no Zimbábue, o treinamento fornecido pelo AFS para a área macrofiscal não é vista como bem afinada com os requisitos dos participantes. Especificamente, a opinião foi expressa (por um grupo de participantes do Grupo de Trabalho Macroeconômico entrevistado durante a avaliação) de que o programa para o treinamento estava muito cheio, levando os participantes a serem divididos em grupos. Isto resultou que os indivíduos participantes ganharam apenas uma cobertura parcial da gama completa de assuntos abordados no curso.
- O AFS tem forte vantagem comparativa nas áreas revisadas e consegue apoiar a AT e os treinamentos no país com oportunidades de treinamentos externos de alta qualidade (por exemplo, na elaboração do quadro macrofiscal, PdC, a elaboração da regulação financeira e conformidade NICSP).

Eficácia

Efeitos

- Dado o curto período no qual o AFS tem estado em operação, é muito cedo para chegar a conclusões definitivas sobre resultados a nível de efeitos em termos no sub-áreas temáticas sob revisão embora, em áreas selecionadas, tenha havido progresso significativo como antes mencionado. Não obstante, como observação geral, acreditamos que a AT fornecida apoiará fortemente os resultados dos efeitos mencionados nos dois países, em ambas áreas sub-temáticas. No entanto, o cronograma para entrega de efeitos deve, provavelmente, ser prolongado mais do que o previsto. Isto é especialmente aplicável para o Zimbábue, onde incertezas políticas e institucionais provavelmente conduzirão a atrasos em atender os efeitos do programa.
- Tem havido apenas sucesso limitado do AFS para conseguir o tão almejado apoio suplementar na prorrogação na AT e treinamento de outros doadores. Esta é uma área onde grandes esforços poderiam conduzir a melhorias expressivas nas conquistas de efeitos em tempo hábil de mercado. Nas Seychelles, isto afeta parcialmente a decisão consciente das autoridades em se concentrar na GFP no FMI/AFS a ponto de excluir outros doadores. No Zimbábue, isto mostra o atraso em alcançar uma normalização completa do relacionamento FMI-GoZ. A chegada recente de um Representante Residente do FMI deverá resultar em melhoria significativa nesta área.

Resultados

- Em geral a apresentação de resultados e treinamento da AT do AFS tem sido conforme aos Documentos de Informação da missão. No entanto, em uma série de casos, os TdR para as missões foram excessivamente ambiciosos, levando a apenas cumprimento parcial dos resultados planejados. Exemplos encontrados nas visitas de campo incluem um trabalho incompleto sobre as regulações financeiras das Seychelles que apenas conseguiram cobrir alguns capítulos selecionados e, no Zimbábue, pelo efeito negativo do treinamento macrofiscal que, devido a restrição de tempo, não foi possível completar o programa excessivamente ambicioso de maneira satisfatória.

Eficiência

- O estudo de caso não tentou, de maneira geral, avaliar todas as Questões Básicas de Avaliação relacionadas com a eficiência. No entanto, questões surgem a partir das dificuldades encontradas na realização de uma transição suave do assessoramento de AT para a implementação pelas autoridades do governo. Onde há atrasos na implementação da reforma, especialmente seguido das intensas sessões de treinamento, os benefícios completos do treinamento provavelmente não serão alcançados, dado ao esquecimento do conteúdo do treinamento, ou se o pessoal treinado for transferido para outras funções. Este risco está presente em relação ao treinamento das NICSP em Zimbábue, que pode ser adversamente afetado por atraso na confirmação política dos objetivos das NICSP e no estabelecimento do Grupo de Trabalho de Implementação de NICSP.

Sustentabilidade

Ainda é muito cedo para avaliar a sustentabilidade das reformas apoiadas pelo AFS e revistas no estudo de caso. Refletindo os maiores riscos identificados acima, provavelmente, os resultados finais serão suscetíveis de ser fortemente influenciados pela capacidade e empenho dos respectivos governos para implementar as reformas acordadas. Nas Seychelles as perspectivas para tal compromisso são atualmente muito boas e tem uma boa expectativa de que as reformas sustentáveis sejam implementadas. No Zimbábue contínuas incertezas políticas e institucionais poderão conduzir a atrasos e até retrocesso em algumas áreas de reforma.

Impacto

Nas Seychelles, é razoável afirmar que as melhorias que foram alcançadas na gestão macro no período desde 2011 (declínio da relação dívida/PIB, desequilíbrio fiscal reduzido) foram positivamente influenciadas pelo programa extremamente ativo de apoio do AFS. Na avaliação de impacto, no entanto, é necessário olhar para a gama completa de áreas de apoio do AFS (não apenas os tópicos específicos abordados neste estudo de caso). Sob GFP, se acredita que as melhorias para notificação fiscal estão contribuindo para uma maior confiança do público na fiabilidade e transparência das contas do governo com implicações positivas para o clima de investimentos e desenvolvimento nacional.

No Zimbábue, o programa do AFS está provendo apoio para os aspectos fundamentais de uma sólida Gestão de Finanças Públicas, incluindo os sistemas de notificação contábil e financeiro. O apoio do AFS tem sido instrumental, em grande parte, ao reiniciar um sistema de análise macrofiscal que é um pré-requisito para estabilização futura do processo de orçamento e da economia nacional.

Principais resultados e conclusões

- O apoio do AFS para GFP nas Seychelles e no Zimbábue, nas áreas revisadas, estão alinhadas com o programa do AFS.
- O enquadramento geral utilizado pelo AFS na definição de áreas de apoio e os tópicos em cada área, de acordo com o quadro lógico estabelecido pelo AFS, tem permitido uma alta concentração de foco nas áreas técnicas apoiadas pelo AFS.
- O apoio do AFS é de grande valia para os dois países e tem consistentemente fornecido um alto nível de apoio técnico.

- O maior problema na prestação de apoio do AFS é a dificuldade em conseguir uma boa transição das recomendações de reforma vindas da AT acordadas com as autoridades e o processo de implementação necessários para realizá-las. A posição tem sido mais favorável nas Seychelles do que nas circunstâncias relativamente mais complicadas do Zimbábue.
- O apoio do AFS é necessariamente leve em decorrência da duração das missões (dado o número de países na região e o número de área sub-tópicas de apoio) e isto se reflete em algumas missões que não conseguem completar seus objetivos ou prestar treinamento ao final da missão, muito curta para ter um efeito profundo e duradouro.
- O uso mais extensivo dos especialistas de curto prazo (ECP) do AFS para dar continuidade da função de apoio para a mentoria de implementação poderia ajudar em conseguir melhores e mais oportunos resultados a nível de efeito ao ajudar a fazer ponte entre a assessoria política e a implementação da reforma.
- Tem havido um bom grau de complementaridade entre o apoio do AFS e aquele fornecido por outros doadores.

Recomendações Temáticas

1. O AFS deveria considerar um limite para o número total de missões de forma a permitir a concentração em um número menor de missões mais extensas, especialmente em países implementando vários projetos.
2. O AFS deveria explorar a possibilidade de recorrer mais aos ECP para fornecer apoio de monitoramento do processo crítico de transição das recomendações de reforma para os processos de implementação e para fornecer um apoio de treinamento mais sustentado e profundo.
3. O AFS, em colaboração com o escritório do FMI no país, quando possível, deveria se relacionar mais ativamente com outros doadores na tentativa de identificar AT adicionais e treinamento para apoio complementar na adoção e implementação das reformas de GFP acordadas. Os fornecedores de AT representados no CD do AFS deveriam apoiar mais proativamente este esforço, por exemplo, ao compatilhar informações sobre seu trabalho com o Centro.

4.2 ZÂMBIA: CONTAS NACIONAIS

Contexto e atividades do AFS

A Zâmbia tem um sistema estatístico descentralizado. O Escritório Central de Estatísticas (ECE) é responsável pelas contas nacionais, os estudos de preços e os principais censos e pesquisas económicas e sociais. O Banco de Zâmbia é responsável pelo balanço de pagamentos e estatística monetária e o Ministro das Finanças pelas estatísticas financeiras do governo. Estatísticas em áreas como educação, saúde, mineração e trabalho são responsabilidade dos ministérios pertinentes.

Outros doadores tem auxiliado o governo no desenvolvimento de uma estratégia para criar, a partir do grupo atual de agências responsáveis, que é pobremente coordenado, um sistema integrado nacional de estatísticas e uma nova minuta de lei na área de estatística. O objetivo seria conferir poder a uma nova Agência Nacional de Estatísticas para coordenar a estatística em Zâmbia, permitindo a coleta de dados baseada em 'um quadro bem planejado e coordenado'. Também foi desenvolvida uma estratégia para criar um sistema integrado nacional de informação. Ambas estratégias e a minuta da lei foram completadas em 2014 após muitos anos de considerações e discussões.

