

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

# DIAGNÓSTICO DE METODOLOGÍAS

de Gestão para a Cooperação Sul-Sul  
nos países da Ibero-América

Documento de Trabalho No. 7, ano 2015



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



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

# DIAGNÓSTICO DE METODOLOGÍAS

**de Gestão para a Cooperação Sul-Sul  
nos países da Ibero-América**

Documento de Trabalho No. 7, ano 2015



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

**Consultora encarregada pela pesquisa**

Carolina Viola Reyes

**Direção**

Mónica Páez, Gerente da Unidade Técnica, PIFCSS (2013-2015)

**Edição**

Jaime A. Garrón Bozo, Gerente da Unidade Técnica, PIFCSS (desde maio 2015)

Jacqueline Melgar Cardoza, Especialista em Cooperação Internacional, PIFCSS

ISBN: 978-99961-957-0-9

**Desenho e Diagramação**

Contra Corriente editores

**Impressão**

Print GT Publicidad Creativa

# Índice

Prefacio .....	9
1. Introdução .....	11
2. Notas metodológicas sobre a construção do diagnóstico de metodologias de gestão da CSS na Ibero-América .....	12
3. Metodologias para a identificação de demandas e necessidades de Cooperação Sul-Sul .....	13
3.1. Metodologias e ferramentas de identificação de capacidades nacionais e necessidades da CSS .....	14
3.2. Atores e tomada de decisões para a negociação .....	16
3.3. Avanços na sistematização das Metodologias e ferramentas de identificação de necessidades e capacidades de CSS .....	18
3.4. Conquistas e dificuldades encontradas pelos países no processo de identificação e negociação de propostas de CSS .....	18
3.5. Resumo das metodologias de identificação de capacidades e necessidades dos 17 países membros do PIFCSS .....	20
4. Metodologias para o planejamento de ações e projetos de CSS .....	35
4.1. Metodologias para o planejamento de ações e projetos de CSS .....	36
4.2. Atores e tomada de decisões .....	37
4.3. Mecanismos e ferramentas de financiamento de ações e projetos de CSS .....	38
4.4. Avanços na sistematização das metodologias e/ou processos de planejamento de ações e projetos de CSS .....	39
4.5. Conquistas e dificuldades encontradas pelos países no planejamento de ações e projetos de CSS .....	40
4.6. Resumo das metodologias de planejamento de ações e projetos de CSS. Respostas de 17 países .....	42
5. Metodologias para a gestão de ações e projetos de CSS .....	55
5.1. Metodologias de gestão da CSS .....	56
5.2. Ferramentas e processo de registro de projetos e ações de CSS .....	57
5.3. Ferramentas de Monitoramento e Acompanhamento .....	58
5.4. Metodologias de avaliação .....	59
5.5. Conquistas e dificuldades na gestão de projetos de CSS .....	59
5.6. Resumo das metodologias de gestão de projetos de CSS nos 17 países ibero-americanos .....	61

6. Conclusões: Experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de ferramentas e modelos de gestão para a CSS na região .....	72
6.1. Critérios para a identificação de experiências bem-sucedidas de gestão da CSS.....	72
6.2. Experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de experiências de gestão da CSS.....	73
6.3. Apresentação de experiências desenvolvidas pelos países.....	73

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Variáveis utilizadas para o processamento da informação–Processo de identificação .....	13
<b>Gráfico 2:</b> Caracterização dos processos de identificação de capacidades nacionais .....	14
<b>Gráfico 3:</b> Catálogos de CSS e estratégia de financiamento .....	15
<b>Gráfico 4:</b> Caracterização das metodologias de identificação de necessidades de CSS .....	16
<b>Gráfico 5:</b> Sistematização de metodologias de identificação para a CSS (17 países) .....	18
<b>Gráfico 6:</b> Conquistas alcançadas no desenvolvimento de metodologias de identificação de necessidades e capacidades para a negociação de CSS.....	19
<b>Gráfico 7:</b> Dificuldades na identificação de necessidades e capacidades de CSS.....	19
<b>Gráfico 8:</b> Variáveis utilizadas na análise da informação –processo de planejamento .....	35
<b>Gráfico 9:</b> Caracterização das metodologias e procedimentos de planejamento de ações e projetos de CSS –Frequências sobre as respostas de 17 países.....	36
<b>Gráfico 10:</b> Diferenças relacionadas à CNS .....	37
<b>Gráfico 11:</b> Ferramentas de financiamento da CSS. Frequências .....	39
<b>Gráfico 12:</b> Sistematização de metodologias -17 países .....	40
<b>Gráfico 13:</b> Conquistas alcançadas no desenvolvimento de metodologias de planejamento de ações e projetos de CSS.....	40
<b>Gráfico 14:</b> Dificuldades encontradas no desenvolvimento de metodologias de planejamento de ações e projetos de CSS .....	41

<b>Gráfico 15:</b> Variáveis utilizadas no processamento de informação do processo de gestão .....	55
<b>Gráfico 16:</b> Caracterização das metodologias de gestão de projetos e ações de CSS .....	56
<b>Gráfico 17:</b> Ferramentas de registro de ações e projetos de CSS.....	57
<b>Gráfico 18:</b> Ferramentas de monitoramento e acompanhamento .....	58
<b>Gráfico 19:</b> Metodologias para a avaliação de projetos de CSS.....	59
<b>Gráfico 20:</b> Conquistas obtidas na gestão de projetos de CSS.....	59
<b>Gráfico 21:</b> Dificuldades encontradas na gestão da CSS.....	60

## TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Resumo de atores e papéis na identificação e negociação de CSS (17 países membros do PIFCSS) .....	17
<b>Tabela 2.</b> Atores e papéis no processo de planejamento de ações e projetos de CSS .....	38
<b>Tabela 3:</b> Experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de experiências de gestão da CSS.....	74



# Prefacio

O presente documento culmina com a publicação dos resultados de uma pesquisa solicitada pelo Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul sobre as ferramentas metodológicas para a gestão da Cooperação Sul-Sul nos países ibero-americanos\*.

A pesquisa demandou o levantamento de informação primária como base para sua construção. A informação secundária disponível permitiu complementar o material das entrevistas e as pesquisas enviadas a cada um dos países, assim como a informação trabalhada participativamente no marco da Oficina: “Diagnóstico de Ferramentas Metodológicas para a Gestão da Cooperação Sul-Sul nos países ibero-americanos” realizado em Equador, Quito (24, 25, 26 de setembro de 2014).

Nesta entrega, foram caracterizadas as metodologias de 17 países ibero-americanos, com relação à abordagem para a identificação da oferta e demandas de cooperação, atores, mecanismos de tomada de decisões e negociação, entre outros aspectos. Desta maneira,

constitui-se em uma contribuição ao acervo de conhecimento gerado do Programa para contribuir à reflexão prática e teórica a respeito de como se administra a Cooperação Sul-Sul ibero-americana no atual contexto internacional.

Desta maneira, o presente Diagnóstico representa um esforço inédito, que foi possível graças à disponibilidade dos técnicos e Responsáveis pela Cooperação dos países membros do Programa, os quais trabalharam em conjunto com a pesquisadora, e tornaram possível contar com este trabalho.

Antiguo Cuscatlán, agosto de 2015

---

\* O primeiro foi publicado no ano 2014 como Documento de trabalho No.6 do Programa sob o título *Diagnóstico dos marcos normativos e institucionais para a gestão da Cooperação Sul-Sul*.



# 1. Introdução

As metodologias de gestão da Cooperação Sul-Sul que os países foram construindo e aperfeiçoando para enfrentar os desafios que comporta a implementação de projetos no marco dos princípios constitutivos de uma relação Sul-Sul, representam o conjunto institucional que possibilita sua consolidação e crescimento, em termos operacionais.

Atualmente, muitos países começam a assumir-se como atores em uma relação bi-direcional, compartilhando por sua vez, suas próprias experiências em processos de aprendizagem horizontal e recíproco. Foi possível alcançar avanços importantes, desenvolvendo ferramentas e processos na busca da consolidação desta nova forma de fazer cooperação nos modelos de gestão.

Entretanto, as diferenças entre os países são ainda muito marcadas. Enquanto que, para alguns, a Cooperação Sul-Sul representa a parte preponderante da Cooperação Internacional que implementa seu país, para outros, esta se encontra em vias de consolidação, coexistindo em muitos casos com volumes importantes de recursos provenientes de fontes de cooperação tradicional. As nuances que podem ser encontradas entre estes dois cenários são diversas.

De igual maneira, as diferenças no grau de consolidação e experimentação das metodologias são notáveis, em muitos casos relacionados diretamente com o grau de expertise desenvolvido pelo país no momento. Estas diferenças também são refletidas na capacidade para institucionalizar os processos, tanto no âmbito da instância competente pela gestão da CSS, como nas diversas instituições que participam direta e indiretamente destes.

O documento está dividido em seis partes, incluindo esta introdução. O capítulo 2 apresenta as considerações metodológicas do processo da pesquisa. A sistematização das metodologias para a identificação de demandas e necessidades de Cooperação Sul-Sul nos países se apresenta no Capítulo 3, enquanto que a sistematização de metodologias para o planejamento de ações e projetos de Cooperação Sul-Sul está no Capítulo 4. O capítulo 5 expõe as diferentes metodologias de gestão da Cooperação Sul-Sul. Finalmente, no Capítulo 6 são apresentadas as conclusões, assim como uma série de experiências bem-sucedidas no desenvolvimento de ferramentas e modelos de gestão para a Cooperação Sul-Sul na região.

## 2. Notas metodológicas sobre a construção do diagnóstico de metodologias de gestão da CSS na Ibero-América

O presente trabalho tem como base de informação uma série de matrizes, construídas a partir das respostas aos questionários feitos por cada um dos países membros do PIFCSS. Foi enviada uma pesquisa a cada membro latino-americano do “Programa” por um total de 18 países, foram recebidos 17 questionários<sup>1</sup> preenchidos que foram em muitos casos complementados com entrevistas e reuniões on line. De igual maneira, foi fundamental a participação de representantes de 16 países na oficina de Quito, “Aprendendo com a diversidade”, nos dias 25, 26, e 27 de setembro de 2014, que permitiu revisar resultados e retroalimentar os avanços do processamento da informação.

O questionário enviado aos países foi organizado em três macro processos: processo de identificação, processo de planejamento, processo de gestão. Esta divisão não responde a uma divisão conceitual consensuada pelos países, quanto a uma fórmula para organizar a informação de uma maneira que possa analisar, comparar e sistematizar, procurando em todo momento refletir e proteger as diferenças existentes nos processos nacionais de gestão da CSS.

**Processo 1 identificação:** desde o processo de levantamento da demanda e a oferta até a negociação.

**Processo 2 planejamento:** depois da negociação, inclui mecanismos de planejamento de ações e elaboração de projetos e/ou roteiros.

**Processo 3 gestão de projetos:** incorpora as metodologias que são utilizadas na implementação dos projetos, incluídos o acompanhamento e a avaliação.

Outra questão que devemos evidenciar, é que o questionário trabalhado com os países identificava, nos processos de gestão, dois subprocessos de ‘demanda’ e ‘oferta’. Esta divisão foi questionada por alguns dos países pesquisados, por isso se decidiu analisar também o grau de pertinência de sua utilização para diferenciar processos de gestão na CSS. Como resultado, conseguimos concluir que a maioria dos países membros do PIFCSS dividem conceitualmente seus processos de gestão em processos de demanda e oferta, contudo, na prática esta divisão se torna muito difusa, com exceção do processo de identificação onde é clara principalmente pela utilização de catálogos de oferta ou documentos de capacidades. A tendência a unificar os modelos de gestão vai ao encontro com os princípios de horizontalidade e bi-direcionalidade próprios dos processos de Cooperação Sul-Sul; por este motivo, o relatório dividirá a análise em demanda e oferta só para o processo de identificação evitando tal distinção para os processos de planejamento e gestão da CSS.

---

### Notas do capítulo

1/ Cuba não está incluída no diagnóstico.

### 3. Metodologias para a identificação de demandas e necessidades de Cooperação Sul-Sul

Neste processo foram incluídas as variáveis relacionadas à identificação de necessidades, próprias e dos potenciais parceiros, o processo de validação interna das propostas e a tomada de decisões sobre o que será negociado nos espaços oficiais pertinentes.

Os resultados que apresentaremos respondem ao seguinte esquema de análise: em primeiro lugar serão revisados os avanços na sistematização dos procedimen-

tos; em segundo lugar revisaremos as metodologias de identificação de necessidades e capacidades, analisando também as diferenças que os países encontram nestas práticas a respeito da CNS; em terceiro lugar nos concentraremos no processo de tomada de decisões incluindo a identificação dos atores e os espaços de negociação; por último, de maneira transversal, faremos referência às conquistas e dificuldades identificadas pelos países, a fim de enriquecer as conclusões que resultam da análise da informação.

**GRÁFICO 1**  
VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA O PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO  
-PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO

- 01 Metodologias e ferramentas de identificação de necessidades
- 02 Metodologias sistematizadas
- 03 Conquistas e dificuldades
- 04 Espaços de negociação
- 05 Atores
- 06 Tomada de decisões
- 07 Diferenças a respeito da CNS



FUENTE: elaboração própria

### 3.1. Metodologias e ferramentas de identificação de capacidades nacionais e necessidades da CSS

#### Identificação de Capacidades Nacionais

Os países Ibero-americanos foram desenhando, adaptando e construindo ferramentas, enfocadas a identificar capacidades nacionais que possam ser compartilhadas, fortalecendo assim as relações entre pares e construindo associações Sul-Sul. Entretanto, as realidades são profundamente diversas: enquanto alguns países contam com uma larga trajetória que lhes permitiu consolidar suas capacidades para compartilhar experiências bem sucedidas e boas práticas, para a maioria dos países do bloco, este foi um processo relativamente recente, em vias de consolidação.

Pudemos extrapolar 7 elementos que caracterizam os diferentes procedimentos de identificação de capacidades nacionais nos países Ibero-americanos. Estes foram construídos sobre a base das respostas dadas por 17 países, permitindo medir a frequência a cada uma das características que identificamos.

O estudo mostra, como primeiro resultado, que a maioria dos países, na prática, faz referência ao termo oferta para identificar as capacidades nacionais ou de uma potencial contraparte. Dos 17 países analisados 11 utilizam esta terminologia.

Treze países compartilham capacidades e experiências de CSS com outros países amigos. Só 4 países declaram não participar, até o momento, em ações de CSS como ofertante.

Assumir a decisão de compartilhar capacidades tem implicado na realização de mapeamentos e exercícios de identificação das experiências existentes. Sete países põem a atenção sobre a importância deste exercício de construção e outros três -Colômbia, Chile e Brasil- conseguiram estender este processo à sociedade civil. Em muitos casos o mapeamento de capacidades pode culminar na construção de catálogos ou outros documentos similares; em outros é parte de uma dinâmica permanente de identificação posta em marcha cada vez que se solicita uma capacidade nacional, quer dizer, que o início do procedimento de identificação de uma capacidade está determinado pela existência de uma demanda -por exemplo no caso do Brasil, Chile, Uruguai ou Argentina<sup>2</sup>.

