

DT

SÉRIES
DOCUMENTOS
DE TRABALHO

18

**Desafios da Cooperação
Triangular na Ibero-América:
identificando boas práticas
para fortalecer sua gestão**



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



DT/18

Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão

SÉRIES DOCUMENTOS DE TRABALHO



Consultora responsável da elaboração do documento

Valeria Giacchino

Secretario técnico do PIFCSS

Daniel Castillo Carniglia

Colaboração

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

Desenho e diagramação

María Laura Ragni

RESSALVA: As opiniões expressadas no presente documento correspondem a sua autora e não necessariamente representam a postura do PIFCSS, de seus países-membros nem das instituições às quais faz referência.

Tabela de Conteúdos

PREFÁCIO/5

1. INTRODUCCIÓN/7

2. A IBERO-AMÉRICA E A COOPERAÇÃO TRIANGULAR/9

2.1. Antecedentes/9

2.2. A dimensão político-estratégica da CT na Ibero-América/11

2.3. A Cooperação Triangular na Ibero-América em números/14

3. PARCEIROS DA IBERO-AMÉRICA/16

4. PRINCIPAIS DESAFIOS NA GESTÃO DA CT/18

4.1. Desafios na fase de identificação de projetos/19

4.2. Desafios nas fases de negociação e formulação/21

5. “BOAS PRÁTICAS” PARA IDENTIFICAÇÃO E FORMULAÇÃO/NEGOCIAÇÃO DE PROJETOS DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR NA IBERO-AMÉRICA/23

6. “BOAS PRÁTICAS QUE O PIFCSS PODE IMPULSIONAR PARA FORTALECER A GESTÃO DA CT/29

Prefacio

Nos últimos anos, a Cooperação Triangular foi adquirindo uma renovada presença na agenda de cooperação internacional. O reflexo disto é a sua inclusão no documento final da Segunda Conferência de Alto Nível das Nações Unidas sobre a Cooperação Sul-Sul (PABA+40), destacando que se trata de uma modalidade que complementa e acrescenta valor à Cooperação Sul-Sul, e que, por sua vez, é uma importante ferramenta que contribui para a conquista dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os países ibero-americanos foram pioneiros em impulsionar esta modalidade de trabalho mediante o estabelecimento de alianças com diversos parceiros, que apostaram por esta modalidade, como também mediante a implementação de um número importante de projetos. Além disto, há mais de uma década, a Ibero-América tem realizado um trabalho de conceitualização e sistematização sem precedentes, ao qual o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) tem contribuído de maneira importante.

Desde o seu desenvolvimento há 10 anos, a Cooperação Triangular tem sido uma das linhas de trabalho do PIFCSS, sendo atualmente um de seus Objetivos Estratégicos para os próximos anos. Neste tempo, foram feitos progressos junto aos países no estabelecimento de consensos gerais sobre seus princípios, bem como em elementos associados à gestão deste tipo de iniciativas. Um exemplo disto é a elaboração do Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América, documento que apresenta propostas de critérios, práticas e ferramentas para melhorar a gestão da Cooperação Triangular em todas as fases do ciclo de um projeto.

O presente documento se inscreve nesta mesma linha de trabalho e é fruto de um exercício coletivo entre todos os países ibero-americanos membros do Programa e alguns dos principais parceiros da região (GIZ da Alemanha, o Programa ADELANTE da União Europeia, a Agência de Cooperação Internacional do Japão -JICA). A partir de um workshop realizado em outubro de 2019, na cidade de Assunção do Paraguai, o relatório tem uma orientação prática, baseado na experiência dos países na gestão de projetos de Cooperação Triangular.

Concretamente, o foco está nas fases de identificação e negociação/formulação de projetos, essenciais para garantir um projeto de qualidade e alto impacto, bem como na definição dos papéis e capacidades de cada parceiro.

O documento está focado na identificação dos principais desafios de gestão associados a estas fases do ciclo de um projeto e propõe algumas boas práticas identificadas pelos próprios países para cada caso. Tratam-se de elementos baseados em suas experiências para a implementação de projetos e são apresentados como orientações para a prática.

Estamos convencidos de que à medida que seja ampliado o debate em torno à Cooperação Triangular, compartilhadas práticas e distintas abordagens para sua implementação, avançaremos em direção a melhores iniciativas, mais eficazes e com resultados de desenvolvimento muito mais amplos. Confiamos em que o presente documento irá contribuir para este objetivo e para a ampliação do conhecimento na matéria. Acreditamos também que pode ser uma contribuição tanto para os países ibero-americanos como para a comunidade internacional em geral.

Daniel Castillo Carniglia

Secretário técnico

Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

01

Introdução

As modificações no sistema internacional de cooperação ao desenvolvimento, assinadas mediante a aprovação da Agenda 2030 em 2015, e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, entre outros fenômenos importantes, propõem um novo horizonte de desafios para a cooperação internacional em todas as suas modalidades, conferindo à Cooperação Sul-Sul (CSS) e à Cooperação Triangular (CT) um papel primordial.

A Segunda Conferência de Alto Nível das Nações Unidas (NNUU) sobre Cooperação Sul-Sul (PABA+40), realizada em março de 2019 em Buenos Aires, representa um marco histórico ao colocar a Cooperação Triangular (CT) entre os temas prioritários da agenda de cooperação internacional. O documento final da conferência expressa a necessidade de revigorar esta modalidade para uma maior escalada na implementação da Agenda 2030 e para a promoção do desenvolvimento sustentável através da CSS e da CT, com o objetivo de cumprir com o ODS 17 e promover um diálogo entre pares dentro da Aliança Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. Afirma, por sua vez, seu caráter complementar da cooperação tradicional e sua natureza diversa, inclusiva, flexível e adaptável.

