

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

SISTEMATIZAR PARA APRENDER

**Lições de Nove experiências de
Cooperação Sul-Sul e Triangular**

Documento de trabalho No. 1, ano 2012



Programa Ibero-americano para o Fortalecimento
da Cooperação Sul-Sul

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

**Sistematizar para aprender:
Lições de Nove experiências de Cooperação
Sul-Sul e Triangular**

Documento de trabalho No. 1, ano 2012



Programa Ibero-americano para o Fortalecimento
da Cooperação Sul-Sul

AUTORA DO RELATÓRIO: María Clara Sanín, Fundação Enlaza

DIREÇÃO: Patricia González, Gerente do Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul

Maqueta, design e impressão: monocromo

© 2012, Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

Depósito legal: 354741

ÍNDICE

Sobre o Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.....	9
-----------------------------------------------------------------------------------	---

Apresentação	11
--------------------	----

CAPÍTULO I

Metodologia para sistematizar experiências

Ponto de partida: o que sistematizar	15
A coleta da informação: como, quando e quem	15
Análise e escrita: alguns conselhos	17
Recomendações para escrever os casos	17

CAPÍTULO II

Casos sistematizados pelo Programa

CASOS DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL SUL-SUL	25
01. O intercâmbio do Mapa de Cooperação entre Colômbia e Uruguai	25
02. El Salvador-Guatemala: fundos para fortalecer a capacidade exportadora das MIPYME.	28
03. Cultivo de moluscos, um desafio conjunto entre México e Panamá	30
04. Argentina e Bolívia: construir capacidades para esclarecer a verdade. ...	32
05. Colômbia e Costa Rica: inovação na cooperação entre empresas públicas	34
06. Cuba e a aposta pela erradicação do analfabetismo: «Sim, eu posso» em Panamá e Nicarágua	36
07. Germinação hospitaleiro chileno-boliviano: as crianças primeiro	39
CASOS DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL SUL-SUL E TRIANGULAR	40
08. República Dominicana, México e Alemanha: tecer Redes para gerenciar os resíduos sólidos.....	40
09. Paraguai: transformação da função pública com o apoio de Chile e Espanha.....	42

CAPÍTULO III

Reflexões a partir dos casos

Identificação	51
Formulação e negociação	51
Implementação.....	52
Resultados.....	52
Transversais.....	53
Desafios para o futuro	53

ÍNDICE DE ESQUEMAS, TABELAS E MAPA

Esquema I.1:	O que sistematizar nos casos de CSSeT	16
Esquema I.2:	Vozes a incorporar na sistematização	17
Tabela I.1:	Guia de perguntas orientadoras para as entrevistas	18
Tabela I.2:	Definição das características: guia para a análise dos casos	19
Tabela II.1:	Casos sistematizados pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul em 2010 e 2011	23
Mapa II.1:	Casos sistematizados pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul em 2010 e 2011	24
Tabela II.2:	Resumo dos casos, por fases e características	45

AGCI	Agência de Cooperação Internacional de Chile
AECID	Agência Espanhola de Cooperação Internacional
AEPCFA	Associação de Educação Popular «Carlos Fonseca Amador»

SIGLAS

ALBA	Aliança Bolivariana para os povos de Nossa América	MIDES	Ministério de desenvolvimento Social da República de Panamá
ARAP	Autoridade de Recursos Aquáticos da República de Panamá	MINED	Ministério de Educação da República de Nicarágua
ASOFAMD	Associação de Familiares de Detidos, Desaparecidos e Mártires pela Liberação Nacional	MIPYME	Micro, Pequena e Média Empresa
AUCI	Agência Uruguia de Cooperação Internacional	OEI	Organização de Estados Iberoamericanos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento	OPO	Oficina de Planejamento e Orçamento de Uruguai
CI	Cooperação Internacional	OTC Chile	Oficina Técnica de Cooperação da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o desenvolvimento em Chile
CIBNOR	Centro de Investigações Biológicas do Nordeste	PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
CIEDEF	Conselho Interinstitucional para o Esclarecimento das Desaparições Forçadas	PROFO	Projetos Associativos de Fomento da Corporação de Fomento da Produção de Chile
CSSeT	Cooperação Sul-Sul Bilateral e Triangular	RRDD	República Dominicana
DGAEJA	Direção Geral de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos da República de Nicarágua	RD-CAFTA	Tratado de Livre Comércio entre República Dominicana, Centro América e Estados Unidos
DNSC	Direção Nacional de Serviço Civil de Chile	SEGIB	Secretaria Geral Ibero-americana
EAAF	Equipe Argentino de Antropologia Forense	SEMARNAT	Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Rurais dos Estados Unidos Mexicanos
EPM	Empresas Públicas de Medellín	SFP	Secretaria da Função Pública da República do Paraguai
FO-AR	Fundo Argentino de Cooperação Horizontal	SRE	Secretaria de Relações Exteriores dos Estados Unidos de México
FOCAI	Fundo de Cooperação e Assistência Internacional de Colômbia		
GEF	Fundo Global para o Meio Ambiente		
GIZ	Agência Alemanha de Cooperação Técnica		
IBERPYPME	Programa Ibero-americano de Cooperação Institucional para o desenvolvimento da Pequena e Mediana Empresa		
ICE	Instituto Costarricense de Eletricidade		
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura		
IPLAC	Instituto Pedagógico Latino-americano e Caribenho		
MIDA	Ministério de Desenvolvimento Agropecuário da República de Panamá		

Sobre o Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul

O Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul tem sua origem em um mandato do Programa de Ação da XVII Cúpula Ibero-americana realizada em Santiago, Chile, em 2007. Seu campo de atuação é a Cooperação Sul-Sul, que recebeu um notável impulso na região nos últimos anos e que enfrenta desafios associados à capacidade das instituições impulsionadoras.

Sua aprovação, por parte dos Responsáveis de Cooperação (RC), se efetuou no marco da XVIII Cúpula de São Salvador, em novembro de 2008, e seu objetivo é: «Fortalecer e dinamizar a Cooperação Horizontal Sul-Sul, contribuindo à qualidade e impacto de suas ações assim como à extensão das boas práticas associadas às mesmas».

Países participantes

Os países que participam no Programa são dezenove: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Paraguai, Portugal, República Dominicana e Uruguai.

Linhas de ação

- **LINHA 1. Formação e capacitação.** Contempla a formação em temas gerais da cooperação internacional, focados principalmente à Cooperação Sul-Sul, para contribuir assim ao desenvolvimento de capacidades das unidades técnicas de cooperação em Ibero-américa. Contempla também a realização de seminários, cursos e oficinas presenciais e/ou virtuais. Igualmente considera o intercâmbio estruturado de experiências como uma atividade complementar, em termos temáticos, no processo de formação das unidades técnicas.
- **LINHA 2. Apoio a sistemas de informação, computação e registro da cooperação.** Através desta Linha, o Programa espera contribuir com o desenvolvimento e consolidação dos sistemas de informação dos países membros do Programa.
- **LINHA 3. Apoio ao Relatório Anual sobre a Cooperação Sul-Sul em Ibero América.** o Relatório Anual da Cooperação Sul-Sul em Ibero América é competência da Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB), e o Programa contribui ao seu conteúdo através de suas diferentes linhas de trabalho.
- **LINHA 4. Fóruns de discussão e formação de posições entre os Responsáveis de Cooperação (RC).** Neste âmbito corresponde fazer possível que os Responsáveis de Cooperação contem com um espaço para a análise e discussão sobre os aspectos que influenciam no que se fazer da Cooperação Sul-Sul.
- **LINHA 5. Sistematização e documentação de experiências da Cooperação Sul-Sul em Ibero América.** Esta Linha tem por objeto contribuir à sistematização e documentação das experiências de Cooperação Sul-Sul que os países realizam e que possam constituir boas práticas.

Apresentação

Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul busca fortalecer as capacidades para gerenciar a Cooperação Sul-Sul Bilateral e Triangular (CSSeT) das Unidades Técnicas de Cooperação dos 19 países aderidos. De acordo com este objetivo se trabalha em cinco linhas de ação para melhorar a capacidade de registrar, reportar e sistematizar a cooperação dos países aderidos, capacitar a suas equipes de trabalho e aprofundar o diálogo político.

A Linha cinco do Programa está dirigida a apoiar aos países na sistematização qualitativa de experiências de CSSeT. O interesse do Programa nesta Linha é promover processos de registro e análise de sua cooperação que permitam identificar aprendizagens, dar-lhes visibilidade e gerar memória institucional.

Durante os dois primeiros anos de exercício do Programa, 2010-2011, os esforços desta Linha se centralizaram no desenvolvimento de ferramentas metodológicas de fácil aplicação para sistematizar experiências, aplicar esta metodologia em novos casos e identificar as primeiras aprendizagens que produziram os casos para melhorar a gestão ou entendimento da CSSeT.

Esta publicação registra os avanços nestes três aspectos. A primeira parte apresenta o desenvolvimento metodológico, fazendo uma especial ênfase na proposta do Programa sobre que é como sistematizar. A segunda parte expõe os Nove casos sistematizados pelo Programa até o momento, sete de Cooperação Sul-Sul Bilateral e dois de Sul-Sul e Triangular. Finalmente, o último capítulo resume as aprendizagens e Lições destes casos para entender melhor a CSSeT ou melhorar a gestão deste tipo de cooperação.

É uma satisfação apresentar esta publicação, que se espera que seja a primeira de uma série orientada para dar maior visibilidade aos avanços e resultados de trabalho e para contribuir nos debates e discussões sobre as fortalezas e desafios da CSSeT no contexto Ibero-americano.

Por último, queremos agradecer a todas as pessoas e instituições que de maneira ativa e propositiva colaboraram neste processo e compartilharam suas experiências, percepções opiniões e aprendizagens com o Programa.

Patricia González G.
Gerente Unidade Técnica
Programa Ibero-americano para
o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.



CAPÍTULO I

Metodologia para sistematizar
experiências

Metodologia para sistematizar experiências

O Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (a seguir, o Programa) tem o mandato de melhorar a capacidade das Unidades Técnicas de Cooperação de seus países membros para gerir a Cooperação Sul-Sul e Triangular (CSSET) e impulsionar o diálogo político nesta matéria entre os países. Uma de suas linhas de ação está orientada a promover a sistematização de experiências, com o objetivo de identificar como se materializam na prática as características da CSSET acordadas no âmbito político e identificar aprendizagens que contribuíram ao fortalecimento da gestão desta cooperação.

Para o Programa, sistematizar significa reconstruir experiências a partir das perspectivas das pessoas que interviram nelas e revisar os documentos relacionados, para identificar seus processos, os fatores que influenciaram nestes e os resultados. Sem ser uma avaliação, a sistematização busca melhorar a prática da cooperação e difundir as aprendizagens. Além disso, contar com experiências dos diferentes países permite passar de aprendizagens particulares a gerais.

Com o propósito de oferecer aos países membros ferramentas que lhes permitam sistematizar experiências, o Programa propõe uma metodologia para identificar que aspectos da cooperação sistematizar e como recolher e analisar a informação para identificar aprendizagens. Esta metodologia foi se complementando por meio do diálogo com os países e está aberta a mudanças a partir das sugestões dos membros.

Ponto de partida: o que sistematizar

O primeiro passo é identificar que aspectos da CSSET são de interesse sistematizar. Ao ser uma sistematização orientada a identificar lições na prática é importante que se abordem temas comuns e característicos da CSSET para estabelecer tendências e lições aprendidas.

Os aspectos que se pretende sistematizar se organizam da seguinte maneira:

1. Segundo as diferentes fases dos projetos: identificação, formulação-negociação, implementação e resultados; esta ordem permite vincular as aprendizagens às diferentes etapas da cooperação.

Por que o Programa promove a sistematização de experiências? Porque permite identificar:

- Como se materializam na prática as características da CSSET acordadas no âmbito político.
- Lições ou debilidades da prática da CSSET que contribuam para fortalecer a gestão da cooperação.

2. Segundo as características da CSSET: as características foram identificadas a partir das discussões e acordos dos Responsáveis de Cooperação de Ibero-América no marco de reuniões organizadas pela Secretaria Geral Ibero-americana (SEGIB) ou de acordo com o Relatório Ibero-americano da Cooperação Sul-Sul. Cada característica está vinculada a uma fase, ainda que algumas sejam transversais. Sistematizar estas características permite identificar como se materializa na prática o proposto no contexto político.

Estas fases e características estão sujeitas a melhoras e a revisão a partir das contribuições dos países e dos acordos entre os Responsáveis de Cooperação (Esquema I. 1).

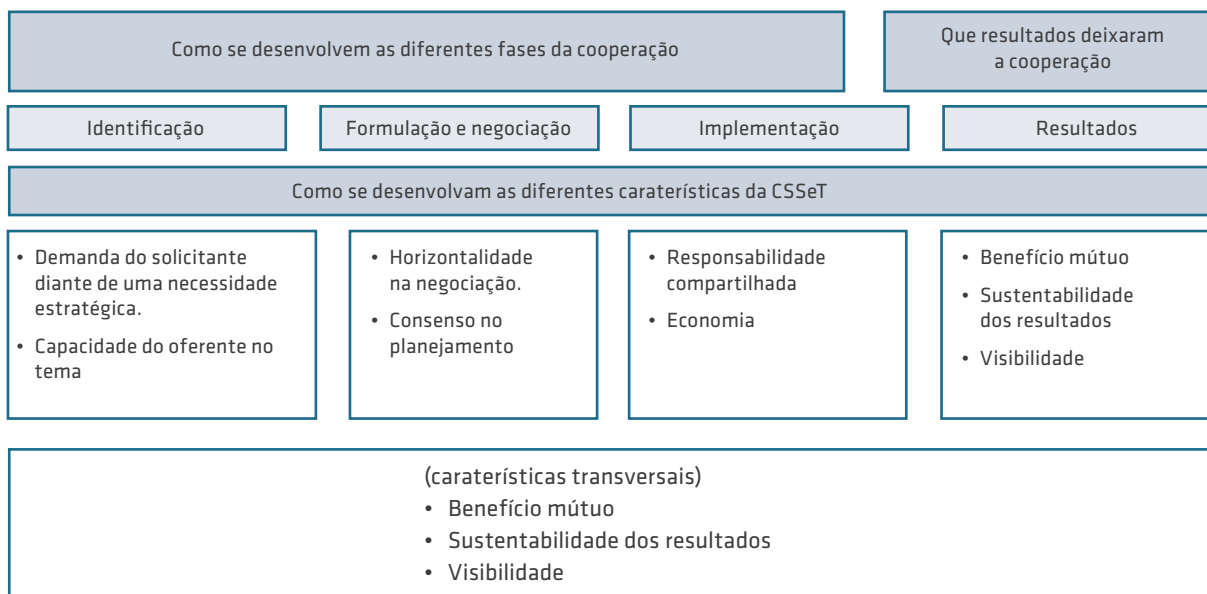
A coleta da informação: como, quando e quem

Uma vez estabelecido o que é interessante sistematizar, a metodologia do Programa traça ajudas para recoletar e analisar a informação. Estas ajudas procuram ser de fácil aplicação para o pessoal não especialista em processos de sistematização.

Em relação a quem deve realizar a sistematização dos casos, o Programa propõe que se façam as Unidades Técnicas de cooperação um acompanhamento ou apoio metodológico. Isto permite com que os técnicos da cooperação se apropriem da metodologia para produzir novas experiências, perdem os meios a implementar processos qualitativos de registro e reflexão sobre sua prática em prol de uma melhor gestão. No entanto, o Programa também encontra um grande valor em que esta metodologia seja utilizada por outros atores (dando-lhe o respectivo crédito). Como foi dito Anteriormente, a

ESQUEMA I.1

O que sistematizar nos casos de CSSeT



metodologia busca ser um disparador de iniciativas de sistematização nos países.

A metodologia projeta a identificação das experiências suscetíveis de sistematizar. O crescente número de projetos de CSSeT em Ibero América dificulta fazê-los com todas as experiências. Além disso, o processo requer tempo, um recurso muitas vezes escasso nas oficinas técnicas de cooperação. Por esta razão, se recomenda selecionar exemplos que possam oferecer aprendizagens interessantes sobre a gestão da cooperação, já seja porque foram exitosos, ou porque não alcançaram os resultados traçados, ou porque contam com mecanismos inovadores. A sistematização não se realiza para qualificar uma experiência, mas sim para aprender dela, por isso é importante considerar que as aprendizagens podem estar tanto naqueles que alcancem os resultados, como nos que não.

