

Estrategia de Mediano Plazo

2020-2023



PROGRAMA IBEROAMERICANO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
**COOPERACIÓN
SUR - SUR**





Estrategia de Mediano Plazo

2020-2023

Secretario Técnico

Daniel Castillo Carniglia

Colaboración

Santiago Dematine, Gisela Gatti, Romina Páez, Julieta Rodríguez,
Giselle Rosseblum, Diego Gonzalo Díaz

Diseño y Diagramación

María Laura Ragni

Contenido

1	Introducción	Pág. 6
2	A 40 años del Plan de Acción de Buenos Aires: contexto actual de la Cooperación Sur-Sur y de la Cooperación Iberoamericana	Pág. 7
3	Marco iberoamericano para la planificación estratégica	Pág. 10
4	10 años del PIFCSS: principales resultados y desafíos a futuro	Pág. 12
	4.1. Ámbitos de trabajo prioritarios para el 2020-2023	Pág. 15
	4.2. Desafíos de funcionamiento del PIFCSS: enfoque de trabajo	Pág. 17
	Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023	Pág. 19
5	5.1. Matriz de planificación. Versión narrativa	Pág. 20
	1.1. Misión y Visión	Pág. 20
	1.2. Objetivo General	Pág. 20
	1.3. Objetivos Estratégicos	Pág. 20
	1.4. Matriz de planificación. Objetivos, Resultados y Líneas de Acción	Pág. 25
	Definiciones para enmarcar la Planificación	Pág. 28
	Misión y Visión	Pág. 28
	Objetivo General	Pág. 28
	Objetivos Estratégicos	Pág. 28
	Resultados	Pág. 29
	Líneas de Acción	Pág. 29
	Indicadores	Pág. 29
	Metas Plurianuales	Pág. 30

Acrónimos

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
CI	Consejo Intergubernamental
CSS	Cooperación Sur-Sur
CSSD	Cooperación Sur-Sur Descentralizada
CT	Cooperación Triangular
GORD	Gestión orientada a Resultados de Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PABA	Plan de Acción de Buenos Aires
PACCI	Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana
PIFCSS	Programa Iberoamericano de Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur
PIPA	Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos de la Cooperación Iberoamericana
PRM	País de Renta Media
SCI	Sistema de Cooperación Internacional
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SNC	Secretaría General Iberoamericana
UT-PIFCSS	Unidad Técnica del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur

01. Introducción

En el año 2020 se cumplen 10 años de funcionamiento del Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur (PIFCSS). En este tiempo el PIFCSS se ha consolidado como un espacio conjunto de intercambio, capacitación y debate en relación con la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular (CT) sin precedentes ni equivalentes en otras regiones del mundo. El trabajo desplegado a lo largo de estos años, a nivel político y técnico, ha contribuido notablemente al fortalecimiento de la CSS en Iberoamérica, situando al PIFCSS en un ámbito de referencia internacional en la materia.

Desde su conformación el PIFCSS ha logrado fortalecer su gobernanza e institucionalidad. En este sentido, en el año 2015 los países miembros acordaron la primera Estrategia de Mediano Plazo 2015-2018 del PIFCSS con la intención de dotar al Programa de una herramienta de planificación estratégica orientada a focalizar sus esfuerzos y concretar su actividad en aquellos ámbitos donde se encuentran sus principales potencialidades y ventajas comparativas. Este ejercicio permitió definir las líneas de acción, resultados, metas plurianuales e indicadores de gestión como guía para las actividades de los siguientes años.

Superado el plazo que abarcaba la planificación anterior, correspondió elaborar una nueva Estrategia de Mediano Plazo para el PIFCSS insertada en el marco general de la cooperación iberoamericana, tomando en consideración las capacidades y necesidades actuales de los países iberoamericanos y las transformaciones suscitadas en el contexto normativo e institucional de la cooperación internacional en los últimos años.

El presente documento, construido de manera participativa, incorpora los criterios de calidad contenidos en el Manual Operativo de la Cooperación Iberoamericana y tiene una orientación hacia la búsqueda de resultados de desarrollo, convirtiéndose así en la carta de navegación del Programa para el período 2020-2023. Contar con una Estrategia que incorpora por primera vez el enfoque orientado a resultados de desarrollo, sin dudas contribuye a promover una cultura de planificación estratégica entre los actores de la cooperación iberoamericana, dotar de mayor coherencia a las acciones llevadas adelante en el marco del PIFCSS y obtener mejores resultados. A su vez, permite realizar una evaluación y rendición de cuentas más precisas acerca del cumplimiento de los objetivos, resultados y metas diagramadas.

02.

A 40 años del Plan de Acción de Buenos Aires: contexto actual de la Cooperación Sur-Sur y de la Cooperación Iberoamericana

Transcurridos 40 años de la adopción del Plan de Acción de Buenos Aires para Promover y Realizar la Cooperación Técnica entre los Países en Desarrollo (PABA), asistimos a un momento de redefinición del Sistema de Cooperación Internacional (SCI). El actual escenario se encuentra marcado, entre otros elementos, por la creciente influencia que asumen los países en desarrollo; la integración de distintos actores -tales como los gobiernos locales, el sector privado, la academia y la sociedad civil-; la importancia adquirida por la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular; la reorientación de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en desmedro de los denominados Países considerados como de Renta Media (PRM); y por los compromisos asumidos en torno a la Agenda 2030 junto a la necesidad de que la Cooperación Internacional oriente su labor hacia el marco general de trabajo establecido en ella.

Del PABA a esta parte, la CSS se ha convertido en un valioso y efectivo instrumento de integración y promoción del desarrollo entre países, cobrando especial relevancia y visibilidad en múltiples espacios regionales y globales. En este contexto, los países iberoamericanos han desarrollado algunas de las experiencias más dinámicas en la materia, logrando un nivel de institucionalización que ha permitido crear marcos normativos y programáticos, articular programas de trabajo de calidad, y poner en marcha acciones de CSS en distintas áreas que han contribuido al fortalecimiento de políticas públicas y al desarrollo tanto de la región como de otras zonas geográficas. No obstante, más allá de los evidentes logros obtenidos por los países de la región, al cual el PIFCSS ha contribuido en los últimos 10 años, aún se enfrenta con desafíos importantes y algunas brechas en temas específicos.