De fato, a agenda pós-PABA+40 identifica novos desafios e assume a necessidade de continuar com a construção de evidência e aprendizagem sistemática sobre a CT, com o objetivo de oferecer uma maior visibilidade, inovação e dinamismo a esta modalidade. Neste sentido, continuar fortalecendo as capacidades institucionais através do desenvolvimento de metodologias, instrumentos e documentos estratégicos que melhorem e fortaleçam a gestão da CSS e da CT na Ibero-América torna-se uma tarefa inadiável.

Sem dúvida, o espaço ibero-americano tem sido uma das plataformas pioneiras em abordar a CT a partir de suas instâncias técnicas e políticas, incorporando-a como parte de seus documentos e produzindo ferramentas de gestão há mais de uma década. Desta forma, a partir da experiência dos países-membros e considerando o acervo de experiências que o próprio Programa contribuiu para sistematizar, em outubro de 2019 foi desenvolvido o workshop de trabalho “Construindo um Guia Prático para identificação e formulação de projetos de Cooperação Triangular na Ibero-América”, com a finalidade de refletir coletivamente, compartilhar experiências, lições aprendidas e boas práticas

sobre CT, bem como identificar os desafios que ainda são enfrentados na gestão desta modalidade de cooperação na região, tendo em vista a identificação de novas práticas e ferramentas que contribuam para melhorar a qualidade da CT.

O encontro contou com a participação dos países ibero-americanos, da Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB) e de alguns dos principais parceiros tradicionais da região, como a União Europeia (UE), a Agência Alemã de Cooperação (GIZ, por suas siglas em alemão), a Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA, por suas siglas em inglês), a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), da Espanha, e Camões, o Instituto da Cooperação e da Língua de Portugal, do espaço ibero-americano, obtendo um trabalho coletivo de reflexão inédito.

O presente documento é o resultado do intercâmbio de ideias, debates e consensos alcançados neste workshop.



02

A Ibero-América e a Cooperação Triangular

Para conhecer o contexto atual no qual se inscreve a Cooperação Triangular ibero-americana, torna-se importante conhecer o trajeto percorrido do espaço regional na abordagem desta modalidade de cooperação, alguns aspectos político-estratégicos sobre os quais os países executam as iniciativas de CT e quais são os principais parceiros, seus mecanismos e ferramentas de associação.

2.1. ANTECEDENTES

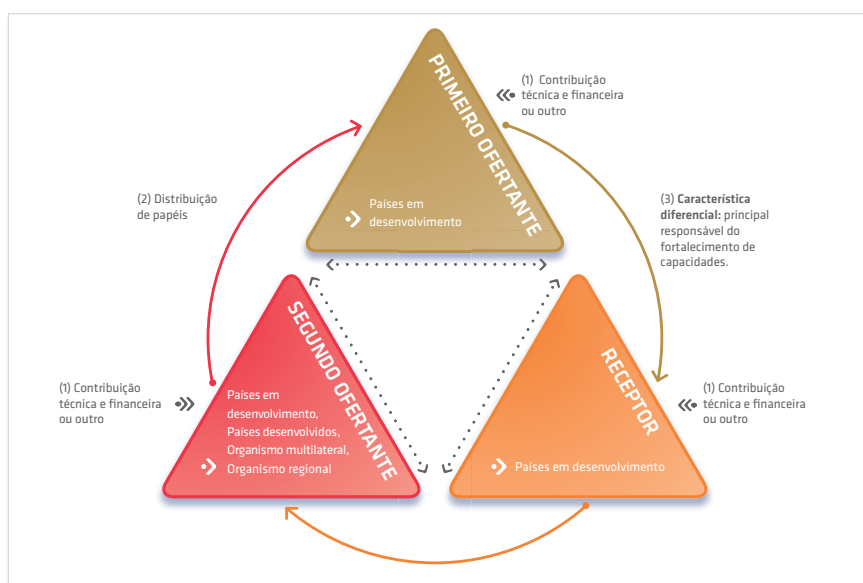
Desde a sua implementação em 2010, o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS), juntamente com a Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB), tem promovido o fortalecimento das capacidades nacionais das instituições reitoras da cooperação internacional com relação à gestão da CSS e da CT, a partir de um trabalho realizado tanto em nível político, para a construção de visões comuns, como em nível técnico, através de diferentes linhas de trabalho orientadas ao fortalecimento de capacidades técnicas.

No que diz respeito à CT, particularmente, desde 2010 foram realizados diversos encontros de intercâmbio e reflexão, tais como: workshop “Avanços e Desafios para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América” (República Dominicana, 2011); seminário-workshop “Cooperação Triangular: aprendizagens e desafios de sua gestão” (El Salvador, 2012); seminário-workshop “Questionário para o Relatório de Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2013: revisando o tratamento das cooperações triangular e regional” (Argentina, 2013); workshop “*Construindo um Guia de Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América*” (Colômbia, 2014); workshop “*Construindo um Guia de Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América*” (Parte II - São Salvador, 2014).

Como resultado do workshop realizado em 2013 juntamente com a SEGIB, o espaço ibero-americano contou com uma nova abordagem conceitual da CT. Além disto, foi acordado defini-la como uma *“modalidade de Cooperação Sul-Sul em que participam um conjunto de atores que, (1) podendo todos eles realizarem diferentes tipos de contribuições (técnicas, financeiras e outras), distribuem entre si o (2) exercício de três papéis: o dos denominados*

primeiro ofertante e receptor (um ou vários países em desenvolvimento, em cada caso), e o de segundo ofertante (país em desenvolvimento, país desenvolvido, organismo regional ou multilateral, ou alguma parceria entre eles). A (3) característica diferencial está determinada pelo papel do primeiro ofertante, que age como responsável do fortalecimento de capacidades”¹.