Uma condição primordial é que todos os países que participaram no caso estejam dispostos a sistematizá-lo, em virtude de que se busca contar com a visão e a perspectiva de todas as partes. O processo de sistematização deve combinar a visão das instituições que ofereceram a cooperação e as que a receberam; assim como das pessoas que a negociaram e implementaram. A combinação destas perspectivas permite identificar diferentes fatores que puderam facilitar ou obstaculizar os resultados. O bom é que este exercício se realize depois de ter finalizado a experiência para contar com informação mais completa sobre os resultados obtidos e sua sustentabilidade (Esquema I.2).

A coleta da informação sobre o caso se realiza de duas maneiras:

- Entrevistas individuais ou grupais com as pessoas que negociaram e implementaram a cooperação em todos os países vinculados.
- Revisão da documentação existente sobre o caso.

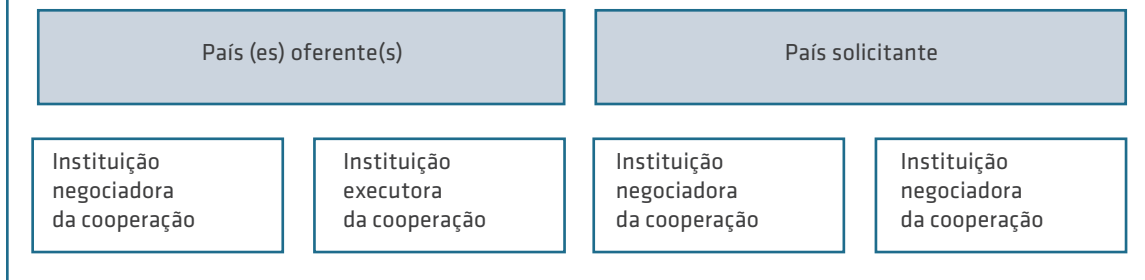
Para as entrevistas, o Programa oferece uma guia de perguntas orientadoras que permitem abordar as diferentes fases da experiência e as características associadas a cada uma delas. A guia de perguntas não deve se entender como uma entrevista, mas sim como um apoio. Em cada entrevista, a pessoa responsável da sistematização deve pedir aos entrevistados que narrem à origem, desenvolvimento e resultados do projeto. Ao longo desta narração podemos ir verificando que todas as perguntas vão sendo respondidas e, quando consideremos necessário, trataremos as que não tenham sido abordadas.

Para estas entrevistas se devem considerar os seguintes elementos:

- Em cada país deve-se entrevistar, como mínimo, aos responsáveis da negociação da iniciativa e aos técnicos que executaram o projeto de cooperação.
- A todas as pessoas entrevistadas deve-se explicar o propósito da sistematização e a metodologia que se utilizará (Tabela I.1).

ESQUEMA I. 2

Vozes a incorporar na sistematização



Sobre a revisão de documentação, se sugere revisar os acordos, a formulação dos projetos, os relatórios de avanços e finais e outros que se considerem pertinentes. Esta exploração permitirá complementar a informação recoletada nas entrevistas, e se comparar ao planejado coincidindo com o implementado e em que medida.

Análises e escrita: alguns conselhos

Toda a informação coletada é organizada de acordo com as fases e as características para facilitar a identificação das fortalezas e debilidades do projeto, os acordos e desacordos nas perspectivas dos entrevistados e as possíveis aprendizagens.

Para facilitar a análise, a cada característica deu-se uma definição. Ao realizar a análise pode-se comparar o que passou na prática com estas definições e identificar os fatores que facilitaram ou obstaculizaram a presença desta característica (Tabela I. 2).

Para identificar os pontos mais relevantes que vão sendo mostradas no caso é necessário:

- Organizar a informação por critério e por ator.
- Identificar se existe um consenso ou uma discrepância entre os atores sobre a maneira como se desenvolveram estes critérios.
- Identificar se há uma aprendizagem positiva ou um desafio relevante (decisivo para a consecução ou não dos resultados esperados) no desenvolvimento de cada critério.

Uma vez realizado este processo deve-se proceder a escrever o caso. O foco dos casos deve estar nos processos de cooperação. Interessa ilustrar os diferentes momentos e características desta cooperação e como seu desenvolvimento facilitou ou dificultou uma solução e sua sustentabilidade. a escritura dos casos busca identificar possíveis Lições para futuros casos de CSSeT.

Recomendações para escrever os casos

- Identificar quais são as características mais interessantes do caso (porque ilustram um fator de êxito ou um desafio relevante para a CSS); a estes deve dar-se a ênfase na escrita do caso.
- Pensar a estrutura do caso: não é necessário que se subdivida ou organize na ordem das fases ou características. No entanto, subdividi-lo em capítulos pode facilitar a narração.
- O caso deve ilustrar de que se trata o projeto de cooperação, quem participaram como foi seu desenvolvimento (mediante a descrição das características pertinentes), se existe uma visão compartilhada ou não dos atores sobre o desenvolvimento do projeto e ressaltar as características relevantes para mostrar a aprendizagem desta experiência em matéria de CSSeT.
- De igual modo, o interesse se centraliza no processo, não se deve esquecer a importância de ressaltar os resultados.
- A extensão do caso não deve superar quatro páginas para facilitar sua leitura.
- Deve-se utilizar uma linguagem fácil e internacional; dirigida a todo tipo de audiências e entendível em qualquer país (não se deve assumir que o leitor conhece as organizações, as cidades ou as personalidades).
- Escrever em tempo passado (facilitará a leitura em anos posteriores).
- Usar testemunhos pode dar força ao argumento; sem por em risco a confidencialidade da fonte.

TABELA I. 1.

Guia de perguntas orientadoras para as entrevistas

	PERGUNTA GUIA	
IDENTIFICAÇÃO	<p>A que plano/prioridade/programa/projeto de desenvolvimento/setorial/ territorial ou Lei, do parceiro solicitante procura dar resposta a esta cooperação técnica?</p> <p>Como identificou o parceiro solicitante à demanda de cooperação neste tema do parceiro oferente?</p> <p>Por quê o parceiro solicitante decide realizar a cooperação com o aliado oferente?</p> <p>Como se estabelece o contato entre as instituições dois países?</p>	<p>Qual é a experiência do parceiro oferente neste tema?</p> <p>Por que interessa à instituição/país oferente brindar cooperação neste tema ou em direção a esse país?</p> <p>O parceiro oferente contava com os recursos administrativos, financeiros e técnicos para brindar a cooperação?</p>
FORMULAÇÃO NEGOCIAÇÃO	<p>Em que reunião (es) se negocia este projeto de cooperação?</p> <p>Que atores de cada país participam no processo de negociação e qual é seu papel?</p> <p>Que condição (es) estabelece(m) as partes para executar o projeto?</p> <p>Existe um documento oficial onde se define o acordo entre as partes? Se a resposta é afirmativa, que documento é e como é seu processo de Redação?</p> <p>Quem participam no processo de formulação e qual é o papel?</p>	<p>Que objetivos resultados esperados e responsabilidades se estabelecem ao formular o projeto?</p> <p>Como se estabelecem os custos do projeto e quem assume cada um deles?</p> <p>O planejamento do projeto ficou plasmado em um documento? Se a resposta é afirmativa, em que documento?</p> <p>Como se ajusta a experiência/capacidades do parceiro oferente ao contexto do parceiro solicitante?</p> <p>Como se reflete este ajuste no projeto?</p>
IMPLEMENTAÇÃO	<p>Que recursos (humanos/materiais/espécies) aportam cada uma das partes para a implementação do projeto?</p> <p>Que funções desempenham os técnicos de cada uma das partes na implementação do projeto?</p> <p>Da implementação do projeto se deriva alguma dependência do parceiro solicitante de produtos ou técnicos do parceiro oferente?</p> <p>As datas de iniciação e de término do projeto coincidem com aquelas estabelecidas no cronograma do projeto?</p> <p>Se houve alguma mudança ou atraso, que o motivo e que efeitos tiveram essas mudanças sobre o desenvolvimento do projeto?</p>	<p>Considera que existe uma boa relação entre os custos do projeto e os resultados esperados? Justifique</p> <p>Se algum dos parceiros não contou com os recursos necessários durante a implementação, que solução se encontrou?</p> <p>O custo total do projeto foi aquele estabelecido no planejamento? Se a resposta é não, por que variou e como se cobriu o sobrecusto (se houve)?</p> <p>A experiência utiliza alguma metodologia ou desenvolve alguma atividade que consideram inovadora ou inovadora para o desenvolvimento de capacidades? Qual?</p> <p>Que informação da experiência está disponível para consultas do público em geral?</p>
RESULTADOS	<p>Quais dos resultados planejados alcançou o projeto?</p> <p>Se algum dos resultados esperados não foi alcançado, qual foi o motivo?</p> <p>Que capacidades se fortaleceram no país solicitante e como essas capacidades podem contribuir para o melhoramento da instituição envolvida?</p> <p>Que aprendizagens ou valor agregado obteve a el projeto gerou algum outro resultado positivo não previsinstituição oferente desta cooperação?</p> <p>O projeto gerou algum outro resultado positivo não previsto?</p> <p>A experiência contou com um mecanismo de avaliação ou de retroalimentação entre parceiros ao finalizar sua implementação? Se a resposta é afirmativa, como se fez este processo, quem participaram e que aspectos foram considerados?</p>	<p>Como se garantia a sustentabilidade dos resultados alcançados?</p> <p>Que elementos são os mais importantes para garantir a Sustentabilidade?</p> <p>Quais das capacidades adquiridas neste projeto o parceiro solicitante se sente em capacidade de oferecer a outros países ou em seu país?</p> <p>O parceiro cooperante voltaria a fazer cooperação neste tema com outros países? Quais elementos melhorariam no futuro? Se a resposta é não, por quê?</p> <p>Que aprendizagens considera que tenha deixado à cooperação tradicional Norte-Sul que aplicou no desenvolvimento desta Cooperação Sul-Sul?</p>

TABELA 1.2.

Guia de perguntas orientadoras para as entrevistas

FASE	CARACTERÍSTICA	DEFINIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS PARA APOIAR A ANÁLISE DOS CASOS
IDENTIFICAÇÃO	Demanda do solicitante diante de uma necessidade estratégica	A cooperação se inicia a partir de uma demanda do país solicitante para responder necessidades prioritárias plasmadas em documentos estratégicos nacionais setoriais, institucionais ou iniciativas da sociedade civil canalizadas pelo Governo nacional. Em caso de cooperação bidirecional responde a necessidades estratégicas de ambos os países.
	Capacidade do oferente no tema	A experiência que compartilha o ou os países oferentes demonstraram resultados concretos em seus países e tem o interesse e a capacidade para compartilhá-la. Em caso de cooperação bidirecional suas experiências são complementares.
FORMULAÇÃO NEGOCIAÇÃO	Horizontalidade na negociação	O ou os países oferente(s) e solicitante(s) estabelecem a cooperação de maneira voluntária, sem imposições e/ou condições políticas ou comerciais.
	Consenso no planejamento	Os objetivos, atividades e orçamento da cooperação são definidos pelo consenso entre todos os países e ficam formalizados em um documento oficial.
IMPLEMENTAÇÃO	Responsabilidade compartilhada	Todos os países aportam recursos humanos, materiais e financeiros para cumprir com os cronogramas e atividades estabelecidos. A cooperação nem depende completamente de expertos e/ou materiais de ou dos oferentes, nem gera de pendência posterior em direção a eles.
	Economia	O custo de realizar a cooperação é inferior ao que custaria desenvolver essa capacidade no país solicitante por outro meio. É desejável que os países realizem análises econômicas da cooperação.
RESULTADOS	Benefício mútuo	Todos os objetivos do projeto foram alcançados, deixando capacidades instaladas no país solicitante. A experiência deixa ao ou aos países oferente(s) aprendizagens valiosas para sua instituição e para futuras experiências de cooperação.
	Sustentabilidade dos resultados	O país solicitante desenvolve mecanismos para garantir a continuidade no tempo dos resultados obtidos (capacidades no pessoal e nas institucionais), incluída a capacidade de replicá-lo em suas próprias instituições ou em outros países.
	Visibilidade	A informação sobre esta cooperação está disponível ao público, ao menos, para todas as instituições envolvidas, em documentos, publicações oficiais ou nos meios de comunicação. Seria ideal que as partes especificassem, desde o início da cooperação, como darão visibilidade.
TRANSVERSAIS	Adaptação ao contexto	Os países participantes consideram as particularidades do contexto e das instituições envolvidas desde a fase de identificação até sua finalização a fim de implementar os mecanismos necessários para compartilhar e adaptar sua experiência.
	Inovação	A experiência utiliza meios ou metodologias inovadoras (em suas diferentes etapas) para compartilhar ou transferir suas capacidades.
	Prestação de contas	A informação sobre os recursos investidos, sua rastreabilidade e os mecanismos para selecionar provedores é aberta e está disponível em ambos os países.



CAPÍTULO II

Casos sistematizados pelo Programa



Casos sistematizados pelo Programa

Durante 2010 a metodologia foi aprovada em dois casos de Cooperação Sul-Sul sistematizados pelo Programa e em 2011 se aplicou a sete casos mais, cinco de Cooperação Sul-Sul Bilateral e dois de Cooperação Sul-Sul Triangular. No total se conta a data com Nove experiências sistematizadas que envolviam quinze países membros do Programa. As experiências sistematizadas foram selecionadas entre os casos relatados como exitosos ao Relatório Ibero-americano

de Cooperação Sul-Sul, buscando a maior representação e cobertura dos membros do Programa (Tabela II.1, Mapa II.1).

Nesta primeira etapa, a sistematização foi realizada desde o Programa com o apoio de profissionais das Unidades Técnicas de cooperação dos países participantes, para que conhecessem a metodologia e contribuíssem ao processo de coleta de informação. A seguir apresentamos os Nove casos.

TABELA II.1

Casos sistematizados pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul em 2010 e 2011

	OFERENTE	SOLICITANTE	PROJETO
COOPERAÇÃO HORIZONTAL SUL-SUL	Colômbia	Uruguai	Compartilhando mapas de cooperação entre Ação Social e a Oficina de Planejamento e orçamento de Uruguai.
	El Salvador	Guatemala	Apoio à capacidade exportadora da mini, pequena e media empresa através do FOEX FONDEPRO.
	Argentina	Bolívia	Apoio de Equipe Argentino de Antropologia Forense (EAAF) na identificação de vítimas do terrorismo de Estado para a busca da verdade, a memória e a justiça.
	Colômbia/ Costa Rica	Colômbia/ Costa Rica	Colaboração empresarial para o intercâmbio de conhecimento e experiências tecnológicas relacionadas com a prestação de serviços públicos entre as Empresas Públicas de Medellín (EPM) e o Instituto Costarricense de Eletricidade (ICE).
	Cuba	Panamá y Nicarágua	Apoio na adaptação e implementação do método de alfabetização «Sim, eu posso».
	Chile	Bolívia	Criações dos hospitais pediátricos El Niño de la Paz e o Ezequiel González Cortés de Santiago do Chile.
	México	Panamá	Fortalecimento da aquicultura em Panamá mediante a produção de sementes de moluscos e cultivos no mar.
COOPERAÇÃO SUL-SUL E TRIANGULAR	Espanha Chile	Paraguai	Fortalecimento da gestão e do desenvolvimento das pessoas do setor público ao serviço da cidadania do Paraguai.
	México Alemanha	República Dominicana	Apoio à criação da Rede Giresol na República Dominicana para a promoção da gestão integral dos resíduos sólidos.

MAPA II.1

Casos sistematizados pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul em 2010 e 2011



Casos de Cooperação Horizontal Sul-Sul

01. O INTERCÂMBIO DO MAPA DE COOPERAÇÃO ENTRE COLÔMBIA E URUGUAI

Contar com ferramentas que permitam consultar, de maneira eficaz, em tempo real e de fácil acesso e compreensão, a Cooperação Internacional que os países dão e recebem é um dos grandes desafios das oficinas de cooperação dos países de América Latina. A experiência da Colômbia nesta matéria permitiu ao Uruguai desenvolver capacidades institucionais que hoje fazem possível aceder de maneira pública a este tipo de informação da Internet. Este caso, representado como exitoso tanto pelo parceiro receptor como pelo oferente, reflete a relevância dos critérios de identificação e exalta a importância da negociação horizontal, a adaptabilidade ao contexto da experiência e os esquemas de responsabilidades compartilhadas para garantir tanto o benefício mútuo do projeto como a sustentabilidade de seus resultados.

Motivações claras, desafios similares

Em agosto de 2007 se promulgou no Uruguai a Lei que estabeleceu a criação do Instituto Uruguiaio de Cooperação Internacional, ao que assignou «(...) a coordenação, supervisão e seguimento da Cooperação Internacional (CI), determinando os planos e programas que se requeiram para dar cumprimento às políticas de desenvolvimento do país».