El PIFCSS fue creado con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad para la gestión de la CSS en cada uno de los países miembro, en un contexto muy distinto al presente. En la actualidad todos los países iberoamericanos han institucionalizado la gestión de esta modalidad de cooperación y la mayoría han transitado hacia un rol dual en materia de cooperación, posicionándose simultáneamente como receptores y oferentes. Lo anterior implica competencias y arreglos institucionales diferentes que deben ser tenidos en cuenta.

Para plantear una aproximación a las oportunidades y desafíos que se presentan para la CSS y la CT en Iberoamérica y para trazar un horizonte y perspectiva de trabajo de mediano plazo para el PIFCSS que permita fortalecer estas modalidades, resulta ineludible hacer referencia a la aprobación de la Agenda 2030 en el año 2015 y a la Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur (PABA+40), celebrada en Buenos Aires con ocasión del 40° aniversario del PABA. El nuevo marco de acción que abren estos procesos, plantea una renovada perspectiva para la CSS y la CT que es necesario atender e incorporar al marco programático del PIFCSS.

La adopción de la Agenda 2030 expresa un compromiso global sin precedentes con la promoción del desarrollo sostenible en sus dimensiones sociales, económicas y ambientales, que tiene un gran impacto para la cooperación internacional, y que en consecuencia trae consigo importantes retos para las instituciones y organismos encargados de impulsar y fortalecer la CSS y la CT. En la mencionada Agenda estas modalidades de cooperación están llamadas a cumplir un papel destacado en tanto medio de implementación efectivo para alcanzar los ODS y en tanto modelo de asociación ejemplar para el desarrollo sostenible.

Por su parte, PABA+40 representa un acontecimiento de primer orden para el futuro de la CSS y la CT. Allí, los distintos actores que componen el SCI no sólo reconocieron la contribución que se realiza a través de estas modalidades a la promoción del desarrollo sostenible y destacaron la necesidad de revitalizar el Sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de apoyar y promover la CSS y la CT, sino que también plantearon una renovada perspectiva a través de la identificación de distintas líneas de trabajo y el señalamiento de una serie de oportunidades y desafíos sobre los cuales es necesario trabajar en los años venideros.

Entre **los principales desafíos** identificados cabe mencionar algunos de ellos que tienen especial relevancia para el PIFCSS y para la elaboración de esta Estrategia:

- Elaborar un enfoque integrado del desarrollo en la CSS de acuerdo a lo planteado en la Agenda 2030.
- Reforzar las políticas nacionales para promover la CSS y la CT y a aumentar la capacidad de los mecanismos nacionales y subnacionales de coordinación.
- Avanzar en la elaboración de sistemas para evaluar la calidad y los efectos de los programas de CSS y CT y mejorar la recopilación de datos a nivel nacional con el fin de promover la cooperación en la elaboración de metodologías y estadísticas con tal fin.
- Iniciar un proceso de consultas en el marco de las comisiones regionales y los foros intergubernamentales acerca de metodologías voluntarias para planificar, supervisar, medir y evaluar la CSS y la CT.

- Potenciar las plataformas regionales e inter-regionales como facilitadoras de alianzas de cooperación, centros de conocimiento e identificación de estrategias de desarrollo inclusivas.
- Reforzar la contribución del Sistema de las Naciones Unidas al desarrollo de capacidades humanas e institucionales para la formulación y aplicación de políticas, estrategias y programas de CSS y CT, así como su asistencia en la identificación de socios estratégicos para la conformación de alianzas.
- Convocar a las instituciones financieras multilaterales, regionales y bilaterales a que aumenten los recursos financieros destinados a promover la CSS y la CT.
- Promover especialmente la Cooperación Triangular y aprovechar al máximo sus ventajas comparativas, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje conjunto y la elaboración coordinada de soluciones en la esfera del desarrollo.
- Crear entornos propicios para movilizar la acción colectiva de un número creciente de agentes diversos, como las entidades subnacionales y los parlamentarios, la sociedad civil, el sector privado, los grupos de voluntarios, las organizaciones confesionales, las organizaciones filantrópicas, la comunidad científica y tecnológica, las fundaciones y los centros de estudio, y el mundo académico.
- Promover, mediante la CSS y la CT, el acceso a la tecnología y su transferencia en condiciones mutuamente convenidas, incorporando dichas modalidades en los mecanismos de facilitación de la tecnología a nivel mundial y regional.

Por su parte, el PIFCSS se encuentra plenamente comprometido con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y los compromisos surgidos en la Conferencia PABA+40. En este sentido, la presente estrategia se desarrolla sobre los principios, valores y metodologías que los Estados han identificado como base para trabajar hacia el cumplimiento de los ODS, tomando en consideración aquellos elementos y desafíos presentes en el Documento Final de PABA+40. Hacerlos propios implica realizar un ejercicio creativo de integración y operativización de esta agenda de cooperación al marco de acción del PIFCSS, teniendo en cuenta la incorporación y promoción de enfoques multi-nivel y multiactor.

Es necesario continuar construyendo posiciones comunes que permitan fortalecer y proyectar la CSS y la CT en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en los debates en torno a la Cooperación Internacional. Los espacios regionales como el PIFCSS son instancias privilegiadas para intercambiar visiones y articular respuestas colectivas que trasciendan los esfuerzos nacionales para concertar programas de trabajo conjunto que permitan fortalecer estas modalidades de cooperación, mejorando su eficacia, incrementando su impacto y extendiendo su alcance, promoviendo acciones que contribuyan al ODS 17 enfocado en las Alianzas Estratégicas.

03.

Marco iberoamericano para la planificación estratégica

En la XXII Cumbre Iberoamericana (Cádiz, 2012) los países se comprometieron a impulsar *“una Cooperación Iberoamericana renovada, basada en nuevas estrategias e instrumentos acordes a la realidad de la región y sustentada en esquemas de Cooperación Regional Sur-Sur y Triangular, siendo una cooperación horizontal eficiente y dirigida a la consecución de Resultados de Desarrollo que mejoren las condiciones de vida de la ciudadanía de los países iberoamericanos”* (Programa de Acción de la Cumbre de Cádiz).

