

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

# SISTEMATIZAR A COOPERAÇÃO SUL-SUL

PARA CONSTRUIR CONHECIMENTO  
A PARTIR DA PRÁTICA

Documento de trabalho No. 3, ano 2013



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



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

# SISTEMATIZAR A COOPERAÇÃO SUL-SUL

PARA CONSTRUIR CONHECIMENTO  
A PARTIR DA PRÁTICA

Documento de trabalho No. 3, ano 2013



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

EDITORA: María Clara Sanín, Fundação Enlaza

Maqueta, design e impressão: MONOCROMO  
Vázquez 1384, piso 8, apto. 12  
11200 Montevideu, Uruguai  
Telefone: +598 2400 1685

[info@monocromo.com.uy](mailto:info@monocromo.com.uy)

© 2013, Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

Depósito legal: 359949

# ÍNDICE

Apresentação ..... 7

O processo de sistematização de experiências  
de Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral e Triangular ..... 8

## CAPÍTULO 1

### Experiências de Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral

Apoio uruguaio ao desenvolvimento do Plano Estratégico Institucional do Ministério da Fazenda de El Salvador.....	14
Tecer cooperação de qualidade entre Peru e Argentina.....	17
Um fundo conjunto para promover a Cooperação Sul-Sul entre o México e Chile .....	20
Colômbia e Bolívia compartilham suas experiências para consolidar modelos de turismo comunitário .....	23
Experiência equatoriana no projeto, constituição e funcionamento de um Fundo de Liquidez do Sistema Financeiro em El Salvador .....	25
A contribuição mexicana à construção de um foco integral da saúde mental da criança e a psiquiatria infantil na Costa Rica .....	27
A contribuição da Colômbia ao desenvolvimento e melhora dos serviços bibliotecólogos em Honduras .....	29
Costa Rica e El Salvador melhoram o serviço ao cidadão para o trâmite da apostila .....	32
Assistência estratégica entre Equador e El Salvador para o controle de organizações criminosas (Maras).....	34
Aplicar a tecnologia para impulsionar a capacidade exportadora das regiões: Uma contribuição peruana à uma cidade colombiana .....	37
A transformação da gestão de água potável e saneamento de Quito com contribuição mexicana .....	39
Colômbia e Panamá: transferência de tecnologia cafeteira para sistemas de agricultura sustentável .....	42

## CAPÍTULO 2

### Experiências de Cooperação Sul-Sul e Triangular

Chile e Alemanha apoiam a República Dominicana na promoção da empregabilidade juvenil.....	46
Medir a gestão dos municípios: uma prática que compartilham Alemanha, Colômbia e Guatemala .....	48
Projeto de capacitação sobre Sistema de Produção Agrícola em Zonas de Montanha para Técnicas Agrícolas e Florestais: uma transferência de conhecimento da República Dominicana à República de Haiti com o apoio da cooperação do Japão, através da JICA .....	51

# SIGLAS

<b>AAE</b>	Acordo de Associação Estratégica entre o México e Chile	<b>COS</b>	Centros Operativos do Sistema
<b>ABIDH</b>	Associação de Bibliotecólogos de Honduras	<b>CSSeT</b>	Cooperação Sul-Sul Bilateral e Triangular
<b>ACOPI</b>	Associação Colombiana de MIPYME	<b>DAF</b>	Direção Geral de Apoio Fiscal do Ministério da Fazenda de Guatemala
<b>AECID</b>	Agência Espanhola de Cooperação Internacional	<b>DGCTC</b>	Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica (México)
<b>AGCI</b>	Agência Chilena de Cooperação Internacional	<b>DGI</b>	Direção Geral Impositiva de Uruguai
<b>AMEXCID</b>	Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o desenvolvimento	<b>DGII</b>	Direção Geral de Impostos Internos de El Salvador
<b>APC</b>	Agência Presidencial para a Cooperação de Colômbia	<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planejamento
<b>APCI</b>	Agência Peruana de Cooperação Internacional	<b>EBAIS</b>	Equipe Básica de Atenção Integral da Saúde
<b>AUCI</b>	Agência Uruguaia de Cooperação Internacional	<b>EPM</b>	Empresas Públicas de Medellín
<b>BCE</b>	Banco Central do Equador	<b>EPMAPS</b>	Empresa Pública Metropolitana de Água Potável e Saneamento
<b>BCR</b>	Banco Central de Reserva de El Salvador	<b>FCC</b>	Fundo Conjunto de Cooperação
<b>BID</b>	Banco Interamericano de desenvolvimento	<b>FO-AR</b>	Fundo Argentino de Cooperação Horizontal
<b>CAD</b>	Comitê de Assistência para o desenvolvimento	<b>FOCAI</b>	Fundo de Cooperação e Assistência Internacional da Colômbia
<b>CAF</b>	Corporação Andina de Fomento	<b>FOSIS</b>	Fundo de Solidariedade e Investimento Social do Chile
<b>CCSS</b>	Caixa Costarriquense do Seguro Social	<b>GIZ</b>	Agência Alemã de Cooperação Técnica
<b>CEMLA</b>	Centro de Estudos Monetários Latino-americanos	<b>HPIJN</b>	Hospital Psiquiátrico Infantil Juan N. Navarro
<b>CITEs</b>	Centros de Inovação Tecnológica	<b>INJUV</b>	Instituto Nacional da Juventude do Chile
<b>CONACeT</b>	Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia		
<b>CORPOGUAVIO</b>	Corporação Autônoma Regional do Guavio		

<b>IMTA</b>	instituto Mexicano de Tecnologia da Água	<b>PROMUDEL</b>	Programa de Cooperação Técnica Municípios para O desenvolvimento Local
<b>INFOTEP</b>	Instituto Nacional de Formação Técnica Profissional	<b>SEGEPLAN</b>	Secretaria de planejamento e Programação da Presidência de Guatemala
<b>INTI</b>	instituto Nacional de Tecnologia Industrial	<b>SEGIB</b>	Secretaria Geral Ibero-americana
<b>IPACCOOP</b>	Instituto Panamenho Autônomo Cooperativo	<b>SENA</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem
<b>JICA</b>	Agência de Cooperação Internacional do Japão	<b>SENCE</b>	Serviço de Capacitação e Emprego
<b>MYPE</b>	Micro e a Pequena Empresa	<b>SEMARNAT</b>	Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Rurais dos Estados Unidos Mexicanos
<b>MPD-VIPFE</b>	Ministério de planejamento do desenvolvimento / Viceministério de investimento Pública e Financia mento Externo do Estado Plurinacional de Bolívia	<b>SEPLAN</b>	Secretaria Técnica de Planejamento e Cooperação Externa de Honduras
<b>MIPYME</b>	Micro, Pequena e Média Empresa	<b>SETECI</b>	Secretaria Técnica de Cooperação Internacional de Equador
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde	<b>SERNAP</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas do Estado Plurinacional de Bolívia
<b>OTCIT</b>	Oficina Técnica dos Centros de Inovação Tecnológica	<b>SIAF</b>	Sistema de Administração Financeira Municipal
<b>PNC</b>	Polícia Nacional Civil de El Salvador	<b>SIICEX</b>	Sistema Integrado Informação de Comércio Exterior
<b>PNPQ</b>	Programa Nacional de Pós Graduação de Qualidade	<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>PROCOMUNIDAD</b>	Fundo de Promoção às Iniciativas Comunitárias da República Dominicana	<b>USAID</b>	Agência de Estados Unidos para o desenvolvimen to Internacional
<b>PROMIPYME</b>	Conselho Nacional de Promoção e Apoio à Micro, Pequena e Média	<b>VIPFE</b>	Vice ministério de Investimento Público e Finan- ciamento Externo do Estado Plurinacional de Bolívia
<b>PROMPERÚ</b>	Comissão de Promoção do Peru para a Exportação e o Turismo		





# APRESENTAÇÃO

O presente Documento de trabalho faz parte da série «Sistematizar para Aprender», publicada em 2012. A primeira publicação resume a sistematização de nove experiências de Cooperação Sul-Sul e Triangular relatadas conjuntamente pelo Programa e as Unidades Técnicas de Cooperação dos países. Para a redação dos casos, se aplicou a metodologia introduzida pelo Programa dos anos antes e ajustada em novembro de 2011, em resposta às diferentes necessidades dos países.

Ao apoiar a sistematização de experiências, o Programa pretende contribuir a melhorar a capacidade dos países membros para dar visibilidade à cooperação que estes realizam, contribuir a gerar memória institucional, complementar os processos quantitativos de registro de informação e seguir incorporando aprendizagens para futuras experiências. Para o Programa, sistematizar tem um valor pedagógico e de autoaprendizagem focado a melhorar a qualidade de gestão da cooperação.

Durante 2012, devido ao grau de maturidade demonstrado pelos países na incorporação da metodologia, o Programa planejou que fossem as próprias Unidades Técnicas dos países as que liderassem o processo de sistematização, para aplicar a metodologia, com o apoio da Unidade Técnica, se fosse necessário. Os resultados desse exercício dão lugar a presente publicação, que revela as quinze experiências sistematizadas em 2012 por quatorze países.

Nestes anos de trabalho os países demonstraram um alto grau de envolvimento, de apropriação e de incorporação da metodologia a seu que fazer diário de gestão, em virtude da flexibilidade da própria metodologia para se adaptar às realidades de cada um deles.

Desse mesma forma, este documento constitui evidência, uma vez mais, do compromisso do Programa com o fortalecimento das capacidades das próprias Unidades Técnicas de Cooperação dos países, com um trabalho profissional que permite também dar uma maior visibilidade à Cooperação Sul-Sul e Triangular do espaço ibero-americano.

Esperamos que este documento contribua para melhorar as práticas exitosas que vem realizando nossos países e que oriente as relações bilaterais na hora da negociação e implementação dos projetos.

O Programa deseja agradecer muito especialmente, pela sua disposição e iniciativa, a todas as instituições e técnicos envolvidos no processo.

*Felipe Ortiz de Taranco*

Gerente a.i.

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

Abril de 2013

# El Proceso de sistematización de experiencias de Cooperación Horizontal Sul-Sul Bilateral e Triangular

A metodologia de sistematização de experiências de Co-Operação Sul-sul do Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-sul procura oferecer ferramentas orientadas para melhorar a gestão de conhecimento, o acesso à informação e a visibilidade desta cooperação na região, que sejam de fácil aplicação e sob baixo custo.

O processo começou no ano de 2010 quando o Programa traçou a metodologia para a sistematização de experiências de Cooperação Horizontal Sul-sul e a dirigiu em dois casos. Os resultados em termos de facilidade de aplicação, adaptabilidade e pertinência permitiram utilizá-la em sete experiências ao ano seguinte, com uma das unidades técnicas de cooperação dos países. Para 2012, o desafio foi mais ambicioso ao procurar que o processo fora liderado diretamente pelo pessoal das unidades

técnicas de cooperação dos países. O resultado foi quinze casos e quatorze países envolvidos.

O Trabalho contínuo e conjunto entre o Programa e as unidades técnicas de cooperação dos países permite que estas últimas adotem a metodologia, contem com pessoal formado em sua aplicação e desenvolvem esquemas de trabalho colaborativo para sua implementação. Em três anos o resultado é:

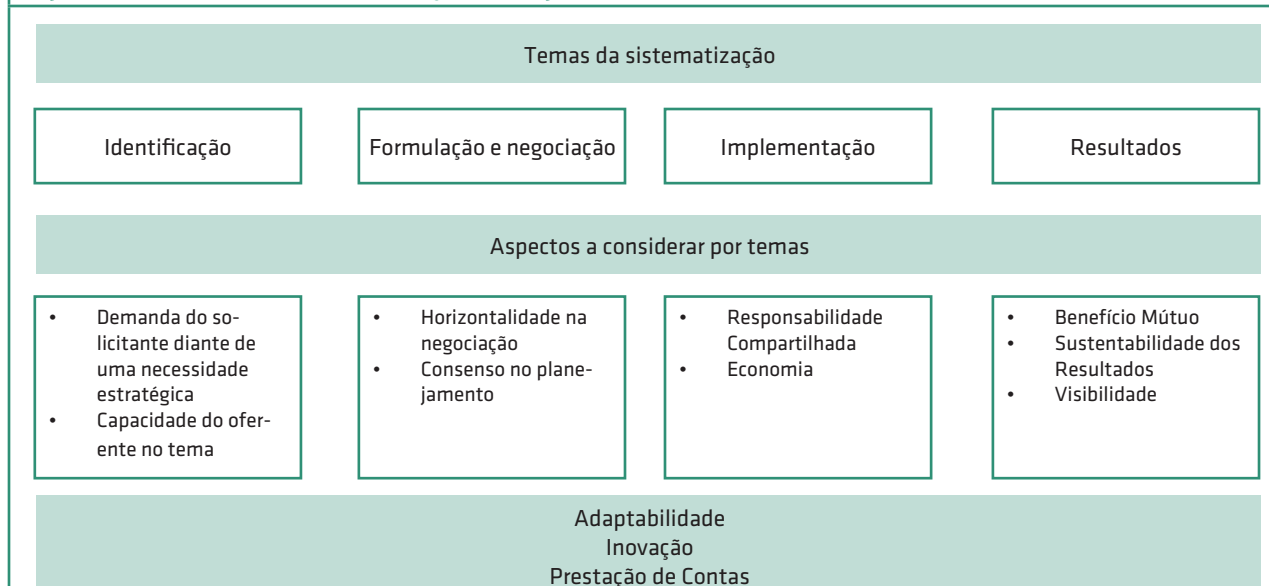
- 24 experiências sistematizadas (19 de Cooperação Horizontal Sul-sul Bilateral e 5 de CSS Triangular);
- 18 países com equipes formadas na aplicação da metodologia e capazes de realizar todo o processo por sua conta;
- Dois documentos de trabalho que reúnem os casos sistematizados.

1. Texto adaptado a partir do Capítulo V do Relatório da Cooperação Sul-Sul em Ibero-américa 2012.

QUADRO 1			
Avanços da linha V em três anos 2010, 2011, 2012			
ANO	2010	2011	2012
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto da metodologia</li> <li>• Visita para «aprender fazendo» em dois países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita para «aprender fazendo» em 11 países</li> <li>• Oficina em Bogotá: Sistematizar para Aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita para «aprender fazendo» em dois países</li> <li>• Oficina em La Paz: Aprendizagens e desafios da sistematização</li> </ul>
SISTEMATIZAÇÃO DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas Experiências</li> <li>• Quatro países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sete experiências</li> <li>• 12 países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 experiências</li> <li>• 14 países</li> </ul>
PUBLICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo v, relatório Ibero-americano da Cooperação Sul-Sul, 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo v, relatório Ibero-americano da Cooperação Sul-Sul, 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de trabalho N°. 1 Sistematizar para aprender: lições de nove experiências de Cooperação Sul-Sul e Triangular Capítulo v,</li> <li>• Informe Ibero-americano da Cooperação Sul-Sul, 2012</li> <li>• Documento de trabalho N°. 2</li> </ul>

## QUADRO 2

### Aspectos a identificar na sistematização das experiências



### Um olhar rápido à metodologia

A metodologia de sistematização do Programa é focalizada em experiências que cumpram com duas características

- Ser projetos, não nações, de Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral ou Triangular (segundo a definição de projeto proposta pelo Relatório de Cooperação Sul-Sul em Iberoamérica;
- Ser projetos de cooperação acordados entre governos, preferivelmente entre países do Programa, que puderam ser desenvolvidos por diferentes atores, como entes de governos locais, regionais ou centrais, empresas públicas, centros de investigação, universidades públicas, organizações não governamentais, entre outros.

Busca-se que a sistematização a realize, de forma conjunta, o pessoal das unidades técnicas de cooperação de cada país que participou na experiência. Desta maneira, pode-se obter informação de primeira mão a baixo custo e se fomenta a construção de casos que integrem diversos olhares, perspectivas e opiniões. Por sua vez, esta forma de trabalho fortalece as capacidades em e entre os países membros do Programa.

Mediante a revisão de documentos e a realização de entrevistas com as pessoas encarregadas da negociação e implementação do projeto, a sistematização busca reconstruir os fatos e identi-

ficar aprendizagens em relação com a identificação, formulação e negociação do projeto de cooperação, sua implementação e os resultados obtidos. Para cada uma destes temas propõe uma série de aspectos característicos da Cooperação Sul-Sul Horizontal bilateral e triangular a considerar ao momento de recopilar e analisar e analisar a informação.<sup>2</sup>

### O esforço por desenvolver capacidades nas unidades técnicas de cooperação

Para cumprir com o propósito de desenvolver capacidades para a sistematização de experiências e identificação de lições aprendidas pelo pessoal das unidades técnicas de cooperação, o Programa conta com as seguintes estratégias:

- Formação na prática «aprender fazendo»: sob a premissa de que a melhor maneira de entender e apropriar uma metodologia de trabalho é aplicando-a, o Programa acompanhou em campo aos técnicos das unidades de cooperação de quinze países durante a fase de coleta de informação. Nas visitas, a equipe de apoio do Programa fez apresentações sobre o uso da metodologia, e em conjunto com as equipes nacionais, realizou entrevistas e discutiu os principais aprendizagens derivadas delas.

<sup>2</sup>. Para ver uma descrição completa da metodologia e suas ferramentas, consultar o Capítulo V do Relatório Ibero-americano de Cooperação Sul-Sul 2011.

- **Oficinas de formação:** o Programa organizou duas oficinas para difundir e gerar apropriação da metodologia dentro do pessoal das unidades técnicas de cooperação. O primeiro, em Bogotá (Colômbia) em novembro de 2011, teve como objetivo socializar as aprendizagens identificadas na aplicação das ferramentas de coleta de informação. Nesta oficina participaram 24 pessoas de 15 países. Em julho de 2012, se realizou a segunda oficina em La Paz (Bolívia) com uma participação de 23 pessoas de 17 países. Seu objetivo foi aprofundar nos processos de análises da informação e coleta de casos.
- **Desenvolvimento de material de apoio:** com o propósito de deixar ferramentas de trabalho ao pessoal dos países, o Programa entregou a cada unidade técnica de cooperação uma guia sobre a aplicação da metodologia. Esta explica passo a passo como realizar a sistematização de experiências e oferece conselhos para liderar as entrevistas e relatar os casos. O material está disponível em espanhol e em português.
- **Acompanhamento virtual permanente:** os países contaram com o apoio virtual do equipo do Programa para resolver qualquer dúvida que surgisse ao longo do processo. Este acompanhamento personalizado permitiu ajustar a metodologia às diferentes necessidades dos países.
- **Difusão dos resultados:** divulgar os resultados permite dar a conhecer os esforços e aprendizagens dos países em

matéria de sua cooperação, e o trabalho e a dedicação dos técnicos na sistematização. As edições de 2010, 2011 e 2012 do Relatório de Cooperação Sul-Sul em Ibero América apresentaram em seu Capítulo V os resultados da linha cinco do Programa. Além disso, os Documentos de trabalho No. 1 e No. 3 do Programa expõem os casos sistematizados.

### Avanços e desafios para aprofundar a sistematização de experiências na região

O trabalho destes anos permitiu que a região avançasse, como bloco, na coleta de melhor informação qualitativa sobre sua Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral e Triangular. Para o efeito resultaram três elementos chaves:

- **Contar com uma metodologia compartilhada por todos os países.** A metodologia provou ser efetiva em qualquer projeto de Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral ou Triangular e adaptável a todas as realidades institucionais. Isto, somado ao pessoal capacitado em sua aplicação em todos os países, facilita a coordenação de processos conjuntos de sistematização.
- **A metodologia implica baixos custos de aplicação.** Contar com as unidades técnicas de cooperação de todos os países como possível contrapartida para a sistematização de experiências diminui o custo de deslocamento e enriquece a informação do caso. Além disso, o uso de tecno-

#### QUADRO 3

#### Participação dos países nas experiências de Cooperação Sul-Sul sistematizadas. 2010-2012

Ano de sistematização	Experiências de Cooperação Horizontal Sul-Sul Bilateral			Experiências de Cooperação Sul-Sul Triangular		Total casos sistematizados por país
	2010	2011	2012	2011	2012	
Argentina						2
Bolívia						3
Colômbia						7
Costa Rica						3
Cuba						1
Chile						4
Equador						3
El Salvador						5
Espanha						1
Guatemala						2
Honduras						1
México						5
Nicarágua						1
Panamá						3
Paraguai						1
Peru						2
R. Dominicana						3
Uruguai						2

logias de comunicação permite a coordenação do processo de maneira virtual e a escrita conjunta do documento.