DEFINIÇÃO EM VIGOR DESDE 2013



Fonte: SEGIB.

A partir desta definição conceitual, entre 2014 e 2015 o PIFCSS elabora o Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América (GOCT), com o objetivo de estabelecer diretrizes operacionais e contribuir à criação de melhores capacidades de gestão para uma CT mais efetiva, tornando-se uma ferramenta inovadora e pioneira na temática. Finalmente, como já foi assinalado, em 2019 o PIFCSS organizou o workshop “*Construindo um Guia Prático para identificação e formulação de projetos de Cooperação Triangular na Ibero-América*”. Como resultado do encontro e da reflexão coletiva dos países participantes, foram estabelecidos e acordados os principais desafios da CT na região, relacionados principalmente com a necessidade de gerar maiores capacidades técnicas, produzir ferramentas de gestão e obter um maior diálogo entre atores.

¹Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2013-2014..

A partir destes desafios, trabalhou-se na identificação de possíveis práticas orientadoras que pudessem contribuir em sua superação. Este conteúdo é desenvolvido nas seções 4 e 5.



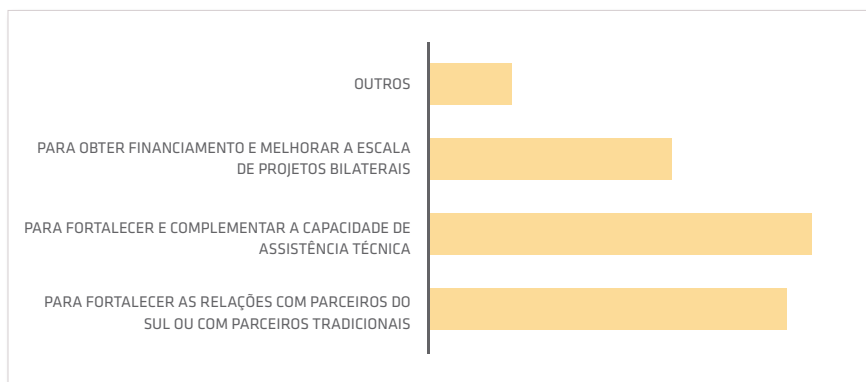
2.2. A DIMENSÃO POLÍTICO-ESTRATÉGICA DA CT NA IBERO-AMÉRICA

A partir de um processo de consulta² direcionado aos países ibero-americanos, realizado como parte dos trabalhos preparatórios do workshop de 2019, procurou-se indagar sobre alguns aspectos político-estratégicos em cujo contexto se desenvolve a CT na região, do qual foram obtidos os seguintes resultados.

1. MOTIVAÇÕES NA PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES IBERO-AMERICANOS EM INICIATIVAS DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR

Em primeiro lugar, indagou-se sobre as motivações dos países ibero-americanos para estabelecer parcerias triangulares, com parceiros do Sul ou parceiros tradicionais. Os países assinalaram que entre as principais razões está a possibilidade de aumentar e complementar a capacidade técnica, através das iniciativas triangulares e do fortalecimento de relações entre os diversos parceiros que esta modalidade promove.

² Pesquisa estruturada direcionada aos países latino-americanos e caribenhos membros do PIFCSS. Os resultados aqui expressados correspondem a 16 pesquisas respondidas pelas instituições responsáveis da gestão da cooperação.



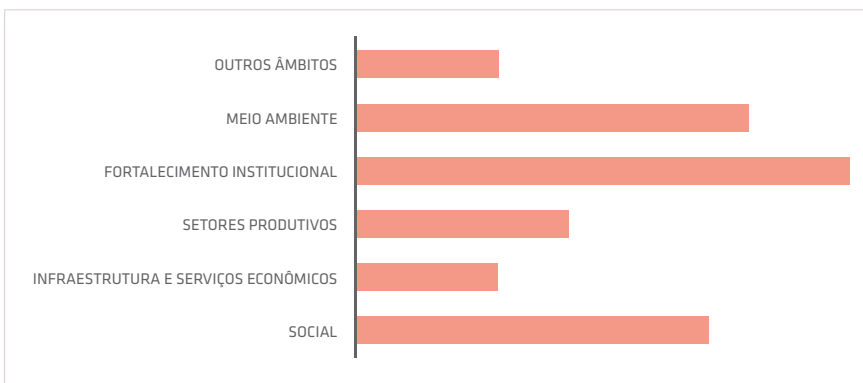
2. VALOR AGREGADO DA COOPERAÇÃO TRIANGULAR

Quando se indaga sobre o valor agregado da CT em comparação com outras modalidades de cooperação, os países ibero-americanos assinalaram que as principais vantagens estão vinculadas com a promoção e o fortalecimento das relações entre os diferentes parceiros, assim como a possibilidade de conferir maior potência às capacidades e aos recursos que estão em jogo nos esquemas bilaterais. A seguinte figura detalha as respostas dos países sobre este ponto. Não se especifica porcentagem por resposta, já que a pesquisa oferecia a possibilidade de selecionar múltiplas opções.