Para hacer posible esta renovación, la Cooperación Iberoamericana se ha dotado de una serie de herramientas de planificación y seguimiento entre las que destacan el Manual Operativo de los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos, aprobado en la Cumbre de Cartagena (2016), y la Plataforma de Seguimiento de la Cooperación Iberoamericana.

El Manual Operativo aprobado por los Responsables de Cooperación incluye 7 criterios de calidad que son de obligado cumplimiento para los Programas Iberoamericanos:

- 1.** Orientación a resultados de desarrollo
- 2.** Incorporación de la perspectiva de género
- 3.** Incorporación de la perspectiva multicultural
- 4.** No discriminación
- 5.** Viabilidad
- 6.** Sostenibilidad
- 7.** Articulación con la Conferencia Iberoamericana y con otros actores de cooperación

De hecho el II Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI) aprobado el año 2018, fue construido con base en este enfoque e incorpora los criterios que lo sustentan. Se trata del marco general de planificación estratégica de la Cooperación Iberoamericana al cual todos los Programas, Iniciativas y Proyectos Adscritos se están adaptando.

Si bien la anterior estrategia del PIFCSS y cada planificación operativa anual consideraba la mayor parte de estos criterios, la elaboración de la Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023 exigió por primera vez una formulación orientada a resultados de desarrollo y la inclusión efectiva de la perspectiva de género. Se trató de un ejercicio estratégico-programático que exigió un cambio en la manera de planificar que permitirá mejorar la gestión y el seguimiento a las acciones del Programa.

Por otra parte, la nueva Estrategia se enmarca en las directrices y prioridades de mediano plazo para el Sistema de Cooperación Iberoamericano y todos sus actores, establecidos en el PACCI 2019-2022. En este sentido, en relación con su primer Objetivo Estratégico, correspondiente a *“Fortalecer el Sistema de la Cooperación Iberoamericana”*, se encuentra una estrecha vinculación ya que ubica al PIFCSS en consonancia con el enfoque referido a potenciar el trabajo de las principales modalidades de la cooperación iberoamericana, entre las que se destacan la CSS y la CT, reconocidas como uno de los medios de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Entre las vinculaciones esperadas también se observa que entre los Resultados esperados, planteados en el PACCI, se espera fortalecer a las instituciones rectoras y, de ese modo, la propia ejecución de la CSS y CT a través del intercambio de conocimiento generado entre los países y la generación de diversas herramientas e instrumentos; aspectos ampliamente trabajados por el Programa.

También se encuentran en sintonía con los desafíos del Programa los resultados orientados a la promoción de alianzas estratégicas en el marco de la cooperación iberoamericana y la mejora de la calidad, el alcance de la cooperación iberoamericana y que ésta resulte más cercana y visible a la ciudadanía a la vez que se encuentre posicionada a nivel internacional.

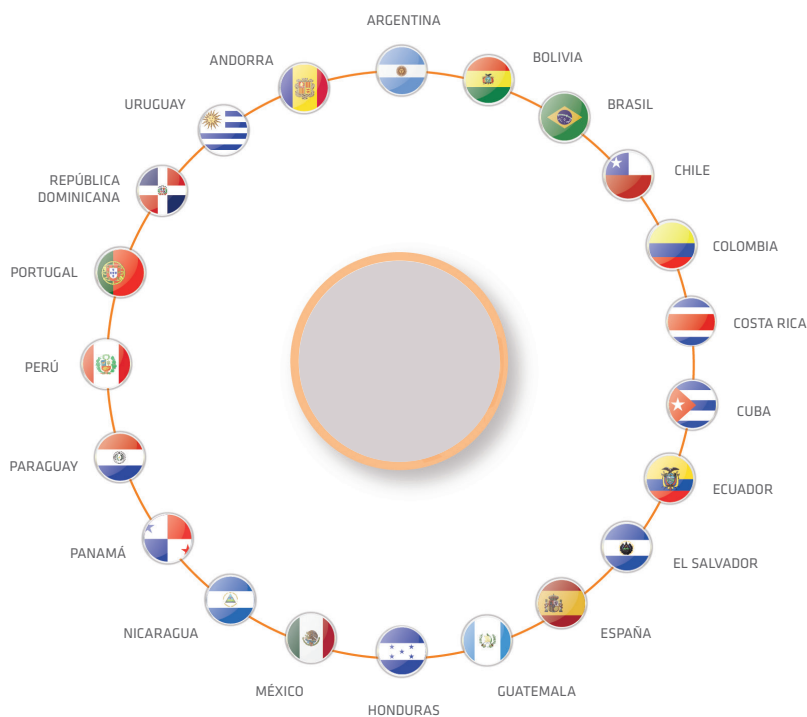
Por ello, dadas las implicancias compartidas, es fundamental enfatizar el alineamiento de la planificación del PIFCSS con el marco estratégico que se establece en el PACCI en el sentido de reflejar la coherencia de las acciones que se encuentran vinculadas y se potencian.

04.

10 años del PIFCSS: principales resultados y desafíos a futuro

El PIFCSS representa una iniciativa intergubernamental que reúne a países con diferentes tradiciones de cooperación y niveles de desarrollo, que se integran y aportan sus experiencias y capacidades con el objetivo de fortalecer la Cooperación Sur-Sur y Triangular en Iberoamérica. Es un Programa sin precedentes ya que integra de manera horizontal a países de América Latina y países europeos como Andorra, España y Portugal.

Actualmente en el PIFCSS participan 21 países:



El PIFCSS surge ante la necesidad de fortalecer las capacidades nacionales de los países iberoamericanos para la gestión de la Cooperación Sur-Sur.

Principales hitos desde su creación:

2008

Se aprueba en la XVII Cumbre Iberoamericana de El Salvador.

2010

La Unidad Técnica del PIFCSS se instala e inicia sus actividades en Bogotá, Colombia.

2012

La Unidad Técnica del PIFCSS inicia actividades desde Montevideo, Uruguay.

2015

La Unidad Técnica del PIFCSS inicia actividades en San Salvador, El Salvador.

2018

La Unidad Técnica del PIFCSS inicia actividades desde Buenos Aires, Argentina asume la Presidencia del Consejo Intergubernamental.