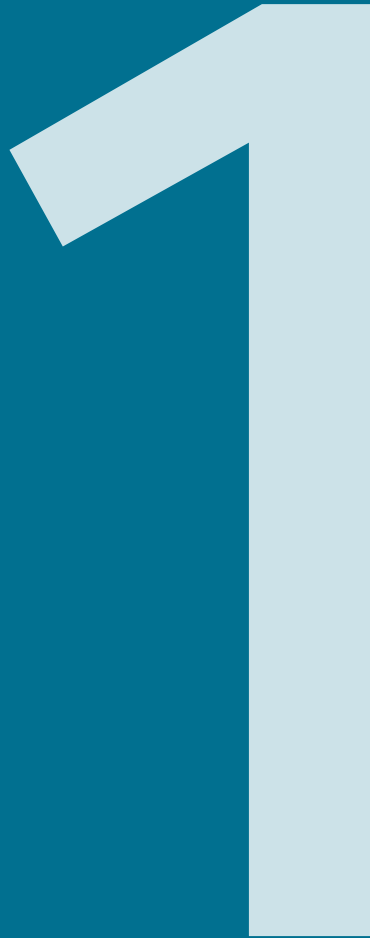
- **Existe uma vontade política de melhorar o acesso à informação.** O compromisso dos países com esta linha do Programa demonstra a necessidade e o valor que encontram neste tipo de processos para melhorar sua gestão. Contar com bons sistemas de informação quantitativa e qualitativa é uma prioridade de todos os países; estes processos são uma fonte valiosa de informação neste sentido.

No entanto, ainda é necessário aprofundar os esforços para conseguir melhores resultados. Isto implica que:

- Os processos de sistematização podem se incluir como parte do ciclo de projeto. Não significa que todos os projetos de cooperação sejam sistematizados, mas se a possibilidade de acordar entre os países, desde o início de um projeto, o interesse de fazê-lo. Isto permite recolher informação ao longo de sua implementação, a qual será muito

valiosa ao momento de sua sistematização. Por exemplo, numa comissão mista se pode identificar um projeto de interesse para sistematizar, do ponto de vista de contar com os resultados na seguinte comissão mista e planejar projetos a partir das aprendizagens identificadas.

- É chave planejar a dedicação de tempo do pessoal das unidades técnicas de cooperação para os processos de sistematização. Embora a prática mostre que este processo na demanda muito tempo, se requer um bom planejamento para não sobrecarregar aos funcionários.
- Contar com várias pessoas capacitadas na metodologia ajuda a compartilhar a responsabilidade e a sistematizar mais casos.
- Conseguir melhores sistematizações requer assegurar uma boa gestão da documentação ao longo de todo o projeto de cooperação. Um dos pontos mais críticos evidenciado no processo de sistematização é a necessidade de melhorar o acesso e a qualidade da informação sobre os processos dos projetos de cooperação.





# EXPERIÊNCIAS DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL SUL-SUL BILATERAL

## Apoio uruguaio ao Desenvolvimento do Plano Estratégico Institucional do Ministério da Fazenda de El Salvador

Mateo Porciúncula, Agência Uruguaia de Cooperação Internacional (AUCI)

Amílcar Eduardo Mejía, Direção Geral de Cooperação para o Desenvolvimento de El Salvador

Uma cooperação baseada no intercâmbio de conhecimentos entre a Direção geral Impositiva de Uruguai (DGI) e a Direção geral de Impostos Internos de El Salvador (DGII) permitiu em um período de um ano (entre 2011 e 2012) obter resultados de grande importância para por em andamento a Política de Renda do Plano Quinquenal de desenvolvimento de El Salvador 2010-2014; peça fundamental para ampliar os recursos necessários para o financiamento dos programas de desenvolvimento do país.

A política de Renda de El Salvador está orientada a: «d) fortalecer a eficiência operativa do aparelho arrecadador através do aproveitamento da tecnologia na administração da informação e no combate às evasões fiscais; e) fortalecer os pilares básicos do sistema impositivo para gerar maiores níveis de arrecadação», entre outros.

Neste sentido, a assistência técnica da DGI permitiu conhecer e apropriar ferramentas que facilitaram estes objetivos ao impulsionar a criação da Unidade de Grandes Contribuintes na DGII, a implementação do Quadro de Informação Gerencial, a modernização das metodologias no sistema de preços de transferência, a implementação da Declaração de Renda Sugerida em linha, a unificação do registro de contribuintes, a modernização das normas éticas para os funcionários da DGII, bem como algumas melhoras no sistema de atenção ao contribuinte.

### Diplomacia e compromisso institucional: aspectos chave para as boas práticas

O projeto de cooperação técnica se originou na II Reunião da Comissão Mista de cooperação entre ambos os países realizada

em junho de 2011, quando El Salvador solicitou a Uruguai apoio em aspectos tributários e de gestão de dívida pública para fortalecer sua capacidade de financiar programas de desenvolvimento, em um contexto de alta informalidade na economia.

Durante este processo foi chave o papel da Embaixadora do Uruguai em El Salvador, que de maneira ativa e comprometida impulsionou a preparação da reunião; também foi fundamental o compromisso da chancelaria salvadorenha que apoiou aos organismos de seu país na definição de suas demandas e na coordenação com a instituição de cooperação de Uruguai.

Na reunião da Comissão Mista, a Agência Uruguaia de Cooperação Internacional (AUCI) identificou que as instituições uruguaias envolvidas no plano original tem características diferentes, o que poderia dificultar uma coordenação paralela. Por um lado, os temas relacionados com a gestão de dívida pública são liderados pelo Ministério de Economia e Finanças, entidade que nesse momento não contava com uma pessoa responsável de temas de cooperação, nem com o tempo necessário para que seus funcionários pudessem brindar o apoio requerido pelo El Salvador.

Por outro lado, em relação com os temas tributários, a instituição impositiva de Uruguai já tinha realizado processos de transferência de conhecimentos exitosos com outros países da região, contava com pessoal designado para coordenar a tarefa e, sobre tudo, tinha passado ela mesma por um processo de reforma similar ao que estava cursando El Salvador. O processo de modernização desta entidade tinha finalizado uns anos antes com apoio da cooperação da União Europeia.

Deste modo, a partir da AUCI se propôs reformular o projeto para iniciar com as atividades relacionadas com os temas tributários, em razão a que ambas as instituições se encontravam em condições para iniciar imediatamente, e postergar os temas de gestão de dívida até que se tivessem condições mais favoráveis.

El Salvador aceitou a proposta e as instituições tributárias se colocaram em contato para ajustar o projeto. Os técnicos e au-



toridades salvadorenhas propuseram um programa de trabalho que foi modificado a partir das sugestões uruguaias de abordar alguns temas que consideravam de especial relevância a partir de sua experiência. A afinidade entre as partes e a vontade de ajudar de maneira flexível e honesta permitiu acordar mutuamente um programa de trabalho de capacitação que totalizou nove técnicos em duas missões, sob a modalidade de custos compartilhados.

### Agenda intensificada, pessoal adequado e retroalimentação em tempo real

A DGII realizou um concurso para selecionar os técnicos salvadorenhas que assistiriam às missões de capacitação, com o objetivo de enviar a aqueles que melhor se ajustaram aos perfis requeridos e puderam, a seu regresso a El Salvador, replicar e multiplicar o aprendido. As pessoas escolhidas viajaram ao Uruguai com uma intensa agenda de atividades e uma lista de objetivos por cumprir.

Uma vez no local, os técnicos salvadorenhas mantiveram contato permanente com sua sede, reportaram os achados a seus superiores e receberam novas instruções sobre como aproveitar a visita. A instituição uruguia se ajustou à retroalimentação que ia chegando a partir da DGII ao adaptar o programa original para maximizar o impacto das capacitações. O compromisso político das autoridades tributárias e nacionais de ambos os países e seu envolvimento no seguimento dos processos contribuiu a um desenvolvimento fluido das atividades.

Além disso, a rápida geração de um clima de confiança entre os atores envolvidos permitiu que os técnicos salvadorenhas se identificassem com seus pares uruguaios. Reconhecer que a experiência uruguia tinha partido de um ponto similar à sua produziu um maior entusiasmo ao ver que era possível realizar este tipo de reformas. Ambas as missões envolveram aos técnicos responsáveis do trabalho direto nas diferentes áreas e incluíram demonstrações de trabalho real.

Uma vez de regresso a seu país, os técnicos salvadorenhas compartilharam sua aprendizagem com as diferentes seções de sua instituição. a comunicação entre ambos os países continuou: os técnicos salvadorenhas consultaram a seus pares uruguaios sobre determinados aspectos que consideraram transcendentais para gerar melhores processos de assimilação dos conhecimentos, retroalimentação na DGII e implementação, cujo detalhe se encontra no Relatório sobre estágio na DGI da República Oriental do Uruguai.

Os insumos adquiridos foram colocados em prática de forma imediata pela instituição salvadorenha, que já se encontrava realizando um processo de reforma com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O intercâmbio com o Uruguai gerou impactos diretos em decisões tomadas neste processo, mediante as quais se economizou tempo e se transferiram capacidades que permitiram a implementação de reformas. Além disso, este processo favoreceu uma melhor comunicação interna entre as diferentes unidades técnicas da DGII de El Salvador.

Embora, a experiência foi muito exitosa, não estive isenta de dificuldades. Durante a colocação em andamento do intercâmbio se apresentaram obstáculos administrativos relacionados com a finalidade do ano fiscal no El Salvador, que ameaçou em parar o início de atividades. No entanto, as partes chegaram a um acordo para flexibilizar a distribuição dos pagamentos e começar em tempo e forma. A Agência Uruguia de Cooperação Internacional cobriu alguns custos iniciais que estavam previstos de outra maneira e logo as instituições salvadorenhas ajustaram sua participação nos gastos da segunda missão.

### Conhecimentos relevantes

Desta experiência surgem vários aprendizados que podem ser importantes para os processos de Cooperação Sul-Sul em geral.

- **Compromisso político das instituições.** As autoridades principais de ambas as instituições tributárias estavam em contato e envolvidas diretamente com o projeto, o que permitiu uma ampla flexibilidade, capacidade de ajuste e adaptação com respeito às necessidades emergentes durante a implementação.
- **Rol das embaixadas.** A participação ativa das embaixadas em temas de cooperação foi determinante para dinamizar a primeira etapa do processo e facilitar a comunicação durante toda sua execução.
- **Interlocutores claros.** Os técnicos da Agência Uruguia de Cooperação e da Direção Geral de Cooperação para o desenvolvimento do Salvador estiveram em contato permanente e seguiram de perto do processo. De igual modo, ambas as direções de impostos designaram interlocutores responsáveis do processo, o que permitiu clareza nos rôis, uma comunicação efetiva e flexibilidade ante as diversas dificuldades que se apresentaram.

- **Pessoal Capacitado.** Uma das inovações mais interessantes foi o efeito positivo de uma seleção técnica do pessoal designado para participar dos intercâmbios. Realizar um concurso interno e escolher em El Salvador aos técnicos mais capacitados para as missões permitiu garantir que foram os indicados para posteriormente incorporar as aprendizagens, à vez que estimulou a esses técnicos profissionalmente, e operou como um aspecto de motivação importante.
- **Fast Track.** Adaptou-se o projeto original e se fez muito mais prático para poder iniciar atividades rapidamente e ter marcos em curto prazo. Isto ajudou a manter o interesse, garantir impactos e viabilizar a cooperação.
- **Efeito demonstração.** Os processos de reforma envolveram dinâmicas de mudanças de cultura nas instituições. O valor (originalmente pouco considerado) do «efeito demonstração», ou seja, de compartilhar a experiência de outros países que já tinham passado por um processo similar, foi altamente destacado por todos os envolvidos. Os técnicos que brindaram a cooperação compartilham características com quem receberam; longe de ser consultores, eram também funcionários públicos da área de tributação em exercício, tendo passado por processos e dificuldades similares.
- **Retroalimentação a partir da sede em tempo real.** As autoridades institucionais retroalimentaram o processo na medida em que este foi se dando. As salvadorenhas estiveram em contato permanente com seus técnicos, ajustaram os parâmetros da missão na medida em que eles foram avançando ou encontrando novas oportunidades. Esta retroalimentação a partir da sede (e a capacidade de resposta rápida da instituição uruguaia) assegurou a atenção de consultas emergentes, a inovação e a realização do maior aproveitamento possível do trabalho no local.
- **Socialização e multiplicação do aprendido em tempo imediato.** O ágil processo de réplica e socialização da informação em El Salvador aumentou o impacto da transferência e contribuiu à sustentabilidade dos resultados.
- **Visibilidade.** Pese aos resultados conseguidos, que foram inclusive melhores do previsto, não se realizaram atividades de difusão à opinião pública. Existe um Relatório interno da missão, mas não tem sido propriamente divulgado ainda e, embora a informação do processo (finanças, etc.) é pública, esta não se encontra facilmente disponível em sites web estatais ou publicações institucionais. É um desafio e uma aprendizagem deste caso o contemplar ações de visibilidade no mesmo projeto, pelo que, uma boa forma de iniciar esse trabalho de sistematização, estaria encaminhada a favorecer ou apoiar sua oportuna visibilidade.

## Tecer cooperação de qualidade entre Peru e a Argentina

María Andrea Vallarino e Mónica Adriana Mazzaglia, Fundo Argentino de Cooperação Sul-Sul e Triangular (FO.AR)

Yulissa Llanque, Agência Peruana de Cooperação Internacional (APCI)

No marco da III Comissão Mista de Cooperação Técnica, Científica e Tecnológica realizada entre a República do Peru e a República Argentina em março de 2010, aprovou-se o projeto apresentado pelo Peru «Desenho, valor agregado e qualidade na produção de confecções em fibras de camélideos em Arequipa e Lima», que foi executado pelo Fundo Argentino de Cooperação Sul-Sul e Triangular (FO.AR). O projeto buscava fomentar nos atores da cadeia produtiva do setor têxtil camélideos (fibras de alpaca e vicunha), uma cultura de qualidade e de desenho por meio da transferência de conhecimentos e informação entre os dois países.

Em Peru, o setor de têxteis e indumentária representa 13 por cento do Produto Bruto Interno Industrial. Esta atividade aporta cerca de 473 mil cargos de trabalho direto e um milhão indiretos, com um impacto em 1.383 famílias.<sup>1</sup> A indústria têxtil peruana tem duas cadeias produtivas de transformação para exportação vinculada com grandes marcas internacionais: a cadeia do algodão, em sua maioria algodão «pima» de excelente qualidade; e a de fibras longas que inclui alpaca e mais recentemente vicunha. Ambas as tem excelentes matérias primas e uma rica tradição em produtos artesanais.

O Ministério da Produção do Peru priorizou a cadeia têxtil-confecções-camélideos dentro de suas políticas de desenvolvimento produtivo. Neste setor, a micro e a pequena empresas (MYPE) mostrava uma série de dificuldades para se inserir no mercado como, por exemplo: escasso desenvolvimento de produtos e

processos; déficit de desenhos inovadores; escassez de mão de obra qualificada; deficiente atualização tecnológica e ausência de carreiras profissionais de desenho têxtil e indumentária. Estas limitações reduziavam a oportunidade de aproveitar o potencial de desenvolvimento e crescimento da MYPE do setor.

O projeto de cooperação foi elaborado pela Oficina Técnica dos Centros de Inovação Tecnológica, dependente do Ministério da Produção. Esta oficina promove os Centros de Inovação Tecnológica (CITE) como um instrumento de suporte tecnológico a diversas cadeias de valor para transferir tecnologia e promover a inovação nas empresas. Ao atuar como um enlace entre o Estado, a academia e o setor privado, os CITE contribuem a alcançar maior competitividade ao oferecer oportunidades de acesso ao conhecimento e à tecnologia, a formar recursos humanos qualificados, a brindar informação especializada às empresas para aumentar sua produção e ingressos por vendas, a gerar empregos e a melhorar a qualidade e produtividade. A rede de CITE agrupa 14 centros públicos e privados nas cadeias de têxtil-confecções, de agroindústria, de madeira-móveis, de couro-calçado, de logística, de software e de marketing.

A instituição argentina escolhida pelo Peru para solicitar cooperação foi o INTI Têxtil, Centro de Investigação e Desenvolvimento Têxtil, criado em 1967 dentro do Sistema de Centros do Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (INTI). Esta entidade promove o desenvolvimento integral e a competitividade do setor têxtil e da confecção na Argentina porque se encarrega de incorporar novas tecnologias, brindar serviços em forma eficiente, eficaz e com qualidade, e contribuir para que as empresas ofereçam produtos que satisfaçam as necessidades do mercado e do consumidor, sob um foco de desenvolvimento amigável com o meio ambiente. Em matéria de fibras naturais de camélideos, o Centro avançou no uso de novas misturas e alternativas de desenhos e confecção de produtos de valor agregado.

1. Segundo o diagnóstico da profissional argentina que realizou a primeira missão no Peru, Sra. Patricia Marino de INTI-Têxteis, no ano 2010.

Mediante esta cooperação, o Peru esperava aprender da experiência argentina para melhorar as habilidades, destrezas, qualidade e planos de produção dos artesãos do setor têxtil e das micro e pequenas empresas confeccionistas. Além disso, incorporar novas oportunidades de desenho, recuperar desenhos pré-hispânicos em ambos os países e facilitar o acesso a os mercados internacionais.

O projeto tinha um foco de inclusão social em razão a que grande parte das empresas envolvidas requeriam melhorar sua socioeconômica e chegar a mercados mais exigentes e porque desta atividade derivam seu sustento mulheres empreendedoras com famílias a cargo.

O contato institucional prévio entre ambos os organismos, somado ao interesse dos governos peruano e argentino de promover projetos nos âmbitos da ciência e a tecnologia focados em melhorar a produtividade e a competitividade dos países, resultaram chave para que o projeto fosse aprovado na Comissão Mista.

### Sobre do processo de execução

Neste contexto, o projeto se desenvolveu em quatro etapas: a primeira correspondeu ao diagnóstico de situação realizado pela diretora do INTI Têxtil em Lima e Arequipa, onde se encontram os centros têxteis maiores do Peru e a maioria dos confeccionistas. Logo de uma fase de entrevistas com desenhadores, empresas e instituições educativas, e de percorridos pelas principais empresas e centros de indumentária, se identificaram as dificuldades mais importantes que afetam a produção com fibras de camélídeos.

Dentro dos descobrimentos se destacaram: a carência de um desenho competitivo nos produtos de moda e artesanais adaptados a mercados turísticos de alta gama; a insuficiência de entidades de nível terciário para a formação de desenhadores em indumentária; a ausência de universidades que ofereceram carreiras de desenho têxtil-indumentária em seus currículos; a falência de entidades de apoio tecnológico ao setor; a dificuldade das micro e as pequenas empresas para se inserir no setor formal; e a necessidade de recompor o mercado local.

Em virtude deste panorama, as entidades acordaram trabalhar em duas linhas de assistência técnica para que as micro e pequenas empresas peruanas fossem mais competitivas:

- Promover as carreiras vinculadas ao desenho têxtil e de indumentária a nível superior, para impulsionar a profissionalização do desenho como elo articulador da cadeia produtiva têxtil.
- Fortalecer a gestão do desenho e desenvolvimento criativo da cadeia, mediante a incorporação do conceito de tendências de moda. Nesta etapa se incorporaram atividades em Lima, Arequipa e Cuzco.

A execução do projeto demandou um ano. Durante este tempo os técnicos argentinos realizaram cinco assistências técnicas, capacitaram a 58 empresários e a 450 técnicos e organizaram em Lima e Arequipa o Seminário Internacional sobre Desenho como Ferramenta Chave na Competitividade das MYPE. Para o efeito, utilizaram uma metodologia participativa nas atividades da cooperação e trabalharam sobre a base da problemática local identificada pelos produtores ou assistentes às oficinas. Alguns dos grupos foram muito numerosos o que requereu um máximo de esforço para conseguir uma ampla participação.

Além disso, as técnicas argentinas visitaram as universidades Pontifícia Universidade Católica do Peru e Universidade Nacional de Engenharia na cidade de Lima e a Universidade Nacional San Agustín e Católica Santa María na cidade de Arequipa para incentivar a criação da carreira de desenho têxtil. Também estiveram no CITE confecções e desenho de moda Chio Lecca e o CITE indústria têxtil camélídeos em Arequipa para assessorar sobre a formalização de carreiras de desenho mediante ao desenvolvimento de conteúdos e a definição dos perfis docentes que permitisse a formação de uma massa crítica de desenhadores profissionais.

O projeto incluiu um estágio dos profissionais peruanos de universidades de Lima e Arequipa nos laboratórios do INTI Têxtil. O INTI Têxtil ressalta em sua visão institucional que «A interpretação das tendências no desenho têxtil e de indumentária, seus materiais, sua relação com as correntes sociais são Chave para o desenvolvimento de coleções exitosas». Para tal fim, possui um Observatório de Tendências integrado por profissionais de disciplinas do desenho, as ciências sociais e o marketing, para investigar, relevar, observar, analisar, interpretar e difundir os conceitos macro e micro das tendências em têxteis, indumentária, acessórios e calçado (categorias, tipologias, materiais, paletas de cores). Os resultados são difundidos em apresentações públicas mediante Circuitos de Tendências por temporada. O estágio permitiu aos peruanos conhecer de primeira mão a operação do Observatório de Tendências e capacitar-se em qualidade de produto e em ensaios de laboratório.

Devido à grande acolhida que os desenhadores peruanos brindaram ao projeto, se realizou uma atividade não planejada inicialmente: o apoio na realização do desfile «Passarela Cuzco Moda 2011- Machu Picchu 100 anos». A atividade gerou um forte impacto porque serviu para ressaltar a mensagem de identificar os benefícios do trabalho com um olhar desde o desenho. Inicialmente os produtores planejavam exibir suas peças de roupas separadas, mas diante da proposta e apoio dos profissionais argentinos, combinaram peças entre os artesãos, as associações confeccionistas em tecido de alpaca e microempresários e criaram 52 looks de passarela estruturados por conceito, cor e ocasião de uso. Em palavras das especialistas argentinas com este exercício «notou-se que podiam considerar alianças entre eles que nem as que foram projetadas, (antes) defendiam a extinção seus produtos, tinham muito ciúmes de seus produtos (...) estavam fascinados».

