

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO – *Métodos e Técnicas de Avaliação*

Patrícia Abrantes

IGOT_UL

(patricia.abrantes@campus.ul.pt)

Material cedido por Eduarda M. Costa

1. Introdução:

Os conceitos de planeamento, desenvolvimento e ordenamento. Integração de políticas, instrumentos e abordagens

2. Avaliação em Planeamento

3. Processos avaliação no ciclo de planeamento

4. Os indicadores no processo de avaliação

Trabalho prático

Preparação de um Quadro Estratégico para o sector X na região do Algarve tendo por base a avaliação da implementação dos Instrumentos de Planeamento em curso no Algarve no período 2014-2020

<https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/>

Avaliação

Regime normal: A avaliação é composta por um ensaio (máx. 3 pessoas) com os seguintes itens: 1ª apresentação oral 20% (nota indiv.) + 2ª apresentação oral 30% (nota index.) + 1 trab. escrito 50%.

Regime especial (trabalhadores/ ou que n/ consigam estar presentes em 70% das aulas): A avaliação é composta por um ensaio individual. Apresentação oral (25%) e escrita do trabalho (25%)+1 teste escrito (50%)

Datas e elementos a reter:

- Grupos max. 3 pessoas
- 1ª apresentação oral - entrega do power point na plataforma moodle até às 14h - dia **28 Março (apresentação dia 28 Março). Apresentação 15min.**
- 2ª apresentação oral - entrega do power point na plataforma moodle até às 14h - dia **16 e 23 Maio. Apresentação de 20m.**
- 3ª entrega do documento escrito versão word em plataforma moodle até às 23h do dia **2 de Junho** (Trabalho com 15 páginas no corpo central + anexos).

Área de estudo: Região do Algarve

Temas: Turismo, Mar, Energia, Economia Circular, Cooperação Transfronteiriça, Ambiente: água, resíduos e poluição, Alterações climáticas, Riscos (costeiros, incêndios, etc), Outro temas possíveis: Habitação, Economia Residencial e Mobilidade
Demografia (dinâmica populacional, envelhecimento e migração)

Documentos de trabalho:

PROT Algarve: <http://www.prot.ccdr-alg.pt/Download.aspx>

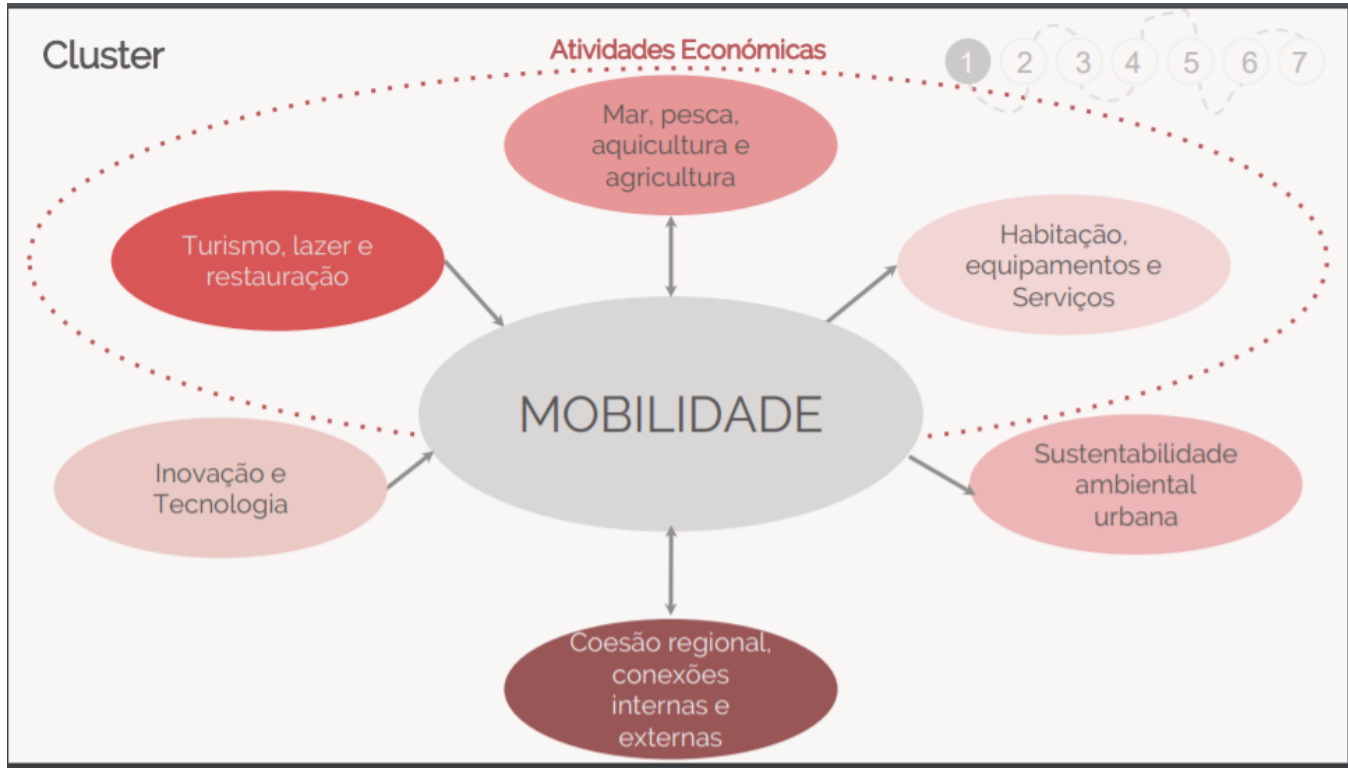
[PO Algarve](#) 2014-2020 - procurar lista de projetos aprovados em Portugal 2020:

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/OperacoesAprovadas>

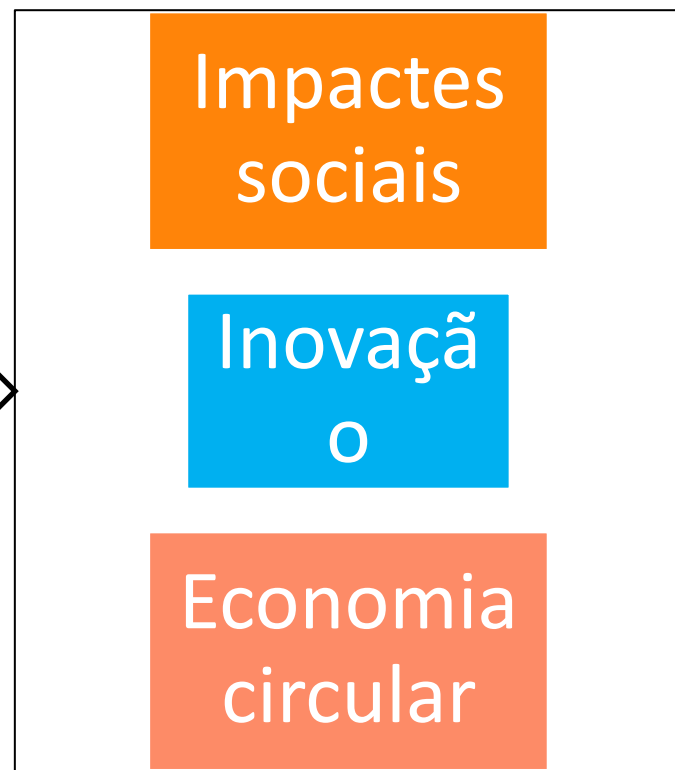
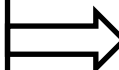
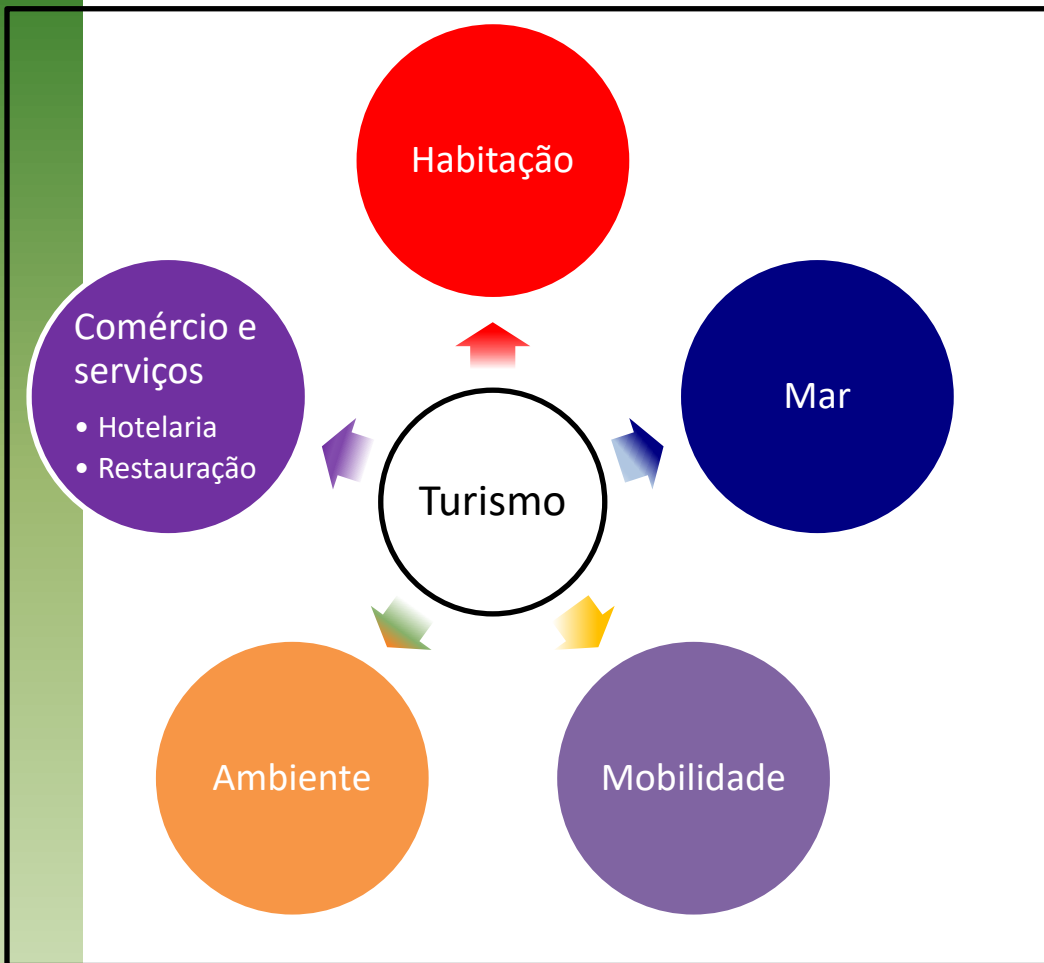
Figura 4.5 - A articulação intersetorial



Fonte: CCDR Algarve – RIS3 Regional



Bruna Castan Soares Pinto 4956 Jeanna de Campos Cunha
4722 Isadora de Almeida Crespo 4761 Lina Maria Rojas 4955



1.1. Sobre os conceitos a abordar

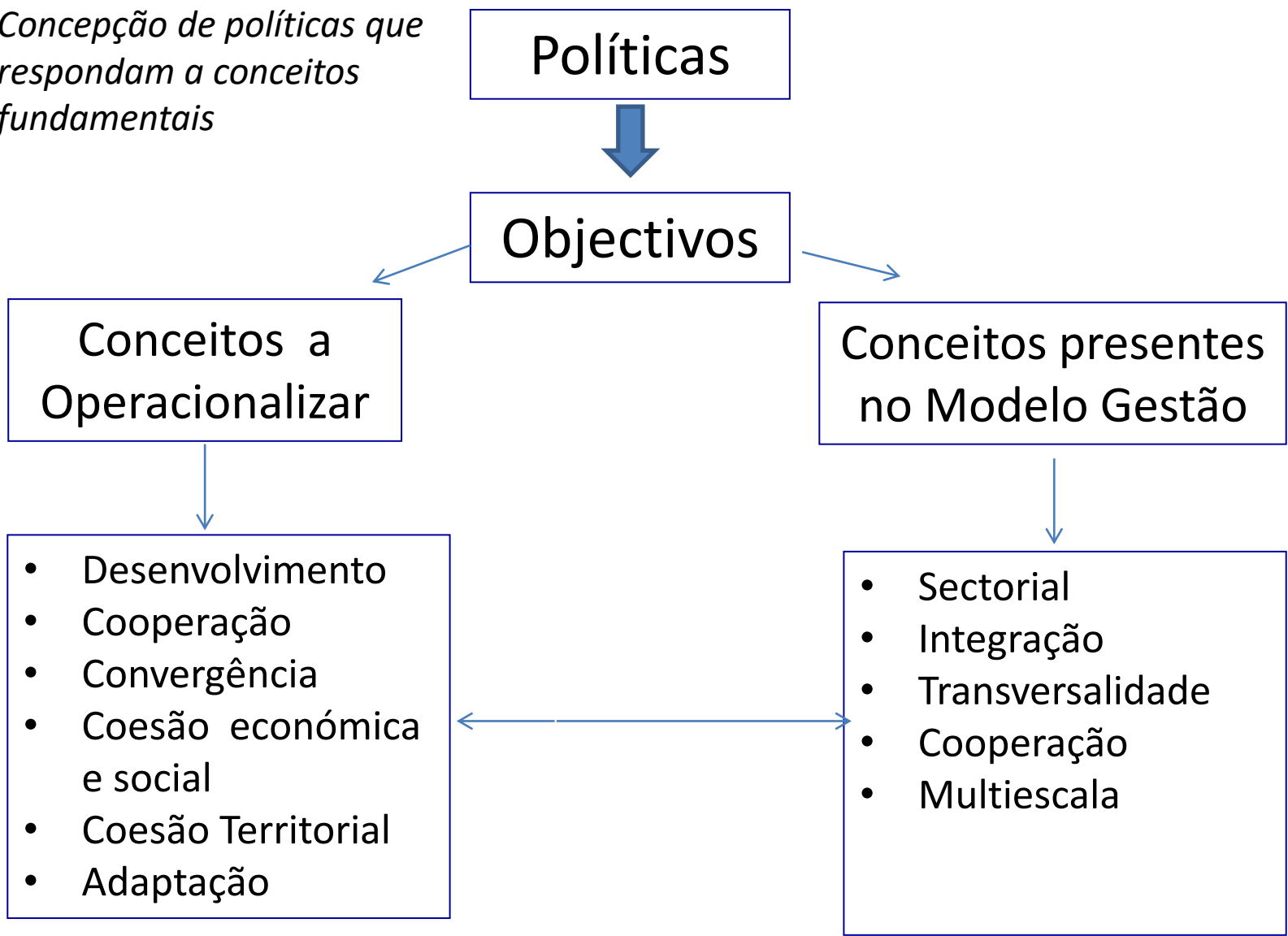
“O ordenamento define a estrutura espacial (forma de uso do solo e as redes formadas por núcleos populacionais) onde interagem as políticas social, económica, cultural e ambiental e regula o comportamento dos agentes socioeconómicos: com vista a atingir um **desenvolvimento equitativo, equilibrado e sustentável das diferentes regiões**” (pp. 31, Orea, 2002).