Desde su creación hasta la fecha, el PIFCSS atravesó distintas etapas bajo las cuales experimentó un crecimiento en su membresía, volumen de trabajo, convocatoria y vinculación con los procesos de los países, ofreciendo resultados concretos a sus miembros. En estos 10 años se ha logrado avanzar en la construcción de visiones comunes de entendimiento acerca de la cooperación internacional y en particular sobre la CSS y la CT, en el fortalecimiento de las capacidades de los entes rectores y actores claves de la cooperación, en la gestión del conocimiento, el registro y reporte de la cooperación así como en la elaboración de instrumentos, metodologías y documentos estratégicos en la materia.

Desde el Programa se ha logrado generar un ámbito de vinculación entre lo político y lo técnico, a través de una dinámica virtuosa que relaciona los dos niveles, en donde las decisiones que toman los responsables de cooperación encuentran su correlato en el ámbito técnico para concretarse en acciones efectivas en beneficio de los países. De igual modo, los problemas de índole técnica que son identificados por los gestores de la cooperación pueden ser canalizados hasta encontrar la voluntad política para generar las soluciones necesarias.

En este sentido, en el nivel político –representado por las máximas autoridades de cooperación internacional de cada país– se ha consolidado un espacio, de carácter periódico y sostenido en el tiempo, para la discusión conceptual, la articulación de posiciones conjuntas y la elaboración de agendas comunes de trabajo. Por su parte, en el nivel técnico –representado por funcionarios de las instituciones iberoamericanas que trabajan diariamente en la gestión de la CSS– se intercambian visiones y experiencias, identifican problemáticas comunes y se articulan soluciones que trascienden los esfuerzos nacionales para concretar programas de trabajo que permitan fortalecer la CSS y la CT, mejorando su eficacia e impacto.

De esta manera, se destaca que en el Programa las decisiones se toman por consenso, el conocimiento se construye de manera colectiva a través de un trabajo horizontal y los productos se desarrollan a través del entendimiento mutuo y los acuerdos, tomando en cuenta las brechas instituciones existentes y las diferentes perspectivas.

El Programa en números:

- Se han realizado más de 60 actividades para el fortalecimiento de las capacidades de los actores claves de la CSS y la CT, capacitando a más de 1000 funcionarios iberoamericanos.
- Se ha formado a más de 150 funcionarios iberoamericanos que participaron del “*Diplomado en Cooperación Internacional con énfasis en CSS*” desarrollado –a través de 4 ediciones– por el PIFCCS en articulación con distintos actores de la Academia.
- Se han elaborado metodologías e instrumentos para mejorar la gestión de la CSS y la CT (“*Guía orientadora para la sistematización de experiencias, ODS y Cooperación Sur-Sur*” y “*Guía orientadora para la gestión de la cooperación triangular en Iberoamérica*”, entre otros).
- Se ha desarrollado el Sistema Integrado de Datos de Iberoamérica sobre CSS y CT (SIDICSS) en el que los países reportan su información de cooperación.
- Se ha apoyado la elaboración y difusión del “*Informe de la CSS en Iberoamérica*” que publica la SEGIB.
- Se han desarrollado más de 45 misiones de intercambio entre las instituciones de los países iberoamericanos a través del desarrollo de un Mecanismo Estructurado para el Intercambio de Experiencias de CSS (MECCS).
- Se han publicado 17 documentos de trabajo, en el marco de la investigación y producción de estudios sobre cooperación internacional, CSS y CT.

De todas formas, más allá de estos resultados cuantificables, posiblemente el mayor aporte del Programa haya sido la generación de lazos de amistad y confianza entre los cooperantes de los países iberoamericanos, la creación de redes de trabajo entre funcionarios que desarrollan temas afines y el fortalecimiento de la red de responsables de cooperación de la Región.

4.1. ÁMBITOS DE TRABAJO PRIORITARIOS PARA EL 2020-2023

La puesta en marcha de la Estrategia de Mediano Plazo para el período 2020-2023 ha representado una oportunidad para que los países miembros del Programa hayan identificado aquellos temas primordiales que deberán ser abordados en el marco de funcionamiento del PIFCSS en el transcurso de los próximos años con el objetivo de fortalecer la CSS y la CT. A lo largo de su existencia el Programa se ha caracterizado por su capacidad de dar respuesta a los diferentes retos y problemáticas, así como por su flexibilidad para crear y adaptarse a las nuevas dinámicas de la agenda de desarrollo y de la cooperación internacional.

Entre los temas principales que se han tomado en consideración en la planificación estratégica, vinculados con los retos que enfrentan los países iberoamericanos en la materia, los acuerdos adoptados en la Agenda 2030 y las líneas de trabajo surgidas en la Conferencia PABA+40, se destacan los siguientes:

◆◆ FORTALECER LOS SISTEMAS NACIONALES DE COOPERACIÓN (SNC) DE LOS PAÍSES IBEROAMERICANOS.

La coordinación interinstitucional aún representa una dificultad en la mayoría de los países iberoamericanos al momento de construir, implementar y dar seguimiento a políticas públicas y estrategias nacionales de cooperación. En esta línea, desde el PIFCSS se pueden entablar distintas acciones que contribuyan a la articulación, alineación y fortalecimiento de capacidades de los distintos sectores y actores que componen el SNC. Para ello, se tiene previsto poner en marcha distintas iniciativas que permitirán promover la participación de los distintos actores del SNC en las actividades del PIFCSS, según las decisiones de política interna de cada país.

◆◆ IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES/ LOCALES EN ESQUEMAS DE COOPERACIÓN SUR-SUR.

Si bien los actores subnacionales/locales también son parte de los respectivos SNC, por sus características particulares como un actor clave en la promoción de la CSS en los territorios, requieren un abordaje diferenciado.

En esta línea, se vuelve necesario generar capacidades en las instancias rectoras de cooperación que permitan –de modo voluntario, orientativo y no vinculante- promover la coordinación y gestión de la CSSD, mejorar las capacidades de los gobiernos locales en la materia, incluyéndoles de manera coherente y programática en las actividades del PIFCSS.

◆ FORTALECER LOS ESQUEMAS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR Y PROMOVER EL TRABAJO CONJUNTO CON ESTADOS, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y BANCOS DE DESARROLLO.