## Conquistas alcançadas

As empresas peruanas adquiriram informação, conhecimentos e estratégias com as que melhoraram o desenho de seus produtos e marcas; e se espera que com ele incrementem o valor agregado de suas mercadorias. Adicionalmente, terão a possibilidade de ingressar a novos mercados. Os produtores e produtoras de Lima, Arequipa e Cuzco começaram a desenvolver coleções próprias para posicionar-se em um lugar mais competitivo dentro do mercado, incluindo em suas criações o valor agregado de criatividade e desenho.

O projeto também permitiu fortalecer as relações dos CITE confecções e desenho de moda e de indústria têxtil camélideos com instituições educativas peruanas para criar uma rede de trabalho e para impulsionar a profissionalização do desenho têxtil e indumentária. Espera-se que em 2013 se iniciem estas carreiras em Lima e Arequipa para que nos próximos quatro anos se inserir desenhadores no mercado e o projeto se execute em cem por cento. As profissionais argentinas destacam que foi interessante como as instituições educativas adotavam perfis de desenho segundo a região.

Os desenhadores, empresas e instituições educativas tomaram consciência da importância e das implicações de ter um observatório de tendências e desenho da indústria têxtil e indumentária que brinde informação atualizada para o desenvolvimento de produtos, aviamentos têxteis e acessórios que acompanham e complementam a indumentária. A contribuição contribui em tecnologia fraca desde o Observatório de Tendências de Moda foi de grande valor, pois embora «sem máquina de costurar não se pode trabalhar, sem desenho não se pode crescer». Exemplo disto são três associações têxteis (InkaModa, Artesanato Sonia e Cariluis) que avançaram na criação de desenhos próprios que oferecem a seus clientes internacionais. Além disso, o CITE confecções e desenho de moda Chio Lecca está desenvolvendo um observatório de tendências.

Segundo a contrapartida peruana:

«Os resultados foram maiores aos esperados, [...] as mudanças que se estão vendo nas regiões é fruto de todo um processo, no qual o apoio do INTI têxtil foi um componente fundamental [...] –que contribuiu ao trabalho dos CITES–. fomos várias vezes a Gamarra e há 4 anos ninguém te falara de desenho e agora todas as pessoas pensam em desenhos».

## Lições aprendidas

Produto dos intercâmbios entre os profissionais nesta experiência se identificaram as seguintes lições:

- As profissionais do INTI têxtil manifestaram que o conhecimento adquirido previamente no marco de outras oportunidades de cooperação permitiu transmitir as técnicas de desenho. Esta capitalização de experiências demonstra uma vez mais o valor extra que tem a Cooperação Sul-Sul, ao fazer uso do Know How entre nossos países.
- Ambas as partes destacaram a importância da continuidade temporal na execução das atividades de cooperação que permite a conquista dos objetivos planteados. Em temas de moda, em particular, se observou que se se interrompe o trabalho uma temporada, se atrasam os ciclos e demora retomá-los.
- Identificaram também a importância do contato e o compromisso contínuos das partes para seguir a colaboração por fora do projeto, aspecto que contribui a sua sustentabilidade.
- Os profissionais do INTI têxtil ressaltaram que o fato de que as partes se envolveram na formulação do projeto, permitiu identificar a necessidade de aprofundar nas próximas ocasiões na construção de indicadores de impacto desde o início.

# Um fundo conjunto para promover a Cooperação Sul - Sul entre México e o Chile

Efraim do Ángel e Mónica Barajas, Direção geral de Cooperação Técnica e Científica (DGCTC), México

Lorena Neilson e Sofia Rodríguez, Agência Chilena de Cooperação Internacional (AGCI)

## Um acordo focado em fortalecer vínculos entre os dois países

**M**éxico e o Chile são dois países com uma extensa atividade de Cooperação Sul-Sul. No entanto, as relações de cooperação técnica e científica entre eles de 1999 a 2002 somente se materializaram em onze ações específicas de colaboração. A perspectiva dessa cooperação estava com verdadeiro potencial que representavam as capacidades instaladas de um e outro para o desenvolvimento e execução de projetos conjuntos.

Para mudar esta situação, dia 28 de janeiro de 2006 os respectivos presidentes subscreveram na cidade de Vinha do Mar o Acordo de Associação Estratégica entre o México e o Chile (AAE). Seu objetivo era fortalecer a relação bilateral, mediante o estabelecimento de uma sociedade em matéria política, econômica-comercial e de cooperação, baseadas na reciprocidade, o interesse comum, a complementariedade e a aprofundamento das relações em todos os âmbitos de sua aplicação. Além disso, o AAE buscava posicionar a ambos os países como atores relevantes na região.

Tanto o Chile como o México sabia que um dos principais inibidores para o desenho e desenvolvimento de projetos de cooperação de caráter integral (formados por modalidades como investigação e desenvolvimento conjunto, mobilidade de recursos humanos, oficinas, cursos, intercâmbio de informação, etc.) e de escala plurianual, era o limitado acesso a recursos financeiros. Diante desta circunstância, acordaram desenhar um novíssimo mecanismo de gestão financeira para o desenvolvimento de projetos sob as diretrizes do AAE, ao qual denominaram «Fundo Conjunto de Cooperação» (FCC). Seu foco era incre-

mentar a qualidade e quantidade de projetos e programas de cooperação técnica, científica, educativa e cultural, bem como garantir o ótimo desenvolvimento de seus ciclos de vida, que permita posicionar a cooperação ao desenvolvimento como um dos pontos neurálgicos da relação bilateral.

## A colocação em ação do Fundo

O Fundo é executado pelos entes responsáveis da cooperação técnica internacional do México e do Chile, a saber, a Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica (DGCTC), atualmente integrada à Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o desenvolvimento (AMEXCID), e a Agência de Cooperação Internacional de Chile (AGCI).

A início de 2007 começou a operar com uma dotação paritária anual de dois milhões de dólares. Anualmente, a AGCI e a DGCTC preparam e abrem de maneira paralela uma convocatória a instituições públicas e governos locais de ambos os países para apresentar projetos de cooperação. Com o interesse de fazer acessível o Fundo a outros atores da cooperação internacional, nos últimos anos se permitiu que a academia e as organizações da sociedade civil apresentem iniciativas, sempre e quando estas se formulem e se executem em associação com instâncias de ordem governamental.

A metodologia estabelecida para a apresentação de projetos ao Fundo é de tipo participativo; as partes interessadas em cada país devem trabalhar em conjunto na identificação de oportunidades, a planejamento e a formulação do projeto. Esta metodologia possibilita propostas de cooperação bem estruturadas, com alta pertinência e factibilidade técnica e operativa, porque parte de uma interação direta das partes. Além disso, cada convocatória estabelece os temas prioritários de trabalho, alinhados com as prioridades setoriais que ambos os governos terminaram no marco de seus respectivos planos de desenvolvimento: meio ambiente, gestão pública, competitividade econômica e cultural. Também fomenta ações de colaboração chileno-mexicana destinadas a um terceiro país na América Latina e no Caribe.

O Fundo conta com uma Comissão de Cooperação responsável de revisar, aprovar e posteriormente negociar a cooperação. As instituições governamentais de ambos os países, às que se adjudiquem recursos do Fundo, devem subscrever convênios de execução com AGCI ou com AMEXCID para estabelecer os compromissos e obrigações próprios da execução dos projetos.

## A geração de mecanismos para operar o Fundo

Uma vez criado o Fundo, tanto a AGCI como a DGCTC se encontraram diante disposições administrativas e de caráter normativo que impediam uma gestão expedita dos recursos. O Acordo estabelecia que a administração do Fundo deveria circular cada ano entre os países, no entanto:

- Nenhum dos dois países contava com um mecanismo para a administração dos recursos, porque se tratava de uma iniciativa sem precedentes.
- A DGCTC estava impedida por normativa nacional para administrar recursos financeiros de cooperação internacional, situação que não aplica aos organismos da administração pública de Chile.

Solucionar esta situação requereu um trabalho conjunto para identificar um esquema metodológico-administrativo de gestão dos recursos dentro das possibilidades institucionais. Embora, este estudo requereu mais tempo do esperado ao formalizar-se o Fundo, foi indispensável para gerar estruturas que permitiram sua operação. Definir e por em andamento o Fundo não foi uma tarefa simples, mas sim realizada com o suficiente tempo e análise para desenvolver o mecanismo mais eficaz e eficiente possível dentro das possibilidades existentes. Logo após analisar a possibilidade de que um terceiro (ex., instituição financeira) gerir os recursos, se chegou à conclusão de que significava altos custos por conceito de administração. Finalmente acordaram que a AGCI o administraria, até que se pudesse desenvolver outra figura viável juridicamente para o México. Para tal fim definiram um mecanismo de pagamento contra fatura e/ou recibo de atividades de cooperação, que no caso do México é efetuado pela Embaixada do Chile nesse país.

O trabalho interinstitucional de planejamento permitiu também definir as «Bases de Operação do Fundo»; um sistema de ferramentas metodológicas de regulamentação e funcionamento ad hoc, relativos à atribuição, administração e contabilidade dos recursos. As mesmas incluem:

1. O «Fluxograma de Procedimentos Administrativos», no qual se expressam graficamente as sequências-etapas substantivas do ciclo de vida administrativo dos projetos desenvolvidos.
2. O «Manual de Visibilidade», desenhado em termos de transparência, no que se descrevem a quantia, o tipo de ação e os alinhamentos de participação da DGCTC/AMEXCID, da AGCI e das instituições executoras.
3. O «Manual de prestações de contas», mediante o qual se entregam orientações para a utilização e prestação dos recursos que se transferem às instituições chilenas receptoras de fundos.

Conseguir esta figura de operação foi produto de uma grande solidez institucional em ambos os países que garante uma adequada coordenação entre as instituições nacionais e destas com seus pares no outro país.

## O fundo em ação

Embora o Fundo não conta ainda com um processo de avaliação de suas atividades, sim dispõe de um orçamento para realizar auditorias financeiras externas e, em um futuro próximo, se espera complementar com auditorias técnicas. Não obstante, um diagnóstico geral do desempenho do Fundo, com base nos propósitos sustentados no AAE, permite estimar que o Chile e o México alcançaram um uso eficiente dos recursos financeiros ao ser designados a projetos de interesse mútuo e de benefício recíproco. A partir de sua entrada em vigor em 2007, se financiou 45 projetos de cooperação, dos quais já finalizaram 26.

Além disso, à medida que avança a execução do Fundo, o AAE e o FCC aconteceu em uma série de conquistas de sistematização dos modelos de cooperação de ambos os países com o qual melhorou seus processos de documentação normativa, em tanto que a AGCI se fortaleceu no aspecto administrativo e no desenho de projetos.

As partes procuraram a visibilidade e a transparência do Fundo mediante a elaboração de um Relatório ou reporte semestral sobre suas conquistas e avanços. O mesmo é apresentado à consideração dos presidentes de ambas as nações; no entanto, este Relatório não se divulga ao público geral. Há cinco anos de operação se viu a necessidade de destinar uma porcentagem de recursos para gastos operacionais e de difusão, a fim de promover um seguimento mais eficiente das atividades que se

realizam tanto no Chile como no México e difundir adequadamente os resultados desta cooperação binacional. Estes recursos também permitirão atualizar e aperfeiçoar as ferramentas de gestão, transparência e divulgação para o melhoramento contínuo do instrumento.

Para garantir a sustentabilidade do Fundo, os países trabalharam e continuam fazendo-o nos seguintes aspectos:

- A vontade política das partes se deve manter em alto para situar à cooperação bilateral nos primeiros tópicos da extensa relação bilateral.
- Os órgãos coordenadores devem ser instâncias nacionais com práticas e processos de melhora contínua para uma atenção especializada e eficiente da cooperação.
- Os mecanismos de gestão, os processos de operação e as metodologias de desenho de programas devem ser o mais ágeis, participativos e transparente possíveis.
- A relação entre as instâncias que executam os projetos deve ser contínua e programada. Isto se sustenta em metodologias eficientes para o planejamento de pro-

gramas operativos anuais/plurianuais e no desenvolvimento de suas atividades.

- Uma vez conclua o projeto financiado, as instituições executoras de ambos os países deverão procurar os recursos humanos, pecuniários, administrativos e tecnológicos para que continuem por si mesmos.

A divulgação das conquistas alcançadas em eventos do Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), o Comitê de Assistência para o desenvolvimento (CAD) e o IV Fórum de Alto Nível de Busán se transformou no interesse de alguns países latino-americanos em emular o AAE e o FCC. O Uruguai e o México já tem um fundo similar que iniciou operações no segundo semestre de 2012. Igualmente, o Peru, o Equador, a Colômbia e a Costa Rica manifestaram ao México seu interesse em analisar a factibilidade técnica, operativa e financeira para estabelecer ou replicar um mecanismo similar de cooperação ao Fundo.

É concluinte que o Fundo é um exercício piloto único na região, que deu resultados exitosos e que permitiu a outros países expressar seu interesse em gerar experiências similares. Para o futuro, o Fundo projeta ampliar seu trabalho a ações trilaterais e regionais.



## A Colômbia e a Bolívia compartilham suas experiências para consolidar modelos de turismo comunitário

Daniela Alejandra Seoane Montenegro e Fabricio Sam Martín, Ministério de Planejamento do desenvolvimento / Vice ministério de Investimento Público e Financiamento Externo (VIPFE), Bolívia

Ana María Chaparro, Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia (APC)

### CORPOGUAVIO e o SERNAP, atores do desenvolvimento

O projeto «Assistência técnica para o desenvolvimento do turismo comunitário no corredor eco e agroturístico do Guavio-La Ruta del Agua» se desenvolveu no âmbito do Acordo Marco de Cooperação Técnica entre Bolívia e Colômbia de 1998 e se concretou na II Reunião da Comissão Mista realizada em junho de 2009.

A região do Guavio, localizada no Departamento de Cundi-namarca, é um território de grande importância por suas reservas florestais e hídricas. Com vocação de conservação, esta região presta serviços ambientais estratégicos para o país, como água para o aqueduto de Bogotá e para a geração de energia hidroelétrica.

Para canalizar os esforços em busca do desenvolvimento humano sustentável desta importante região, desde finais de 2006, se promove uma iniciativa denominada «A Aliança pelo Guavio» que busca unir os esforços dos setores público, privado e social para impulsionar projetos estratégicos regionais. Uma das instituições que lidera esta Aliança é a Corporação Autônoma Regional do Guavio (CORPOGUAVIO), que tem entre suas responsabilidades a gestão do desenvolvimento sustentável da região mediante a convocatória à corresponsabilidade dos atores do território para harmonizar o desenvolvimento produtivo com a proteção ambiental. Neste contexto, uma de suas metas é a promoção do ecoturismo na região.

Com o propósito de impulsionar iniciativas deste tipo, CORPOGUAVIO gera a solicitação de cooperação técnica a Bolívia. A demanda colombiana buscava melhorar a capacidade institucional da entidade colombiana, e dos oito municípios de sua jurisdição, no desenvolvimento de projetos que impulsionaram o turismo comunitário. O objetivo geral do projeto era que CORPOGUAVIO conhecesse os avanços em turismo comunitário da Política Turística do Governo boliviano para implementar Os elementos conceituais e técnicos favoráveis gera as características das ati-

vidades turísticas locais e regionais que minimizem os impactos negativos ambientais, sociais e culturais.

O Sistema Nacional de Áreas Protegidas do Estado Plurinacional de Bolívia (SERNAP) promove a integralidade da conservação, o desenvolvimento local, o respeito dos direitos e a valorização das culturas locais ao promover ações e empreender projetos destinados a gerar atividade turística. Nas áreas protegidas existem anualmente vários projetos e iniciativas turísticas tais como caminhadas de interpretação ambiental, turismo ecológico, turismo de aventura, turismo cultural, museus e outras modalidades. Estas atividades são lideradas por agrupamentos e organizações locais que, com o apoio do pessoal do SERNAP, o administram segundo os usos e costumes locais. A geração de benefícios econômicos mediante estes projetos evidência a compatibilidade entre a conservação e o desenvolvimento.

A negociação e planejamento do projeto se realiza por intermédio da Agência Presidencial para a Ação Social e Cooperação Internacional (Ação Social) e o Ministério de Planejamento do desenvolvimento / Vice ministério de Investimento Público e Financiamento Externo (MPD-VIPFE); instituições responsáveis da cooperação internacional da Colômbia e Bolívia, respectivamente. A negociação se da de maneira horizontal, consensual e em prol de um intercâmbio de conhecimentos para alcançar um benefício mútuo com o projeto.

O primer intercâmbio entre CORPOGUAVIO e o SERNAP se iniciou em maio de 2010, mediante uma videoconferência na que se avaliou o Programa de Cooperação aprovado na Comissão Mista. O governo boliviano propôs ações adicionais que poderiam fortalecer e ampliar a visão do projeto, como o intercâmbio de informação sobre o Regulamento de Operação Turística, o sistema de cobrança de ingressos de turistas, os planos de desenvolvimento turístico, o intercâmbio de experiências eco turísticas com visita de atores chave a empreendimentos turísticos na Bolívia e estágios e intercâmbio de especialistas para o desenho de projetos. Este exercício foi de grande valor para adaptar a experiência às necessidades colombianas e às fortalezas e capacidades do SERNAP.

Nesta etapa, o SERNAP fez conhecer ao governo colombiano a impossibilidade de contar com recursos de contrapartida para a execução do projeto e solicitou a Ação Social sua intervenção neste sentido, gestão que finalmente fez possível a execução do projeto.

## Aprendendo no campo

As atividades da cooperação se iniciaram dia 18 de julho de 2011 com uma visita de cinco dias de dois funcionários de CORPOGUAVIO a Bolívia. Nas instalações do SERNAP realizou-se a reunião de abertura e os participantes colombianos receberam assistência técnica em esquemas de turismo comunitário, turismo sustentável em áreas protegidas, impactos gerados pela atividade turística, e a estratégia de monitoramento e institucionalidade ambiental na Bolívia e seu marco normativo.

Durante os seguintes dias visitaram vários exemplos de áreas protegidas com modelos de turismo comunitário como o Parque Nacional Sajama e Sam Miguel del Bala para conhecer o modelo de empreendimento comunitário, especificamente as experiências do albergue eco turístico e dos eco albergues. A visita permitiu dialogar com a comunidade, seus líderes e representantes legais, quem de primeira mão compartilharam com os técnicos colombianos sua percepção sobre o projeto, sua experiência nos processos de formação da empresa, a colocação do andamento do modelo administrativo, os mecanismos de participação de parceiros, o modelo de operação para a prestação de serviços e o efeito que teve sobre sua visão da conservação do patrimônio ambiental.

Posteriormente, um técnico do SERNAP viajou a Colômbia onde apresentou a normativa relacionada com a atividade turística na Bolívia e a institucionalidade do SERNAP, além disso, de alguns dados estatísticos sobre turismo em Parques Nacionais e os problemas enfrentados nos empreendimentos. Por sua parte, as instituições colombianas mostraram a estrutura institucional do setor ambiental na Colômbia, a Política Nacional de Ecoturismo, os sistemas de vigilância, seguimento e controle da política, a rede de turismo sustentável da Colômbia e os alinhamentos para o desenvolvimento do ecoturismo com comunidades. Os seguintes dias visitaram a região do Guavio para conhecer em campo a experiência realizada e as dificuldades que enfrentam para promover o turismo comunitário.

A visita permitiu conhecer à Aliança pelo Guavio, rede constituída por 34 instituições, públicas e privadas, que trabalham pelo desenvolvimento da região com ênfase na sustentabilidade ambiental e cultural; experiências exitosas na produção de morangos, hortaliças e café orgânico ou com boas práticas agrícolas; e o sistema de guias turísticos comunitários impulsionados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem (SENA).

## Tarefas pendentes

O projeto permitiu os países interessados conhecer suas experiências na prática, atividade que foi de grande utilidade para nutrir e melhorar seus planos de turismo comunitário. Por tratar-se de dos modelos diferentes de manejo puderam retroalimentarse.

Na Colômbia, o tema do turismo comunitário se posicionou ainda mais na região do Guavio. Reforçou-se o tema no Plano de Ação

de CORPOGUAVIO e se consolidou nos Planos de desenvolvimento Municipal e na estratégia regional «Aliança pelo Guavio». Por sua vez, a experiência foi socializada com funcionários de Parques Nacionais Naturais, o Ministério de Comércio, o SENA e a Câmara de Comércio. Esta atividade favoreceu o fortalecimento das relações interinstitucionais. Em contrapartida colombiana identificou uma série de ações por desenvolver que garantiriam maior êxito de um empreendimento de ecoturismo comunitário, a saber:

- Continuidade dos processos no tempo onde intervenham todos os atores independentemente dos programas de governo local.
- Acompanhamento institucional de setores públicos e privados que permitam executar programas de capacitação nos componentes empresarial, qualidade e promoção, entre outros.
- Fortalecimento de capacidades de líderes comunitários para ampliar a visão e permitir implementar experiências diferenciadas onde se respeitam as condições culturais, regionais e ambientais.
- Formulação e gestão de projetos e instrumentos de planejamento: definição de objetivos, metas claras, realizáveis e de longo prazo.
- Articulação de programas e ações que garantam bem-estar aos turistas.
- Incorporação das tradições, culturas, saberes, crenças e participação comunitária desde o planejamento até a operação dos empreendimentos.
- Política de seguimento e monitoramento para o cumprimento da normativa.