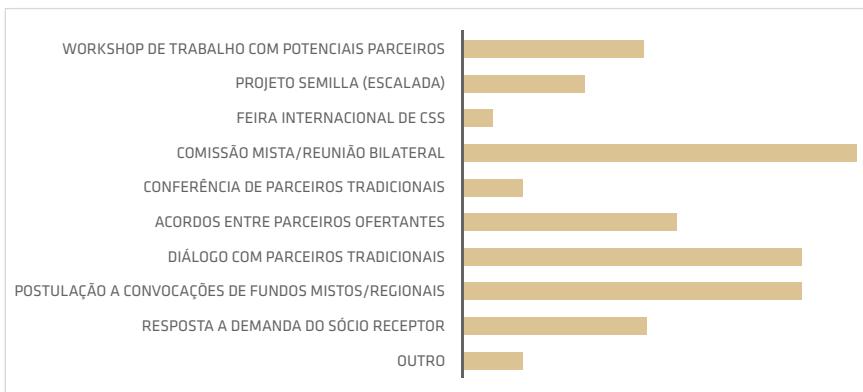
3. PRINCIPAIS ÂMBITOS DE ATUAÇÃO RECONHECIDOS NO ESPAÇO IBERO-AMERICANO SOBRE OS QUAIS SE ORIENTAM AS INICIATIVAS DE CT NA IBERO-AMÉRICA

As iniciativas de CT na Ibero-América se concentram principalmente no âmbito do fortalecimento institucional, especialmente em setores como: meio ambiente, produtivo, infraestrutura, econômico, entre outros, replicando o que ocorre nos intercâmbios que acontecem no âmbito da CSS bilateral, embora com diferenças no peso de cada setor.



4. PRINCIPAIS INSTÂNCIAS ONDE SÃO ORIGINADAS AS INICIATIVAS DE CT

Com relação aos mecanismos através dos quais os países ibero-americanos iniciam parcerias triangulares, seja com parceiros do Sul ou tradicionais, destaca-se principalmente a realização de comissões mistas ou reuniões bilaterais entre parceiros do Sul, o diálogo com parceiros tradicionais e a postulação a diversas convocações, entre outros.

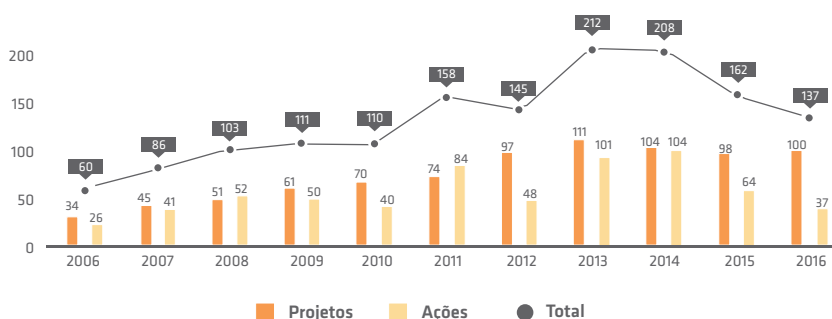


2.3. A COOPERAÇÃO TRIANGULAR NA IBERO-AMÉRICA EM NÚMEROS

De acordo com os dados refletidos no Relatório de Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2018, a CT na região se duplicou na última década, passando de 60 ações e projetos em 2006 a 137 ações e projetos em 2016. Se observamos de maneira acumulada, em uma década os países ibero-americanos executaram 1.492 iniciativas de CT.

Da mesma maneira, é possível observar uma clara tendência a consolidar a realização de projetos sobre as ações específicas³. Isto significa ampliar o alcance e apostar por uma iniciativa de maior envergadura, tanto em termos orçamentários como metodológicos e técnicos.

PROJETOS E AÇÕES DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR 2006-2016. EM UNIDADES

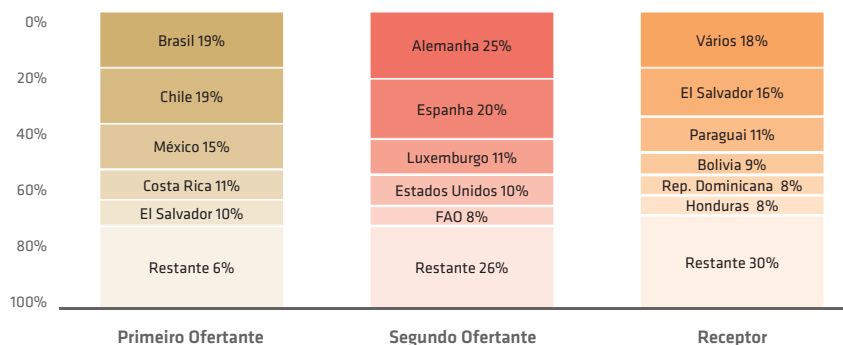


Fonte: SEGIB.

Com relação aos principais participantes em esquemas de Cooperação Triangular, segundo o Relatório de Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2018, o Brasil, o Chile, o México, a Costa Rica e El Salvador se posicionaram entre os principais países da região que participam em projetos de CT como ofertantes. Por sua parte, El Salvador, Paraguai, Bolívia, República Dominicana e Honduras se destacam como receptores.

³ A **ação** de cooperação é executada especificamente somente uma vez. O **projeto** possui um alcance definido no tempo e em seus objetivos. São propostas atividades, produtos e resultados que permitem avaliar seu cumprimento e impacto.

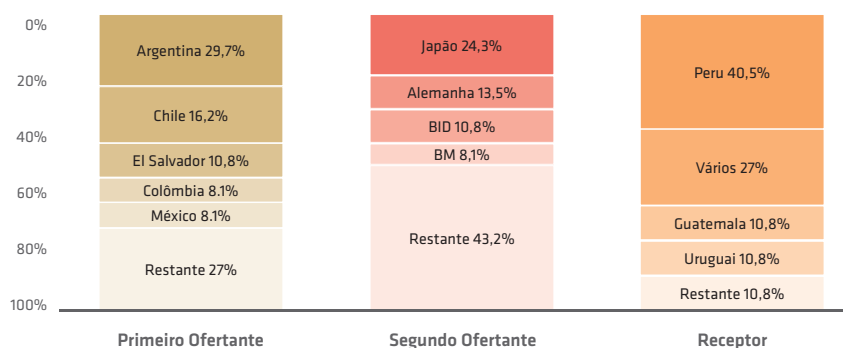
PARTICIPAÇÃO SEGUNDO O PAPEL DESEMPENHADO EM PROJETOS DE CT 2016, EM PORCENTAGEM



Fonte: Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2018 - SEGIB.