Entretanto, salta à vista a importância que tiveram os processos de identificação de capacidades nacionais para a construção dos catálogos ou documentos. Nove países sistematizaram, e posta à disposição do público uma lista de experiências de política pública consideradas bem-sucedidas. Este exercício, demonstrou-se eficaz na hora de difundir a contribuição que pode fazer o país através da CSS, contribuindo também na institucionalização dos processos de gestão da mesma. Para alguns, a construção do catálogo é parte de uma estratégia mais

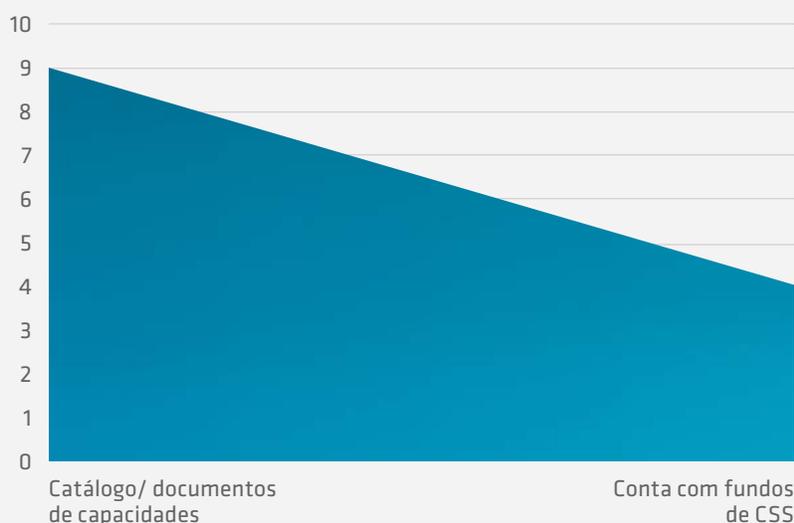
#### GRÁFICO 2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO DE CAPACIDADES NACIONAIS



FUENTE: elaboração própria

### GRÁFICO 3

#### CATÁLOGOS DE CSS E ESTRATÉGIA DE FINANCIAMENTO



FUENTE: elaboração própria

ampla de projeção internacional, implicando também atividades de promoção impulsionadas geralmente por suas embaixadas –cinco países realizam atividades de “promoção de sua oferta de cooperação técnica”.

Por outro lado, os ‘catálogos’ tem ajudado a perceber de maneira clara a necessidade de gerar mecanismos de financiamento que permitam viabilizar as iniciativas de CSS. Sobre isso, cabe mencionar, que mesmo tendo avançado muito na identificação e sistematização de experiências e boas práticas, a institucionalização de mecanismos de financiamento não tem avançado igualmente<sup>3</sup>. Dos 9 países que contam com catálogos, só 4 contam com uma estratégia de financiamento. A falta de financiamento é considerada como uma dificuldade na hora de implementar ações e projetos de CSS<sup>4</sup>.

#### Identificação de necessidades nacionais

O estudo evidencia que os países registram maiores dificuldades na hora de identificar as necessidades nacionais de cooperação Sul-Sul de forma planejada. Enquanto tem conseguido construir os catálogos de capacidades, as necessidades seguem sendo identificadas, na maioria dos casos de forma pontual e não planejada quando surgem espaços ou outras possibilidades de ne-

gociação, previa consulta com as instituições setoriais. Uma questão que nos chamou muito a atenção durante a pesquisa, muitos países tem conseguido sistematizar as necessidades nacionais, utilizando como referência os planos de desenvolvimento ou os planos de investimento público, entretanto, este processo se aplica principalmente à cooperação tradicional e na maioria dos casos não envolve a CSS. Só 6 dos países analisados considera os planos de desenvolvimento como uma ferramenta de identificação de necessidades de CSS.

As necessidades setoriais que se identificam, seja através de consultas, mesas de coordenação, reuniões setoriais e outros espaços, são a fonte principal das demandas de CSS. Entretanto, como afirmávamos anteriormente, a sistematização de necessidades determina uma dispersão de comunicações para a CSS, sendo apenas 3 os países que contam com um procedimento institucionalizado para isso.

As agências, secretarias e unidades de cooperação internacional têm um papel importante na identificação das necessidades em alguns países, sendo a instância que articula as diferentes solicitações –5 países–. Contudo, a falta de institucionalização dos processos, determina uma dispersão das comunicações e em muitos

## GRÁFICO 4 CARACTERIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE CSS



FUENTE: elaboração própria

casos o uso de canais não oficiais, dificultando a negociação planejada de ações e projetos, comportando um papel mais reativo e menos propositivo na construção de propostas.

Isto explica, em parte, porque alguns países consideram que sua demanda está determinada pela oferta, pois se constroem reativamente sobre a base das potencialidades apresentadas pela contraparte na fase preparatória da negociação. O caráter reativo do acionar das instâncias a nível nacional foi identificado como uma dificuldade recorrente neste diagnóstico.

### Diferenças a respeito da CNS

Talvez a maior diferença, em relação às metodologias utilizadas para a CNS, é o desenvolvimento de procedimentos para compartilhar capacidades nacionais, papel não previsto para os países em desenvolvimento nas relações de cooperação internacional tradicional.

Em relação à identificação de necessidades, na maioria dos casos se usa o mesmo procedimento, enquanto que alguns países chamam a atenção sobre a existência de processos mais rápidos, simplificados e, em alguns casos, menos institucionalizados. Esta maior agilidade e simplificação tem dois lados: por um lado, mesmo esta maior agilidade tornando mais dinâmico o relacionamento entre pares, também dificulta a gestão técnica

dos projetos, entendendo o registro, monitoramento, acompanhamento e avaliação. Uma das principais consequências disto é a ausência de informação que permita entender o real alcance e incidência das ações e projetos de CSS no país.

Alguns países como a Argentina e Chile, centram as diferenças em questões de fundo, como a ausência de condicionalidades e maior horizontalidade, que caracterizam a definição de necessidades de cooperação Sul-Sul. De igual maneira os países que utilizam como enfoque o *'Demand Driven Approach'* o consideram próprio como uma das principais diferenças, enfatizando que este *"possibilita potencializar as capacidades nacionais naquelas áreas que os governos identificam como prioritárias, uma vez que asseguram a conclusão dos projetos, dado que são temas relevantes para os países envolvidos"* (Pesquisa Argentina).

### 3.2. Atores e tomada de decisões para a negociação

Os atores que participam da fase de identificação e tomada de decisões de cara à negociação são comuns aos diferentes países, com diferenças no grau de competências e atribuições que têm os atores de país a país, assim como na inclusão ou não de atores não estatais da cooperação na CSS.

**TABELA 1**  
**RESUMO DE ATORES E PAPÉIS NA IDENTIFICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DA CSS**  
**(17 PAÍSES MEMBROS DO PIFCSS)**

ATORES	PAPÉIS
Instituição reitora da cooperação internacional	É a Secretaria, Agência, Direção ou Unidade, encarregada da gestão da cooperação internacional. Segundo a estrutura organizacional, pode ou não ter uma unidade específica para administrar a CSS <sup>5</sup> . Articulam a identificação de capacidades nacionais e em alguns casos, também as necessidades. Estabelecem a viabilidade técnica e política (com diferenças nas competências para autorizar ou negar uma proposta de país a país) e também a existência de recursos financeiros adequados pra sua implementação. Auxiliam tecnicamente na elaboração de propostas e a negociação de ações, programas e projetos. Lideram as visitas de prospecção <i>in loco</i> quando previstas (por exemplo, no caso do Brasil).
Contrapartes Oficiais	As instâncias competentes da cooperação internacional do país sócio acompanham e constituem-se no ponto focal da comunicação em todo o processo de identificação e negociação. Em muitos casos oferecem assistência técnica às instituições.
Instituições setoriais nacionais e do país sócio	As instituições que geram a capacidade necessária a ser compartilhada e/ou recebida. São o ator principal nos processos de identificação, enquanto que são as necessidades setoriais que ativam as iniciativas de CSS em quase todo os países analisados. São os responsáveis pela execução das ações e projetos negociados e planejados.
Ministérios das relações exteriores	Em muitos casos lidera a negociação em coordenação com a instituição reitora da CI. Formaliza acordos através de canais oficiais. O MRE cumpre um papel fundamental na captação de necessidades de países sócios através da rede do serviço exterior (consulados, embaixadas), assim como no posicionamento das capacidades nacionais no estrangeiro, particularmente naqueles países que tem em sua estratégia de CSS componentes de promoção e difusão das potencialidades técnicas desenvolvidas a nível nacional (Ej: Equador, Colômbia, El Salvador).
Ministérios de planejamento, desenvolvimento, economia e/ou finanças	Em algunos casos estes ministérios recebem as instâncias de cooperação internacional sendo, nesta situação, parte integral de todo o processo. Emitem as diretrizes que servirão de parâmetros para a aprovação de programas e projetos em relação ao planejamento nacional e autorizam ou negam o uso de recursos orçamentários em programas e projetos de CSS. Nos países que contam com fundos administrados pelas instâncias de cooperação este papel se vê notavelmente atenuado.
Sociedade Civil	São atores novos na CSS e são poucos os países que conseguiram incorporá-los em seus processos. Estas vão desde organizações não governamentais, institutos de pesquisa, universidades e empresas e outros grêmios como, por exemplo, os grêmios sindicais, que se tornam potenciais fontes de capacidades nacionais e potenciais receptores de CSS.

FUENTE: Elaboração própria a partir das pesquisas e entrevista realizadas com os membros do PIFCSS

A tomada de decisões pode responder a três modelos diferentes:

1. **Recai sobre a instância técnica nacional competente da CSS.** Isto se dá principalmente quando esta instância tem a atribuição de destinar o orçamento (ou grande parte dele) para a execução de programas e

projetos ou quando tem amplas competências para estabelecer a viabilidade técnica política.

2. **Toma-se em conjunto com os diferentes atores envolvidos no marco das reuniões preparatórias até a negociação.** Os insumos que solucionem a viabilidade técnica política para a tomada de decisões devem ser proporcionados pela instituição reitora da

cooperação internacional. A máxima autoridade, de cada setor, tem um papel fundamental na tomada de decisões.

3. **A decisão final recai sobre a instituição competente de planejamento e/ou pressuposto a nível nacional.** Este esquema se dá principalmente quando se requer a entrada de recursos orçamentários para a implementação das ações e projeto. Em alguns países a instância competente de planejamento determina o alinhamento com as prioridades nacionais como condição necessária para começar um processo de negociação.

### 3.3. Avanços na sistematização das Metodologias e ferramentas de identificação de necessidades e capacidades de CSS

Contar com metodologias sistematizadas constitui um passo fundamental para a institucionalização dos processos de identificação das necessidades de cooperação Sul-Sul. Avançou-se muito neste âmbito, sendo numerosos os países que conseguiram sistematizá-los. Em muitos casos, estes esforços acompanharam a construção dos catálogos e/ou documentos de capacidades nacionais, entre outros, foi parte da decisão de regulamentar e esclarecer processos no marco das reformas institucionais dos marcos normativos e de gestão, que aconteceram nos últimos anos nos países lbero-americanos membros do PIFCSS.

Dos 17 países analisados, 9 conseguiram sistematizar a totalidade dos procedimentos de identificação de necessidades e capacidades em relação à CSS. 5 países conseguiram sistematizar 'parcialmente', sendo mais

frequente a sistematização de capacidades nacionais e em menor medida as necessidades setoriais.

Estas fraquezas para sistematizar seus processos incidem na capacidade, das instâncias técnicas competentes da cooperação, para institucionalizar metodologias e procedimentos entre os diversos atores envolvidos na CSS. Cabe mencionar que a relação sistematização- institucionalização não é automática, entretanto, o esclarecimento e padronização dos processos se constitui em um passo necessário para a progressiva institucionalização dos mesmos. De igual maneira cabe ressaltar a relação entre compromisso/vontade política e sua efetiva institucionalização sendo, em muitos casos, necessária esta mudança no enfoque político das autoridades sobre a CSS para que as instituições dêem esse salto qualitativo necessário para a sua consolidação.

### 3.4. Conquistas e dificuldades encontradas pelos países no processo de identificação e negociação de propostas da CSS

A proposta técnica, de construção da pesquisa, incorporava certas perguntas destinadas à autoavaliação das metodologias para a identificação e negociação de capacidades e necessidades institucionais. As respostas foram homologadas em categorias que resumem as conquistas e as dificuldades, tanto no papel de ofertante quanto no papel de receptor. Apresentam-se de maneira unificada, pois em muitos casos esta são con-correntes para ambos os sub-processos. Os dados apresentados no gráfico 6 correspondem às frequências tabuladas, por cada uma das respostas homologadas, dos países que fazem parte deste diagnóstico.

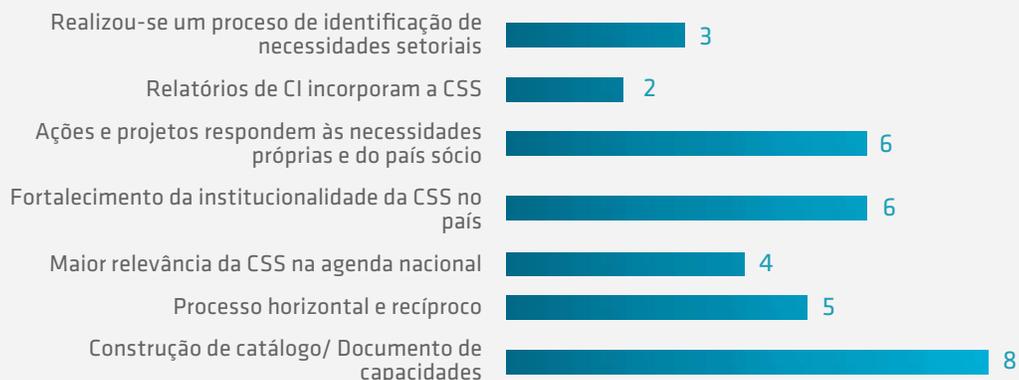
**GRÁFICO 5**  
SISTEMATIZAÇÃO DE METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO PARA A CSS  
(17 PAÍSES)



FUENTE: elaboração própria

## GRÁFICO 6

### CONQUISTAS ALCANÇADAS NO DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E CAPACIDADES PARA A NEGOCIAÇÃO DA CSS



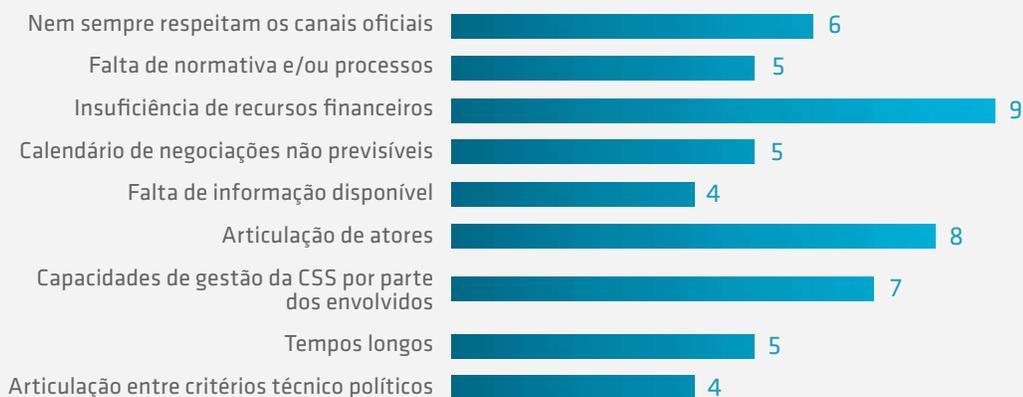
FUENTE: elaboração própria

A análise da informação nos diz que a construção de catálogos ou documentos de capacidades foi um processo muito importante para os países da região: 9 países desenvolveram catálogos e 8 destes indicaram este como uma conquista. Cabe mencionar que estes processos tem sido muito úteis no processo de institucionalização

da CSS para estes países. O exercício de identificação de capacidades nacionais, que em muitos casos levou a envolver uma diversidade de atores –principalmente públicos– em um processo de construção participativa, permitiu fortalecer as capacidades das instituições para identificar e compartilhar capacidades nacionais.