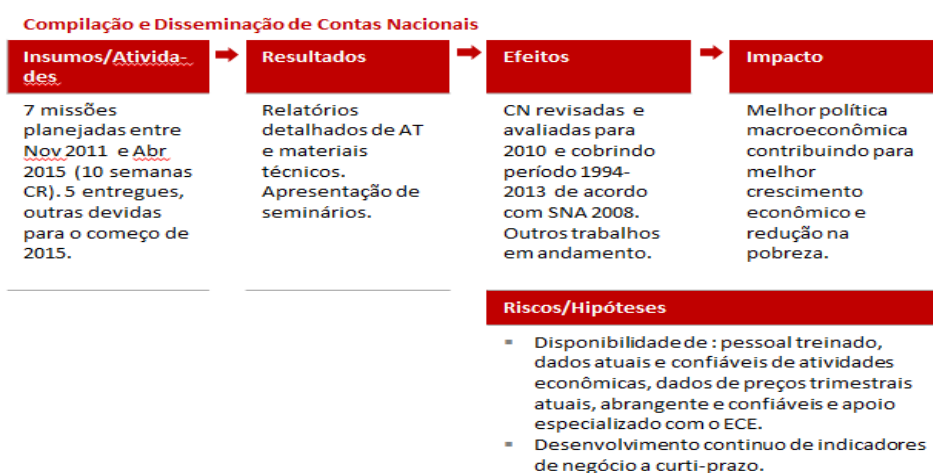
Quando o trabalho de Estatísticas do Setor Real do AFS se iniciou em 2011, a classificação (*ranking*) em estatística da África Austral, para países de baixa e média renda, estava bem baixa: A classificação média foi 38 comparada com uma classificação média 56 para todos os países de renda baixa e média. Os pontos fracos em relação às contas nacionais e os índices de preços foram um grande fator para esta baixa classificação. A demanda para missões de AT do FMI a respeito de contas nacionais era alta. Países doadores e multilaterais foram unânimes

quanto à necessidade de melhorar a capacidade do ECE de compilar contas nacionais de acordo com padrões internacionais a fim de criar um melhor contexto político macroeconômico na região.

O RCPC do FMI de 2005 para a Zâmbia informava que 'os recursos para a coletânea de contas nacionais tinham alcançado um nível arriscado e crítico'. Concomitantemente, o DQAF descrevia as contas nacionais como baseadas em 'dados e referenciais desatualizados'. Uma missão diagnóstica de Estatísticas do Setor Real do AFS para a Zâmbia em novembro de 2011 encontrou que, em seis anos, as contas ainda dependiam em dados e referenciais de 1994 e encontrou grandes deficiências na conformidade com padrões internacionais. Um programa de AT para lidar com estas questões foi acordado com as autoridades cobrindo o período de 2011 a 2016.

O principal objetivo do projeto era melhorar a capacidade da ECE de compilar trimestralmente e anualmente as contas nacionais e melhorar a conformidade com padrões internacionais.

Cadeia de resultados



Insumos e atividades

Sete missões estavam previstas para o período de apresentação de AT examinado, novembro de 2011 a abril de 2015. Uma foi adiada a pedido das autoridades, cinco foram realizadas envolvendo 10 semanas de missões do CR e a missão final está programada para o começo de 2015. Uma visita à BOS, em Lesoto, estudou a validação de dados do censo econômico com a participação de dois integrantes de CN. Além disso, a Zâmbia recebeu 32 pessoa/dias (número de agentes/dia) em palestras formais e seminários.

Resultados Principais

Recomendações detalhadas para ações adicionais (conforme acordado durante a missão) e materiais técnicos foram fornecidos ao ECE após cada missão. Os relatórios da AT foram circulados a respeito de três missões e duas estão perto de serem finalizadas. Para cada palestra ou seminário CDs foram distribuídos aos participantes contendo todas as palestras, exercícios e soluções.

Efeitos Principais

Estimativas revisadas de contas nacionais avaliadas para 2010 e cobrindo o período de 1994 a 2013 foram publicadas pelo ECE em março de 2014. Elas foram compiladas utilizando as informações estruturais atualizadas e SCN de 2008, atual norma internacional vigente. As estimativas revisadas da economia de Zâmbia diferiram significativamente das velhas estimativas com uma economia geral estimada 25% maior que a considerada anteriormente para 2010. Grandes alterações estruturais também foram reveladas: mineração, comércio por atacado e varejista foram 340% e 60% maiores, respectivamente; as atividades de agricultura e finanças e seguro praticamente 40% menores que o acreditado anteriormente.

'A coletânea e divulgação existente das contas nacionais anuais e trimestrais de acordo com padrões internacionais' é um trabalho em andamento. Uma descrição revisada das fontes e métodos utilizados para as estimativas comparativas do PIB foram completadas em agosto de 2014 e após a revisão dos meta-dados da GDDS serão apresentadas ao FMI no começo de 2015. As estimativas revisadas do PIB para 2011, 2012 e 2013, baseadas nos resultados anuais da pesquisa de negócios para 2011-2013, serão liberadas no começo de 2015. Contas trimestrais experimentais para o setor de negócios e o setor de atividades do governo estão previstas para 2016.

Impacto

Contas nacionais mais confiáveis refletem com maior precisão o desempenho econômico real. Elas fornecem uma base mais sólida para tomadas de decisões dos setores econômicos públicos e privados. Finalmente, elas deveriam conduzir a uma alocação de recursos mais eficaz e um melhor desempenho econômico.

Dependências e premissas

- Disponibilidade adequada de pessoal das contas nacionais.
- Disponibilidade de dados atuais e confiáveis das atividades econômicas:
 - desde solicitações comerciais e/ou
 - de fontes administrativas (por exemplo, IVA, estatísticas das finanças públicas e declarações de imposto de renda)
- A disponibilidade de informação trimestral de preços atualizada, abrangente e confiável (o aumento do escopo dos preços continua sendo essencial já que o uso apenas do IPC para ajustar as estimativas de volume 'representa uma grande fraqueza no processo constante de estimativa de preço', de acordo com o DQAF do FMI de janeiro de 2005).
- Maior desenvolvimento de indicadores econômicos de curto período.
- A disponibilidade de apoio especializado adequado no ECE (planejamento, TI, gestão da base de dados, análise de série cronológica, etc.).

Análise baseada nos Critérios CAD

Relevância

As contas nacionais do AFS e a AT de preços para a Zâmbia é pertinente e bem focada e atende uma necessidade urgente.

O PERP da Zâmbia recomendou uma revisão estatística das contas nacionais e do índice dos preços ao consumidor indicando que a melhoria destas estatísticas deveria aumentar a habilidade do governo em monitorar o desempenho macroeconômico e em melhorar a elaboração de políticas. As contas nacionais da Zâmbia foram compiladas utilizando SCN de 1968 um padrão internacional superado. O uso de período base obsoleto (1994), uma base de dados desatualizada e de má qualidade e a forte dependência do IPC para a preparação das estimativas dos preços atual comprometeu ainda mais a credibilidade das contas. As estatísticas de preços estavam limitadas a um IPC que utilizava um período base obsoleto. Para melhores contas nacionais e uma análise de preços informada outros índices de preços são necessários como o índice de preços ao produtor e índice de preços de exportação e importação.

Em consequência da missão para diagnóstico em Novembro de 2011, um programa de AT foi adaptado às necessidades da Zâmbia. O trabalho foi bem sequenciado com foco inicial sobre a produção confiável e atual de dados do censo econômico, um pré-requisito para a mudança de base das contas nacionais. Trabalhos posteriores visam estabelecer contas anuais em andamento e contas trimestrais posteriores. O IPC foi mudado de base e o trabalho de preços está agora focado em prolongar o escopo dos dados disponíveis.

Embora o programa do AFS seja consistente com os objetivos estabelecidos pelo governo, o envolvimento do país com o CD tem sido limitado. A restrição de recursos no ECE tem resultado em pedidos de adiamento de AT para as contas nacionais e para os projetos de preços.

A gestão do ECE e o pessoal diretamente envolvido com a AT considerou que o AFS tem uma nítida vantagem comparativa na apresentação de assessoria técnica do ECE. Comentários sobre benefícios do AFS ressaltam a capacidade de resposta para necessidades específicas, a grande interatividade dos treinamentos fornecidos, o acesso às ideias de colegas dentro da região, o acesso do FMI a especialistas técnicos de alta qualidade e a estreita relação com a Sede do FMI.

Outros doadores tem vantagem comparativa complementar em áreas de assistência técnica como reforma e infraestrutura institucional. Na área de reforma institucional da Zâmbia, o progresso em estatística tem sido muito lento. Sem estímulo externo é improvável que o ritmo de variação melhore significativamente. Por ser um problema político, o AFS pode não ter a capacidade de influenciar diretamente uma mudança da situação. No entanto, o AFS e a Sede do FMI, juntos, podem encorajar uma reforma mais rápida.

