

Estratégia de Médio Prazo

2020-2023



PROGRAMA IBERO-AMERICANO
PARA O FORTALECIMENTO DA
**COOPERAÇÃO
SUL - SUL**





Estratégia de Médio Prazo

2020-2023

Secretário técnico

Daniel Castillo Carniglia

Colaboração

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

Desenho e diagramação

María Laura Ragni

Contenido

1	Introdução	Pág. 6
2	Há 40 anos do Plano de Ação de Buenos Aires: contexto atual da Cooperação Sul-Sul e da Cooperação Ibero-Americana	Pág. 7
3	Contexto ibero-americano para o planejamento estratégico	Pág. 10
4	Há 10 anos do PIFCSS: principais resultados e desafios futuros	Pág. 12
	4.1. Identificação de âmbitos de trabalho prioritários para 2020-2023	Pág. 15
	4.2. Desafios de funcionamento do PIFCSS: enfoque de trabalho	Pág. 17
	Estratégia de Médio Prazo 2020-2023	Pág. 19
5	5.1. Matriz de planejamento. Versão narrativa	Pág. 20
	1.1. Missão e Visão	Pág. 20
	1.2. Objetivo Geral	Pág. 20
	1.3. Objetivos Estratégicos	Pág. 20
	1.4. Matriz de planejamento. Objetivos, resultados e linhas de ação	Pág. 25
	Definições para enquadrar o planejamento estratégico	Pág. 28
	Missão e Visão	Pág. 28
	Objetivo Geral	Pág. 28
	Objetivos Estratégicos	Pág. 28
	Resultados	Pág. 29
	Linhas de ação	Pág. 29
	Indicadores	Pág. 29
	Metas plurianuais	Pág. 30

Acrónimos

AOD	Ajuda Oficial ao Desenvolvimento
CI	Conselho Intergovernamental
CSS	Cooperação Sul-Sul
CSSD	Cooperação Sul-Sul Descentralizada
CT	Cooperação Triangular
GORD	Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PABA	Plano de Ação de Buenos Aires
PACCI	Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana
PIFCSS	Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul
PIPA	Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos da Cooperação Ibero-Americana
PRM	País de Renda Média
SCI	Sistema de Cooperação Internacional
SEGIB	Secretaria Geral Ibero-Americana
SNC	Sistemas Nacionais de Cooperação
UT-PIFCSS	Unidade Técnica do Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul

01. Introdução

Em 2020, o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) completa 10 anos de funcionamento. Neste período, o PIFCSS se consolidou como um espaço conjunto de intercâmbio, capacitação e debate com relação à Cooperação Sul-Sul (CSS) e à Cooperação Triangular (CT), sem precedentes nem equivalentes em outras regiões do mundo. O trabalho realizado durante esses anos, em nível político e técnico, contribuiu notavelmente para o fortalecimento da CSS na Ibero-América e posicionou o PIFCSS em um âmbito de referência internacional na matéria.

Desde a sua conformação, o PIFCSS conseguiu fortalecer sua governança e institucionalidade. Neste sentido, em 2015 os países-membros acordaram a primeira Estratégia de Médio Prazo 2015-2018 do PIFCSS, com o intuito de oferecer ao Programa uma ferramenta de planejamento estratégico orientada a focalizar seus esforços e concretizar sua atividade nos âmbitos onde se encontram suas principais potencialidades e vantagens comparativas. Este exercício permitiu definir as linhas de ação, resultados, metas plurianuais e indicadores de gestão como guia para as atividades dos anos seguintes.

Finalizado o prazo do planejamento anterior, correspondeu elaborar uma nova Estratégia de Médio Prazo para o PIFCSS, que seja inserida no contexto geral da cooperação ibero-americana e considere as capacidades e as necessidades atuais dos países ibero-americanos, como também as transformações suscitadas no contexto normativo e institucional da cooperação internacional dos últimos anos.

O presente documento, elaborado de maneira participativa, incorpora os critérios de qualidade contidos no Manual Operacional da Cooperação Ibero-Americana e está orientado à busca de resultados de desenvolvimento, o que o torna a carta de navegação do Programa para o período 2020-2023. Contar com uma estratégia que incorpora, pela primeira vez, o enfoque orientado à resultados de desenvolvimento contribui, sem dúvidas, para promover uma cultura de planejamento estratégico entre os atores da cooperação ibero-americana, para dotar de maior coerência as ações realizadas no contexto do PIFCSS e obter melhores resultados. Por sua vez, permite realizar uma avaliação e uma prestação de contas mais precisa sobre o cumprimento dos objetivos, resultados e metas traçadas.

02.

Há 40 anos do Plano de Ação de Buenos Aires: contexto atual da Cooperação Sul-sul e da Cooperação Ibero-Americana

Após 40 anos da adoção do Plano de Ação de Buenos Aires para promover e realizar a cooperação técnica entre os países em desenvolvimento (PABA), observamos um momento de redefinição do Sistema de Cooperação Internacional (SCI). O cenário atual está marcado, entre outros elementos, pela crescente influência que assumem os países em desenvolvimento; pela integração dos distintos atores, tais como os governos locais, o setor privado, a academia e a sociedade civil; pela importância adquirida pela Cooperação Sul-Sul e pela Cooperação Triangular; pela reorientação da Ajuda Oficial ao Desenvolvimento (AOD) em detrimento dos denominados países considerados como de renda média (PRM); e pelos compromissos assumidos em torno da Agenda 2030, junto à necessidade de que a cooperação internacional oriente o seu trabalho em direção ao contexto geral de trabalho nela estabelecido.

Desde o PABA até o momento, a CSS se transformou em um valioso e efetivo instrumento de integração e promoção do desenvolvimento entre países, com especial relevância e visibilidade em múltiplos espaços regionais e globais. Neste contexto, os países ibero-americanos desenvolveram algumas das experiências mais dinâmicas na matéria e atingiram um nível de institucionalização que permitiu criar contextos normativos e programáticos, articular programas de trabalho de qualidade e implementar ações de CSS em diferentes áreas que contribuíram para o fortalecimento de políticas públicas e para o desenvolvimento tanto da região como de outras zonas geográficas. Não obstante, apesar das evidentes conquistas obtidas pelos países da região, onde o PIFCSS tem contribuído nos últimos 10 anos, ainda são enfrentados importantes desafios e algumas lacunas em temas específicos.