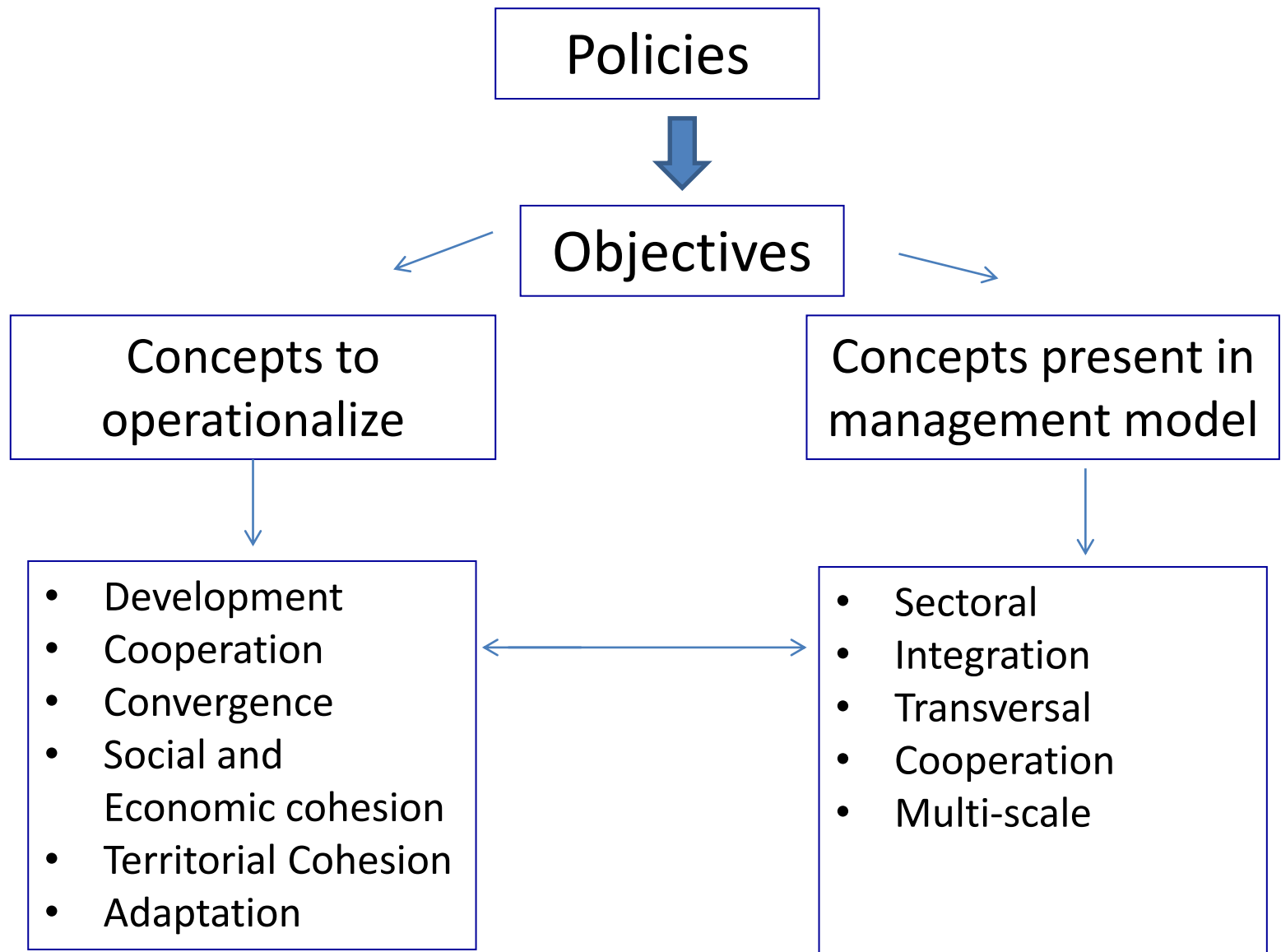
Ordenamento é

1. **Equilíbrio** intra e interregional
2. **Organização** física do espaço
3. **Utilização racional dos recursos** naturais e conservação ambiental
4. **Desenvolvimento** em termos de qualidade de vida;

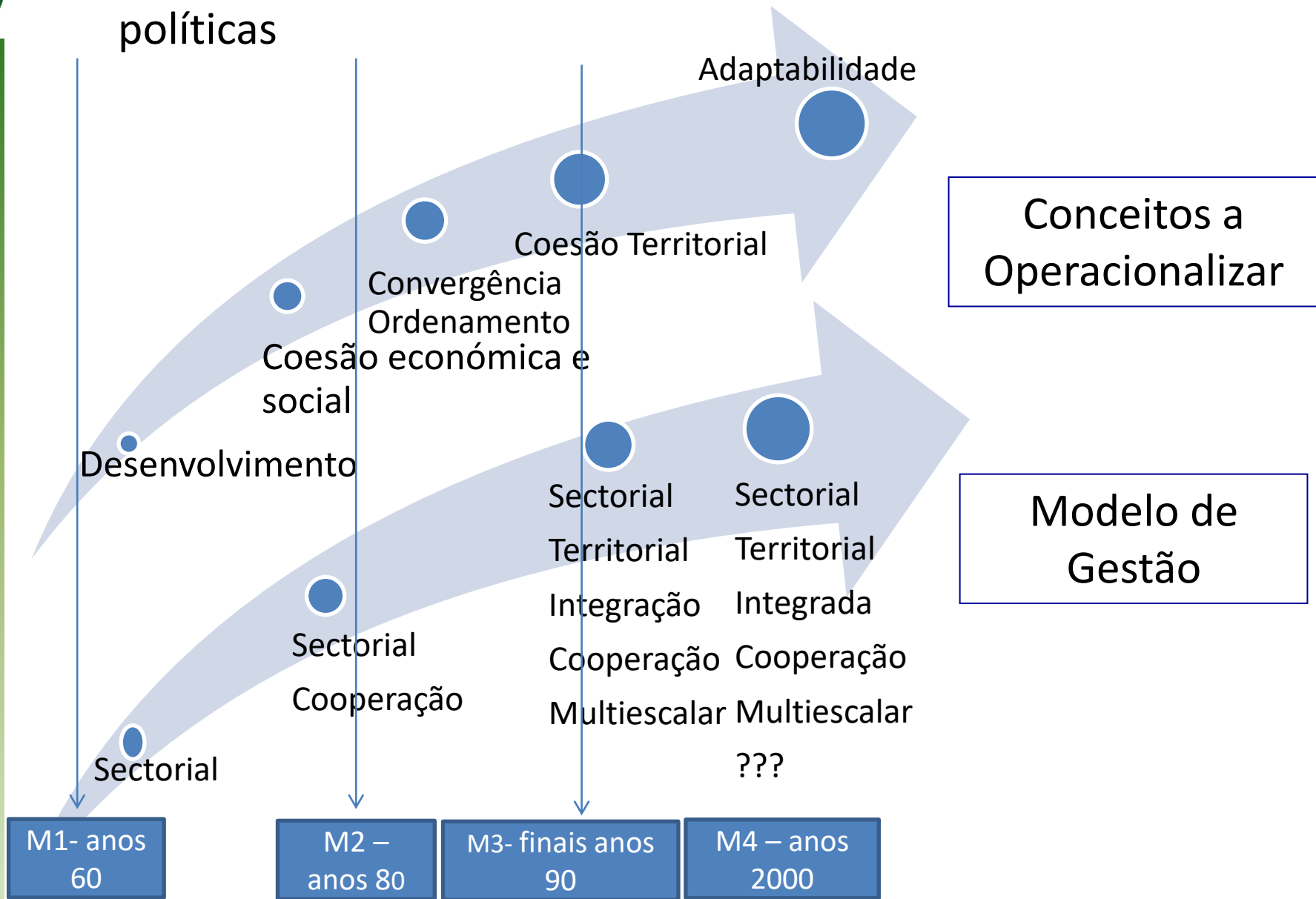
Ordenamento <=> políticas <=> planos e programas

Concepção de políticas que respondam a conceitos fundamentais

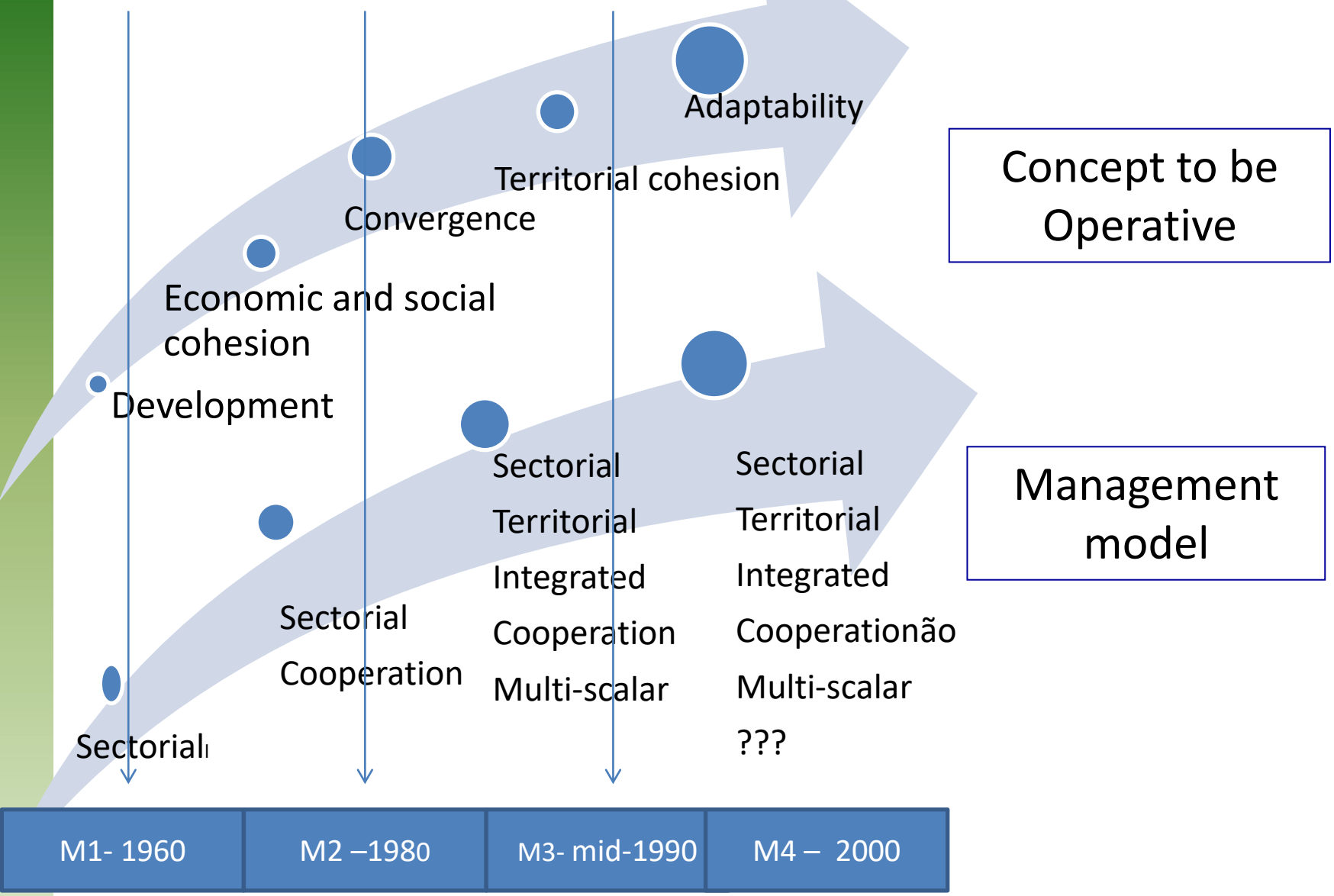




Evolução dos conceitos emergentes e dominantes nas políticas



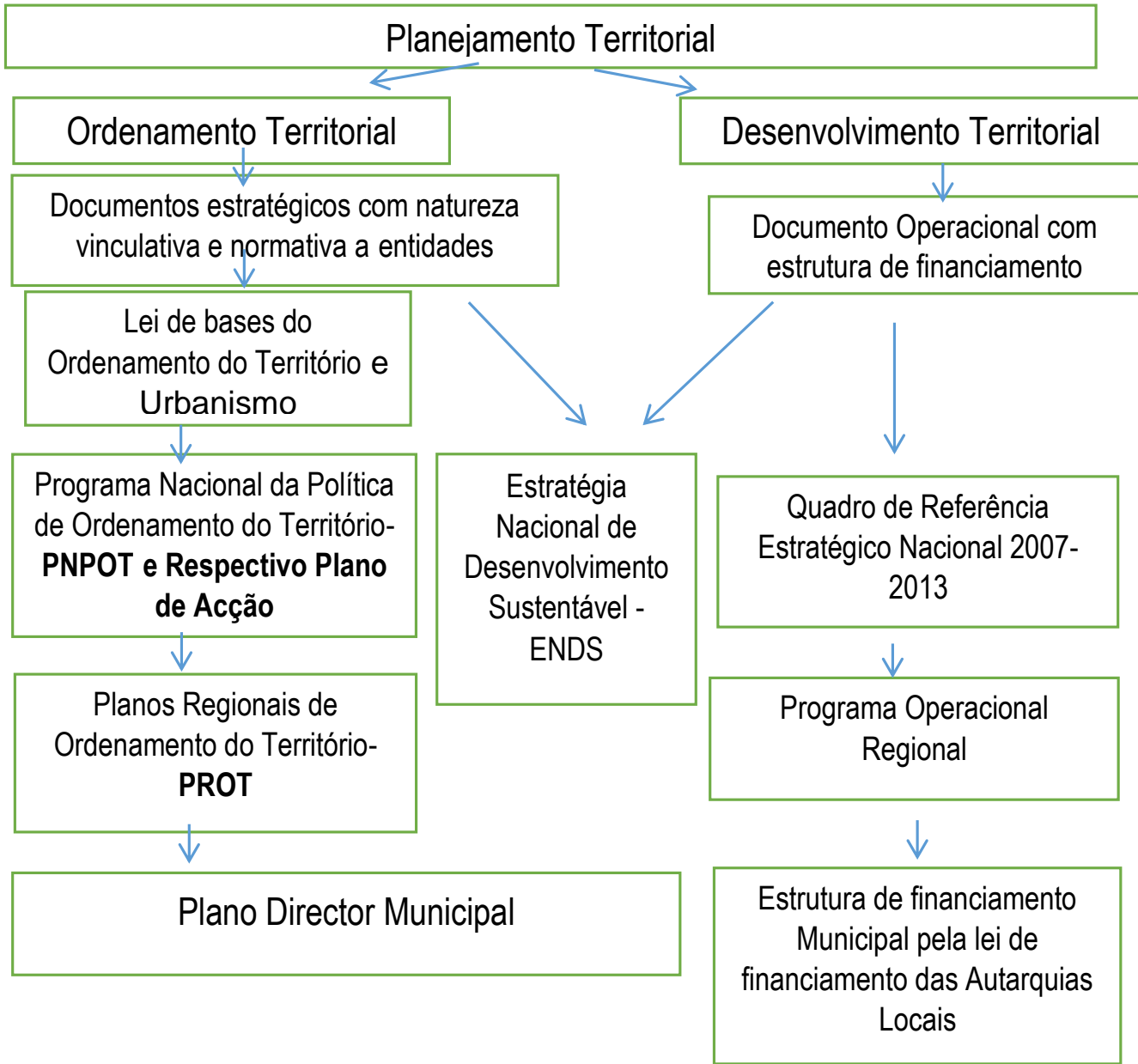
Concepts behind operationalization of policies