Com relação à participação em ações de CT, é possível observar que a Argentina, o Chile, El Salvador, a Colômbia e o México são os principais ofertantes, enquanto que o Peru, a Guatemala e o Uruguai são os principais receptores.

PARTICIPAÇÃO EM PORCENTAGENS SEGUNDO O PAPEL DESEMPENHADO EM AÇÕES DE CT 2016 - EM PORCENTAGEM



Fonte: Relatório de Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2018 – SEGIB.

03

Principais parceiros da Ibero-América

Os parceiros tradicionais que possuem maior trajetória e trabalho em CT com os países da região são o Japão, a Alemanha e a Espanha. Estes países acompanharam a execução de múltiplas iniciativas durante várias décadas.

De acordo com o refletido no Relatório de Cooperação Sul-Sul 2018 da SEIGB, em 2016 os principais parceiros da região que atuaram como segundos ofertantes são: a Alemanha, a Espanha, o Japão, Luxemburgo, os Estados Unidos, a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, por suas siglas em inglês) e o Banco Interamericano para o Desenvolvimento (BID), entre outros.

Por outro lado, uma das recentes parceiras da Ibero-América tem sido a União Europeia, que através do “*Programa Adelante*”, em sua convocação de 2019, destinou 10.000.000 de euros para iniciativas de CT na América Latina e no Caribe.

Em virtude do mencionado anteriormente e considerando sua participação no workshop de trabalho organizado pelo PIFCSS, a seguir são descritos brevemente os programas e mecanismos de Cooperação Triangular que o Japão, a Alemanha, a Espanha e a União Europeia desenvolveram na região:



Há mais de duas décadas o Japão trabalha em iniciativas de CT em países da América Latina e do Caribe. Estas ações estiveram enquadradas principalmente em seu Programa de Capacitação para Terceiros Países, com o objetivo de compartilhar práticas promovidas pela cooperação japonesa em países do Sul, sendo recepto-

res outros países do S ul. A partir de 1999, o Japão implementou os Programas de Parceria (“Partnership Programs”), um contexto integral de trabalho para promover conjuntamente iniciativas em terceiros países. Até o momento, o Japão tem programas com a Argentina (2003), o Brasil (2000), o Chile (1999) e o México (2003).



A Alemanha conta com o Fundo Regional para a Cooperação Triangular na América Latina e Caribe, que tem como objetivo a promoção de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável através da implementação de projetos de CT. Desde o seu estabelecimento em 2010, foram

executados 69 projetos triangulares com a participação de mais de 23 países da América Latina e Caribe, com uma contribuição de 26.650.000 euros. O Fundo Regional conta com duas convocações por ano (maio e novembro) para propor projetos de CT.



A estratégia de cooperação internacional da Espanha está refletida no Plano Director da Cooperação Espanhola (PD), que é elaborado pelo país de forma quadrienal. O Plano de 2009 já incorpora uma estratégia definida de CT, embora já desde 2005 a Espanha havia iniciado sua participação neste tipo de iniciativas. O atual PD 2018-2021 faz referência explícita à CT como modalidade de trabalho com os países

da ALC, especialmente com os de renda média alta e renda alta. Como principais instrumentos de trabalho, conta com os denominados Acordos de Nova Geração ou Memorandos de Entendimento. Estes acordos priorizam áreas como inovação e investigação aplicada, bens públicos globais e regionais ou fortalecimento institucional, âmbitos de especial relevância na Cooperação Triangular.



O Programa Adelante, Facilidade para a Cooperação Triangular UE-ALC, é um programa co-financiado pela União Europeia com o intuito de melhorar a integração dos países da América Latina e Caribe (ALC), bem como contribuir para alcançar seus objetivos de desenvolvimento. Este instrumento capitaliza a valiosa experiência adquirida durante as últimas dé-

cadas pela União Europeia e pelos países latino-americanos e caribenhos, através de sua participação em diversos projetos e atividades de cooperação ao desenvolvimento. Em sua primeira edição lançada em 2018, o Programa Adelante financiou 8 projetos com a participação de 54 organizações de 18 países da ALC e da Europa, com um orçamento de 10.063.365 euros.

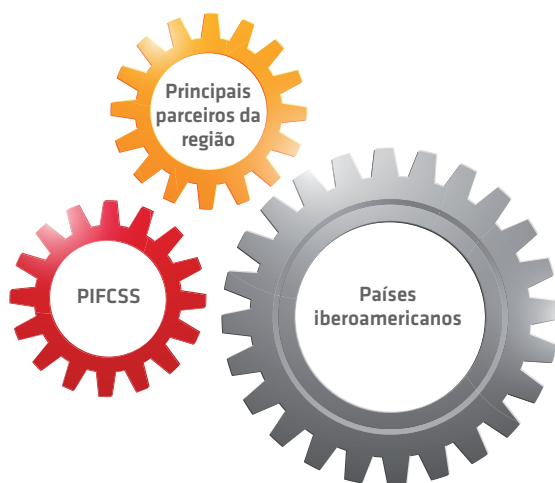
04

Principais desafios na gestão da Cooperação Triangular

Como foi mencionado, a partir do trabalho impulsionado pelo PIFCSS em 2019, os países ibero-americanos, juntamente com os principais parceiros tradicionais da região, compartilharam experiências, lições aprendidas e boas práticas, bem como identificaram os desafios que ainda são enfrentados na gestão desta modalidade de cooperação na região.