Eficácia

Efeitos

Com a assistência do AFS, em março de 2014, o ECE publicou as estimativas revisadas das contas nacionais avaliadas para 2010 e cobrindo o período de 1994 a 2014. As novas estimativas foram compiladas baseadas nas normas internacionais vigentes (SCN de 2008) e a informação estrutural atual (especialmente os dados re-referenciados do censo econômico de 2011-12, a pesquisa do setor informal de não-agricultura de 2013, a pesquisa pós-colheita (PHS) de 2009-10 e a pesquisa de monitoramento de condições de vida (LCMS) de 2010.

O AFS auxiliou na finalização do censo econômico de 2011-12. A compilação foi uma combinação de amostra/censo com enumeração completa de grandes empresas e amostras de empresas com um volume de negócios menor que 250 milhões de Kwacha. Houve problemas com a credibilidade das informações de alguns relatórios e com o registro comercial (a fase de listagem do censo foi realizada em 2007 e atualizada em 2011) o que resultou em cobertura incompleta. A assistência técnica do AFS permitiu o ECE de aumentar significativamente a credibilidade dos resultados do censo (ao corrigir erros das informações relatadas e a cobertura incompleta). Isto teve um efeito importante de fluidez na melhoria da qualidade da mudança de base das estimativas das contas nacionais que dependiam fortemente nos dados do censo econômico.

Resultados

Os participantes dos seminários e das palestras do AFS os qualificaram bem. Alguns tiveram dificuldade com a natureza exclusivamente conceitual do SCN e sugeriram sessões práticas que poderiam ser uteis pelo uso de dados reais para completar as contas selecionadas. Cursos prolongados também foram sugeridos para as contas nacionais e preços. Comentários favoráveis foram feitos sobre a utilização de treinamento entre pares pelo AFS. Uma excursão de estudo para Lesoto, durante a validação dos dados do censo econômico, foi considerada oportuna e instrutiva pelos participantes. Os beneficiários de AT relataram que o modelo de apresentação de AT do AFS foi representativo, flexível e forneceu uma interação contínua e grande. Uma forte preferência por este modelo foi expresso pela gestão ECE. Eles gostariam que outros doadores de AT considerassem adotar este método de apresentação. Comentaram que dois fatores contribuíram para o sucesso da AT do AFS: a qualidade e a capacidade de resposta do assessoramento fornecido pelos CR e o foco regional do AFS.

Eficiência

Os relatórios de AT tem sido abrangentes, minuciosos e de boa qualidade. O ECE manifestou seu apreço pela alta qualidade do assessoramento escrito e detalhado que receberam após cada missão. Recomendações foram feitas e acordos alcançados durante a missão para terem subsequente desenvolvimento. Comentaram a qualidade do aconselhamento escrito e o acesso ágil ao acompanhamento de correio eletrônico dos CR serem importantes para o êxito do trabalho. A finalização de alguns relatórios de AT atrasou como consequência da programação intensa do CR e mudanças nos acordos com os oficiais de apoio técnico mas sem impacto na apresentação de AT.

Com exceção de 2013, quando foram três diferentes oficiais de apoio técnico do FMI em um curto período, a sua disponibilidade tem funcionado bem. Isto tem ajudado a assegurar que os relatórios finais da AT encaminhados de diferentes assessores e regiões sejam consistentes e de alta qualidade. Para os dois conselheiros residentes do setor real do AFS o inglês é uma segunda língua, aumentando o valor da participação dos oficiais de apoio técnico. Os oficiais de apoio técnico também prestam assistência ao Departamento STA do FMI para assegurar coerência de assessoramento através das regiões.

Sustentabilidade

A AT do AFS tem feito uma contribuição significativa para a sustentabilidade da contabilidade nacional da Zâmbia. Ao ajudar o ECE a produzir contas nacionais substancialmente melhores e mais úteis, ela está ajudando a romper a armadilha do ciclo vicioso de baixo desempenho / baixo status / poucos-recursos.

As contas nacionais são o auge do trabalho do sistema estatístico nacional completo e, portanto, o abrandamento de dentro do programa pode não ser suficiente. As contas nacionais conciliam e integram os dados econômicos e sociais da agência central de estatística e outras instituições do governo. Eles requerem capacidades de gestão analítica avançada e série cronológica para que esta informação diversificada possa ser reconciliada com sucesso e integrada com um desenho coerente e dinâmico da economia nacional. O quão bem isto é feito depende do contexto institucional de cada país. Qualquer falha no sistema de estatísticas será representada nas contas, nas capacidades inadequadas de planejamento e coordenação ou em classificações incompatíveis ou obsoletas, falhas no registro comercial, estruturas legais inadequadas para o compartilhamento de informações administrativas, e não-disponibilidade de dados principais, falta de capacidades na gestão de dados e etc.

A necessidade de mudança é clara. Aproximadamente 25% das posições a nível profissional no ECE estão vagas devido a um congelamento das contratações. Isto tem impactado a rapidez com que as áreas de contas nacionais, preço, registro comercial e a coletânea de fontes de dados pudessem implementar planos de trabalhos associados com a AT do AFS. Recursos originalmente orçados em 2014, para o desenvolvimento do IPP, foram perdidos quando o orçamento do ECE foi reduzido. No aguardo de distribuição adicional de recursos e criação de uma unidade separada, o IPP continua sendo responsabilidade da área do IPC. O congelamento também impactou a contratação e retenção de pessoal qualificado nas principais áreas. A estatística continua sendo uma atividade de relativamente baixa prioridade mas há sinais encorajadores colocando a estatística na Zâmbia num possível ponto de inflexão..

Uma nova lei de estatísticas deve ser apresentada ao Parlamento no começo de 2015. Após uma gestação de quatro anos, uma Estratégia Nacional para o Desenvolvimento de Estatísticas (ENDE) foi endossada pelo Ministro das Finanças e publicada em agosto de 2014. A ENDE objetiva integrar melhor as estatísticas nacionais que são, atualmente, apenas fracamente coordenadas porque são muitos os ministérios que têm responsabilidade na coleta de dados chave. A nova lei foi escrita para habilitar a proposta Agência Estatística da Zâmbia (ZamStats) para as funções previstas pela ENDE.

A sustentabilidade de longo prazo do sistema de contas nacionais e, por consequência, a AT das contas nacionais do AFS, dependerão do nível de financiamento e ajuda do governo para o ECE e para a função da estatística em outras agências. Apesar do apoio do Ministro das Finanças, a ENDE proposta enfrenta oposição de parte da burocracia, cinismo de alguns doadores e, após a morte do Presidente, incertezas advindas da situação política atual. A influência conjunta e encorajamento do FMI, do AFS e de doadores chave multilaterais e bilaterais poderia ajudar Zâmbia a mudar para um novo sistema estatístico nacional e encorajar o governo a fornecer recursos mais adequados para as estatísticas.

Impacto

As estimativas mais confiáveis e reavaliadas das contas nacionais, recentemente publicadas, deveria conduzir a uma melhor política macroeconômica e, desse modo, contribuir para o melhor crescimento econômico e redução na pobreza. Disponibilidade e atualidade das contas nacionais anuais e trimestrais deveria resultar em melhorias na política macro-econômica e em política regional e industrial mais adequada contribuindo para o crescimento econômico e redução da pobreza.

Principais resultados e conclusões

1. As contas nacionais do AFS e a AT de preços são pertinentes, informativas, fornecem continuidade e são altamente interativas.
2. Os seminários, palestras e o treinamento entre pares do AFS foram muito bem qualificados pelos participantes.
3. Atualmente, aproximadamente 25% das posições a nível profissional no ECE estão vagas e as contratações congeladas.
4. O modelo do AFS de apresentação de AT é adequado, flexível, fornece continuidade e é altamente interativo. Dois fatores importantes contribuíram para este sucesso: a qualidade e a capacidade de resposta do assessoramento fornecido pelos CR e o foco regional do AFS.
5. O ECE necessitará aumentar significativamente os recursos disponíveis para recrutar pessoal chave para as posições de nível profissional em contas nacionais, preços e registro comercial, se os efeitos do projeto, em relação a melhorar o escopo de estatísticas de preços e divulgação em andamento das contas nacionais anuais e trimestrais, são para ser atingidos.
6. Parece haver margem para um ganho significativo ao abordar questões 'suaves' dentro do ECE como alocação de recursos, cultura de gestão e planejamento, etc. Dado o impacto que elas tem sobre a eficácia do trabalho de AT, poderá ser útil para o AFS considerar como essas questões poderiam ser melhor respondidas.
7. Os riscos associados com a sustentabilidade deste projeto são essencialmente sistemáticos. Embora a AT do AFS esteja fazendo importante contribuição ao aspecto estatístico macroeconômico destas questões sistêmicas, esta assistência não é e não pode ser suficiente. Abordar o problema vai requerer esforços cooperativos do Governo e de todos os doadores externos. O apoio ativo do FMI para os esforços atuais de outros doadores para ajudar o governo na reforma da estatística em Zâmbia é vital para a verdadeira sustentabilidade de este projeto.