O PIFCSS foi criado com o objetivo de contribuir ao fortalecimento da institucionalidade para a gestão da CSS em cada um dos países-membros, em um contexto muito diferente ao do presente. Atualmente, todos os países ibero-americanos institucionalizaram a gestão desta modalidade de cooperação e a maioria deles passou a ter um papel duplo em matéria de cooperação, se posicionando simultaneamente como receptores e oferecedores. Isto implica competências e acordos institucionais diferentes que devem ser considerados.

Para propor uma aproximação às oportunidades e desafios que são apresentados para a CSS e a CT na Ibero-América, bem como para traçar um horizonte e uma perspectiva de trabalho de médio prazo para o PIFCSS que permita fortalecer estas modalidades, torna-se inevitável fazer referência à aprovação da Agenda 2030, em 2015, e à Segunda Conferência de Alto Nível das Nações Unidas sobre a Cooperação Sul-Sul (PABA+40), realizada em Buenos Aires pelo 40º aniversário do PABA. O novo contexto de ação que abre estes processos propõe uma perspectiva renovada para a CSS e a CT, que deve ser cumprida e incorporada ao contexto programático do PIFCSS.

A adoção da Agenda 2030 expressa um compromisso global sem precedentes, com a promoção do desenvolvimento sustentável em suas dimensões sociais, econômicas e ambientais, que tem um grande impacto para a cooperação internacional e, conseqüentemente, gera importantes desafios para as instituições e organismos encarregados de impulsionar e fortalecer a CSS e a CT. Nesta Agenda, estas modalidades de cooperação são chamadas a cumprir um papel destacado como um meio de implementação efetivo para atingir os ODS e como um modelo de associação exemplar para o desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, o PABA+40 representa um acontecimento de primeira ordem para o futuro da CSS e da CT. Nele, os diferentes atores que compõem o SCI reconheceram a contribuição que é realizada através destas modalidades para a promoção do desenvolvimento sustentável, a necessidade de revitalizar o Sistema das Nações Unidas para o desenvolvimento, com o fim de apoiar e promover a CSS e a CT, bem como propuseram uma renovada perspectiva através da identificação de diferentes linhas de trabalho e do destacamento de uma série de oportunidades e desafios sobre os quais é necessário trabalhar nos próximos anos.

Entre **os principais desafios** identificados, cabe mencionar alguns deles que têm especial relevância para o PIFCSS e para a elaboração desta estratégia:

- Elaborar um enfoque integrado do desenvolvimento na CSS, de acordo com o proposto na Agenda 2030.
- Reforçar as políticas nacionais para promover a CSS e a CT, e aumentar a capacidade dos mecanismos nacionais e subnacionais de coordenação.
- Avançar na elaboração de sistemas para avaliar a qualidade e os efeitos dos programas de CSS e CT, bem como melhorar a coleta de dados em nível nacional, com o fim de promover a cooperação mediante a elaboração de metodologias e estatísticas.
- Iniciar um processo de consultas no contexto das comissões regionais e dos fóruns intergovernamentais sobre metodologias voluntárias para planejar, supervisionar, medir e avaliar a CSS e a CT.

- Potencializar as plataformas regionais e inter-regionais como facilitadoras de parcerias de cooperação, centros de conhecimento e identificação de estratégias de desenvolvimento inclusivas.
- Reforçar a contribuição do Sistema das Nações Unidas no desenvolvimento de capacidades humanas e institucionais para a elaboração e a aplicação de políticas, estratégias e programas de CSS e CT, bem como prestar assistência na identificação de parceiros estratégicos para a conformação de parcerias.
- Convocar as instituições financeiras multilaterais, regionais e bilaterais para que incrementem os recursos financeiros destinados a promover a CSS e a CT.
- Promover especialmente a Cooperação Triangular e aproveitar ao máximo suas vantagens comparativas, o intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem conjunta e a elaboração coordenada de soluções na esfera do desenvolvimento.
- Criar ambientes propícios para mobilizar a ação coletiva de um número crescente de diversos agentes, como as entidades subnacionais, os parlamentários, a sociedade civil, o setor privado, os grupos de voluntários, as organizações profissionais, as organizações filantrópicas, a comunidade científica e tecnológica, as fundações e os centros de estudo, e o mundo acadêmico.
- Promover, mediante a CSS e a CT, o acesso à tecnologia, bem como sua transferência em condições mutuamente acordadas, e incorporar tais modalidades nos mecanismos de facilitação da tecnologia em nível mundial e regional.

Por sua vez, o PIFCSS está plenamente comprometido com a Agenda 2030 e com os compromissos que surgiram na Conferência PABA+40. Neste sentido, a presente estratégia se desenvolve sobre os princípios, valores e metodologias que os estados identificaram como base para trabalhar em direção ao cumprimento dos ODS, considerando os elementos e desafios presentes no documento final do PABA+40. Realizá-los implica um exercício criativo de integração e operacionalização desta Agenda de Cooperação no contexto de ação do PIFCSS, considerando a incorporação e a promoção de enfoques multiníveis e multiatores.

É necessário continuar construindo posições comuns que permitam fortalecer e projetar a CSS e a CT na Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, bem como nos debates em torno à cooperação internacional. Os espaços regionais como o PIFCSS são instâncias privilegiadas para intercambiar visões e articular respostas coletivas que ultrapassem os esforços nacionais para concretizar programas de trabalho conjunto, que permitam fortalecer estas modalidades de cooperação ao melhorar sua eficácia, incrementar o seu impacto, estender o seu alcance e promover ações que contribuam aos ODS 17, com foco nas parcerias estratégicas.

03.

Contexto ibero-americano para o planejamento estratégico

Na XXII Cúpula Ibero-Americana (Cádiz, 2012), os países se comprometeram a impulsionar “uma cooperação ibero-americana renovada, baseada em novas estratégias e instrumentos, de acordo com a realidade da região e amparada em esquemas de Cooperação Regional Sul-Sul e Triangular, sendo uma cooperação horizontal eficiente e direcionada à realização de resultados de desenvolvimento que melhorem as condições de vida da cidadania dos países ibero-americanos” (Programa de Ação da Cúpula de Cádiz).