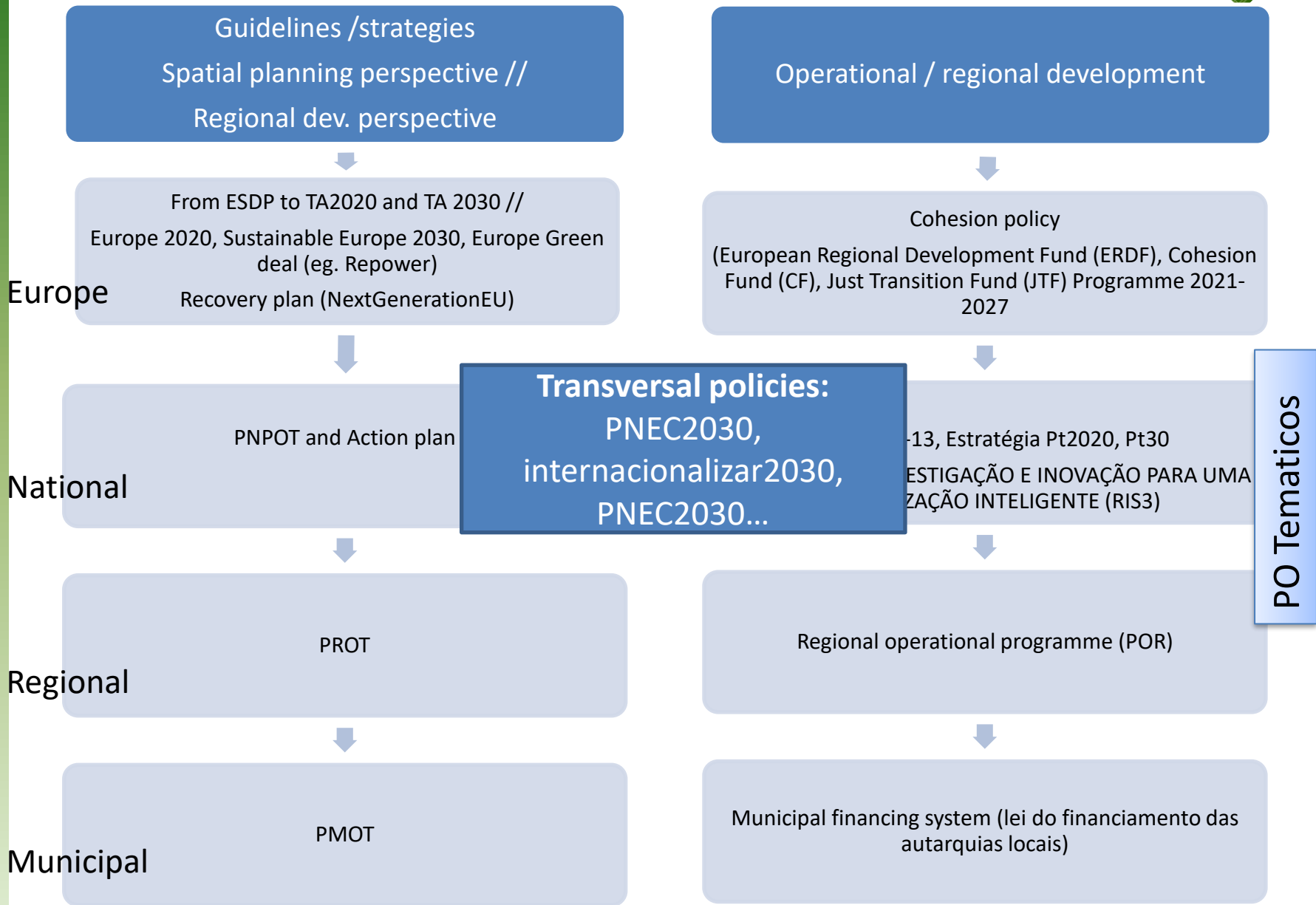
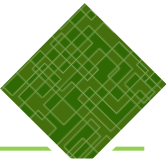
N
a
c
i
o
n
a
l

R
e
g
i
o
n
a
l

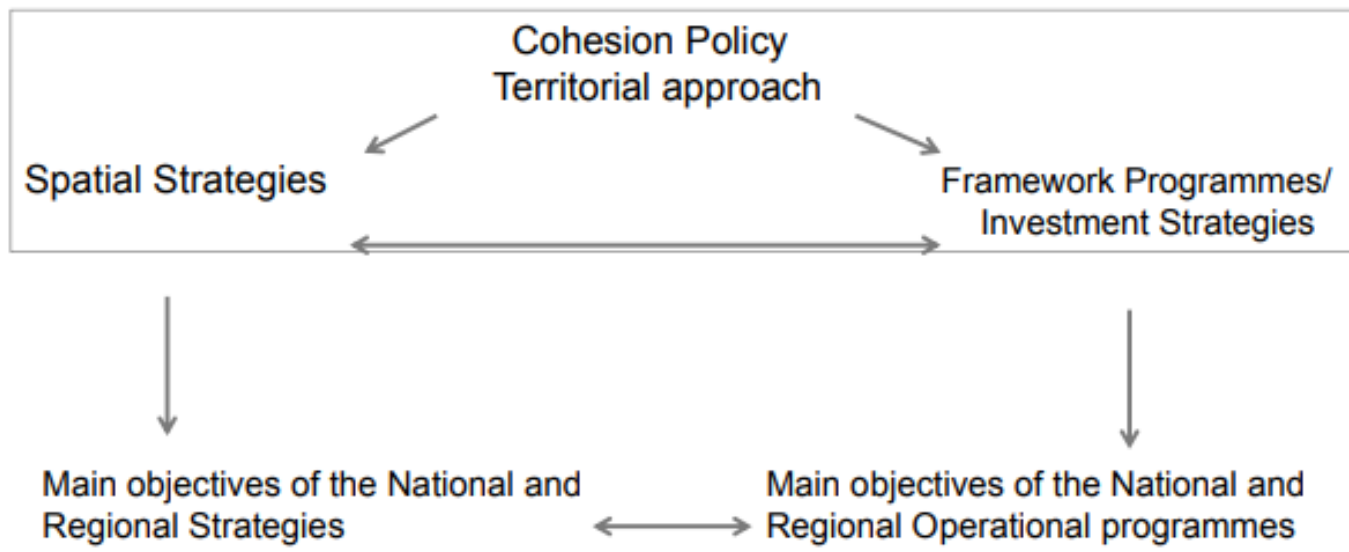
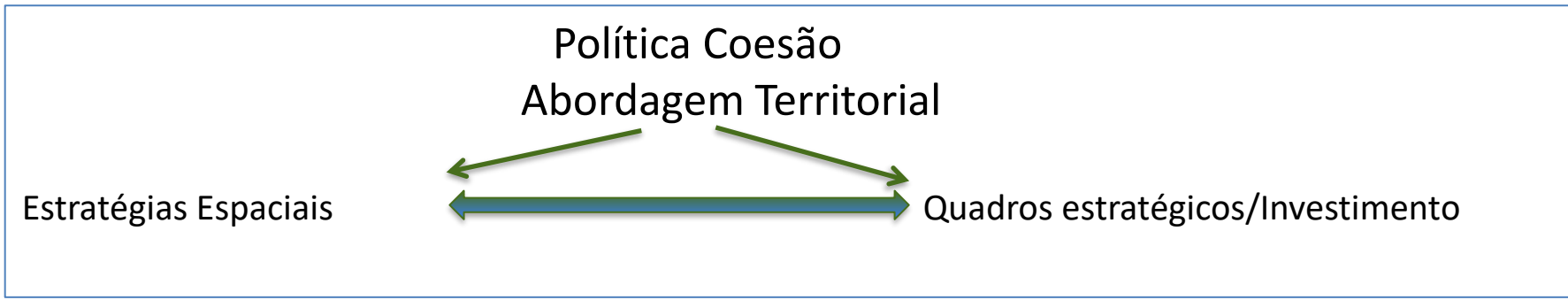
M
u
n
i
c
i
p
a
l



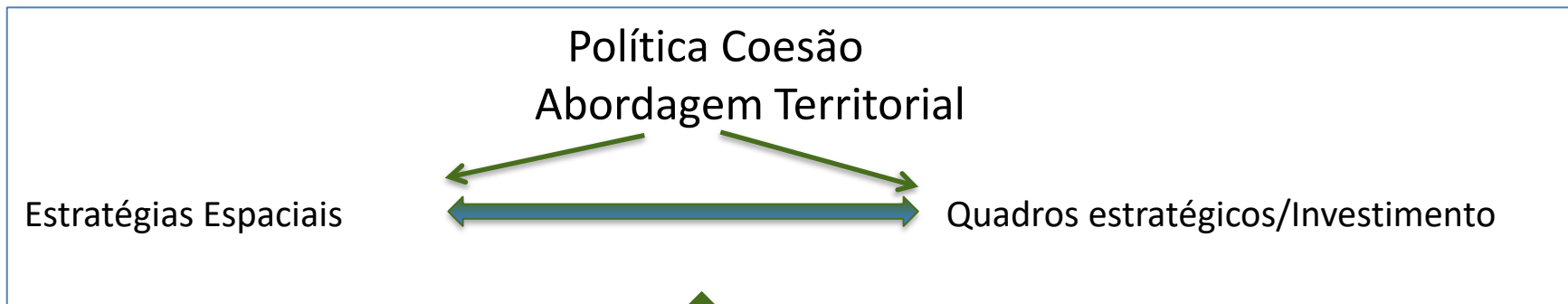
Enquadramento para as políticas e programas às várias escalas que atuam em Portugal no domínio do Ordenamento e Desenvolvimento



governança multinível e integrada das políticas públicas

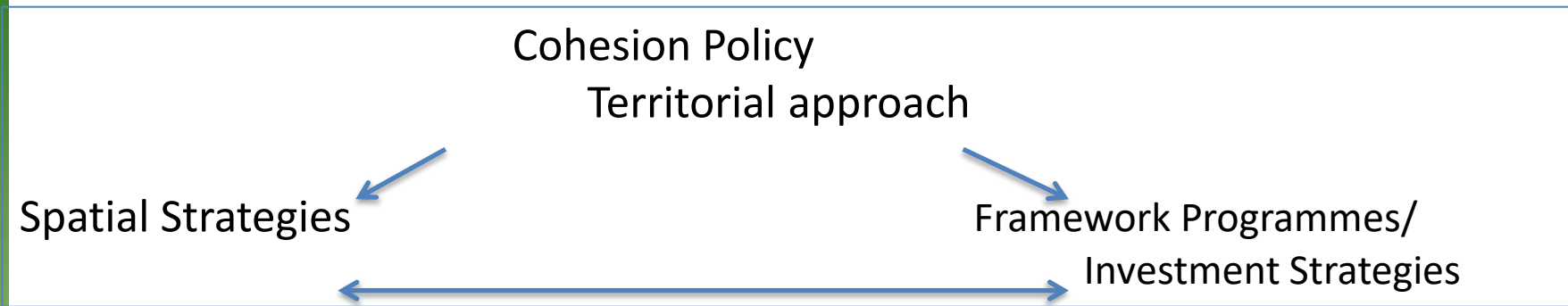


Ligação estreita com a política europeia de coesão e de financiamento, a estratégia nacional de desenvolvimento territorial e as políticas de implementação.



Destacar o papel :

- **Concepção** políticas atendendo a **conceitos fundamentais**
- **Implementação, Avaliação** onde se destacam alguns **critérios** como coerência, eficácia, eficiência e sustentabilidade



Highlights role/processes of:

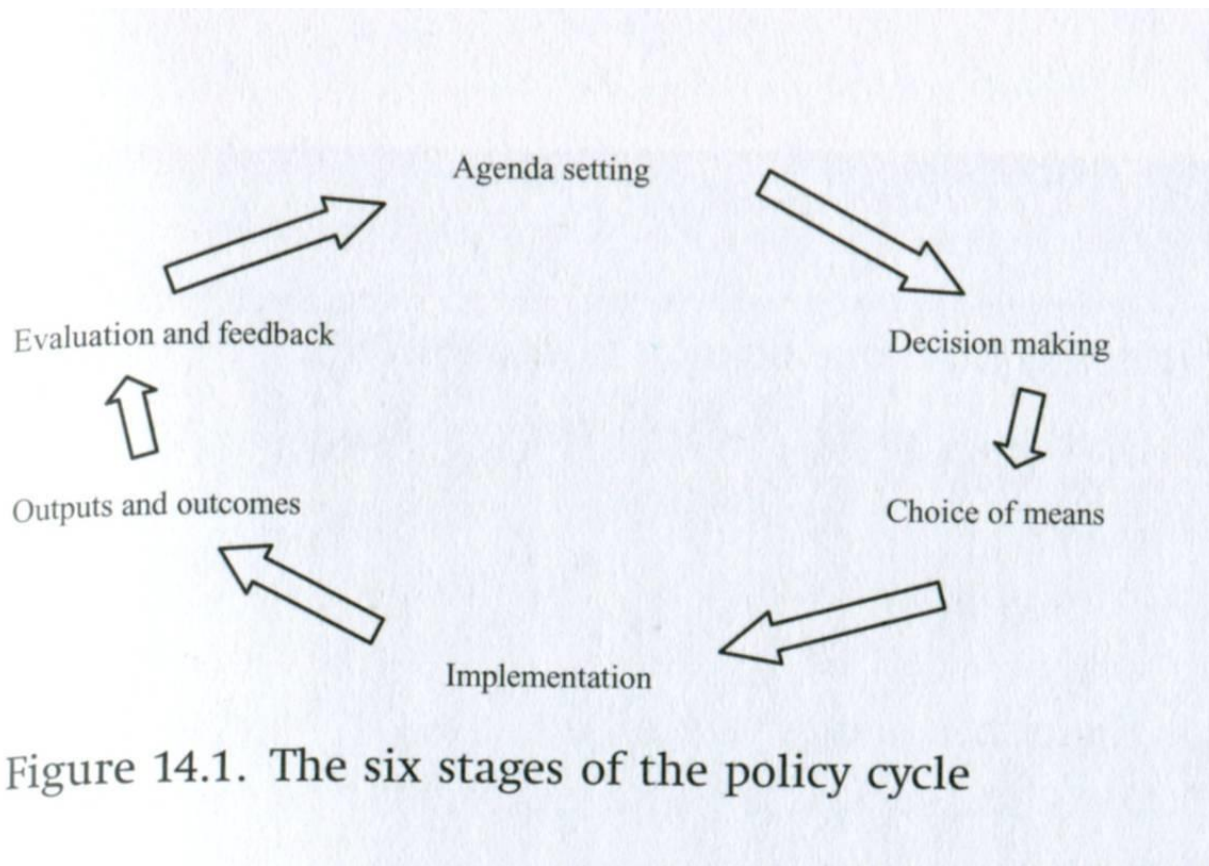
- Making Policies considering fundamental concepts and objectives for territorial development: territorial cohesion, regional competitiveness, sustainability, territorial impact, polycentrism, territorial governance
- Making Policies, Evaluation and Assessment where some criteria are fundamental (coherence/consistency, relevance and effectiveness)



OECD DAC Network on Development Evaluation (EvalNet) has defined six evaluation criteria – relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. These criteria provide a normative framework used to determine the merit or worth of an intervention (policy, strategy, programme, project or activity). <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

1.2. As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração



6 Fases no ciclo de política

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração

Public Policies - the nature of the policy-making process

- Agenda – selecção dos problemas mais urgentes a resolver.
 - As agendas são diferentes nos vários países e evoluem no tempo;
 - É fundamental compreender o que está dentro da esfera do estado/agenda pública e o que está fora;
 - Aqui se enquadra a discussão das parcerias público-privadas;
 - Decisão (quadro de eleitos)
 - Escolha dos meios:
 - Taxas e legislação condicionante
 - Estimular cidadãos a participar
 - Concessão de subsídios e bolsas
 - Prestação serviço
 - Estimulo aos privados
 - Criação de novo enquadramento legislativo
- Agenda - selection of the most urgent problems to be solved
 - Agendas are different in different countries and evolve over time;
 - It is fundamental to understand what is inside the sphere of the state/public agenda and what is outside;
 - This is where the discussion of public-private partnerships fits in
 - Decision making (framework of elected officials)
 - Choice of means:
 - Fees and constraining legislation
 - Stimulating citizens to participate
 - Grants and scholarships
 - Service delivery
 - Stimulating the private sector
 - Creating a new legislative framework

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração Public Policies - the nature of the policy-making process

Implementação

- Realizações e resultados
 - Realização: legislação aprovada, investimento realizado;
 - Resultados: são as consequências das realizações
 - Entra aqui a distinção entre as decisões de política e os efeitos da política;

Implementation

- Achievements and results
 - Achievement: legislation approved, investment made;
 - Results: are the consequences of the achievements
 - Here enters the distinction between policy decisions and policy effects;

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração Public Policies - the nature of the policy-making process

- Avaliação

Critérios:

- eficácia - cumprimento de objetivos
- eficiência - mínimo de recursos, maximizando os efeitos

Aspectos a considerar:

- Políticas avaliadas em termos de objetivos? Mas por vezes os objetivos são demasiado vagos;
- Raramente conhecemos os não cumprimentos;
- Avaliação tem pouco peso nas instituições – no entanto sublinha-se a importância crescente
- Eficiência dos sistemas/políticas públicas não é fácil de avaliação, porque inclui os critérios de equidade e utilidade

Evaluation

Criteria:

- effectiveness - meeting objectives
- efficiency - minimum resources, maximising effects

Aspects to consider:

- Policies evaluated in terms of objectives?
- But sometimes objectives are too vague;
- Rarely do we know about non-compliance;
- Evaluation has little weight in the institutions - however the growing importance is underlined
- Efficiency of systems/public policies is not easy to evaluate, because it includes the criteria of equity and utility

1.3. Fases do Planeamento Estratégico

1.3. Fases do Planeamento Estratégico

1.3 Phases of Strategic Planning

O Planeamento Estratégico é a atividade que responde a três perguntas:

- 1) ONDE NÓS ESTAMOS? (Quem somos? Quais nossos problemas? Quais são nossos recursos disponíveis? Quais nossos pontos fortes e fracos?);
- 2) ONDE QUEREMOS IR? (Que organização queremos ser? Quais serão nossas metas? Em que áreas pretendemos atuar?);
- 3) COMO CHEGAR LÁ? (Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?)