La consolidación de la CT en Iberoamérica ubica al PIFCSS ante el desafío de asumir un rol más preponderante para su fortalecimiento. Teniendo en consideración lo realizado en este marco, se hace necesario continuar un trabajo estructurado para promover líneas de acción que permitan fortalecer esta modalidad de cooperación. En esta línea, el Programa puede contribuir a la creación y fortalecimiento de marcos institucionales e instrumentos de negociación, gestión, sistematización y valorización ajustados a la CT y la promoción del trabajo conjunto con Estados, organismos internacionales y bancos de desarrollo, apoyando y contribuyendo a identificar modalidades, áreas y potenciales asociaciones para el desarrollo. En este sentido, se ha determinado que el fortalecimiento de la CT se eleve a nivel de Objetivo Estratégico.

◆ AVANZAR EN FÓRMULAS PARA LA EVALUACIÓN, VALORIZACIÓN, IMPACTO Y REPORTE DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA.

El crecimiento y consolidación de la CSS y la CT sitúa a la Región ante la tarea de fortalecer los sistemas de datos e información para su sistematización y valorización. El acceso limitado a datos cuantitativos y cualitativos representa una dificultad al momento de visibilizar y posicionar estas modalidades de cooperación. Si bien en esta línea se han realizado importantes avances en el marco de la SEGIB y el PIFCSS, quienes trabajan colaborativamente en la elaboración del Informe de CSS en Iberoamérica, la construcción de la nueva estrategia representa un momento adecuado para redefinir cómo el Programa puede apoyar a los países en esta línea, potenciando las herramientas ya existentes tales como el SIDICSS y generando espacios para el trabajo conjunto entre los entes rectores de cooperación y las oficinas con capacidad de relevamiento y producción de datos y estadísticas.

▶▶ **PROMOVER INSTANCIAS DE DIÁLOGO E INTERCAMBIO CON OTROS ORGANISMOS REGIONALES Y EXTRA-REGIONALES Y ACTORES DEL DESARROLLO, CON BASE EN EL CONOCIMIENTO Y LOS INSTRUMENTOS GENERADOS EN EL MARCO DEL PIFCSS.**

La experiencia acumulada por el PIFCSS en materia de formación y capacitación, desarrollo de metodologías e instrumentos, así como en generación de conocimiento sobre la CSS y CT ofrece un marco ideal para avanzar en instancias de cooperación intra e interregional con base en el fortalecimiento de la gestión de estas modalidades de cooperación en otros países, foros y espacios de integración.

▶▶ **PROMOVER LA CONFORMACIÓN DE ALIANZAS MULTI-ACTOR EN EL MARCO DE LOS PROGRAMAS Y ACCIONES DE COOPERACIÓN SUR-SUR Y COOPERACIÓN TRIANGULAR.**

Los desafíos que plantea el desarrollo requieren de nuevas formas de asociación entre múltiples actores, capaces de movilizar y promover el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas y una diversidad de recursos para lograr objetivos comunes. En este sentido, es necesario promover estrategias y programas de trabajo de carácter multi-actor en el marco de proyectos de CSS y CT. Desde el Programa se puede avanzar, entre otras cuestiones y de manera inicial, en la identificación y sistematización de las prácticas y el conocimiento que se viene generando de manera particular en los países de la región e intercambiar experiencias sobre la materia para contribuir a la elaboración de las estrategias nacionales para la inclusión de estos actores, que deberán llevar a cabo cada uno de los países.

4.2. DESAFÍOS DE FUNCIONAMIENTO DEL PIFCSS: ENFOQUE DE TRABAJO

La elaboración de una Estrategia de planificación constituye también una instancia propicia para la revisión de las lógicas que actualmente rigen el funcionamiento del PIFCSS ya que habilita la reflexión acerca del sentido y la pertinencia de las formas y mecanismos de trabajo adoptados, con el objetivo de mejorar el funcionamiento, eficacia y dinamismo del Programa.

Por ello, se identificaron los siguientes **desafíos estratégicos-operativos**:

- **Focalización:** Desarrollo de las acciones del PIFCSS de acuerdo con sus fortalezas y generando valor agregado en áreas estratégicas.

- **Cobertura:** Participación de actores claves de los SNC en las actividades del PIFCSS (gobiernos locales, organismos sectoriales, entre otros) de modo voluntario, orientativo y no vinculante.
- **Herramientas:** Implementación -voluntaria, orientativa y no vinculante- por parte de los países, de los instrumentos desarrollados en el marco del PIFCSS.
- **Relacionamiento externo:** Necesidad de una mirada estratégica de relacionamiento externo del PIFCSS.
- **Fortalecimiento de capacidades:** Revisar los mecanismos vigentes de capacitación y formación.
- **Perspectiva de género:** Abordar en las acciones del PIFCSS la incorporación de la perspectiva de género.
- **Sostenibilidad financiera:** Elaborar un plan de sostenibilidad financiera del PIFCSS a largo plazo.
- **Visibilidad:** Mejorar la estrategia de comunicación y visibilidad del Programa.

05.

Estrategia de Mediano Plazo 2020-2023

El PIFCSS asumió el desafío de construir una planificación estratégica para el período 2020-2023, enmarcada en la Gestión orientada a Resultados de Desarrollo (GoRD), que es la metodología adoptada en el SCI para asegurar el desarrollo de programas capaces de transformar la realidad. El enfoque GoRD concentra estrategias, esfuerzos y recursos en un número limitado de objetivos con el fin de incidir positivamente en las condiciones de vida de las personas. Buscando dejar atrás las declaraciones de buenas intenciones, la GoRD sustituye éstas por matrices de planificación que especifican resultados, metas e indicadores, haciendo posible el seguimiento y la medición de avances. Los ODS, con su batería de indicadores y metas, constituyen un buen ejemplo de este enfoque.

Entendiendo que el enfoque GoRD tiene como finalidad la alineación de todos los recursos, procesos y actividades a la consecución de determinados resultados previamente establecidos, se ha construido una discusión amplia que permite definir el rumbo estratégico del Programa, estableciendo objetivos claros, concretos, mensurables y limitados en número, que permiten alcanzar los resultados de desarrollo que se planteen. Para ello, en cada Plan Operativo Anual, se deberán definir actividades que estén relacionadas con el tiempo propuesto para desarrollarse.