Para poder realizar esta renovação, a Cooperação Ibero-Americana adotou uma série de ferramentas de planejamento e acompanhamento, entre as quais se destacam o Manual Operacional dos Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos, aprovado pela Cúpula de Cartagena (2016), e a Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana. O Manual Operacional, aprovado pelos responsáveis da cooperação, inclui 7 critérios de qualidade que são de cumprimento obrigatório para os programas ibero-americanos:

O Manual Operacional, aprovado pelos responsáveis da cooperação, inclui 7 critérios de qualidade que são de cumprimento obrigatório para os programas ibero-americanos:

- 1.** Orientação a resultados de desenvolvimento.
- 2.** Incorporação da perspectiva de gênero.
- 3.** Incorporação da perspectiva multicultural.
- 4.** Não discriminação.
- 5.** Viabilidade.
- 6.** Sustentabilidade.
- 7.** Articulação com a Conferência Ibero-Americana e com outros atores de cooperação.

De fato, o II Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana (PACCI), aprovado em 2018, foi construído com base neste enfoque e incorpora os critérios que o amparam. Trata-se de um contexto geral de planejamento estratégico da Cooperação Ibero-Americana, em que todos os programas, iniciativas e projetos adscritos estão se adaptando.

Embora a estratégia anterior do PIFCSS e cada planejamento operacional anual considerava a maioria destes critérios, a elaboração da Estratégia de Médio Prazo 2020-2023 exigiu, pela primeira vez, uma formulação orientada a resultados de desenvolvimento e a inclusão efetiva da perspectiva de gênero. Tratou-se de um exercício estratégico-programático que exigiu uma modificação na maneira de planejar, que permitirá melhorar a gestão e o acompanhamento do Programa.

Por outro lado, a nova estratégia está enquadrada nas orientações e prioridades de médio prazo para o Sistema de Cooperação Ibero-Americano e todos os seus atores, estabelecidas no PACCI 2019-2022. Neste sentido, com relação ao seu primeiro objetivo estratégico, correspondente a *“Fortalecer o Sistema da Cooperação Ibero-Americana”*, há uma estreita vinculação, já que posiciona o PIFCSS em linha com o enfoque referido a potencializar o trabalho das principais modalidades da cooperação ibero-americana, entre as quais se destacam a CSS e a CT, reconhecidas como um dos meios de implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.

Com relação às vinculações e aos resultados esperados propostos no PACCI, espera-se fortalecer as instituições reitoras e, deste modo, a própria execução da CSS e da CT através do intercâmbio de conhecimento gerado entre os países e da criação de diversas ferramentas e instrumentos, aspectos amplamente trabalhados pelo Programa.

Também estão em sintonia com os desafios do Programa os resultados orientados à promoção de parcerias estratégicas no contexto da cooperação ibero-americana, a melhoria da qualidade e o alcance da cooperação ibero-americana, para que esta esteja cada vez mais próxima e visível à cidadania, bem como posicionada em nível internacional.

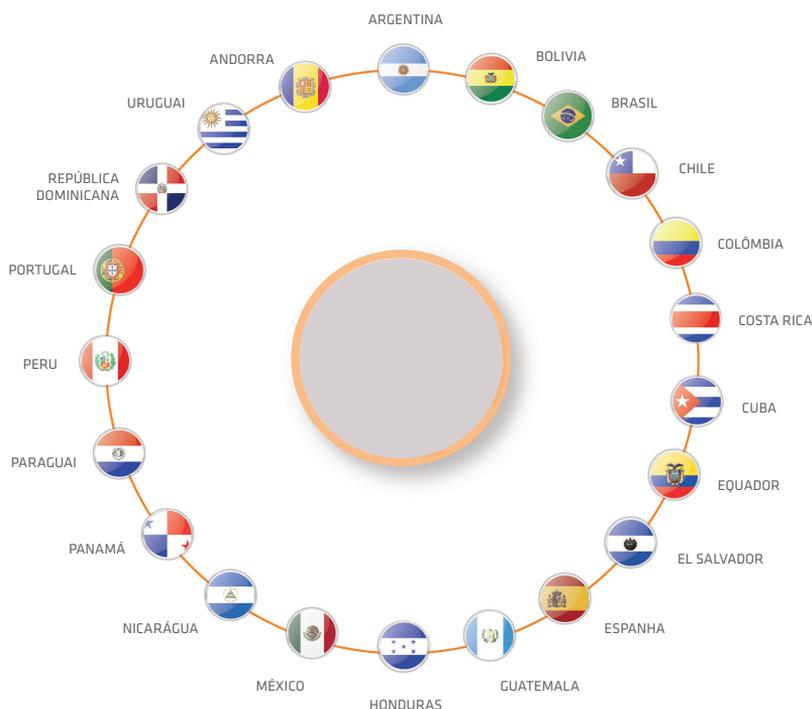
Por isto, devido às implicações compartilhadas, é fundamental enfatizar o alinhamento do planejamento do PIFCSS com o contexto estratégico que é estabelecido no PACCI, no sentido de refletir a coerência das ações que estão vinculadas e se potencializam.

04.

Há 10 anos do PIFCSS: principais resultados e desafios futuros

O PIFCSS representa uma iniciativa intergovernamental que reúne países com diferentes tradições de cooperação e níveis de desenvolvimento, que se integram e oferecem suas experiências e capacidades com o objetivo de fortalecer a Cooperação Sul-Sul e Triangular na Ibero-América. É um Programa sem precedentes, já que integra, de maneira horizontal, países da América Latina e países europeus, como Andorra, Espanha e Portugal.

Atualmente, 21 países participam do PIFCSS:



O PIFCSS surge diante da necessidade de fortalecer as capacidades nacionais dos países ibero-americanos para a gestão da Cooperação Sul-Sul.

Principais acontecimentos desde a sua criação:

2008

É aprovado na XVII Cúpula Ibero-Americana de El Salvador.

2010

A Unidade Técnica do PIFCSS se instala e inicia suas atividades em Bogotá, Colômbia.

2012

A Unidade Técnica do PIFCSS inicia suas atividades em Montevidéu, Uruguai.

2015

A Unidade Técnica do PIFCSS inicia suas atividades em San Salvador, El Salvador.

2018

A Unidade Técnica do PIFCSS inicia suas atividades em Buenos Aires. A Argentina assume a presidência do Conselho Intergovernamental.

Desde a sua criação até o momento, o PIFCSS passou por diferentes etapas nas quais experimentou um crescimento de seus membros, do volume de trabalho, de convocação e vinculação com os processos dos países, oferecendo resultados concretos aos seus membros. Nestes 10 anos, conseguiu avançar na construção de visões comuns de entendimento sobre a cooperação internacional e, particularmente, sobre a CSS e a CT, mediante o fortalecimento das capacidades das entidades reitoras e atores fundamentais da cooperação, a gestão do conhecimento, o registro e reporte da cooperação, bem como a elaboração de instrumentos, metodologias e documentos estratégicos na matéria.