Com a promulgação desta Lei se iniciou um profundo processo de transformação institucional e jurídica para adaptar a institucionalidade uruguiaia ao atual contexto global da ajuda ao desenvolvimento, em particular considerando que é catalogado como um País de Renda Média-Alta e com altos índices de Desenvolvimento Humano. Este processo adquiriu uma maior relevância na agenda uruguiaia por o que na Lei de Orçamento 2010 se resolveu denominar essa nova instituição como Agência Uruguiaia de Cooperação Internacional (AUCI).

O Departamento de Cooperação Internacional da Oficina de Planejamento e Orçamento (OPO) da Presidência do Uruguai, ente encarregado de liderar o processo de criação da Agência, identificou que para conseguir esta transformação se requeria melhorar os processos de gestão da cooperação no país. Com este fim, estabeleceu dentro de seu plano de trabalho a identificação de experiências interessantes nesta matéria em América Latina, dando prioridade entre outros temas, a sistemas de informação da cooperação com potentes instrumentos de manejo e visualização.

Desde finais da década de noventa, o Governo de Colômbia desenvolveu um sistema de informação sobre a Cooperação Internacional que recebe e dá ao país. Em 2004, com o apoio financeiro da União Europeia e posteriormente da Espanha, a Direção de Cooperação Internacional de Ação Social criou uma base de dados sobre a cooperação no país, que um ano depois complementaria com uma versão na Internet do denominado Mapa de Cooperação (de agora em diante o Mapa).

Trata-se de uma ferramenta visualmente amigável, de fácil uso e de livre acesso, que ilustra sobre um mapa político do país, diferentes aspectos da Cooperação Internacional em execução e discrimina a informação de acordo com variáveis como fontes, temas, áreas prioritárias, montantes e intervenções por regiões.

O sistema de informação e o Mapa deram resposta à demanda dos responsáveis de cooperação de Colômbia de construir ferramentas que permitiram uma análise mais profunda e em tempo real da situação da cooperação que recebe e outorga o país. O desenvolvimento destas ferramentas permitiu ao Governo: 1) Melhorar os canais de diálogo, intercâmbio de informação e coordenação com osadores. 2) Contar com mais e melhor informação para planejar e tomar decisões. 3) Apoiar a gestão, monitoramento e seguimento da cooperação. 4) Permitir o acesso público à informação.

Quando Colômbia apresentou seu Mapa em um seminário de Cooperação Sul-Sul no Chile em 2007, despertou o interesse de vários países, entre eles Uruguai, por ser uma ferramenta pioneira na visualização pública dos fluxos da ajuda. Em consequência, Ação Social formalizou a oferta para apoiar processos de desenvolvimento de Mapas na região, respondendo assim a uma das prioridades da Agenda de Cooperação Internacional de Colômbia 2007-2010: o fortalecimento da oferta de cooperação técnica do país.

União de interesses

O interesse do Uruguai em gerar um sistema de informação que permitira um eficiente manejo e visualização, coincidiu com o interesse da Colômbia em compartilhar sua experiência do Mapa. Neste cenário, o Diretor do Departamento de Cooperação da OPP contactou à Diretora de Cooperação Internacional de Ação Social para coordenar uma visita que permitira entender o modelo institucional da cooperação na Colômbia e, neste contexto, o funcionamento e utilidade do Mapa. Esta visita permitiu à OPP estabelecer se esta ferramenta era a adequada para seus interesses e se a institucionalidade colombiana em matéria de cooperação se assemelhava à uruguaia, o que facilitaria o processo de adaptação. A constatação destas duas realidades levou à OPP a solicitar de maneira formal cooperação técnica a Ação Social. Compartilhar pela primeira vez seu Mapa que dava a oportunidade à Colômbia de contar com um caso piloto para consolidar-se como parceiro oferente em temas de sistemas de informação da cooperação.

Os Diretores de Cooperação de ambos os países estiveram à frente do processo de negociação, sem por nenhuma condição, salvo o compromisso mútuo de seguir em frente o projeto. A negociação incluiu a definição dos resultados esperados, as atividades requeridas e os recursos e obrigações de cada uma das partes:

1. Colômbia se comprometeu a apoiar o processo de criação da Agência Uruguaia de Cooperação para que tivesse uma maior capacidade de visualizar projetos de cooperação por meio de um software específico que permitisse gerar um Mapa de Cooperação. Para tal propósito, Ação Social doaria o software e a licença de uso ao Governo uruguaio, o que significava eliminar qualquer dependência futura de Colômbia. Adicionalmente, brindaria o apoio técnico e tecnológico para a conceituação e desenvolvimento do Mapa. Os custos deste apoio cobriria o Fundo de Cooperação e Assistência Internacional (FOCAI) de Colômbia.
2. Por sua parte, o Uruguai se comprometeria a realizar todos os ajustes técnicos requeridos para por em funcionamento seu Mapa e por a disposição da Colômbia e de outros países as futuras melhoras e modificações.

Estes acordos ficaram formalizados no documento de solicitação de cooperação estabelecida por Ação Social, que posteriormente se oficializou no marco da Comissão Mista de 20 e 21 de novembro de 2008 entre Uruguai e Colômbia.

Sortear os desafios da adaptação

Uma das grandes virtudes deste caso, mas também seu maior desafio em termos operativos foi adaptar o Mapa ao sistema de informação e à divisão política e administrativa de Uruguai. Ao tentar depositar a informação disponível da cooperação no Uruguai no software do Mapa se fez visível a necessidade de melhorar a quantidade e qualidade dos dados. Este processo, que no planejamento do projeto tinha considerado como uma atividade curta, na execução tomou mais de seis meses e implicou para Uruguai identificar a informação mais pertinente dos projetos e dispor dos recursos humanos para conseguir e organizá-la.

Durante toda esta fase, o apoio técnico de Ação Social foi fundamental para a OPP porque compartiu suas aprendizagens na construção de seu sistema de informação. Contar com o apoio de um país que tinha sorteado os mesmos inconvenientes permitiu ao Uruguai agilizar o processo. Isto significou para o país oferente uma dedicação de tempo muito maior, que não afetou a qualidade nem a disposição do suporte técnico. Uma das características que facilitou esta prolongação foi o uso de meios virtuais: quase a totalidade das atividades se desenvolveu mediante correios eletrônicos.

O projeto da interfase visual do Mapa do Uruguai contou também com mudanças durante sua implementação. Ação Social contratou provedores informáticos colombianos para que, no trabalho conjunto com seus próprios técnicos, apoiaram à OPP para gerar seu mapa visual. No entanto, logo colocando em andamento a maioria das adaptações estabelecidas, se acordou que os técnicos colombianos entregariam os códigos abertos

do software a técnicos informáticos do Uruguai para que finalizem as adaptações locais, além disso, de deixar a capacidade do manejo do sistema em dito país. A OPP assumiu o custo destes novos provedores. As instituições calculam que o custo contribuído por ambas às partes não superou os 15.000 dólares. Convém indicar, não obstante, que fica pendente acrescentar a esse número uma valorização do tempo dedicado pelo pessoal da OPP e de Ação Social, ainda não incluída.

«Não é duplicar, é contribuir»

Graças ao trabalho em conjunto entre Ação Social e a OPP, Uruguai conta neste momento com um Mapa de Cooperação totalmente adaptado a sua realidade e de livre acesso na web. O orçamento da futura Agência de Cooperação Internacional inclui os custos necessários tanto para sua adequada gestão como para o melhoramento do sistema de informação.

Esta experiência deixou para ambos os países resultados adicionais:

1. Se bem não dimensionaram o tempo e esforço que implicava a adaptação do Mapa ao sistema local, o apoio técnico prolongado da Colômbia permitiu que o intercâmbio se transformasse em um processo de fortalecimento de capacidades muito valioso para Uruguai. Contar com o saber fazer da Colômbia em matéria de sistemas de informação e com seu constante apoio durante o processo de mudança institucional foi fundamental para simplificar caminhos, prevenir problemas, desenvolver capacidades em seu pessoal e dar-se conta de que muitos de seus obstáculos e desafios são compartilhados com os demais países da região. Participar nesta experiência ajudou a entender o papel de um parceiro igualitário na Cooperação Sul-Sul; no que segundo palavras de um funcionário da OPP, «ambos os países trabalham de dois e sentem que o resultado obtido é uma construção conjunta».
2. Para Ação Social esta primeira experiência de intercâmbio do Mapa de Cooperação permitiu dar visibilidade a este tema em cenários internacionais, mostrando, além disso, que a agenda da Cooperação Sul-Sul é ampla e inclui as contribuições de melhoramentos tecnológicos. Adicionalmente, Colômbia estruturou melhor a oferta do Mapa, considerando os fatores necessários para adaptá-lo a outros contextos e às expectativas do solicitante. Por último, as reflexões e discussões com a OPP entorno dos sistemas de informação enriqueceram a reflexão própria e o processo de melhora continua de Ação Social nesta área.

Algumas reflexões finais de ambos os países

Segundo os atores que intervíram, os resultados satisfatórios que ambos os países destacaram da experiência foram produto de uma confluência de fatores:

1. Por um lado, tive uma coincidência entre a necessidade real e sentida do Uruguai de avançar na construção de seu Mapa e o entusiasmo da Colômbia por compartilhar esta capacidade. Fruto desta coincidência, o intercâmbio foi sempre uma prioridade para ambas as instituições.
2. Por outro lado, a intervenção se produziu entre instituições especialistas em cooperação, o que facilitou o diálogo entre as partes. Esta reflexão as levou a concluir que, contar com uma boa experiência técnica é um primeiro passo; o complemento necessário para seu êxito é contar com além das pessoas que administram adequadamente a cooperação.
3. Finalmente, a aproximação institucional, física e cultural facilitou a construção de confiança mútua. Desse mesmo modo, resultou pertinente o conhecimento compartilhado e a flexibilidade na implementação, já que os técnicos envolvidos trabalham em contextos similares e entenderam sempre os obstáculos diários de seus pares. Neste mesmo sentido, o uso de meios virtuais para o desenvolvimento das atividades em um projeto que teve um tempo de execução por volta de um ano, permitiu economizar custos de transporte e uma maior flexibilidade nas agendas dos envolvidos.

Mas, também se identificaram alguns desafios. De fato, ter os responsáveis de cooperação desenvolvendo um projeto deixou por sua vez, algumas inquietudes em ambos os países:

1. Experimentar as particularidades operativas deste intercâmbio reiterou a necessidade de contar com procedimentos específicos para a Cooperação Sul-Sul. Em particular, conseguir melhores ferramentas de planejamento, bem como processos de retroalimentação que não se limitem a verificar a execução, mas sim que vão mais além e consigam identificar tanto os ensinamentos (positivos e negativos) da experiência como o valor agregado para cada parceiro.
2. Em último termo, coincidiram na necessidade de melhores mecanismos para contabilizar a hora pessoal investida no projeto, considerando que os funcionários envolvidos realizam suas atividades de cooperação de maneira paralela às suas obrigações diárias de trabalho.

02. EL SALVADOR- GUATEMALA: FUNDOS PARA FORTALECER A CAPACIDADE EXPORTADORA DAS MIPYME

Uma experiência exitosa do El Salvador, derivada de um processo prévio de Cooperação Sul-Sul com Chile, permitiu a Guatemala estruturar um fundo para impulsionar a produtividade e a capacidade exportadora de suas Micro, Pequenas e Médias Empresas (MIPYME). A análise deste caso ratifica o neurálgico da adaptação ao contexto para o êxito de um intercâmbio de experiências e sua futura replicabilidade; a relevância de que surja de uma demanda sentida do parceiro solicitante com um processo prévio de reflexão sobre sua pertinência; a importância da existência de uma forte motivação do parceiro oferente.

A confluência de motivacionais

Os países de Centro América enfrentam o desafio de fortalecer sua competitividade e capacidade exportadora diante da abertura de vários mercados globais: o Tratado de Livre Comércio entre República Dominicana, Centro América e Estados Unidos (RD -CAFTA); as negociações do Tratado de Livre Comércio com a União Europeia e a negociação de uma União Alfandegária no marco da Integração Centro-americana. Neste contexto, o Ministério de Economia de El Salvador conta com um Fundo chamado FOEX-FONDEPRO focado a fortalecer a competitividade e capacidade exportadora de sua Micro, Pequena e Média Empresa (MIPYME), considerando que cerca de 90% de seu universo empresarial corresponde a este tipo de organizações.

Neste sentido, o FOEX-FONDEPRO se originou em 2002. Marcado no Programa Nacional de Competitividade se inspirou no modelo Projetos Associativos de Fomento (PROFO) da Corporação de Fomento da Produção do Chile.

O modelo chileno foi adaptado aos contextos institucional, econômico e empresarial do Salvador, dando como resultado um modelo acorde com suas necessidades e possibilidades. O Fundo FOEX-FONDEPRO oferece às MIPYME co-financiamento não reembolsável até 75% do custo total de um projeto ou de uma iniciativa que permita melhorar sua capacidade exportadora. É um co-financiamento por demanda, orientado a melhorar qualidade, produtividade ou tecnologia, desenvolver novos mercados, impulsionar a capacidade associativa e de inovação e criar empreendimentos inovadores. Este Fundo, que operou até 2010 com recursos de cooperação internacional, hoje faz parte da Estratégia Integral de Fomento às Exportações de El Salvador e opera com recursos do orçamento nacional.

Devido ao seu foco inovador e a seus bons resultados, o FOEX-FONDEPRO foi catalogado pela estratégia DESCA/ CENPROMYPE e pelo Programa Ibero-americano de Cooperação Institucional para o desenvolvimento da Pequena e Média Empresa (IBERPYME) como uma «boa prática» e um modelo replicável na região centro-americana. A raiz destes reconhecimentos, DESCA/CENPROMYPE organizou um estágio regional para que os Governos da América Central conhecessem a experiência. O Ministério da Economia da Guatemala participou deste estágio e veio nesta ferramenta um grande potencial: com sua adoção poderia fazer operativa sua prioridade institucional de fomentar a internacionalização das PYME, segundo o estipulado no Programa de apoio ao Comércio Exterior e a Integração (Componente 4).

Desta mesma maneira, esta entidade solicitou à cooperação Alemanha, por meio da GIZ, apoio na realização de um estudo de viabilidade institucional e política para impulsionar o Fundo em seu país. No marco deste processo organizou uma viagem exploratória a El Salvador para conhecer no local de funcionamento do FOEX-FONDEPRO e dialogar com empresas beneficiárias. Nesta viagem participaram tanto tomadores de decisões e técnicos do Ministério, como membros da Câmara de Indústria de Guatemala, em representação dos potenciais beneficiários do Fundo. Os testemunhos de êxito dos empresários salvadorense e o conceito positivo do estudo de viabilidade levaram ao Ministério de Economia de Guatemala a solicitar o apoio técnico a seus homólogos de El Salvador.

Para o Ministério de Economia de El Salvador, compartilha esta experiência que significou:

1. Primero, apoiar o fortalecimento da capacidade exportadora da MIPYME nos diferentes países de América Central e contribuir para melhorar a capacidade negociadora da

região, conseguindo que finalmente termine favorecendo a seus empresários.

2. Segundo, reforçar sua visão institucional de «ser reconhecidos na América Latina como uma das melhores entidades que proporciona co-financiamento às MIPYME para fortalecer sua competitividade».

O intercâmbio na prática

Nos acordos de intercâmbio interviram: de El Salvador, o Diretor de FOEX-FONDEPRO e o Vice-ministro de Comércio e Indústria; pelo lado da Guatemala, o Vice-ministro de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa. Em março de 2010, estes acordos se plasmaram em uma Carta de Entendimento entre ambas as vice-ministérios com o apoio de FONDEMYPE.

Não obstante, como a carta não informou às respectivas Chancelarias, não se inscreveu na conseguinte Comissão Binacional de 14 de abril do mesmo ano.

Nessa Carta de Entendimento:

1. El Salvador se comprometeu a facilitar recursos humanos para apoiar a elaboração e validação dos manuais operativos do Fundo em Guatemala, capacitar ao pessoal e prover abertos os programas fontes da plataforma de gestão do FOEX-FONDEPRO para não gerar dependência posterior do apoio.
2. Por sua parte, o Ministério em Guatemala envolveria ao pessoal diretivo e técnico no processo de elaboração e validação dos manuais, além de coordenar a capacitação de seu pessoal e implementar o Fundo.

Os acordos foram efetuados com muita rapidez. Sobre isso influenciou o forte apoio e compromisso dos Vice-ministros de ambos os países, além disso, do fato de que não se tivesse fixado nenhuma condição.