Este exercício de reflexão e intercâmbio coletivo procura focar especialmente nos processos de identificação, negociação e formulação de iniciativas de CT. Durante estas fases iniciais do ciclo do projeto, são identificadas as necessidades e as oportunidades de cooperação, e são estabelecidos acordos que regulam a relação entre os parceiros e o planejamento das atividades, constituindo as etapas mais relevantes do ciclo e as bases de toda iniciativa de cooperação.

Identificar práticas e ferramentas que possam fortalecer estas fases contribuirá para alcançar melhores resultados e diminuir os custos de transação, tendo implicações diretas na melhoria qualitativa e quantitativa da CT na Ibero-América.



A seguir, são apresentados os principais desafios identificados de maneira coletiva pelos países ibero-americanos e seus principais parceiros.

4.1. DESAFIOS NA FASE DE IDENTIFICAÇÃO DE PROJETOS

1. FORTALECER A DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE CSS E CT

Embora a Cooperação Sul-Sul e a Cooperação Triangular constituam duas modalidades de cooperação com ampla trajetória na região, ainda existe certa falta de conhecimento sobre suas características, sobre os benefícios específicos para cada um dos atores envolvidos e sobre o valor da cooperação técnica, o que dificulta sua definitiva apropriação. Isto se observa principalmente nas instituições setoriais, que são as responsáveis diretas da execução de projetos, bem como na sociedade civil em geral.

2. PROMOVER A CRIAÇÃO DE EVIDÊNCIA SOBRE O VALOR AGREGADO DA CT

Certamente é possível verificar a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o valor agregado que tem a Cooperação Triangular para os países com relação aos esquemas de cooperação tradicional, já que constitui um meio para aumentar a escala através de maiores recursos econômicos fornecidos geralmente, em maior proporção, pelo segundo ofertante. A Cooperação Triangular vai além da transferência de fundos. O déficit que se observa na divulgação de suas vantagens dificulta que esta modalidade seja desenvolvida em seu máximo potencial.

3. PROMOVER UM DIÁLOGO PRODUTIVO ENTRE PARCEIROS

A CT constitui uma modalidade sumamente exigente, pois carrega em sua essência o desafio de articular interesses, prioridades, agendas e objetivos de, pelo menos, três atores. Nesta tarefa, que é muito complexa, ainda são observados grandes desafios vinculados diretamente com a necessidade de alcançar um maior e mais fluido diálogo entre os potenciais parceiros, com o objetivo de proporcionar clareza e entendimento na identificação de temas de interesse comum, especialmente que estejam alinhados com as necessidades do parceiro receptor.

4. PROMOVER INSTITUIÇÕES SÓLIDAS E CAPACITADAS

Certamente a Ibero-América é reconhecida como a região de maior dinamismo em CSS e CT. No entanto, ainda persistem âmbitos que requerem um permanente fortalecimento, como o âmbito institucional. Nele é possível observar certa disparidade nas capacidades adquiridas para a CSS e a CT entre as entidades reitoras da cooperação e as instituições executoras, que em ocasiões dificulta o alinhamento de agendas e interesses. Também a alta rotação de recursos em nível técnico e político das instituições governamentais não permite consolidar políticas de cooperação sólidas, gerar capacidade instalada, bem como um corpo técnico formado na matéria.

Da mesma maneira, na maioria dos países não há um mapeamento claro das necessidades institucionais existentes que possam ser canalizadas através da CT.

5. GERAR PONTES ENTRE CAPACIDADES E NECESSIDADES

Embora durante os últimos anos a região avançou no desenvolvimento de mapas ou catálogos de capacidades, planos nacionais de desenvolvimento e estratégias de cooperação, foi assinalado que nem todos os países contam com estas ferramentas, o que dificulta o conhecimento tanto das capacidades com que contam outros potenciais parceiros como das necessidades existentes no plano nacional.

No referente às informações sobre as possibilidades e opções que disponibilizam os segundos ofertantes, estas nem sempre são acessíveis ou oportunas.

6. AUMENTAR OS MECANISMOS DE DIÁLOGO E COORDENAÇÃO

Como foi mencionado, a CT implica um enorme desafio de coordenação de atores. A experiência indica que ainda existem grandes desafios na coordenação e no diálogo entre os atores envolvidos, parte essencial da gestão de projetos. Este desafio é ainda maior quando se tratam de iniciativas que envolvam diferentes regiões e idiomas.

Observou-se também certa diferença na participação dos atores nas distintas etapas do projeto devido à falta de conhecimento sobre os processos e as tarefas de cada etapa. É essencial garantir a liderança do receptor neste processo, para assim garantir a apropriação dos projetos de cooperação.

7. PROMOVER UMA CT MAIS ADAPTÁVEL E FLEXÍVEL

Uma das vantagens reconhecidas da CSS ibero-americana está relacionada com sua flexibilidade e capacidade para se adaptar a diferentes contextos. No caso da CT, e pela diversidade de atores envolvidos com diferentes trajetórias de cooperação, ainda se observa certa densidade nos processos burocráticos e nos procedimentos para a postulação a convocações, fundos, contextos de parcerias e mecanismos, assim como nas diferentes ferramentas disponíveis com que contam os segundos ofertantes.

Neste sentido, os países expressaram que a falta de flexibilidade em alguns procedimentos e requerimentos formais dos diversos parceiros envolvidos nas iniciativas não favorece o desenho de projetos de alta qualidade com objetivos claros e impactos observáveis.