A partir do Programa, foi possível gerar um âmbito de vinculação entre o político e o técnico, através de uma dinâmica virtuosa que relaciona os dois níveis, onde as decisões tomadas pelos responsáveis de cooperação encontram seu correlato no âmbito técnico, para se concretizar em ações efetivas em benefício dos países. Da mesma maneira, os problemas de índole técnica que são identificados pelos gestores da cooperação podem ser canalizados até encontrarem a vontade política para gerar as soluções necessárias.

Neste sentido, no nível político –representado pelas máximas autoridades de cooperação internacional de cada país- foi consolidado um espaço, de caráter periódico e sustentado no tempo, para a discussão conceitual, a articulação de posições conjuntas e a elaboração de agendas comuns de trabalho. Por sua vez, no nível técnico -representado pelos funcionários das instituições ibero-americanas que trabalham diariamente na gestão da CSS- foram trocadas visões e experiências, identificadas problemáticas comuns e articuladas soluções que ultrapassam os esforços nacionais, para concretizar programas de trabalho que permitam fortalecer a CSS e a CT, melhorando sua eficácia e impacto.

Desta maneira, destaca-se que no Programa as decisões são tomadas por consenso, o conhecimento é construído de forma coletiva através de um trabalho horizontal e os produtos são desenvolvidos através do entendimento mútuo e dos acordos, considerando as lacunas existentes e as diferentes perspectivas.

O Programa em números:

- Foram realizadas mais de 60 atividades para o fortalecimento das capacidades dos atores fundamentais da CSS e da CT, mediante a capacitação de mais de 1.000 funcionários ibero-americanos.
- Foram formados mais de 150 funcionários ibero-americanos que participaram do “*Diplomado em Cooperação Internacional com ênfase na CSS*”, desenvolvido através de 4 edições pelo PIFCCS, em articulação com distintos atores da academia.
- Foram elaboradas metodologias e instrumentos para melhorar a gestão da CSS e da CT (“*Guia Orientador para a Sistematização de Experiências, ODS e Cooperação Sul-Sul*” e “*Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América, entre outros*”).
- Foi desenvolvido o Sistema Integrado de Dados da Ibero-América sobre CSS e CT (SIDICSS), onde os países reportam suas informações de cooperação.
- Foi apoiada a elaboração e a divulgação do “*Relatório da CSS na Ibero-América*”, publicado pela SEGIB.
- Foram desenvolvidas mais de 45 missões de intercâmbio entre as instituições dos países ibero-americanos, através do desenvolvimento de um Mecanismo Estruturado para o Intercâmbio de Experiências de CSS (MECCS).
- Foram publicados 17 documentos de trabalho no contexto da investigação e produção de estudos sobre cooperação internacional, CSS e CT.

De qualquer modo, além destes resultados quantificáveis, possivelmente a maior contribuição do Programa foi a criação de laços de amizade e confiança entre os cooperadores dos países ibero-americanos, a criação de redes de trabalho entre os funcionários que desenvolvem temas afins e o fortalecimento da rede de responsáveis de cooperação da região.

4.1. ÂMBITOS DE TRABALHO PRIORITÁRIOS PARA 2020-2023

A realização da Estratégia de Médio Prazo para o período 2020-2030 representou uma oportunidade para que os países-membros do Programa identificassem os temas primordiais que deverão ser tratados no contexto de funcionamento do PIFCSS durante os próximos anos, com o objetivo de fortalecer a CSS e a CT. Durante a sua existência, o Programa tem se caracterizado por sua capacidade de dar resposta aos diferentes desafios e problemáticas, bem como por sua flexibilidade para criar e se adaptar às novas dinâmicas da Agenda de Desenvolvimento e da cooperação internacional.

Entre os temas principais que foram considerados no planejamento estratégico, vinculados com os desafios que enfrentam os países ibero-americanos na matéria, com os acordos adotados na Agenda 2030 e com as linhas de trabalho que surgiram na Conferência PABA+40, destacam-se os seguintes:

FORTALECER OS SISTEMAS NACIONAIS DE COOPERAÇÃO (SNC) DOS PAÍSES IBERO-AMERICANOS.

A coordenação interinstitucional ainda representa uma dificuldade na maioria dos países ibero-americanos no momento de construir, implementar e acompanhar políticas públicas e estratégias nacionais de cooperação. Nesta linha, desde o PIFCSS é possível estabelecer diferentes ações que contribuam para a articulação, o alinhamento e o fortalecimento de capacidades dos distintos setores e atores que compõem o SNC. Para isto, está prevista a realização de diferentes iniciativas que permitirão promover a participação dos distintos atores do SNC nas atividades do PIFCSS, de acordo com as decisões de política interna de cada país.

IMPULSIONAR A PARTICIPAÇÃO DOS GOVERNOS SUBNACIONAIS/LOCAIS NOS ESQUEMAS DA COOPERAÇÃO SUL-SUL.

Embora os atores subnacionais/locais também sejam parte dos respectivos SNC, eles requerem uma abordagem diferenciada devido as suas características particulares como atores fundamentais na promoção da CSS nos territórios.

Nesta linha, torna-se necessário gerar capacidades nas instâncias reitoras de cooperação, que permitam –de modo voluntário, orientador e não vinculante- promover a coordenação e a gestão da CSSD, melhorar as capacidades dos governos locais na matéria e incluí-los de maneira coerente e programática nas atividades do PIFCSS.

◆◆ **FORTALECER OS ESQUEMAS DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR E PROMOVER O TRABALHO CONJUNTO COM ESTADOS, ORGANISMOS INTERNACIONAIS E BANCOS DE DESENVOLVIMENTO.**

A consolidação da CT na Ibero-América posiciona o PIFCSS diante do desafio de assumir um papel mais preponderante para o seu fortalecimento. Considerando o trabalho já realizado neste contexto, faz-se necessário continuar com um trabalho estruturado para promover linhas de ação que permitam fortalecer esta modalidade de cooperação. Nesta linha, o Programa pode contribuir para a criação e o fortalecimento de contextos institucionais e instrumentos de negociação, gestão, sistematização e valorização ajustados à CT, bem como para a promoção do trabalho conjunto com estados, organismos internacionais e bancos de desenvolvimento, apoiando e contribuindo para identificar modalidades, áreas e potenciais parcerias para o desenvolvimento. Neste sentido, foi determinado que o fortalecimento da CT seja elevado ao nível de objetivo estratégico.