Por sua parte, a instituição boliviana identificou a necessidade de aprofundar seu trabalho na geração de condições de infraestrutura para o turismo, o desenvolvimento de boas práticas agrícolas e produção orgânica e o trabalho com a comunidade local para que se apropriem do desenvolvimento turístico.

No entanto, o projeto mostrou restrições de tempo. Os participantes no projeto concordaram em que para poder intercambiar verdadeiramente os avanços no tema se requerem novos encontros e tempo adicional. Em um trabalho conjunto, o projeto permitiu identificar muitas áreas que devem fortalecer e que não podiam cobrir com o planejamento inicial. É por isto que consideraram que os processos de planejamento devem reconhecer o contexto dos municípios onde vai realizar e contemplar um processo mais prolongado de intercâmbio e capacitação e de busca de aliados estratégicos para a promoção e comercialização de produtos ecológicos.

Inclusive, este tipo de projetos pode se pensar em uma visão mais regional onde mediante intercâmbios no âmbito continental se conheçam as experiências de Parques Nacionais e áreas protegidas com respeito ao turismo comunitário, para ampliar a visão, experiências e avanços no tema.

# Experiência equatoriana no desenho, constituição e funcionamento de um Fundo de Liquidez do Sistema Financeiro em El Salvador

Pamela Rodríguez, Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI), Equador

Amílcar Eduardo Mejía, Direção Geral de Cooperação para o desenvolvimento do Salvador

No mundo são poucos os países que adaptado ao dólar americano como sua moeda de curso legal. Nesta lista aparecem unicamente Equador, El Salvador, Timor Oriental e Panamá. Dada esta reduzida comunidade de países dolarizados, é necessário criar mecanismos financeiros que possibilitem a redução do risco sistêmico em momentos de crises econômicas.

É neste sentido que El Salvador observou com grande satisfação e admiração os avanços que o Equador realizou para garantir seu sistema financeiro a partir da criação de diversos mecanismos de proteção, dentro dos que se destaca o Fundo de Liquidez.

O Fundo de Liquidez do Sistema financeiro Equatoriano se constituiu dia 19 de fevereiro de 2009. O Banco Central do Equador criou este mecanismo devido a que, a partir da dolarização do ano 2000, o sistema financeiro nacional deixou de contar com um prestamista de última instância.

O Fundo é um fideicomisso mercantil de investimento, criado e constituído para atender as necessidades de liquidez das instituições financeiras privadas sujeitas a encaixe, que mantenham seu patrimônio técnico dentro dos níveis exigidos pela Lei.

Ao ser Equador a primeira economia oficialmente dolarizada da América Latina, consideram todos os seus processos e iniciativas no campo financeiro como exemplo aos demais países dolarizados na região. A transferência de conhecimentos no marco da Cooperação Sul-Sul, como ferramenta de geração de capacidades institucionais, solidariedade e de respeito entre os países é de vital importância para evitar que economias como a de El Salvador tenham problemas financeiros no contexto de crise econômica mundial.

Segundo o Plano Quinquenal de desenvolvimento 2010-2014 do Governo de El Salvador, o Banco Central de Reserva (BCR) é a instituição responsável de fortalecer a segurança jurídica e financeira e a regulamentação técnica do setor financeiro do país, razão pela qual se transforma no ente principal que promove as políticas relacionadas com este setor. Seu objetivo central é «contribuir à estabilidade econômico-financeira e a viabilizar a formulação e execução de uma dinâmica política de desenvolvimento financeiro, que será dirigida e coordenada pelo Governo».

Sob este contexto, a solicitação de assistência técnica ao Equador no tema do desenho e criação de um Fundo de Liquidez, nasce do interesse de funcionários do Departamento de Estabilidade financeira do BCR a raiz da participação do Gerente do Fundo de Liquidez do Equador no marco de uma jornada de capacitações no Centro de Estudos Monetários Latino americanos (CEMLA) do México, e produto de uma consultoria realizada pelo Banco Interamericano de desenvolvimento (BID), onde se recomenda a El Salvador criar um Fundo de Liquidez.

No marco da linha estratégica do BCR, que busca fortalecer seu rol no sistema financeiro e no sistema de pagamentos, se propôs ao Banco Central do Equador (BCE) gerar uma jornada de capacitações para técnicos salvadoreños em matéria do Fundo de Liquidez, com o propósito de estabelecer a função de prestamista de última instância no BCR, figura que requer El Salvador para fomentar maior segurança no setor financeiro.

## Ferramentas econômicas para a cooperação

Em julho de 2011, a Direção Geral de Cooperação para o Desenvolvimento do Ministério de Relações Exteriores de El Salvador e a Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI) do Equador realizaram a I Reunião da Comissão Mista de Cooperação Técnica entre o Equador e El Salvador, sob o Convênio Marco de Cooperação Internacional subscrito entre os dois países, espaço no que se incluiu este projeto de assistência técnica.

É importante ressaltar que esta negociação constituiu um marco para o Equador e para El Salvador, por quanto foi à primeira ocasião na que se incluiu de maneira oficial em um Programa de

Cooperação Bilateral, tanto projetos de oferta como de demanda de assistência técnica de ambas as partes.

Durante a execução do projeto se realizaram reuniões com autoridades e com organismos de controle e do setor financeiro público e privado. Adicionalmente se realizaram entrevistas com funcionários do BCE das áreas relacionadas com as atividades do Fundo de Liquidez, como a Direção de Riscos, a Direção de Investimentos, a Direção de Serviços Bancários Nacionais, Informática e Assessoria Legal. Nas reuniões e eventos organizados, Equador expôs os temas operativos, técnicos, contáveis, legais e tecnológicos do manejo do Fundo.

Os principais aspectos relativos ao manejo específico do Fundo de Liquidez são:

- Se considera favorável que o prestamista de última instância do sistema financeiro seja um Fundo criado por Lei, de maneira que conte com a fortaleza e apoio político suficiente para sua implementação e cumprimento posterior.
- O Fundo deve ser administrado por um Banco Central.
- Os recursos com os que conte o Fundo devem ser principalmente privados, ou seja, aportes do próprio sistema financeiro.
- Se deve estabelecer por Lei que o objetivo é cobrir necessidades de liquidez e não de solvência.
- O marco legal é fundamental para constituir o organismo que estabelecerá as normativas e poder sancionatório.

Os conhecimentos adquiridos contribuíram a proposta do projeto de desenho do Fundo de Liquidez do Sistema Financeiro Salvadorenho. Assim, se utilizou o captado das atividades executadas para a redação do corpo normativo, as discussões com a indústria, a promoção para a aprovação do projeto no Órgão Legislativo e a implementação futura do Fundo, uma vez este seja aprovado.

Um aspecto relevante do processo de planejamento do projeto é que se manteve a comunicação prévia entre ambas as instituições a fim de estruturar uma metodologia teórico-prática que se adequara às necessidades salvadorenhas, para garantir a maior interiorização possível dos novos conhecimentos.

De igual maneira, a equipe do Banco Central do Equador realizou uma profunda investigação preliminar da realidade do El Salvador, com a finalidade de que o projeto de assistência técnica se ajustasse à realidade do país solicitante.

É por isso que o BCR apresentou em seu momento uma pasta com toda a temática e os aspectos destacados que os técnicos

salvadorenhos necessitavam conhecer sobre o Fundo de Liquidez, revisado, ajustado e aprovado pelo BCE.

Adicionalmente, se deve ressaltar que a assistência técnica brindada pelo BCE se realizou com uma equipe técnica do mais alto nível e envolveu a um grande número de atores do sistema financeiro público e privado de ambos os países. A assessoria e capacitação, produto da assistência técnica, teria significado para o El Salvador a contratação de consultores de alto custo.

Outro aspecto relevante é a modalidade de custos compartilhados, pois segundo as negociações, se acordou que foram horizontais; onde o significativo deste caso é que cada um dos Bancos Centrais correu com os custos de enviar a seus respectivos técnicos ao país de contra partida.

No caso do BCE, os custos do envio de técnicos foram cobertos com fundos da Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI), enquanto que o BCR financiou o envio de técnicos com fundos que provinham de um intercâmbio do BID.

### **Mútuo benefício para o fortalecimento da cooperação entre países**

Nesta assistência técnica se reflete o mútuo benefício. Por uma parte, o BCE fortaleceu a credibilidade de seu Fundo de Liquidez diante da banca privada nacional, ao transformá-lo em uma experiência modelo para outros países de América Latina.

Por outro lado, El Salvador compartilhou com o Equador sua experiência de realizar simulações de crise financeira com o objetivo de medir a capacidade de resposta das instituições que formam a rede de segurança financeira e avaliar os mecanismos com que contam, para que com a base em seus resultados se tomem as medidas de melhora necessárias. Neste sentido, as autoridades equatorianas mostraram grande interesse no tema.

O Banco Central do Equador expressou sua disposição de continuar apoiando ao El Salvador nos aspectos técnicos que surjam durante sua implementação. Por sua parte, o Banco Central de Reserva do El Salvador agradeceu ao Equador pela assistência técnica brindada e reiterou a disposição de continuar estreitando os laços de cooperação técnica neste e outros temas de mútuo benefício.

A principal conquista foi à colaboração brindada pelo Equador para que o El Salvador estruture um Fundo de liquidez que contribua à estabilidade de seu sistema financeiro. Isto fortalece o âmbito de cooperação mútua entre o Banco Central do Equador com bancos centrais de países ibero-americanos, dentro do âmbito da Cooperação Sul-Sul.

# A contribuição mexicana à construção de um foco integral da saúde mental da infância e a psiquiatria infantil na Costa Rica

Mariana Rosais, Ministério de Relações Exteriores e Culto de Costa Rica

Mónica Barajas e Efraim do Ángel, Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica (DGCTC), México

## Construir abordagens integrais para a saúde mental infantil

Imagine você ter problemas em casa com seus filhos; conhecendo as circunstâncias dos desajustes, mas não como resolvê-los. Você se preocupa que, de não agir, sua família entre em crise. Não é difícil entender que você procuraria os meios dentro e fora de casa para atender suas necessidades! Um cenário similar aconteceu na Costa Rica em meados da década passada quando a Caixa Costarricense do Seguro Social (CCSS) carecia de experiência para instrumentar o componente de atenção à infância do Plano Nacional de saúde Mental, de conformidade com as diretrizes do Plano Nacional de desenvolvimento 2002-2006 «Monsieur Víctor Manuel Sanabria Martínez».

A CCSS buscava um foco integrador que permitisse ir mais além de uma perspectiva clínica reduzida a problemas psiquiátricos, em após construir as condições necessárias para que meninos e meninas crescessem como pessoas com estilos de vida saudáveis. Mediante a promoção da saúde mental e a prevenção de transtornos psicológicos, buscava facilitar a populações marginalizadas maiores oportunidades de desenvolvimento de seu potencial humano, com incidências positivas em sua qualidade de vida e na da sociedade em geral. Esta proposta estratégica pretendia fortalecer as capacidades da Equipe Básica de Atenção Integral da saúde (EBAIS) do primeiro nível, com um foco multisetorial.

Em busca de alternativas, em agosto de 2005 a CCSS formulou a iniciativa de cooperação denominada: saúde mental da infância, família e psiquiatria infantil, que pretendia receber assistência do México no «O fortalecimento de um modelo Inter setorial, interdisciplinar e comunitário no primeiro nível de atenção sobre promoção da saúde mental das pessoas menores de idade, para gerar estilos de vida saudáveis na Costa Rica». O objetivo desta proposta era fortalecer a política pública no tema e apoiar a implementação de um programa nacional, com foco de integração regional, para atender zonas de menor desen-

volvimento relativo no país como Guanacaste e Puntarenas na zona costeira, e San Carlos e Turrialba no interior.

Para tal propósito, a CCSS identificou ao Hospital Psiquiátrico Infantil Juan N. Navarro (HPIJNN) do México, como a entidade idônea para este apoio por se tratar de uma instituição única em seu gênero na América Latina. Desde 1966 este Hospital de nível de atenção terciária, que conta com pessoal médico altamente qualificado, oferece serviços a meninas, meninos e adolescentes, sob uma perspectiva integral, Inter e multidisciplinar de atenção, que inclui psiquiatria, psicologia, trabalho social, enfermagem, serviços médicos, diagnósticos terapêuticos e de reabilitação.

## Um planejamento conjunto entre técnicos e as oficinas de cooperação

O Ministério de Relações Exteriores e Culto de Costa Rica e a Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica, atualmente integrada na Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (DGCTC/AMEXCID) foram às instâncias responsáveis da negociação do Convênio Básico de Cooperação Técnica e Científica México-Costa Rica, que data o dia 30 de junho de 1995. O Acordo estabelece uma relação de cooperação baseada em um fluxo de recursos para o benefício mútuo, assim como, a atenção as suas respectivas prioridades nacionais de desenvolvimento. A proposta da CCSS respondia plenamente às disposições do citado acordo básico.

Em vista dos largos períodos de gestão entre ambas as partes para realizar a XIII Reunião da Comissão de Cooperação Técnica e Científica programada para 2005, ocasionadas pela mudança de governo no México, as oficinas técnicas souberam empregar as vantagens que oferece o mecanismo da via diplomática para a promoção formal da iniciativa projetada pela CCSS.

Os objetivos, estratégias e atividades do projeto foram definidos de maneira direta entre o Hospital e a CCSS (instituições executoras), ao adequar os termos de referência do projeto e elaborar um programa geral de operação, onde se determinou o número de especialistas mexicanos que viajariam para a Costa Rica, bem como a quantidade de costarriquenhos que seriam capacitados no México. Por seu foco multisetorial se acordou que, de igual modo, a coordenação estaria nas mãos da CCSS, a estas atividades se incorporariam funcionários dos Ministérios de saúde e de Educação.

Por sua parte, as instituições executoras acordaram que a modalidade de intercâmbio de especialistas era a mais conveniente para a apropriação das experiências geradas pelo HPIJNN para o qual as unidades técnicas de gestão de ambos os países acordaram cobrir os gastos para a mobilidade.

O HPIJM manteve congruência com respeito às estratégias de política exterior da Chancelaria mexicana, no contexto do Programa de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e preparou as medidas para adequar sua cooperação às necessidades manifestadas pela CCSS. Para implementar o sistema multidisciplinar de atenção psiquiátrica na Costa Rica, o México transferiu, entre outras, as seguintes linhas de ação: modelo de intervenção médico psiquiátrico de base comunitária; manejo da patologia dual e intervenções específicas como arte-terapia; intervenção em crise; administração da violência e avaliação e derivação a atenção neurológica.

Apesar da elaboração de um programa de operação e do compromisso das partes para subvencionar as ações do projeto, a parte mexicana assignou um financiamento apenas suficiente para a mobilidade de seus recursos humanos, o que se refletiu na redução do número de especialistas mexicanos enviados na etapa final do projeto para ditar assessorias por períodos até de três semanas; a circunstância descrita não alterou os tempos previstos nem os alcances das estratégias nem o objetivo específico do projeto. Uma das lições desta experiência é que tivesse sido pertinente considerar na fase de planejamento um orçamento de contingência diante de imprevistos externos. Desta maneira o projeto teria tido maior fluidez.

### Um apoio focado à integração, à adaptação e ao intercâmbio de conhecimentos

O trabalho de sensibilização realizado pelos coordenadores e os beneficiários, na primeira etapa, permitiu que se conhecesse a relevância e profundidade da capacitação que seria recebida e propiciou a integração entre as equipes técnicas, que foi de grande importância para a aproximação da relação entre eles. Os especialistas do HPIJM destacaram a alta responsabilidade mostrada pelas autoridades da CCSS para a organização das assessorias de especialistas mexicanos, bem como dos seminários e oficinas de capacitação para o pessoal da CCSS e para formar agentes replicadores do conhecimento no país.

O intercâmbio mútuo de especialistas foi fundamental para a apropriação da experiência proporcionada pelo México, que permitiu que os técnicos conhecessem as realidades de ambos os países na matéria de psiquiatria infantil e adaptasse a capacidade ao contexto. As semelhanças culturais, idiomáticas e inclusive da operação dos sistemas de saúde pública de ambos os países, bem como a sólida relação profissional e pessoal gerada e mantida nos campos médico e educativo entre os grupos de trabalho, resultaram chave para uma transferência eficiente. Neste aspecto, a CCSS ressaltou a flexibilidade e a adaptabilidade dos médicos mexicanos, ao brindar durante as viagens novas soluções e fazer modificações práticas, acordes com o contexto costarricense.

Em termos de seguimento, a Embaixada mexicana nem sempre foi oportuna para monitorar as ações de conformidade com o cronograma estabelecido, em tanto que na CCSS nem sempre se aplicou com rigor a apresentação dos relatórios técnicos. A existência de uma entidade responsável da supervisão que validasse os objetivos em todas as atividades programadas e para a seleção de participantes, ou a geração de mecanismos que legitimem sua seleção, teria diminuído certos obstáculos apresentados sobre o andamento e incentivado a sustentabilidade futura dos resultados.

A disponibilidade e abertura do pessoal mexicano ao facilitar o acesso a material bibliográfico e a outras fontes internas de informação durante as visitas permitiu a socialização do conhecimento e agilizou a transferência de experiências, o que redundou em uma colaboração de um imenso valor econômico no contemplado no projeto.

Com esta cooperação o HPIJM aprofundou seus conhecimentos ao contrastar a aplicabilidade, transferência, caracterização e sustentabilidade de suas experiências locais em um contexto internacional. De igual forma, estruturou o Programa de Especialidades, que hoje em dia faz parte do Programa Nacional de Pós-graduação de Qualidade (PNPQ) que auspiciam o Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CONACeT) e a Secretaria de Educação Pública, com o qual se fomenta a melhora contínua e a segurança da qualidade da pós-graduação nacional, que dá sustento ao incremento das capacidades científicas, tecnológicas, sociais, humanísticas e de inovação do país, em onde, além disso, se ofertam pós graduações de reconhecimento internacional.

O projeto deu como resultado o desenho de um modelo e implementação de um programa em saúde mental da infância e psiquiatria infantil na Costa Rica. Mais de 300 pessoas das províncias de Guanacaste, Heredia, Limão, Alajuela, Cartago e Puntarenas foram capacitadas e receberam ferramentas inovadoras para melhorar o diagnóstico e atenção da população infantil. Além disso, desenvolveram habilidades para a elaboração de folhetos e documentação para a prevenção e promoção da saúde mental da infância e para a sensibilização da sociedade, do pessoal de saúde e de instâncias relacionadas com o tema.

Em 2008 a CCSS apresentou a segunda fase do projeto, momento que coincidiu com a renovação do Programa de Cooperação de 2008-2010, entre ambos os países. Para então, se tinha formado equipes de saúde mental em grande parte do território costarricense, mediante a geração de planos locais de saúde mental de atenção primária e de segundo nível, com a finalidade de prestar serviços a esse segmento da população e cumprir com os alinhamentos internacionais no tema.

O projeto teve um alto impacto porque incidiu na política pública, com uma modesta base de financiamento. Em 2008 a Costa Rica aprovou a Política de Estado em saúde Mental e a Agenda da Infância, em cujos princípios considerou os alinhamentos da Organização Mundial da saúde (OMS) em matéria de saúde mental da infância.

# A contribuição da Colômbia ao desenvolvimento e melhora dos serviços bibliotecólogos em Honduras

MELHORAR OS SERVIÇOS BIBLIOTECÓLOGOS É UMA FERRAMENTA EFETIVA PARA DEMOCRATIZAR O ACESSO E O USO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA A POPULAÇÃO DE UM PAÍS. A EXPERIÊNCIA DE UMA UNIVERSIDADE COLOMBIANA NESTE ASPECTO ESTÁ TRANSFORMANDO O SISTEMA BIBLIOTECÓLOGO HONDURENHO MEDIANTE A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E O DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS DE ACESSO MASSIVO.

Ana María Chaparro, Agência Presidencial de Cooperação Internacional de Colômbia (APC)

Daliver Isis Flores, Secretaria Técnica de planejamento e Cooperação Externa de Honduras (SEPLAN)

## Motivações e necessidades claras

A Escola Interamericana de Biblioteconomia da Universidade de Antioquia, localizada em Medellín (Colômbia) foi fundada em 1956 a partir da necessidade de que. América Latina contara com profissionais formados nos processos de organização, transferência e difusão do conhecimento para instituições culturais como bibliotecas ou unidades de informação. a consolidação de sus programas de formação e a excelente inserção laboral de seus graduados em instituições de varias partes do mundo, são alguns dos fatores que transformaram à Escola em uma instituição de referencia para a biblioteconomia de Colômbia e de América Latina. ao ser concebida como um projeto de educação para a região, é frequente ver a seus graduados e professores trabalhando no desenvolvimento de bibliotecas e no montagem de programas bibliotecólogos de diversa índole em mais de vinte países.