Recomendações Temáticas

1. O FMI e o AFS fornecem apoio ativo para os esforços atuais por outros doadores para ajudar o governo na reforma estatística na Zâmbia pela atualização da Lei de Censo e Estatísticas de 1964, desatualizada, e por uma reforma institucional para criar um Sistema Estatístico Nacional.
2. O FMI e o AFS deveriam aconselhar mais ativamente, onde necessário, os devidos ministérios de finanças e os escritórios de estatística para distribuir de forma adequada, de forma urgente, posições a nível profissional nas contas nacionais, preços e o registro comercial estatístico.

4.3 SUAZILÂNDIA: AUDITORIAS A POSTERIORI

Contexto e atividades do AFS

A ATS (Autoridade Tributária da Suazilândia) é uma agência semi-autônoma responsável por todas as cobranças de receitas em nome do governo da Suazilândia. A ATS começou suas operações em janeiro de 2011, assumindo responsabilidades pelos antigos departamentos de Imposto de Renda e Alfândega e Impostos. Ela opera através de duas divisões: Impostos domésticos e alfândega. Como toda instituição jovem, a ATS tem amplas necessidades. Um diagnóstico de agosto de 2013, da Organização Mundial das Alfândegas (OMA), destacou a necessidade de um fortalecimento significativo através de todas as áreas de operação, além de liderança e comunicações. O RH requer considerável atenção.

O AFS fornece apoio para a ATS na área fiscal e aduaneira, na área fiscal em parceria com a Sede do FMI e a Administração de Política Tributária e Fundos Fiduciários Específicos (APT FFE). Entre o AF de 2012 e o AF de 2014, Suazilândia recebeu 19 pessoas/semana de AT do AFS, tornando-se o maior beneficiário de AT nesse tópico. Na fase inicial das operações de ATS houve participação limitada de outros prestadores de AT e a equipe da alfândega do AFS forneceu AT em várias áreas. Desde então, o foco se restringiu. No AF de 2012, após diagnóstico (1 pessoa/semana), o AFS forneceu apoio de fortalecimento da funcionalidade da TI do ASYCUDA++ (2 pessoas/semana) e também apoiou o estabelecimento de uma equipe de gestão de riscos (GR), forneceram orientação no uso do ASYCUDA (1 pessoa/semana). O AFS também forneceu aconselhamento para a função de treinamento do ATS sobre modificação de curriculum (2 pessoas/semana) e no estabelecimento de uma unidade de desembarço aduaneiro (AaP) portuária. No AF de 2013, AT de acompanhamento foi fornecido sobre AaP (2 pessoas/semana) e capacitação da equipe RM (1 pessoa/semana). As atividades do AF de 2014 incluíram assistência na definição de parâmetros de risco do ASYCUDA (1 pessoa/semana) e o mapeamento dos processos principais de declaração de carga (4 pessoas/semana). Durante três anos, portanto, a área de gestão de riscos tem sido consistente e o AFS tem fornecido apoio de curta duração em várias áreas. Estes diferentes tópicos foram tratados primariamente a pedido de ATS.

AaP foi escolhida como exemplo de uma AT de alfândega de curto prazo já que foi uma das primeiras intervenções; a primeira missão em abril/maio de 2012 e a segunda e última AT realizada em novembro de 2012.

Cadeia de resultados

Desenvolvendo Função de auditoria pós desembarço

Insumos/Atividades	Resultados	Efeitos	Impacto
2 missões de 2 semanas pelos STX.	<ul style="list-style-type: none"> Plano de ação para desenvolver atividades-chave de AaP. Modelos selecionados para formulários. Revisão de progresso e medidas adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de plano de medidas. Uma função eficaz de função AaP que conduz efetivamente auditorias baseadas em risco. 	Reduzir tempo de espera da mercadoria e aumentar facilitação comercial e contribuição ao crescimento económico.
		Riscos/Hipóteses <ul style="list-style-type: none"> Comprometimento da administração/prioridade estratégica Disponibilidade do pessoal. Cooperação de outras funções. 	

Insumos e atividades

Durante uma missão de duas semanas em abril/maio de 2012, o AFS ECP revisou o departamento emergente de AaP e forneceu um plano de ação detalhado para desenvolvê-lo em uma função eficaz. Em uma missão de acompanhamento de duas semanas em novembro de 2012, o ECP revisou o progresso realizado (que foi limitado) e sugeriu outro curso de ação. Posteriormente, a administração ATS pediu que o ECP se envolvesse em uma atividade diferente (processo de mapeamento). Não houve atividade de capacitação, por exemplo, através de treinamento, dentro do âmbito da AT.

Resultados Principais

O principal resultado do projeto foi o relatório de AT produzido durante a primeira missão. O relatório salientou o fortalecimento de necessidades através de uma gama de áreas, inclusive legislação. O mandato da unidade era: o processo de planejamento e notificação, recursos humanos e de TI, capacidades técnicas, cooperação e coordenação com outras unidades e ferramentas operacionais, incluindo o manual de auditoria, ferramentas de avaliação de riscos arquivos de auditoria. Modelos de alguns formulários também foram fornecidos. Um projeto de melhorias AaP de dois anos foi delineado. A segunda missão avaliou a implementação das recomendações anteriores e encontrou que um progresso limitado tinha sido alcançado. As áreas prioritárias que requeriam atenção estavam destacadas via plano de ação de curto prazo. Além disso, o relatório de AT forneceu orientações mais detalhadas sobre modelos para os projetos anuais e trimestrais da unidade, indicadores de mensuração de desempenho e base de dados de riscos.

Efeitos Principais

O principal efeito do projeto seria uma função eficaz esperada de AaP que se ocupa de auditorias baseadas em risco, integrada com a gestão de risco de ATS e o processo de compartilhamento de informações, atendendo suas metas de desempenho, incluindo em relação a auditorias completas, eficiência em termos de tempo tomado e o número de auditorias realizadas e a geração de receita. Ao longo do tempo, seria esperado da alfândega ATS aumentar a participação nas auditorias a posteriori.

Impacto

O impacto de uma função eficaz de AaP incluiria custos reduzidos para o setor privado associados ao comércio, tanto em relação ao tempo gasto, aos custos administrativos e menor custo para cobrança de receitas. Isto contribuiria para aumentar o comércio e um desempenho econômico mais forte.

Dependências e premissas

Os principais riscos e suposições para um projeto como esse que está sendo revisado seria:

- Compromisso de gestão da unidade e seus objetivos e a mobilização adequada de recursos.
- Disponibilidade de pessoal adequado e sua capacidade em ocupar-se das tarefas eficazmente.
- Cooperação e coordenação no âmbito organizacional eficaz, especialmente compartilhando informação baseada em riscos.
- Eficácia de outras funções na administração aduaneira, incluindo aqueles relacionados com investigação e punição.

Análise baseada nos Critérios CAD

Relevância

A mudança para AaP é um indicador chave de efeitos para a alfândega no quadro de gestão baseada em resultados (GBR) do AFS. A AT nasceu de uma missão de avaliação de necessidade em agosto de 2011 realizada pelos CR ao identificar uma série de áreas onde o AFS poderia ajudar. Embora o relatório da OMA não destacasse diretamente a AaP, a não ser pelas suas necessidades de treinamento, a necessidade de mudar para um desempenho mais baseado em riscos foi enfatizado. Não obstante, a ação administrativa de gestão da ATS e os limitados efeitos, até hoje, sugerem que esta não é considerada uma área prioritária (ou que, pelo menos a administração da ATS, tenha mudado de ideia). A equipe de AaP está atualmente envolvida, em parte, na parceria com a Receita Federal da África do Sul para desenvolver o esquema de comércio preferencial da ATS. A ATS está envolvida com outros doadores, incluindo o Banco Mundial que tem, posteriormente, fornecido AT para AaP. Há pouca evidência na documentação que o AFS esteja ativamente coordenando com outros doadores na ATS.

Eficácia

Efeitos

O benefício principal do AFS, na opinião do pessoal de AaP, tem sido a conscientização do papel apropriado e as atividades de uma AaP. Algumas recomendações, como a de padronizar a abordagem de auditoria, foram implementadas embora parcialmente. A maioria das recomendações para um plano de melhoria de AaP de dois anos, no entanto, ainda deve ser implementada (a maioria destas foram identificadas na missão de acompanhamento em novembro de 2012). O complemento total do pessoal ainda não foi contratado, o pessoal é desviado para outras atividades, não há abordagem baseada em riscos, um comitê de verificação e cumprimento recomendado nunca se encontrou e foi substituído por um outro comitê com um mandato diferente, projetos de auditoria, embora produzidos, não são atendidos, etc. Isto reflete as decisões tomadas pelas autoridades.

Resultados

O relatório de AT e suas recomendações foram de alta qualidade e adaptadas para uma instituição nova como a ATS. Não houve seminários mas eles teriam sido significativos apenas como parte de um esforço de capacitação a médio/longo prazo em AaP.