## GRÁFICO 7

### DIFICULDADES NA IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E CAPACIDADES DE CSS



FUENTE: elaboração própria

A maior institucionalização da CSS também se vê refletida em um melhor posicionamento desta na agenda pública nacional, que se traduz em que os países destinem cada vez maiores recursos técnicos e financeiros para este fim. Entretanto, cabe assinalar que falta de recursos persiste como uma dificuldade para a implementação de projetos e ações da CSS.

A adaptação dos projetos às necessidades do país sócio é outra conquista que se relaciona diretamente com o caráter horizontal e recíproco que assumem os processos de identificação e negociação da CSS na região. Esta percepção dá conta de que os princípios da CSS se vêem refletidos na gestão da CSS.

Vale à pena ressaltar que poucos países conseguiram desenvolver processos de identificação de necessidades nacionais de cooperação Sul-Sul. Em muitos casos estes respondem a dinâmicas mais informais de relacionamento interinstitucional, evitando em muitos casos os canais oficiais de comunicação, dificultando o registro das ações e a sistematização das experiências.

A ausência de processos também é um problema, e atua na utilização de canais diversos para identificar e negociar CSS.

Outras dificuldades identificadas são os tempos longos de resposta dos países e das instituições, a falta de informação disponível que permita uma melhor preparação de negociações e seleção das propostas. A falta de um calendário de negociações previsíveis, que responde principalmente à agenda exterior do país, dificulta uma gestão mais técnica e planejada dos processos de negociação.

Outra questão crítica, na hora de identificar capacidades nacionais, é a articulação de atores. Os processos amplos e participativos são enriquecedores mas, por sua vez, demandam inovar nos mecanismos de articulação, para que estes possam ser realmente inclusivos, eficazes e eficientes. As brechas nas capacidades de gestão da CSS, presentes nos diversos atores, também dificultam esta articulação e condicionam as reais capacidades para transformar uma experiência em uma possível intervenção da CSS.

### 3.5. Resumo das metodologias de identificação de capacidades e necessidades 17 países membros do PIFCSS

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Argentina	<p>O processo se inicia a partir da solicitação de um país que identifique uma capacidade.</p> <p>Isto pode se dar através dos seguintes mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Através das embaixadas.</li> <li>Nas comissões mistas/ avaliações de meio termo/ou situações equivalentes –encontros entre responsáveis de cooperação-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surge quando uma instituição argentina identifica uma fortaleza em outro país em desenvolvimento.</li> <li>se canaliza através da DGCIN que o envia à instituição estrangeira através das representações no exterior.</li> <li>São convocados projetos da DGCIN, para que as instituições argentinas apresentem propostas cada vez que realiza um encontro de cooperação.</li> </ul>	<p><b>Os atores envolvidos são:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A DGCIN e o responsável em matéria de cooperação internacional do outro país.</li> <li>As instituições argentinas e suas contrapartes estrangeiras</li> <li>As Embaixadas de ambos países.</li> </ol> <p><b>Procedimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Na cooperação bilateral a DGCIN busca constituir programas de cooperação bianual que contenham uma carteira diversa de projetos de cooperação.</li> <li>Para isso, a seleção dos projetos que constituirão a mesma se realiza em comum acordo, entre os Responsáveis de Cooperação.</li> </ul>	<p>Se, no 'Catálogo de Projetos da CSS Argentina 2013'.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilita potencializar as capacidades nacionais naquelas áreas que os governos identificam como prioritárias.</li> <li>Garante a realização dos projetos, dado que são temas relevantes para os países envolvidos.</li> <li>Possibilita compartilhar solidariamente as políticas públicas que foram bem sucedidas para superar os desafios ao desenvolvimento.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Argentina (vem da página anterior)			<ul style="list-style-type: none"> <li>A carteira de projetos se negocia nas Comissões Mistas, contudo existem outros espaços de negociação como as instâncias de integração regional, as reuniões interinstitucionais e outros similares como as avaliações de meio termo.</li> </ul>		<p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Requer um trabalho árduo da equipe da DGCIN para conseguir uma articulação bem sucedida entre todos os atores envolvidos.</li> </ul>
Bolivia	Bolivia desenvolveu seu Catálogo de Oferta de Cooperação Técnica, denominado: "AYNI" mesmo que considerada a experiência de práticas exitosas de entidades públicas do país, especificamente da Administração Central.	Conta com um procedimento. As necessidades setoriais se enviam no formulário F1 CTPD, ao Ministério do Planejamento e Desenvolvimento (MPD)- Vice-ministério de Investimento Público e Financiamento Externo (VIPFE);	<p><b>Os atores envolvidos são:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Entidade solicitante de cooperação.</li> <li>MPD-VIPFE</li> <li>Agências de Cooperação</li> <li>Entidade ofertante de Cooperação</li> <li>Ministério das Relações Exteriores</li> </ol> <p><b>Procedimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O VIPFE analisa que se cumpram os requerimentos nas propostas das instituições setoriais.</li> <li>Quando os projetos estão devidamente ajustados, são enviados via chancelaria à agência de cooperação do país ao qual se solicita a cooperação.</li> <li>A agência de cooperação envia os projetos de pedido de cooperação às contrapartes.</li> <li>As contrapartes negociam e programam conteúdos da cooperação, atividades e cronogramas.</li> <li>Finalmente os projetos são aprovados e trabalhados em Reuniões de Comissão Mista.</li> </ul>	Se, no 'Catálogo de Oferta de Cooperação Técnica "AYNI"' e o Formulário F1 CTPD (Cooperação Técnica para o Desenvolvimento)	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do Catálogo de CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por ser tão novo o catálogo de oferta de cooperação técnica não se tem informação a respeito.</li> </ul>
Brasil	O governo brasileiro atua, na cooperação técnica Sul-Sul, a partir das demandas recebidas de outros governos (demand driven approach). Não utilizam catálogos ou ferramentas de divulgação seletiva de CSS. Recebe manifestações formais de demanda a partir de três caminhos:	O governo brasileiro atua, na cooperação técnica Sul-Sul, a partir das demandas recebidas de outros governos (demand driven approach). Não utilizam catálogos ou ferramentas de divulgação seletiva de CSS. Recebe manifestações formais de demanda a partir de três caminhos:	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agência Brasileira de cooperação para o desenvolvimento (ABC) e a contraparte oficial</li> <li>Ministério das relações exteriores e suas embaixadas.</li> <li>Instituições nacionais e contrapartes no país sócio</li> </ul>	Se, no 'Manual de Cooperação Técnica 2014'	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A metodologia garante que a cooperação técnica Sul-Sul responda a interesses do país sócio.</li> <li>Garante a apropriação (ownership) da cooperação técnica no país sócio;</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Brasil (vem da página anterior)	<p>1. Embaixadas do Brasil no exterior;</p> <p>2. Diretamente na ABC, pelas Embaixadas estrangeiras no Brasil;</p> <p>3. Vía organismos internacionais e agências de cooperação técnica dos países sócios, no caso das iniciativas de cooperação trilateral.</p> <p>A metodologia de identificação de demandas estrangeiras de cooperação brasileira tem duas fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificação da viabilidade política e técnica da demanda,</li> <li>• prospecção, onde se incorpora componentes de planejamento participativo para a identificação do tipo de ações concretas a realizar.</li> </ul> <p>Os resultados deste processo permitirão fazer a elaboração de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul ou de um documento de ação preparatória.</p>	<p>1. Embaixadas do Brasil no exterior;</p> <p>2. Diretamente na ABC, pelas Embaixadas estrangeiras no Brasil;</p> <p>3. Vía organismos internacionais e agências de cooperação técnica dos países sócios, no caso das iniciativas de cooperação trilateral.</p> <p>A metodologia de identificação de demandas estrangeiras de cooperação brasileira tem duas fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificação da viabilidade política e técnica da demanda,</li> <li>• prospecção, onde se incorpora componentes de planejamento participativo para a identificação do tipo de ações concretas a realizar.</li> </ul> <p>Os resultados deste processo permitirão fazer a elaboração de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul ou de um documento de ação preparatória.</p>	<p><b>Procedimento:</b></p> <p>No âmbito bilateral, a definição sobre quais demandas serão elevadas à negociação, depende da constatação da existência de algumas condições:</p> <p>i) A proposta é compatível com a política externa brasileira;</p> <p>ii) a proposta se origina em um país com o qual Brasil mantém relações diplomáticas;</p> <p>iii) a ABC conseguiu identificar e confirmar a existência de instituições brasileiras com a competência técnica pertinente (que foi solicitada);</p> <p>IV) disponibilidade de recursos financeiros.</p> <p>A negociação política da demanda se dá no marco dos encontros governamentais bilaterais (Comissões Mistas), associando-se a estas a realização de 'missões de prospecção' (ABC+instituição cooperante brasileira) no país interessado em receber a cooperação técnica do Brasil.</p>	<p>Se, no 'Roteiro de Boas Práticas da CSS', estratégias nacionais e regionais de CSS e nas fichas de caracterização de atores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante a observação do princípio de horizontalidade na cooperação técnica Sul- Sul.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os tempos de resposta, por parte dos governos, dos países sócios em relação às negociações de projetos de cooperação técnica Sul-Sul.</li> </ul>
Colombia	<p>O processo de identificação de capacidades colombianas prevê os seguintes componentes:</p> <p><b>1. Mecanismos de Coordenação Setoriais e Territoriais:</b> SSe realizam comitês que tem como objetivo articular as entidades do mesmo setor de governo, ou de um território (incluindo a ONGs e a academia), em torno a processos de gestão de cooperação</p>	<p>O processo de identificação de capacidades colombianas prevê os seguintes componentes:</p> <p><b>1. Mecanismos de Coordenação Setoriais e Territoriais:</b> SSe realizam comitês que tem como objetivo articular as entidades do mesmo setor de governo, ou de um território (incluindo a ONGs e a academia), em torno a processos de gestão de cooperação</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministério das Relações Exteriores.</li> <li>• APC.Colômbia</li> <li>• Instituições nacionais setoriais e territoriais.</li> <li>• Sociedade Civil.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A coordenação da oferta e demanda que será negociada se realiza através dos laços do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e de APC-Colômbia, entidade técnica.</li> </ul>	<p>Se, no 'Roteiro de Boas Práticas da CSS', estratégias nacionais e regionais de CSS e nas fichas de caracterização de atores</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação de um enfoque de identificação, documentação e seleção de boas práticas para a CSS.</li> <li>• Institucionalização de laços para cada setor e território que apoiam o processo de identificação e seleção de boas práticas.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULTADES
Colômbia (vem da página anterior)	<p>internacional com visão integral que respondam às suas prioridades e contribuam para conseguir os seus próprios objetivos no âmbito do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND). APC- Colômbia propôs que cada um destes mecanismos de coordenação conte com uma Agenda de trabalho a qual define a rota de ação em volta da gestão da oferta de CSS.</p> <p><b>2. Foco de identificação, seleção e difusão de boas práticas:</b> APC-Colômbia lidera o processo de identificar documentar e selecionar boas práticas que fazem parte da Guia de Boas Práticas da Colômbia para a Cooperação Sul-Sul (CSS) e a Cooperação Triangular (CT).</p> <p><b>3. Estratégias Regionais da CSS:</b> As demandas recorrentes da CSS se analisam e se agrupam no processo de formulação de estratégias regionais com países de Mesoamérica, Caribe, Ásia, África e Eurásia No âmbito de estas estratégias, a oferta gira em volta de temas como fomento ao desenvolvimento produtivo, segurança íntegra e promoção e proteção social.</p> <p><b>4. Reuniões Políticas de Alto Nível ou Consultas Políticas entre Países.</b> No âmbito dos encontros políticos dos países (Presidentes, Chanceleres, etc.) consegue-se concretizar acordos de cooperação.</p>	<p>internacional com visão íntegra que respondam às suas prioridades e contribuam a conseguir completar os objetivos no âmbito do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) APC-Colômbia propôs que cada um de estes mecanismos de coordenação conte com uma Agenda de Trabalho, a qual defina o caminho de ação em volta da gestão da demanda da CSS. No âmbito destas Agendas, durante as reuniões dos comités sectoriais e territoriais se está levando conseguindo um relatório da cooperação que se está a receber por parte das entidades nacionais o territoriais.</p> <p><b>2. Fichas de caracterização de atores:</b> Com o animo de caracterizar cada uma das entidades de governo nacional, a sua gestão de cooperação e os apoios internacionais que tem recebido, se conta com uma Ficha de caracterização de cada entidade na qual se anunciam suas principais demandas de cooperação internacional este instrumento se atualiza periodicamente entre o enlace setorial de APC-Colômbia e o responsável de cooperação internacional da entidade. Até agora se conta com 162 Fichas de entidades líderes de setor adscritas e vinculadas, as quais são fonte de consulta das diferentes Direções Técnicas de APC Colômbia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços de negociação são variados incluindo comissões mistas, espaços de integração, reuniões interinstitucionais e outras semelhantes.</li> </ul>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de agendas de trabalho, nas quais se inclui o relatório da oferta e demanda de Cooperação Sul-Sul</li> <li>Fichas de caracterização por entidade e território. onde se expõe a oferta e demanda da CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Diretiva Presidencial 02 de 2012 estabelece que a coordenação da cooperação internacional do país deve ser realizada pela APC-Colômbia para a qual cada entidade deve dar a informação solicitada pela Agência. Não obstante este processo não é de caráter obrigatório para as entidades.</li> </ul>	