El desafío de ubicar los grandes horizontes del Programa en una matriz de planificación, con un sentido estratégico y táctico a la vez, tiene por objetivo agregar valor, consolidar los procesos de trabajo y ofrecer un marco de acción que sea no sólo fruto de una continuidad, sino que permita contar con un sentido estratégico para transitar hacia una planificación con criterios robustos, resultados potentes y que, de igual modo, pueda ser evaluada en función de indicadores y metas que permitan realizar el seguimiento del impacto, los efectos, los procesos y los productos.

5.1. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN. VERSIÓN NARRATIVA

A continuación se presenta la versión narrativa de la Estrategia de planificación de mediano plazo del PIFCSS para el período 2020-2023, que constituye un documento explicativo y recoge las diferentes discusiones que los países se dieron en distintas instancias. Esta planificación, además de establecer el marco y el rumbo para los próximos años, constituye la base sobre la cual se constituirán los Planes Operativos Anuales subsiguientes.

Por otra parte, es importante aclarar su carácter voluntario, orientativo y no vinculante, en el sentido de que cada país será quien tome la decisión de participar de las actividades, la elaboración de instrumentos, la utilización de metodologías, o cualquier otra cuestión que esté contenida en la planificación estratégica. Por ello se espera que cada país participe según sus propios criterios de política interna.

1.1. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN: Fortalecer la Cooperación Sur-Sur y Triangular en el marco iberoamericano, promoviendo sus valores y principios, en línea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el PABA+40.

VISIÓN: Ser referente en el fortalecimiento de la gestión de la Cooperación Sur-Sur y Triangular para los actores del Desarrollo Sostenible.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la Cooperación Sur-Sur y Triangular de los países iberoamericanos y ser referente para los actores de desarrollo sostenible.

1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fortalecer las capacidades institucionales de los organismos rectores y actores clave en la gestión de la CSS y la CT.

A través de su planificación, el PIFCSS se propone fortalecer las capacidades institucionales de los organismos responsables y actores clave en la gestión de la CSS y la CT. Se trabajará, por un lado, en la formación del personal de los organismos rectores mediante la realización de dinámicas de capacitación continua, permanente y estructurada de los trabajadores de las instituciones que gestionan la cooperación internacional en los países.

Por otra parte, se abordará la mejora de las competencias institucionales de los organismos gestores, a partir de los intercambios de conocimientos y experiencias entre instituciones, en el marco de distintas iniciativas.

Asimismo, se potenciará esta herramienta con la incorporación de asistencias técnicas especializadas que permitan atender, en los países, demandas puntuales y específicas de saber técnico que pueda ser desarrollado para el apoyo y resolución de necesidades. Finalmente, se pondrá énfasis en la incorporación de los distintos actores que forman parte de los Sistemas Nacionales de Cooperación (entes rectores de cooperación, gobiernos locales, organismos sectoriales) a través del diseño, desarrollo e implementación de un Plan de acción que permita a los Entes Rectores de cooperación abordar la inclusión de los gobiernos subnacionales/locales y las instituciones sectoriales en las actividades que posibiliten mejorar sus capacidades institucionales y de gestión de la cooperación.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer la gestión del conocimiento acerca de la CSS y la CT.

Un importante desafío del Programa es la generación de información valiosa y la producción de conocimiento pertinente acerca de la CSS y la CT, así como favorecer su difusión. Para ello, es preciso abordar la mejora en la calidad de la misma, y apuntar a que la información cualitativa y cuantitativa acerca de la cooperación sea oportuna y se encuentre disponible al acceso de los usuarios.

En este sentido, se busca potenciar la elaboración y proyección tanto del Informe Anual de la CSS en Iberoamérica como de otros productos que pudieran surgir, enfatizando su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sustentable. Por otra parte, se espera consolidar herramientas de gestión y visibilidad, partiendo desde el Sistema Integrado de Datos de Iberoamérica sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular (SIDICSS), pero potenciando su utilización para generar más y mejor información. Se espera contribuir desde el Programa al desarrollo de una plataforma de acceso público para la divulgación de información y la producción de datos para la investigación y toma de decisiones.

En relación con la información y la generación de datos propios en materia de cooperación, es preciso contar con insumos acerca de lo que hacemos, no simplemente en el sentido de reportar actividades, sino entendiéndola como una necesidad de fortalecer las estructuras de los entes rectores, realizar diagnósticos de situación, así como contar con herramientas para el análisis y la valoración de la gestión de la CSS y la CT. En ese marco, resulta clave orientar líneas de acción que se encaminen al apoyo para la producción de datos y estadísticas de CSS y CT para que respondan a estándares de calidad.

El fortalecimiento de la gestión del conocimiento de la CSS y CT se emprenderá a través de la generación de estudios, investigaciones, metodologías e instrumentos relevantes, que permitan producir acuerdos acerca de posiciones iberoamericanas. Para ello se realizarán diferentes actividades que busquen la consolidación de compromisos y consensos para sentar la base de un conocimiento común.

Asimismo se espera consolidar mecanismos para la reflexión y análisis de la CSS y la CT, buscando la generación de estímulos que permitan promover la producción académica, la reflexión desde la sociedad civil y la elaboración de estudios estratégicos desde el PIFCSS, generando una usina de pensamiento que promueva la circulación de saberes, la elaboración de documentos de trabajo y estudios para la difusión del conocimiento de la CSS y la CT en Iberoamérica.

Finalmente, para favorecer el conocimiento y su gestión, en el sentido de contar con contenidos actualizados, agrupados, coherentes y acordados, se generará un repositorio digital de documentación relativa a temas de CSS y CT para consulta tanto de los organismos rectores de la CSS y CT, como de uso abierto y público a la información allí contenida. Se espera realizar relevamiento de documentación, catalogación y publicación de contenidos concentrados, para facilitar su acceso y aprovechamiento.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Mejorar la gestión de la cooperación triangular de los países iberoamericanos.

El Programa ha realizado importantes aportes en relación con el fortalecimiento de la Cooperación Triangular. En efecto, la Guía Orientadora para la Gestión de la Cooperación Triangular en Iberoamérica, publicada en el año 2015, es un documento fundamental no sólo para los países iberoamericanos, sino que se ha convertido en una referencia de gestión para otras Regiones y Organismos Internacionales. Sin embargo, la coyuntura iberoamericana presenta la oportunidad de brindar una mirada más estratégica a la cuestión, de manera de contribuir a mejorar la calidad de la CT en Iberoamérica y generando evidencias.