◆◆ **AVANÇAR EM FÓRMULAS PARA A AVALIAÇÃO, VALORIZAÇÃO, IMPACTO E REPORTE DA COOPERAÇÃO TÉCNICA.**

O crescimento e a consolidação da CSS e da CT posiciona a região diante da tarefa de fortalecer os sistemas de dados e informações para sua sistematização e valorização. O acesso limitado a dados quantitativos e qualitativos representa uma dificuldade no momento de visibilizar e posicionar estas modalidades de cooperação. Embora nesta linha tenham havido avanços importantes no contexto da SEGIB e do PIFCSS, que trabalham de forma colaborativa na elaboração do Relatório de CSS na Ibero-América, a construção da nova estratégia representa um momento adequado para redefinir como o Programa pode apoiar os países nesta linha, potencializando as ferramentas já existentes, tais como o SIDICSS, e criando espaços para o trabalho conjunto entre as entidades reitoras de cooperação e os escritórios com capacidade de levantamento e produção de dados e estatísticas.

▶▶ **PROMOVER INSTÂNCIAS DE DIÁLOGO E INTERCÂMBIO COM OUTROS ORGANISMOS REGIONAIS, EXTRA-REGIONAIS E ATORES DO DESENVOLVIMENTO, COM BASE NO CONHECIMENTO E NOS INSTRUMENTOS GERADOS NO CONTEXTO DO PIFCSS.**

A experiência acumulada pelo PIFCSS em matéria de formação, capacitação, desenvolvimento de metodologias e instrumentos, bem como na criação de conhecimentos sobre a CSS e a CT, oferece um contexto ideal para avançar em instâncias de cooperação intra e inter-regional, com base no fortalecimento da gestão dessas modalidades de cooperação em outros países, fóruns e espaços de integração.

▶▶ **PROMOVER A CONFORMAÇÃO DE PARCERIAS MULTIATORES NO CONTEXTO DOS PROGRAMAS E AÇÕES DE COOPERAÇÃO SUL-SUL E COOPERAÇÃO TRIANGULAR.**

Os desafios que propõe o desenvolvimento requerem novas formas de parcerias entre os múltiplos atores capazes de mobilizar e promover o intercâmbio de conhecimentos, capacidades técnicas e uma diversidade de recursos para atingir objetivos comuns. Neste sentido, é necessário promover estratégias e programas de trabalho de caráter multiautores no contexto de projetos de CSS e CT. A partir do Programa, é possível avançar, entre outras questões e de maneira inicial, na identificação e sistematização das práticas e do conhecimento que vêm sendo gerado de maneira particular nos países da região, e intercambiar experiências sobre a matéria, com o fim de contribuir na elaboração de estratégias nacionais para a inclusão destes atores, as quais deverão ser realizadas por cada um dos países.

4.2. DESAFIOS DE FUNCIONAMENTO DO PIFCSS: ENFOQUE DE TRABALHO

A elaboração de uma estratégia de planificação constitui também uma instância propícia para a revisão das lógicas que atualmente regulam o funcionamento do PIFCSS, já que habilita a reflexão sobre o sentido e a pertinência das formas e mecanismos de trabalho adotados, com o objetivo de melhorar o funcionamento, a eficácia e o dinamismo do Programa.

Desta maneira, foram identificados os seguintes **desafios estratégicos-operacionais**:

- **Focalização:** desenvolvimento das ações do PIFCSS de acordo com suas fortalezas e a criação de valor agregado nas áreas estratégicas.

- **Cobertura:** participação de atores fundamentais dos SNC nas atividades do PIFCSS (governos locais, organismos setoriais, entre outros), de modo voluntário, orientador e não vinculante.
- **Ferramentas:** implementação -voluntária, orientadora e não vinculante- pelos países dos instrumentos desenvolvidos no contexto do PIFCSS.
- **Relacionamento externo:** necessidade de uma visão estratégica de relacionamento externo do PIFCSS.
- **Fortalecimento de capacidades:** revisar os mecanismos vigentes de capacitação e formação.
- **Perspectiva de gênero:** abordar a incorporação da perspectiva de gênero nas ações do PIFCSS.
- **Sustentabilidade financeira:** elaborar um plano de sustentabilidade financeira do PIFCSS no longo prazo.
- **Visibilidade:** melhorar a estratégia de comunicação e a visibilidade do Programa.

05.

Estratégia de Médio Prazo 2020-2023

O PIFCSS assumiu o desafio de construir um planejamento estratégico para o período 2020-2023, enquadrado na Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento (GoRD), que é a metodologia adotada no SCl para garantir o desenvolvimento de programas capazes de transformar a realidade. O enfoque GoRD concentra estratégias, esforços e recursos em um número limitado de objetivos, com o fim de incidir positivamente nas condições de vida das pessoas. Procurando deixar para trás as declarações de boas intenções, a GoRD substitui estas por matrizes de planejamento que especificam resultados, metas e indicadores, e tornam possível o acompanhamento e a medição de avanços. Os ODS, com uma bateria de indicadores e metas, constituem um bom exemplo deste enfoque.

Entendendo que o enfoque GoRD tem como finalidade o alinhamento de todos os recursos, processos e atividades para a consecução de determinados resultados previamente estabelecidos, foi construída uma discussão ampla que permite definir o rumo estratégico do Programa com o estabelecimento de objetivos claros, concretos, mensuráveis e limitados em número, que permitem atingir os resultados de desenvolvimento que sejam propostos. Para isto, em cada Plano Operacional Anual deverão ser definidas as atividades que estejam relacionadas com o tempo proposto para o seu desenvolvimento.

O desafio de posicionar os grandes horizontes do Programa em uma matriz de planejamento com um sentido estratégico e tático ao mesmo tempo tem por objetivo agregar valor, consolidar os processos de trabalho e oferecer um contexto de ação que seja não somente fruto de uma continuidade, mas que permita contar com um sentido estratégico para transitar em direção a um planejamento com critérios robustos, resultados potentes e que, da mesma maneira, possa ser avaliado em função de indicadores e metas que permitam realizar o acompanhamento do impacto, os efeitos, os processos e os produtos.