Este é o caso do diretor da biblioteca Wilson Popenoe da Escola Agrícola Pan-americana o Zamorano, em Honduras. o Zamorano é uma universidade internacional líder no continente em formação em agricultura sustentável, agroindústria e manejo dos recursos naturais bajo uma filosofia que combina a teoria, o aprender fazendo e a liderança. o diretor de su biblioteca é graduado da Escola de Biblioteconomia da Universidade de Antioquia e conhece, tanto a capacidade institucional e acadêmica de su centro de formação, como a necessidade de melhorar os serviços bibliotecólogos em Honduras.

Honduras é um país que carece de um desenvolvimento satisfatório de serviços de informação e no conta com uma universidade ou um instituto que ofereça uma formação técnica ou profissional em biblioteconomia. são poucos os bibliotecólogos

formados no país: a maioria tem títulos de maestria, por o que as entidades com bibliotecas ou unidades de informação devem contratar em muitos casos a pessoal pouco capacitado, fator que influencia na qualidade do serviço. Por tanto, existe a necessidade de formar a quem estão trabalhando de maneira empírica nas diferentes bibliotecas do país.

Visualizando esta situação, o diretor da Biblioteca do Zamorano contactou a dos pessoas da Universidade de Antioquia para que participaram nas jornadas de bibliotecólogos hondurenhos em 2006. Ainda que as jornadas se cancelaram nesse momento, a convite feito possível uma primeira aproximação entre o pessoal de Antioquia e o do Zamorano e a Associação de Bibliotecólogos de Honduras (ABIDH), que se concretou com a realização de videoconferências formativas em temas de serviços bibliotecólogos. A partir destes contatos iniciais, vários diretores de bibliotecas hondurenhas expressaram su interesse de visitar Colômbia para avançar no melhoramento dos serviços de Biblioteconomia e aproveitar a experiência colombiana.

Em 2010, o Zamorano apresentou à Secretaria Técnica de Planejamento e Cooperação Externa (SEPLAN) o projeto de cooperação: desenvolvimento e melhora de serviços bibliotecólogos em Zamorano e Honduras, para que fosse considerado no ciclo de cooperação bilateral 2010-2012, no marco do Convenio de Cooperação Técnica, Científica e Tecnológica entre o Governo da República de Honduras e o Governo da República de Colômbia. Esta proposta contou com o apoio da Diretora de Assuntos Culturais do Ministério de Relações Exteriores de Colombia, quem se reuniu com o Diretor da Biblioteca de Zamorano para revisar o projeto e apoiar sua formulação, execução e seguimento ao reconhecêlo como uma proposta efetiva para a transferência de conhecimento.

## Um projeto adaptado ao contexto de Honduras

Como parte da ABIDH, o Zamorano liderou este processo ao realizar a proposta à Escola da Universidade de Antioquia, que por sua vez desenvolveu uma agenda e um cronograma de atividades tendo em conta as necessidades particulares de Honduras.

O projeto buscava capacitar ao pessoal da biblioteca do Zamorano e a outros 120 bibliotecólogos no país, membros da ABIDH, na

aplicação de Tecnologias da Informação e a Comunicação (TIC) para a prestação de serviços bibliotecólogos. Esta formação permitiria uma melhor prestação de serviços aos mais de 200 usuários da biblioteca do Zamorano e aos usuários das bibliotecas hondurenhas.

Em maio de 2011 uma delegação de cinco hondurenhas permaneceu na Colômbia durante onze dias com o propósito de participar em jornadas de capacitação, estágios e visitas técnicas às cidades de Bogotá e Medellín. A Universidade de Antioquia organizou um seminário-oficina sobre o passo de serviços tradicionais a serviços digitais nas bibliotecas, a alfabetização em informação e a planejamento, organização e avaliação de sistemas bibliotecólogos universitários. Esta formação se completou com um estágio na Escola Interamericana de Biblioteconomia com o propósito de conhecer o funcionamento do Sistema de Bibliotecas e o Programa de Formação de Usuários.

Além disso, os hondurenhas visitaram mais de seis bibliotecas em Bogotá e Medellín, tanto públicas como privadas, para compartilhar experiências com colegas de seu âmbito profissional e conhecer na prática o funcionamento de programas de Serviço de Informação à Comunidade (SIC), de promoção de leitura a populações de escassos recursos e seu impacto em comunidades, e, no caso da biblioteca especializada das Empresas Públicas de Medellín (EPM), de seus mecanismos para fazer Inteligência empresarial. Por último, visitaram diferentes livrarias e a Feira Internacional do Livro de Bogotá com a finalidade de selecionar material para comprar, com o apoio financeiro da Agência dos Estados Unidos para o desenvolvimento Internacional (USAID, por sua sigla em inglês).

Entre setembro e outubro de 2011, dos profissionais colombianos visitaram Honduras, com o propósito de realizar conversas e oficinas aos bibliotecólogos da ABIDH no marco das VI Jornadas de Biblioteconomia; 16 instituições e 320 pessoas assistiram às conversas focadas ao uso da Web 2.0 em serviços e programas virtuais em bibliotecas e etnografia virtual. Além disso, os colombianos visitaram as bibliotecas do Zamorano, a Universidade Nacional Autônoma de Honduras, a Universidade Pedagógica Nacional Francisco Morazán, a Universidade Tecnológica Centro-americana e o Instituto Hondurenho de Cultura Interamericana, que tinham solicitado ajuda pontual em temas de capacitação e apoio técnicos no local. Todas estas visitas contaram com a participação de 145 pessoas.

As atividades deste projeto foram cobertas sob o esquema de gastos compartilhados, isto é, que cada país contribuiu recursos humanos e financeiros para desenvolver as atividades de formação, tanto na Colômbia como em Honduras. Pelo lado da Colômbia, os recursos econômicos foram feitos pelo Fundo de Cooperação e assistência Internacional (FOCAI) da então Direção de Cooperação Internacional de Ação Social, atual Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia (APC). Os fundos para cobrir os gastos de Honduras combinaram diversas fontes, utilizaram recursos provenientes de um projeto com USAID e algumas bibliotecas contribuíram capital para cobrir a formação de seu pessoal ao considerar que era um investimento. Esta articulação de fundos de diversas fontes permitiu uma maior cobertura.

## Buscando maior sustentabilidade

A participação nessa experiência de Cooperação Sul-Sul permitiu aos bibliotecólogos hondurenhas conhecer o funcionamento das bibliotecas na Colômbia, bem como os serviços tecnológicos que brindam. Atualmente bibliotecas em Honduras estão incorporando alguns dos serviços observados, como o programa de Alfabetização de Usuários da Biblioteca, o uso de Gestores de Bibliotecas (software de citações e referências bibliográficas), a promoção de recursos eletrônicos (páginas web) e oficinas para editores de revistas.

Exemplo disto é o desenho de uma plataforma em onde se encontrarão todos os livros e documentos da Biblioteca da Universidade Nacional Autônoma de Honduras ou o programa de formação de usuários da biblioteca e a implementação de um grupo de leitura com a população universitária no caso do Centro Universitário Regional do Litoral Atlântico. Além disso, a experiência buscou que as conquistas se regionalizaram em Honduras mediante a inclusão de pessoal que não se encontrava no nível central e procurar que estas pessoas multiplicassem o aprendido para conseguir uma maior cobertura.

Para a Escola Interamericana de Biblioteconomia da Universidade de Antioquia a relação com Honduras foi um processo formativo que permitiu a seus especialistas reavaliar metodologias de transferência de conhecimento e se capitalizar como docentes, aspectos fundamentais para conservar a excelência regional que os caracteriza.



No campo da cooperação, esta experiência também deixa importantes aprendizagens. Um processo que surge a partir da iniciativa de uma pessoa poder conseguir uma cobertura nacional e começar a transformação e profissionalização de todo um setor. Neste sentido, ter vinculado à associação setorial foi chave para conseguir uma ampla cobertura. Além disso, mostra o valor da participação das universidades em experiências de Cooperação Sul-Sul, inclusive por fora das aulas de classe, ao apoiar o desenvolvimento de serviços e capacidades que impactam a sociedade em geral.

Para futuras ocasiões, é necessário considerar que naqueles processos dirigidos a um setor em geral se defina de maneira clara o perfil requerido para participar por atividade, de tal maneira que se consiga um maior aproveitamento, e não se tenha pessoas muito capacitadas para o nível da atividade ou que não possam levar ao fim transformações em suas entidades. Adicionalmente, conceber desde o início um projeto em diferentes fases permite garantir um maior impacto e sustentabilidade dos resultados. Isto não necessariamente implica que todas as fases sejam de-

finidas desde o primeiro momento, mas sim que se tenha clareza de que as primeiras atividades vão abrir o espaço para gerar um apoio mais estruturado. Ao gerar esta visão de projeto se poderia também contar com melhores mecanismos de seguimento nas oficinas técnicas de cooperação.

Neste caso, devido ao êxito do processo, a Colômbia propôs a Honduras avançar na estruturação da carreira universitária de Biblioteconomia. No entanto, se identificou que por assuntos orçamentários não seria ainda possível. Portanto, se estruturou um projeto que se apresentará na próxima Comissão Mista entre a Colômbia e a Honduras, que se realizará no segundo semestre de 2012, no que se proponha a realização de estágios mais prolongados que permitam uma melhor apreensão da experiência colombiana. Além disso, a partir da visita à biblioteca das Empresas Públicas de Medellín, se estabeleceu o contato para analisar a possibilidade de se aprofundar nos programas de inteligência competitiva e vigilância tecnológica de dita entidade e difundir-los entre as bibliotecas especializadas de Honduras e de empresas privadas.

## A Costa Rica e El Salvador melhoram o serviço ao cidadão para o trâmite da apostila

Amílcar Eduardo Mejía, Direção Geral de Cooperação para o desenvolvimento, Ministério de Relações Exteriores de El Salvador

Mariana Rosais, Ministério de Relações Exteriores e Culto de Costa Rica

Depois de aderir dia 6 de abril de 2011 à Convenção para a «Eliminação do Requisito de Legalização para os Documentos Públicos Estrangeiros» (também conhecido como Convênio da Haya), a Costa Rica estava às portas de conseguir uma grande diminuição de trâmites para legalizar documentos expedidos no exterior ou com destino exterior. No lugar de passar por uma longa lista de assinaturas e carimbos que permitiriam a consularização, por a apostila sobre o próprio documento público permitiria certificar a autenticidade de suas assinaturas, ao benefício do interessado.

No entanto, o colocar em andamento o Convênio requer que as instituições nacionais possuam um nível de técnico e preparação relativamente altos, para cumprir com os requerimentos e especificações plasmadas nele. Este processo de transformação entra grandes riscos em diversos âmbitos: legais, de segurança, econômicos, operativos, logísticos, etc., mas por sua vez reduz o gasto de tempo e dinheiro tanto para a população usuária como para a administração pública, o qual compensa com mais mudanças.

Para a Chancelaria costarricense, instituição responsável do trâmite da apostila, conhecer as experiências do processo em outros países ou instituições com um perfil similar ao seu era uma ferramenta de grande utilidade. O El Salvador tem mais de 15 anos de experiência na matéria e é um dos maiores emissores de apostilas na América Central; além disso, conta com conquistas e avanços importantes que permitam agilidade e eficiência no trâmite e várias unidades de apostilado em diversos pontos do país.

Aproveitando a I Reunião da Comissão Mista Bilateral de Cooperação Técnica entre El Salvador e Costa Rica de 2011, se propôs aos pares salvadorenhos o projeto «Capacitação ao pessoal

de autenticações em matéria de legalização de documentos, mediante ao processo da apostila». Seu propósito era gerar capacidades nos funcionários costarriquenhos para a emissão da apostila mediante a experiência do El Salvador. Para tal finalidade, um funcionário costarricense do Departamento de Autenticações do Ministério de Relações Exteriores e Culto realizaria um estágio no Ministério de Relações Exteriores do El Salvador entre o dia 14 e o dia 17 de novembro de 2011.

### Interiorizar o conhecimento: da teoria à prática

O processo de transferência de conhecimentos mediante ao estágio conseguiu uma alta interiorização e interesse do técnico costarricense, em razão a que a metodologia preparada pelos pares salvadorenhos facilitou o acesso ao processo real de apostilado, ao passar da teoria à prática, e ofereceu uma visão detalhada das tarefas que realizam os funcionários nas oficinas centrais e nas oficinas localizadas em outras áreas do país. O técnico costarricense contou com um espaço prático para realizar o processo de apostilado como um cidadão salvadorenho, e a partir disso conheceu-se com maior detalhe o tempo que demora a emissão da apostila, bem como a interação do funcionário público com o usuário e os detalhes que se devem considerar no documento oficial para ser apostilado.

Além disso, o técnico costarricense teve acesso direto à apostila salvadorenha, em tanto apresentaram a estrutura nacional, os requisitos que devem cumprir os documentos apostilados que recebem no El Salvador, a forma como se emitem e inclusive os obstáculos que tiveram durante o início da implementação. Nesse estágio foi de grande importância conhecer o trâmite em outras instituições salvadorenhas, que recebem os documentos apostilados, e seus respectivos processos internos para a identificação e aceitação. Para tal fim, visitou a Direção Geral de Migração e de Estrangeiros de El Salvador, ente que recebe uma grande quantidade de apostilas, e conheceu o processo de interação que se realiza ao momento de fazer o trâmite com outras instituições como a Prefeitura de São Salvador, os Ministérios de Relações Exteriores e de Educação, entre outros.

Da mesma forma, a experiência no El Salvador só se fez extensiva a um técnico costarricense, a chave de seu impacto esteve em uma metodologia em campo baseada na prática e na capa-

cidade de multiplicar o conhecimento. Ao regresso a seu país, o funcionário costarricense realizou uma ampla capacitação ao pessoal de Autenticações da Chancelaria durante dois dias em novembro de 2011. Posteriormente, o pessoal capacitado ditou conferências magistrais às distintas instituições públicas, incluindo às receptoras de apostilas. Estima-se que no total foram capacitadas mais de 800 pessoas, o qual permitiu colocar em andamento a iniciativa do dia 14 dezembro de 2011 e a emissão de cerca de 48.000 apostilas de outubro de 2012.

Devido ao Decreto Executivo de Austeridade do Setor Público no El Salvador, a contrapartida salvadorenha não pode assumir custos de transporte, hospedagem nem alimentação do estágio, pelo que foram assumidos pela Costa Rica, mas o tempo investido pelos técnicos e seu excelente trabalho de capacitação redundaram em grandes benefícios que validaram o gasto. Igualmente, as Embaixadas de ambos os países brindaram um apoio excepcional em desenvolvimento desta cooperação para estabelecer o vínculo, realizar as primeiras comunicações entre ambas às instituições e fazer seguimento à execução e aos resultados.

## Aprendizagem mútua: a chave da retroalimentação

A cooperação permitiu uma aprendizagem de via dupla: por meio da retroalimentação proporcionada pelo técnico costarricense durante o projeto, os funcionários salvadorenhos compreenderam que era necessário iniciar um processo para realizar a apostila de forma digital e implementar uma série de medidas para prevenir sua falsificação, como o feito em Costa Rica. Isto mostra os bons resultados obtidos da cooperação, onde a implementação do processo de apostilado em Costa Rica incorporou os conhecimentos aprendidos no El Salvador, bem como novos avanços que não tinham sido considerados pelos seus cooperadores.

Portanto, se conclui que ambos os países obtiveram benefícios para melhorar seus procedimentos. Estes resultados são superiores aos esperados e são um claro exemplo de como projetos pequenos com uma boa metodologia prática e mecanismos efetivos de multiplicação do conhecimento geram novas capacidades nos funcionários públicos, que apenas médio prazo beneficiam aos cidadãos.

## Assistência estratégica entre o Equador e El Salvador para o controle de organizações de gangues criminosas (Maras)

Pamela Rodríguez, Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI), o Equador

Amílcar Eduardo Mejía, Direção Geral de Cooperação para o desenvolvimento do El Salvador

Um dos deveres do Estado equatoriano, segundo mandato constitucional, é «garantir a segurança humana através de políticas e ações integradas, para resguardar a convivência pacífica das pessoas, promover uma cultura de paz, prevenir as formas de violência, discriminação, e o cometimento de infrações e delitos».

Nesse âmbito, uma das políticas mais importantes do Estado equatoriano para 2012 foi à luta contra a delinquência, que se converteu em uma prioridade e favoreceu o investimento de recursos necessários na formação de forças policiais capacitadas e conhecedoras para criar um clima de segurança cidadania que contribua ao deslocamento das capacidades humanas da população.

A Polícia Nacional do Equador tem uma ampla experiência em temas relacionados com ao combate do narcotráfico, treinamento de guias e adestramento de cães farejadores de drogas e unidades antissequestro, entre outras fortalezas. Contudo, essa instituição carecia do conhecimento amplo e necessário no tema de organizações criminosas (maras), motivo pelo qual realizou a solicitação de assistência técnica a Polícia Nacional Civil do El Salvador (PNC), que possui conhecimentos nessa matéria.

A PNC adquiriu uma grande experiência no tema do controle de organizações criminosas, já que desde seu nascimento como instituição, se responsabilizou de velar pela segurança cidadã. Esta instituição executa diversos programas entorno à política nacional de segurança cidadã, que tem como objetivo principal a prevenção da violência e a identificação do incremento de atos criminosos.

No marco do reconhecimento de atos criminosos, a PNC possui conhecimentos relacionados com a identificação de distintivos (gra-

fitis) e dos comportamentos das gangues em zonas urbanas e em diversos espaços públicos. Isto derivou na estruturação detalhada da composição destes grupos criminosos, o que é uma importante ferramenta para a detenção e captura de delinquentes.

### Redescobrimo capacidades para a geração de cooperação técnica

É importante considerar que um dos grandes resultados da cooperação realizada entre ambas as instituições é, em primeiro lugar, a mútua aprendizagem e o redescobrimo de suas próprias capacidades, e como estas podem ser replicadas em outros países com contextos similares.

Neste sentido, para os técnicos salvadorenhos resultou interessante à coordenação da Polícia Nacional do Equador com outras instituições governamentais, que se encarregam da reabilitação e prevenção de violência entre jovens, com o objetivo de corrigir e reduzir os atos violentos, um dos problemas mais importantes para se resolver nesse país.

É por isso que para os técnicos salvadorenhos este tipo de coordenação entre instituições governamentais adquire um caráter importante, em tanto permite a reabilitação dos jovens delinquentes desde um aspecto integral que facilita su reinserção à sociedade. Assim, estabelecer relações de cooperação entre ambas às instituições respeito a este tema se apresenta como uma ação inovadora em El Salvador que buscará reduzir os índices de violência.

Para a Polícia Nacional do Equador, o intercâmbio de experiências e conhecimentos motivaram aos técnicos equatorianos a considerar a possibilidade de receber novamente cooperação da PNC, no momento em que a sua estruturação e organização, devido a seu caráter de polícia civil, o qual representa uma grande vantagem para o El Salvador, pois se trata de uma instituição que prepara agentes policiais sob um regime acadêmico civil.

É necessário destacar que a aprendizagem para ambas as instituições foi de via dupla, já que a partir desta experiência de cooperação, se redescobriram capacidades e expertises em diversas áreas, o que possibilitou o andamento de novos projetos de cooperação em outros temas policiais.

No entanto, o êxito da cooperação técnica radica na estruturação da agenda para os estágios e envio de especialistas, que se trabalhou de forma conjunta entre as instituições, do mesmo modo que os conteúdos que se tinham que impartir nas sessões de trabalho.

Assim, a Polícia Nacional do Equador enviou à PNC uma lista com as temáticas, que foram validadas pela PNC. Esta entidade preparou o material e a metodologia própria para capacitar ao pessoal da polícia equatoriana na primeira fase do projeto.

Um aspecto que enriqueceu a capacitação do pessoal equatoriano foi que os técnicos salvadoreños apresentaram metodologias para a identificação de zonas urbanas com influência de gangues a partir dos grafitis que estes elaboram. As fotografias destes distintivos correspondiam a imagens de zonas urbanas de Quito, onde os técnicos salvadoreños detectaram a presença de gangues que em alguns casos não tinham sido identificados pela instituição equatoriana.

Além disso, na visita que realizaram os técnicos equatorianos ao El Salvador na segunda fase do projeto, se conheceram diversas divisões da PNC que se relacionam diretamente com o tema das gangues. Fizeram visitas técnicas à Divisão Antinarcóticos, a Unidade de Investigação de Homicídios e Extorsões, ao Grupo de Reação Policial, ao Centro de Inteligência Policial, à Divisão de Crime Organizado, aos centros penais (Cojutepeque, Zacatecoluca e Quezaltepeque), às Delegações de Soyapango e Apopa (municípios com alta incidência de gangues no país), à Fiscalização geral da República, à Academia Nacional de Segurança Pública e ao Grupo Aéreo Oficial.

Estes encontros foram importantes para os técnicos equatorianos, porque permitiram conhecer o funcionamento integral das diversas unidades da PNC envolvidas no tema anti gangues e se inter-relacionar com outras instituições do sistema judicial salvadoreño.