Da mesma forma, outros fatores decisivos no impacto positivo do projeto vieram da própria atitude do pessoal de ambos os países:

1. O pessoal de El Salvador passou por um processo similar de apoio técnico do Chile durante a constituição de FOEX-FONDEPRO. Desta experiência aprenderam o valor de adaptar o modelo à suas realidades institucionais, políticas, empresariais e sociais. Por este motivo, tanto nos estágios como nas visitas e transferência de materiais, os técnicos de El Salvador fizeram ênfase na importância de não ver o intercâmbio como a simples entrega de conhecimento ou materiais a Guatemala, mas sim como um espaço de reflexão sobre as bondades e dificuldades do Fundo e as aprendizagens mais relevantes do caminho percorrido.
2. Para os técnicos guatemaltecos esta perspectiva, combinada com que os cooperantes salvadoreños foram seus pares, com dificuldades diárias e desafios institucionais e sociais muito similares, serviu para gerar a confiança

para acreditar que o modelo era viável e que poderia ser exitoso no seu país.

De igual modo se cumpriram todas as atividades fixadas no projeto, mudanças diretivas na Guatemala implicaram um atraso na aprovação final e colocada em funcionamento do Fundo, o que não permite estabelecer ainda o êxito dos resultados do projeto.

Finalmente, é importante destacar que a realização deste intercâmbio permitiu a El Salvador ratificar seu interesse em seguir compartilhando o Fundo com outros países. Não obstante, identificou a necessidade de documentar melhor sua metodologia de trabalho e de contar com ferramentas que facilitem compartilhá-la. Além disso, para futuras experiências se ressaltou a importância de utilizar ao máximo os meios virtuais e as plataformas regionais que permitam compartilhar, de maneira simultânea entre vários países, as inquietudes, experiências e conhecimentos. Um resultado lateral deste processo para os técnicos de FOEX-FONDEPRO foi conhecer as políticas de comércio exterior de Guatemala, o que facilitou entender algumas travas que estão apresentando produtos salvadoreños para ingressar a esse mercado.

Lições para o futuro

Os atores envolvidos identificaram, além disso, da adaptabilidade, alguns fatores relevantes na boa implementação da experiência:

1. Que a demanda provenha do parceiro solicitante e que se desprenda de uma convicção tanto política como técnica de que o intercâmbio é necessário e útil para solucionar ou enfrentar um desafio setorial.
2. Que a instituição oferente esteja claramente motivada para se envolver no projeto, e garantisse a prioridade institucional e a assinação de recursos humanos, pelo Geral escassos. De igual modo, lembram a importância de contemplar no planejamento o impacto de possíveis mudanças de autoridades na fase de implementação.
3. Contar com eventos regionais setoriais que permitam unir oferta com demanda, complementado com visitas para conhecer a experiência no local para aprofundar em seu entendimento e avaliar sua pertinência.

Este caso em particular tem a vantagem de ter envolvido durante este processo aos representantes dos beneficiários finais e considerar sua opinião de estabelecer o acordo.

Por último, os países coincidiram em destacar que o projeto mostra como uma experiência que se originou de um intercâmbio de cooperação técnica entre países do Sul, uma vez conseguiu o suficiente amadurecimento e sustentabilidade no receptor, pode ser compartilhada por este a novos países aproveitando além das aprendizagens de ter sido um receptor da mesma experiência.

03. CULTIVO DE MOLUSCOS, UM DESAFIO CONJUNTO ENTRE MÉXICO E PANAMÁ.

Através desta cooperação Panamá buscou desenvolver a capacidade de produzir e cultivar sementes de moluscos para oferecer novas fontes de ingressos à suas populações costeiras. Em três fases de implementação, que somaram oito anos de cooperação, este país avançou no desenvolvimento de suas capacidades institucionais (conhecimento, ferramentas de trabalho, adiantos investigativos e projetos pilotos) para avançar nestes cultivos.

Diversificar as espécies de cultivos de moluscos

Um dos desafios da aquicultura em Panamá é promover a diversificação de espécies de cultivo que ou façam menos dependente da produção de camarão. Na década de noventa, o país recebeu a cooperação do Chile e da Espanha para começar a incursionar no cultivo de novas espécies. Com o fim de vincular novos apoios, Panamá apresentou na Comissão Mista entre México e Panamá em 1998 uma solicitação para receber apoio técnico no cultivo de conchuelas, uma espécie com alta demanda comercial que desapareceu das costas panamenhas por sua sobre-exploração e da que o México tem cultivos comerciais em suas costas.

Deste modo, na Comissão Mista se acordou esta cooperação, só até 2001, quando se fez seguimento aos acordos, a Secretaria de Relações Exteriores de México (SRE) convocou ao Centro de Investigações Biológicas do nordeste (CIBNOR) para que apoiasse ao Ministério do Desenvolvimento Agropecuário do Panamá (MIDA) neste aspecto. O CIBNOR é um centro de investigação pertencente ao Sistema de Centros Públicos no Estado de Baixa Califórnia do Sul, reconhecido nacional e internacionalmente por seu trabalho em aquicultura e ecologia pesqueira e com cerca de cinquenta projetos de cooperação em curso.

A propósito das necessidades

Diante da aceitação do CIBNOR, a SRE de México coordenou e facilitou o processo de definição do convênio e seus termos de referência com sua contrapartida no Panamá: o Ministério de Economia e Finanças (responsável da cooperação cientifi-

ca) e o MIDA. Desta maneira se concretiza o início do projeto «Produção de sementes de moluscos e cultivos no mar» com o objetivo de dar capacitação e transferência de metodologias para o cultivo de moluscos aos técnicos panamenhos.

Este trabalho inicial permitiu a ambas as partes dimensionar os desafios que este desenvolvimento significava para Panamá em termos de adequação de infraestrutura, capacitação da equipe, investigações em campo e diagnósticos ecológicos e sociais, mas principalmente para construir a confiança e o sentido de equipe entre os técnicos dos dois países. Mediante este vínculo o CIBNOR e o MIDA apostaram em apresentar um novo projeto para conseguir processos de longo prazo de cooperação científica, orientados a conhecer as técnicas e, sobre tudo, a desenvolver as capacidades institucionais, científicas e pessoais necessárias para o cultivo de moluscos no Panamá.

O projeto se desenvolveu em três fases, durante oito anos de trabalho conjunto entre México e Panamá. A cooperação se centralizou no desenvolvimento das capacidades necessárias para a produção de sementes de moluscos em laboratório, prospecção de lugares de cultivo, engorde no mar, geração de trabalhos colaborativos com empresas privadas e cooperativas de pescadores e transferência deste conhecimento a universidades locais.

O financiamento do projeto provindo do Fundo Mexicano de Cooperação Internacional para o desenvolvimento Iberoamericano. Panamá por seu lado tinha se comprometido a destinar recursos para a compra de equipes e materiais, adequar instalações e custear os deslocamentos de seus técnicos. No entanto, não contou com a totalidade dos recursos necessários, em parte por falta de orçamento e em parte

porque em 2004 se criou a Autoridade de Recursos Aquáticos de Panamá (ARAP). A Direção Nacional de Aquicultura e a Estação de Maricultura do Pacífico (vinculadas ao projeto) deixaram de ser parte do MIDA para incorporar-se a esta nova Autoridade. O processo de formalização e orçamento da ARAP foi lento e interrompeu a possibilidade de fazer investimentos neste tema. No entanto, esta falta de recursos não deteve o trabalho. Tanto os técnicos panamenhos como mexicanos que procuraram recursos complementares para dar continuidade ao projeto e os obtiveram graças ao Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), ao Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF), ao Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e ao Banco Interamericano de desenvolvimento (BID). Inclusive o CIBNOR realizou investimentos adicionais para garantir o êxito desta experiência.

O trabalho constante entre os técnicos de ambos os países continuou avanços científicos no Panamá: pessoal especializado no tema, metodologias para o cultivo de moluscos, introdução deste conhecimento à formação em aquicultura das universidades locais e aplicação a projetos de geração de opções produtivas às comunidades de pescadores. Alcançar maiores avanços depende dos investimentos que a ARAP faça em seus laboratórios e de melhorar a qualidade de água que utilizam; da incorporação da produção no mercado e da capacidade para manter as alianças com as cooperativas de pescadores. O CIBNOR recebeu um reconhecimento por seu contribuição de ciência contra a pobreza e estabeleceu contatos para replicar esta prática em outros países da região.

A Secretaria de Relações Exteriores fez seguimento ao projeto mediante formulários e relatórios que enviavam os técnicos do CIBNOR. A informação está disponível nestes relatórios tanto no Panamá como em México. No entanto, não se fez uma reunião ou avaliação de finalização do projeto que incluía a técnicos e oficinas de cooperação de ambos os países.

O fator humano

O CIBNOR prestou de maneira contínua assessoria científica de seu pessoal mediante visitas técnicas, capacitações no México, assessorias por meio telefônico, material biológico e apoio para algumas adequações de instalações. Três fatores destacam no Panamá sobre o êxito do acompanhamento mexicano: 1) o aprender fazendo: todo o apoio e a capacitação, tanto no México como no Panamá, eram práticos o que permitia ir identificando os desafios da adaptação e identificar possíveis soluções de maneira conjunta. 2) não se trabalhou com esquemas inalterados: as atividades e jornadas de trabalho se iam planejando de acordo com as necessidades identificadas durante o desenvolvimento do projeto. 3) a vocação do ensino e a curiosidade científica dos profissionais do CIBNOR foram uma constante fonte de conhecimento e motivação para seus pares de Panamá, em processos que requerem de prova e erro para obter resultados.

Por seu lado, os técnicos de Panamá demonstraram que o trabalho decidido e disciplinado permite avançar em desenvolvimentos científicos no país. Embora a solicitação da cooperação surja do nível político em uma Comissão Mista, e não dos técnicos que posteriormente se envolveram nela, o projeto obteve resultados graças à dedicação e entrega dos técnicos pese as mudanças institucionais. Além disso, a continuidade do pessoal durante os oito anos de acompanhamento foi fundamental para a investigação científica.

O mais inovador do projeto foi o alto impacto social do trabalho científico, em razão pela qual o cultivo de conchuela é um modelo de trabalho para integrar comunidades vulneráveis no setor produtivo e fortalecer a indústria deste molusco que alguma vez esteve em auge no Panamá. Até 2008, quando concluiu oficialmente o plano, se conseguiu a participação de pescadores da Cooperativa da Virgen del Carmén da comunidade do Farallón.

04. ARGENTINA E BOLÍVIA: CONSTRUIR CAPACIDADES PARA ESCLARECER A VERDADE

A Chancelaria argentina uniu esforços com a equipe Argentina de Antropologia Forense (EAAF), organização não governamental dedicada à aplicação das ciências forenses à investigação de violações dos direitos humanos, para responder diante da petição de apoio do Governo de Bolívia nos processos de esclarecimento da verdade de pessoas desaparecidas durante as ditaduras militares. Uma cooperação que iniciou mediante um respaldo técnico-científico para as exumações de restos ósseos se transformou em um processo de acompanhamento ao Governo boliviano para o desenvolvimento de capacidades que permitam desenvolver estes processos de investigação judicial.

Governos e sociedade civil unem esforços rumo a um objetivo comum

O Governo de Evo Morales fortaleceu o Conselho Interinstitucional para o Esclarecimento das Desaparições Forçadas (CIEDEF) em cumprimento dos compromissos assumidos por Bolívia ao ratificar a Convenção Interamericana sobre o Desaparecimento Forçado de pessoas e a Declaração sobre a Proteção de Todas as pessoas contra os Desaparecimentos Forçados. Para avançar nos processos de reconstrução da verdade e de justiça nos crimes políticos cometidos durante as ditaduras militares e dar resposta a solicitações da Corte Interamericana de Direitos Humanos, em 2006 iniciaram trabalhos de exumação de vítimas no Mausoléu da Associação de Familiares de Detidos, Desaparecidos e Mártires pela Liberação Nacional (ASOFAMD). No entanto, o Governo da Bolívia não contava na fiscalização com especialistas que garantiram os procedimentos para as exumações ou que fossem reconhecidos como peritos forenses que apresentaram as evidências nos juízos por estes crimes.

ASOFAMD requereu ao Ministério de Justiça de Bolívia que as exumações foram realizadas pela equipe Argentina de Antropologia Forense (EAAF), organização não governamental reconhecida internacionalmente por sua aplicação das ciências forenses à investigação de violações aos direitos humanos, para garantir um devido processo. Diante desta demanda, o Governo boliviano solicitou, com caráter de urgência, colaboração à Chancelaria argentina para que membros do EAAF

realizassem um relevamento da situação e brindaram instruções técnicas sobre como proceder.

Para o Governo argentino impulsionar processos de memória, verdade, justiça e reparação no marco dos direitos humanos é um eixo fundamental de sua política de Estado e de sua política exterior. A solicitação boliviana respondia assim a duas prioridades de sua cooperação: direitos humanos e cooperação com países vizinhos. Embora a cooperação que oferece o Governo argentino se centraliza em compartilhar as capacidades de suas instituições públicas, trabalhar com o EAAF, organização da sociedade civil, era um mecanismo inovador para compartilhar capacidades de alta especialização em um aspecto prioritário para o Governo argentino.

Nestas circunstâncias os Ministérios de Justiça de ambos os países firmaram um Memorando de Entendimento que permitiu à Chancelaria argentina, através do Fundo Argentino de Cooperação Horizontal (FO-AR), co-financiar o apoio técnico a Bolívia. Este caso combina as prioridades de política exterior da Argentina, os recursos para cooperação horizontal do FO-AR, o apoio logístico da Embaixada argentina na Bolívia e a experiência de uma organização da sociedade civil para dar resposta a uma demanda de cooperação de um país vizinho.

A partir do respaldo do EAAF no levantamento e análise de restos do Mausoléu de ASOFAMD, o CIEDEF, por meio do Ministério de Justiça de Bolívia, solicitou novos apoios demarcados em seu programa de esclarecimento; desta maneira se passou de uma petição concreta para atender uma emergência, a um processo interinstitucional de trabalho conjunto. À

medida que o projeto foi avançando, se deu uma dinâmica em espiral que permitiu construir novos objetivos em virtude dos resultados que iam se alcançando e fortalecer a confiança entre as partes.

O EAAF articulou todo seu trabalho por meio da Chancelaria e da embaixada na Bolívia. Os técnicos destacaram a capacidade de resposta e de ação do FO-AR para iniciar projetos chamados urgentes, mantendo uma coerência entre seu respaldo político e a agilidade de seus procedimentos. Por seu lado, Bolívia cumpriu com seu compromisso de cobrir os gastos relacionados com requerimentos técnicos, transporte e logística. Para tal fim, o Ministério de Justiça articulou este trabalho com as ajudas que recebia dos Governos nórdicos em processos de fortalecimento à justiça e direitos humanos, o que permitiu complementar os recursos do FO-AR quando foi necessário.

Adaptar-se ao contexto para gerar as capacidades requeridas localmente

Embora as técnicas forenses requeiram rigorosidade e sua aplicação é idêntica em qualquer lugar, os técnicos do EAAF consideram que não é possível fazer o trabalho sem entender os contextos; neste caso, as identidades culturais, as demandas da sociedade civil, a visão do Estado e a articulação entre os diversos setores de governo, com respeito às vítimas. Esta compreensão permite adaptar as estratégias de intervenção e brindar confiança e legitimidade aos processos de esclarecimento.

Além da exumação, da análise dos restos e do acompanhamento na entrega dos resultados aos familiares, os técnicos do EAAF assistiram a Bolívia com seus laboratórios, os assessoraram na investigação de fontes de depoimentos e documentais, e na garantia das cadeias de custódia da evidência. De mesmo modo, respaldaram o trabalho do IDIF com o Ministério de Saúde no desenvolvimento do perfil populacional genético de Bolívia e o postularam como membro da Associação Latino-americana Forense.

Desta forma, contribuíram a que as autoridades bolivianas abordaram de maneira mais integral o manejo dos processos de esclarecimento a partir da recuperação de restos ósseos.

Para Bolívia todas estas aprendizagens implicaram dar uma resposta técnica ao esclarecimento em casos de desaparecimento forçada, mas também significaram melhorar sua capacidade de resposta, investigação e análise de qualquer outra morte violenta, o que se traduziu em uma contribuição significativo aos processos judiciais do país.