Strategic Planning is the activity that answers three questions:

1. WHERE ARE WE? (Who are we? What are our problems? What are our available resources? What are our strengths and weaknesses?);
2. WHERE DO WE WANT TO GO? (What organisation do we want to be? What are our goals? In which areas do we want to operate?)
3. HOW TO GET THERE? (What are the best ways to reach our objectives, to achieve our goals?)

1.4. Caraterísticas de um Plano Estratégico

Characteristics of a Strategic Plan

Caraterísticas de um Plano Estratégico

Characteristics of a Strategic Plan

- 1. Clareza:** como proporciona um guia para a ação, deve ser formulado de modo a que permita uma fácil compreensão e interpretação inequívoca. O plano deve descrever as ideias da forma mais sintética possível.
 - 2. Simplicidade:** devemos dispensar todos os elementos que não são necessários; não vale a pena escrever tantas palavras, esconder o essencial; devemos comunicar claramente as mensagens-chave.
 - 3. Lógica:** deve conter a sua própria lógica, tanto no que se refere à sequência de ações e metas, como as deduções e conclusões retiradas.
 - 4. Realismo:** deve estar de acordo com a realidade objetiva, excluindo conjeturas inverificáveis.
 - 5. Precisão:** deve fornecer uma indicação e orientações precisas sobre as ações a desenvolver para atingir os objetivos.
 - 6. Continuidade:** deve ser construído de uma maneira que existe uma continuidade na implementação
- 1. Clarity:** as it provides a guide to action, it should be worded in a way that allows for easy understanding and unambiguous interpretation. The plan should describe the ideas as succinctly as possible.
 - 2. Simplicity:** we must dispense with all the elements that are not necessary; there is no point in writing so many words, hiding the essentials; we must clearly communicate the key messages.
 - 3. Logic:** it must contain its own logic, both as regards the sequence of actions and goals, and the deductions and conclusions drawn.
 - 4. Realism:** it must be in accordance with objective reality, excluding unverifiable conjectures.
 - 5. Accuracy:** it should provide a precise indication and guidance on the actions to be developed in order to achieve the objectives.
 - 6. Continuity:** it should be constructed in such a way that there is continuity in implementation

Caraterísticas de um Plano Estratégico

Characteristics of a Strategic Plan

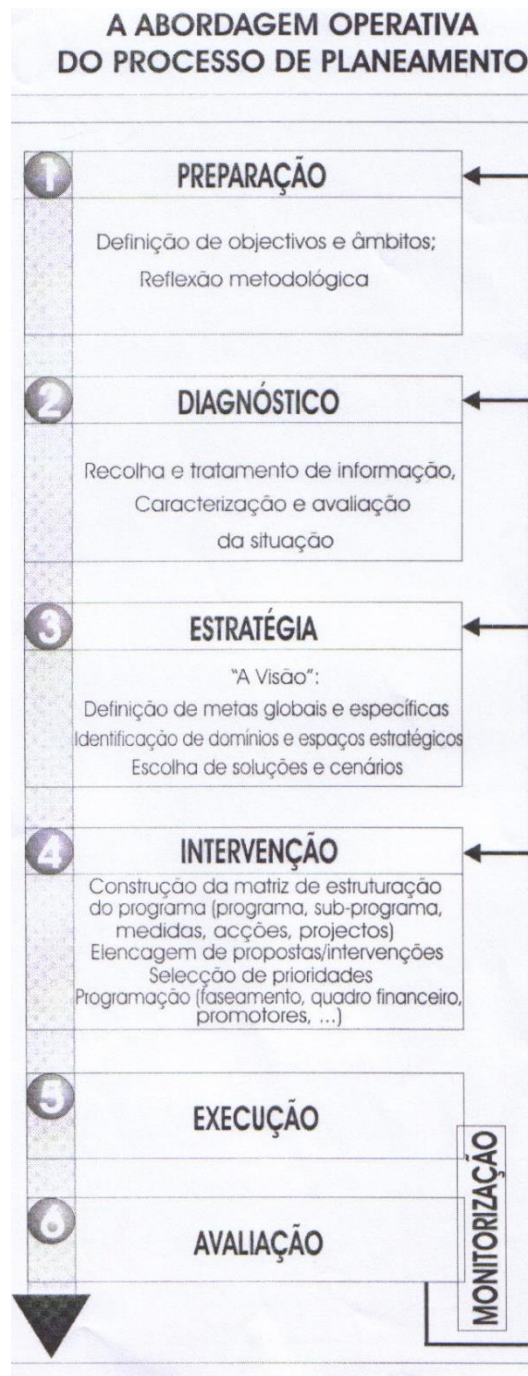
7. **Unidade:** deve ter uma unidade nas suas diversas partes e programas especiais, que não devem estar em oposição um ao outro.
 8. **Elasticidade:** como não é possível conhecer e prever todos os eventos futuros, o plano deve possuir elasticidade suficiente para se adaptar rapidamente e sem prejuízo de sua eficiência às demandas e situações que surgem.
 9. **Estabilidade:** uma vez planeado deve ter apenas os ajustes necessários pelas circunstâncias e não continuamente corrigido.
 10. **Económico:** deve remover os custos desnecessários e conter as despesas para necessárias para a sua concretização.
 11. **Adaptação:** deve sempre responder às exigências da situação no que diz respeito sua abordagem, âmbito, conteúdo, etc.
 12. **Aceitação:** deverá ser formulado e apresentado de uma maneira que não crie resistência ou desconfiança
7. **Unity:** it must have unity in its various parts and special programs, which should not be in opposition to each other.
 8. **Elasticity:** since it is not possible to know and foresee all future events, the plan must possess enough elasticity to adapt quickly and without prejudice to its efficiency to the demands and situations that arise.
 9. **Stability:** once planned it should only have the adjustments required by circumstances and not be continuously corrected.
 10. **Economical:** it should remove unnecessary costs and contain the expenses necessary for its realisation.
 11. **Adaptation:** it should always respond to the demands of the situation with regard to its approach, scope, content, etc.
 12. **Acceptability:** it should be formulated and presented in a way that does not create resistance or mistrust

1.4. Fases do Plano Estratégico

Phases of a Strategic Plan

Sobre o processo de planeamento estratégico:

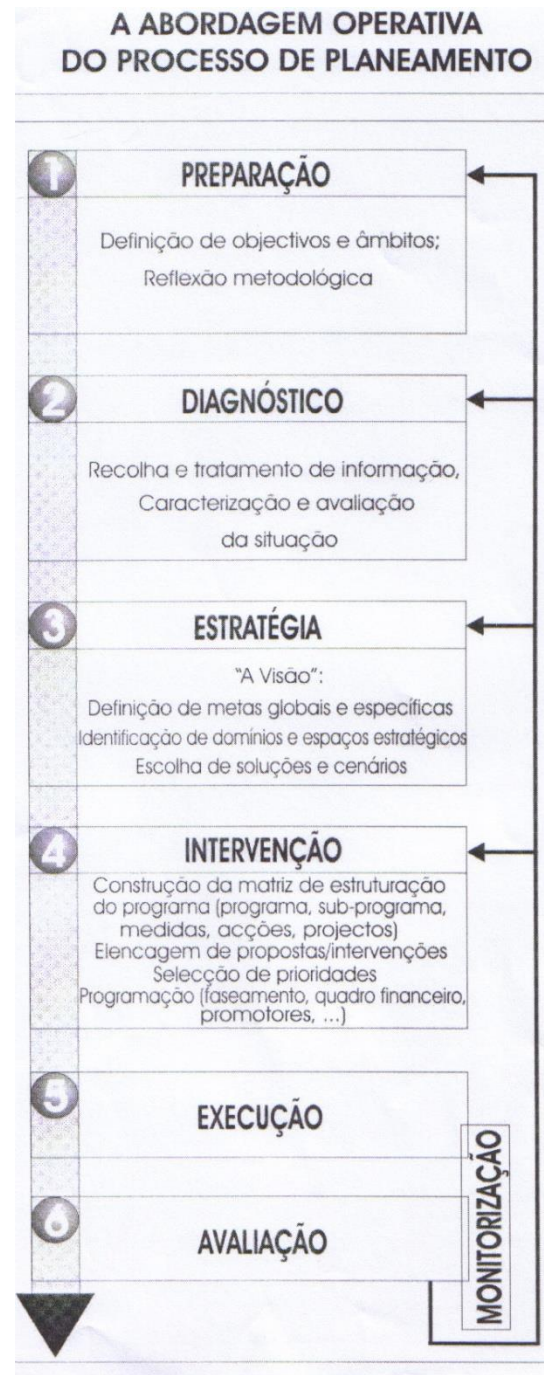
- Fases:
 - Preparação ou arranque, de definição de objecto e âmbitos e de reflexão metodológica
 - Uma fase de diagnóstico da situação (recolham tratamento e caracterização...)
 - De arquitectura da estratégia(s)
 - De configuração da intervenção (programa, sub-programa, medidas, acções, projectos);
 - Execução
 - Avaliação



On the strategic planning process:

Phases:

- Preparation or start-up, of defining the object and scopes and of methodological reflection
- A diagnosis phase of the situation (collect treatment and characterisation...)
- The architecture of the strategy(ies)
- Intervention configuration (programme, sub-programme, measures, actions, projects);
- Implementation
- Evaluation



OUTRA
PERSPECTIVA:



SOBRE AS PRINCIPAIS ETAPAS:

PREPARAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1. Trabalho preparatório
2. Condições Organizacionais
3. Quem envolver? E em que etapas?
4. Planeamento da agenda e do processo

DIAGNOSTICO/ANÁLISE ESTRATÉGICA

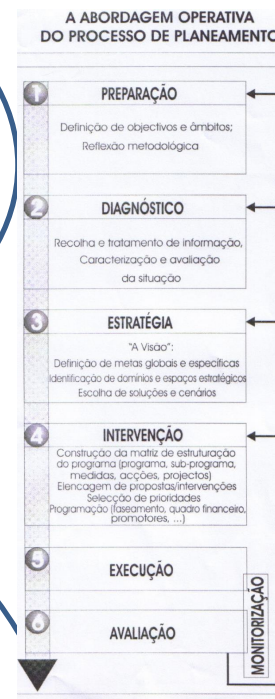
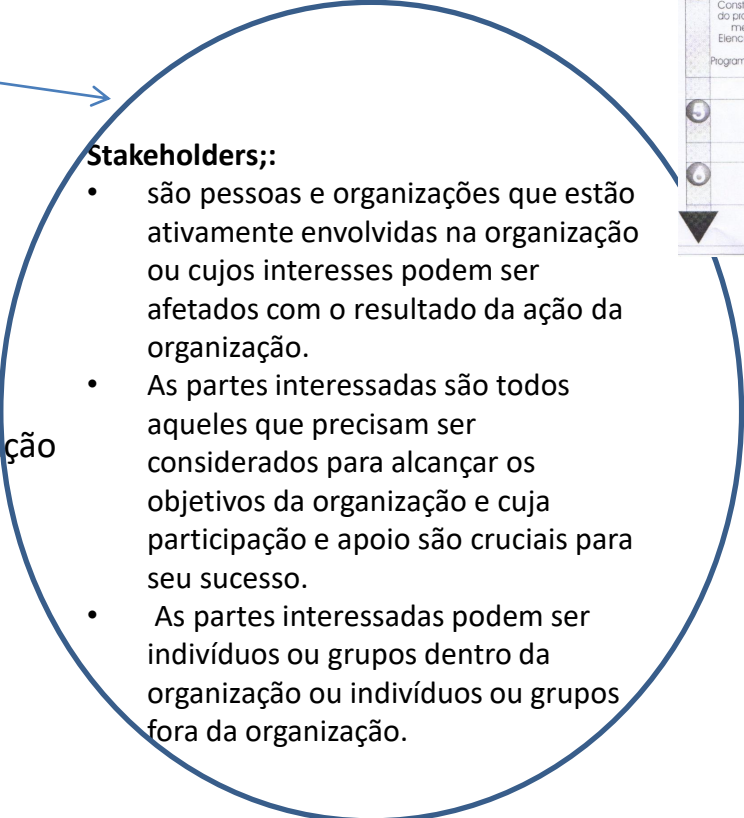
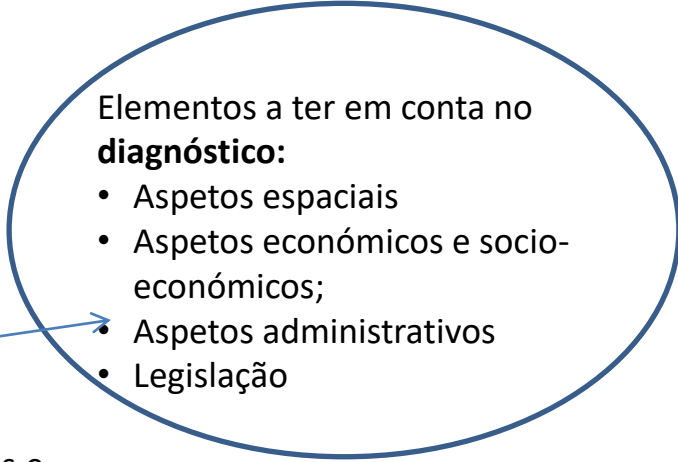
1. Diagnóstico
2. Análise de pontos fortes, fracos, potencialidades e ameaças
3. Análise de Partes Interessadas (*Stakeholders*)
4. Análise de Boas Práticas (*Benchmarking*)

ESTRATÉGIA/ CONSTRUÇÃO DO QUADRO (FRAMEWORK) ESTRATÉGICO

1. Construção da Missão
2. Construção da Visão
3. Valores e princípios
4. Priorização das Áreas Organizacionais e de Atuação
5. Objetivos Estratégicos, Específicos e Metas

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



ON THE MAIN STEPS:

PREPARATION OF THE STRATEGIC PLANNING 1.

1. preparatory work
2. Organisational Conditions
3. Who to involve? At what stages?
4. Planning the agenda and process

DIAGNOSIS/STRATEGIC ANALYSIS

1. Diagnostic
2. Analysis of strengths, weaknesses, potentials and threats
3. Stakeholders analysis
4. Best Practice Analysis (Benchmarking)

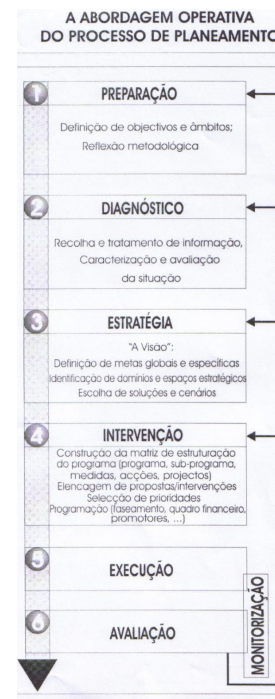
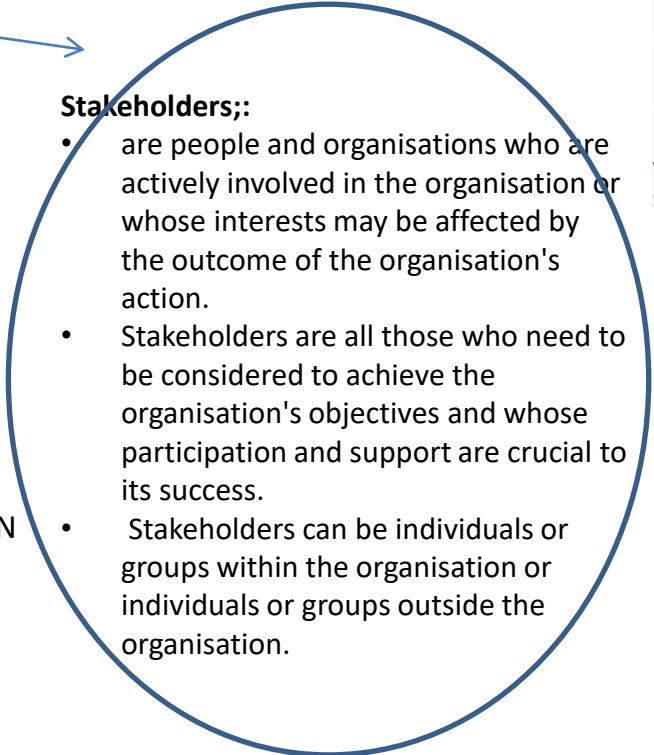
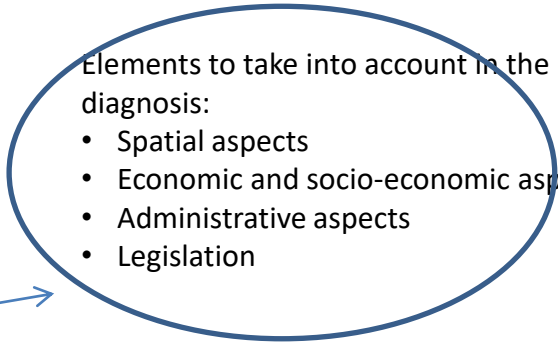
STRATEGY/

BUILDING THE STRATEGIC FRAMEWORK

1. Construction of the Mission Statement
2. Construction of the Vision
3. Values and principles
4. Prioritization of Organizational and Action Areas
5. Strategic and Specific Objectives and Goals

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN

EVALUATION AND MONITORING OF THE STRATEGIC PLAN



Formulação da Visão Estratégica



ESTRATÉGIA

Aqui deve-se definir a missão, identificar os valores, definir a visão e identificar os eixos estratégicos.