Outro aspecto importante é que durante a execução do projeto de assistência técnica, os técnicos salvadoreños fizeram ên-

fases em diversas políticas públicas que se tinham desenvolvido com anterioridade para contrariar o incremento das gangues e aos inconvenientes que apresentaram, para que quando os técnicos equatorianos implementaram suas próprias ações consideraram esses detalhes e obtiveram melhores resultados.

É por isso que uma característica importante desta modalidade de cooperação não só radica na transferência de conhecimento, mas sim na transferência de experiências e socialização de obstáculos, sob a visão de lições apreendidas, para que os técnicos reforcem suas capacidades e potenciem outras a fim de que o projeto derive em resultados mais efetivos tanto no país receptor como no oferente.

Outro aspecto que permitiu o êxito deste projeto radica no espírito solidário e colaborativo de ambas as instituições, no sentido de que «a polícia é uma só em todo o mundo», o qual gera um melhor fluxo de informação e favorece a demanda de transferência de conhecimentos e experiências na temática anti gangues, e por sua vez permite que o seguimento aos resultados do projeto seja mais notório.

Por tanto, a experiência de ambas as instituições em temas delinquenciais permitiu o intercâmbio de conhecimentos e boas práticas, onde o El Salvador oferece por primeira vez sua expertise técnica a outro país, fazendo o possível que a PNC redescubrisse suas capacidades nos contextos nacional e internacional; o que se traduziu no início das negociações com a Polícia Nacional do Equador, para a concretização deste projeto.

As negociações se realizaram entre a Secretaria Técnica de Cooperação Internacional do Equador (SETECI) e o Vice-ministério de Cooperação para o desenvolvimento do El Salvador, no marco da I Reunião de Comissão Mista de Cooperação Técnica o El Salvador-Ecuador, celebrada nos dias 18 e 19 de julho de 2011.

Dita reunião constitui um marco importante para os dois países, já que é a primeira ocasião em que cada um apresenta projetos de oferta e demanda de assistência técnica, o qual abre um novo espaço para fortalecer suas relações horizontais.

Além disso, vale a pena destacar que um dos pontos mais importantes deste projeto de assistência técnica é o fortalecimento das relações entre Equador e o El Salvador, o que permitiu a apresentação de novos projetos de cooperação, entre os que sobressaem: «Técnicas modernas de prevenção e combate ao narcotráfico» e «Sistema de gestão de qualidade», entre outros. Neste caso o El Salvador solicitaria assistência técnica a Polícia Nacional do Equador.

### Lições aprendidas para o futuro

Como resultado deste projeto de assistência técnica se desprendem diversas lições que ambos os países tomaram como aprendizagens para a realização de suas atividades operativas, assim como para o fortalecimento e sustentabilidade de certas ações que constituíram sua fortaleza nas ordens nacional e internacional. Entre elas se destacam:

- **Adaptabilidade.** Esta é a principal lição que se recolhe deste tipo de assistência técnica, em virtude da alta experiência da PNC para a identificação de zonas com forte incidência de gangues. Foi importante exemplificar a forma de trabalho dos técnicos salvadorenhos a partir da realidade equatoriana.
- **Solidariedade e colaboração.** Estes valores são essenciais para o bom desenvolvimento da assistência técnica, que devido ao tipo de instituições, facilita e fortalece as relações de colaboração e seguimento de diversos processos institucionais que favorecem a plena e melhor realização das tarefas de cada entidade em seus respectivos âmbitos de competência, como uma espécie de seguimento aos resultados obtidos.
- **Identificação.** É um aspecto substancial, porque os técnicos salvadorenhos observaram que Equador se encontra em um momento similar ao do El Salvador faz uns 20 anos respeito ao tema de gangues, o qual permitiu que os técnicos salvadorenhos tiveram a confiança de socializar aqueles aspectos que requeriam especial atenção para o êxito das políticas públicas, que por diversos fatores não implementaramse no El Salvador.
- **Autodescobrimento.** A realização da assistência técnica permitiu, tanto à Polícia Nacional do Equador como à PNC do El Salvador, redescobrir suas capacidades institucionais para o estreitamento de relações entre ambos os tratamentos de diversos temas concernentes à segurança da cidadania.
- **Metodologia.** A estruturação das capacitações como as visitas técnicas preparadas pela PNC do Salvador se transformaram em um aspecto essencial para a transmissão eficiente dos conhecimentos adquiridos pelo El Salvador no tema de gangues, dado que os técnicos equatorianos conheceram com detalhe o funcionamento das diversas unidades envolvidas na prevenção e controle destes grupos criminosos.

Em geral, este tipo de projetos reflete a essência da CSS, que se baseia na solidariedade dos países latino-americanos e no fomento ao compromisso do desenvolvimento mútuo mediante o fortalecimento das capacidades mútuas, bem como a recíproca colaboração naquelas necessidades que permitam gerar capacidades para a criação de políticas públicas que promovam um melhor nível de vida na população de cada um de nossos países.

# Aplicar a tecnologia para impulsionar a capacidade exportadora das regiões: uma contribuição peruana para uma cidade colombiana

Ana María Chaparro, Agência Presidencial de Cooperação Internacional de Colômbia (APC)

Miguel Méndez Soldevilla, Agência Peruana de Cooperação Internacional (APCI)

## Comércio eletrônico no Peru

A Comissão de Promoção do Peru para a Exportação e o Turismo (PROMPERU) oferece o portal eletrônico Peru-marketplaces. Com as pequenas e médias empresas exportadoras peruanas para que promovam suas exportações através do marketing eletrônico. Este portal conta com um alto nível de presença internacional e bom posicionamento nos principais buscadores e diretórios especializados, para que as empresas tenham maiores possibilidades de gerar novas oportunidades de negócio.

PeruMarketPlace nasceu em 2002 com o apoio da Corporação Andina de Fomento (CAF). Seu propósito era incorporar ferramentas que impulsionaram o comércio exterior eletrônico; um tema pouco abordado até essa data no país. Mediante o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), se busca desenvolver um canal virtual para a promoção das empresas, principalmente pequenas e médias, para complementar o trabalho de Peru para promover suas exportações.

## Uma experiência exitosa para uma necessidade identificada

Em 2007, a Governação de Risaralda (Colômbia) realizou seu primeiro evento de experiências Exitosas de Cooperação na América Latina, com a presença de cooperadores e beneficiários, pondo ênfases em temas econômicos, de TIC e de meio ambiente. Neste evento, o Sr. Eddie Morris, nesse momento vinculado à CAF, e agora professor da Universidade ESAM em Lima, apresentou a cooperação com PROMPERU no desenvolvimento do Portal PeruMarketPlace, com o propósito de socializá-lo com outras regiões da América Latina.

A Secretaria de Competitividade e Fomento Empresarial da Prefeitura de Manizais (Colômbia) presente no evento, encontrou esta experiência de grande valor. Tinha realizado um diagnósti-

co e linha base da capacidade exportadora dos empresários de Manizais, onde identificou a baixa utilização da tecnologia para promover sua oferta exportável; um tema que se priorizava no Plano de desenvolvimento departamental e municipal para melhorar os canais de posicionamento e fomento da capacidade exportadora do território. Além disso, ao ser o Peru um país similar à Colômbia e com o mesmo idioma, vinham maior potencial de adaptá-lo ao contexto local.

Em 2009, um funcionário da Secretaria de Competitividade e Fomento Empresarial de Manizais se pôs em contato com o Sr. Eddie Morris, com o propósito de apresentar a proposta, identificar os aliados no Peru para o tema de TIC para a competitividade e definir uma possível agenda de trabalho. A solicitação de cooperação se realizou a partir da Secretaria de Despacho da Secretaria de Competitividade da Prefeitura de Manizais mediante o formato de petição de projetos de cooperação da Direção de Cooperação de Ação Social (hoje Agência Presidencial da Cooperação Internacional de Colômbia, APC), com o propósito de enviá-la à Agência Peruana de Cooperação Internacional (APCI) para sua análise e possível inclusão como demanda colombiana para a VI Reunião da Comissão Mista de Cooperação Técnica e Científica Peru – Colômbia.

A APCI tinha identificado a PROMPERU como a instituição mais idônea para compartilhar sua experiência com Manizales. É assim que, logo da consulta sobre a disponibilidade e capacidade de PROMPERU para realizar dita cooperação, o projeto «Fomentar ações encaminhadas a impulsionar a transferência de conhecimento que permitam a inovação nos processos públicos de apoio ao desenvolvimento tecnológico e comercial das empresas em Manizais e Caldas» foi aprovado na VI Reunião da Comissão Mista de Cooperação Técnica e Científica Peru Colômbia, realizada no dia 18 de Março de 2009, em Lima, Peru.

## Transferência de conhecimentos para a inovação

Os técnicos colombianos e peruanos lembraram um plano de trabalho para realizar as atividades na visita a Lima. De 21 ao 26 de junho de 2009 se realizou a estadia de técnicos colombianos no Peru para conhecer a experiência e intercambiar conhecimentos sobre a utilização das TIC para a promoção do comércio exterior, bem como a articulação que se tinha conseguido neste propósito entre as universidades e o setor público. Inicialmente, se propôs que assistissem pessoas da Prefeitura, a Governação, a Universidade de

Manizais e Parquesoft Manizais (empresas privadas do setor das TIC). Não obstante, por questão de recursos, assistiram só quatro pessoas entre a Prefeitura e a Universidade de Manizales. Os custos destes deslocamentos foram cobertos pelo governo local, com um apoio de Ação Social para os viáticos de duas das pessoas.

No Peru, os estagiários realizaram diversas reuniões. Em PROMPERU observaram no lugar o funcionamento do Portal Peru MarketPlace, do Sistema Integrado Informação de Comércio Exterior (SIICEX) e da Subdireção de serviços e assistência Empresarial. O objeto desta reunião era identificar o nível de adaptabilidade do PeruMarketPlace a seu contexto. Após esta visita e diversas reuniões com empresários que utilizavam a ferramenta, perceberam sua pertinência para o caso de Manizais e da importância de combinar a tecnologia com um trabalho constante de motivação e apoio às empresas para incentivar seu uso.

Além disso, aproveitaram a visita para realizar reuniões com a Comissão Multisetorial para o desenvolvimento da Sociedade da Informação, coordenada pela Oficina Nacional de Governo Eletrônico e Informática da Presidência do Conselho de Ministros do Peru, com o fim de abordar o tema de planejamento estratégica desde o setor público para o desenvolvimento das tecnologias da informação. Embora, se reuniram com o Ministério da Produção para conhecer a articulação das cadeias produtivas e com a Universidade ESAM para gerar alianças entre universidades em mobilidade de estudantes. Finalmente, tiveram uma reunião com a Associação Peruana de Produtores de *Software*-APESOFT sobre o suporte tecnológico para plataformas on line.

Ao voltar para Colômbia, a implementação da ferramenta foi um trabalho da Prefeitura de Manizales. Para tal fim, se contratou a Universidade Nacional para montar a plataforma adaptada ao contexto local e administrá-la. A assessoria do Peru continuou de maneira virtual: cada vez que surgiam dúvidas se realizava uma teleconferência.

No segundo ano de funcionamento da plataforma ([www.manizalesmarketplace.com](http://www.manizalesmarketplace.com)), a Associação Colombiana de MIPYMES (ACOPÍ) entrou para apoiar a difusão e apropriação de seus membros, um aspecto fundamental para acelerar sua implementação. Atualmente o portal apresenta 84 MIPYME exportadoras e potenciais exportadoras de Manizais e promocional mais de 547 produtos.

### Vinculação de novos atores à cooperação

Tanto para a APCI como para a APC, o projeto representou um desafio interessante: a participação de atores tão diversos no projeto de cooperação. Como se mostrou, o projeto teve como participantes a duas universidades colombianas e uma peruana, um governo subnacional colombiano, três instituições públicas peruanas e empresas privadas de *software* e computação.

Todos eles, em certa medida, aportaram aos resultados do projeto já que as instituições públicas se viram beneficiadas das empresas privadas em relação ao suporte tecnológico para os portais on line e as universidades deram os recursos humanos para dar sustenta-

bilidade ao portal, contando inclusive com uma capacitação especial de um mestrado na ESAM para técnicos colombianos.

### Conquistas além do previsto

O compromisso político e administrativo do Governo de Manizais e dos diretivos de PROMPERU e da Universidade ESAM foram fundamentais para que o projeto transcendesse os resultados planejados inicialmente.

A cooperação entre o Peru e Manizais foi mais além de compartilhar a ferramenta Peru MarketPlace. Permitiu intercambiar conhecimentos sobre o tema de internacionalização de produtos, sobre o valor do apoio permanente e acompanhamento às empresas que fazem parte da estratégia e o empoderamento dos empresários. Embora, a atividade favoreceu as novas propostas dos processos e procedimentos na instituição.

Para PROMPERU esta oportunidade permitiu crescer suas alianças no mundo, fator fundamental para sua missão; e identificar fortalezas que podem ser oferecidas a outros países. Ao realizar uma cooperação que foi um apoio, não uma relação de dependência, a experiência peruana em Manizais gerou novos desenvolvimentos, como a incorporação de mercado digital, posicionamento para os empresários, apoio personalizado pela empresa e avaliação personalizada. Estes avanços são agora de interesse para PROMPERU como possíveis mecanismos para melhorar sua plataforma.

Complementações aos resultados previstos, esta experiência, além disso, promoveu outros dos projetos:

- Um projeto entre PROMPERU e as entidades públicas do Triângulo do Café (região onde se localiza Manizales) em matéria de provisões segundo seu modelo (SIICEX).
- A mobilidade de estudantes e professores entre a ESAM e Manizales. Desde o ano 2009, entre 10 e 12 estudantes por ano recebem uma bolsa para estudar mestrado da ESAN. Este processo se manteve por três anos, e mostra as relações de longo prazo que vai se construindo entre as regiões.

É assim como um projeto em um tema específico abriu as portas a novos vínculos entre Manizais e o Peru, e gerar relações aproximação. Do contato entre técnicos se desprende também um germinação entre a cidade de Manizais e Arequipa, e se planeou mediante esta aliança, participar na Rede Andina de Cidades Patrimônio que trabalha temas de sustentabilidade do patrimônio e turísticos. Além disso, o Peru foi país convidado nas distintas versões de «a semana internacional» em Manizales.

Uma cooperação de grande êxito deixa também aprendizagens para futuras oportunidades. Neste caso, em ambos os países evidenciou a necessidade de melhorar o processo de seguimento, monitoramento e avaliação do projeto. Por tratar-se de dois países com alta rotação no setor público, é importante a institucionalização para que os vínculos e alianças não dependam só das pessoas, mas sim que consigam se aprofundar cada vez mais.



# A transformação da gestão da água potável e saneamento de Quito com aporte mexicano

Pamela Rodríguez, Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI), Equador

Mónica Barajas e Efraim do Ángel, Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica (DGCTC), México

**A** Empresa Pública Metropolitana de Água Potável e Saneamento da cidade de Quito, Equador (EPMAPS) tem a seu cargo a prestação dos serviços de água potável e esgoto sob um foco de preservação da saúde dos habitantes, geração de uma rentabilidade social de seus investimentos, cuidado do entorno ecológico, contribuição ao mantimento das fontes hídricas do cantão Quito e integração dos projetos de água potável e esgoto dentro dos programas de saneamento ambiental. Estes serviços cresceram em complexidade nos últimos anos, o que fez indispensável uma melhora, acorde com o conceito de bacia hidrográfica.

Consciente da dimensão dos desafios em administração da água, a EPMAPS indagou alternativas de solução mediante o uso de sistemas de informação geográfica e identificou que as tecnologias informáticas oferecem opções efetivas para uma melhor gestão dos recursos hídricos. A raiz dele buscou, em primeira instância em Ibero América, experiências de modelação numérica e simulação aplicada a sistemas de informação, para a administração dos recursos hídricos com ênfase na dotação de água potável e esgoto.

A empresa pública equatoriana identificou na Internet ao Instituto Mexicano de Tecnologia da Água (IMTA). Este organismo público descentralizado da Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Naturais de México (SEMARNAT) se dedica à investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico em matéria hídrica, com trajetória no desenvolvimento de modelos e sistemas informáticos de administração da água e produtos que poderiam atender as necessidades da instituição equatoriana.

O objetivo do IMTA é enfrentar os desafios nacionais e regionais no território mexicano associados à administração da água. De igual maneira, se responsabiliza de perfilar novos focos em investigação e desenvolvimento tecnológicos para proteger os recursos hídricos desse país, bem como para contribuir a seu uso eficiente e equitativo entre os distintos usuários.

## A cooperação como tradição

Na histórica relação mexicano-equatoriana, a cooperação bilateral para o desenvolvimento se formalizou com a assinatura do Convênio Básico de Cooperação Técnica e Científica entre os Estados Unidos Mexicanos e a República do Equador, subscrito o 23 de junho de 1992. Com base neste acordo, os dois países formaram programas bienais de cooperação bilateral, cujas ações e projetos ajudam ao desenvolvimento nacional em áreas de interesse mútuo.

A EPMAPS desenhou e apresentou uma iniciativa de colaboração à Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI) de Equador, que a sua vez a oficializou diante a Embaixada de México em Quito para seu respectivo análise, para brindar uma atenção pertinente ao problema dos recursos hídricos, com foco sustentável nessa cidade.

O programa operativo fixou metas estratégicas alcançáveis em um período de três anos. Dada sua potencial viabilidade, a iniciativa foi canalizada à Direção Geral de Cooperação Técnica e Científica (DGCTC) da Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AMEXCID), e posteriormente ao IMTA para seu parecer técnico. Este último organismo emitiu uma opinião favorável de apoio à solicitação de Equador, em virtude de suas capacidades instaladas e dois produtos gerados em tais campos do conhecimento.

O projeto foi negociado e aprovado pela DGCTC/AMEXCID e a SETECI, na V Reunião da Comissão Mista, celebrada em Quito em 2010. Nessa ocasião se definiram os compromissos de ambas as partes e os custos do projeto em uma perspectiva paritária para a mobilidade de especialistas, respeito dos quais se cobriam as áreas de passagem de avião internacional e viáticos, e aqueles aspectos logísticos requeridos para a execução apropriada do projeto.

## Capacitação instalada em hidroinformática

O projeto iniciou sua execução do dia 24 de outubro de 2010 com a visita de especialistas do IMTA a Quito, ocasião na que por vez primeira dialogaram com pares equatorianos para conhecer no local a perspectiva da empresa sobre a administração do recurso hídrico. De igual modo este projeto tinha sido formulado pelos equatorianos e aprovado na Comissão Mista foi du-

rante esta primeira fase da implementação que se realizou um diagnóstico conjunto para que as partes acordaram um plano de operação com metas específicas de desenvolvimento, baseado em um cronograma pontual de capacitação e ajustado tanto à necessidade da empresa equatoriana como às capacidades dos técnicos mexicanos. Desta atividade se derivou a versão definitiva do projeto.

O programa operativo fixou metas estratégicas alcançáveis em um período de três anos, tempo em que especialistas mexicanos, que viajaram a Quito, ditaram oito cursos de capacitação. Os cursos foram complementados com dois estágios de técnicos do EPMAPS nas instalações do IMTA no Estado de Morelos. Estas ações foram enriquecidas com uma série de assessorias a cargo do IMTA ditadas em meios eletrônicos e via telefônica.

Dentro do programa acordado, o IMTA capacitou a 80 especialistas equatorianos em técnicas e métodos como análises mais rápidas e precisas de diagnósticos e desenhos pertinentes dos diversos projetos a cargo da EPMAPS; capacidade de supervisão de estudos programados em modelação hidráulica e uso e otimização do *software* livre, entre outros. A transferência de conhecimentos, bem assim como o uso de ferramentas em geral, se efetuou de maneira eficiente e se adaptou efetivamente às necessidades da EPMAPS. Isto se conseguiu, principalmente, porque a capacitação se baseou em casos reais e práticos, aplicáveis à gestão diária da instituição, e porque os capacitadores sempre vão ao Equador em grupos de dois para que enquanto um ditasse a capacitação, o outro retroalimentasse o trabalho que realizava cada participante em seus projetos. Além disso, o uso do *software* livre permitiu que não se gerasse dependência de produtos ou técnicos mexicanos para a continuidade do projeto.

O orçamento programado foi executado nos tempos planejados e as partes reconheceram que o custo monetário foi muito inferior com respeito do que se tivesse ocasionado em caso de ter contratado consultorias privadas e/ou estrangeiras. Adicionalmente, os técnicos opinam que o acesso a *software* livre diminuiu os custos futuros que implica por na prática o aprendido.

Com este projeto Equador fortaleceu as capacidades técnicas do EPMAPS e a inovação da tecnologia hidro informática; por sua parte, o IMTA ampliou sua incidência como centro de referência tecnológica na América Latina. Por um lado, os insuños aplicados pelo pessoal do IMTA neste projeto permitiram à instituição mexicana financiar e por em prática novos métodos de ensino e capacitação em sistemas informáticos aplicados à hidrologia. Estima-se que o impacto do trabalho do IMTA em Quito permitirá em um futuro próximo ser considerado como ente consultor com possibilidades de ser subcontratado para prestar serviços técnico-assistenciais em recursos hídricos, em outros países da América Latina.