Na última Comissão Mista firmada entre Argentina e Bolívia em 2011 se aprovou um projeto de apoio técnico e capacitação por parte do EAAF ao pessoal do Instituto de Investigações Forenses de Bolívia para supervisionar padrões, coordenar estágios em Argentina e realizar cursos. Assim, uma cooperação que se iniciou por uma solicitação de apoio técnico de urgência, foi se transformando em um processo de desenvolvimento de capacidades para consolidar uma equipe técnica local que enfrente ao desafio da identificação de vítimas e sejam peritos reconhecidos nos juízos correspondentes.

Ao EAAF o trabalho na Bolívia permitiu apoiar o esclarecimento da verdade e ampliar sua experiência e entendimento de seu trabalho em diferentes contextos. Além disso, mediante a tarefa realizada com familiares das vítimas contaram com amostras de sangue para ampliar o banco de informação genética para a identificação de pessoas desaparecidas durante as ditaduras na América Latina, uma prioridade tanto do EAAF como do Governo argentino.

O trabalho realizado pelo EAAF em Bolívia se registra nas duas últimas publicações do FO-AR e do EAAF. Na Bolívia este projeto despertou o interesse dos meios de comunicação, que deram muita visibilidade e inclusive gerou debate no país sobre os processos de busca da verdade. Na Argentina, a Chancelaria reconheceu o trabalho de ASOFAMD com o prêmio Emilio Mignone, o que impulsionou a realização de um Seminário Internacional contra a Impunidade realizada na Paz, com a participação de funcionários de ambos os países.

05. COLÔMBIA E COSTA RICA: INOVAÇÃO NA COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS

A cooperação entre empresas públicas permite potencializar o intercâmbio horizontal e bilateral de conhecimento que facilita a Cooperação Sul-Sul. EPM e ICE potencializou os mecanismos de cooperação existentes entre seus países para pensar em alianças estratégicas que permitam a expansão de seus serviços e para aceder ao conhecimento especializado a baixo custo, mediante mecanismos práticos em contextos muito similares.

Complementariedades para crescer

As protagonistas deste caso são duas empresas públicas especializadas em temas de eletricidade: as Empresas Públicas de Medellín (EPM) em Colômbia, um grupo de propriedade do município de Medellín conformado por 44 empresas de prestação de serviços públicos, 24 das quais operam em América Central, Estados Unidos e Espanha; e o Instituto Costarricense de Eletricidade (ICE) na Costa Rica, a empresa maior desse país. Ambas as companhias são líderes em suas zonas de operação, contam com importantes desenvolvimentos tecnológicos e pessoal altamente capacitados.

Em matéria de eletricidade tem particularidades que as distinguem e complementam. Por exemplo, o ICE enfrenta o desafio da abertura energética no marco da integração centro-americana, com poucas capacidades em seu pessoal sobre mercado elétrico, enquanto que EPM compete há quinze anos nesta matéria. Por seu lado, o ICE é líder regional em energias alternativas como a eólica, biomassa e geotérmica, temas onde EPM ainda não tem desenvolvimentos profundos.

Diante da identificação destas e outras áreas nas que podiam complementar seu conhecimento, ambas as empresas procuraram um acordo de cooperação para impulsionar um intercâmbio bidirecional de capacidades. Este interesse responde a uma visão estratégica que vê no fortalecimento de seus vínculos, uma oportunidade para facilitar, ao futuro, a expansão de sua oferta de serviços na América Central.

EPM e ICE contam com oficinas consolidadas de cooperação internacional que operam em estreita relação com as diretrizes das empresas e as autoridades nacionais de cooperação, na Costa Rica todas as iniciativas de cooperação devem en-

viar-se ao Ministério de Planificação Nacional e Política Econômica, em onde se verifica que estejam articuladas com o Plano de desenvolvimento; logo, por meio da Chancelaria se negociam em Comissões Mistas. No caso de EPM, a oficina de cooperação trabalha de maneira articulada com a Direção de Cooperação Internacional de Ação Social e com a Chancelaria da Colômbia para que seu trabalho responda aos alinhamentos de política de cooperação do país.

Estas oficinas recopilaram as solicitações das distintas áreas de suas empresas. Desta maneira, efetuaram o processo de identificação que simplificou as negociações na IV Comissão Mista de Cooperação Técnica e Científica entre Colômbia e Costa Rica, em San José em fevereiro de 2009. Em dita Comissão se firmou o convênio e se aprovou além do apoio financeiro do Fundo de Cooperação e Assistência Internacional da Colômbia (FOCAI) para o desenvolvimento de suas atividades.

No Convênio Marco se formalizaram os temas sobre os quais de cada país estava interessado em receber informação e capacitação para desenvolver suas próprias capacidades; neste caso cada parte foi à vez solicitante e oferente. O ICE solicitou aceder à informação e capacitação de EPM em: implementação de um sistema de controle interno em uma empresa elétrica; implementação de um sistema de informação de cara ao Mercado Energético Regional; desenvolvimento de sistemas de informação e administração de mercados atacadistas de eletricidade; práticas modernas de manutenção; e desenvolvimento de projetos hidroelétricos. Por sua parte, o interesse de EPM sobre a experiência do ICE se baseou em: fortalecimento do desenvolvimento, operação e manutenção de equipes eólicas; estudos de exploração e avaliação de re-

curso biomásico para seu aproveitamento energético; estudos de exploração e avaliação de recursos geotérmicos; e contratação e investimento estrangeiro em infraestrutura.

Clareza e transparência, a senha para construir uma relação de longo prazo

As duas empresas, que competem em um mercado globalizado, tiveram desde o início que cooperar e aprender a uma da outra era estratégica. Contudo, também tiveram presente que; assim como há assuntos que podem ser compartilhados, há temas próprios do negócio que são confidenciais. EPM e ICE construíram uma aliança estratégica no âmbito em relações de confiança que levou a que na seguinte Comissão Mista entre ambos os países em 2011, este projeto foi novamente aprovado para continuar com os intercâmbios.

As atividades que se realizaram como parte desta cooperação foram principalmente visitas por demanda dos técnicos para conhecer na prática as estratégias e desenvolvimentos das distintas unidades de negócios. As visitas, que em sua maioria se conceberam como estágios, foram normalmente de entre dois e cinco dias, durante os quais os técnicos visitavam e conheciam o projeto que lhes interessava, recebiam informação da contra partida e em alguns casos se brindaram oficinas.

Os técnicos que participaram nestes intercâmbios consideraram que o grande valor desta cooperação está em seu caráter bidirecional e no acesso a conhecimentos especializados que não existiam em suas empresas. Para eles foi uma oportunidade privilegiada o participar em diálogos transparentes entre pares por meio de visitas em terreno para compartilhar seus acertos, expectativas, erros, desafios e boas práticas. Os entrevistados concordam que a atitude de abertura, confiança, aproximação e dedicação dos funcionários que recebiam aos técnicos permitiram que cada visita supere as expectativas iniciais. Em alguns casos, se construíram relações entre pares que permitiram continuar um constante intercâmbio de informação e apoio técnico fazendo uso de meios virtuais, posteriores ao estágio.

Os objetivos do Convênio Marco se cumpriram porque se realizaram todas as atividades programadas, é importante ressaltar que os técnicos reconhecem que os resultados positivos desta experiência foram muito mais além do cumprimento do proposto.

O desafio de entender a cooperação mais além das visitas técnicas

Um tema recalcado pelos técnicos de ambos os países foi que, embora a cooperação esteve motivada por linhas estratégicas de ambas as empresas e se formalizou em um Convênio Marco, na prática se traduziu em uma série de atividades muito úteis para a transferência de capacidades, mas que não estavam no âmbito em um plano com características mais estratégicas. Nos estágios, os técnicos identificavam possibilidades de melhoras em suas áreas; Contudo, a decisão de incorporá-las a suas empresas dependia de seus chefes. Ao ser organizações grandes, alguns diretores entendiam o valor destes intercâmbios em termos de desenvolver inovação e gerar economia em capacitação e consultorias externas, mas outros não. Uma lição da execução deste projeto é que os processos de aprendizagens bidirecionais geram valor nas empresas a muito baixo custo, mas requerem: 1) Respaldo decidido das diretivas para ser estratégicos e não só espaços de diálogo entre técnicos. 2) Compressão do diálogo entre dos empresas como um intercâmbio técnico, mas também como um modelo de negócios. 3) Difusão a toda a organização para que entenda seu valor estratégico.

Um reflexo desta forma de entender a cooperação é também a maneira como se assigna o custo. Neste caso se limitou à soma de bilhetes e viáticos e não se valorizou o conhecimento transferido que gerou economias em processos de capacitação e consultorias externas. Valorizar este conhecimento oferece a possibilidade de que as viagens não estejam sujeitas à disponibilidade de financiar estágios (figura abaixo a qual viajaram os técnicos), mas sim que poderiam complementar-se com orçamentos de capacitação e desenvolvimento.

Além disso, compreender o valor dos estágios como um mecanismo de capacitação, permitiria também identificar assuntos chaves, próprios deste tipo de processos (ferramentas e competências). Em efeito, várias vezes, os técnicos reconheceram como uma debilidade do processo e suas escassas competências como mediadores do conhecimento: afirmaram que é diferente possuir um saber técnico sobre algum aspecto que estar em capacidade de transferi-lo.

Os relatórios das atividades, produto do intercâmbio entre os funcionários, refletem que se cumpriram a satisfação dos objetivos propostos nos projetos. Contudo, o conhecimento e os resultados obtidos não ficaram plasmados e não teve seguimento que permitiram demonstrar a totalidade de seu valor.

06. CUBA E A APOSTA PELA ERRADICAÇÃO DO ANALFABETISMO: «SIM, EU POSSO» EM PANAMÁ E NICARÁGUA

O «Sim, eu posso» é um programa do Governo cubano desenhado para apoiar a terceiros países a lutar contra o analfabetismo. Mediante um programa que se baseia em adaptar o método ao contexto que vai se aplicar, Cuba apoiou a mais de 28 países no mundo com resultados premiados pela UNESCO. Nicarágua e Panamá aplicam o método abaixo dos esquemas institucionais diferentes, mas ambos os países conseguiram um nível de apropriação que transformou a luta contra o analfabetismo em uma causa de toda sua sociedade.

O método «Sim, eu posso»

Cuba é um território livre de analfabetismo desde 1961. Não obstante, em 2001 a pedagoga cubana Leonela Relys desenhou o método de alfabetização «Sim, eu posso» com o propósito de apoiar mediante a cooperação cubana a outras nações ou regiões que ainda tem população em situação de analfabetismo.

O método parte de um foco humanista e de direitos, a por à pessoa iletrada no centro. Quem querem aprender conformam círculos de aprendizagem e definem o lugar e os horários de encontro que mais se ajustem a suas atividades, sem necessidade de deslocamentos a centros educativos ou de restringir seus horários. O método busca alfabetizar as pessoas em sete semanas mediante a associação do conhecido (os números) com o desconhecido (as letras). Para tal fim se apoia no uso de material audiovisual (o auditivo) e cartelas de exercícios, assim como do acompanhamento e suporte de um facilitador. O «Sim, eu posso» se complementa com outros dois programas: «Já posso ler», que busca consolidar o aprendizagem inicial e «Sim, eu posso seguir» que permite aos participantes obter uma formação equivalente à educação básica de seu país.

O Instituto Pedagógico Latino-americano e Caribenho (IPLAC), instituição do Ministério de Educação da República de Cuba, brinda cooperação neste método a mais de 28 países de América Latina, África, Europa e Oceania. Este esforço permitiu alfabetizar cerca de cinco milhões de pessoas no mundo. Além disso, a UNESCO outorgou ao IPLAC o prêmio Rei Saijong por seu trabalho alfabetizadora.

A cooperação cubana no «Sim, eu posso»

Os convênios do IPAC para o «Sim, eu posso» se realizam sob uma concepção da cooperação baseada na compressão mútua para por fim ao analfabetismo. As solicitações podem vir de governos centrais, regionais ou locais, do setor privado ou de organizações da sociedade civil. Uma vez se apresenta a demanda ao Ministério de Educação de Cuba para sua revisão, o solicitante firma um convênio de colaboração com o IPLAC. Ao ser um programa que se deu em cooperação a mais de 20 países, Cuba já tem um procedimento provado e padrões para esta etapa de formalização. Os custos são compartilhados, no sentido de que Cuba põe parte dos recursos materiais, metodológicos e humanos, mas os receptores também põem parte do recurso humano e custeiam os relacionados aos viáticos, hospedagem das missões, traslado, etc. Além disso, pagam uma quantidade para Cuba a modo de Direitos de Autor pela metodologia e os materiais.

Esta cooperação é um processo de acompanhamento na luta contra o analfabetismo mediante a aplicação de um método. O apoio oferecido por Cuba contempla:

- **Apoio na definição da metodologia para sua implementação e desenvolvimento:** este implica conhecer o contexto social e institucional, aonde vai por em andamento o método para apoiar o projeto da estratégia de implementação do Programa e de contextualização à realidade local. Para este fim, uma missão de especialistas cubanos trabalha junto com especialistas da organização solicitante para fazer as caracterizações e definir os mecanismos de execução de acordo com as possibilidades das instituições locais.

- **Contextualização do método para a aprendizagem:** os materiais que se vão a utilizar, como cartelas, vídeos ou áudios são contextualizados. As imagens exemplos, atores, vocabulário, acentos, cenografias se recriam para que tudo seja conhecido e aproximado à realidade das pessoas iletradas. Esta contextualização implica o trabalho articulado entre a organização solicitante, profissionais cubanos do âmbito da pedagogia e de produção audiovisual. Este material é validado mediante sua aplicação em comunidades selecionadas.
- **A capacitação e acompanhamento no ensino do método:** uma missão de técnicos cubanos se desloca ao país para capacitar e acompanhar às distintas pessoas que participaram no processo de alfabetização, em missões que duram dois anos. Os técnicos cubanos não realizam o processo de alfabetização, sua contribuição consiste em transferir a metodologia aos nacionais, acompanhar e assessorar aos formadores e facilitadores, que são pessoas locais, na implementação em campo.

O exercício de sistematização se realizou para o caso de Nicarágua e do Panamá. Os resultados de ambos os países são muito satisfatórios em sua implementação, apesar de utilizar esquemas diferentes em sua cooperação.

O caso nicaraguense: das organizações civis à política educativa

Em Nicarágua, o método começou a implementar-se em 2002 por organizações civis e governos locais sandinistas, com o apoio dos cubanos, buscando frear os altos índices de analfabetismo no país, sob o pensamento de que a cultura faz livre ao ser humano. Em seus inícios se utilizou a rádio como meio de difusão. Sua implementação se iniciou em duas municipalidades e em dois anos conseguiu que onze emissoras emitissem os programas de maneira gratuita para 75 municípios.

Em 2005, organizações como a Associação de Educação Popular «Carlos Fonseca Amador» (AEPCEFA) se aliou com as prefeituras locais para por em funcionamento o «Sim, eu posso» e conseguiram alfabetizar a 70.000 pessoas no ano seguinte. As prefeituras locais firmaram convênios de cooperação com o IPLAC o que significou que chegasse ao país uma brigada de 72 colaboradores cubanos e se iniciasse o processo de contextualização do material e que Cuba doasse televisores e VHS para poder massificar o sistema de vídeo. Embora ao início, as prefeituras não contavam com muitos recursos para contribuir, à medida que avançava o programa foram assumindo os custos de seu andamento.

Com a chegada à Presidência da Frente Sandinista da Libertação Nacional em 2007, este programa, que tinha surgido desde as bases locais, foi adotado como política pública e

se iniciou a Campanha Nacional de Alfabetização «De Martí a Fidel» para erradicar o analfabetismo em Nicarágua. Para tal fim, se criou no Ministério de Educação (MINED) a Direção Geral de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos (DGA-EJA) que colocou para andar. Além disso, o «Já Posso Ler» e o «Sim, Eu Posso Seguir», todos executados em sua grande maioria com recursos do orçamento nacional. O Governo de Nicarágua articulou este Programa com outras iniciativas de cooperação no marco do ALBA para impulsionar o uso do método, como a Operação Milagre, a conectividade elétrica em zonas rurais e a participação de brigadistas venezuelanos.

Em 2009, a UNESCO declarou a Nicarágua país livre de analfabetismo porque conquistou reduzir a população iletrada a um 3,5%. A nova estratégia de educação (2011-2012) propõe continuar com a aplicação do método, massificar o acesso ao «Sim, eu Posso Seguir» e enfrentar o desafio de contextualizar o método para as populações indígenas.