Após esse trabalho, são estabelecidos os objetivos estratégicos por eixo que, posteriormente, devem ser desdobrados no plano de atividades para a concretização dos mesmos



Missão:

- Quem somos?
- O que fazem?
- Para quem o fazem?
- Como o fazem?



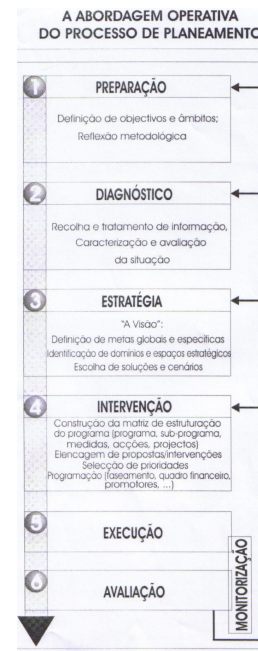
Visão:

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo.

A Visão deve responder às seguintes questões:

- O quê e como queremos ser dentro de n anos?
- Em que nos queremos converter?

Tendo em conta a missão de cada instituição



Strategy

Here we must define the mission, identify the values, define the vision and identify the strategic axes.



After this work, strategic objectives are established by axis which must then be broken down into activity plans to achieve them



Mission statement:

Who are we?

What do we do?

For whom do we do it?

How do we do it?

Vision:

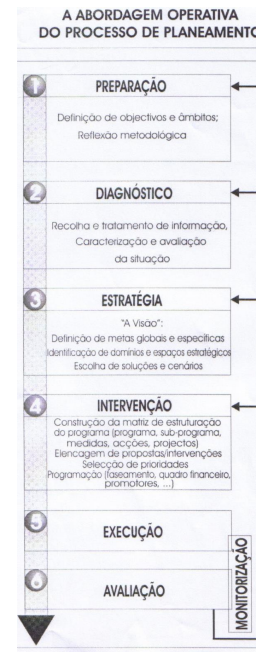
Its statement should be clear and objective, positive, challenging and is usually expressed with a verb in the future or infinitive.

The Vision should answer the following questions:

What and how do we want to be in n years?

What do we want to become?

Taking into account the mission of each institution



ESTRATÉGIA/ CONSTRUÇÃO DO QUADRO (FRAMEWORK) ESTRATÉGICO

OBJECTIVOS:

Existem 3 tipos de objetivos que importa definir e que podem ser organizados numa grelha, tal como a que se apresenta de seguida:

- a) Objetivos Estratégicos - Fim que se quer atingir para poder alcançar a visão de futuro da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o eixo correspondente.
- b) Objetivos Específicos - Fins que se pretendem atingir para poder alcançar aquilo que foi identificado como estratégico em cada eixo. Por norma são mais concretos, indicando informação de como se vai atingir.
- c) Metas - Instrumento importante para poder monitorizar e avaliar e que deve conter a seguinte informação – O que vou fazer? Quanto vou fazer? Até quando?

STRATEGY/STRATEGIC FRAMEWORK

OBJECTIVES:

There are 3 types of objectives that should be defined and that can be organised in a grid, such as the one presented below:

- a) Strategic Objectives - Objectives to be achieved in order to achieve the future vision of the institution. As a rule, they are broad, non-specific, of different scopes, although all related to the corresponding axis.
- b) Specific Objectives - Objectives to be reached in order to achieve what has been identified as strategic in each axis. They are usually more concrete, indicating information on how it will be achieved.
- c) Goals - An important instrument to monitor and evaluate, which should contain the following information: What am I going to do? How much will I do? By when?

Método de elaboração de objetivos SMART.

- Specific (Específicos): os objetivos devem ser escritos de forma concisa e referir claramente quando, como e onde as mudanças vão intervir.
- Measurable (Mensuráveis): os resultados ou o processo devem poder ser objeto de avaliação.
- Achievable (Acessíveis): o desafio deve com certeza ser apresentado para motivar os indivíduos, mas os objetivos devem ser realizáveis para não gerar frustração.
- Relevant and Realistic (Pertinentes e realistas): trata-se de focalizar as prioridades Do que pretendemos obter.
- Time-bound (Ter em conta o tempo): os objetivos devem inscrever-se num quadro temporal delimitado

SMART goal setting method.

- Specific: objectives should be written concisely and state clearly when, how and where changes will take place.
- Measurable: the outcomes or process should be measurable.
- Achievable: the challenge should certainly be presented to motivate individuals, but the objectives should be achievable to avoid frustration.
- Relevant and Realistic: this means focusing on the priorities of what we want to achieve.
- Time-bound: objectives should be set in a defined timeframe



PROCESSO DE PLANEAMENTO

FASES	CONTEÚDO	TÉCNICAS
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	O Que É O Que Faz Como se Insere	Potencialidades Debilidades Tendências de Evolução
VISÃO PROSPECTIVA OBJECTIVO CENTRAL	Para Onde Queremos Ir Para Onde Podemos Ir O Que Podemos Fazer	Cenários de Evolução
PRIORIDADES ESTRATÉGIAS	Metas Caminhos	Participação Consensualização/Concertação
PROJECTOS ACÇÕES ESTRUTURANTES	Projectos Acções Programas	Participação Concertação
RECURSOS	Financiamentos Parcerias	Diversas
SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	Implementação Avaliação	Participação Indicadores Relatórios <i>Marketing</i>

2. Políticas, Programas de Desenvolvimento e Avaliação

Conceito de Avaliação:

“Consiste num juízo de valor em relação a critérios explícitos, tendo por base informação especialmente recolhida e analisada” (CE, 1999)

Metodologias de avaliação:

- “construções científicas atuando sobre juízos de valor de forma a transformá-los em juízos com utilidade” (GUBA e LINCOLN, 1989)



Avaliação em Planeamento → Políticas / Análise das Políticas
(conh^o das causas, consequências e *performance* das políticas)

Concept of evaluation

- “(...) consists of judging its value in relation to explicit criteria and on the basis of the information that has been specially gathered and analyzed.” (CE, 1999)
- Evaluation Methodologies:
 - “scientific constructs acting on value judgments, to turn them into judgments with utility” (GUBA e LINCOLN, 1989)
 - The assessment in planning → Policies / Policy analysis (identification of the causes, consequences and policy performance)

- **Avaliação** – eminentemente associada às políticas públicas
- **Método** – integra elementos de várias disciplinas: economia e sociologia, mas também a psicologia, ciências políticas, filosofia, ecologia, geografia,
- **Fases:**
 - De uma visão de eficiência económica para uma visão mais integradora
 - Mas a crise?????

- Evaluation - eminently related to public policy
- Method - incorporate elements from various disciplines: economics and sociology, but also the psychology, political science, philosophy, ecology, geography
- Methods:
 - Economic and Public Policy Theory
 - Organisational theories
 - and political and administrative sciences management methods

Tipos de avaliação:

Geral

Temática

Aprofundada (In-depth)

Organização da avaliação:

- Auto-avaliação;
- Avaliação interna
- Avaliação externa
- Formas mistas de avaliação

Types of evaluation :

- General
- Thematic
- in- depth

ORGANIZATION :

- Self- evaluation;
- Internal evaluation
- External evaluation
- Mixed forms of assessment

Níveis ou escala de intervenção da avaliação:

- Pequenos projectos
- Planos/Programas locais
- Planos/Programas regionais
- Planos/Programas nacionais
- Planos/Programas transnacionais
- Empresas/organizações

Levels or scale evaluation of the intervention :

- Small projects
- Companies / organizations
- Plans / Local Programmes
- Plans / Regional programmes
- Plans / National programmes
- Plans / Transnational programmes

Tipos de informação:

- Quantitativa
- Qualitativa
- Ambas:
 - Relativas à realização física, financeira e de impactes
 - Recolhida em: Dados de execução, Documentos; Entrevistas; Paineis de actores; Observação; Questionários; Fontes estatísticas

Types of information:

- Quantitative
- Qualitative
- On the physical realization, financial and impacts
- The information is collected in:
 - Documents;
 - Interviews;
 - Panels of actors;
 - Remark;
 - Questionnaires;
 - Statistical sources

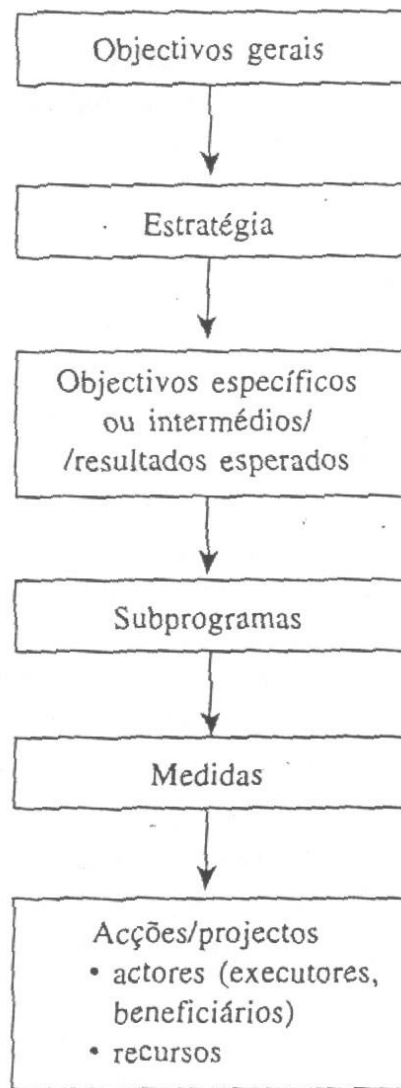
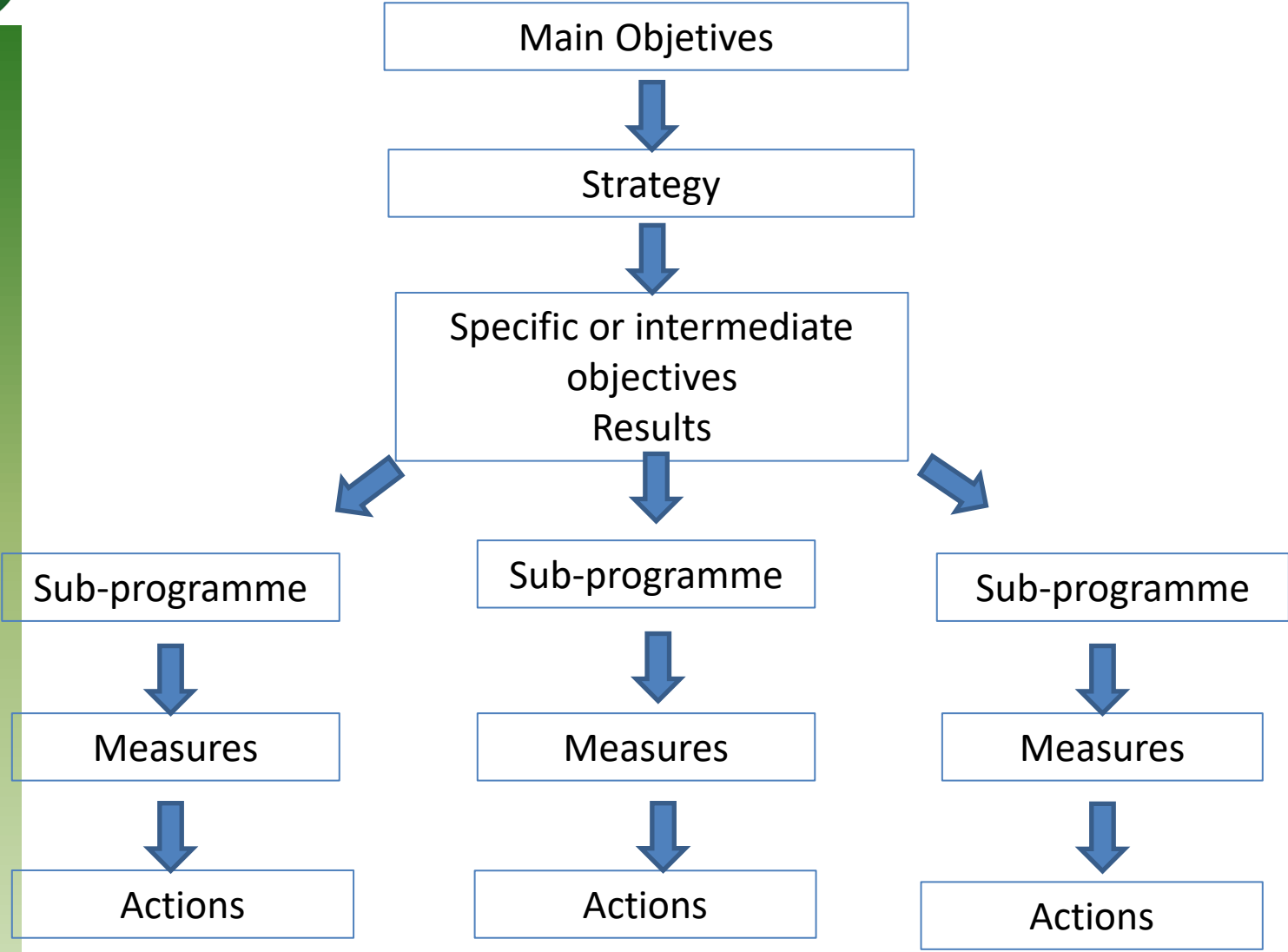


Figura 1: Estrutura-tipo de um programa de desenvolvimento regional

Fonte: CAPUCHA



STRUCTURE of a programme

Níveis da avaliação

Programa	Conjunto coordenado de várias acções; Com objectivos operacionais precisos Com uma calendarização e um orçamento
Política	Conjunto de programas e/ou medidas que têm o mesmo objectivo geral mas não necessariamente os mesmos objectivos específicos, calendários e formas de gestão
Projecto	É uma acção com um determinado orçamento e uma determinada calendarização

Estes três níveis relacionam-se com o ciclo de vida da avaliação:

- Desenho do programa – Ex ante
- Implementação – Intercalar
- Relatório/Conclusão - Ex-post

Level of action:

- Three levels that assume three performance levels in monitoring and evaluation process:

1. Projects:

- these are actions or set of actions with specific objectives and a detailed schedule and a specific financial allocation;

• 2. Programmes:

- these are documents that comprise a set of operational objectives, in addition to the general and specific ones,
- that are implemented by measures and actions;
- the implementation of a programme has a schedule and a financial allocation.

• 3. Policies:

- set of programmes and / or actions,
- comprise general and specific objectives,
- sometimes mentioning the goals to be achieved.