Por outro lado, a capacidade instalada da empresa e a transferência de conhecimento realizada pelo IMTA, permitem aos especialistas equatorianos aplicar os conhecimentos adquiridos para que a EPMAPS otimize seus recursos hídricos, sob o foco estratégico da hidro informática. Este conhecimento poderá ser transferido em um futuro a outras cidades equatorianas de importância; de tal forma que os efeitos deste projeto poderiam ter aplicabilidade nacional.

Adicionalmente, um resultado favorável no estimado durante a identificação do projeto foi à concretização do Convênio Marco de Cooperação Técnica entre o IMTA e a EPMAPS firmado no dia primeiro de março de 2012. Mediante este convênio se busca dar continuidade ao trabalho realizado, ao estabelecer os princípios, alcances, modalidades e desafios da colaboração interinstitucional em temas relacionados com o controle e redução do fluxo de água não quantificada, a telemetria e o tele controle, os sistemas de tratamento de águas residuais e a gestão para o melhoramento de capacidades do recurso humano.

## O que ocorre com a visibilidade do projeto?

O relatório final do projeto foi elaborado pela Empresa Pública Metropolitana de Água Potável e Saneamento de Equador; e nele se propõe a necessidade de que seus resultados sejam difundidos, para fazer conhecer os benefícios da implementação de projetos de Cooperação Sul-Sul.

Mais além dos propósitos da EPMAPS e do IMTA para divulgar os efeitos deste projeto, os técnicos equatorianos responsáveis de sua execução, foram convidados para participar em um seminário especializado convocado pelo Congresso Nacional de Hidráulica, celebrado na Loja, Equador, em novembro de 2011. Durante o evento fez testemunho dos propósitos e alcances da cooperação mexicana-equatoriana neste projeto conjunto, bem como no Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, em junho de 2011.

## Considerações finais

EPMAPS e IMTA alcançaram as metas programadas; consolidaram capacidades institucionais e capacitaram a seus recursos humanos para um melhor desempenho de seus profissionais; mais ainda, desenvolveram inovadoras tecnologias não planejadas que impactam na alta eficiência que a empresa equatoriana possui em matéria de administração dos recursos hídricos em Quito.

Atualmente, o desafio é sistematizar esta experiência para propor um modelo de gestão útil para subseqüentes projetos de cooperação ibero-americana em matéria de recursos hídricos. Neste contexto, se requer dar ênfase à divulgação dos resultados do projeto e gerar uma proposta para que a empresa di-

fundida, no território equatoriano, a experiência gerada de sua cooperação com o México, bem como para fazer conhecer sua capacidade tecnológica em hidro informática.

Diante da existência do Convênio Marco de Cooperação Técnica entre o IMTA e a EPMAPS, as partes tem o desafio de instrumentar projetos e ações de cooperação e traçar diretrizes para uma cooperação estratégica no meio e em longo prazos que permita uma coordenação que ultrapassasse o umbral do estritamente conjuntural.

El desafio para que este projeto se transforme em um referente e gere novas iniciativas tanto em Equador como na região consiste em aplicar o aprendido pelos gestores durante su apli-

cação; garantir que no futuro se realizem oficinas de planejamento participativa entre os potenciais atores do projeto com a finalidade de estimar as capacidades do receptor e a factibilidade de sua participação em um projeto de cooperação viável; intercambiar opiniões com a potencial parte receptora para identificar sua capacidade instalada, determinar seus compromissos e contribuições; e conhecer suas oportunidades para uma efetiva interação como cooperador.

Embora, as atividades do projeto se realizaram conforme ao planejado, os resultados favoráveis obedecem à relação estratégica que estabeleceram as autoridades da EPMAPS e o IMTA, e ao trabalho conjunto entre SETECI, a Embaixada mexicana e a DGCTC/AMEXCID.

## A Colômbia e o Panamá: transferência de tecnologia cafeteira para sistemas de agricultura sustentável

Maximino Rodríguez, Ministério de Relações Exteriores de Panamá

Ana María Chaparro, Agência Presidencial para a Cooperação Internacional de Colômbia (APC)

### Melhorar a produção de Café mediante a transferência de tecnologia

No setor cooperativo panamenho atualmente existem 46 cooperativas produtoras de café em zonas de comarcas e rurais, distribuídas em oito províncias. A exploração do café vermelho é a principal atividade que gera renda as famílias que constituem essas cooperativas. Contudo, ao manejar a produção de forma rudimentar com sementes de variedades nativas, sem um manejo cultural adequado ou um ordenamento no sistema de semear, se obtém baixos rendimentos. Além disso, ao se situar em zonas de difícil acesso, estas famílias comercializam seu produto mediante intermediários que costumam aproveitar sua distância para oferecer preços não compatíveis com a realidade do mercado.

Segundo um diagnóstico realizado nas zonas produtoras, as condições agroecológicas onde se explora o parecer são as idôneas e apresentam um grande potencial para ser competitivos, mas requerem da implementação de tecnologia apropriada. Conhecendo a tecnologia e experiência de Colômbia em matéria de café, o Instituto Panamenho Autônomo Cooperativo (IPACCOOP) elaborou uma solicitação de cooperação a esse país, que se concretizou no marco do Programa de Cooperação aprovado na V Reunião de Comissão Mista de Cooperação Técnica e Científica Panamá-Colômbia, celebrada o dia 1 e 2 de setembro de 2008, na cidade de Panamá.

### Aprendendo da experiência de Colômbia

A Federação Nacional de cafeeiros de Colômbia foi criada em 1927 com o objeto de zelar pelo bem-estar e o melhoramento da qualidade de vida dos cafeeiros colombianos. É uma entidade

de sem fins lucrativos, sem afiliação partidária e considerada como uma das ONGs rurais maiores do mundo.

O objetivo do projeto era conhecer a experiência colombiana para ampliar os conhecimentos técnicos de funcionários do Programa de Assistência Agropecuária do Instituto Panamenho Autônomo Cooperativo de Panamá (IPACCOOP) e produtores de cooperativas de café no uso de tecnologia cafeteira em sistemas de agricultura sustentável que permita um equilíbrio entre a produtividade, a utilização dos recursos naturais e a preservação do ambiente. O pessoal capacitado na Colômbia seria agente multiplicador das técnicas e métodos aprendidos.

Nesse sentido, entre o dia 14 e o dia 18 de dezembro de 2009 se realizou um estágio ao Departamento de Santander, Colômbia, com a participação da Coordenadora Nacional do Programa de Assistência Agropecuária do IPACCOOP e dos técnicos representantes de Cooperativas Produtoras de Café das Províncias de Coclé e Veraguas.

Os técnicos da Federação Nacional de cafeeiros de Colômbia realizaram um percurso com os funcionários panamenhos por diferentes fazendas e prédios cafeeiros certificados, mostrando todo o processo cronológico do café, desde que se semeie até que se processe, bem como a tecnologia para a secagem e o processo de despolar o café. A visita se complementou com uma fase teórica de capacitação aos funcionários panamenhos no manejo agrônomo do café com tecnologia apropriada (renovação das plantações, técnicas de conservação de solo, água, arvenses, aproveitamento dos recursos naturais, sistemas de produção à sombra, práticas de nutrição de solo e manejo integral da broca e ecológica de pragas), e a incorporação de valor agregado (benefício do café, diversificação das fazendas e/ou associações com outros cultivos e certificações).

Durante o giro também se trataram os seguintes temas: metodologias de trabalho do Comitê de cafeeiros e seu serviço de extensão, projeto jovens inovadores e participação da mulher nos comitês, programa de renovação de cafezais, programas de certificação do pequeno produtor. Devido à adaptabilidade da tecnologia aprendida ao contexto panamenho, foi factível sua aplicação pelos produtores desse país.

## Comitê de Integração de Cooperativas com Associados Produtores de Café

Depois da visita a Colômbia, e em função das necessidades que apresenta o pequeno produtor de café, se conformou em Panamá o Comitê de Integração de Cooperativas com Associados Produtores de Café, localizados em áreas de pobreza de oito províncias. Seu propósito é solucionar as problemáticas encontradas no parecer para melhorar os volumes de produção e sua comercialização em bloco.

Da mesma maneira se realizaram coordenações com o Ministério de Desenvolvimento Agropecuario para implementar um programa fitossanitário dirigido a erradicar e controlar pragas e enfermidades que incidem significativamente na produtividade do café como a broca, a ferrugem, ralos e besouro. Igualmente se apoiou a elaboração de planos de investimento de café nos componentes de plantação e renovação de cafezais, e se agregou valor à produção por meio dos secadores solares, módulos ecológicos, centro de armazenamento e capital de trabalho para a compra do produto aos associados. Com isto se evitará que os produtores sejam simplesmente provedores de matéria prima.

O Comitê está administrando o apoio no estabelecimento de um *pool* de compra de insumos entre as cooperativas agropecuárias, para abaratar os custos de produção. Além disso, de estabelecer centros de armazenamento em cooperativas e um no âmbito regional ou provincial.

De acordo com a experiência adquirida se tem ou planeja formular uma nova proposta dirigida à Federação de cafeeiros

da Colômbia, para implementar um plano piloto em quatro províncias (Chiriquí, Veraguas, Coclé e Bocas do Toro) focado no diagnóstico, estruturação e implementação da renovação das plantações, diferentes tipos de poda, sombras utilizadas, diversificação das fazendas e/ou associações com outros cultivos, bem como o benefício do café para agregar valor à produção, além disso, de conhecer as diferentes certificações.

## Resultados

Com o giro desenvolvida, se cumpriram os objetivos em sua totalidade. Capacitou-se aos técnicos do IPACCOOP, aos técnicos e produtores de cooperativas cafeiteiras da província de Veraguas e Coclé sobre os fundamentos técnicos para a produção de Café Orgânico. Os giros realizadas foram enriquecedoras e de um elevado componente técnico e informativo. Devido ao conhecimento dos técnicos colombianos das condições dos produtores de café nas cooperativas de Panamá, se orientou sobre segurança alimentar, e se motivou aos panamenhos a desenvolver uma cultura de produção de alimentos nas fazendas dos pequenos produtores de café para melhorar sua alimentação e à vez liberar os recursos que gera o grão para a satisfação de outras necessidades.

Os resultados desta capacitação se evidenciam em que agora Panamá conte com pessoal capacitado, com conhecimentos sobre a tecnologia apropriada para avançar em uma produção sustentável, conhecedores das ferramentas técnicas de produção orgânica e facilitadores de sua transferência aos diferentes produtores do país.

2



# EXPERIÊNCIAS DE COOPERAÇÃO SUL- SUL E TRIANGULAR

## O Chile e a Alemanha apoiam a República Dominicana na promoção da empregabilidade juvenil

Glenys González e Omar Herrera, Vice ministério de Cooperação Internacional de República Dominicana

Patricio Pérez, Agência Chilena de Cooperação Internacional (AGCI)

Os Governos do Chile e Alemanha, por meio da Sociedade Alemã para a Cooperação Técnica (GIZ) e a Agência de Cooperação Internacional do Chile (AGCI) acordaram impulsar um plano de cooperação triangular rum a região da América Latina e o Caribe. O propósito era transferir a um terceiro país conhecimentos técnicos e aprendizagens das experiências exitosas de cooperação prévia entre estes dois países em diversos âmbitos como gestão pública da saúde, educação, ordenamento territorial, manejo de bosques, proteção ao consumidor, fomento e promoção de pequenas e micro empresas, empregabilidade, moradias, melhoramento de bairros e fomento do emprego, entre outros.

Como parte de seus esforços para reduzir o desemprego juvenil e superar a pobreza, o Governo da República Dominicana solicitou assistência técnica nessa matéria aos governos do Chile e da Alemanha. Funcionários do Fundo de Promoção às Iniciativas Comunitárias da República Dominicana (PROCOMUNIDAD) tinham identificado, no marco da XIII Conferência da Rede Social da América Latina e o Caribe em novembro de 2006, a experiência em empregabilidade juvenil do Fundo de Solidariedade e Investimento Social de Chile (FOSIS) como uma oportunidade de Cooperação.

A solicitação de assistência foi aceita no marco do convênio de cooperação triangular e se pôs em andamento o plano piloto «Assistência técnica para o desenho e implementação de um projeto com jovens de zonas desfavorecidas para o aumento de sua empregabilidade». Este Plano buscava desenhar uma estratégia governamental destinada a melhorar as condições de empregabilidade e de vida dos jovens de zonas rurais e pobres de República Dominicana, a partir das experiências chilenas com os programas Interjoven (1998-2006) e o Programa de Empregabilidade (2007-2010) do FOSIS, e a experiência técnica do Instituto Nacional da Juventude do Chile (INJUV) e do Serviço de Capacitação e Emprego (SENCE).

O projeto articulou financiamento do Fundo Regional de Triangulação constituído por Alemanha e Chile. Chile postulou a este Fundo com um orçamento de US\$ 19.389 e a GIZ aportou US\$ 24.345,19 entre 2008 e 2010. No transcurso da implementação do projeto se incorporaram recursos do Banco Interamericano de desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial, que aprovaram empréstimos para o Programa Emprego e Juventude do Ministério do trabalho de República Dominicana. O investimento total não foi suficientemente quantificada devido a que o tempo de dedicação dos funcionários das instituições dominicanas não foi contabilizado e corresponderia à contrapartida de cada ator para o trabalho em rede.

### O desenvolvimento da iniciativa na República Dominicana

Depois de firmados convênios começou a primeira fase de operações do projeto, mediante a coordenação e planejamento da transferência técnica. Esta etapa incluiu definição de temáticas, intercâmbio de informação, assessorias técnicas, visitas e estágios de profissionais, que entraram em contato em terreno com a experiência e implementação dos programas. Uma segunda fase consistiu no desenvolvimento da transferência técnica, mediante assessorias especializadas, assistência técnica e formulação da estratégia de intervenção. Para o efeito se definiram focos e metodologias que se adaptaram à realidade e à situação dos jovens dominicanos. Para isso se consideraram os resultados do estudo técnico sobre a percepção dos jovens rurais, a análises do entorno econômico e as consultas a atores locais chave. Esta etapa culminou com a capacitação dos profissionais dominicanos que assumiram rôis de formadores e facilitadores dos centros técnicos.

Em uma terceira fase se implementou o plano piloto da estratégia de intervenção que contemplou a organização e produção logística dos cursos, a seleção dos jovens e as localidades onde se impartiriam. Aqui se fizeram visitas, estágio para os jovens em empresas e outorgamento de empréstimos para colocação em andamento de iniciativas de empreendimento. Ao reconhecer e potenciar seus interesses e expectativas, seus perfis pessoais e seu entorno, cada jovem definiu sua plano de inserção de emprego e/ou empreendimento próprio.



O desenvolvimento desta fase requereu uma alta articulação interinstitucional em República Dominicana. O Conselho Nacional de Promoção e apoio à Micro, Pequena e Média Empresa (PROMIPYME) brindou os serviços de assistência técnica, avaliação dos empreendimentos e financiamentos. O Instituto Nacional de Formação Técnico Profissional (INFOTEP) participou na avaliação das propostas técnicas em seus centros de capacitação (o Centros Operativos do Sistema –COS-) e dos executores em terreno, na supervisão dos cursos e estágios, e ofereceu a formação técnica profissional tanto aos jovens que foram à modalidade de emprego como a aqueles que optaram pelos empreendimentos e o auto emprego.

Atualmente, está em andamento a terceira fase deste Projeto, não que estão implicados 300.000 euros divididos entre o aporte do Chile e a atual GIZ. Prevê-se que o projeto finalize em agosto de 2013. Ao termo deste prazo se espera abarcar um universo de mais de mil jovens que ponham em andamento um empreendimento, se empreguem ou terminem seus estudos secundários.

## Resultados da triangulação

Até a data, 220 jovens de seis municípios de setores e comunidades rurais de República Dominicana foram capacitados em ofícios e auto emprego, e acederam a novas oportunidades e melhores condições de trabalho. Isto se realizou mediante a identificação de ideais próprias para seus empreendimentos e a subscrição de empréstimos para sua execução e colocado em andamento. Além disso, se fez o estudo técnico sobre a percepção dos jovens rurais e a análise de seu entorno econômico.

Adicionalmente, se capacitaram 18 formadores profissionais em técnicas e metodologias de formação laboral e empreendimento. Eles ditaram e facilitaram os cursos e oficinas dirigidos aos jovens e além disso, ofereceram recursos e materiais educativos.

Convém destacar o avanço na interação e o trabalho coordenado e complementar das instituições dominicanas envolvidos no processo, o que favoreceu as alianças estratégicas entre elas. Neste sentido, o Ministério de Trabalho, PROCOMUNIDAD, PROMIPYME, o INFOTEP e o Ministério de Economia, planejamento e desenvolvimento, especificamente por meio do Vice ministério de Cooperação Internacional, chegaram à voz canto. Este último jogou um rol importante na articulação interinstitucional do Programa, bem como na coordenação da execução das ações e no cumprimento total de suas responsabilidades de ponto focal ante a AGCI.

## Aprendizagens e desafios para a sustentabilidade e replicabilidade do programa

Um primeiro âmbito de aprendizagens e desafios o constitui o trabalho com os jovens e com seus formadores e facilitadores. Considera-se necessário, em quanto aos primeiros, selecionar a os maiores de 20 anos de idade e que, além disso, tenham certo conhecimento do ofício de seu empreendimento. Também se

recomenda que o projeto que se va a financiar inclui a participação da família do jovem destinatário. Estas e outras sugestões iniciais podem conduzir a incrementar o êxito do programa em cada jovem. Igualmente, necessário é o trabalho com outras ferramentas que ajudem a facilitar o processo de inserção laboral e social, como sociabilidade básica, capacidades cognitivas, bases de compreensão, matemáticas simples e desenvolvimento pessoal vinculado a aspectos psicossociais.

Desta experiência surgiu, embora, a necessidade de incorporar aos facilitadores em estágios a empresas e microempresas como parte do acompanhamento e seguimento dos jovens em preenedores, e também para fortalecer suas próprias competências. Detectou-se a necessidade de uma maior capacitação, tanto para facilitadores como para formadores e coordenadores dos Centros em metodologias de empreendimento. Para isto resulta fundamental continuar os trabalhos de assistência técnica para a elaboração ou melhoramento de metodologias de trabalho.

Outro âmbito importante de aprendizagem são as relações interinstitucionais para o melhoramento e continuidade deste programa. Será indispensável, em primeiro lugar, fortalecer os vínculos entre as instituições dominicanas envolvidas e a sua vez com suas homólogas chilenas. Em segundo término, se precisa criar uma nova unidade especial para aglutinar os esforços interinstitucionais, garantir a permanência do pessoal que conduza a execução e seguimento das iniciativas de empreendimento, como passo seguinte a uma indispensável conversão do projeto em uma linha formal e programática (norma, lei). A institucionalização de uma Unidade de gestão sob a orientação política e estratégica das entidades dominicanas implicadas pode ser um bom passo para a blindagem contra plantação mudanças de governo.

Respeito ao financiamento do Programa, é essencial contar com uma maior dotação de recursos que permitam a sustentabilidade econômica para a instituição responsável da execução dos cursos, neste caso INFOTEP. De igual forma, em coordenação com outros atores financiadores como PROMIPYME, se requer destinar recursos e tempos exclusivos a um grupo de trabalho que desenhe os conteúdos programáticos, identifique os beneficiários, apoie e faça seguimento a intermediários (COS) e monitore os projetos de empreendimento em curso. Por outra parte, o conquista de novos recursos e os financiamentos de novos doadores dará à iniciativa um nível de institucionalização que favorecerá sua sustentabilidade no tempo.

Para finalizar, é de especial relevância conservar a memória do trajeto recorrido e de seus impactos. Por isto, é indispensável que uma das instituições que o Ministério de Trabalho se ocupe de centralizar a documentação e a história do projeto. Este esforço coletivo pela melhora nas condições de vida dos jovens dominicanos merece registrar-se adequadamente. Conservar a memória de toda a trajetória recorrida e de seus impactos é de absoluta relevância. Isto último, trabalho se deve realizar em coordenação com o Ministério de Economia, Planejamento e Desenvolvimento.

## Medir a gestão dos municípios: uma prática que compartilham a Alemanha, a Colômbia e a Guatemala

CONHECER O DESEMPENHO DAS MUNICIPALIDADES PERMITE AOS GOVERNOS LOCAIS IMPLEMENTAR PROCESSOS DE MELHORA CONTINUA E ÀS ENTIDADES DO GOVERNO CENTRAL DEFINIR AÇÕES PARA APOIÁ-LOS. ESTA É UMA PRÁTICA QUE COMPARTILHOU COM A ALEMANHA COM COLÔMBIA E AGORA COLÔMBIA COM GUATEMALA.

Carmem María Marroquim Orellana, Secretaria de planejamento e Programação da Presidência de Guatemala (Segeplan)

Ana María Chaparro, Agência Presidencial de Cooperação Internacional de Colômbia (APC)

### O *ranking* municipal: um convênio de cooperação técnica e científica entre três

A Agência Presidencial para a Ação Social e a Cooperação Internacional (Colômbia), o governo de a Alemanha, através da Cooperação Internacional Alemã ao desenvolvimento (GIZ, por sua sigla em alemã), e a Secretaria de planejamento e Programação da Presidência de Guatemala (SEGEPLAN) subscreveram em 2009 um convênio de cooperação técnica e científica para realizar um intercâmbio de conhecimentos e boas práticas em temas de governabilidade municipal. O objetivo do convênio é que Guatemala adapte, aproprie e implemente ferramentas de gestão para a governabilidade local que foram desenvolvidas em Colômbia com o apoio técnico da GIZ, em particular em temas relacionados com as finanças municipais, a prestação, regulamentação, controle e supervisão dos serviços públicos, a gestão do risco local e o desenvolvimento de um *ranking* municipal. O convênio se firmou por 12 meses e se prorrogou até dezembro de 2012.