Os técnicos em Nicarágua consideram que o trabalho com Cuba não só é cooperação técnica, mas sim também cooperação humana, ao apoiar o fortalecimento dos laços de solidariedade em sua sociedade. Por tratar-se de um método aplicado por facilitadores (no geral jovens), de maneira voluntária, que se apoia nas organizações de moradores e comunitárias, das empresas privadas e comunidades religiosas para sua difusão e coordenação, mas, além disso, envolvem investimentos de governos locais e nacionais, conseguiu que o analfabetismo se transforme em uma causa nacional e sua superação em uma conquista de toda a sociedade.

No entanto, ao ser um projeto de tal magnitude e cobertura, sua execução não esteve isenta de dificuldades de orçamento, articulação interinstitucional, posições políticas ou dificuldades de acesso às regiões onde se aplica. Contudo, sentem que o apoio cubano foi constante e permitiu em muitas oportunidades inclusive o apoio moral para sortear estas situações. Esta experiência foi sistematizada pelo Ministério de Educação com o apoio da UNESCO em 2007 e logo em 2008 com o respaldo da AECID e da OEI.

Panamá: alfabetizar a população para lutar contra a pobreza

No Panamá, o Ministério de Desenvolvimento Social (MIDES) opera o Programa de alfabetização «Mova-se por Panamá», utilizando a metodologia e apoio técnico de Cuba, como parte de sua estratégia integral de luta contra a pobreza. Ao implementar seus programas de subsídios às populações mais vulneráveis (adulto idoso, famílias em situação de pobreza e extrema pobreza) o MIDES identificou um alto nível de analfabetismo entre seus beneficiários e decidiu implementar o método cubano aproveitando sua capacidade de chegar às

comunidades e moradias das pessoas mais vulneráveis no território panamenho. A articulação do programa de alfabetização com os programas de luta contra a pobreza foi chave para conseguir sua massificação.

Em 2007 se deu início à contextualização do método e ao desenvolvimento de um piloto em duas províncias. Para 2009 o Programa já estava se aplicando nas Nove províncias do país e as três comarcas indígenas, com o método contextualizado a suas culturas e traduzido à suas línguas. Em 2011 conseguiu-se o número de 59.000 alfabetizados. O Programa opera desde a Direção Nacional de Alfabetização do MIDES composta por 230 pessoas, 16 coordenações regionais e uma Rede de voluntariado de mais de 11.500 pessoas. Além disso, conta com o apoio de uma coordenadora cubana e um grupo de técnicos desse país que acompanham em campo aos formadores. O MIDES assume os custos da implementação do Programa e dos técnicos cubanos e realiza reuniões mensais de seguimento com a equipe de cubanos.

Este programa se alavancou com um convênio interinstitucional em 2007, que foi firmado pelo Governo de Panamá. Seus resultados foram tão contundentes que não teve mudanças com a chegada do seguinte Governo e em 2010 se executou e se estendeu até 2012. Além disso, está negociando com o Ministério de Educação a adoção do «Sim, eu Posso Seguir».

Em Panamá o trabalho conjunto de voluntários, MIDES, governos locais, organizações comunitárias e inclusive artistas que apoiaram o processo de convocatória de voluntários e de contextualização do material, permitiu que a erradicação do analfabetismo fosse vista como uma conquista nacional. No momento o MIDES realizou 16 publicações sobre seu desenvolvimento.

Olhares comuns

A diferença da maioria das experiências de Cooperação Sul-Sul, a cooperação no método «Sim, eu posso» contempla o deslocamento de técnicos cubanos que vivem no país solicitante durante o período de dois anos. Para os técnicos do Panamá e da Nicarágua, este acompanhamento é muito valioso já que não substituem seu trabalho, mas sim que os acompanham, fazem acontecer e guiam para a melhor aplicação do método. Trabalhar em equipe com os cubanos, além de ensinar disciplinas diferentes, na hora de cumprir com os objetivos, os motiva e gera aproximação e laços de amizade entre as pessoas.

As equipes coordenadoras do Programa se reúnem em congressos de pedagogia organizados por Cuba nos que tem a oportunidade de conhecer esta mesma experiência em outros países e de retroalimentar suas aprendizagens.

07. GERMINAÇÃO HOSPITALAR CHILENA-BOLIVIANA: AS CRIANÇAS PRIMEIRO

Em agosto de 2008, no marco do Memorando de Entendimento mútuo entre os Ministérios de Saúde da Bolívia e do Chile, assinou-se um convênio de Germinação Hospitalar entre o Hospital de El Niño de La Paz Dr. Ovídio Aliaga Uria e o Hospital Dr. Exequiel González Cortés de Santiago de Chile. O convênio surgiu a partir do trabalho de voluntariado que as Damas Chilenas da Paz realizavam no hospital boliviano conseguindo doações de drogas oncológicas. Nesse contexto, o Consulado do Chile na Paz tramitou dita solicitação em reiteradas ocasiões ao Ministério de Saúde de Chile. Nesse marco, ambos os ministérios de Saúde procuraram passar de um apoio donativo a um técnico e trabalharam na elaboração de um projeto para ser postulado a financiamento da Agência de Cooperação Internacional de Chile (AGCI).

As atividades de cooperação se basearam no modelo de irmandade hospitaleira em temas de gestão hospitaleira que tinha desenvolvido o hospital chileno por mais de doze anos com um hospital francês. Os inícios da irmandade pediátrica chileno-boliviana em Saúde começaram com o intercâmbio de estadias dos diretos de ambos os hospitais para conhecer os processos, culturas institucionais e temas críticos nos

quais poderiam compartilhar experiências e conhecimento, que plasmaram em um plano de trabalho há três anos.

No Hospital El Niño, o trabalho de Germinação permitiu melhorar sua atenção em temas tão diversos como o manejo de urgências, cuidados intensivos, queimados, hemodiálises, cirurgias não invasivas, vigilância epidemiológica, nutrição, laboratório, farmácia, enfermagem, projeto de nova sede do hospital, entre outros. Além disso, se trasladaram pacientes a outro país para sua atenção gratuita e se entregaram doações de equipamento médico e material didático. Por outro lado, o hospital chileno aceitou e conheceu o modelo de atenção com foco intercultural que se desenvolve no hospital boliviano.

O compromisso dos diretos dos hospitais foi fundamental para o êxito desta cooperação. Os profissionais puderam dedicar tempo nos estágios, capacitações e assistências, em um clima de transparência em onde se compartilharam experiências exitosas e também os erros e se geraram vínculos de amizade e confiança entre o pessoal e um trabalho em Rede que supera os acordos políticos entre os governos.

Casos de Cooperação Horizontal Sul-Sul e Triangular

08. REPÚBLICA DOMINICANA, MÉXICO E ALEMANHA: TECER REDES PARA GERENCIAR OS RESÍDUOS SÓLIDOS

A Rede Nacional de Promotores Ambientais para a Prevenção e gestão Integral dos Resíduos Sólidos, ou Rede Giresol, inicia no México por meio de um programa de cooperação bilateral entre a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GIZ) e a Secretaria de meio Ambiente e Recursos Rurais do México (SEMARNAT). Depois de seu êxito, ambos os países acordam compartilhar esta experiência com outros, para impulsionar seu compromisso de promover projetos conjuntos de cooperação triangular. É assim como apoiam a República Dominicana na conformação de sua própria Rede Giresol. O impulso da cooperação e o compromisso dos funcionários dominicanos fez com que a Rede elevasse ao debate político a necessidade de melhorar os marcos; normativo e institucional para dar respostas apropriadas à gestão dos resíduos.

Uma necessidade clara, um marco institucional fraco

A Rede de Promotores Ambientais para a Prevenção e Gestão Integral dos Resíduos Sólidos (Rede Giresol) é uma iniciativa que surgiu no México em 2004 no marco de um projeto de cooperação bilateral entre a Secretaria de meio Ambiente e Recursos Naturais do México (SEMARNAT) e a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GIZ). O objetivo da Rede é impulsionar a gestão integral dos resíduos sólidos mediante o intercâmbio de experiências, a geração de informação e a formação de formadores. A Rede está conformada por promotores ambientais nas comunidades e nos municípios que impulsionam uma apropriada gestão de resíduos sólidos.

Diante dos resultados positivos da Rede, Alemanha e México decidiram apoiar a terceiros países em sua implementação, como parte de seu acordo de cooperação triangular. No marco das Conversações Intergovernamentais de 2006 e 2007, ambos os países acordaram impulsionar a cooperação triangular

em Latino América, com especial atenção em América Central e o Caribe. Esta colaboração se centralizaria em emular em terceiros países, projetos de cooperação Alemã que foram exitosos no México, utilizando conhecimentos, experiência, pessoal e recursos institucionais e financeiros dos dois países.

Para este fim, em 2006 organizaram um evento no México onde apresentaram a Rede a países da região. Neste evento participou um técnico do hoje Ministério do Ambiente e Recursos Naturais de República Dominicana que evidenciou o valor desta Rede para seu país. República Dominicana apresentava deficiências normativas, institucionais e orçamentárias para o manejo integral de resíduos sólidos, o que significava um problema ambiental e de Saúde pública que afetava a toda a população. Ainda que a Estratégia Nacional de desenvolvimento contemplasse o manejo sustentável do ambiente como um eixo prioritário de ação, o país não contava com uma estratégia nacional enfocada à gestão de resíduos sólidos.

A combinação do interesse dos técnicos dominicanos em adotar a Rede e da Secretaria de Relações Exteriores (SRE) do México e a GIZ de compartilhar esta experiência mediante cooperação triangular, levou a República Dominicana solicitar a cooperação por meio de sua Embaixada no México.

Uma vez feita à solicitação, a SRE do México consultou com a SEMARNAT sua disponibilidade de técnicos para oferecer as capacitações. O México e a Alemanha já estavam oferecendo cooperação neste mesmo programa a Guatemala, pelo que necessitavam confirmar que esta instituição tivesse a capacidade técnica para realizar uma cooperação adicional no tema. Diante da resposta afirmativa, técnicos mexicanos e alemães se deslocaram a República Dominicana para definir com o hoje Ministério de Ambiente e Recursos Naturais os recursos que contribuiriam cada um dos países e as instituições que deveriam vincular-se para sua implementação local.

O projeto se formulou e formalizou em 2007, utilizando como base o documento de acordo e os termos de referência que firmaram um ano antes Alemanha e México com Guatemala. Como se tratava de uma cooperação onde a maioria das atividades se focava em processos de formação, os oferentes consideravam que os termos não deviam variar muito, só em aspectos concretos relacionados com o contexto dominicano e a adaptação dos materiais às instituições locais. As três partes se comprometeram a contribuir recursos para seu andamento, condição necessária para que o México e a Alemanha apoiassem a um terceiro país.

Aposta à articulação, do técnico ao político

Estabelecer a Rede Giresol na República Dominicana requeria conformar um Comitê Coordenador Nacional encarregado de sua coordenação, promoção e articulação entre as distintas organizações vinculadas à gestão de resíduos sólidos. Uma das primeiras atividades foi convocar às instituições relevantes a criar o Comitê. As instituições que se vincularam, cada uma de elas com uma função específica e complementar, foram: o hoje Ministério de meio Ambiente e Recursos Naturais, a Comissão Nacional de Reforma do Estado, a Federação Dominicana de Municípios e o hoje Vice ministério de Cooperação Internacional. Para fortalecer esta articulação interinstitucional, a GIZ organizou uma oficina de planejamento estratégica da Rede, onde as instituições dominicanas definiram a missão e objetivos da Rede e as funções de cada uma em sua implementação.

Este exercício de planejamento participativo foi uma peça chave para que as instituições e os técnicos dominicanos se apropriaram do Programa, para que se contribuíssem vínculos de confiança entre as partes e para gerar um esquema de trabalho baseado na complementariedade. Este programa, novo

no país, que abordava uma problemática de alta importância, mas com pouco orçamento ou alinhamentos institucionais, gerou trabalho em equipe entre os técnicos e foi fundamental para consolidar a Rede.

Posteriormente, técnicos mexicanos formaram a 37 dominicanos como promotores ambientais. Esta formação contemplou três momentos que combinaram temas relativos à gestão integral de resíduos sólidos com o desenvolvimento de habilidades para ser promotores. Uma combinação de interessante porque não só considera a importância de transmitir conhecimentos, mas sim a necessidade de gerar competências para multiplicar o conhecimento.

Embora o plano de trabalho e os resultados propostos se cumprissem, nesta primeira fase se apresentaram atrasos devido à República Dominicana não dispor dos recursos financeiros com os quais se comprometeu ao início do convênio. Para cumprir com estes compromissos, os técnicos dominicanos do Comitê Coordenador Nacional gerenciaram recursos com a Comissão Centro-americana de Ambiente e desenvolvimento.

Os bons resultados das capacitações que permitiram a formação da primeira geração de promotores, a consolidação do trabalho em equipe da Rede e a dedicação e entusiasmo dos técnicos do Comitê de Coordenação Nacional tornaram visível à Rede no país. Adicionalmente, despertaram o interesse dos mandatos diretivos e dos políticos que respaldaram a iniciativa de realizar uma segunda fase de cooperação em 2009, orientada a formar instrutores dominicanos no México para que eles formassem novos promotores e atualizassem aos promotores da primeira geração.

Para esta segunda etapa se garantiam os fundos de República Dominicana. Desse mesmo modo, este permitiu que o tema de gestão de resíduos sólidos tomou força dentro das discussões políticas no país. Embora ainda não se conta com um marco institucional mais definido, a Rede Dominicana está trabalhando nas comunidades por meio dos promotores e buscando uma maior ingerência política para ter uma Lei adequada de gestão de resíduos sólidos que favoreça a tomada de decisões e ações Diante a magnitude do desafio que enfrentam.

Desafios da coordenação com múltiplos atores

Al ser uma cooperação triangular enfocada à criação de Redes, este caso reúne a uma multiplicidade de atores: México vincula a SEMARNAT, à SRE e às oficinas da GIZ em México e em República Dominicana; em República Dominicana participam as quatro instituições que formam parte do Comitê de coordenação, mais os atores regionais e locais encargados das atividades nas comunidades.

Contudo, cada ator percebeu a articulação de maneira diferente, o que pode responder a expectativas diferentes em relação ao projeto. Para República Dominicana, a cooperação conquistou seu objetivo, porque se articularam de maneira exitosa atores nacionais e se gerou uma iniciativa que se mantém e toma força nos âmbitos local, regional e nacional. Além disso, permitiu mostrar que os resultados do trabalho técnico podem incidir em transformações políticas.

No caso do México e da Alemanha, se conquistou desenvolver o projeto com êxito, mas se evidenciou a necessidade de melhorar os mecanismos de diálogo entre todas as instituições que ofereceram cooperação. A separação de trabalhos entre os países e as instituições gerou que os técnicos ambientais

mexicanos se sentissem provedores de serviços de cooperação e não parte da coordenação do projeto. O não ter interlocução com a contra partida dominicana, visto que todas as relações canalizavam-se mediante a SRE ou a GIZ, lhe restou visibilidade e capacidade de ação a sua oferta técnica.

Adicionalmente, a falta de articulação ou de comunicação entre as partes gerou mal-entendidos entre os técnicos sobre as contribuições de cada parte. O México e a Alemanha valorizam suas contribuições (pessoal, deslocamento, logística) de maneira diferente. Uma aprendizagem na triangulação é ter clareza entre todos os atores sobre como se valorizam as contribuições e fazer todos da mesma maneira, para não gerar tensões entre as partes.

09. PARAGUAI: TRANSFORMAÇÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA COM O APOIO DO CHILE E DA ESPANHA

Fernando Logo propõe modernizar o Estado paraguaio como uma de suas prioridades de Governo, o que inclui melhorar o desempenho dos funcionários públicos. Para este fim, solicita apoio ao Governo chileno tendo em conta sua experiência no fortalecimento das instituições democráticas durante as últimas décadas. O Chile aceita a petição paraguaia e convida ao Governo espanhol a participar nesta cooperação, por meio da oficina da AECID no Chile, impulsionando assim a primeira experiência conjunta de triangulação. Deste modo deu-se início a um processo de planejamento tripartita do projeto que demonstrou que dedicar tempo à definição de responsabilidades e à construção de confiança entre as partes é fundamental em processos que envolvem a muitas instituições.

De uma solicitação de Cooperação Sul-Sul a um projeto de Cooperação Triangular

O Presidente eleito para o período 2008-2013 no Paraguai, Fernando Lugo (Aliança Patriótica para a Mudança), chegou ao poder depois de 60 anos de governo a mãos do Partido Colorado. Ao iniciar seu mandato, o Presidente solicitou a sua então homóloga chilena, Michelle Bachelet, a planejamento conjunto de uma agenda de cooperação técnica que facilitasse os processos de transformação propostos em seu Plano de Governo. Esta solicitação, além disso, de basear-se

em uma aproximação política entre os mandatários, estava fundamentada no convênio Básico de Cooperação Técnica e Científica entre Chile e Paraguai firmado em 1993.