Posicionamento no processo de planeamento

Avaliação depende:

- do estágio em que se encontra no ciclo de vida da programação;
- do nível de decisão envolvido (programa, política, projecto)
- do tipo de avaliação (geral, temática ou aprofundada)

Box 6 – Evaluation in the life cycle of a programme

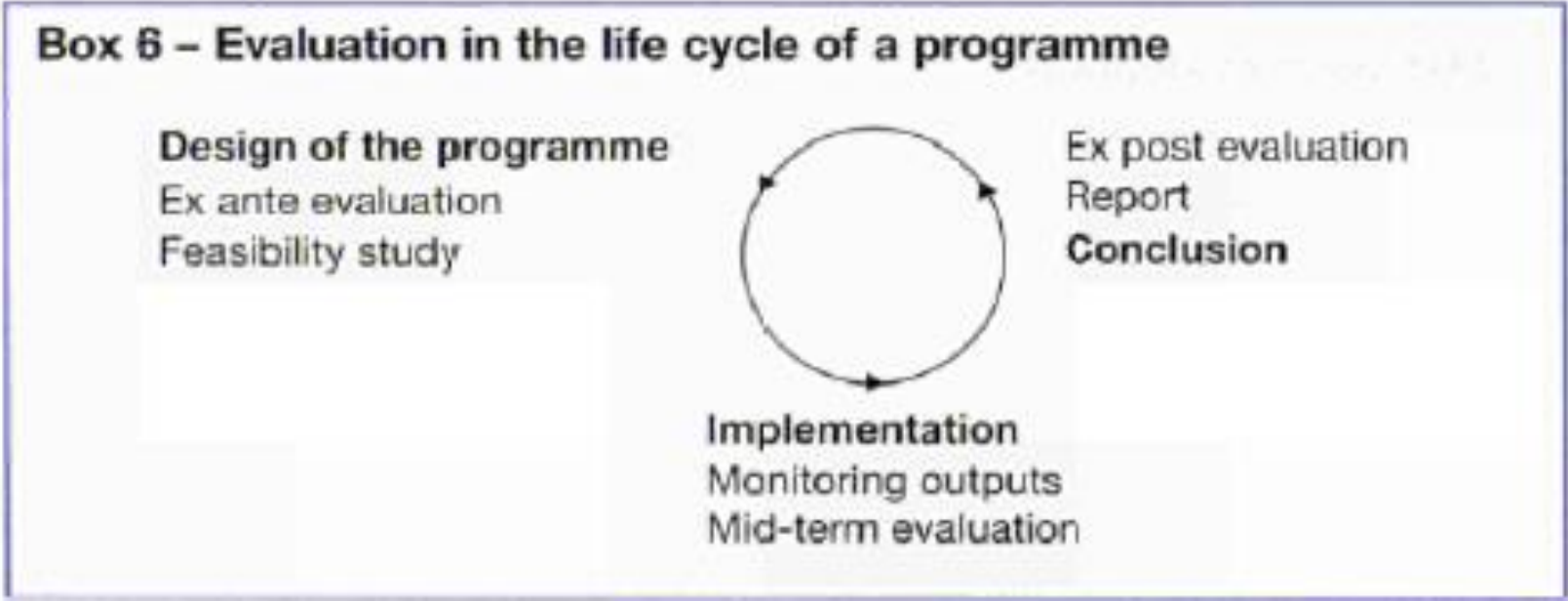
Design of the programme
 Ex ante evaluation
 Feasibility study



Ex post evaluation
 Report
Conclusion

Implementation
 Monitoring outputs
 Mid-term evaluation

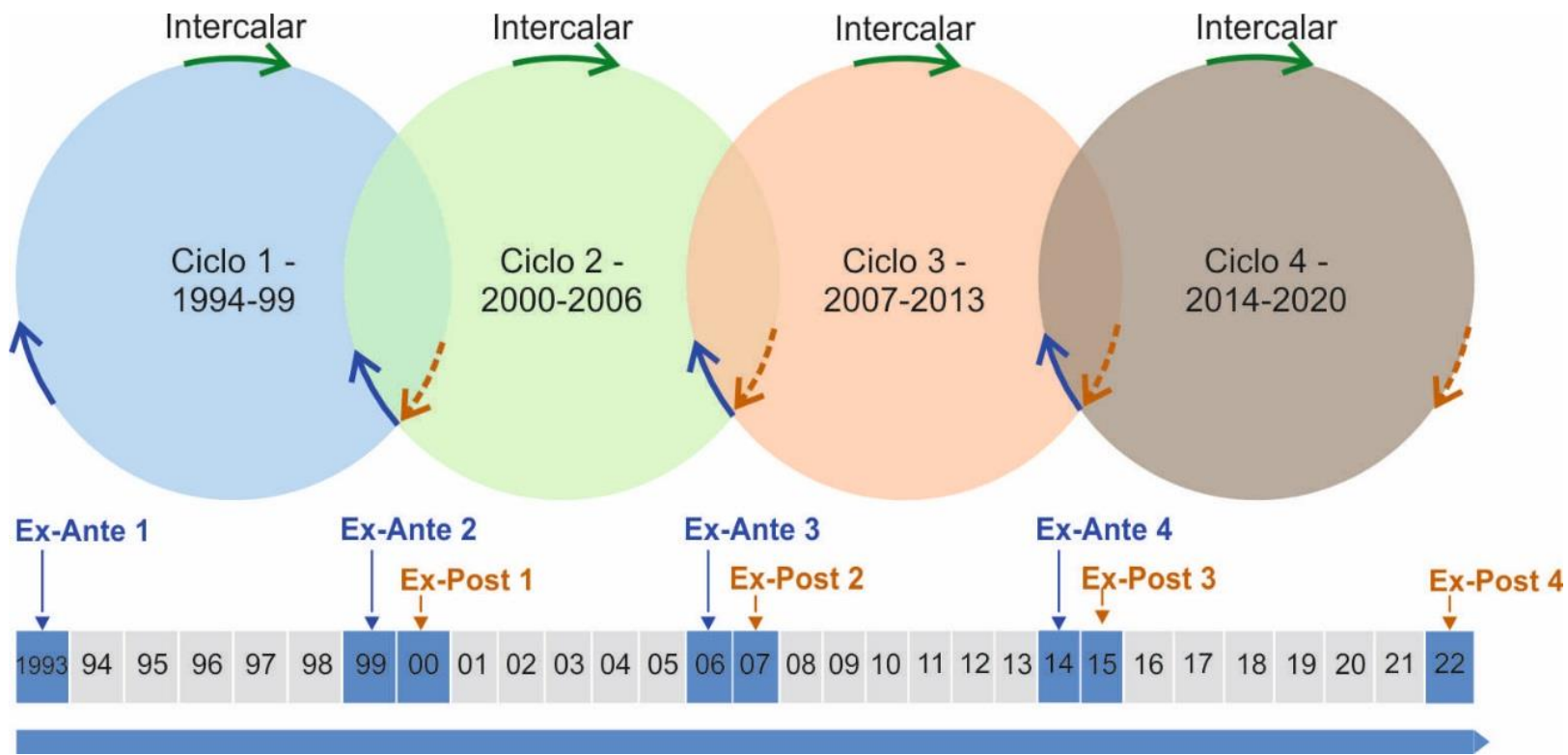
POSITIONING EVALUATION IN THE PLANNING PROCESS



Positioning evaluation in the planning process

1. the moment of **conceiving and designing the programme and here fits the ex-ante evaluation**. This evaluation aims to ensure that the programme is the most “**relevant**” (strong relation between contextual situation and the objectives definition) and “**consistent**” as possible with a situation that is intended to be changed;
2. the moment of **implementation of the programme**. This is the context where the **mid-term** evaluation exercises are developed. During this evaluation phase, the verification analysis on the compliance of the objectives (“**efficiency**” term) is of particular importance, but we cannot refrain from pointing out the importance of checking whether there were significant changes in the initial situation, fact that could affect the strategy and the initial proposed strategic objectives. This last process implies that the relevance and the consistency of the strategy will be re-verified;
3. the moment of winding up the programme, the moment when the **ex-post evaluation process may begin**. This highlights its concerns on the analysis of the effects, immediate and long-term, direct and indirect (particular emphasis on the concepts of “**utility**” and “**sustainability**”).

A Interação entre os vários ciclos de Avaliação



As políticas públicas – natureza do processo de avaliação e posicionamento no processo de planeamento

Ex-Ante

Fase em que se desenvolve	<ul style="list-style-type: none"> • Tem lugar no início do ciclo • Antes do programa ser adotado
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • assegurar que o programa final seja o mais relevante possível; • assegurar a coerência interna – entre os objetivos gerais, específicos, ações e meios planeados; • assegurar a coerência externa – em relação a outros programas ou sistemas políticos com os quais existem articulações • procurar chegar a conclusões para integrar no programa • determinar a capacidade de resposta ou o protagonismo de alguns agentes
Preocupações	<ul style="list-style-type: none"> • centra-se sobre uma análise de: forças; fraquezas; potencialidades; • julga <i>à priori</i>: • se os assuntos foram corretamente diagnosticados • se a estratégia e os objetivos propostos eram relevantes • se há incoerência na relação com as orientações e as políticas na comunidade • se os impactes previstos são realistas • prepara elementos para que se possa efetuar uma monitorização e avaliação futura, tanto quanto possível quantificáveis

Ex-Ante Evaluation

Phase of the cycle	<ul style="list-style-type: none"> • In the beginning of the cycle • Before programme being adopted
Main Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that final program to be as relevant and consistent as possible • Internal coherence/consistency - between the general objectives, specific ones, actions and planned resources (namely financial) • External coherence/consistency - for other programmes or instruments systems • reach real conclusions to integrate the programme • Identify the responsiveness or the role of some agents
Focused	<ul style="list-style-type: none"> • It focuses on the analysis of strengths, weaknesses, and potential threats (SWOT) • Judge <i>a priori</i>: <ul style="list-style-type: none"> • If the subjects were correctly diagnosed • If the strategy and the objectives were relevant • If there is consistency in relation to the European guidelines • If the expected impacts are realistic • Prepare the programme to perform monitoring and further evaluation as much as possible, quantifiable

Análise SWOT

Região Centro - Forças/Fraquezas, Oportunidades/Ameaças

FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade dos recursos naturais (geológicos, hídricos, florestais, paisagísticos)	Insuficiente ordenamento e carência de infra-estruturas
Recursos humanos (apesar da situação média em termos de qualificações)	Desajustamentos na oferta e procura de qualificações
Potencial de ensino superior. Qualidade das infra-estruturas tecnológicas (CT)	Frac articulação territorial do Ensino Superior e ausência de uma rede regional de I&D
Estrutura de povoamento favorável a processos difusos de industrialização	Debilidade da rede urbana
Património histórico e arquitectónico.	Deficientes acessibilidades intra-regionais: isolamento do interior
Posição geográfica: boas acessibilidades	Frac dinâmica demográfica: despovoamento do interior
Tecidos produtivos locais com tradição	Pequena dimensão do mercado local
Potencial empresarial local (no litoral)	Frac domínio dos mercados
Presença de capitais estrangeiros, inserção das empresas em circuitos de comercialização	Cadeias de valor curtas
Boa inserção nas redes transeuropeias	Frac solidariedade intra-regional (cooperação entre cidades)
Papel chave na articulação do território nacional	Crise financeira de importantes empresas em sectores tradicionais
Alguma inovação nas produções agrícolas (tabaco, agricultura biológica,...)	Debilidade dos serviços e estruturas de apoio às actividades produtivas
Produtos agro-pecuários com tradição e qualidade	Insuficiente pensamento e planeamento estratégico empresarial
	Fragmentação das explorações agrícolas e das estruturas organizativas dos produtores

Análise SWOT

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Aprofundar a internacionalização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maior presença no mercado - reforço da subcontratação <p>Alargar as cadeias de valor: participação nos circuitos de distribuição, integração de produções, serviços avançados (concepção, qualidade, desenvolvimento tecnológico)</p> <p>Valorizar as “promessas” (recursos hídricos, turismo, amenidades)</p> <p>Afirmar produtos tradicionais: incorporar engenharia, arte e design</p> <p>Articular lanifícios e vestuário</p> <p>Desenvolver fileira da saúde e apoiar a criação de empresas de base tecnológica</p> <p>Aproveitar as infra-estruturas tecnológicas p/ prestar serviços internacionais</p> <p>Desenvolver serviços de logística</p> <p>Desenvolver serviços empresariais para o mercado nacional</p> <p>Desenvolver produções biológicas e energias alternativas (aproveitamento energético da biomassa florestal)</p>	<p>Perda de factores de competitividade baseados no custo: desaparecimento de sectores como o vestuário</p> <p>Desaparecimento de empresas que não têm acesso a novas formas de energia</p> <p>Dificuldades de abastecimento de matérias primas florestais</p> <p>Acréscimo de custos por respeito das normas ambientais</p> <p>Desaparecimento de empresas dos sectores tradicionais: perda de emprego</p> <p>Dificuldades de sobrevivência da pequena agricultura</p>

2.2 SWOT analysis for the "Smart Growth" objective of the MED space

Thematic Objectives	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<p>1 Strengthening research, technological development and innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The appeal of the MED territory • The area includes countries and regions that are leaders in R&D at EU and even world scale (Rhône-Alpes, Trentino, Catalonia, Lombardy, Lazio, PACA, Slovenia, etc.) • It possesses a number of high-skill industrial sectors that flourish thanks to the natural environment and the capabilities of research centres (agriculture and agrifood, chemicals, materials, etc.). • It has a strong tradition of social innovation, especially in Italy through its cooperative organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • GDP per capita is 12% lower than the EU average and substantial wealth disparities exist across the MED space • There is low investment in R&D • There is a low proportion of research personnel in the active population • There are a low number of patent applications • The MED has an innovation model based on diversification and/or new applications of existing technologies rather than on breakthrough innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment in R&D has been rising for several years • There has been a slight increase (except in 2008 and 2009) in the number of patent applications • There are R&D specialisations in agrifood, construction and eco-construction, chemicals plastics, maritime, and tourism, etc. <hr style="border: 1px solid red;"/> <ul style="list-style-type: none"> • A large, diverse and networked innovation community (a range of clusters, technology transfer centres, etc.) • Innovation stakeholders already engaged in regional & international cooperation strategies • There is significant potential for social and eco-innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • The economy has been seriously affected by the economic and debts crises since 2010, leading to a deep recession • There is increasing competition from southern and eastern Mediterranean countries (driven by innovation in the agrifood sector for example)
<p>2) Enhancing access to and, use and quality of information and</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wide coverage of high-speed broadband • There is an increasing use of ICT by individuals and 	<ul style="list-style-type: none"> • There continues to be limited access to broadband across the whole MED region • Private individuals possess lower ICT skills than in other 	<ul style="list-style-type: none"> • The development of high-speed broadband • The presence of R&D sectors specialised in ICT (examples include the Torno Wireless 	<ul style="list-style-type: none"> • There are significant inequalities between regions, and the territory lags behind in terms of ICT use.