Durante os quatro anos que leva a implementação do convênio, se realizaram quatro visitas de prefeitura e funcionários públicos de Guatemala a Colômbia e três visitas de prefeitos e funcionários públicos de Colômbia a Guatemala. As visitas incluíram reuniões de intercâmbio de experiências em temas como ordenamento territorial, assistência a municípios para seu fortalecimento institucional, prestação de serviços municipais, simplificação de trâmites, medição do desempenho municipal e a realização do Seminário gestão de Mudanças e Políticas Municipais em Guatemala e o Seminário Internacional Água para Todos -Colômbia, Chile e Guatemala (2010)-. Contudo, este caso se centrará em particular na assistência

outorgada nas medições de desempenho municipal mediante o intercâmbio da ferramenta do *ranking* municipal.

Em termos gerais, o *ranking* municipal é uma ferramenta que permite medir e comparar o desempenho dos municípios por meio de uma série de indicadores sobre a gestão de suas finanças e o desenvolvimento das funções administrativas que competem por lei. O Relatório do *ranking* identifica as principais debilidades e fortalezas da gestão territorial e brinda elementos técnicos e práticos para conseguir melhores resultados. Por isso, constitui uma ferramenta de grande valor para o fortalecimento institucional das entidades territoriais, o controle dos recursos públicos, o melhoramento dos sistemas de informação e o seguimento e controle da cidadania a seus governantes. Na Alemanha o *ranking* municipal é um exercício que se realiza desde há 60 anos e a GIZ impulsionou sua adaptação em diversos contextos como Filipinas, Nepal, Indonésia, Paraguai, Equador, Bolívia e Colômbia, e em modelos que variam a partir da auto avaliação à destinação de transferências ajustada ao conquista de objetivos.

No caso de Colômbia, a partir da década dos anos noventa, o Governo vem adotando uma série de reformas focadas a incrementar a eficiência no gasto público que requer, entre outros aspectos, de mecanismos para medir resultados e impactos. Neste cenário, os sistemas de medição do desempenho se transformam em ferramentas indispensáveis para as entidades públicas em todos os níveis. Com o apoio de a GIZ, o Departamento Nacional de planejamento (DNP) começou em 2001 a avaliar o desempenho das entidades territoriais ao construir índices de desempenho fiscal e desde 2004 o índice integral de municípios e departamentos.

Em Guatemala, a intensão de desenvolver um *ranking* municipal da necessidade de ter indicadores de medição da gestão municipal, em razão a que no país não se contava com uma ferramenta que dera esse marco de análise. Por meio do Programa de Cooperação Técnica Municípios para o desenvolvimento Local (PROMUDEL), co-financiado pelo Governo da República Federal da Alemanha e do Reino de Suécia, e executado entre a GIZ e a Vice-presidência da República, se vinham promovendo programas orientados a impulsionar a boa governabilidade

local e o fomento das relações entre estes e a sociedade civil para promover o desenvolvimento local. Funcionários da GIZ em PROMUDO que tinham participado no processo da transferência do *ranking* municipal de Alemanha a Colômbia, propuseram levar esta ferramenta a Guatemala com o financiamento do Governo alemão e apoio técnico do Departamento Nacional de planejamento de Colômbia.

Este convênio conjugou uma série de elementos que facilitaram seu planejamento e implementação: por um lado, as capacidades de gestão territorial geradas na Colômbia com o apoio da cooperação alemã, a identificação de fortalezas nas regiões colombianas em temas de descentralização e o interesse da Guatemala por conhecer a experiência colombiana em gestão territorial definiram de maneira concreta o objeto da cooperação técnica. Por outro lado, se destacou a motivação da GIZ e da Agência Presidencial para a Ação Social e a Cooperação Internacional, hoje a Agência Presidencial para a Cooperação Internacional (APC-Colômbia) de gerar o primeiro projeto sistemático de cooperação triangular entre Alemanha e a Colômbia, que combinou fortalezas complementares sob um esquema de custos compartilhados. A Colômbia contava com uma longa e fluída relação com a cooperação alemã e ambos os países encontraram neste projeto a situação ideal para complementar sua relação mediante projetos de triangulação.

### Um ranking municipal adaptado ao contexto da Guatemala

Em maio de 2010, o Diretor da Direção de desenvolvimento Territorial Sustentável do DNP realizou em Guatemala uma exposição da experiência colombiana na elaboração de *rankings* financeiros e integrais e em julho do mesmo ano funcionários de Guatemala visitaram Colômbia para ampliar seu conhecimento sobre a experiência nacional.

PROMUDEL facilitou o acompanhamento financeiro e técnico destes oficinas e reuniões bilaterais na Colômbia e em Guatemala e o desenvolvimento do primeiro *ranking* da gestão municipal 2010 de Guatemala. Este exercício foi elaborado por um consultor colombiano, coberto pelos recursos alemães ao con-

vênio, com o apoio dos técnicos guatemaltecos que brindaram toda a informação para a elaboração do documento. Em Guatemala, a existência do Sistema de Administração Financeira Municipal (SIAF) do Ministério de Finanças Públicas foi uma peça chave para este exercício. O esforço que o país vem desenvolvendo desde 1998 por pôr em andamento um sistema unificado de registro único de informação e controle de administração pública permite contar com informação em tempo real das operações financeiras do Governo, nos níveis central e local. Desta forma se contava com uma ampla gama de informação para construir os indicadores do *ranking* e se garantir que os dados foram atuais. No caso de Colômbia este sistema não existe, pelo que os dados que se apresentam em seu *ranking* correspondem há dois anos.

Guatemala considerou que seria valioso para Colômbia conhecer este sistema de informação para melhorar seu ranking a futuro. Nas visitas de funcionários de Guatemala a Colômbia em julho de 2010 se compartilhou a experiência do SIAF com funcionários da Direção de Desenvolvimento Territorial do DNP e da Direção Geral de Apoio Fiscal (DAF) do Ministério de Fazenda.

### A sustentabilidade das medições de desempenho

O *ranking* da gestão municipal em Guatemala continuou produzindo-se com o apoio financeiro de Alemanha, ainda que já não com o suporte técnico dos consultores colombianos. Para a edição de 2012, SEGEPLAN vinculou a outras áreas como a Subsecretaria de planejamento e Ordenamento Territorial com a finalidade de apropriar institucionalmente cada vez mais o processo e a futuro cobrir sua realização com fundos do orçamento nacional. O *ranking* em Guatemala está medindo e comparando o desempenho dos municípios mediante onze indicadores em finanças municipais, participação cidadania, serviços públicos, gestão de risco local e planificação. Conhecer o desempenho das municipalidades permitiu aos governos locais implementar processos de melhora continua e às entidades do governo central, como SEGEPLAN, definir ações para apoiá-los. Assim mesmo, proporcionou à cidadania um marco de referência para verificar se as pessoas que escolheram como representantes municipais estão utilizando os recursos de maneira adequada

Como parte do fortalecimento que realizou a Guatemala pode-se ressaltar as aproximações com algumas municipalidades do país, que se interessaram por esta metodologia, a finalidade de melhorar seus indicadores. Também se capacitou aos delegados departamentais da SEGEPLAN, para que contestem as consultas que sobre este tema façam as municipalidades. Igualmente, se continua com o processo do ranking para 2011 com maior envolvimento de SEGEPLAN, com consultores nacionais e um capítulo adicional que está trabalhando a Subsecretaria de planejamento e Ordenamento Territorial da SEGEPLAN. É importante mencionar que o ano passado, na apresentação do documento, se outorgou um certificado de posição e se fez um reconhecimento às dez melhores municipalidades do *ranking*, como incentivo ao trabalho que realizam as entidades. Tem-se planejado contar com outro tipo de incentivos no futuro.

Um aspecto fundamental para o êxito deste processo foi à vinculação permanente dos governos locais. De igual modo, o acordo de cooperação se dá entre entidades do nível central, suas ações estavam orientadas ao fortalecimento das auto ridades

loais. Por tal motivo, sua participação nos oficinas e intercâmbios permitiram, mediante o diálogo com seus pares, entender o uso e benefício desta ferramenta e participar ativamente no abastecimento da informação.

Esta primeira experiência de triangulação entre Colômbia, Alemanha e Guatemala combinou as capacidades dos três países e uniu um aspecto compartilhado pela Colômbia e Alemanha: respeitar o contexto. A relação proativa e valiosa que se gerou nos aspectos técnicos facilitou sua implementação e o cumprimento da execução de atividades. Contudo, evidenciou o desafio de melhorar a documentação da informação, e a importância deste aspecto em processos de triangulação com múltiplos atores envolvidos em cada um dos países.

Gerar canais de comunicação entre todas as partes envolvidos, dentro de cada país e entre os países, implica melhorar os processos de sistematização e intercâmbio de informação com a unidade técnica de cooperação para favorecer o seguimento, registro e identificação de aprendizagens.

## Uma transferência de conhecimento da República Dominicana à República de Haiti com o apoio da cooperação do Japão, através da JICA

Vice ministério de Cooperação de República Dominicana

Nos últimos anos, as relações entre a República Dominicana e Haiti se fortaleceram para benefício de ambos os países. Este fortalecimento se aprofundou e consolidou em virtude do terremoto que açoitou a Haiti em janeiro de 2010. Igualmente, evidenciou a vontade dos governos para transformar os vínculos binacionais como instrumento de desenvolvimento.

Este projeto representa uma oportunidade para a República Dominicana de oferecer cooperação técnica triangular mediante a qual as autoridades dos três países expressam sua vontade para trabalhar juntos e para contribuir à criação de capacidades humanas e institucionais em Haiti com olhares à redução da pobreza extrema e a pobreza em geral.

No setor agrícola, as instituições dominicanas desenvolvem capacidades em diferentes técnicas, por meio da cooperação japonesa desde 1980. Nesse sentido, a cooperação dominicana a Haiti e o esquema de cooperação triangular se dá como resultado de largos anos de cooperação bilateral exitosa do Japão à República Dominicana, onde se desenvolvem capacidades institucionais que podem ser extrapoladas a outros países.

### A necessidade do projeto em Haiti e os procedimentos utilizados

Apesar de que em Haiti mais de 50% da população total se dedica à agricultura, se considera que mais de 80% dos agricultores não está em condições de autossuficiência, em razão à baixa qualidade da tecnologia agrícola, a insuficiência de fundos e a falta de infraestrutura indispensável para a circulação de produtos agrícolas.

A agricultura e a segurança alimentar são temas de grande importância para Haiti e se plasam em sua Estratégia Nacional

de Redução da Pobreza. Nestas circunstâncias, o governo haitiano solicitou a Japão o apoio para capacitar extensionistas agrícolas em técnicas e sistemas de produção adequados aos solos de montanha, para melhorar a produtividade dos cultivos e o nível de ingresso dos produtores, dentro do marco da sustentabilidade ambiental.

Com as experiências de boas práticas geradas e implementadas pela República Dominicana, integrantes da missão de JICA, em 2009, consultaram e confirmaram o interesse e a vontade para apoiar projetos de cooperação triangular com o vizinho país e transferir conhecimentos e experiências. Desta maneira se concretizou a solicitação realizada em junho de 2008 pelo então Diretor Geral de Cooperação Bilateral, hoje Vice-ministro de Cooperação Internacional, Inocencio García Javier, em nome do Ministro de Economia, planejamento e Desenvolvimento, Ing. Temístocles Montás, na que se expressou ao governo do Japão, através do Diretor da JICA, Najime Suboy, a disposição de triangular com Haiti. Mesmo assim, o governo dominicano ressaltou como uma oportunidade que dita cooperação fora o início para a formalização dos processos e o registro da cooperação oferecida a Haiti por meio de instituições dominicanas.

Este projeto constituiu a primeira iniciativa neste esquema entre a República Dominicana, Haiti e um doador tradicional, e produziu uma sinergia entre os três atores: assim, o doador, comprometido com os Princípios da Declaração de Paris e os alinhamentos do país, propôs a associação a ambos os países, o que deu como resultado um apoio ao fortalecimento e desenvolvimento das relações binacionais. Este mecanismo oferece a oportunidade de criar instrumentos e procedimentos protocolares para fortalecer a identificação, a negociação e a implementação binacional de ações de cooperação, bem como as relações interinstitucionais, político-técnicas, nos contextos central e local.

Confirmado o interesse e o compromisso de ambos os governos, se iniciaram as negociações com os ministérios responsáveis do setor agrícola que realizaram visitas de reconhecimento e levantamento de informação de base nos dois países. De 22 a 27 de novembro de 2009 uma missão de técnicos dominicanos visitou Haiti para confirmar a demanda, conhecer os projetos em execução na zona de montanha de Haiti e iniciar o processo

de obtenção de informação sobre os técnicos agrícolas destes projetos, como participantes nas capacitações. Bem mesmo, em interesse de conhecer a oferta dominicana, uma missão do Ministério de Agricultura de Haiti, do dia 28 e 29 de outubro de 2009, visitou o Ministério de Agricultura e as instituições do setor, incluindo à academia, a Universidade ISA de Santiago (como parceiro estratégico, eleito pela sua longa e exitosa trajetória de ensino aos estudantes haitianos), para a transferência de conhecimentos e experiências.

As autoridades dos três países acordaram proceder pelas vias mais formais para a conquista da cooperação triangular. Para isso, as respectivas chancelarias e embaixadas tramitaram a documentação, particularmente nos casos da República Dominicana e a República de Haiti.

A seguir se detalham os atores envolvidos em ambos os países nos níveis políticos e técnicos.

Responsáveis políticos:

- República Dominicana: Ministério de Economia, Planejamento e Desenvolvimento. Vice ministério de Cooperação Internacional (ente reitor da cooperação internacional). Ministério de Relações Exteriores (responsável da política exterior dominicana).
- Haiti: Ministério de Assuntos Estrangeiros.

Responsáveis do projeto:

- República Dominicana: Vice-ministro de Estado de Extensão e de Capacitação Agropecuária do Ministério de Agricultura. Responsável técnico e político.
- Haiti: Diretor Geral do Ministério de Agricultura, Recursos Naturais e Desenvolvimento Rural.
- Japão: Diretor da JICA na República Dominicana.

Coordenação do projeto no campo:

- República Dominicana: Universidade ISA (Instituição executora), Ministério da Agricultura (Assessoria técnica mediante assinatura dos instrutores).
- Haiti: Ministério de Agricultura, Recursos Naturais e Desenvolvimento Rural (Recrutamento dos candidatos, monitoramento e seguimento do plano de ação dos participantes).
- JICA: Assessoria técnica permanente em planejamento, execução e avaliação. Apoio financeiro.
- Outros atores de RD: Instituto Dominicano de Investigações Agropecuárias e Florestais.

Beneficiários:

- Técnicos dos níveis central e local do Ministério de Agricultura, Recursos Naturais e Desenvolvimento Rural

- Técnicos haitianos de ONG: Intervent, World Vision, Winner, DEED/AID, ACTED, CECI (PRODEP), Caritas, MPP, Veterimed e APCHA.

A diversidade de atores envolvidos, em ambos os países, os processos protocolares, políticos e de planejamento técnico demonstram que a identificação e envolvimento dos atores chave, a definição de róis e compromissos registram um marco no desenvolvimento de um processo considerado exitoso por seus aportes ao fortalecimento institucional. Os protocolos utilizados pela cooperação japonesa foram:

- Firmas de Minutas de Discussões para plasmar os resultados das missões de reconhecimento, o compromisso inicial e o alcance do projeto.
- Firmas de Registros de Discussões para consignar a vontade dos governos de executar o projeto, a negociação e o apoio financeiro dos atores envolvidos.
- Estrutura de seguimento nacional e Comitê de Coordenação Conjunta.

Estes protocolos favoreceram espaços de diálogo para determinar os compromissos de cada ator, firmar acordos para o manejo dos fundos, registrar as contra partidas orçamentárias -70% Japão e 30% a República Dominicana- e para favorecer o seguimento e a tomada de decisões. As minutas de Discussões se firmaram no Haiti e República Dominicana dias 6 e 9 de outubro, respectivamente. O Registro de Discussões se firmou na República Dominicana e Haiti dias 12 e 19 de agosto de 2010, respectivamente.

As capacitações se desenharam de acordo com a necessidade haitiana e se focaram em técnicas para o manejo adequado de solos em zonas montanhosas, manejo apropriado de água, cultivos hortícolas, musáceas e pomares; manejo pós colheita dos cultivos agrícolas e técnicas de extensão, identificação e manejo de pragas e enfermidades. A primeira fase do projeto se desenhou para a realização de três capacitações, com uma meta final de 45 extensionistas agrícolas em técnicas de agricultura de montanha pertencentes a instituições e ONG implementando projetos e ações agrícolas no Haiti.

## Dificuldades no processo

Graças a um espaço de diálogo transparente, transparente e de boa vontade entre as partes, as situações não consideradas no desenho do projeto foram resolvidas para melhorar as ações futuras.

Evidenciou-se a necessidade de fortalecer e agilizar o processo de solicitação e emissão dos vistos dominicanas e a exoneração das mesmas - incluído o custo como contrapartida dominicana -. Fortaleceram-se os processos e as relações das embaixadas de ambos os países e dos ministérios de Relações Exteriores. Igualmente, no primeiro curso de capacitação se selecionaram técnicos de toda a geografia haitiana, o que fez insustentável o

seguimento às ações propostas; se estabeleceram critérios de seleção que limitaram o potencial dos participantes; se evidenciou falta de temas, considerados prioritários pelos participantes, no desenho curricular e carência de materiais em creole.

Na primeira reunião do Comitê de Coordenação Conjunta, realizada em Santo Domingo se definiu que o Plateau Central de Haiti seria a área geográfica meta. Melhoraram-se, igualmente, os critérios de seleção dos participantes com base no seguimento às ações individuais em interesse de conseguir impactos e sustentabilidade. Traduziram-se ao creole os materiais educativos e se reestruturou o currículo das capacitações. Além disso, se incluiu como tema importante o manejo de animais menores de criação em montanha (caprinos, ovinos e aves) o que se traduziu na aprovação de uma quarta capacitação focada a este tema, para aumentar o número de técnicos agrícolas a 63 na primeira etapa, com capacidade para replicar os conheci-

mentos, implementar seus planos de ação e fazer seguimento local, supervisionados pelo Ministério de Agricultura, Recursos Naturais e desenvolvimento Rural.

### **A sustentabilidade: implementação dos conhecimentos nos planos de ação**

A primeira fase do projeto definiu como compromisso continuar o apoio ao vizinho país, em quanto à capacidade técnica no Ministério de Agricultura e Recursos Naturais haitianos e na zona de incidência; a segunda etapa – confirmada pelo governo japonês – se centralizará no seguimento dos planos de ação dos participantes e o desenho de projetos como plataforma para a réplica dos conhecimentos e projetos para a redução da pobreza, a geração de oportunidades, ingressos e fontes de trabalho para o desenvolvimento sustentável, que protejam o meio ambiente.

**Responsáveis de Cooperação Ibero-americana membros do Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (dia 01 de março de 2013)**

País	Organismo	Titular responsável
Argentina	Ministério de Relações Exteriores e Culto	Sra. Lucila Rosso
Bolívia	Ministério de planejamento do Desenvolvimento	Sr. Harlee Rodríguez
Chile	Agência Chilena de Cooperação Internacional (AGCI)	Sr. Jorge Daccarett
Colômbia	Ministério de Relações Exteriores	Sra. María Andrea Albán
Costa Rica	Ministério de Relações Exteriores	Sra. Irina María Elizondo
Cuba	Ministério de Comércio Exterior e o Investimento Estrangeira	Sra. Ileana Nunhez
Equador	Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI)	Sra. Gabriela Rosero
El Salvador	Ministério de Relações Exteriores	Sr. Jaime Miranda
Espanha	Agência Espanhola de Cooperação Internacional e o Desenvolvimento (AECID)	Sr. Rafael Garranzo
Guatemala	Subsecretaría de Cooperação Internacional	Sra. Ana María Méndez Chicas
Honduras	Secretaria Técnica de planejamento e Cooperação	Sr. Julio Raudales
México	Secretaria de Relações Exteriores	Sr. José Octavio Tripp
Nicarágua	Ministério de Relações Exteriores	Sr. Valdrack Jaentschke
Panamá	Ministério de Relações Exteriores	Sra. María Celia Dopeso
Paraguai	Ministério de Relações Exteriores	Sr. Fernando Acosta
Peru	Agência Peruana de Cooperação Internacional (APCI)	Sr. Luis Olivera Cárdenas
Portugal	Camoes – Instituto da Cooperação e da Língua	Sra. Ana Paula Laborinho
República Dominicana	Subsecretaria Técnica da Presidência	Sr. Inocencio García
Uruguai	Agência Uruguia de Cooperação Internacional (AUCI)	Sr. Martín Rivero Illa







Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



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

[www.cooperacionsursur.org](http://www.cooperacionsursur.org)

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