En este sentido, el desafío consiste en posicionar a Iberoamérica como referente en temas de CT, a través de instrumentos y documentos de trabajo que desarrollen lineamientos y orientaciones para la mejora de la calidad de los proyectos de CT. Para ello es imprescindible trabajar en torno al fortalecimiento de los marcos institucionales y los instrumentos de negociación, gestión, sistematización, evaluación y producción de datos, impulsando para ello actividades de intercambio y capacitación. También será de importancia sistematizar y compartir la experiencia de los países iberoamericanos en la ejecución de proyectos triangulares.

Asimismo, se espera promover el intercambio con socios triangulares para la identificación de áreas de trabajo común. En ese entendido, es fundamental el intercambio de experiencias y aprendizajes en la gestión de la CT con otros actores de la cooperación internacional para el desarrollo.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Fomentar alianzas con otros actores del desarrollo para el fortalecimiento de la CSS y la CT.

En el marco del fomento de las Alianzas con otros actores del desarrollo, el Programa tiene como reto la aplicación de los lineamientos de relacionamiento externo, que permita promover el diálogo para la vinculación con otros países, regiones y organismos internacionales que abonen los procesos de la CSS y la CT, posicionando y visibilizando a Iberoamérica como referente de CSS y CT a nivel internacional. En este sentido, para diferenciar las estrategias de trabajo, se tiene previsto abordar la intervención a través de dos líneas diferenciadas: por un lado, en lo relativo a la articulación con los organismos internacionales, y, por el otro, en el desarrollo de un plan de trabajo con otros países y Regiones.

En este sentido, se destaca que la aplicación de los lineamientos de relacionamiento externo se ajustarán a las consideraciones presentes en el documento “El PIFCSS y el relacionamiento con otras Regiones y actores del desarrollo” aprobado por los Responsables de Cooperación, en el año 2019.

Por otra parte, se busca fortalecer la institucionalidad de los países iberoamericanos para promover la movilización de la acción colectiva de actores de la sociedad civil, el sector privado y la academia en la CSS y la CT. Ello a través del intercambio, sistematización y divulgación de las experiencias existentes, así como mediante la generación de instrumentos y procedimientos que permitan promover la incorporación de distintos actores en la CSS y la CT.



OBJETIVO TÁCTICO: Fortalecer las capacidades del PIFCSS.

Para el desarrollo de las funciones habituales del Programa es necesario contar con un Objetivo Táctico, que permita ubicar las tareas cotidianas y darles seguimiento en la estructura de la matriz de planificación. Por ello, se aborda aquí el marco de su funcionamiento, en donde se espera mejorar los protocolos administrativos y financieros así como abordar el desarrollo de las tareas generales y permanentes al interior de la Unidad Técnica. Asimismo, pensando un esquema de mantenimiento que trascienda lo coyuntural y aborde el largo plazo, se busca diseñar y elaborar un plan de sostenibilidad

financiera que permita administrar no sólo las cuestiones previstas, sino que pueda repensar la contingencia y la continuidad del programa analizando diferentes variables y posibilidades para un futuro financiamiento.

A su vez, en el marco del fortalecimiento de las capacidades del PIFCSS, se ha considerado la mejora de la estrategia de comunicación y visibilidad que permita contar con la aplicación de una estrategia que logre, entre otras cuestiones, la adaptación de la imagen institucional, el aumento de las visitas que se registran en las redes sociales y la página web del Programa, así como la mejora en la elaboración de productos de información y contenidos generados por el PIFCSS en lo relativo a la edición, diseño, publicación, comunicaciones y traducciones de todo lo que resulte necesario.

Finalmente, en cuanto a las capacidades del Programa, se tiene en cuenta la incorporación de la perspectiva de género en el marco de su gestión, ubicando su inclusión en los quehaceres del programa, en el sentido de contar, por un lado, con documentos (formularios, encuestas, planillas, entre otros) que cuenten con enfoque de género y, por otro, garantizar en el desarrollo de las actividades su incorporación, a la vez de fortalecer los recursos humanos de la Unidad Técnica para que cuenten con formación acorde al requerimiento y orientación para la reducción de la brecha de desigualdad en ocasión del género en todo lo relativo al funcionamiento operativo del Programa, garantizando así su cumplimiento.

1.4. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN. OBJETIVOS, RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

OG: Fortalecer la Cooperación Sur-Sur y Triangular de los países iberoamericanos y ser referente para los actores de desarrollo sostenible.



OE1: Fortalecer las capacidades institucionales de los organismos rectores y actores clave en la gestión de la CSS y la CT.

RESULTADO 1: Formado el personal de los organismos rectores de la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Formación y capacitación continua y estructurada.

RESULTADO 2: Mejoradas las competencias institucionales de los organismos rectores de la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Intercambio de conocimientos y experiencias entre instituciones de los países iberoamericanos.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Implementación de asistencia técnica especializada para el abordaje de necesidades específicas.

RESULTADO 3: Fortalecidos los sistemas de cooperación nacionales.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Implementación y desarrollo de un Plan de Acción para el fortalecimiento de las capacidades y la articulación de los actores subnacionales/ locales y sectoriales en la gestión de la CSS y la CT.



OE2: Fortalecer la gestión del conocimiento acerca de la CSS y la CT.

RESULTADO 1: Mejorada la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información cualitativa y cuantitativa acerca de la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Potenciamiento del informe y otros productos como instrumento de fortalecimiento de la CSS y la CT, enfatizando su contribución a los ODS.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Construcción de herramientas de gestión y visibilidad, sobre la base del SIDICSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 3:

Apoyo para la producción de datos y estadísticas de calidad.

RESULTADO 2: Fortalecida la generación y difusión de conocimiento acerca de la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Generación de metodologías relevantes para la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Desarrollo de estudios, investigación, reflexión y análisis de la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 3:

Generación de repositorio digital de documentación acerca de la CSS y la CT.



OE3: Mejorar la gestión de la cooperación triangular de los países iberoamericanos

RESULTADO 1: Fortalecidos los marcos institucionales e instrumentos de gestión de la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Elaboración conjunta de orientaciones para promover la calidad de los proyectos de CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Apoyo para la incorporación de los instrumentos del Programa en la gestión de la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 3:

Sistematización y divulgación de la experiencia de proyectos triangulares de los países iberoamericanos.