Figure 2.2: SWOT analysis of the MED territorial cooperation programme

30th August 2013

Diagnostic territorial analysis of the MED territorial cooperation programme

As políticas públicas – natureza do processo de avaliação e posicionamento no processo de planeamento

Intercalar

Fase em que se desenvolve	<ul style="list-style-type: none"> • Tem lugar na 2ª fase do ciclo • Durante a implementação das intervenções
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • possibilidade de fazer ajustamentos ao programa, caso haja desfasamento entre os objetivos definidos e os percursos efetuados • (usa informação do sistema de monitorização, da avaliação ex-ante e outra)
Preocupações	<ul style="list-style-type: none"> • analisa criticamente os primeiros resultados da intervenção • avalia a gestão financeira do programa, qualidade da monitorização e da sua implementação • mostra quais os desvios em relação aos objetivos iniciais • por comparação com a situação inicial, sublinha as mudanças no contexto económico e social • verifica se os objetivos se mantêm relevantes • verifica se a evolução das prioridades comunitárias põem problemas de coerência, ajudando a ajustar/reprogramar os programas • pode sugerir uma avaliação aprofundada

Mid-Term evaluation

Phase of the cycle	<ul style="list-style-type: none"> • Second phase of the cycle • Over the implementation of interventions
Main Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Check implementation of the program • Possibility of making changes in the programme if there is mismatch between the goals set and achieved by the period
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Critically review of the initial results of the program • Check whether the original objectives are still relevant - relevance • Identifies changes in the economic and social context - relevance • Checks the evolution of european priorities and its implications in the programme - consistency • Identifies deviations from the original objectives - effectiveness; • Assesses the financial management of the programme, the quality of monitoring and its implementation - efficiency • Can suggest an in-depth evaluation

As políticas públicas – natureza do processo de avaliação e posicionamento no processo de planeamento

Ex-Post

Fase em que se desenvolve	<ul style="list-style-type: none"> • Fim do ciclo • Julgamento do programa
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Medir a eficácia • Medir a eficiência • Medir os impactes
Preocupações	<ul style="list-style-type: none"> • Implica a combinação da avaliação prévia (incluindo o diagnóstico da situação de partida) com a análise dos resultados finais, visando identificar os efeitos líquidos, desejados, não desejados, diretos e indiretos, através da comparação das situações de partida e de chegada • Centra-se na identificação dos fatores de sucesso/insucesso • Avaliar a sustentabilidade dos impactes • Procura apresentar conclusões generalizadas e aplicáveis a outros programas ou regiões

Ex-Post evaluation

Phase of the cycle	<ul style="list-style-type: none"> • End Cycle
Main Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Judge programme by: <ul style="list-style-type: none"> • Measuring the effectiveness • Measuring efficiency • Measuring the impact • Measuring the utility
Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Compare the results obtained compared with the foreseen • Consider the contributions of interim evaluation (including the update changes in the baseline) and final results • Identify: positive and negative effects, direct and indirect, based on the situation in the beginning and in the end of the programme • List of Key factors of success and failure • List of recommendations

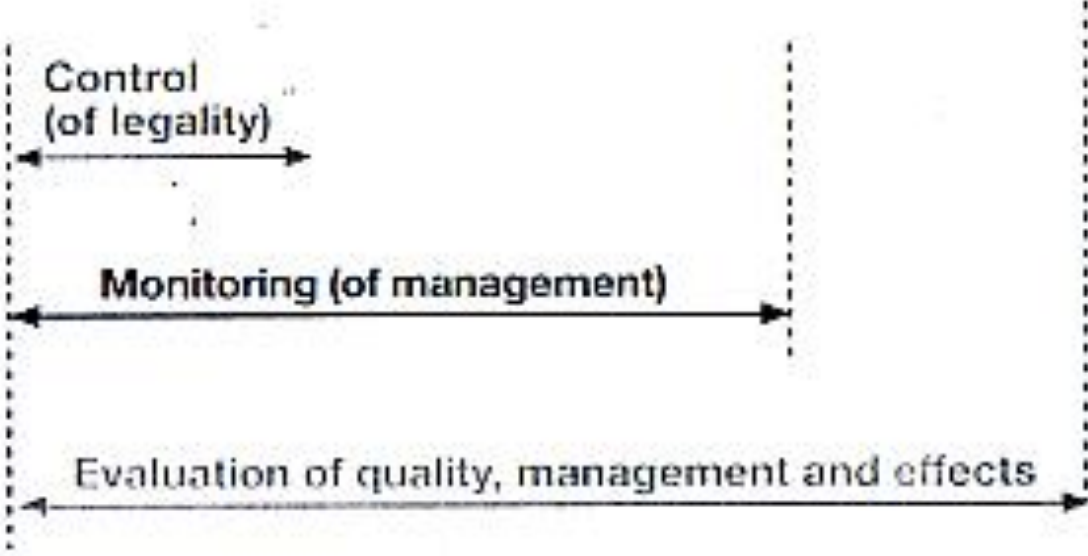
Atividades relacionadas com a avaliação:

	Auditoria	Monitorização	Avaliação
Como é que a política é avaliada?	Verifica-se a legalidade e a regularidade na implementação dos recursos	Verifica a gestão da intervenção Produz-se uma análise de progresso	Julga a implementação com base em outputs e impactes
Quais os critérios de avaliação	Segundo critérios definidos à <i>priori</i> (orçamento, regulamentos, ...)	Em termos dos objectivos a serem atingidos	Define os critérios e depois julga

Activities related to the assessment

	Auditing	Monitoring	Evaluating
How the policy is evaluated ?	Verifies the legality and regularity in the implementation of resources	Verifies the management of the programme	Judges implementation based on outputs and impacts
What are the evaluation criteria	Criteria defined <i>a priori</i> based on regulations (particularly issues related to the budget, selection conditions, eligibility of expenses, etc.)	Criteria supported in the objectives to be achieved and the financial implementation of priorities and measures	Criteria established <i>a priori</i> associated with the objectives to be achieved, but in a wider vision

Box 10 – Articulating audit, monitoring and evaluation



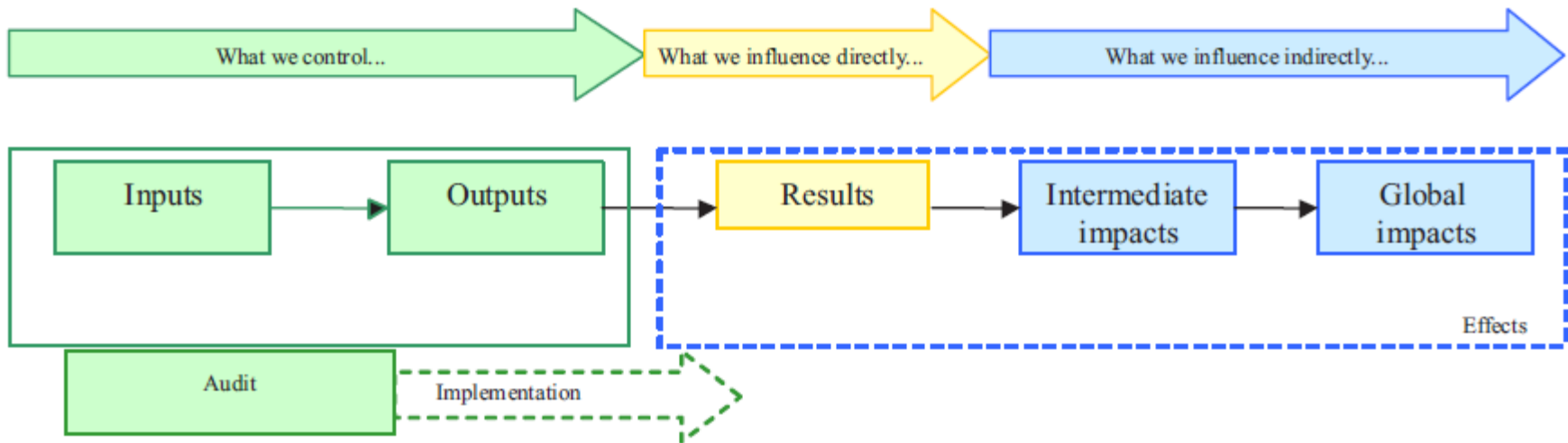
References

Compliance with administrative texts

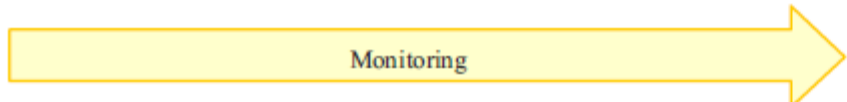
Good management standards

Meeting citizen's needs and solving problems

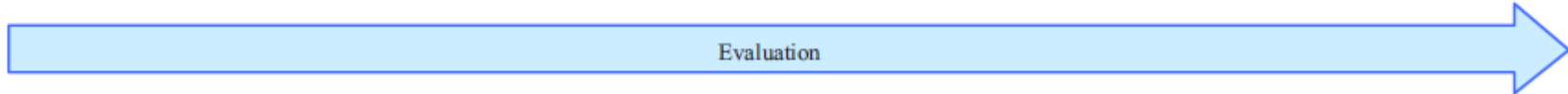
ACTIVITIES RELATED TO THE ASSESSMENT



Ensuring the i) reliability and integrity of information, ii) compliance with policies, iii) safeguarding of assets, iv) the economical and efficient use of resources, and v) the accomplishment of established objectives



Assessing progress in implementation for management purposes



Crêterios para avalia o:

Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer como é que os objectivos do programa têm sido atingidos • Sucesso ou dificuldades • Qual a adequabilidade das solu�es escolhidas • Caracterizada por uma racionalidade técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida é os objectivos definidos foram atingidos? • Os instrumentos usados produziram os efeitos desejados? • Análise intercalar e ex-post Análise ex-ante – como potencial
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Compara�o dos resultados obtidos ou seja, dos impactes com os recursos mobilizados • Caracterizada por uma racionalidade econ�mica 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o custo para se obterem aqueles objectivos? • Foram os objectivos atingidos ao menor custo? • Podem-se obter melhores efeitos com os mesmos custos? • Análise intercalar e ex-post
Suficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance da eficácia 	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida é que a eficácia responde às necessidades ou oportunidades que deram lugar ao problema

Critérios para avaliação:

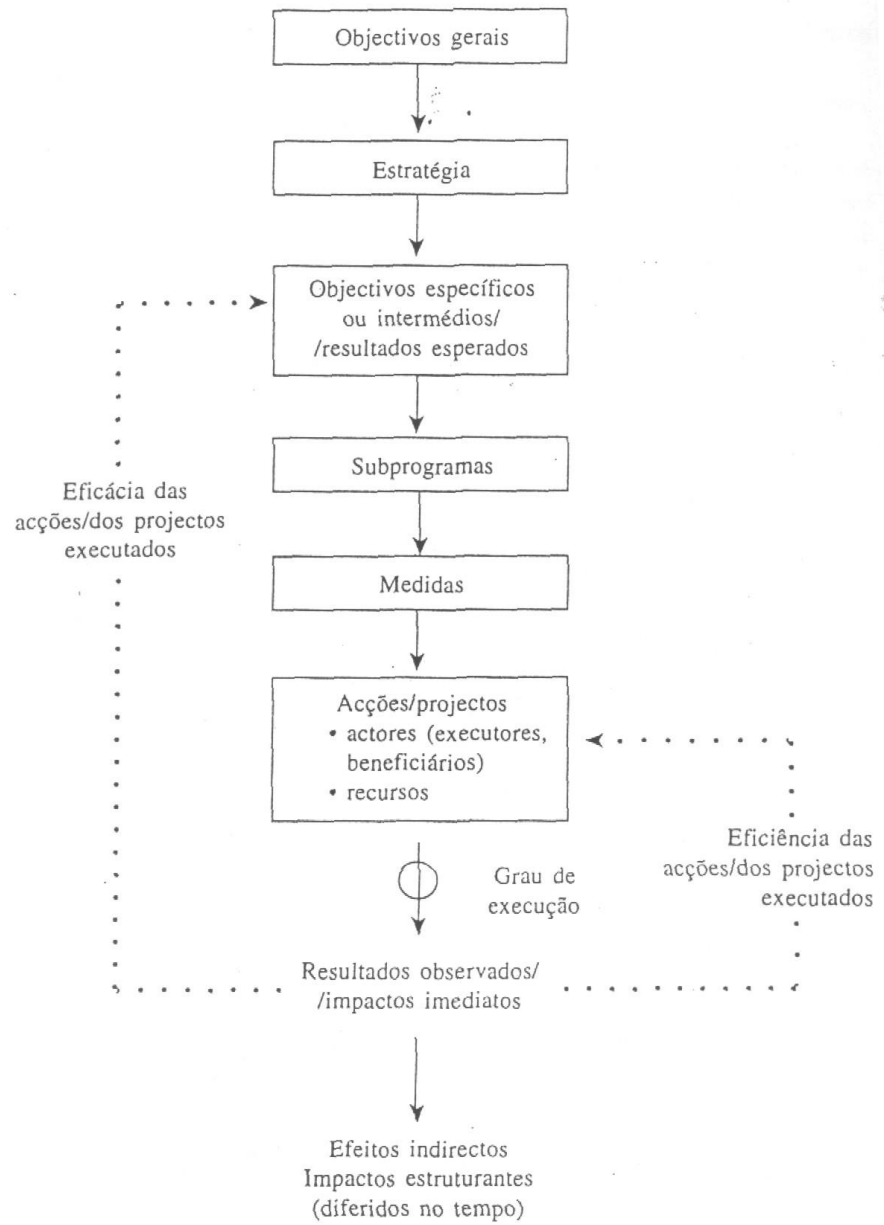
<p>Equidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade social e legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos e benefícios distribuídos de forma igual?
<p>Relevância Aptidão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adequabilidade dos objectivos do programa em relação aos problemas socio-económicos da região/sector • Os programas devem ser eficientes e equitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Em que medida é que os objectivos do programa se justificam em relação às necessidades? • Corresponderão às prioridades locais/regionais, nacionais, europeias? • Muito importante na análise ex-ante
<p>Utilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impactes e a sua relação com o contexto económico e social • Em que medida é que a política responde às necessidades de certos domínios/grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • São os efeitos esperados/não esperados satisfatórios do ponto de vista das necessidades? • Pode responder aos critérios de eficácia, eficiência, equidade e adequabilidade e não ter capacidade de resposta em certos domínios

Evaluation Criteria:

	Judgement criteria	Questions
Relevance	<ul style="list-style-type: none"> • Relevance refers to the appropriateness of Objectives of the programme in relation to the socio-economic problems it aims to address the needs. • Programmes should be efficient and equitable. 	<ul style="list-style-type: none"> • To what extent are the programme objectives justified in relation to needs? • Do they correspond to local, national and european priorities? • To what extent is an intervention relevant in respect to needs, problems and issues identified in target groups?
Coherence/ consistency	<ul style="list-style-type: none"> • Internal coherence - Correspondence between the different objectives of the same intervention. Internal coherence implies that there is a hierarchy of objectives, with those at the bottom logically contributing towards those above. • External coherence - Correspondence between the objectives of an intervention and those of other public interventions which interact with it. If a national policy and an EU socio-economic programme are implemented in a complementary manner in the same territory for the purpose of developing SMEs, it can be said that there is external coherence 	<ul style="list-style-type: none"> • The programme objectives are coherent, that is, whether the objectives of the measures follow on logically from the specific objectives defined for the axes or sub-programmes? • Coherence between the objectives and other public policies?