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Colômbia (vem da página anterior)		3. Como resultado da participação em reuniões ou encontros setoriais internacionais surgem novas oportunidades de CSS.			
Costa Rica	<p>As ferramentas utilizadas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Manual de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento e Triangulação, o Catálogo de Oferta da Cooperação Técnica de Costa Rica, 2010.</li> <li>os relatórios de gestão das embaixadas.</li> <li>Tanto o 'Manual' como o 'Catálogo' se tem gerado por meio de pesquisas ao sistema de ligações da cooperação internacional.</li> <li>Para definir a oferta, a Área de Cooperação Internacional de MIDEPLAN - Ministério de Planificação Nacional e Política Económica - convoca o sistema de ligações da cooperação internacional. Se reúnem, se socializa uma matriz com os critérios para definir as fortalezas institucionais, se reúnem os insumos, se sistematiza a informação e se publica. O Ministério de Relações Externas e Culto comparte a publicação com os distintos atores no âmbito internacional.</li> </ul>	<p>As ferramentas utilizadas são o 'Plano Nacional de Desenvolvimento', as solicitações oficiais das instituições nacionais e os relatórios de gestão das Embaixadas.</p> <p>Para definir a demanda, a Área de Cooperação Internacional da MIDEPLAN se comunica por meio da troca de notas físicas e eletrônicas ou reuniões informativas com o sistema de ligações da cooperação internacional para a apresentação de propostas de projetos em formulários específicos.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministério de planificação Nacional e política económica.</li> <li>Ministério de Relações Externas.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MIDEPLAN faz a valoração técnica das propostas das instituições setoriais nacionais ou demandantes da CSS de Costa Rica e estabelece a congruência com o Plano Nacional de Desenvolvimento. O Ministério de Relações Externas e Culto estabelece a congruência das propostas com a política externa do país.</li> <li>As decisões se tomam no Comitê Técnico de CTPD e Triangulação integrado pelas últimas instituições reitoras da cooperação internacional, o Ministério de Relações Externas e Culto e o MIDEPLAN. O comitê está representado pelos Ministros ou por quem eles designem e os Diretores de Cooperação Internacional de ambos Ministérios.</li> </ul>	<p>Sim, no 'Manual de cooperação Técnica entre países em Desenvolvimento e Triangulação' e o 'Catálogo de Oferta da Cooperação Técnica de Costa Rica 2010'.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As iniciativas respondem às necessidades próprias e dos países sócios.</li> <li>Reconhecimento e visibilidade das capacidades técnicas desenvolvidas pelas instituições nacionais.</li> <li>Fortalecimento das capacidades institucionais do Sistema de Ligações da Cooperação Internacional.</li> <li>As iniciativas se ajustam às prioridades nacionais.</li> <li>Complementarizados recursos destinados ao desenvolvimento</li> <li>Proximidade interinstitucional.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito dos canais oficiais na gestão da cooperação.</li> <li>Articulação interinstitucional.</li> <li>Manter o interesse de participação e o compromisso das instituições nacionais.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Chile	AGCI trabalha coordenadamente com os setores nacionais, por meio do Departamento de Coordenação, a fim de articular intervenções de cooperação nos âmbitos que possui conhecimentos e capacidades, conforme as solicitações apresentadas por países potencialmente beneficiários.	Os pontos focais das instituições nacionais prévias à celebração das Comissões Mistas enviam as suas demandas mediante Perfis de Projetos aos Encarregados de Países em AGCI de acordo às suas prioridades setoriais e os objetivos de desenvolvimento nacional.	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AGCI (Agência Chilena de cooperação internacional)</li> <li>• Ministério de relações externas.</li> <li>• Instituições nacionais e do país sócio.</li> <li>• Sociedade Civil ( se estão consolidando os mecanismos de incorporação destes atores).</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A AGCI é responsável da revisão da pertinência técnica das demandas, próprias e de outros países, com os setores nacionais contraparte (com o apoio do Departamento de Coordenação) e verifica a disponibilidade de recursos do Programa CTPD do Departamento de Cooperação Horizontal</li> <li>• A sede do Departamento de Cooperação Horizontal cumpre o papel de validador a respeito dos projetos que se executarão em base à avaliação efetuada previamente pelo Encarregado do País.</li> <li>• Se conforma uma carteira de projetos de AGCI que tem assignado um valor monetário por projeto e por grupo de países. Este último é apresentado pelo Diretor Executivo ao Conselho, órgão a cargo da direção da AGCI, para a sua validação.</li> <li>• É importante recordar que no processo de programação do orçamento participam os Departamentos de Cooperação Horizontal, Coordenação e Cooperação Bi-Multilateral.</li> <li>• Uma vez verificada a viabilidade técnica e financeira se incorpora no programa de negociação para a Comissão Mista.</li> </ul>	<p>Não conta com metodologias sistematizadas, se estão revisando os processos</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar a metodologia de identificação de demanda e oferta, permite obter projetos de cooperação que resultam de um trabalho compartilhado entre AGCI e um país beneficiário fomentando a apropriação.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventual duplicidade de esforços numa mesma matéria, já que não toda a cooperação é articulada através da AGCI.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Equador	<p>Foram impressos dois catálogos de oferta equatoriana. O primeiro em 2010 e o segundo apresentado em 2013. Se construiu uma metodologia para identificação de oferta nos Ministérios. Esta ferramenta foi aprovada e afinada chegando a identificar 60 experiências de boas práticas. Atualmente foi desenhada uma pesquisa para determinar se existe a capacidade para responder a uma demanda de cooperação: recursos técnicos, financeiros, interesse. Se procura que a metodologia se harmonize com outras que se desenvolvem na América Latina em busca de uma melhor inserção.</p>	<p>As prioridades do Equador hoje são ciência, tecnologia e talento humano. Se está construindo o modelo de gestão e se está realizando uma avaliação da CSS em demanda e oferta para visualizar o benefício e valor conjunto, seu papel na integração regional.</p> <p>As necessidades se identificam na dinâmica permanente da relação entre as instituições nacionais e seus pares que geram propostas de projetos e ações.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria Técnica de Cooperação Internacional (SETECI)</li> <li>• Ministério de Relações Externas, Integração e Mobilidade Humana.</li> <li>• Instituições nacionais e do país sócio.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões se tomam no processo preparatório à Comissão Mista. A SETECI gera insumos sobre a viabilidade técnica e política, relacionada com a adequação à planificação nacional, as diretrizes de política exterior e os alinhamentos da CI no país.</li> <li>• As negociações da Comissão Mista se estabelecem de acordo a um calendário de negociação proporcionado pela Chancelaria.</li> <li>• Existem também relações interinstitucionais que não são negociáveis nas Comissões Mistas, vêm dos acordos com os seus pares e não se consideram necessariamente como CSS.</li> <li>• Qualquer entidade pode negociar cooperação sem passar pela SETECI, isto dificulta o registro.</li> <li>• O estabelecimento de viabilidade financeira recai sobre a máxima autoridade setorial, instancia última de decisão sobre a negociação de um projeto ou ação.</li> </ul>	<p>Parcialmente no 'Catálogo de Assistência Técnica Equatoriana'.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter conseguido elaborar dois catálogos e uma metodologia para o levantamento da informação.</li> <li>• Conseguir que as embaixadas promovam o catálogo.</li> <li>• Maior articulação através dos Ministérios Coordenadores para ter uma visão setorial.</li> <li>• Transferir a ideia de sistematizar experiências exitosas aos GAD (se conseguiu uma pirática com o Município de Cuenca)</li> <li>• Sistematização dos perfis de potenciais oferentes de CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O financiamento</li> <li>• Ainda não se conta com um processo claro</li> <li>• Falta de disponibilidade de informação atualizada dos países sócios.</li> <li>• Falta de normativa clara para a negociação na região, não existe esse acordo entre os países, não existem processos homologados a nível regional.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DE DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
El Salvador	<p><b>Ferramentas:</b> Catálogo de Experiências Técnicas e de Cooperação Sul-Sul de El Salvador.</p> <p><b>Processos utilizados:</b> divulgação da oferta de CSS através de plataformas cibernéticas (página institucional, do PIFCSS entre outras), através de nossas instituições executivas nas suas relações interinstitucionais, mediante a rede de Embaixadas e Consulados de El Salvador no exterior, entre outros espaços a nível regional ou internacional onde participa o Vice Ministério de Cooperação para o Desenvolvimento (fóruns políticos e/ou técnicos de abordagem da CSS) assim como reuniões ou encontros de coordenação interinstitucional propiciadas pelo VMCD.</p>	<p><b>Ferramentas:</b> Plano nacional de desenvolvimento (Plano Quinquenal de desenvolvimento do Governo de El Salvador 2010-2014), Plano de governo “El Salvador para a frente” (sobre o qual se está construindo o Plano Quinquenal de Desenvolvimento do GOES 2014-2019); Planos setoriais ou políticas setoriais de desenvolvimento das instâncias executivas da Cooperação Sul Sul, mapeamentos de necessidades institucionais e/ou planos de fortalecimento institucional.</p> <p><b>Processos utilizados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>através de reuniões de coordenação interinstitucional propiciadas pelo Vice-Ministério de Cooperação para o Desenvolvimento, através de reuniões preparatórias de cara a espaços de negociação da Cooperação Sul Sul (Reuniões de Comissões Mistas, Reuniões de Avaliação de Meio Termo, Diálogos Políticos e de Cooperação, entre outros);</li> <li>mediante os grupos técnicos do Marco de desempenho da Cooperação Sul Sul e Triangular em El Salvador.</li> </ul>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VMCD (entidade reitora da cooperação no país)</li> <li>Secretaria Técnica e de Planificação da Presidência.</li> <li>Instituições setoriais nacionais e do país sócio.</li> <li>Ministério de Relações exteriores.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A parte de oferta vem determinada pela capacidade das fortalezas técnicas que o país pode colocar à disposição dos seus Sócios para o desenvolvimento. Estão sistematizadas no Catálogo de Oferta da Cooperação Sul Sul de El Salvador. Esta etapa e coordenada pela instância reitora de cooperação em coordenação com as entidades executivas dos projetos.</li> <li>Em relação à demanda, a partir das fortalezas técnicas do Sócio para o Desenvolvimento e logo da revisão das ferramentas de oferta com as que dispõe a instância reitora de cooperação em conjunto com a entidade encarregada da planificação definem os setores a priorizar para a apresentação de solicitações de cooperação técnica, em coordenação com as instâncias executivas.</li> </ul>	<p>Sim, ‘Catálogo de Experiências Técnicas e de Cooperação Sul Sul de El Salvador’: Mapeamentos de necessidades institucionais e/ou planos de fortalecimento institucional.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineação das iniciativas de CSS com as prioridades nacionais de desenvolvimento próprias e do país sócio.</li> <li>A CSS se articula com planos, programas e estratégias sectoriais das instâncias receptoras.</li> <li>Se procura privilegiar a transferência de boas práticas ou políticas públicas de sucesso, que tiveram previamente demandas, de acordo à identificação de um Sócio para o Desenvolvimento em particular.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta não consegue cobrir expectativas técnicas</li> <li>A oferta de CSS não possui uma estratégia de difusão ou divulgação.</li> <li>Faltam mapeamentos ou ferramentas que identifiquem as prioridades institucionais ou de desenvolvimento as quais devem ir orientadas as iniciativas de recepção de CSS.</li> <li>Baixa articulação entre a demanda identificada e a realidade que pode oferecer um Sócio para o Desenvolvimento em particular.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
<b>Guatemala</b>	Não conta com metodologias ou ferramentas de identificação da oferta de CSS. Não participa como oferente em ações e projetos de CSS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não conta com uma metodologia sistematizada para identificar as necessidades nacionais. A demanda se identifica em função da oferta do doador: as instituições que desejam participar como receptoras dos projetos oferecidos entram num processo de negociação preparatório à comissão mista.</li> <li>• As ferramentas utilizadas são a sistematização e registro das reuniões de negociação e a utilização de canais oficiais de comunicação interinstitucionais e intergovernamentais.</li> </ul>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doadores.</li> <li>• Instituição reitora da cooperação internacional (SEGEPLAN).</li> <li>• Instituições a ser beneficiadas.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <p>Não contam com um processo estabelecido. Se adaptam à oferta do país doador. Não são oferentes de CSS.</p>	Não conta com metodologias sistematizadas	<p><b>Conquistas:</b></p> <p>Não conta com metodologias.</p> <p><b>Dificuldades:</b></p> <p>Não conta com metodologias.</p>
<b>Honduras</b>	Como país oferente contamos com o Catálogo de Cooperação Sul - Sul de Honduras, estamos abertos às solicitações dos países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As políticas, programas e projetos incluindo os projetos de cooperação internacional devem estar alinhados à política de desenvolvimento do país, a Lei de Visão de País e Plano de Nação.</li> <li>• No marco da Lei, o atual Plano de Governo estabeleceu as prioridades nacionais, para estes 4 anos no Plano Estratégico de Governo e seus 14 resultados de gestão.</li> <li>• Contamos com um Manual de Acesso à Cooperação Internacional que contém os perfis dos sócios cooperantes presentes em Honduras incluindo os procedimentos e instrumentos utilizados em cada caso para definir, priorizar e aprovar os projetos de cooperação.</li> </ul>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de Relações Exteriores e Cooperação internacional.</li> <li>• Contraparte oficial</li> <li>• Instituições nacionais e do país sócio.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuidade da Instituição oferente.</li> <li>• A decisão final é tomada pelas autoridades máximas das instituições responsáveis de coordenar e gerir a cooperação internacional.</li> </ul>	Sim, no 'Manual de Acesso à Cooperação Internacional'	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo ágil para identificar a oferta.</li> <li>• Número de projetos negociados e aprovados.</li> <li>• Comunicação fluída.</li> </ul> <p><b>Dificuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes orçamentais.</li> <li>• Troca de autoridades, funcionários e técnicos.</li> <li>• Largo tempo de aprovação de negociação e aprovação dos projetos.</li> <li>• Os países tradicionais não tem confiança em Honduras como país oferente.</li> <li>• Falta de acordos com o país oferente para continuar com a negociação do projeto.</li> <li>• Desfaze entre o tempo de aprovação e a implementação.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Honduras (vem da página anterior)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Como país receptor nos acoplamos aos mecanismos dos países oferentes.</li> </ul>			
México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com a contraparte se identificam as áreas prioritárias de colaboração, de acordo às necessidades e capacidades dos sócios onde possa haver correspondência.</li> <li>Nos casos de cooperação regional, levam-se a cabo processos de consulta largos e com uma participação nutrida de distintos atores. Existem diferenças dependendo dos sócios involucrados, os temas e os contextos.</li> <li>Em 2012 se publicou um primeiro catálogo de capacidades mexicanas com a intenção de identificar as políticas públicas exitosas de México e a capacidade institucional instalada, incluindo disponibilidade de expertos. Atualmente a AMEXCID se encontra num processo de atualização de este catálogo cujo primeiro passo é a definição de uma metodologia e critérios claros para a identificação de políticas públicas.</li> <li>A LCID e o PROCID estabelecem Centroamérica e o Caribe como área prioritária de cooperação e definiu os setores prioritários na política de cooperação.</li> <li>As avaliações intermédias e finais dos programas de cooperação são um espaço importante de identificação de possíveis ações.</li> </ul>	As instituições	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AMEXCID e sua contraparte oficial</li> <li>Secretaria de Relações Externas.</li> <li>Instituições setoriais nacionais e do país sócio.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A AMEXCID recebe as propostas da contraparte. Uma vez revisadas se enviam aos setores quem analisam o conteúdo temático e definem se podem responder à demanda estabelecida e em que medida.</li> <li>Se a demanda do país contraparte é muito ampla ou fragmentada, se realizam exercícios de prioridade e integração de iniciativas. A AMEXCID, juntamente com os expertos temáticos sugere integrar propostas para a conformação de projetos mais amplos e integrais.</li> <li>Em relação à demanda mexicana de CSS a AMEXCID convoca os sectores a apresentar propostas segundo o calendário de comissões mistas ou reuniões similares. Os setores levam a cabo exercícios de identificação de necessidades e em seu caso elaboram propostas a ser apresentadas aos sócios.</li> </ul>	Sim, na 'Lei de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento' (LCID) no 'Programa de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento' (PROCID) e no 'Catálogo De Capacidades Nacionais'	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se tem um documento marco a nível estratégico, o Programa de cooperação Internacional para o Desenvolvimento (PROCID), que estabelece áreas e temas prioritários, estratégias e linhas de ação com indicadores de seguimento.</li> <li>Este documento é produto da colaboração de todos os atores do Sistema Mexicano de cooperação Internacional para o Desenvolvimento e tem sido comentado metodologicamente pelas instâncias de planeamento e avaliação do país (Secretaria da Fazenda e Crédito Público e o Conselho Nacional da avaliação da Política de Desenvolvimento Social)</li> <li>O Conselho Consultivo da AMEXCID se está consolidando como espaço para o planeamento e coordenação a nível estratégico da cooperação mexicana</li> <li>Foram identificadas as capacidades nacionais.</li> <li>As instituições reconhecem o catálogo de capacidades mexicanas como um instrumento para o planeamento e comunicação com as suas contrapartes.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
México (viene de la página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se surgem propostas fora dos mecanismos, se analisa a viabilidade (a capacidade e disponibilidade para responder às solicitações) e se define se efetivamente se marca nas prioridades estabelecidas nacionalmente e com a contraparte.</li> </ul>				<p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Em ocasiões, as reuniões de Comissão Mista estão sujeitas às agendas ministeriais ou presidenciais, a modificação dos calendários pode interromper o processo de identificação e diminuir os tempos necessários para eles.</li> <li>É necessário continuar desenvolvendo ferramentas que facilitem a correspondência da oferta com a demanda e permitam um planeamento mais adequado por país ou região</li> <li>Dado que o México é crescentemente oferente, a identificação da demanda mexicana pode converter-se num processo secundário</li> </ul>
Nicaragua	Não aplica. Não participa como oferente em ações e projetos de CSS.	<p>As ferramentas utilizadas são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Plano Nacional de desenvolvimento;</li> <li>Plano Operativo Anual das Instituições</li> </ol> <p>Sobre a base de estes documentos as instituições definem as necessidades em as distintas áreas.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministério de relações exteriores</li> <li>Contraparte oficial</li> <li>Instituições nacionais</li> <li>Sociedade civil</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <p>Uma vez que a instituição define a sua demanda, se gestiona segundo a fonte através da secretaria de relações económicas e cooperação (SREC) do Ministério de Relações Externas.</p>	Não conta com metodologias sistematizada	<p><b>Conquistas:</b></p> <p>Não identificam</p> <p><b>Dificuldades:</b></p> <p>Não identificam</p>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Paraguai	De momento não se conta com uma metodologia de identificação de CSS	Para captar a demanda se avaliam os catálogos de oferta dos países sócios. Se adotam procedimentos do país oferente.	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Secretaria Técnica de Planificação.</li> <li>Ministério de Relações Exteriores</li> <li>Instituições nacionais e suas contrapartes</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A priorização das demandas se realiza na STP.</li> <li>É importante aclarar que nenhuma proposta se nega mas se lhe dá uma ordem de prioridade.</li> </ul>	Não conta com metodologias sistematizadas	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se pode identificar capacidades comparativas em instituições nacionais.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de orçamento para apoiar a oferta das instituições nacionais.</li> <li>Há instituições que gestionam cooperação de forma direta.</li> </ul>
Panamá	Se concorda com a realização de Comissões Mistas de Cooperação, se indicam as áreas de experiência do país e se concorda a solicitação com uma ficha de projeto de cooperação, que se analisa com a instituição nacional que seria oferente.	Se acorda na realização de Comissões Mistas de Cooperação, se analisam as áreas de experiência do país com o qual se acordará o Programa de Cooperação incluindo o catálogo de oferta. sim existe, e são vistas as prioridades nacionais. Se coordena com a instituição que tem a necessidade na área requerida.	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministério de Relações Exteriores</li> <li>Direção Geral de Projetos Especiais e Cooperação Internacional do Ministério de Relações Exteriores e a sua contraparte oficial.</li> <li>Ministério de Economia e Finanças.</li> <li>Instituições nacionais e do país sócio.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se negocia entre as partes envolvidas e a toma de decisão se concretiza previamente entre a Chancelaria e o MEF para a celebração da Comissão Mista. A aprovação tem como objetivo estabelecer o Programa de Cooperação, o período de execução e financiamento.</li> </ul>	Não conta com metodologias sistematizadas	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Em alguns casos, foram vencidas todas as barreiras normativas e orçamentais que existem e o país começou a oferecer CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As instituições governamentais não contam com os fundos requeridos para oferecer a cooperação, aprovados no seu orçamento. Quando os tem, limita um pouco, a falta de normativa que regule a Cooperação Sul - Sul, sobre tudo para o pagamento de certos artigos.</li> <li>Não existe um catálogo de oferta em que se possa promover a cooperação.</li> <li>Falta de resposta a tempo</li> <li>As instituições governamentais não apresentam projetos adequadamente formulados.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
Peru	<p>A identificação se realiza através da ficha de oferta de cooperação, que permite identificar as áreas na que o Peru possui expertise. Conta com um Compêndio de Oferta de CSS. Adicional a ele, se complementa com a informação das embaixadas.</p> <p>Os relatórios técnicos dos projetos em execução permitem identificar futuros temas.</p>	<p>A identificação de necessidades se realiza através das solicitações de cooperação, a prioridade se realiza em base à política nacional onde se determinam os temas e áreas prioritárias para a CINR.</p> <p>Os relatórios técnicos dos projetos em execução permitem identificar futuros temas.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participam os distintos Ministérios, o Poder Judicial Legislativo, assim como os Organismos Autônomos. através das suas oficinas encarregadas da cooperação internacional.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A prioridade das demandas se realiza em base à Política Nacional de Cooperação Internacional, a qual é de alcance nacional e de observância obrigatória para o setor público e orientador para as entidades privadas.</li> </ul>	<p>Parcialmente, em relação à oferta, o Compêndio de Oferta de CSS. Os parâmetros de identificação de demanda estão na Política Nacional de Cooperação Internacional, sem embargo, não identificamos uma metodologia de identificação completa sistematizada.</p>	<p><b>Realizações:</b> Não identificam</p> <p><b>Dificuldades:</b> Não identificam</p>
República Dominicana	<p>Não aplica. Não participa como oferente em ações e projetos de CSS.</p>	<p><b>Documentos de Referência (ferramentas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia Nacional de Desenvolvimento.</li> <li>Plano Nacional Plurianual do Sector Público.</li> <li>Plano de Governo.</li> <li>Orçamento Nacional.</li> <li>Plano Estratégico Setorial.</li> <li>Plano de Desenvolvimento Regional.</li> <li>Plano Estratégico Institucional.</li> <li>Matriz Única de Cooperação Internacional</li> <li>Catálogo de Oferta de Cooperação.</li> </ul> <p><b>Identificação da Demanda</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Começa:</i> Revisão de as prioridades setoriais definidas nos planos institucionais.</li> <li><i>Inclui:</i> Análise de prioridades setoriais em função dos instrumentos nacionais de planificação e baixo a metodologia de identificação de falhas da cooperação internacional.</li> </ol>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice ministério de Cooperação Internacional (Ministério de Economia, Planificação e desenvolvimento)</li> <li>Instituições nacionais e do país sócio.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Em conjunto, o Vice ministério de Cooperação Internacional e as Unidades Instituições de Planificação e Desenvolvimento (UIPyD) Definem as intervenções que serão apresentadas em cada Reunião de Comissão Mista ou Grupode Trabalho. Isto se desprende das prioridades setoriais apresentadas em função dos instrumentos nacionais de planificação e a oferta de cooperação que dispõe cada sócio bilateral.</li> <li>Depois desta definição inicia o processo de discussão com os cooperantes, que conclui com a de aprovação das áreas de intervenção que conformarão o Programa de Cooperação.</li> </ul>	<p>Parcialmente, 'Documento de demandas nacionais de cooperação internacional'</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A cooperação tem passado desde a perspectiva da oferta a uma baseada na demanda.</li> <li>Maior vinculação com as prioridades identificadas na Estratégia Nacional de Desenvolvimento.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b> Não identificam</p>