8. GERAR CANAIS ALTERNATIVOS DE FINANCIAMENTO

Um dos desafios mais importantes que é enfrentado pela CT, e inclusive pela CSS, para conseguir um maior desenvolvimento e impacto está relacionado com os recursos, não somente financeiros mas em ocasiões recursos humanos e equipes técnicas qualificados, já que nem sempre contam com as ferramentas idôneas para melhorar quantitativa e qualitativamente esta modalidade de cooperação. Neste sentido, torna-se fundamental promover formas inovadoras e alternativas para gerar recursos que possam ser destinados à políticas de cooperação internacional.

4.2. DESAFIOS NAS FASES DE NEGOCIAÇÃO E FORMULAÇÃO DE PROJETOS

1. PROMOVER UMA GOVERNANÇA CLARA E INCLUSIVA

A complexidade que implica a coordenação de três ou mais atores para este tipo de iniciativas em ocasiões torna-se ainda maior quando não existe claridade nos papéis que são desempenhados por cada ator em cada fase do projeto. Isto pode levar à sobreposição de papéis, à falta de horizontalidade na negociação, à disparidade na participação e envolvimento de qualquer um dos parceiros, bem como a problemas de coordenação entre as instituições executoras e coordenadoras.

2. PROMOVER SISTEMAS DE CAPACITAÇÃO PERMANENTES

A correta formulação de projetos está diretamente relacionada com uma exitosa e organizada execução. É por isto que a capacitação permanente é um dos âmbitos que os países indicaram como prioritários para melhorar os processos de gestão da CT. De fato, observa-se a persistência de certas debilidades institucionais para a formulação de projetos através de diversas metodologias, assim como na capacidade de plasmar objetivos de políticas em projetos concretos.

3. PROMOVER FERRAMENTAS MAIS AMIGÁVEIS E ÁGEIS

Outro desafio importante para a melhoria da gestão da CT está relacionado com a redução da complexidade de procedimentos e formulários de projetos. Embora se conte com as capacidades técnicas idôneas, os países verificam a falta de adaptação dos formulários aos esquemas de cooperação triangular, prevalecendo os formulários desenhados pelo segundo ofertante. Na sua grande maioria, estes não contemplam instâncias elementais para esta modalidade, como por exemplo os mecanismos de governança de projeto, os papéis, as responsabilidades de cada parceiro, etc.

4. GERAR MECANISMOS DE INFORMAÇÕES OPORTUNAS E ACESSÍVEIS

Diversas experiencias evidencian la necesidad de que todos los socios cuenten con información oportuna y accesible sobre la apertura de convocatorias, mecanismos disponibles de cooperación, etc., que permitan previsibilidad y planificación. De igual manera se ha señalado la importancia de contar con mayores tiempos para la formulación de proyectos de calidad y la presentación a convocatorias, teniendo en cuenta sobre todo los calendarios de trabajo de las distintas regiones.

5. FORTALECER AS CAPACIDADES NEGOCIADORAS

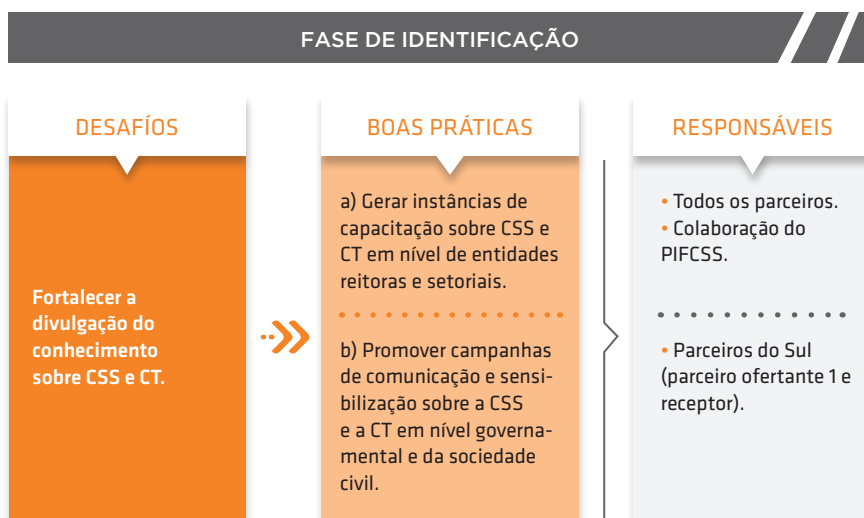
Outro dos desafios institucionais identificados está relacionado com a necessidade de fortalecer as capacidades para a realização de processos de negociação de projetos de Cooperação Triangular. Destacou-se que as equipes técnicas que realizam as negociações nem sempre contam com as capacidades específicas nem com as informações necessárias e completas para isto.

05

“Boas práticas” para identificação e formulação/negociação de projetos de Cooperação Triangular na Ibero-América

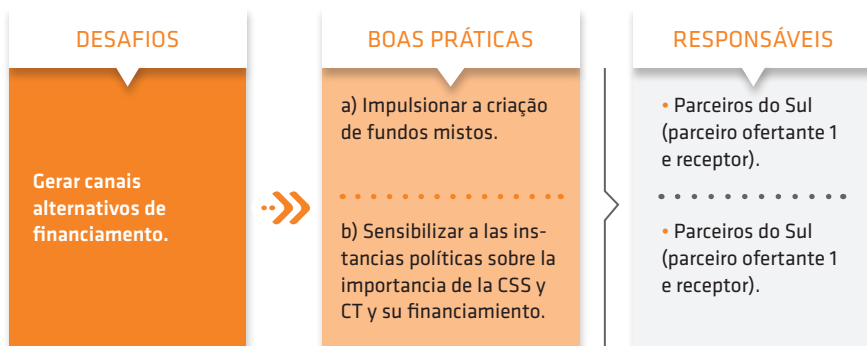
Como resultado do trabalho conjunto entre países ibero-americanos e alguns parceiros da região, uma vez identificados os principais desafios de gestão mencionados na seção anterior, os participantes do workshop também refletiram coletivamente sobre quais poderiam ser as medidas e as boas práticas que contribuiriam para superar os desafios mencionados.