5.1. MATRIZ DE PLANEJAMENTO. VERSÃO NARRATIVA

A seguir, é apresentada a versão narrativa da Estratégia de Planejamento de Médio Prazo do PIFCSS para o período 2020-2023, que constitui um documento explicativo e coleta as diferentes discussões realizadas pelos países em diferentes instâncias. Este planejamento, além de estabelecer o contexto e o rumo para os próximos anos, constitui a base sobre a qual serão constituídos os planos operacionais anuais subsequentes.

Por outro lado, é importante esclarecer o seu caráter voluntário, orientador e não vinculante, no sentido de que cada país tome a decisão de participar das atividades, da elaboração de instrumentos, da utilização de metodologias ou de qualquer outra questão que esteja incluída no planejamento estratégico. Por este motivo, espera-se que cada país participe de acordo com seus critérios próprios de política interna.

1.1. MISSÃO E VISÃO

MISSÃO: Fortalecer a Cooperação Sul-Sul e Triangular no contexto ibero-americano e promover seus valores e princípios, em linha com a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e com o PABA+40.

VISÃO: Ser referente no fortalecimento da gestão da Cooperação Sul-Sul e Triangular para os atores do desenvolvimento sustentável.

1.2. OBJETIVO GERAL

Fortalecer a Cooperação Sul-Sul e Triangular dos países ibero-americanos e ser referente para os atores do desenvolvimento sustentável.

1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fortalecer as capacidades institucionais dos organismos reitores e dos atores fundamentais na gestão da CSS e da CT.

Através de seu planejamento, o PIFCSS se propõe a fortalecer as capacidades institucionais dos organismos responsáveis e atores fundamentais na gestão da CSS e da CT. Por um lado, será trabalhada a formação do pessoal dos organismos reitores mediante a realização de dinâmicas de capacitação contínua, permanente e estruturada dos trabalhadores das instituições que gerenciam a cooperação internacional nos países.

Por outro lado, será abordada a melhoria das competências institucionais dos organismos gestores, a partir dos intercâmbios de conhecimentos e experiências entre instituições no contexto de diferentes iniciativas.

Da mesma maneira, esta ferramenta será potencializada com a incorporação de assistências técnicas especializadas que permitam atender, nos países, as demandas pontuais e específicas de saber técnico, que possam ser desenvolvidas para o apoio e a resolução de necessidades.

Finalmente, será dada ênfase na incorporação dos distintos atores que formam parte dos Sistemas Nacionais de Cooperação (entidades reitoras de cooperação, governos locais, organismos setoriais), através do desenho, desenvolvimento e implementação de um plano de ação que permita às entidades reitoras de cooperação abordar a inclusão dos governos subnacionais/locais e das instituições setoriais nas atividades que possibilitem melhorar suas capacidades institucionais e de gestão da cooperação.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fortalecer a gestão do conhecimento sobre a CSS e a CT.

Um importante desafio do Programa é a criação de informações valiosas e a produção de conhecimento pertinente sobre a CSS e a CT, bem como favorecer sua divulgação. Para isto, é preciso abordar a melhoria da qualidade destas e fazer com que as informações qualitativas e quantitativas sobre a cooperação sejam oportunas e estejam disponíveis para o acesso dos usuários.

Neste sentido, procura-se potencializar a elaboração e a projeção tanto do Relatório Anual da CSS na Ibero-América como de outros produtos que possam surgir, com ênfase em sua contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por outro lado, espera-se consolidar ferramentas de gestão e visibilidade, partindo desde o Sistema Integrado de Dados da Ibero-América sobre Cooperação Sul-Sul e Triangular (SIDICSS), mas potencializando sua utilização para criar mais e melhores informações. A partir do Programa, espera-se contribuir para o desenvolvimento de uma plataforma de acesso público que vise a divulgação de informações e a produção de dados para a investigação e a tomada de decisões.

Com relação às informações e a produção de dados próprios em matéria de cooperação, é preciso contar com insumos sobre o que fazemos, não simplesmente no sentido de reportar atividades, mas compreendendo estas como uma necessidade de fortalecer as estruturas das entidades reitoras, realizar diagnósticos de situação, bem como contar com ferramentas para a análise e a valorização da gestão da CSS e da CT.

Neste contexto, torna-se fundamental orientar linhas de ação que sejam direcionadas ao apoio para a produção de dados e estatísticas de CSS e CT, para que cumpram com os padrões de qualidade.

O fortalecimento da gestão do conhecimento da CSS e da CT será realizado através da produção de estudos, investigações, metodologias e instrumentos relevantes que permitam produzir acordos sobre as posições ibero-americanas. Para isto, serão realizadas diferentes atividades que busquem a consolidação de compromissos e consensos para estabelecer as bases de um conhecimento comum.

Da mesma maneira, espera-se consolidar mecanismos para a reflexão e a análise da CSS e da CT, buscando a criação de estímulos que permitam promover a produção acadêmica, a reflexão da sociedade civil e a elaboração de estudos estratégicos do PIFCSS, com a criação de uma usina de pensamento que promova a circulação de saberes, a elaboração de documentos de trabalho e estudos para a divulgação do conhecimento da CSS e da CT na Ibero-América.

Finalmente, para favorecer o conhecimento e sua gestão, no sentido de contar com conteúdos atualizados, agrupados, coerentes e acordados, será criado um repositório digital de documentação referente a temas de CSS e CT, para consulta tanto pelos organismos reitores da CSS e da CT como para uso aberto e público das informações nele contidas. Espera-se realizar um levantamento de documentação, catalogação e publicação de conteúdos concentrados, para facilitar seu acesso e aproveitamento.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Melhorar a gestão da Cooperação Triangular dos países ibero-americanos.

O Programa realizou importantes contribuições com relação ao fortalecimento da Cooperação Triangular. De fato, o Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América, publicado em 2015, é um documento fundamental não somente para os países ibero-americanos, mas também se tornou uma referência de relevância em outras regiões e organismos internacionais. No entanto, a conjuntura ibero-americana apresenta a oportunidade de oferecer uma visão mais estratégica à questão, de maneira a contribuir para melhorar a qualidade da CT na Ibero-América e gerar evidências.

Neste sentido, o desafio consiste em posicionar a Ibero-América como referente em temas de CT, através de instrumentos e documentos de trabalho que desenvolvam diretrizes e orientações para e melhoria da qualidade dos projetos de CT.

Para isto, é imprescindível trabalhar em torno ao fortalecimento dos contextos institucionais e dos instrumentos de negociação, gestão, sistematização, avaliação e produção de dados, e impulsionar, desta maneira, atividades de intercâmbio e capacitação. Também é importante sistematizar e compartilhar a experiência dos países ibero-americanos na execução de projetos triangulares.