Para definir a agenda, os presidentes delegaram como interlocutores ao Chefe do Gabinete Civil e ao Secretario Geral da Presidência de Paraguai; e à Diretora da Agência de Cooperação Internacional de Chile (AGCI). A partir da análise dos eixos prioritários do Plano de Governo de Paraguai e das capacidades institucionais de Chile, se identificaram os temas prioritários de cooperação, entre os que se incluía a formação em gestão pública.

O terceiro eixo estratégico do Plano de Governo «Paraguai para todos e todas» propõe o desafio de modernizar o Estado e, especialmente, melhorar o desempenho dos funcionários públicos. Para tal fim, delegou à Secretaria da Função Pública (SFP) estabelecer e por em andamento um sistema eficiente e profissional que premie a capacidade, compromisso, produtividade e resultados dos funcionários. Dados os desenvolvimentos institucionais da Direção Nacional de Serviço Civil de Chile (DNSC) desde sua criação em 2003, esta entidade foi postulada pela AGCI para apoiar à SFP neste trabalho.

Diante a magnitude do desafio de apoiar a Paraguai para transformar sua função pública, a AGCI convidou a Oficina Técnica de Cooperação da Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o desenvolvimento em Chile (OTC Chile) a acompanhá-los neste processo.

Na V Comissão Mista Hispano-Chilena de Cooperação para o período 2006-2008, ambos os países acordaram um programa de cooperação triangular acompanhado de um fundo misto para sua implementação, assim como a designação de um grupo de trabalho para precisar o alcance e os conteúdos do programa. A iniciativa de realizar triangulação entre o Chile e a Espanha se baseava na experiência prévia do primeiro nesta modalidade com Alemanha e Japão, e no mandato do II Plano Diretor 2005-2008 e o III Plano Diretor 2009-2012 da Cooperação Espanhola de impulsionar projetos de triangulação.

A solicitação de cooperação em Função Pública de Paraguai foi considerada pelo Chile como uma oportunidade para por em prática os acordos em matéria de triangulação com a Espanha: tanto o Chile como a Espanha tinha identificado ao Paraguai como país prioritário de cooperação, e ao fortalecimento da democracia e do Estado como um eixo de trabalho. Por tanto, esta triangulação permitiria somar recursos financeiros e a experiência técnica de Espanha em matéria de acessibilidade e inclusão na Função Pública ao projeto no Paraguai, e ter um projeto piloto de triangulação que permitisse desenvolver mecanismos e estratégias de trabalho conjunto.

Um planejamento a três mãos

Uma vez os três países estiveram de acordo com participar na cooperação triangular, pessoal chileno e da Oficina Técnica de Cooperação da AECID no Chile (OTC Chile) realizaram uma missão conjunta ao Paraguai para identificar os temas prioritários e os objetivos específicos da cooperação, a partir do Plano Estratégico Institucional para 2013 da SFP. Com esta visita alavancou o processo de formulação participativo do projeto fazendo uso de meios virtuais de comunicação, que envolveram à SFP, a AGCI, a DNSC e a OTC Chile.

Ao se propor uma cooperação enfocada a apoiar ao Paraguai na construção de seu próprio modelo de Função Pública, e

não a adoção do modelo chileno ou espanhol, o processo de planejamento requereu identificar os aspectos concretos nos quais ambos os países podiam contribuir sua experiência, recursos e conhecimentos. Segundo os envolvidos a aposta na planejamento consistiu em ter um processo participativo que, embora implicou mais tempo e dedicação do planeado inicialmente, permitiu dois aspectos fundamentais para sua alavancagem: 1) gerar confiança entre todas as partes. 2) Elaborar um documento de projeto com objetivos claros, responsabilidades definidas e mecanismos de coordenação e seguimento, que seriam um real roteiro.

As partes acordaram desenvolver um projeto de cooperação de 27 meses de duração para o fortalecimento da gestão e o desenvolvimento das pessoas do setor público ao serviço da cidadania de Paraguai, mediante o apoio ao desenvolvimento do modelo de concursabilidade com visão de igualdade e inclusão e a formação de formadores em função pública. O projeto teria um custo de €401.345, dos quais Espanha contribuiria o 70%, Chile o 21% e Paraguai o 9%.

O convênio que ratificou este acordo foi firmado pela SFP, a AGCI e a OTC Chile. Nele, as três partes se comprometem a desenvolver: 1) o fortalecimento institucional da SFP mediante o apoio ao desenvolvimento dos modelos institucionais básicos em matéria de acesso (concursabilidade) e desenvolvimento das pessoas na função pública, a formação de formadores e o impulsionou de um Plano de igualdade, diversidade e inclusão. 2) o respaldo à implementação de um modelo de gestão e desenvolvimento em duas instituições selecionadas. 3) a gestão do aprendizagem sobre o processo e seus resultados, mediante um sistema de seguimento e avaliação, uma publicação sobre os resultados e seminários de reflexão e difusão.

Os três componentes deviam realizar-se cumprindo a petição de Paraguai de respeitar em todo momento o Plano Estratégico da SFP e que todo o pessoal que participasse desta cooperação tivesse uma indução sobre o contexto e o marco institucional paraguaio.

Do planejamento à prática

A implementação do projeto se iniciou em 2010. As três partes acordaram um procedimento para o desenvolvimento das atividades, segundo o qual a entidade setorial que se deslocasse elaboraria um rascunho de termos de referência de sua missão técnica que seria compartilhado com as outras partes para seus comentários e aprovação, e ao regresso da missão se elaboraria um Relatório conjunto.

Para garantir a transparência nos processos, o projeto contemplou dois mecanismos de seguimento tripartito: um nível técnico e outro no político. O primeiro se encarregaria

de orientar, supervisionar e monitorar a execução do projeto desde uma perspectiva de gestão em reuniões semestrais. O segundo teria que avaliar anualmente o desempenho e os resultados do projeto, identificar as lições aprendidas e realizar a prestação de contas entre as partes. A coordenação do projeto foi compartilhada entre a AGCI, a OTC Chile e a Direção de Cooperação da SFP.

A AGCI administrou os fundos do projeto por meio do Fundo Chile-Espanha. Todo o gasto se fez seguindo a legislação chilena. Era necessário fazer pagamentos no Paraguai, a AGCI girava os montantes à Embaixada chilena nesse país; mecanismo útil, mas que requerer uma adequada planejamento pelos tempos que implica. Além disso, a AGCI coordenou o apoio técnico em concursabilidade brindado pela DNSC e abriu a licitação para contratar uma instituição especializada encargada da formação de formadores (Universidade do Chile). E termos logísticos, coordenou os traslados dos técnicos com a Embaixada em Paraguai.

Por sua parte a Espanha, em termos de apoio técnico, aportou à missão técnica de uma especialista em inclusão trabalhista para o Plano de Igualdade e não Discriminação. Contudo, reconhece que no Geral seu apoio técnico pode ser maior, mas era mais aproximado física e culturalmente e mais fácil coordenar o apoio dos técnicos chilenos. Não obstante, a OTC Chile cumpriu um papel protagônico em quanto ao planejamento participativa e de seguimento do projeto, porque aportou sua experiência e conhecimento na prática e gestão da cooperação ao desenvolvimento. Por sua parte a OTC em Paraguai, embora não era a responsável do projeto nem de seus resultados, brindou apoio logístico e de seguimento.

A SFP era a instituição responsável de desenvolver e implementar o modelo de Função Pública e da coordenação com as instituições paraguaias. Este implicava tempo e trabalho de seu pessoal, que à medida que avançava o projeto ia demandando maior dedicação e, portanto, mais recursos paraguaios dos planejados inicialmente: por momentos chegou a transbordar a sua capacidade.

Em colocação de funcionamento se evidenciou os desafios da adaptabilidade e do trabalho articulado. Embora nos três países fala-se o mesmo idioma existem interpretações idiomáticas e culturais diferentes, distintos ritmos de trabalho e os calendários fiscais e eleitorais diferem. Além disso, a participação de provedores externos em matéria de formação implicou um desafio para equilibrar a contratação de serviços concretos com a necessidade de adaptá-los ao contexto do tecer país. Os entrevistados reconheceram que estes assuntos puderam ser superados graças à confiança gerada dentro da equipe de trabalho, à permanência do pessoal durante a planejamento e implementação e ao alto compromisso institucional dos três países por alcançar resultados positivos desta experiência.

Este projeto se encontra ainda em etapa de implementação, pelo que não é possível falar de resultados definitivos. Contudo, se podem mencionar as conquistas alcançadas até o momento, em particular no componente de fortalecimento institucional. Esta cooperação facilitou o desenvolvimento de um modelo e um manual de concursabilidade alinhado à micropolítica do Sistema de Carrera e de um Plano de Igualdade e não Discriminação na Função Pública com metas e indicadores a 2013, os quais estão em processo de aprovação presidencial. Igualmente, se formaram quarenta funcionários como formadores em função pública. Este trabalho contribuiu a conquista da SFP de passar de site colocados públicos concursados em 2008 a 11.600 em fevereiro de 2011.

Por outro lado dos recursos, o acompanhamento do Chile e da Espanha ajudou a legitimar ao governo paraguaio em um processo de mudança institucional de alta controversa política. Para o Chile e a Espanha os acertos e desacertos desta cooperação mostraram que é necessário que ambos os países avancem nas definições e estratégias próprias e compartilhadas de triangulação.

TABELA II.2

Casos sistematizados pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul em 2010 e 2011

	CRITÉRIO	ARGENTINA E BOLÍVIA DIREITOS HUMANOS	COLÔMBIA E COSTA RICA EMPRESAS PÚBLICAS	MÉXICO E PANAMÁ CULTIVO DE MOLUSCOS
IDENTIFICAÇÃO	Demanda do solicitante diante da necessidade	A demanda de cooperação se baseou em uma exigência da sociedade civil; buscava aceder a conhecimentos técnicos, assim como contribuir confiança de processos.	A demanda de cooperação buscava uma relação bidirecional onde cada parte solicita e oferece em uma aprendizagem mútua, que no futuro permita gerar alianças empresais.	A demanda de cooperação buscava trabalhar temas produtivos nos que não tinha desenvolvimentos no país, mas tenham potencial.
	Capacidade do oferente no tema	A oferta de cooperação articulou a política exterior e de cooperação do país com a oferta de capacidades técnicas de organizações da sociedade civil.	A oferta de cooperação se deu entre instituições com capacidades complementares para criar relações bidirecionais de cooperação.	A oferta de cooperação em centros de investigação permitiu combinar investigação, capacitação e assessoria, elementos chave para o desenvolvimento de capacidades.
FORMULAÇÃO E NEGOCIAÇÃO	Horizontalidade na negociação	A negociação de cooperação entre ministérios articulou demandas e capacidades da sociedade civil.	A negociação de cooperação entre empresas requereu que foram explícitos os interesses de participar para gerar confiança.	A negociação da cooperação quis considerar desde o início aos técnicos para agilizar sua iniciativa de andamento.
	Consenso no Planejamento	O planejamento conjunto para o desenvolvimento de capacidades foi mais fácil após da cooperação prévia entre as partes.	O planejamento conjunto requer passar de planejar atividades na ordem técnica a planejar resultados estratégicos no diretivo.	O planejamento conjunto se fortaleceu em cada nova fase do projeto, porque tinha um melhor entendimento mútuo das prioridades.
IMPLEMENTAÇÃO	Responsabilidade compartilhada	As responsabilidades de cada parte estavam bem definidas (no setorial e na cooperação) o que facilitou seu cumprimento.	As responsabilidades de cada parte estavam bem definidas (no setorial e em cooperação) o que facilitou seu cumprimento.	A confiança e trabalho em equipe entre os técnicos de ambos os países facilitaram a implementação da cooperação.
	Economia	A cooperação permitiu um economia (não contabilizado)	A cooperação permitiu um economia (não contabilizado) no acesso ao conhecimento e na melhora dos processos.	A cooperação permitiu um economia (não contabilizado) na formação científica de seus técnicos e um acompanhamento.
RESULTADOS	Benefício mútuo	Os resultados satisfatórios permitiram iniciar uma nova fase de acompanhamento e desenvolvimento de capacidades	Ambas as empresas cumpriu as atividades e consideram que esta cooperação Superou suas expectativas.	O caso permitiu ampliar o conhecimento científico aplicado à produtividade de ambos os países.
	Sustentabilidade dos resultados	O apoio técnico acompanhado de processos de formação permite capacidades no país.	Depende da vontade das diretivas de incorporar o aprendido.	O projeto mostrou resultados, mas requer apoio orçamentário para avançar
	Visibilidade	Na Argentina, a Chancelaria e o EAFF difundem os casos em suas publicações.	Baixa visibilidade desta cooperação, inclusive dentro das empresas.	Baixa visibilidade da cooperação em ambos os países.
TRANSVERSAL	Adaptabilidade ao contexto	A adaptação, ao aplicar métodos científicos, se baseia em responder aos contextos históricos e culturais organizações da sociedade civil y onde se aplicam.	A adaptação em aprendizagem bidirecional requerer o compromisso diretivo para passar de conhecer a empresas públicas basados em el aplicar.	La adaptação dos processos de investigação científica busca vincular os resultados com melhoras em la orientados a gerar opções proqualidade de vida da população local.
	Inovação	Esquemas de cooperação entre organizadores da sociedade civil e ministérios em ambos países.	Esquemas de cooperação entre aprendizagem mútua para ampliar o negócio.	Cooperar em desenvolvimentos científicos conducentes a comunidades vulneráveis.

TABELA II.2 (CONTINUAÇÃO)

Resumo dos casos, por fases e características.

	CRITÉRIO	CHILE E BOLÍVIA GERMINAÇÃO DE HOSPITAIS	CUBA, PANAMÁ E NICARÁGUA ... «SIM, EU POSSO»
IDENTIFICAÇÃO	Demanda do solicitante diante da necessidade	A demanda de cooperação buscava gerar processos contínuos de aprendizagem e intercâmbio de informação entre dos instituições similares.	A demanda de cooperação surge do Governo nacional, dos governos locais ou de organizações da sociedade civil, para garantir o direito a educação.
	Capacidade do oferente no tema	A oferta de cooperação se deu entre instituições com desafios similares em contextos diferentes.	A oferta de cooperação é um método de alfabetização desenhado para ser difundido mediante cooperação.
FORMULAÇÃO E NEGOCIAÇÃO	Horizontalidade na negociação	A negociação de germinações requereu assegurar o compromisso diretivo para garantir tempo do pessoal para seu desenvolvimento.	A negociação de um programa de cooperação que se realizou com mais de vinte países tem bem definido os requisitos, independente do que o parceiro seja um Governo nacional, local ou da sociedade civil.
	Consenso no Planejamento	O planejamento conjunto se da com cada novo interesse de uma parte, para definir como avançar no prático.	O planejamento conjunto do Plano de implementação do método é chave para definir a cooperação.
IMPLEMENTAÇÃO	Responsabilidade compartilhada	O pessoal de ambos os hospitais se comprometeu a compartilhar seu conhecimento e buscar meios para fazê-lo em cada novo tema identificado.	Um programa de cooperação com ampla experiência que tem bem definidos as contribuições e apoios que se oferecem e as responsabilidades do solicitante.
	Economia	A cooperação permitiu uma economia (não contabilizado no acesso ao conhecimento e na melhoria de processos.	A cooperação permitiu uma economia (não contabilizado) ao conseguir coberturas maiores de população e prazos menores nos processos de alfabetização.
RESULTADOS	Benefício mútuo	Contínuo intercâmbio e aprendizagem que se aprofunda na medida em que se identificam novos aspectos para trabalhar juntos.	Os resultados esperados se alcançaram e incluem a necessidade de que o Programa se transforme em política pública.
	Sustentabilidade dos resultados	O compromisso dos diretivos somado à utilidade dos resultados assegura sua sustentabilidade.	Resultados massivos em pouco tempo e a baixo custo, somado ao envolvimento dos governos nacionais, regionais, locais e da sociedade fazem que governo.
	Visibilidade	Baixa visibilidade da experiência em ambos os países.	Todos os países tem publicações que mostram os conquistas em alfabetização com este método.
TRANSVERSAL	Adaptabilidade ao contexto	A adaptação em aprendizagem bidirecional requer o compromisso diretivo para passar a conhecer e a aplicar.	A chave do método é a adaptação à realidade de cada país. Este inclui entender as instituições e os contextos.
	Inovação	A cooperação permitiu o traslado de pacientes para aproveitar as capacidades do outro hospital.	Desenvolver um programa de alfabetização altamente efetivo, desenhado para ser aplicado em esquemas de cooperação.