Estas são propostas como práticas orientadoras para melhorar a gestão da CT, com foco nas fases de identificação e formulação/negociação de projetos. Da mesma maneira e também de forma orientadora, são sugeridos os principais responsáveis para sua implementação. O aqui exposto em caso algum resulta vinculante.



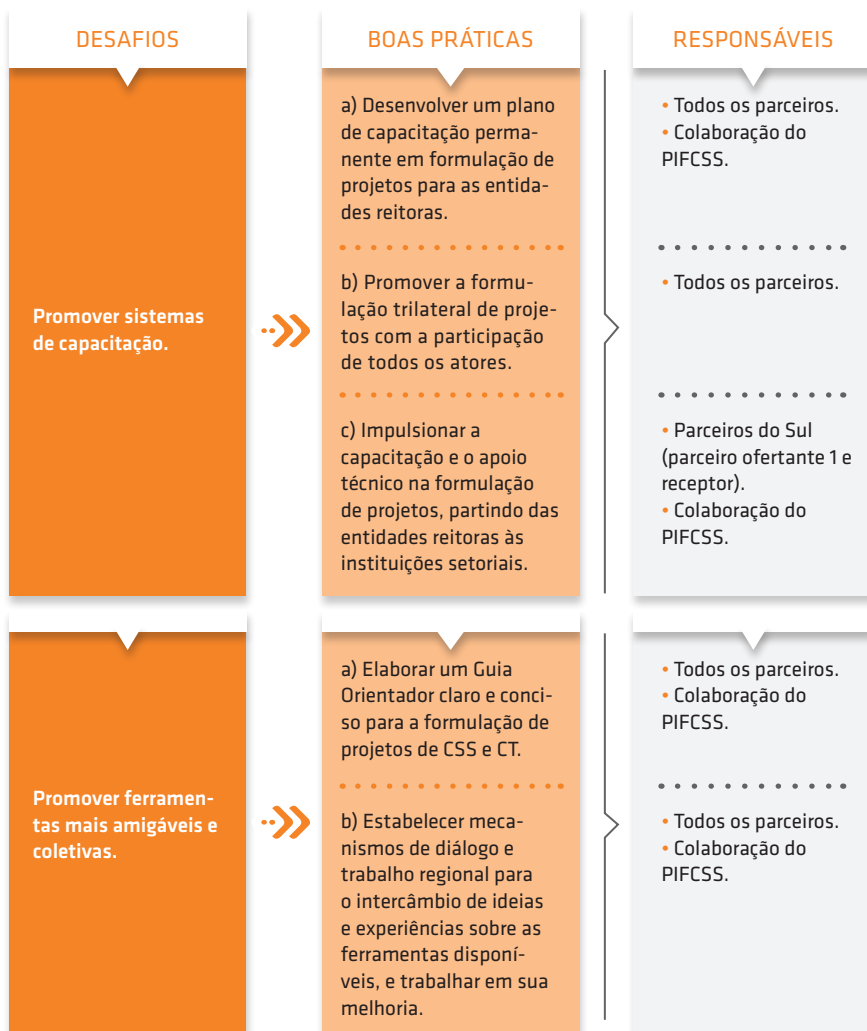






FASE DE NEGOCIAÇÃO E FORMULAÇÃO







06

“Boas práticas” que o PIFCSS pode impulsionar para fortalecer a gestão da Cooperação Triangular

BOAS PRÁTICAS PARA A CRIAÇÃO DE CAPACIDADES

1. Gerar instâncias de capacitação sobre CSS e CT em nível das entidades reitoras e setoriais.
2. Gerar instâncias de capacitação sobre CSS e CT em nível das entidades reitoras e setoriais.
3. Desenvolver um plano de capacitação permanente em formulação de projetos para as entidades reitoras.
4. Impulsionar a capacitação e o apoio técnico na formulação de projetos, partindo das entidades reitoras às instituições setoriais.
5. Desenvolver um plano de capacitação em negociação de projetos.

BOAS PRÁTICAS PARA PROMOVER O DIÁLOGO PRODUTIVO

1. Estabelecer mesas de diálogo periódicas que permitam harmonizar agendas e identificar pontos de interesse comuns.
2. Estabelecer mecanismos de diálogo periódicos (workshops, seminários) com diversos atores da CT que promovam o trabalho conjunto e o intercâmbio de perspectivas e experiências, com o objetivo de construir ferramentas flexíveis.
3. Promover maior intercâmbio e diálogo entre os diferentes atores através de instâncias de trabalho conjunto para avaliar o acesso e a oportunidade da comunicação.



BOAS PRÁTICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

1. Impulsionar a sistematização de experiências de CT.
2. Promover a construção de um catálogo de capacidades regionais.
3. Impulsionar a criação de um portal que centralize as informações de toda oferta de cooperação disponível.
4. Elaborar um manual orientador sobre papéis, responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas por cada parceiro em cada etapa do projeto.
5. Elaborar um Guia Orientador para a formulação de projetos de CSS e CT.
6. Elaborar um mapeamento de mecanismos permanentes de CT, com suas datas de lançamento estabelecidas.



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana



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



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