Da mesma maneira, espera-se promover o intercâmbio com parceiros triangulares para a identificação de áreas de trabalho comum. Neste sentido, é fundamental o intercâmbio de experiências e aprendizagens na gestão da CT com outros atores da cooperação internacional para o desenvolvimento.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Promover parcerias com outros atores do desenvolvimento para o fortalecimento da CSS e da CT.

No contexto da promoção de parcerias com outros atores do desenvolvimento, o Programa tem como desafio a aplicação das diretrizes de relacionamento externo que permitam promover o diálogo para a vinculação com outros países, regiões e organismos internacionais que apoiem os processos da CSS e da CT, para posicionar e visibilizar a Ibero-América como referente da CSS e da CT em nível internacional. Neste sentido, para diferenciar as estratégias de trabalho, está previsto abordar a intervenção através de duas linhas diferenciadas: por um lado, com relação à articulação com os organismos internacionais, e, por outro, no desenvolvimento de um plano de trabalho com outros países e regiões.

Neste sentido, destaca-se que a aplicação das diretrizes de relacionamento externo será ajustada às considerações presentes no documento “O PIFCSS e o relacionamento com outras regiões e atores do desenvolvimento”, aprovado pelos responsáveis de cooperação em 2019.

Por outro lado, procura-se fortalecer a institucionalidade dos países ibero-americanos para promover a mobilização da ação coletiva de atores da sociedade civil, do setor privado e da academia na CSS e na CT. Isto através do intercâmbio, da sistematização e da divulgação das experiências existentes, bem como mediante a criação de instrumentos e procedimentos que permitam promover a incorporação de distintos atores na CSS e na CT.



OBJETIVO TÁTICO: Fortalecer as capacidades do PIFCSS.

Para o desenvolvimento das funções habituais do Programa é necessário contar com um objetivo tático que permita localizar as tarefas cotidianas e acompanhá-las na estrutura da matriz de planejamento. Para isto, será abordado o contexto de seu funcionamento, onde espera-se melhorar os protocolos administrativos e financeiros, bem como abordar o desenvolvimento das tarefas gerais e permanentes ao interior da Unidade Técnica. Da mesma maneira, pensando em um esquema de manutenção que ultrapasse o conjuntural e aborde o longo prazo, espera-se desenhar e elaborar um plano de sustentabilidade financeira que permita administrar não somente as questões previstas, mas que também possa repensar a contingência e a continuidade do programa, analisando diferentes variáveis e possibilidades para um futuro financiamento.

Por sua vez, no contexto do fortalecimento das capacidades do PIFCSS, foi considerada a melhoria da estratégia de comunicação e visibilidade, que permita contar com a aplicação de uma estratégia que consiga, entre outras questões, a adaptação da imagem institucional, o aumento das visitas que são registradas nas redes sociais e no site do Programa, bem como a melhoria na elaboração de produtos de informação e conteúdos criados pelo PIFCSS, com relação à edição, desenho, publicação, comunicações e traduções de tudo aquilo que for necessário.

Finalmente, em quanto às capacidades do Programa, é considerada a incorporação da perspectiva de gênero no contexto de sua gestão, posicionando sua inclusão nos trabalhos do programa, no sentido de contar, por um lado, com documentos (formulários, pesquisas, planilhas, entre outros) que contem com um enfoque de gênero, e, por outro, garantir sua incorporação no desenvolvimento das atividades. Ao mesmo tempo, espera-se fortalecer os recursos humanos da Unidade Técnica para que contem com formação, de acordo com o requerimento e a orientação para a redução das lacunas de desigualdade por gênero, em tudo relacionado ao funcionamento operacional do Programa, e garantir, desta maneira, o seu cumprimento.

1.4. MATRIZ DE PLANEJAMENTO. OBJETIVOS, RESULTADOS E LINHAS DE AÇÃO

OG: Fortalecer a Cooperação Sul-Sul e Triangular dos países ibero-americanos e ser referente para os atores de desenvolvimento sustentável.



OE1: Fortalecer as capacidades institucionais dos organismos reitores e atores fundamentais na gestão da CSS e da CT.

RESULTADO 1: Formação do pessoal dos organismos gestores da CSS e da CT.

LINHA DE AÇÃO 1: Formação e capacitação contínua e estruturada.

RESULTADO 2: Melhoria das competências institucionais dos organismos reitores da CSS e da CT.

LINHA DE AÇÃO 1:

Intercâmbio de conhecimentos e experiências entre instituições dos países ibero-americanos.

LINHA DE AÇÃO 2:

Implementação de assistências técnicas especializadas para a abordagem de necessidades específicas.

RESULTADO 3: Fortalecimento dos sistemas de cooperação nacionais.

LINHA DE AÇÃO 1:

Implementação e desenvolvimento de um plano de ação para o fortalecimento das capacidades e a articulação dos atores subnacionais/locais e setoriais na gestão da CSS e da CT.



OE2: Fortalecer a gestão do conhecimento sobre a CSS e a CT.

RESULTADO 1: Melhoria da qualidade, oportunidade e disponibilidade das informações qualitativas e quantitativas sobre a CSS e a CT.

LINHA DE AÇÃO 1:

Potencialização do relatório e de outros produtos como instrumento de fortalecimento da CSS e da CT, enfatizando sua contribuição aos ODS.

LINHA DE AÇÃO 2:

Construção de ferramentas de gestão e visibilidade sobre a base do SIDICSS.

LINHA DE AÇÃO 3:

Apoio para a produção de dados e estatísticas de qualidade.

RESULTADO 2: Fortalecimento da criação e divulgação do conhecimento sobre a CSS e a CT.

LINHA DE AÇÃO 1:

Criação de metodologias relevantes para a CSS e a CT.

LINHA DE AÇÃO 2:

Desenvolvimento de estudos, investigação, reflexão e análise da CSS e da CT.

LINHA DE AÇÃO 3:

Criação de um repositório digital de documentação sobre a CSS e a CT.



OE3: Melhorar a gestão da cooperação triangular dos países ibero-americanos.

RESULTADO 1: Fortalecimento dos contextos institucionais e instrumentos de gestão da CT.

LINHA DE AÇÃO 1: Fortalecimento dos contextos institucionais e instrumentos de gestão da CT.

LINHA DE AÇÃO 2:

Apoio para a incorporação dos instrumentos do Programa na gestão da CT.