PAÍS	METODOLOGÍA E FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE OFERTA*	METODOLOGIA E FERRAMENTAS DE IDENTIFICAÇÃO DEMANDA*	ATORES, TOMADA DE DECISÕES E ESPAÇOS DE NEGOCIAÇÃO	METODOLOGIAS DE IDENTIFICAÇÃO SISTEMATIZADAS	PRINCIPAIS CONQUISTAS E DIFICULDADES
República Dominicana (vem da página anterior)		3. <i>Termina</i> : Atualização do documento que contém as Demandas Nacionais de Cooperação Internacional.			
Uruguai	O programa de CSS está determinado pela demanda, surge a partir das necessidades dos países sócios. As capacidades Uruguaias estão sistematizadas no documento “Capacidades Uruguaias de CSS”, que recolhe experiências onde existem capacidades provadas, desde um foco técnico e político “. Se construiu a partir de uma metodologia técnica acompanhado de um processo de negociação política. Paralelamente, as embaixadas no exterior tem un papel preponderante em receber a demanda exterior de cooperação uruguia, adquirindo um papel preponderante na identificação da potencial oferta.	A AUCI releva a partir das Unidades de Cooperação dos ministérios (setoriais) antes de cada processo de negociação. Existe uma dificuldade para planificar os espaços de negociação, este feito dificulta gerar metodologias para o levantamento sistemático da demanda.	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, no ‘Documento de Capacidades 2013’ e o ‘Instrutivo para a gestão de projetos de CSS’.</li> <li>• A Agência Uruguia de Cooperação Internacional e sua contraparte oficial.</li> <li>• O Ministério de relações externas.</li> <li>• As instituições setoriais nacionais e suas contrapartes.</li> </ul> <p><b>Procedimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chega uma demanda e se avalia na AUCI ( se tem sustento técnico com a contraparte da cooperação oficial do país que demanda e se é tecnicamente viável), uma vez verificada a viabilidade técnica, se subordina ao responsável de cooperação na instituição correspondente que valida tecnicamente e politicamente com a autoridade política da instituição. A partir de aí se envia a decisão à contraparte de cooperação no país demandante. A decisão final recai na máxima autoridade do setor, e coordenação com a AUCI.</li> <li>• O principal espaço de negociação é a Comissão Mista, mas esta também se pode dar em instâncias de integração regional e outros encontros interinstitucionais.</li> </ul>	Sim, no ‘Documento de Capacidades 2013’ e o ‘Instrutivo para a gestão de projetos de CSS’.	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A construção de um documento de capacidades validada técnica e politicamente.</li> <li>• A disponibilidade de um fundo para apoiar projetos de CSS.</li> <li>• Avances na transformação cultural que requer a introdução da CSS nas planificações e práticas dos Ministérios e instituições.</li> <li>• A criação da Agência para agilizar um diálogo permanente com as instituições nacionais.</li> <li>• A incorporação nos relatórios de cooperação à CSS desde o ano 2012.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca predicabilidade dos espaços de negociação bilateral - O grau de institucionalidade das Unidades de Cooperação dos setores não é homogêneo.</li> <li>• Não se encontram identificadas as capacidades das contrapartes.</li> <li>• A articulação entre os critérios políticos e técnicos quando se define a oferta.</li> </ul>

FUENTE: elaboração própria diagnóstico

## Notas do capítulo

2/ Deve se notar que Uruguai conta também com um 'Documento de Capacidades Nacionais' e Argentina com um 'Catálogo de projetos de cooperação Sul-Sul Argentina', estes de caráter referencial, documentam experiências exitosas provadas de CSS com outros países mas não constituem um catálogo fechado de possibilidade de cooperação.

3/ A necessidade de combinar estes dois elementos a fim de estabelecer uma correlação entre identificação

de capacidades e geração de mecanismos de financiamento foi uma das contribuições dos países no 'Seminário de Quito: Aprendendo da diversidade metodologias de gestão da CSS em Iberoamérica'.

4/ Esta questão foi assinalada de forma contínua tanto nos inquéritos como nas entrevistas realizadas com os técnicos dos países parte do diagnóstico.

5/ Informação detalhada sobre os desenhos institucionais está incluída no Produto 1 desta consultoria Diagnóstico de marcos normativos em instituições para a gestão da CSS em Iberoamérica.

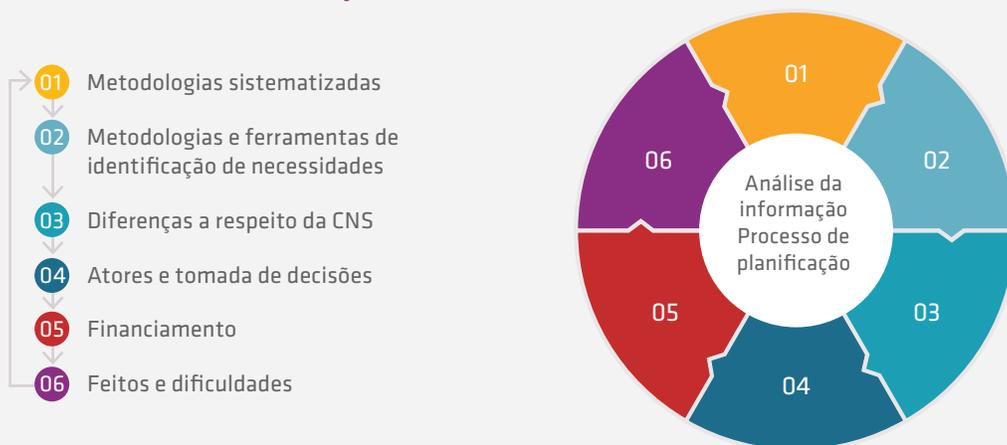
## 4. Metodologias para a planificação de ações e projetos de CSS

**E**m este proceso se incluíram as variáveis relacionadas com a planificação de ações e projetos de CSS: definição da governança do projeto, atribuição de orçamento, financiamento e elaboração de folhas de rota.

Utilizaremos o seguinte esquema para analisar a informação. Em primeiro lugar iremos tratar de caracterizar as metodologias de planificação de projetos de CSS existentes, incorporando reflexões em relação às diferenças a respeito da CNS identificadas pelos países.

Em terceiro lugar vamos revisar atores e os processos de tomada de decisões, identificando mínimos comuns que os caracterizam. Como quarto ponto vamos revisar os avanços conseguidos na sistematização destes procedimentos, reflexionando sobre esta como uma ferramenta útil para a institucionalização das metodologias de CSS. Como quinto ponto se apresentarão as ferramentas de financiamento disponíveis, a partir de quatro categorias definidas em base às práticas de gestão dos países. Por ultimo reservaremos um parágrafo à análise dos feitos e dificuldades.