Eficiência

Acreditamos que esforços continuados são necessários durante um período prolongado de tempo para desenvolver novas funções com sucesso. As duas missões de insumos foram inadequadas para este propósito. Há também a necessidade de se monitorar a implementação de assessoramento de AT e ações corretivas caso se atrase ou não ocorra. Neste caso, a gestão de ATS novamente priorizou as atividades do AFS e seus próprios objetivos. A falta do acompanhamento resultante tem contribuído para a obtenção de efeitos limitados. Não está previsto nenhuma AT nesta área para o AF de 2015. Em qualquer caso é improvável que seja eficaz se a equipe de AaP não for provida de recursos adequadamente e focada.

Sustentabilidade

A ATS tem uma unidade funcional de AaP que está a par de suas funções e na forma como conduz suas atividades. A capacidade para implementação, no entanto, é limitada. Mais AT será necessária depois que a gestão de ATS priorize esta área de forma a desenvolver eficácia sobre a qual pode ser criada sustentabilidade significativa.

Impacto

O atual desempenho de AaP irá fazer, provavelmente, apenas uma pequena contribuição para impacto.

Principais resultados e conclusões

1. Desenvolvendo uma função AaP eficaz é um objetivo básico para o AFS e é vista como prioridade para ATS.
2. O AFS fez uma intervenção importante na fase inicial crítica de desenvolvimento de ATS e AaP.
3. O pessoal de AaP creditam o AFS por sensibilizar sobre função e âmbito das atividades de AaP.
4. Bem pouca implementação de recomendações tem sido feita até hoje. Muitas deficiências identificadas na primeira missão e nas missões de acompanhamento, há mais de dois anos atrás, ainda persistem.
5. O projeto destaca o desafio no modelo do AFS em equilibrar a necessidade de ser acionado por demanda com a de alcançar resultados.

Recomendações Temáticas

1. O risco de ser desviado para múltiplas atividades de curto-prazo pode ser diminuído através de uma participação mais intensa e concreta com o beneficiário na fase de concepção do projeto para concordância: dos efeitos concretos que serão visados, que insumos do AFS serão previstos e em que período, e enfatizar a necessidade de completar efeitos.
2. Especialmente em intervenções de curto prazo mais esforços são necessários para monitorar a implementação de assessoramento. A falta de seguimento deveria ser registrada e relatada como parte do sistema de notificação da GBR.

4.4 ILHAS MAURÍCIO: BASILÉIA II PILLAR 2

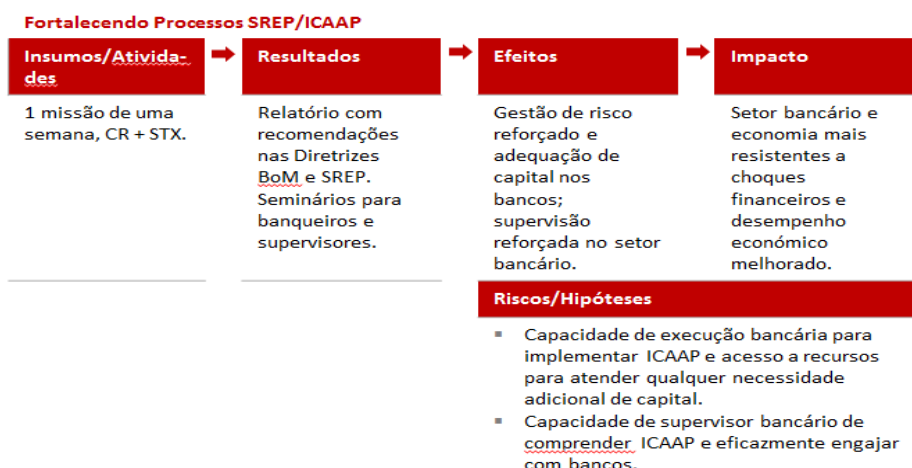
Contexto e atividades do AFS

As Ilhas Maurício tem um dos sistemas bancários mais desenvolvidos da região. O setor bancário é grande comparado à economia doméstica (os ativos bancários representam 280% do PIB). Tem uma grande presença de bancos estrangeiros (51% dos ativos). Dois grandes bancos nacionais e dois bancos estrangeiros controlam 85% dos ativos domésticos e 70% de ativos totais bancários. As autoridades tem modernizando o quadro regulatório e a fiscalização do setor de forma consistente como parte do objetivo do país em ser líder financeiro regional e internacional.

A participação da AT do AFS tem sido *ad hoc*, atendendo necessidades específicas do Banco das Ilhas Maurício (BoM). No AF de 2013, uma missão em conjunto da sede e do CR do AFS revisou o plano de ação do BoM para a implementação de suficiência de capital segundo Basiléia III e forneceu comentários preliminares sobre a regulamentação requerida. No AF de 2014, uma missão conjunta do CR e ECP, de uma semana, *inter alia* revisou as diretrizes do BoM sobre colégios de supervisores e ministrou um seminário sobre esse assunto. Foi identificada a necessidade de AT sobre quadro de resolução de crise e está sendo provida no AF de 2015 em parceria com a sede. Além disso, foi realizada uma missão sobre implementação de Basiléia II Pillar 2.

A última AT foi selecionada como um exemplo de intervenção mais específica para um beneficiário de AT mais sofisticado.

Cadeia de resultados



Insumos e atividades

Missão de uma semana em março de 2014, com CR e um ECP. As atividades incluíram uma revisão das diretrizes ICAAP/SREP para bancos, processos de fiscalização do BoM, relatórios modelo de ICAAP/SREP, reuniões com banqueiros e um seminário para supervisores (o seminário foi inicialmente previsto para também incluir banqueiros).

Resultados Principais

O principal resultado da AT foi um relatório aconselhando a criação de provisões mais detalhadas para atender os requisitos dos relatórios do Processo de Assessoria de Adequação de Capital (ICAAP) a serem apresentados pelos bancos. Além disso, os seminários deram orientação aos supervisores na avaliação dos relatórios do ICAAP. O processo de supervisão e avaliação (SREP) do BoM foi revisado e orientação foi dada sobre seu fortalecimento em áreas específicas.

Efeitos Principais

Um efeito intermediário para o projeto seria a emissão de diretrizes revisadas do ICAAP para bancos e diretrizes atualizadas de SREP de acordo com padrões internacionais. O efeito final seria a posição de capital de bancos mais alinhada aos riscos e uma supervisão mais eficaz das posições de capital dos bancos.

Impacto

O impacto visado seria um setor bancário capitalizado mais resistente, eficiente e eficaz, que consiga resistir a choques, contribuindo para melhorar o desempenho econômico.

Dependências e premissas

Os dois principais riscos/premissas relacionados à obtenção de efeitos estão relacionados com a implementação de diretrizes:

- Capacidade dos bancos de avaliar e gerenciar riscos eficazmente e alocar capital apropriadamente para atender esses riscos em conformidade com as diretrizes. Nos casos onde isto possa requerer capitalização adicional, a disponibilidade desse capital é uma importante premissa.
- Capacidade dos supervisores de avaliar eficazmente os riscos nas instituições supervisionadas e fazer as recomendações apropriadas para lidar com qualquer deficiência em conformidade com as diretrizes ICAAP.

Análise baseada nos Critérios CAD

Relevância

A AT está na área de foco de implementação da Basileia II para as atividades de supervisão do setor financeiro do AFS. Essa atividade foi em resposta ao pedido do BoM. Também foi consistente com a prioridade de melhoria na gestão de riscos e o fortalecimento do capital bancário, como identificado em 2007 no PASF nas Ilhas Maurício. Foi realizado em tempo hábil razoável: seis meses entre pedido e entrega. Os ECP foi composta por uma equipe de ex-pessoal do Banco da Inglaterra/ ASF – de relevância para o nível de desenvolvimento das Ilhas Maurício.

Eficácia

Efeitos

Os efeitos intermediários esperados do projeto tem sido, essencialmente, atingidos. Diretrizes revisadas de SREP/ICAAP, incorporando uma porção significativa de sugestões do AFS, foram objeto de consulta com a indústria e foram emitidas. O manual de fiscalização do BoM está sendo atualizado incorporando sugestões do AFS. Embora a conscientização de questões entre os supervisores tenha melhorado, nenhuma implementação de capacitação de supervisores ou banqueiros tem ocorrido. Entendemos que, especialmente, bancos menores podem não ter capacidade suficiente para revisar seus processos internos de gestão de risco e tomar ações corretivas, que é um dos principais objetivos do ICAAP. Ademais, a qualidade dos relatórios apresentados é muito fraca. Além disso, parece haver necessidade de capacitação entre os supervisores do BoM para revisão eficaz de apresentação do ICAAP e recomendar uma ação apropriada.

Resultados

Os participantes do BoM classificaram o seminário, prolongado a seu pedido, como muito útil. Sugestões na melhora das diretrizes foram pertinentes, embora genéricas. O BoM ficou, de modo geral, satisfeito com a qualidade do aconselhamento.