TABELA II.2 (CONTINUAÇÃO)

Resumo dos casos, por fases e características.

	CRITÉRIO	PARAGUAI, CHILE E ESPANHA FUNÇÃO PÚBLICA	REPÚBLICA DOMINICANA, MÉXICO E ALEMANHA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS
IDENTIFICAÇÃO	Demanda do solicitante diante da necessidade	A demanda de cooperação buscava dar resposta a uma agenda de cooperação Sul-Sul acordada ao mais alto nível para acompanhar o desenvolvimento do Plano de Governo.	A demanda de cooperação buscava dar resposta a uma solicitação que se origina em uma reunião técnica sobre gestão de resíduos sólidos.
	Capacidade do oferente no tema	A oferta de cooperação combinou as capacidades setoriais com o interesse de impulsionar a cooperação triangular.	A oferta de cooperação buscava replicar uma cooperação prévia de Alemanha a México, mediante cooperação triangular.
FORMULAÇÃO E NEGOCIAÇÃO	Horizontalidade na negociação	A negociação da cooperação se deu em diferentes espaços: um Sul-Sul para definir prioridades, outro entre os oferentes para definir a triangulação e outro entre os três países para acordar o projeto.	A negociação de cooperação teve dois espaços: um entre os oferentes sobre seus interesses e modelo de triangulação; e outro com o solicitante para acordar o projeto.
	Consenso no Planejamento	O planejamento conjunta, com adequado tempo e visitas prévias para conhecer-se entre as partes, permitiu construir confiança e precisar os alcances do projeto.	O planejamento conjunto se baseou na adaptação de um acordo prévio desta mesma cooperação triangular com outro país.
IMPLEMENTAÇÃO	Responsabilidade compartilhada	Contar com róis diferenciados e articulados para cada ator que participa em uma cooperação triangular é fundamental para não gerar duplicidades para dar confiabilidade a um processo sensível de camou conflitos.	A cooperação triangular requer boa articulação entre as instituições de técnicas e de cooperação dos três países, para evitar conflitos entre em acesso ao conhecimento e na construção de reas partes.
	Economia	A cooperação permitiu uma economia (não contabilizada) para dar confiabilidade a um processo sensível de mudança no país.	A cooperação permitiu uma Economia (não contabilizada) no acesso ao conhecimento e na construção de redes de colaboração de trabalho institucional no país.
RESULTADOS	Benefício mútuo	O projeto ainda está em execução. A data avançado nos resultados propostos e gerou um valioso conhecimento desde a prática sobre cooperação triangular.	Os resultados propostos foram alcançados e o projeto deixou aprendizagens aos oferentes para fortalecer o futuro a coordenação e o diálogo entre as partes envolvidas.
	Sustentabilidade dos resultados	Existe a normativa e o marco institucional no Paraguai necessários para sua sustentabilidade.	O projeto ajudou a mostrar resultados e a por o tema na agenda política, mas requer um marco normativo e orçamentário.
	Visibilidade	O Programa tem contemplado desde sua formulação mecanismos para dar visibilidade à cooperação.	Alemanha gerou uma publicação sobre esta cooperação e a Rede conta com uma página web para mostrar seus avanços e conectar aos promotores.
TRANSVERSAL	Adaptabilidade ao contexto	A adaptação e contextualização ao Paraguai foi uma solicitação explícita no documento do projeto.	A adaptação em cooperação focada a replicar um programa consistiu em que as instituições locais contar com um componente do projeto enfocado a Fizessem os ajustes ao contexto, o que, além disso, permitiu que sentissem o programa como próprio.
	Inovação	Fundo Misto e utilizar a Embaixada no terceiro país para realizar desembolsos.	Ter um componente de projecto centrou-se capacitar em como ser multiplicadores do conhecimento.



CAPÍTULO III

Reflexões a partir
dos casos

Reflexões a partir dos casos

O interesse do Programa em avançar na sistematização de casos responde, entre outros, a identificar aprendizagens ou lições que sejam úteis para melhorar a gestão da CSSeT. desta maneira, a aprendizagem não só é para o país que sistematiza seus casos, mas sim que como região se aprende e se desenvolvem categorias de análise mais específicas que permitem um entendimento cada vez mais detalhado sobre como se comporta esta cooperação.

A partir dos Nove casos sistematizados, a seguinte análise busca identificar lições ou tendências que podem ser valiosas nesta busca. Estes descobrimentos estão apresentados seguindo as fases dos projetos.

Identificação

Nos casos sistematizados se pode identificar uma tendência geral: todos se originaram por uma demanda do país solicitante dirigida especificamente ao país com o que cooperaram devido a sua experiência nos temas em questão. Estas solicitações podem se classificar em dois tipos de cooperação técnica: 1) Adaptar um programa ou modelo que provou ser útil em outro país. 2) Pedir um acompanhamento e assessoria em processos de mudanças institucionais a partir da experiência do outro país. Além disso, se pode destacar que:

- **A motivação inicial para participar em projetos de Cooperação Horizontal pode surgir do nível técnico ou do nível político; ambos os casos podem ser exitosos.** Dentro dos casos sistematizados se identificou uma diferença entre aqueles identificados e impulsionados desde o nível técnico setorial do país solicitante e aqueles acordados pelos mais altos níveis políticos. Nos últimos, o compromisso político gerou o respaldo suficiente para que os técnicos setoriais desenvolveram a cooperação e inclusive foi um incentivo para eles ao ver reconhecido seu trabalho pelo nível político. Os casos impulsionados desde o nível técnico

setorial requerem o respaldo de quem tomam as decisões, mas a dedicação dos técnicos permitiu mostrar resultados concretos que elevaram estes temas à agenda política.

- **Os eventos setoriais são espaços privilegiados para identificar possíveis experiências de cooperação.** Em quatro dos casos sistematizados, a cooperação se originou quando o pessoal do país solicitante conheceu a experiência dos outros países em eventos setoriais. Estes espaços permitiram contatar especialistas temáticos que estão a par das necessidades de seus países e podem reconhecer experiências que se adaptam a seus contextos.
- **A cooperação dos países oferentes se orienta a países prioritários de sua política exterior.** Os países oferentes entrevistados concordam em que os países priorizam a cooperação são os latino-americanos, em Linha com sua política exterior. Em alguns casos os países já ofereceram cooperação nos temas específicos da demanda e contam um roteiro tanto para suas próprias instituições como para a solicitante.
- **Os casos de cooperação triangular combinam dois interesses: um setorial por conseguir uma melhora específica, e um metodológico por avançar em modelos conjuntos de triangulação.** Neste sentido existe um interesse tanto do solicitante como do oferente pelo setorial e a intenção dos dois países oferentes em melhorar suas estratégias de triangulação.

Formulação e negociação

Os projetos sistematizados apoiam ou complementam a implementação de uma estratégia nacional, regional ou setorial do país solicitante. Estes buscam, na cooperação, apoios ou complementos a seus processos ou necessidades institucionais. Assim, a negociação e formulação dos casos siste-

matizados foram processos de trabalho conjunto nos que as partes buscaram evidenciar como o país oferente podia contribuir valor às estratégias do solicitante.

Estes processos deixam reflexões interessantes:

- **Destinar tempo para gerar processos participativos de planejamento e formulação é um investimento que facilita a implementação e adaptação das experiências e geram relações de confiança entre as partes.** Os casos mostram que os processos de formulação requerem tempo para assegurar que as atividades e recursos estabelecidos nesta etapa concordem com a dimensão do apoio solicitado e que as partes vinculadas sintam o projeto como próprio.
- **Conhecer a experiência em campo prévio à cooperação permite identificar sua relevância e os objetivos específicos, assim como entender a magnitude dos processos de adaptação.** Um primeiro passo que vários países realizaram para a planejamento dos projetos foi uma visita prévia para conhecer as experiências. Em alguns casos, os oferentes visitaram as instituições que solicitavam a cooperação, em outros, os solicitantes conheceram a experiência no país oferente. Isto ajudou a que os técnicos setoriais reconhecessem o projeto como seu e não como importado ou imposto.
- **Os documentos de formulação tem o desafio de ser instrumentos que facilitem a implementação e seguimento dos projetos.** Na maioria dos casos sistematizados, os documentos de formulação não refletem a dimensão dos recursos e atividades que implicou sua implementação ou dos resultados que se alcançaram.

Implementação

A implementação dos projetos é tão diversa como os temas e atores envolvidos. Do processo de sistematização dos casos se obtiveram algumas reflexões:

- **A implementação dos projetos recaem principalmente sobre os técnicos dos países solicitantes com o acompanhamento ou apoio técnico dos técnicos oferentes.** Este não significa que os técnicos dos países oferentes tenham pouca carga na implementação. Quanto maior seja o compromisso institucional e pessoal dos técnicos que solicitaram o projeto, maior será a demanda de apoio que façam durante a implementação ao país solicitante e vice-versa.
- **Conseguir vínculos de confiança, respeito e credibilidade entre os técnicos setoriais dos países é um fator chave para impulsionar a implementação da cooperação.** Embora a cooperação é um compromisso institucional, as qualidades das pessoas envolvidas nos projetos resultam chave

para seu sucesso. A capacidade de entrega e entusiasmo dos técnicos setoriais pela iniciativa marcaram a diferença ao fazer um balanço dos resultados obtidos. Identificar líderes para a implementação dos apoios técnicos foi um fator de êxito.

- **Fazer Cooperação Horizontal não só requer ter conhecimentos técnicos sobre o tema da cooperação, mas sim habilidades para apoiar o desenvolvimento de capacidades nos outros países.** Por mais que as entidades que oferecem a cooperação são especialistas nos temas setoriais específicos, muitos dos técnicos envolvidos para realizar a cooperação não participaram em processos de cooperação ou não contam com tempo em suas instituições para preparar os materiais e metodologias que utilizarão na cooperação.
- **O valor do conhecimento é um custo invisível da Cooperação Horizontal.** As pessoas entrevistadas são conscientes da falta de relação entre os custos que se estabelecem no projeto e o valor do trabalho desenvolvido. Coincidem em que a valorização desta cooperação deveria considerar a economia que gere em acesso ao conhecimento ao: 1) Diminuir a contratação de consultorias externas para desenhar programas ou resolver problemas. 2) Gerar competências que não existiam no país e que requeiram a formação dos técnicos no exterior. 3) Reduzir os tempos de aprendizagem ao conhecer os processos e erros de outros países. 4) Contar com atores externos reconhecidos que legitimam a transformação em curso. Reconhecem que não se registraram nos relatórios ou documentos de seguimento do projeto estes lucros, o que dificultou identificar o valor da cooperação.
- **A Cooperação Sul-Sul Bilateral pode contar com recursos de outros países ou organismos que permitam o desenvolvimento de algumas de suas atividades, sem que por este as partes o considerem um projeto de triangulação.** Algumas atividades no marco da CSS foram cobertas com recursos de outros cooperantes que apoiavam ao solicitante nessa mesma estratégia. Como estes recursos se centralizaram em cobrir custos de atividades, e não incluíram um processo conjunto de reflexão e acordos entre as partes, não consideraram que se tivesse transformado em um projeto triangular.

Resultados

As instituições participantes nos casos sistematizados afirmam que alcançaram os resultados propostos nos processos de formulação dos projetos. Além disso, identificam outros resultados de grande valor para os países que não se registraram nos documentos ou relatórios dos projetos.

- **O valor da Cooperação Horizontal está em ter acesso a conhecimento especializado e a ferramentas inovadoras de**

trabalho que permitem aos países diminuir tempos e Reduzir custos nos processos de cambio institucional. Mas além do cumprimento das atividades e objetivos propostos, os países vem neste ponto o real valor da Cooperação Horizontal.

- **Cada projeto de Cooperação Horizontal deixa novas aprendizagens sobre a gestão da cooperação, mas estes conhecimentos não se sistematizam.** Tanto os países oferentes como os demandantes da Cooperação Horizontal coincidem em que a experiência deixou valiosas aprendizagens para futuras cooperações. Contudo, não os sistematizam nem geram espaços de retroalimentação entre as partes envolvidas que permitam melhoras em futuras réplicas.
- **As experiências servem para gerar ou impulsionar iniciativas mais ambiciosas.** O fortalecimento de Redes e a geração de confiança facilitam novas iniciativas orientadas a uma relação estratégica de mútuo benefício.
- **A Cooperação Horizontal fortalece Redes de trabalho e de confiança entre as partes envolvidas.** Estas Redes facilitam que os intercâmbios se prolonguem no tempo e ampliem o proposto no projeto. Além disso, geram relações de amizade entre pessoas de distintos países, o que é altamente valorizado pelos técnicos.
- **Os riscos de sustentabilidade são diversos, mas se podem prever.** Os casos sistematizados mostraram que cada contexto traz consigo riscos distintos para a sustentabilidade dos projetos. Estes se relacionam com o marco jurídico, as mudanças de governo, a rotação de funcionários, a disponibilidade orçamentária, entre outros. Por este, durante a fase de formulação é importante advertir estes riscos, para considerar estratégias que permitam enfrentá-los.

Transversais

- **Os processos de formulação são apropriados, ainda que não suficientes, para definir os mecanismos de adaptabilidade das experiências.** Todos os atores propuseram que os processos de formulação contemplaram reflexões sobre a adaptabilidade dos projetos, mas só durante a implementação se evidenciou a magnitude deste reto. Os desafios da adaptabilidade implicaram mais tempo e recursos humanos do inicialmente formulado. Por tanto, coincidem em que a adaptabilidade deve considerar-se como um critério transversal a todo o processo.
- **As novas tecnologias são mecanismos chave para implementar a Cooperação Horizontal, mas tem baixa visibilidade nos documentos e relatórios dos projetos.** A maioria dos apoios técnicos que quedam registrados na formulação dos projetos são estágios, visitas técnicas ou processos de formação. Este supõe que a Cooperação Horizontal se rea-

liza basicamente em estes espaços. Contudo, destas atividades se desprendem novas consultas ou interrogantes entre os técnicos que são atendidos por correio eletrônico e por telefone. Grande parte do valor dos projetos que identificaram os técnicos setoriais foi esta oportunidade de ter canais permanentes de consulta e diálogo. Esses tempos, recursos humanos e resultados não se contabilizaram dentro do planejamento ou relatórios do projeto.

- **O acesso público a informação detalhada sobre os projetos segue sendo uma debilidade da Cooperação Horizontal.** A informação dos projetos está nas oficinas das organizações participantes, em poucos casos está disponível ao público ou só se conta com informação descritiva do projeto.

Desafios para o futuro

Para o Programa Ibero-americano de Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul o avanço nesta Linha de trabalho ha permitido contribuir às Unidades Técnicas de Cooperação dos países membros uma metodologia de sistematização de fácil aplicação e compreensão e identificar pontos relevantes de trabalho futuro. Até agora a sistematização de experiências não é uma prática frequente nos países, ou se realiza unicamente desde a visão de um dos participantes. A ferramenta mostrou que o trabalho de sistematização conjunta é útil para identificar com maior claridade as lições e desafios dos projetos para cada uma das partes e para cada uma de suas fases.

O grande desafio é impulsionar a apropriação do exercício de sistematização nos processos de cooperação das Unidades Técnicas de Cooperação. Para tal fim, o Programa realizou em novembro de 2011 uma oficina na cidade de Bogotá com representantes de todos os países membros com o objetivo de que:

- As Unidades Técnicas de Cooperação dos países membros do Programa tenham pessoal formado em sistematização de experiências e podem adaptar a metodologia a seus sistemas de gestão de Cooperação Horizontal.
- Os resultados da sistematização dos Nove casos sejam debatidos entre todos os membros para identificar lições concretas que permitam melhorar sua gestão da Cooperação Horizontal e propor ao Programa temas que requerem ser aprofundados mediante suas linhas de trabalho.

Este trabalho, somado ao apoio do Programa durante 2011, permitiu aos países contar com mecanismos próprios e constantes para sistematizar e identificar lições em um trabalho conjunto com seus sócios de cooperação. Desta forma se melhorará o acesso à informação sobre como se está realizando a cooperação no espaço ibero-americano, e se aperfeiçoarão os mecanismos de gestão do conhecimento, que repercutam em uma melhor gestão da cooperação.



Fotografía na página anterior: Enrique Castro Mendivil. Fonte: Europe Aid photo Gallery





Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana



Programa Ibero-americano para o Fortalecimento
da Cooperação Sul-Sul

www.cooperacionsursur.org

Torre Executiva
Praça Independência 710
CP 11100, Montevideú, Uruguai
(598) 2150 Ext. 1271