**GRÁFICO 8**  
VARIÁVEIS UTILIZADAS NA ANÁLISE DA INFORMAÇÃO -  
PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO



FUENTE: elaboração própria

#### 4.1. Metodologias para a planificação de ações e projetos de CSS

Como assinalamos anteriormente, a planificação de ações e projetos de CSS inclui uma multiplicidade de atores diversos e implica alcançar consensos sobre uma série de aspetos cruciais. Inclui a construção de folhas de rota, acordos de financiamento e co-financiamento, papéis e funções dos atores, mecanismos de tomada de decisões, é assim todos aqueles elementos que dão forma à governação de um projeto a fim de garantir uma adequada execução. É uma etapa crítica, pois nela se define a viabilidade das propostas e por tanto a implementação ou congelação do negociado, ou por se negociar, no marco dos diferentes espaços de encontro entre países do Sul.

Na análise das respostas entregadas por 17 países membros do PIFCSS, podemos identificar alguns elementos que caracterizam a planificação de ações e projetos de CSS neste grupo. As frequências dão conta da representatividade dos processos na região e/ou a relevância dada a cada um dos elementos na definição de um processo de planificação na CSS.

Em primeiro lugar podemos estabelecer alguns mínimos comuns sobre o que implica, desde a experiência prática de estes países, um procedimento de planificação em CSS:

- Este é um processo de definição conjunta de cronogramas e orçamentos (6) que são captados em muitos casos em formatos ou documentos de projetos (6) construídos de forma participativa (6). Os países que coincidem neste ponto são Uruguai, Brasil, El Salvador, Argentina, Chile e México.
- Neste momento se estabelece a viabilidade técnica e política das propostas (7), questão que pode recair, dependendo do país analisado, sobre a instituição reitora da CI - Uruguai, Brasil, Argentina, Chile ou México, os ministérios de planificação e/ou finanças -Bolívia, comitês políticos de tomada de decisões -Costa Rica, ou instâncias de coordenação setorial -Paraguai.
- A decisão sobre a viabilidade financeira dependerá do mecanismo de financiamento utilizado, como quem diz da instituição responsável da administração dos recursos.

#### GRÁFICO 9

#### CARACTERIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS E PROCEDIMENTOS DE PLANIFICAÇÃO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS -FREQUÊNCIAS SOBRE AS RESPOSTAS DE 17 PAÍSES



FUENTE: elaboração própria

## GRÁFICO 10 DIFERENÇAS A RESPEITO DA CNS



FUENTE: elaboração própria

Em segundo lugar, em relação ao momento da planificação, existe uma divisão dos critérios. Seis países começam este processo antes da negociação, sendo os resultados do processo de planificação uma entrada necessária para a consideração de um projeto como apto para sua negociação. Em oito países se dá posteriormente a aprovação das propostas no marco das comissões mistas ou outros espaços. Dois países não identificam o momento pois depende das metodologias utilizadas pelo país sócio.

Em terceiro lugar, o processo de planificação tende a ser liderado pelos atores que implementam os projetos. Nestes casos se reduz o papel da instituição reitora da CI, que tem um papel assessor facilitando e articulando procedimentos. Em alguns casos participa na toma de decisões - por exemplo Brasil, Chile ou Argentina, em outros se limita a formalizar, se for necessário, os acordos.

### Diferenças a respeito à CNS

Quatro países responderam que não havia diferenças nos processos de planificação da CNS e a CSS, sendo a tendência a homologação de ambos processos, 4 não responderam a este ponto no questionário. As diferenças foram identificadas por Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Panamá, Uruguai.

Como podemos identificar no parágrafo anterior, uma das ferramentas mais usadas para a planificação são os documentos de projeto, perfis e/ou a metodologia de marco lógico, estas ferramentas da cooperação tradicional procuram se adaptar à lógica Sul-Sul, incorporando elementos de participação e horizontalidade, a fim de estabelecer uma relação horizontal e recíproca. Coerentemente com esta característica identificada,

podemos constatar que os países também identificam as principais diferenças, em relação à CNS, próprio na tradução prática dos princípios da CSS.

### 4.2. Atores e tomada de decisões

Em general a liderança do processo de planificação da CSS recai sobre as instituições que implementam as ações e projetos, se espera que a contraparte do país sócio co-participe no processo.

A instituição líder da CI assume principalmente um papel assessor, articulando e fornecendo assistência técnica. O grau de involucramento dependerá por um lado dos recursos humanos, técnicos e financeiros com que disponham para assumir este papel e, por outro das competências formalmente atribuídas com as que conte para o fazer. Estas diferenças explicam porque em muitos casos o papel das contrapartes oficiais fica menos claro no processo de planificação já que sua participação pode ser menos direta.

No caso dos Ministérios/Secretarias de Relações Externas - com exceção dos casos em que a gestão da CI é competência desta instituição, o papel na planificação pode ser menor - principalmente quando estes se implementam em território nacional, enquanto que podem se constituir em pontos focais quando estes se executam em outros países através da rede de embaixadas e oficinas consulares.

O processo de tomada de decisões na planificação das ações e projetos a se executar, se concentrará num princípio na instituição nacional do país onde se desenvolve a intervenção, considerando além disso que, por

## TABELA 2

### ATORES E PAPÉIS NO PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS

ATORES	PAPÉIS
Instituições executivas	<p>Assumem a liderança do processo de planificação. São os responsáveis de elaborar os documentos e/ou perfis de projetos que num princípio se realizam de forma conjunta com a contraparte no país sócio, Este processo se realiza através da utilização de TICS e em alguns casos - Brasil, Chile e Argentina por visitas - com missões ou visitas in situ.</p> <p>Quando os recursos que financiam as ações e projetos provém dos seus orçamentos, estabelecem a viabilidade financeira da intervenção.</p> <p>A disponibilidade de técnicos também estabelecida pela instituição executiva é determinante na hora de estabelecer a viabilidade técnica da proposta.</p>
Instituição reitora da CI	<p>Assume principalmente um papel de assessor, articulando e fornecendo assistência técnica. O papel que assuma dependerá por um lado das competências atribuídas para este fim, e por outro, dos recursos técnicos e humanos disponíveis para isso.</p> <p>Quando o processo de planificação antecede a negociação costuma estabelecer a viabilidade técnica e política das propostas.</p> <p>Nos casos em que a administração dos recursos, que financiam as ações e projetos, provém do seu orçamento ou de alguma ferramenta baixo a sua administração, estabelecerá a viabilidade financeira da intervenção</p>
Contrapartes oficiais	<p>Aconselham o processo de planificação da execução das ações e projetos.</p> <p>Se constituem em pontos focais e facilitam a coordenação entre os países e as instituições</p>
Ministério de Relações Externas	<p>Através da rede de embaixadas e oficinas consulares, facilitam o fluxo da informação entre os países sócios.</p> <p>Geralmente tem as competências para formar e oficializar os acordos.</p>

FUENTE: Elaboração própria

princípio, a CSS deve partir de uma necessidade nacional, sendo por tanto esta quem deve ter a última palavra sobre sua implementação. Em alguns casos esta decisão pode necessitar ser formalizada no marco de comitês técnicos intergovernamentais.

Como havíamos indicado anteriormente esta fase é crucial pois determina como e quando se implementarão as propostas, sobre a base de folhas de rota e orçamentos concretos. As contribuições que são geradas aqui serão decisivas para a tomada de decisões que definirão sua implementação ou congelamento.

O papel da instituição reitora da CI na decisão, que dará via à implementação da proposta muda consoante as competências que esta tenha para estabelecer a sua viabilidade técnica e política. As competências em ma-

téria orçamental também é um elemento importante que determina o papel que jogarão os diferentes atores na toma de decisões.

#### 4.3. Mecanismos e ferramentas de financiamento de ações e projetos de CSS

Em princípio, as ações e projetos de CSS se implementarão em custos partilhados. É normal na planificação onde se estabelecem detalhadamente os compromissos, em termos de recursos técnicos e econômicos, a ser assumidos pelos países.

Em relação aos recursos técnicos estes provém em todos os casos das instituições nacionais, onde as ex-

## GRÁFICO 11

### FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO DA CSS. FREQUÊNCIAS



FUENTE: Elaboração própria

perências estão instaladas. Os países não contam com técnicos especificamente para oferecer cooperação, são os técnicos das instituições nacionais que assumem o compromisso de oferecer a cooperação. Em muitos casos é difícil compatibilizar responsabilidades para poder atender sempre maiores demandas.

A insuficiência dos recursos financeiros disponíveis para a CSS continua constituindo um limitante, para aproveitar o potencial que tem para contribuir ao desenvolvimento nacional e de seus países vizinhos. A fim de poder implementar os projetos e ações, os países utilizam estratégias diversas, que combinam as ferramentas disponíveis, para assumir os custos que estes tem. O diagnóstico evidenciou a existência de quatro ferramentas principais nas estratégias de financiamento dos países: a) Recursos provenientes dos orçamentos das instituições públicas nacionais; b) Recursos pre-orçamentais da instituição reitora da CI; c) Fundos bilaterais; e d) Fundos de cooperação.

Os fundos de cooperação são ferramentas para a administração de recursos financeiros específicos para implementar ações de cooperação. Os países que contam com esta ferramenta são Argentina, Colômbia, El Salvador, México, Uruguai e Chile. Se estabeleceram em base a uma lei, se alimentam de recursos públicos nacionais e são administrados pelas instituições técnicas competentes da cooperação internacional. Estes países complementam estes recursos com fundos bilaterais e/ou multilaterais e com recursos dos orçamentos das instituições públicas nacionais.

Os fundos bilaterais são ferramentas constituídas para a execução de programas de cooperação entre dois pa-

íses. Os países estabelecem os aportes respetivos para implementar uma série de ações e projetos acordados numa negociação bilateral formal. Por fundos multilaterais entendemos aqueles criados no marco das iniciativas de triangulação, financiadas por cooperantes tradicionais e organismos multilaterais.

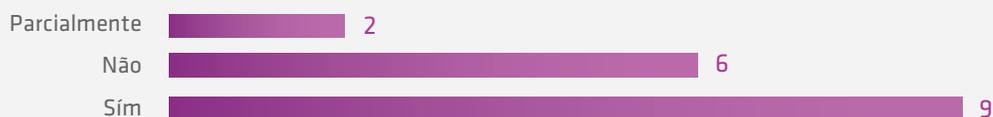
Em alguns casos, como por exemplo Brasil e Chile, as instituições técnicas competentes contam com orçamento para financiar as ações e projetos de CSS, em todo caso costumam se complementar com os recursos orçamentais das instituições executivas, entendidas como as instituições onde se realizam as ações e projetos a nível nacional dos países.

Os elementos financiáveis costumam se limitar em quase todos os casos a passagens e viáticos para os técnicos que vão dar assistências técnicas, assim como visitas ao local, reuniões de seguimento entre outros.

#### 4.4. Avances na sistematização das metodologias e/ou processos de planificação de ações e projetos de CSS

A sistematização das metodologias utilizadas pode em muitos casos se demonstrar como uma ferramenta importante no processo de institucionalização da CSS. É importante sublinhar que isto não se deve confundir com uma relação automática sistematização-institucionalização, sendo a última uma categoria mais ampla que implica que estes sejam conhecidos - é aqui onde a sistematização se constitui numa importante ferramenta- e aceita por todos os atores envolvidos.

## GRÁFICO 12 SISTEMATIZAÇÃO DE METODOLOGIAS (17 PAÍSES)



FUENTE: elaboração propia

Por outro lado, se consideramos que a planificação em CSS costuma ser complexa, pois requer incorporar pontos de vista, demandas e necessidades diversas numa agenda de trabalho conjunta a se desenvolver num lapso de tempo determinado, resulta sem dúvida que uma maior claridade dos processos, através da sistematização dos mesmos, pode contribuir muito a que este flua de maneira adequada.

Em todos os casos de sistematização das metodologias é recente. Na última década 9 países sistematizaram as metodologias que utilizam em documentos públicos. Cabe assinalar que, no caso dos países que não conseguiram sistematizar seus processos, pelo menos geraram procedimentos que procuram homogenizar, com maior ou menor êxito, a forma como se planificam as diferentes ações e projetos de CSS que envolvem ao país dentro e fora do território nacional.

### 4.5. Feitos e dificuldades encontradas pelos países na planificação de ações e projetos de CSS

Como parte da metodologia utilizada para o levantamento deste diagnóstico foi previsto que os países pudessem auto-avaliar as suas respectivas metodologias de planificação, identificando os feitos e dificuldades que apresentam na hora da sua implementação prática. Este exercício foi extremamente enriquecedor, na hora de entender os altos e baixos na dinâmica de consolidação dos diversos modelos de planificação para a CSS na região.

O principal feito assinalado pelos países é o maior fortalecimento de atores que resulta de estes processos de planificação participativos. As ações e projetos de CSS costumam se planificar com os diversos atores envolvidos, sendo fruto de acordos e consensos

## GRÁFICO 13 FEITOS ALCANÇADOS NO DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIAS DE PLANIFICAÇÃO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS



FUENTE: elaboração própria

que permitem assumir de melhor maneira os papéis e as responsabilidades que implica executar uma intervenção de CSS. Um maior fortalecimento dos atores é refletido também na qualidade dos projetos, a institucionalização dos mesmos, assim como no fortalecimento das capacidades nacionais de gestão da CSS. É através da aplicação prática dos princípios da CSS nos seus processos de planificação, em muitos casos com a assistência técnica e assessoria proveniente da instituição reitora da CI, onde se conseguem avanços importantes na geração de ditas capacidades de gestão.

Outra questão que deve ser sublinhada é a identificação de uma maior relevância da CSS na agenda pública nacional. Isto está diretamente conetado com a capacidade de gerar e sistematizar processos claros, completos e transparentes, e principalmente com a capacidade para os institucionalizar. A institucionalização da CSS depende em boa parte do foco político com o que tem sido assumido o tema por parte dos respetivos governos, a vinculação entre considerações políticas é fundamental na hora de entender este crescente posicionamento da CSS nas agendas que costumam acompanhar de uma maior dinamização das iniciativas.

Os feitos alcançados tem o seu reflexo também no lado das dificuldades que sobressaíram nas respostas dos países. A institucionalização alcançada dos processos de gestão e a articulação de atores sobressai como a principal dificuldade na planificação da CSS - por sua

vez os avanços neste sentido se consideram um feito (gráfico 13).

As dificuldades na articulação de atores está determinada, por um lado pela complexidade que implica planificar participativamente uma intervenção onde participam dois países com modelos de gestão diversos, que devem acordar um conjunto para a intervenção; por outro, em muitos casos não contar com procedimentos claros (6) ou devidamente institucionalizados dificulta este trabalho, sem embargo quando esta articulação se consegue, os resultados serão um maior fortalecimento do atores e uma maior qualidade dos projetos (gráfico 13).