Eficiência

A AT foi entregue em uma missão – alcançou-se muita coisa durante este tempo. No entanto, acreditamos (e os beneficiários de AT concordam) que mais AT se fazia necessária para fornecer experiência prática sobre apoio para os supervisores nesta área. Por exemplo, isto foi feito para a AT ICAAP/SREP na Zâmbia. A missão recomendou acompanhamento de supervisores em conjunto e seminários da indústria para apoiar a implementação eficaz das diretrizes revisadas. Estas recomendações não ocorreram.

Sustentabilidade

Dado o nível relativamente elevado de habilidades essenciais entre os supervisores BoM e os recursos disponíveis à instituição, os resultados da AT provavelmente serão mantidos.

Impacto

A contribuição para impacto será atingida na implementação efetiva das diretrizes revisadas. Isto provavelmente deva ocorrer ao longo do tempo, embora com um acompanhamento mais proativo de apoio do AFS pudesse ser realizado de maneira mais eficiente e rápida.

Principais resultados e conclusões

1. A AT do AFS foi bem recebida pelo BoM. A instituição a enxerga como parte de uma parceria valiosa entre ela mesma e o FMI.
2. Comentários da AT do AFS sobre as diretrizes da SREP são tidos pelo BoM como pertinentes e de alta qualidade.
3. BoM vê valor na habilidade do AFS de tirar partido da alta qualidade de experiências internacionais.
4. BoM teria gostado de um apoio prolongado, por exemplo recebendo mais AT com experiência prática para a implementação de diretrizes.
5. As partes interessadas consideram BoM e as capacidades de alguns bancos precisam melhorar para implementar diretrizes mais eficazmente.

Recomendações Temáticas

1. Enquadrar projetos individuais de AT com efeitos explicitamente visados pode permitir que o AFS identifique mais eficazmente os riscos e as premissas e, desse modo, permitir que sejam desenvolvidos melhores projetos capazes de entregar tais resultados.

5. TRECHOS DO QUADRO LÓGICO DO AFS

Efeitos ⁶	Indicadores verificáveis para o AF de 2016
Objetivo do programa do AFS: Melhoria no quadro de política macroeconômica para fomentar um crescimento sustentável e redução na pobreza	
Objetivo Tópico da GFP: Trazer os sistemas GFP de países membros mais perto das práticas e padrões internacionais aceitáveis, criar capacidades e promover harmonização regional nesta área	
1. Estratégia de reforma de e planos de ação de GFP desenvolvida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior número de países com uma estratégia de reforma abrangente de GFP de propriedade do país (para cobrir todos os países).
2. Quadro legal e regulatório da GFP atualizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização do quadro legal e regulatório da GFP para, pelo menos, 6 países (Comores, Lesoto, Maurício, Seychelles, Suazilândia e Zimbábue).
3. Quadro macrofiscal e orçamentário a médio prazo implementado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de DPRF para a regularidade do processo orçamentário (PI 11) e para o quadro de planejamento fiscal plurianual (PI 12) melhorados para, pelo menos, 12 países (Angola, Botsuana, Comores, Lesoto, Maurício, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, Suazilândia, Zâmbia e Zimbábue).
4. Gestão de controle mais eficaz de caixa e despesas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de DRPF para previsibilidade do financiamento para compromisso de despesas (PI 16) para, pelo menos, 6 países (Botsuana, Comores, Moçambique, Lesoto, Seychelles e Suazilândia).
5. Procedimentos de controle interno melhorados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de DRPF para controle de folhas de pagamento (PI 18) e para controle de despesas não salariais (PI 20) melhorados para, pelo menos, 8 países (Comores, Lesoto, Moçambique, Namíbia, Seychelles, Suazilândia, Zâmbia e Zimbábue).
6. Relatórios financeiros e contábeis precisos, abrangentes e oportunos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de DPRF para classificação orçamentária (PI 5) e para relatórios fiscais (PI 24 e 25) melhorados para, pelo menos, 6 países (Botsuana, Maurício, Seychelles, Suazilândia, Zâmbia e Zimbábue).
7. Maior harmonização regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Série de atividades de capacitação e de estudos regionais.
Administração Fiscal: Melhorar a administração fiscal e aduaneira dos países membros e promover a harmonização regional e a padronização consistente com melhores práticas internacionais para facilitar o comércio	
Aduana	
1. Arrecadação tributária e aduaneira melhorada de gestões econômicas aperfeiçoadas e regime de conformidade reforçada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na relação média (não ponderada) entre PIB e receita fiscal média regional. ▪ Maior número de países onde a gestão aduaneira conta mais com controle e responsabilidade pós em vez de pré desembarço.
2. Estruturas organizacionais mais eficientes e eficazes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na quantidade de países onde a administração aduaneira conta mais com controle e a prestação de contas pós em vez de pré desembarço.
3. Barreiras ao comércio estão em declínio e há progresso na harmonização regional com melhores práticas internacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria na classificação média não ponderada do pilar de Eficiência da administração aduaneira do Relatório Global de Viabilização do Comércio para Botsuana, Lesoto, Maurício, Madagascar, Moçambique, Namíbia, África do Sul, Zâmbia, ▪ Melhoria na classificação média não ponderada do índice do comércio transfronteiriço (indicadores de facilidade de fazer negócios do Banco Mundial) em Angola, Comores, Seychelles e Suazilândia. ▪ Programa de procedimentos simplificados em vigor para alguns participantes.
Imposto	
1. Arrecadação tributária e aduaneira melhorada de gestões econômicas aperfeiçoadas e regime de conformidade reforçada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na média regional da relação entre PIB e receita fiscal (não ponderado).
2. Estruturas organizacionais mais eficientes e eficazes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento no número de países com unidades eficazes de grandes contribuintes (UGC). ▪ Aumento no número de países com regime simplificado de pequenas empresas.

⁶ Trechos do quadro lógico do Relatório Anual do AF de 2013. Indicadores OQPM do Relatório Anual do AF de 2014.

Efeitos ⁶	Indicadores verificáveis para o AF de 2016
3. Barreiras ao comércio estão em declínio e há progresso na harmonização regional com melhores práticas internacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 ou 3 eventos regionais de capacitação e harmonização.
SSF: Atingir um nível mais alto de conformidade com normas internacionais na área de supervisão do setor financeiro e promover a harmonização regional e uma maior cooperação transfronteiriça entre os supervisores	
1. Níveis mais elevados de conformidade com os Princípios Fundamentais de Basileia para a Eficácia da Supervisão Bancária	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os países terão melhorado a conformidade com PFB com base na avaliação da conformidade documentada nos relatórios PASF e/ou em avaliação independente de especialistas quando o PASF não estiver disponível.
2. Níveis mais elevados de conformidade com o Quadro de Adequação de Capital, incluindo os encargos de capital relativos ao risco de mercado e para alguns países de renda média, com o Quadro de Adequação de Capital de Basileia II ou III	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos os países emitirão regulamentação sobre os encargos de capital relativos ao risco de mercado. ▪ Todos os países cumprirão as normas de Basileia I. ▪ A Namíbia cumprirá as normas de Basileia II e as Ilhas Maurício implementará as normas de Basileia III conforme apropriado para seus respectivos sistemas bancários.
3. Implementação / aprimoramento dos quadros baseados em risco, com metodologias claras de supervisão <i>in situ</i> ou fora do local e critérios de avaliação de risco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As Comores implementará o SBR. ▪ Os outros países irão melhorar/ racionalizar seus quadros SBR.
4. Adoção de uma abordagem macro-prudencial à supervisão e quadro de avaliação de risco sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ África do Sul, Maurício, Zâmbia, Zimbábue e Moçambique formularão quadros para a supervisão macro-prudencial. ▪ Os países [relação a ser determinada] irão adotar o quadro de avaliação de risco sistêmico. ▪ Seminários.
5. Maior comunicação e cooperação transfronteiriça entre as autoridades de supervisão na região como forma de promover a estabilidade financeira regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um número maior de países com presença de bancos transfronteiriços terá firmado memorandos de entendimento (MdE) bilaterais com as jurisdições das sedes de tais bancos. ▪ Seminários sobre questões regionais.
6. Avaliação/diagnóstico de necessidades	
RSS: Aproximar países membros da conformidade com as normas internacionais para a compilação das contas nacionais e as estatísticas de preços	
1. Compilação e disseminação das contas nacionais anuais e trimestrais de acordo com padrões internacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatório anual em tempo hábil das contas nacionais em todos os países, seguindo SCN de 1993 e a introdução de alguns requisitos metodológicos básicos do SCN de 2008 no último ano de referência atualizado (Maurício, África do Sul, Lesoto, Zâmbia, Suazilândia, Moçambique) ▪ Relatórios trimestrais em tempo hábil em, pelo menos, seis países do AFS: Botsuana (2), Lesoto, Maurício (1), Seychelles, África do Sul (1), Zâmbia ▪ Atualização regular (anualmente) do inventário das fontes e métodos de compilação para todos os países do AFS
2. Melhoria na precisão das estatísticas de preços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização regular (3) do IPC em todos os países do AFS ▪ Atualização regular (3)/desenvolvimento do índice de preços ao produtor (IPP) em, pelo menos, quatro países do AFS: Maurício (1), África do Sul (1), Zâmbia ▪ Atualização regular (anualmente) do inventário das fontes e métodos de compilação de todos os países do AFS
Treinamento macroeconômico: Fortalecer a capacidade na análise macroeconômica	
Melhorar a capacidade na análise macroeconômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar 8 cursos sobre questões macroeconômicas ao longo do ciclo de financiamento e obter uma melhoria média de 20 por cento na pontuação.