LINHA DE AÇÃO 3:

Sistematização e divulgação da experiência de projetos triangulares dos países ibero-americanos.

RESULTADO 2: Realização de intercâmbios com outros parceiros para a identificação de áreas de trabalho comum em CT.

LÍNEA DE ACCIÓN 1:

Intercâmbio de experiências e aprendizagens na gestão da Cooperação Triangular com outros atores da cooperação internacional para o desenvolvimento.



OE4: Promover parcerias com outros atores do desenvolvimento para o fortalecimento da CSS e da CT.

RESULTADO 1: Aplicação da estratégia de relacionamento externo aprovada no contexto do PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 1:

Desenvolvimento de um plano de trabalho com fóruns e organismos internacionais.

LINHA DE AÇÃO 2:

Desenvolvimento de um plano de trabalho com outras regiões e países.

RESULTADO 2: Fortalecimento da institucionalidade dos países ibero-americanos para promover a mobilização da ação coletiva de atores da sociedade civil, do setor privado e da academia na CSS e na CT.

LINHA DE AÇÃO 1:

Intercâmbio, sistematização e divulgação de experiências existentes.

LINHA DE AÇÃO 2:

Criação de instrumentos, procedimentos ou estudos para a incorporação de distintos atores para a CSS e a CT.



OT: Fortalecimento do contexto de funcionamento do PIFCSS.

RESULTADO 1: Fortalecido el marco de funcionamiento del PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 1:

Melhoria de protocolos administrativos e financeiros.

LINHA DE AÇÃO 2:

Elaboração de um plano de longo prazo de sustentabilidade financeira para o PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 3:

Desenvolvimento de tarefas habituais e cotidianas da UT-PIFCSS.

RESULTADO 2: Incorporação da perspectiva de gênero na gestão do PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 1:

Transversalização da perspectiva de gênero nos trabalhos do PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 2:

Fortalecimento das capacidades dos recursos humanos da UT-PIFCSS.

RESULTADO 3: Melhoria da estratégia de comunicação e visibilidade do PIFCSS.

LINHA DE AÇÃO 1:

Atualização da estratégia comunicacional e de visibilidade do PIFCSS, em articulação com a SEGIB.

LINHA DE AÇÃO 2:

Elaboração de produtos de informação e conteúdo (edição, desenho, publicação, traduções, comunicação de atividades).

Anexo



Anexo

Definições para enquadrar a planificação estratégica

MISSÃO E VISÃO

A missão é o propósito da instituição e determina o seu sentido. Permite enquadrar os objetivos que estarão nela contidos. A visão, por sua vez, representa a aspiração institucional no longo prazo, ou seja, aquilo que se pretende alcançar.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é a finalidade global que o Programa busca atingir. É uma situação desejável para a qual o Programa contribuirá no médio/longo prazo, uma vez que tenham sido alcançados seus objetivos estratégicos. Coincide com a missão do Programa. A pergunta que o objetivo geral deve responder é a seguinte: *para o que queremos contribuir?*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são aqueles que o Programa atingirá no período estabelecido na planificação. Recomenda-se contar com um número limitado de objetivos estratégicos e que estejam vinculados com resultados verificáveis. Seu cumprimento permite contribuir para o cumprimento do objetivo geral. A pergunta que devem responder é a seguinte: qual é o objetivo de nossas ações? É especificado, por sua vez, um objetivo tático de funcionamento interno e operacional do Programa. É necessário esclarecer que os objetivos estratégicos estão fortemente inter-relacionados, de modo que a distinção entre um e outro tem o propósito de dar a ênfase necessária para priorizar os temas que sejam de grande interesse para o horizonte do PIFCSS.

RESULTADOS

Os resultados esperados são aqueles componentes que o Programa atingirá em períodos limitados no tempo. Estão vinculados com a ação direta do Programa. É importante, por sua vez, que reflitam os interesses do coletivo-meta em sua formulação. Cada objetivo estratégico pode ter mais de um resultado. O cumprimento dos resultados, que deverá estar refletido nos planejamentos anuais, permitirá a conquista dos objetivos estratégicos. A pergunta que os resultados esperados devem responder é a seguinte: *que mudanças pretende-se alcançar?*

LINHAS DE AÇÃO

As linhas de ação são ferramentas ou instrumentos através das quais os resultados esperados são atingidos. Estão especialmente vinculadas com a ação direta do Programa e ordenarão as atividades previstas. Para atingir cada resultado, pode existir mais de uma linha de ação. As linhas de ação permitem pensar através de que instrumentos os resultados podem ser atingidos. *A pergunta que as linhas de ação devem responder é a seguinte: como serão feitas estas modificações?*

INDICADORES

Os indicadores representam uma medida de referência que permite conhecer o progresso do Programa. Através dos indicadores são estabelecidos critérios que serão aplicados para atingir os objetivos, os resultados e as linhas de ação. Estabelecer um conjunto de indicadores é imprescindível para garantir o avanço na consecução dos resultados previstos e atingir os objetivos estabelecidos. Por outro lado, os indicadores são estabelecidos com critérios objetivos e devem ser suscetíveis de serem medidos. Devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e devem contemplar um período temporal. Por sua vez, devem ser expressados com a capacidade de medir as conquistas alcançadas e, por este motivo, é provável que seja estabelecido mais de um indicador por cada componente do Programa.

É importante, para transversalizar o enfoque de gênero, que sejam propostos indicadores que permitam verificar os avanços obtidos em matéria de igualdade entre homens e mulheres. A pergunta que os indicadores devem responder é a seguinte: *como é possível saber se as modificações estão sendo alcançadas?*

METAS PLURIANUAIS

As metas têm uma estreita vinculação com os indicadores da programação. Representam os valores que são considerados necessários alcançar em um período temporal, para cada um dos indicadores estabelecidos. Em outras palavras, trata-se da finalidade que se deseja alcançar durante um período específico, neste caso, de 4 anos. Devem ser realistas, mensuráveis, alcançáveis e, ao mesmo tempo, representar um desafio significativo que reflita uma modificação em uma determinada situação. As metas são fundamentais para o processo de acompanhamento e avaliação. Por sua vez, oferecem a base necessária para o estabelecimento futuro dos planos operacionais anuais. É imprescindível contar com linhas de base (ou seja, de onde partimos). A pergunta que as metas devem responder é a seguinte: *em que medida foram alcançadas as modificações previstas?*



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-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