As ações e projetos de CSS involucram um abanico amplo de experiências que tem sido identificadas principalmente, com algumas exceções importantes nas instituições públicas nacionais, muitas das quais ainda não conseguiram desenvolver as capacidades de gestão necessárias para fazer frente aos desafios que implica a planificação destes projetos. Estas capacidades de gestão diversas também contribuem a dificultar a correta articulação de atores.

A falta de recursos para fazer frente às expetativas, que se geram dessa maior demanda de relacionamento determinada em boa medida pela nova dinâmica regional que promovem estes governos, é uma constante na percepção de boa parte dos países inquiridos. A necessidade de gerar novos mecanismos para financiar a CSS é um debate interno de muitos países da região, que

## GRÁFICO 14 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIAS DE PLANIFICAÇÃO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS



FUENTE: elaboração própria

também se define em âmbito regional. Neste cenário se abrem expectativas em relação ao potencial da cooperação Sul-Sul triangular e Sul-Sul regional.

Os tempos administrativos largos evidenciam a necessidade de continuar pensando os modelos de gestão da

CSS a partir da realidade das suas dinâmicas. É necessário evitar reproduzir lógicas incomodas, que em muitos casos caracterizaram a cooperação tradicional, nos novos processos que se estão a construir e a consolidar para a gestão da CSS nos diferentes países

## Resumo das metodologias de planificação de ações e projetos de CSS. Respostas de 17 países

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Argentina	<p>Uma vez selecionado um tema no qual se vai desenvolver um projeto de cooperação, a DGCIN trabalha conjuntamente com instituições envolvidas e contraparte para o formulário de projeto.</p> <p>Este formulário demanda a planificação do projeto cronograma bianual de atividades, como num exercício orçamental.</p> <p>Geralmente para chegar a um consenso nesta planificação se leva a cabo uma missão de diagnóstico no país onde se vai desenvolver o projeto, a fim de que as instituições trabalhem no território e possam pensar no projeto na sua totalidade.</p>	<p>A diferença fundamental é que a planificação se desenvolve entre os atores envolvidos e é de mutuo acordo. O desenho do projeto sua requer da ativa elaboração participação de os países envolvidos; e assim mesmo demanda um mesmos.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O responsável em matéria de cooperação internacional do outro país.</li> <li>• As instituições argentinas e suas contrapartes estrangeiras</li> <li>• As embaixadas de ambos países. Para a planificação a articulação dos atores segue estando centrada na DGCIN e sua contraparte.</li> </ul> <p><b>Procedimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenho do projeto se centra nas instituições executivas, com acompanhamento da DGCIN e sua contraparte.</li> <li>• Fundamentalmente resguardamos que os projetos respondam aos princípios e critérios da cooperação sul-sul, que sejam viáveis, e que uma vez finalizado fique uma capacidade instalada no país em que se levou a cabo.</li> </ul>	<p>Para levar a cabo os projetos esta DGCIN conta com o Fundo Argentino de Cooperação Sul-Sul e Triangular (FO-AR).</p> <p>Através do Fundo se financia a passagem aérea, o seguro médico e os viáticos do técnico/s que leva/m a cabo o projeto.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que os atores tem um papel ativo e decisivo na planificação do projeto</li> <li>• Que o projeto reflita as prioridades de todos os participantes.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conseguir a articulação dos atores, fundamentalmente tendo em conta que correspondem a diversas disciplinas e portanto áreas governamentais.</li> <li>• Conseguir uma comunicação fúida e clara na hora de tomar decisões.</li> </ul>
Bolivia	<p>Cada entidade pública coordena através do VIPFE com a contraparte para ajustar o projeto e elaborar um cronograma de atividades determinando as ações e resultados. Os processos e metodologias utilizados para a planificação de projetos e ações de cooperação tradicional tem dois aspetos que</p>	<p>Maior flexibilidade e horizontalidade nos processos de planificação da CSS.</p>	<p><b>Os atores involucrados são:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entidades Públicas</li> <li>2. VIPFE</li> <li>3. Agências de cooperação</li> </ol> <p><b>Processo:</b></p> <p>É um trabalho conjunto entra a entidade executiva e a agência de cooperação da máxima autoridade da entidade beneficiária para a sua aprovação final.</p>	<p>Recursos orçamentados tanto do Ministério de Planificação do Desenvolvimento como dos setores que executarão os projetos e ações.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O coordenar a planificação entra as entidades e as Agências de cooperação facilita a execução do projeto tendo uma maior probabilidade da sua execução total.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Bolivia (vem da página anterior)	considerar i) são tratados por cada entidade pública e apresentados ao VIPFE (Vice ministério de Inversão Pública e Financiamento Externo) durante a elaboração e aprovação do orçamento de cada gestão e ii) também podem se apresentar projetos durante a execução do orçamento de uma gestão os mesmos que são analisados por técnicos do VIPFE e incluídos como adicional no orçamento As negociações e planificação se realizam entre a agência financeira, a entidade pública e o MPD (Ministério de Planificação e Desenvolvimento) Podem nascer na Entidade Pública como no governo através do MPD.				<b>Dificuldades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente não se conta com informação orçamental clara;</li> <li>• No geral os cronogramas de execução mudam durante a execução dos projetos</li> </ul>
Brasil	<p>A Etapa III de 'Formulação e Enquadramento -formulação e ajuste da gestão de projetos de CSS estabelecida no "Manual" identifica como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A elaboração de uma proposta de iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul (Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória);</li> <li>• A realização de análise do ajuste do referido documento e a eventual aprovação da iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul (a planificação se realiza prévia e durante a aprovação do projeto).</li> <li>• Participam ativamente as instituições potenciais sócios do Brasil e os países proponentes na formulação da proposta, esta medida é enfocada em assegurar a apropriação e a sustentabilidade das ações.</li> </ul>	A cooperação técnica Sul-Sul do Brasil, se caracteriza por ser uma ação horizontal (sem a verticalidade inerente à relação doador receptor), sem imposição de condicionantes e sem interferência nos assuntos internos de outros países. Mais que isso, os projetos Sul-Sul são elaborados com a participação ativa das instituições públicas dos respetivos países- sócios, a partir de instrumentos e metodologias de gestão discutidas e definidas conjuntamente a fim de se garantir a transparência e a apropriação.	<p><b>Atores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ABC (coordenação do processo de negociação, elaboração, aprovação, execução, acompanhamento e avaliação dos projetos de cooperação técnica Sul-Sul;</li> <li>2. Instituições cooperantes brasileiras (fonte de conhecimento, prática ou experiência a ser partilhada com o país sócio) e as instituições locais;</li> <li>3. Governos do país sócio</li> </ol> <p><b>Procedimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na cooperação técnica Sul-Sul bilateral, a ABC consulta os governos dos países sócios sobre a negociação, aprovação e execução de projeto e atividades por meio das embaixadas brasileiras</li> <li>• As decisões são tomadas de forma conjunta.</li> </ul>	<p>A cooperação técnica Sul-Sul bilateral pode ser financiada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Com recursos orçamentais da ABC</li> <li>2. Com recursos orçamentais de outros organismos públicos brasileiros</li> <li>3. Com divisão de custos involucrando os países sócios</li> </ol> <p>Os recursos técnicos se encontram nas instituições cooperantes brasileiras. A ABC não mantém quadros de especialistas setoriais, a não ser em algumas exceções.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência de pontos focais para a cooperação técnica internacional favorece o controle e a coordenação governamental dos fluxos de troca no exterior.</li> <li>• Menor risco de sobreposição de ações na cooperação técnica internacional.</li> <li>• Homogenização de conhecimento sobre os princípios e práticas da cooperação técnica Sul-Sul.</li> <li>• Estandarização de procedimentos- melhora na qualidade dos projetos.</li> <li>• Transparência sobre a base metodológica e operativa sobre a qual se implementa a cooperação técnica Sul-Sul.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
------	--	---------------------------	-----------------------------	--	-----------------------

**Brasil**  
(vem da página anterior)

**Dificuldades:**

- Tempos largos de resposta em cada momento de consulta e deliberação
- Limitação de capacidades técnicas (institucionais e humanas)
- Atomização dos interlocutores nacionais (ausência de pontos focais governamentais)
- Necessidade de capacitação de quadros técnicos da ABC no uso de novas metodologias
- Necessidade de adequação dos sistemas de informação da ABC
- Limitações legais e/ou normativas para a plena eficácia dos instrumentos.

<p><b>Chile</b></p>	<p>AGCI trabalha coordenadamente com os setores nacionais com o objetivo de contar com a ajuda política e técnica necessário para conceder cooperação naqueles âmbitos nos que Chile possui conhecimentos e capacidades.</p> <p>Para isso, o Departamento de Coordenação levanta diretamente a informação de áreas temáticas para possíveis projetos com os setores nacionais.</p> <p>Em todos os casos, uma vez aprovado o perfil do projeto (por AGCI e o setor nacional) se dá início à etapa de formulação do Projeto, a qual consiste na redação do Documento de Projeto o qual deve conter marco lógico, programa operativo anual, e orçamento, o qual se trabalha com todas as partes involucradas.</p>	<p>A metodologia utilizada na planificação ou formulação dos projetos na cooperação Sul-Sul já seja em modalidade bilateral como triangular, supõe um trabalho horizontal sem imposições ou condições.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AGCI através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encarregado de Países</li> <li>- Encarregados de setores nacionais</li> <li>- Encarregados de sócios triangulares</li> <li>- Sede do Departamento de Cooperação Horizontal</li> <li>- Sede do Departamento de Cooperação Bi-multilateral</li> <li>- Sede do Departamento de Coordenação</li> <li>- Setor nacional</li> </ul> </li> <li>• País receptor de cooperação</li> <li>• Contrapartes de fontes com quem se trabalha em cooperação Triangular</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A coordenação da oferta e demanda que será negociada se realiza através das ligações do Ministério de Relações Externas (MRE) e da APC-Colômbia, entidade técnica.</li> </ul>	<p>AGCI como organismo mandado para gerir cooperação, dispõe de um orçamento público, dentro do qual se contempla um item para os Projetos de Cooperação Técnica entre países em Desenvolvimento.</p>	<p><b>Realizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A utilização da metodologia de formulação de projetos na qual participam todas as partes involucradas, permite que se definam claramente os papeis, os objetivos, os resultados e suas atividades, aproveitando tudo como feito que se utilize a ferramenta de marco lógico na gestão de projetos.</li> </ul>
---------------------	--	--	---	---	---