RESULTADO 2: Realizados intercambios con otros socios para la identificación de áreas de trabajo común en CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Intercambio de experiencias y aprendizajes en la gestión de cooperación triangular con otros actores de la cooperación internacional para el desarrollo.



OE4: Fomentar alianzas con otros actores del desarrollo para el fortalecimiento de la CSS y la CT.

RESULTADO 1: Aplicada la estrategia de relacionamiento externo aprobada en el marco del PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Desarrollo de un plan de trabajo con foros y organismos internacionales.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Desarrollo de un plan de trabajo con otras regiones y países.

RESULTADO 2: Fortalecida la institucionalidad de los países iberoamericanos para promover la movilización de la acción colectiva de actores de la sociedad civil, el sector privado y la academia en la CSS y la CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Intercambio, sistematización y divulgación de experiencias existentes.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Generación de instrumentos, procedimientos y/o estudios para la incorporación de distintos actores a la CSS y CT.



OT: Fortalecer las capacidades del PIFCSS.

RESULTADO 1: Fortalecido el marco de funcionamiento del PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Mejora de protocolos administrativos y financieros.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Elaboración de plan a largo plazo de sostenibilidad financiera para el PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 3:

Desarrollo de tareas habituales y cotidianas de la UT-PIFCSS.

RESULTADO 2: Incorporada la perspectiva de género en la gestión del PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

transversalización de la perspectiva de género en el quehacer del PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos de la UT-PIFCSS.

RESULTADO 3: Mejorada la estrategia de comunicación y visibilidad del PIFCSS.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Actualización de la estrategia comunicacional y de visibilidad del PIFCSS, en articulación con la SEGIB.

LÍNEA DE ACCIÓN 2:

Elaboración de productos de información y contenido (edición, diseño, publicación, traducciones, comunicación de actividades)

Anexo



Anexo

Definiciones para enmarcar la Planificación Estratégica

MISIÓN Y VISIÓN

La misión es el propósito de la institución y determina su sentido. Permite enmarcar los objetivos, que estarán contenidos en ella. La visión, por su parte, representa la aspiración institucional a largo plazo, es decir, aquello que se pretende alcanzar.

OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General es la finalidad global que quiere alcanzar el Programa. Es una situación deseable a la que el Programa contribuirá en el mediano/largo plazo, una vez que se hayan alcanzado sus Objetivos Estratégicos. Es coincidente con la misión que tiene el Programa. La pregunta que debe responder el Objetivo General es *¿A qué queremos contribuir*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son aquellos que el Programa alcanzará en el período establecido en la planificación. Se recomienda contar con un número acotado de Objetivos Estratégicos y atender a que estén vinculados con resultados verificables. Su cumplimiento permite contribuir al cumplimiento del Objetivo General. La pregunta que deben responder debe ser *¿Para qué hacemos las cosas?* Se discrimina, a su vez, un objetivo táctico de funcionamiento interno y operativo del Programa. Es necesario aclarar que los Objetivos Estratégicos se encuentran fuertemente interrelacionados, de modo que la distinción entre uno y otro tiene el propósito de otorgar el énfasis necesario para priorizar los temas que resultan de gran interés para el horizonte del PIFCSS.

RESULTADOS

Los resultados esperados son aquellos componentes que el Programa alcanzará en períodos acotados en el tiempo. Están vinculados con la acción directa del Programa. Es importante, a su vez, que reflejen los intereses del colectivo-meta en su formulación. Cada Objetivo Estratégico puede tener más de un resultado. El cumplimiento de los resultados, que deberá reflejarse en las planificaciones anuales, permitirá el logro de los Objetivos Estratégicos. La pregunta que deben responder los resultados esperados debe ser *¿Qué cambios se pretende lograr?*

LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción son las herramientas o instrumentos a través de las cuales se alcanzarán los resultados esperados. Están especialmente vinculados con la acción directa del Programa y ordenarán las actividades previstas. Para alcanzar cada resultado puede existir más de una línea de acción para atenderlo. Las líneas de acción permiten pensar a través de qué instrumentos los resultados pueden concretarse. La pregunta que deben responder las líneas de acción es *¿Cómo se quiere lograr los cambios?*

INDICADORES

Los indicadores representan una medida de referencia que permite conocer el progreso del Programa. A través de los indicadores se establecen los criterios que se aplicarán para dar cuenta del logro de los objetivos, resultados y líneas de acción. Un conjunto de indicadores es imprescindible para garantizar el avance en la consecución de los resultados previstos y el logro de los objetivos fijados. Por otra parte, los indicadores son fijados con criterios objetivos y deben ser susceptibles a la posibilidad de ser medidos. Tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y contemplar un período temporal. A su vez, tienen que expresarse con la capacidad de medir los logros alcanzados y, por ello, es probable que se establezca más de un indicador por cada componente del Programa.

Es importante, para transversalizar el enfoque de género, que se propongan indicadores que permitan verificar los avances logrados en materia de igualdad entre mujeres y varones. La pregunta que deben responder los indicadores debe ser *¿Cómo es posible saber si los cambios se están logrando?*

METAS PLURIANUALES

Las metas están estrechamente vinculadas con los indicadores de la Programación. Representan los valores que se considera necesario alcanzar en un período temporal, para cada uno de los indicadores establecidos. En otras palabras se trata del fin al cual se aspira llegar durante un período específico, en este caso de 4 años. Deben ser realistas, medibles y alcanzables a la vez de representar un desafío significativo que refleje un cambio en una situación dada. Las metas son fundamentales para el proceso de seguimiento y evaluación. A su vez, proveen la base necesaria para el establecimiento futuro de los Planes Operativos Anuales. Es imprescindible contar con líneas de base (es decir, desde dónde partimos). La pregunta que deben responder las metas debe ser *¿En qué medida se han logrado los cambios previstos?*



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaría-Geral
Ibero-Americana



Esmeralda 1231, Palacio San Martín Casa 2, Piso 3
C.A.B.A. C1007ABR - República Argentina
Tel +5411 4310 8309
www.cooperacionsursur.org