Efeitos ⁶	Indicadores verificáveis para o AF de 2016
OQPM: Melhorar o quadro de política monetária dos países membros, fortalecer os instrumentos operacionais e desenvolver mercados monetários com o objetivo de melhorar a implementação de políticas monetárias e cambiais [a ser finalizado em março de 2014]	
1. Abordagem coerente para a formulação da política monetária	▪ Objetivos e alvos consistentes da política monetária em mais 2 países
2. Domínio firme do mecanismo de transmissão da política monetária	▪ Existência de um modelo de previsão de inflação crível em mais 5 países
3. Instrumentos apropriados para as operações monetárias	▪ Uma melhor mistura de instrumentos que possa ser utilizada para atingir metas operacionais em mais 5 países
4. Mercados monetários primários e secundários mais eficientes e consistentes	▪ Diretrizes apropriadas para a operação eficiente dos mercados monetários primários e secundários organizado em mais 4 países

6. NOTA PONDERADA DOS CRITÉRIOS CAD: MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE 2009

Nosso relatório inicial destacou diversas ressalvas que temos sobre chegar às classificações multifacetadas ao aplicar ponderações através de diferentes Critérios do CAD. Aqui se incluem a subjetividade inerente associada ao resultado ponderado relativo; um peso relativo diferente pode ser apropriado para diferentes tipos de projetos (por exemplo, assessoramento jurídico e capacitação) e os resultados serão potencialmente enganosos se o desempenho sob um destes critérios for fraco.

Não obstante, para proporcionar a comparabilidade com resultados anteriores, aplicamos as ponderações utilizadas na avaliação do AFRITAC em 2009 para chegar às classificações ponderadas. Estas ponderações estão relacionadas com:

- Critérios CAD: Relevância 32%, Eficácia 28%, Eficiência 22%, Sustentabilidade 18%. Como fornecemos diferentes notas para resultados e efeitos, atribuímos pesos de 14% para cada critério para refletir a ponderação para eficácia.
- Recursos alocados às áreas temáticas: O orçamento alocado para as diferentes áreas temáticas foi aplicado de forma que os resultados ponderados chegassem aos resultados do CRAT. Utilizamos o total de pessoas/semana previsto para cada uma das áreas temáticas até o AF de 2014 para as ponderações relativas.

Critérios CAD	Peso 2009	Áreas temáticas					AFS
		GFP	SSF	CR-C	CR-T	ESR	Média ponderada
Pessoas/semana		421	161	126	143	103	954
Participação Temática		44%	17%	13%	15%	11%	100%
Relevância	32%	3.8	2.9	3.7	3.6	3.8	3.6
Eficiência	22%	3.1	2.1	3.2	2.9	3.3	3.0
Efeitos	14%	3.4	2.7	3.3	2.9	3.6	3.3
Resultados	14%	3.7	3.7	3.7	3.6	3.7	3.7
Sustentabilidade	18%	3.2	2.8	3.1	2.9	2.9	3.1
Nota Temática		3.47	2.79	3.43	3.22	3.49	3.35
Classificação		Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom

Escala de Classificação

Excelente: >3,5-4,0; Bom: 2,5-3,5; Moderado: 1,5-2,4; Ruim: 1-<1,5.

7. LISTA DE REUNIÕES E ENTREVISTAS

SEDE DO FMI		
Departamento	Posição	Nome
Divisão de Parcerias Globais, Instituto para o Desenvolvimento de capacidades (IDC)	Chefe Adjunto de Divisão	Sr. Holger Floerkemeier
	Oficial Sênior de Assistência Técnica (AT)	Sra. Marilyn Whan-Kan
	[Analista de Orçamento]	Sra. Thao Nguyen
	[Analista Sênior de Orçamento]	Sr. Kojo Onumah
	[Chefe Adjunto de Divisão]	Sr. Simon Cauchi (telefone)
Divisão de Capacitação, IDC	Chefe de Divisão	Sr. Marc Quintyn
Divisão de Estratégia e Análise, IDC	Chefe de Divisão	Sr. Robert Powell
	Economista Sênior	Sra. Hali Edison
	Oficial Sênior de Projetos	Sr. Michael Filippello
	Consultor	Sr. Robert Corker
Departamento Africano	Chefe de Divisão	Sr. Ricardo Velloso
	Consultor	Sr. Enrique Gelbard
	Diretor Assistente, Oriental 2	Sra. Doris C. Ross
	Chefe Adjunto de Divisão	Sr. Marshall Mills
	Chefe Adjunto de Divisão	Sr. Mauricio Villafuerte
	Economista Sênior	Sr. Byung Kyoon Jang
Departamento de Finanças Públicas	Chefe Adjunto de Divisão, GFP II	Sr. Mario Falcao Pessoa
	Economista Sênior (Administração Fiscal)	Sr. Gilles Motagnat-Rentier
	Economista Sênior, GFP I	Sr. Peter Murphy
	Consultor de AT	Sr. Lesley Fisher
	Consultor de AT	Sr. David Gentry
Departamento de Estatísticas	Diretor Adjunto	Sr. Johannes Mueller
	Diretor Assistente	Sra. Armida San José
	Chefe de Divisão, Setor Real	Sra. Kimberley Zieschang
	Chefe Adjunto de Divisão, Divisão de Gestão de Recursos (DGR)	Sra. Wipada Soonthornsima
	Chefe Adjunto de Divisão, Divisão BDP	Sr. Ethan Weisman
	Assistente Administrativo Sênior	Sra. Sophia Perera
	Oficial de Assistência Técnica, DGR	Sra. Claudia Mariel
	Oficial de Assistência Técnica, DGR	Sra. Caroline Dyer-Lock
Mercados Monetários e de Capitais	Chefe Adjunto de Divisão, Divisão de AT	Sra. Anne-Margret Westin
	Economista Sênior, Divisão de AT	Sra. Susan George
	Economista Sênior, Divisão de AT	Sr. Romain Veyrune
	Oficial Sênior de AT, DGR	Sra. Ava Ayrton
	Oficial de AT, DGR	Sra. Karen Lackey
	Consultor, DGR	Sr. Paul Mathieu
	Economista, Divisão de AT	Sr. Romain Veyrune
Finanças	Contador	Sra. Gaielle Latortue (telefone)

AFRITAC SUL		
Instituição	Posição	Nome
AFRITAC Sul	Coordenador do Centro	
	Consultor Residente de Gestão de Finanças Públicas	Sr. Jean-Luc Helis
	Consultor Residente de Gestão de Finanças Públicas	Sr. McCarthy Phiri
	Consultor Residente Macrofiscal	Sr. Robert Tibana
	Consultor Residente de Administração Aduaneira	Sr. Stephen Mendes
	Consultor Residente de Administração Fiscal	Sr. Besweri Magoola Kalyebbi
	Consultor Residente, Supervisão Bancária	Sr. Pramod Kumar Panda
	Consultor Regional de Contas Nacionais e Estatísticas de Preços.	Sr. Todor Dimitrov Todorov
	Economista	Sr. Dovindutt Baichoo
	Assistente Administrativo	Sra. Diya Mungra
	Assistente Administrativo	Sra. Padma Chiran
	Gerente de Escritório	Sr. Yuvin Chundunsing
	Contabilidade/Assistente Administrativo	Sra. [] Mohit
Assistente Administrativo	Sra. Lowtoo Jadunundon	
Instituto de Formação para a África	Diretor Assistente	Sr. Jaromir Hurnik
Ilhas Maurício		
Instituição	Posição	Nome
Banco das Ilhas Maurício	Segundo Governador Adjunto	Sr. Issa Soormally
	Chefe do Departamento de Supervisão Fora do Local (Off-Site)	Sr. Deneesh Ghurburun
	Chefe de Supervisão, <i>in situ</i> , Divisão <i>in situ</i> , Departamento de Supervisão	Sr. Ramasamy Chiniah
	Chefe de Divisão de Regulação, Política e Licenciamento	Sra. Sudha Hurrymun
	Analista – Divisão de Regulação, Política e Licenciamento	Sr. Yashwantsingh Rughoobur
Banco Estadual das Ilhas Maurício Ltd.	Diretor Executivo	Sr. Jairaj Sonoo
	Chefe de Riscos	Sr. Kuon Li Pak Man
	Líder de Divisão, Finanças & Assuntos Corporativos	Sr. Chandradev Appadoo
	Chefe, Gestão Baseada em Valor de Desempenho	Sr. Sanda Soondram
Barclays	Diretor Financeiro	Sr. Franco Davis
Escritório do Primeiro Ministro (PMO)	Analista/Analista Sênior	Sr. Kamlesh Rughoonath
Ministro das Finanças e Desenvolvimento Econômico	Analista Principal	Sr. Mahess Rawoteea
	Analista Principal	Sr. Rajesh Ancharuz
	Consultor	Sr. Prakash Hurry
	Analista/Analista Sênior	Sra. Nisha Kureemun
	Analista/Analista Sênior	Sr. Anand Moteea
	Analista/Analista Sênior	Sra. Jaya Oogur
	Analista Principal	Sr. Christ Paddia
	Analista/Analista Sênior	Sr. Vikraj Ramkelawon
	Analista Principal	Sr. Kresh Seebundhun
	Analista/Analista Sênior	Sra. Naima Suhootoorah
Serviço ao Programa das Ilhas Maurício (STM)	Sra. Deena Veerapen	