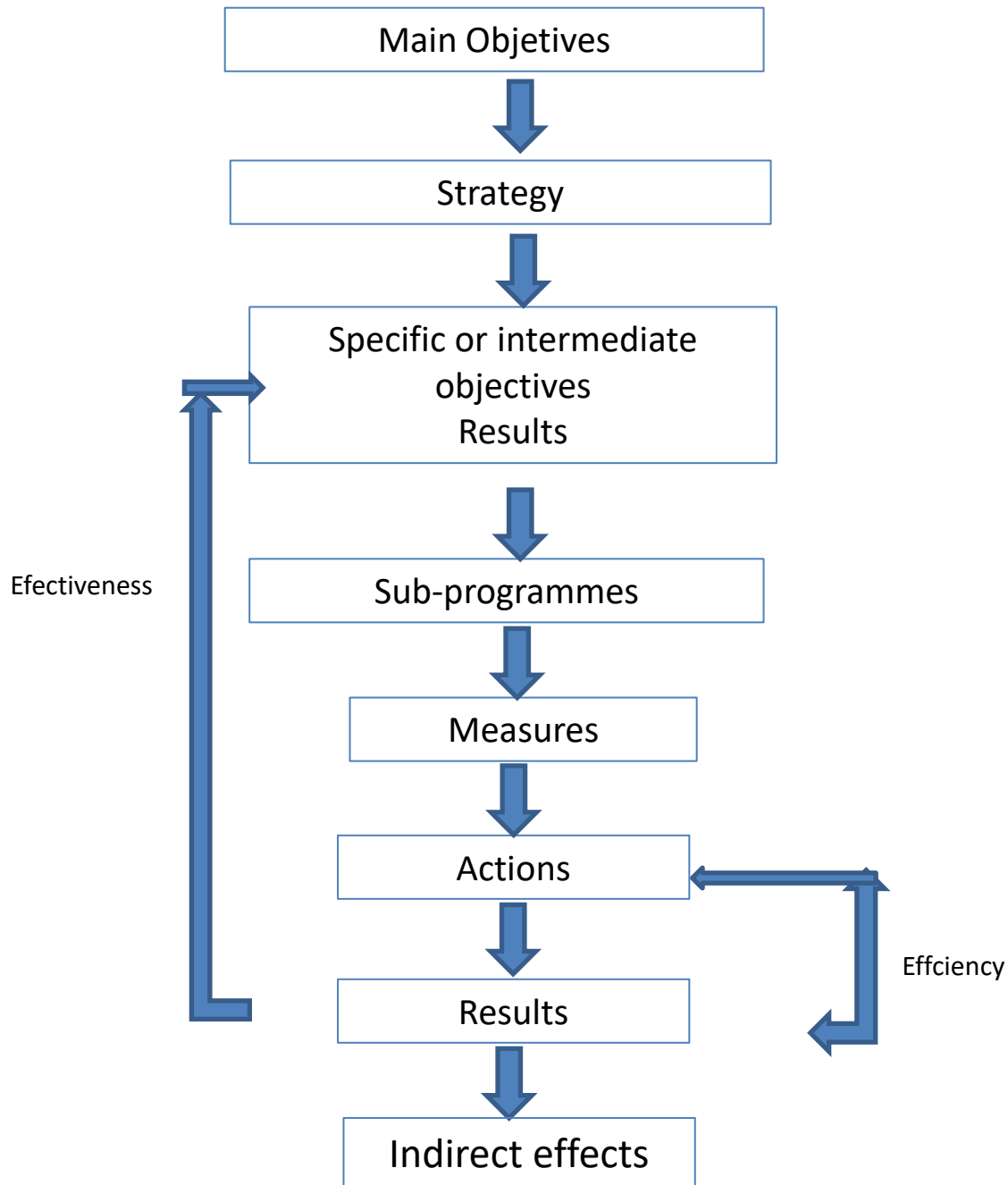
Evaluation Criteria:

Judgement criteria		Questions
Utility	<ul style="list-style-type: none"> Utility judges the results obtained in relation to a broader societal and economic needs 	<ul style="list-style-type: none"> Are the expected or unexpected effects globally satisfactory from the point of view of direct or indirect addresses?
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> Sustainability refers to the extent to which the results of the intervention are durable. Often, evaluations consider the sustainability of institutional changes as well as socio-economic impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> To what extent can any positive changes resulting from the intervention be expected to last after it has been terminated or when beneficiaries are no longer supported? How do the effects of an intervention compare with the wider needs of the target populations/geographical zones?
Equity	<ul style="list-style-type: none"> Equity refers to social and legal rationality 	<ul style="list-style-type: none"> Costs and benefits distributed in equal form?
Sufficiency	<ul style="list-style-type: none"> Efficiency`s achievement 	<ul style="list-style-type: none"> To what extent is that the effectiveness responds at needs or opportunities which gave rise to the problem?

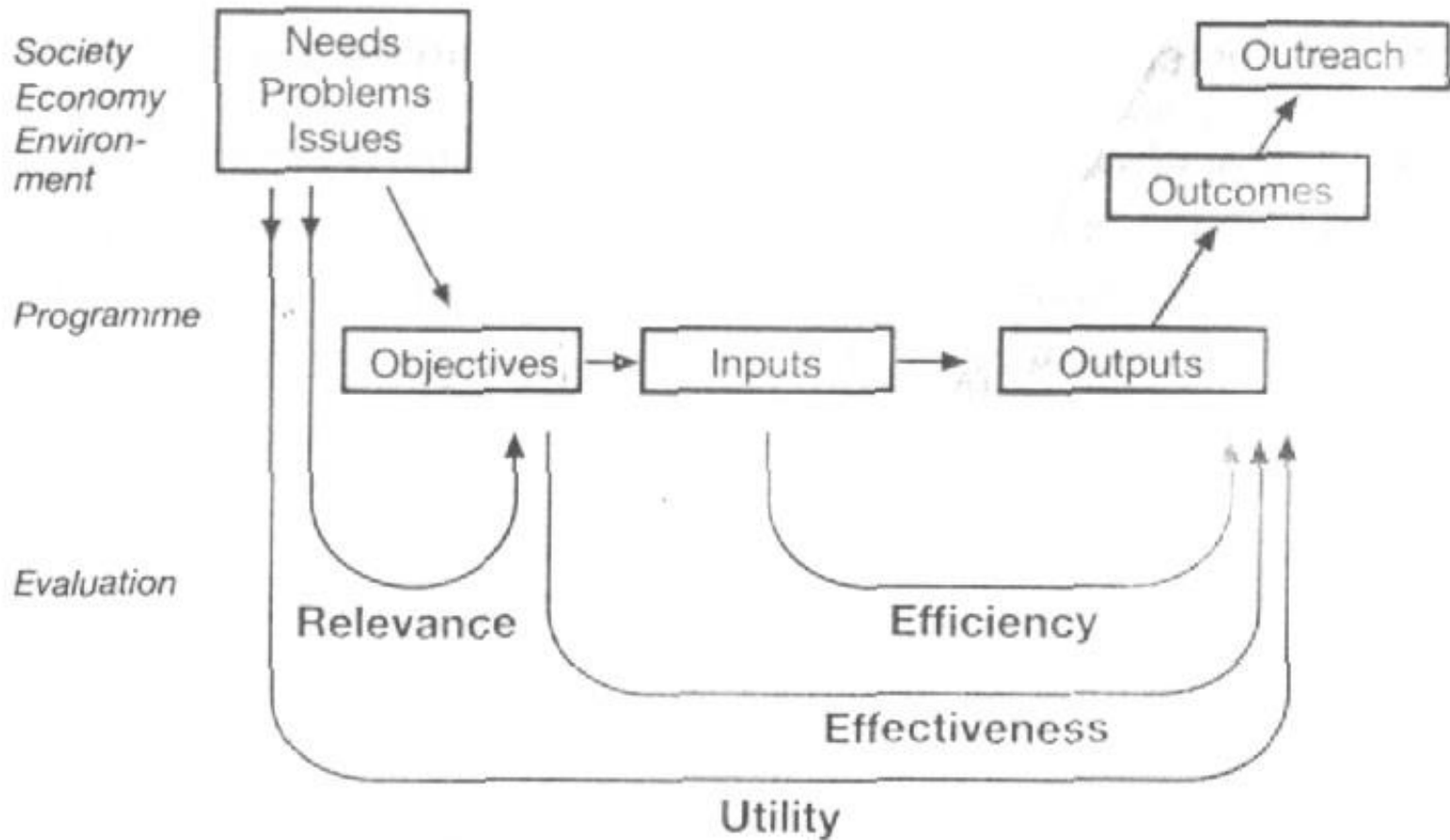


Fonte: CAPUCHA

Figura 3: Avaliação da execução e dos resultados do programa (aplicação à estruturativo na figura 1)



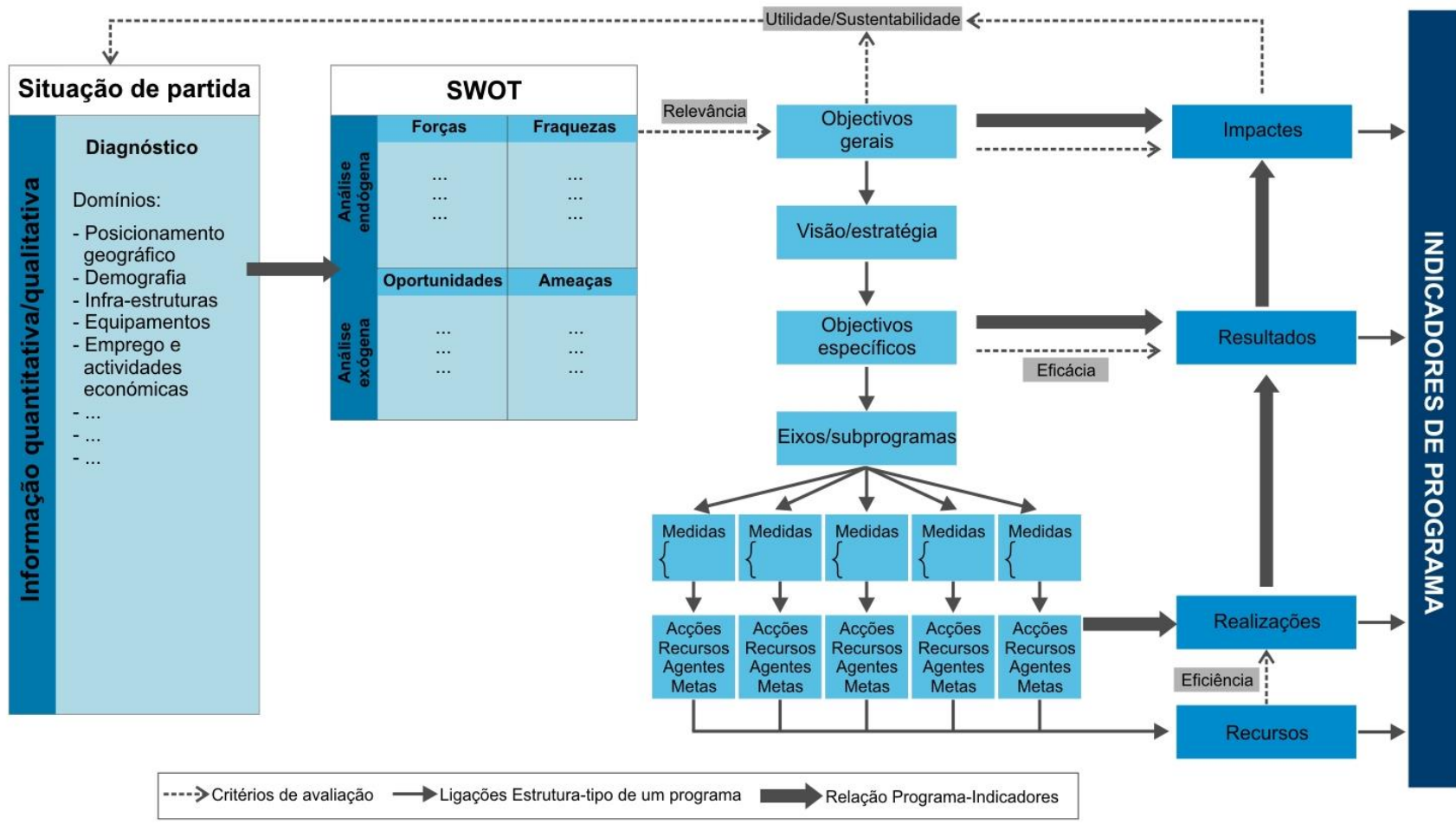
Box 12 – Main evaluation criteria



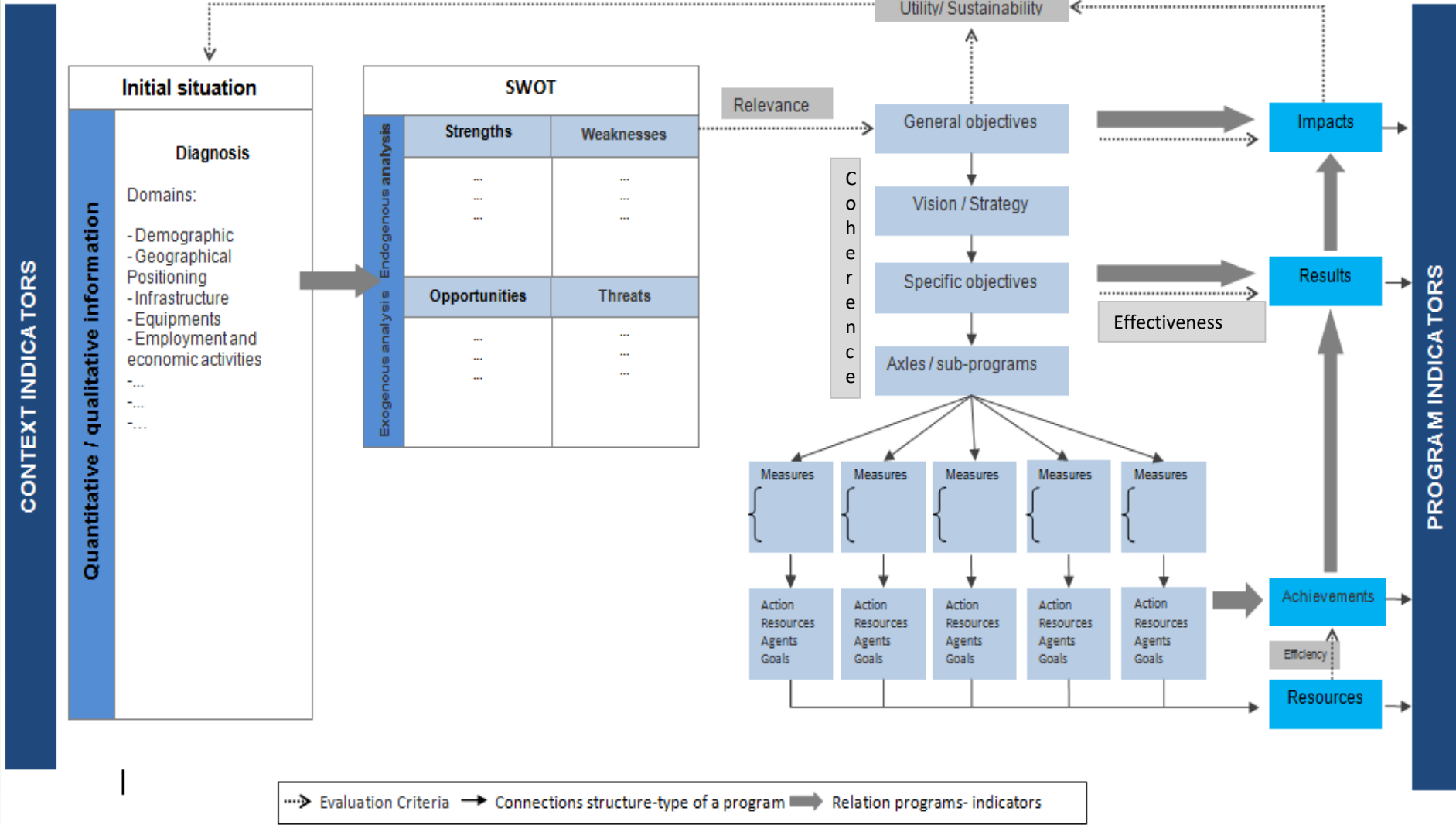


OECD DAC Network on Development Evaluation (EvalNet) has defined six evaluation criteria – relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. These criteria provide a normative framework used to determine the merit or worth of an intervention (policy, strategy, programme, project or activity). <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

INDICADORES DE CONTEXTO



System of Indicators and Evaluation



Bibliografia

- EUROPEAN COMMISSION (1999) – *Evaluation socio-economic programmes*, Ed. O.O.P.E.C., Luxemburg.
- EUROPEAN COMMISSION (2012) - *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*, July 2012
- FERREIRA, A. F. (2005) – “Como se faz um plano estratégico – Guia Metodológico”, Gestão estratégica de Cidades e Regiões, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, pp. 139-165
- MARQUES DA COSTA, E. (2011) - Monitoreo y evaluación de las políticas – contribución metodológica basada en el caso de estudio portugués, *De la Evaluación Ambiental Estratégica a la Evaluación de Impacto Territorial – reflexiones acerca de la tarea de evaluación*, ed. Joaquin Farinos, Universidade de Valência, 499-518pp.
- MARQUES DA COSTA, E. (2018) – Informação e avaliação de políticas públicas, *in Metodologias de avaliação de políticas públicas* (Information and evaluation of public policies in *Public policy evaluation methodologies*), ed. Ferrão, J.; Feijó, A.; Paixão, J. M. P., Lisboa, Imprensa da Universidade de Lisboa (pp- 87-106)
- Marques da Costa, E.; Antonello, Ideni (2018) Avaliação das Políticas de Ordenamento do Território: uma análise comparativa aplicada entre Portugal e o Brasil, Soc. Nat., Uberlândia, MG v.30, n.1, p.29-52 | jan./abr. 2018 | DOI: <http://dx.doi.org/10.14393/SN-v30n1-2018-2>
https://www.researchgate.net/publication/326125678_Avaliacao_das_Politicas_de_Ordenamento_do_Territorio_uma_analise_comparativa_aplicada_entre_Portugal_e_o_Brazil
- OREA (2002), D. G. – “Marco Conceptual de la Ordenacion Territorial”, Ordenacion Territorial, Ed. Agrícola Espanola, SA, pp. 43-70