Autoridade Tributária das Ilhas Maurício	Diretor (Departamento Alfandegário)	Sr. James Lenaghan
	Líder de Equipe	Sr. Roshan Oree
	Chefe de Seção de Auditoria	Sr. Jeewonlall Audit
Estatísticas Ilhas Maurício (SM)	Estatístico Principal	Sra. Gangamah Appadu
Alta Comissão da Austrália	Alto Comissariado	Sra. Susan Coles
Delegação Europeia	Gerente de Projetos	Sra. Lalita Nosib
	Gerente de Projetos	Sra. Corinne Paya
Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas	Consultor Técnico (GFP)	Sr. Emmanue Bor

Zâmbia

Instituição	Posição	Nome
Escritório Central de Estatísticas	Diretor de Censo e Estatísticas	Dr. John Kalumbi
	Diretor Adjunto, Estatísticas Econômicas e Financeiras	Sr. Goodson Sinyenga
	Diretor Adjunto, Estatísticas Econômicas e Financeiras	Sr. Daniel Daka
	Chefe, Contas Nacionais	Sr. Litia Simbangala
	Estatístico, Contas Nacionais	Sr. Anthony Silungwe
	Estatístico, Contas Nacionais	Sra. Nancy Kazemba
	Estatístico, Contas Nacionais	Sr. Mwamba Mwango
	Chefe, Estatísticas de Produção	Sr. Nkandu Kabibwa
	Estatístico, Estatísticas de Produção	Sra. Tisa Alese Phiri
	Chefe, Estatísticas do Governo	Sr. Godwin Sishone
	Chefe, Estatísticas de Comércio e BDP	Sr. Joseph Tembo
Ministro das Finanças	Chefe, Estatísticas de Preços	Sr. Raymond Muyovwe
	Chefe de Sucursal, Estatísticas de Comércio Exterior	Sr. Peter Lungu
Ministro das Finanças	Diretor Assistente, Macro	Sr. Shilambwe Mwaanga
COMESA	Estatístico Sênior & Chefe de Unidade	Sr. Themba Munalula
Banco da Zâmbia	Diretor, Mercados Financeiros (membro do Comitê Diretivo)	Dr. Emmanuel Mulenga Pamu
FMI	Representante Residente	Sr. Tobias Rasmussen
Delegação UE	Chefe de Seção, Setor Econômico Privado e Desenvolvimento Rural	Sr. Kirsi Pekuri
KFW	Gerente de Programa Sênior, Governança	Sra. Stefanie Peters
Banco Mundial	Líder de Programa/Líder Economista	Sr. Praveen Kumar
	Economista do País	Sr. Asumani Guloba
	Especialista Sênior de Desenvolvimento do Setor Privado	Sr. Brian G. Mtonya
DFID	Líder de Equipe, Equipe de Crescimento Inclusivo	Sr. Andrew Ockenden
Consulado Australiano	Cônsul Honorário	Sr. Saul Radunski

As Seychelles

Instituição	Posição	Nome
Ministro das Finanças	Ministro das Finanças	Sr. Pierre Laporte
	Secretário Principal, MoFSI	Sr. Patrick Payet
	Controladoria-Geral	Sr. Damien Thesee
	Economista Sênior, Análise e Projeção, MoFSI	Sr. Yannick Vel
	Chefe Auditor Interno	Sra. Joan Fred
	Auditor Principal, Escritório do Auditor Geral	Sr. Kaluru Bandara
	Auditor Geral	Sr. Marc Benstrong
	Auditor Sênior, Escritório do Auditor Geral	Sr. Tony Miller
	Analista Sênior do Departamento, Comissão	Sra. Rosalina Honareou

de Acompanhamento de Empresas Públicas Analista Sênior, Comissão de Acompanhamento de Empresas Públicas	Sr. Roland Marengo
Chefe, Tesouraria	Sra. Gretel Quatre

Zimbábue		
Instituição	Posição	Nome
Ministro das Finanças	Chefe de Serviços de Política Fiscal e Análise	Sr. Eric Hamandishe
	Chefe Adjunto, PAPM	Sr. Jonah Mushayi
	Economista, PAPM	Sr. Kuda Mudereri
	Contador Geral Interino	Sr. Edwin Zvandasara
	Contador Geral Adjunto	Sr. Gift Gumbira
	Diretor GFP	Sr. Sadwa Kanyosa
	Contador, Fundo de Desenvolvimento Nacional	Sr. Forgive Mlambo
	Contador	Sr. Joyful Makura
	Contador	Sr. Abednego Sibanda
	Contador	Sr. Joel Matsvai
	Contador	Sr. Bangidja Itayi
	Economista	Sr. Chatheberth Mudhungayo
	Economista	Sra. Trisj Chiinze
	Economista	Sra. Auxillia Ndaona
	Economista	Sr. Mafigo Kudakwashe
Economista	Sr. Machinjike Noell	
Economista	Sra. Patience Yahobe	
FMI	Representante Residente	Sr. Christian Beddies
Banco Mundial	Diretor do País	Sra. Camille Nuamah
	Especialista de Desenvolvimento Financeiro e do Setor Privado	Sr. Crispin Mawadza
	Especialista Sênior em Gestão Financeira	Sr. Daniel Domeleevo
Banco Africano de Desenvolvimento	Oficial Sênior de Programas	Sra. Eyerusalem Fasika
	Especialista de Aquisição	Sra. Jane Mukiri
DFID	Consultor Económico	Sr. Phil Johnston
PNUD	Consultor Económico	Sr. Amarakoon Bandara

Suazilândia		
Instituição	Posição	Nome
Autoridade Tributária da Suazilândia	Comissariado Geral	Sr. Dumsani E. Masilela
	Comissariado de Impostos Domésticos (DT)	Sra. Nompumelelo W. Dlamini
	Comissariado de Alfândega e Imposto	Sr. I.V. Mazorodze
	Diretor de Operações Aduaneiras do Interior	Sr. Mduduzi E. Zwane
	Gerente Sênior, Auditorias a Posteriori	Sr. Samsom Mkhatswa (telefone)
	Gerente (Diretor Interino) UGC, DT	Sra. June Khanyile
	Gerente de Combate ao Contrabando, Alfândega	Sr. Stanley Mashaba
	Gerente de Investigações, Alfândega	Sr. John Msimango
	Gerente de Impostos, Alfândega	Sr. Sifiso Nkambule
	Oficial de Alfândega Sênior	Sra. Fairlady Fakudze
	Oficial de Alfândega	Sra. Iris DuPlessis
	Oficial de Alfândega	Sra. Nompumelelo Nkambule
	Diretor de Conformidade, DT	Sra. Nkosingphile Mabuza
	Diretor de Operações Centrais, DT	Sra. Zethu Nxumalo
	Diretor Legislativo	Sra. Ntombifuthi Simelane

	Diretor de Políticas Operacionais, DT	Sr. Reginald Vilakazi
	Gerente de Serviços ao Contribuinte, DT	Sr. Melisizwe Ginindza
	Gerente de Políticas Operacionais, DT	Sr. Sicelo Dlamini
	Oficial Sênior de Políticas Operacionais, DT	Sr. Mxolisi Dlamini
	Gerente de Formação Aduaneira	Sra. Precious Nyoni
	Gerente de Recursos Humanos	Sr. Tulani Mchunu
	Responsável Sênior de Relações Públicas Internacionais	Sra. Lindelwa Khumalo
Ministro das Finanças	Chefe do Departamento de Orçamento e Finanças (Membro do Comitê Diretivo)	Sr. Bheki Bhembe
Delegação UE	Chefe da Cooperação Economista	Sra. Elisabeth Rousset Sra. Nontobeko Mabuza

Botsuana

Instituição	Posição	Nome
Delegação UE	Cooperação regional, incl. SADC Adido Econômico	Sr. Sagoh Djete Sra. Vivien Rigler