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Chile (vem da página anterior)	Este trabalho pode tanto ser presencial ou através de meios electrónicos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços de negociação são variados, incluindo comissões mistas, espaços de integração, reuniões interinstitucionais agência e outras similares</li> </ul>		<p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nem todos os envolvidos usam desta metodologia da mesma forma e segundo os mesmos critérios, por exemplo o que para alguém é um resultado para outro pode ser um objetivo. Não obstante, essa dificuldade é corrigida por meio de formação regular.</li> </ul>
Colômbia	<p>Ambos sob projectos ou acções onde se oferece, como os que exige a CSS, usa-se o mesmo processo para formular e planejar, sendo o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção de oferta de cooperação Internacional (países ligações de países em desenvolvimento) receber propostas de a cooperação do país em causa através do Ministério da Relações Internacionais (OFERTA) e as propostas dos territórios e sectores nacionais (DEMANDA) para revisão e análise.</li> <li>é revista e define a viabilidade das propostas recebidas (OFERTA E DEMANDA).</li> <li>As ligações dos países em enviaram comentários para as agências de outro país, e as ligações dos sectores ou territórios, às suas respectivas entidades, de modo que as fichas de projetos sejam ajustados, se for o caso.</li> </ul>	Não	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ligações de cooperação dos atores nacionais governamentais (ministérios e entidades filiadas) e regionais (municípios e departamentos), não governamentais (fundações universitárias e empresariais), de economia mista (p. Ex. Caixas compensação), o setor privado e as comunidades de base.</li> <li>APC Colômbia</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As ligações de cooperação do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e APC-Colômbia tomam decisões em conjunto com os seus homólogos de outros países, igualmente com os seus homólogos das entidades setoriais, territoriais, não governamentais entidades, Territoriais, do setor privado, etc.</li> <li>Da mesma forma, existem processos de decisão que são derivados de instruções das altas autoridades políticas no âmbito de reuniões e mecanismos de consultas políticas com os países.</li> </ul>	<p>No país possui um fundo de cooperação e assistência internacional (FOCAI), Adopta as quantias estabelecidas durante a formulação dos orçamentos, com o foco em atividades de partilha de custos efectuados pelas entidades que oferecem cooperação técnica. Esses valores são adicionados aos recursos de investimento negociados anualmente para posicionar ainda mais o país como um fornecedor de colaboração de gestão e parcerias estratégicas e conhecimentos para a CSS.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Criou-se um exercício anual de reflexão institucional a para que as unidades técnicas planeiem ações e projetos CSS, e o apoio técnico e financeiro, juntamente com APC-Colômbia.</li> <li>APC-Colômbia conta com procedimentos e instrumentos estandardizados para avançar com o planeamento dos projectos que financia como fornecedor de cooperação.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>geram-se expectativas nas entidades nacionais para promover projectos em oferta, que por razões de prioridade nacional ou orçamental não pode ter lugar.</li> <li>Às vezes, por razões fora do âmbito das instituições nacionais, não é possível executar as ações planeadas no período, gerando desequilíbrios na execução do orçamento FOCAI.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Colômbia (vem da página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>É definida uma versão final do projeto, que é socializado com as entidades envolvidas. Esta versão inclui um orçamento e um cronograma de atividades, informações que mais tarde farão parte dos processos de planeamento técnico e financeira da Direcção de Oferta de Cooperação e comunicadas aos países através de Ministério de Relações Exteriores</li> </ul>				
Costa Rica	<p>O processo é sistematizado no Manual de Cooperação técnica entre os países em desenvolvimento e Triangulação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema de ligações de cooperação Internacional pede ao MIDEPLAN (Ministério da Desenvolvimento e Planeamento) a sua aprovação para iniciar os procedimentos para a obtenção de cooperação Internacional. Apresentam ao MIDEPLAN as propostas de projecto (nos respetivos formulários) e estas são analisadas e aprovadas, mantendo a relação destes com o Plano Desenvolvimento Nacional. São então encaminhados para o Ministério das Relações Exteriores e Culto para estabelecer a sua congruência com a política externa do país.</li> </ul>	Não	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de ligações de cooperação internacional (em conformidade com as Regras da Seção 11 do Nacional de planeamento Lei nº 5525, o sistema liga a cooperação internacional é formado pelo governo central, instituições descentralizadas, empresas públicas, governos locais, universidades públicas, centros de investigação e algumas ONG)</li> <li>Área de Cooperação Internacional de MIDEPLAN</li> <li>Direção de Cooperação Internacional do Ministério das Relações Exteriores e Culto.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As decisões são tomadas pelo Comité Técnico de CTPD e Triangulação, compostas pelas duas principais instituições de cooperação internacional: o Ministério das Relações Exteriores e Culto e MIDEPLAN.</li> </ul>	<p>Instituições nacionais não têm uma categoria financeira designada especificamente para lidar com essas ações, no entanto assumir certas despesas, custos ou seja, é compartilhada entre as instituições envolvidas. Em troca, horas frequência de trabalho do pessoal e também contemplado espaço físico e transporte, em caso de visitas ao país</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os projectos abordam as próprias necessidades institucionais.</li> <li>Os projetos são alinhados com as prioridades nacionais de desenvolvimento.</li> <li>Aproximação interinstitucional</li> <li>Reconhecimento e visibilidade das capacidades técnicas desenvolvidas em instituições nacionais.</li> <li>Fortalecimento das capacidades institucionais Sistema de laços de cooperação internacional. (Ou técnico)</li> <li>Maior consciência dentro do sistema de relações de cooperação sobre a importância da transmissão de conhecimentos e de experiências de sucesso.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Costa Rica (vem da página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Comité Técnico Nacional de CTPD e Triangulação avalia as propostas. No caso se forem aprovadas, submetem-se à Comissão Mista ou a reuniões bilaterais e / ou Binacionais, onde se negociam e aprovam. O acordado na Comissão Mista regista-se numa ata que as partes assinam.</li> <li>Uma vez que o projeto for aprovado, as partes (instituições envolvidas) continuam a coordenar por via electrónica ou telefónica, os detalhes que o exijam. Mantem-se informado o Ministério das Relações Exteriores e Culto, e MIDEPLAN sobre o desenvolvimento destes.</li> <li>Em alguns casos, onde já existe um relacionamento anterior entre instituições de países com interesse para desenvolver um projeto, eles podem trabalhar em conjunto a proposta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>O comité de Ministros de ambos os Ministérios envolvidos ou por eles designados e Administração de Cooperação Internacional de ambos os Ministérios.</li> </ul>		<p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os canais oficiais não são respeitados para gerir a cooperação.</li> <li>Falta de coordenação interinstitucional</li> <li>Falta de interesse de participação de instituições nacionais</li> <li>Envolver todas as partes interessadas no processo.</li> <li>Falta de reconhecimento dos próprios recursos desenvolvidos.</li> </ul>
Equador	Não têm ferramentas de planeamento, esta é uma das dificuldades, como definir tempo de trabalho, de vez em vez.	Não tem metodologias para o planeamento em CSS	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministérios coordenadores</li> <li>Ministérios sectoriais</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <p>Entre O ministério de coordenação e o ministério da linha, o coordenador dá seguimento ao acordo</p>	<p>Sem financeiros, técnicos sim, tem capacidade. A pesquisa que se está a desenvolver permite identificar essas capacidades.</p> <p>Depende da disponibilidade orçamental das instituições.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SETECI participa em gabinetes sectoriais com base em prioridades de cooperação.</li> <li>A estrutura de ministérios coordenadores no seu papel de articulação e seguimento.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento.</li> <li>Nem todos os países têm instituições para responder ao que foi negociado, demoram muito, dilatam os tempos diminui dinamismo ao processa CSS.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
El Salvador	<p>No marco de projectos de ofertas, os processos e metodologias que são frequentemente utilizados para o planeamento do projeto e ações CSS, são as missões de diagnóstico para a formulação e / ou desenho conjunto de propostas / iniciativas, bem como a apresentação das mesmas através das nossas embaixadas no exterior, como parte do mecanismo de acesso para oferta de Cooperação Sul-Sul salvadorenha, que é detalhado no catálogo oferta CSS de El Salvador.</p> <p>Quanto ao papel do demandante, a planificação dos projetos são frequentemente concebidos conjuntamente pela instituição nacional de execução da apresentação do pedido como com o Departamento Bilateral de Cooperação Sul-Sul do Ministério das Relações Exteriores. Este processo, por sua vez é acompanhado por trabalhos técnicos com os seus homólogos técnicos no país parceiro com o qual o projecto será negociado, os quais podem ser desenvolvidas através de videoconferência ou de missões técnicas de diagnóstico para fechar o processo de formulação de um projeto.</p>	<p>As diferenças substanciais que vão desde o grau de condicionalidade que envolve a formulação de uma iniciativa, na medida da participação que o país receptor pode ter sobre o próprio desenho e partilha técnica e operacional dos mesmos à Parceria para o Desenvolvimento que o apresenta.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-Ministério da Cooperação para o Desenvolvimento do Ministério das Relações Exteriores de El Salvador,</li> <li>• Entidades nacionais oferentes de uma experiência específica de CSS,</li> <li>• Representações diplomáticas fora de El Salvador e da Secretaria Técnica e</li> <li>• Secretaria de Planeamento da Presidência.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em quando à oferta, as decisões são tomadas em conjunto pelo corpo diretivo da cooperação do país (VMCD) e a entidade do projeto ofertante. Geralmente esta decisão depois de uma avaliação técnica da viabilidade do planeamento do projeto, reside mais na entidade ofertante e esta por sua vez, deve estar de acordo com o órgão de cooperação (VMCD) para aprovação ou negação.</li> <li>• No lado da demanda, as decisões são tomadas no âmbito dos espaços oficiais de negociação entre os órgãos de cooperação após uma avaliação semelhante de viabilidade.</li> <li>• A decisão final, embora isso dependa fortemente de análise técnica, também é acompanhada por certos processos ligados aos interesses políticos dos partidos. No caso de El Salvador, a decisão no planeamento de uma iniciativa deve também ser acoplado no contexto das prioridades nacionais de desenvolvimento estabelecidos pelo Secretariado Técnico e de Planeamento da Presidência da República (STPP).</li> </ul>	<p>Para os aspectos da oferta, considerando que este é um pilar do interesse de nosso país em termos do processo gradual da posição de El Salvador como ator com o duplo papel no âmbito da cooperação Sul-Sul, que é realizada pelo Fundo de Cooperação salvadorenha do Sul -Sul, que se articula como o pilar financeiro que energiza os projectos que são solicitados por outros países da região, por meio do catálogo de Oferta da CSS em El Salvador. A ferramenta que está mais ligada a um nível operativo, oferece a experiência, recursos técnicos e procedimentos que as nossas instituições ofertantes disponibilizam através dos boas práticas e projetos nacionais.</p> <p>No caso da demanda está dependente da disponibilidade de recursos orçamentais das instituições nacionais.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência do princípio do consenso em toda a fase de planeamento da iniciativa de cooperação Sul-Sul.</li> <li>• Equilíbrio entre os processos reais de planeamento técnico e o político em termos de tomada de decisão.</li> <li>• Liderança pelos órgãos de cooperação e entidades que recebem cooperação técnica.</li> <li>• Clara articulação entre o órgão e o organismo responsável pelo planeamento do desenvolvimento nacional.</li> <li>• Planeamento dos projectos da CSS, em conformidade com as prioridades nacionais de desenvolvimento estabelecidas.</li> <li>• Existência de formatos, modelos e metodologias para facilitar o planeamento conjunto e participativo de projectos CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No planeamento dos projectos geralmente apresentam dificuldades em termos de programação financeira dos mesmos (aspectos de contrapartida).</li> <li>• Em alguns casos, a mudança ou rotação dos funcionários podem pôr em dificuldade o normal desenvolvimento de uma iniciativa anteriormente planeada (baixa apropriação).</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Guatemala	Não tem uma metodologia estabelecida para o planeamento de projetos e ações CSS. O procedimento definido atualmente articula os atores envolvidos - Doador SEGEPLAN, Instituição Nacional receptora - através dos canais oficiais.	Geralmente não aplica a metodologia de formulação de projectos de cooperação tradicional.	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doador</li> <li>• Executor</li> <li>• SEGEPLAN</li> <li>• Chancelaria</li> <li>• Instituições Sectoriais Nacionais</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <p>No âmbito das Reuniões de Comissão Mista e Reuniões do Grupo de Trabalho de Cooperação Técnica, as decisões são tomadas pelas autoridades delegadas para participar nessas atividades. Nesses espaços, participam também as instituições envolvidas neste tipo de cooperação</p>	Não	Não identificam
Honduras	<p>Implica elaboração de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeamento de atividades</li> <li>2. O cumprimento do cronograma de trabalho das atividades</li> <li>3. Apresentação de perfis de projetos</li> </ol>	Não	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancelaria (reitor da cooperação em Honduras) e seu homólogo oficial.</li> <li>• As instituições nacionais e os seus homólogos.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece-se o alinhamento com a política de desenvolvimento de acordo com as prioridades nacionais</li> <li>• Priorização de projetos</li> <li>• A decisão final é tomada pelas mais altas autoridades das instituições responsáveis pela coordenação e gestão da cooperação internacional.</li> </ul>	Conta com os recursos financeiros e técnicos das instituições / órgãos responsáveis pela coordenação e gestão da cooperação e instituições sectoriais.	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos treinados</li> <li>• Instituições fortalecidas</li> <li>• intercâmbio de experiências de sucessos</li> <li>• Sistematização de experiências</li> </ul> <p><b>Dificuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelam-se projectos que foram aprovados</li> <li>• Desiste-se por cortes orçamentais da execução de projectos</li> <li>• Mudanças das autoridades que tomam a decisão de não continuar com a execução do projecto.</li> <li>• Mudanças de autoridades, funcionários e técnicos atrasam a implementação de projectos.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
México	<p>Em ambos casos normalmente a metodologia utilizada para o planeamento do Projeto é em termos à Estrutura Lógica. Em algumas ocasiões houve missões técnicas para que, uma vez identificadas as questões gerais de colaboração e recebeu as primeiras propostas, os técnicos de ambos países encontrem-se para o desenho conjunta de projectos de cooperação.</p> <p>O AMEXCID conseguiu criar um novo formato de projectos destinados a facilitar o planeamento de projetos de cooperação.</p> <p>Este formato é parte de um Sistema de Planeamento, Monitorização e Avaliação, que está actualmente a ser desenvolvida para consolidar a gestão baseada em resultados da cooperação mexicana. É de salientar que este sistema está a ser construída de forma participativa, com funcionários de diferentes áreas do AMEXCID e com a participação dos órgãos executores. A intenção é alcançar a apropriação de novas ferramentas e visão focada em resultados.</p>	<p>Existem diferenças nos procedimentos, mas adaptaram-se as ferramentas de cooperação tradicional para CSS.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMEXCID: em alguns casos facilita exercícios de planeamento, participa e convoca missões técnicas de diagnóstico e desenha e é o primeiro revisor de propostas, que também executa um feedback das mesmas e identifica áreas de oportunidade.</li> <li>• Instituições executoras: as propostas canalizados para a área técnica ou especializada.</li> <li>• Áreas técnicas: Revêem as propostas e fazem ajustes, recomendações, ou integram diversas ações específicas num projeto abrangente em comunicação com os seus homólogos no país parceiro.</li> </ul> <p><b>Processo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em alguns casos é possível realizar o processo de desenho completo prévio antes da reunião da Comissão Mista. Em outros casos, nas reuniões de alto nível sejam os projectos bilaterais ou regionais são aprovados em termos gerais e, posteriormente, pormenorizados os projectos e elaborados os planos de trabalho por atividades.</li> <li>• Pode ser que o desenho dos projetos seja feito informalmente entre os especialistas técnicos dos dois países, no final, o documento deve ser formalizado e transmitido através dos canais oficiais.</li> </ul>	<p>Sim, tem orçamento regular e definido para cada programa de cooperação e é implementado por meio do Fundo Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento. Este fundo já está criado como um bem público, e recebeu as primeiras contribuições do governo federal e recebeu contribuições de outros licitantes para um projecto regional.</p> <p>Existem programas que têm fundos comuns, misturadas ou sectoriais (Fundo conjunto México Chile, Fundo México Uruguai, até mesmo com o Fundo Misto com Espanha com o qual foram financiados projectos triangulares.</p> <p>É digno de nota que, em muitos casos, a oferta mexicana de cooperação é executado com partilha de custos.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A AMEXCID conseguiu formar a base do sistema da planificação, monitorização e avaliação de projetos de cooperação internacional para o desenvolvimento, cuja principal aplicação é em projectos em que o México é ofertante.</li> <li>• O primeiro produto deste processo é a criação de um novo formato para a apresentação de projetos com todos os elementos necessários para a elaboração de projetos que podem ser monitorizados e avaliados num nível desagregado, e não apenas como parte de um programa bilateral mais amplo.</li> <li>• Tem havido propostas de novos formatos de relatórios e inquéritos e o desenho da fase de projeto.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem todos os funcionários envolvidos são considerados especialistas na concepção do projecto.</li> <li>• Nem sempre têm tempo ou recursos para levar a cabo missões técnicas para a concepção e planeamento de projetos conjuntos.</li> <li>• Desgastam-se muito as instituições no pedido de reexaminação das propostas que às vezes não são implementadas e as instituições, parece que não há nenhum acompanhamento específico</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
México (vem da página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Às vezes, as mesmas instituições mexicanas realizam ofertas de cooperação específicas, mas os parceiros não se apropriam totalmente da proposta.</li> </ul>
Nicaragua	Não identificam	Não identificam	<b>Atores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituição candidata</li> <li>• SC</li> <li>• Agência de Cooperação da fonte</li> <li>• Instituição ofertante</li> </ul>	Em geral, é fornecido com o transporte local, material e apoio logístico a partir dos orçamentos das instituições.	<b>Conquistas:</b> Não identificam  <b>Dificuldades:</b> Não identificam
Panamá	<p>Para entrar no planeamento do projeto é necessário seguir os seguintes passos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que seja acolhida a proposta de reunião</li> <li>2. As entidades respondam</li> <li>3. que haja fundos disponíveis para implementar projectos de programas de interesse.</li> <li>4. Que se concretize a reunião</li> <li>5. Que se assine a ata da Reunião e, portanto, um programa de cooperação em que se detalhe o acordado</li> </ol>	A diferença é que o CNS envolve um processo mais longo e mais institucionalizado, que geralmente têm o apoio de consultores ou funcionários dos doadores no país, o que não acontece na gestão de CSS. Isso é relevante porque, em muitos casos, os funcionários não compreendem a metodologia de preenchimento dos formulários, ou não têm conhecimento dos conceitos; Eles não sabem como identificar quais são as atividades de um programa, projeto ou que podem ser obtidos a partir deles, tais como workshops, seminários de formação, etc.	<b>Atores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições Nacionais e seus homólogos</li> <li>• Ministério de Relações Exteriores.</li> <li>• Ministério da Economia e Finanças</li> </ul> <b>Processo:</b> O processo de tomada de decisão é do Ministério de Relações Exteriores em coordenação com o seu homólogo oficial no país parceiro.	Não conta com recursos financeiros para implementar ações e projetos CSS	<b>Conquistas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É conseguida uma interação com outras equipas de técnicos para interagir no futuro.</li> <li>• Adquire-se mais experiência e consegue-se transmitir conhecimentos a outros funcionários.</li> <li>• Implementam-se novas técnicas.</li> </ul> <b>Dificuldades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orçamento</li> <li>• Falta de ferramenta</li> <li>• Falta de boa vontade</li> <li>• Desconhecimento da metodologia, planeamento e extensão da cooperação oferecida.</li> </ul>
Paraguai	<p>Os projetos elaboram instituições com a ajuda da STP (Secretariado Técnico de Planeamento) e de seus homólogos.</p> <p>Aprovado o projeto, a planificação das atividades fica a cargo das instituições com os seus homólogos.</p> <p>No caso do Paraguai as instituições não necessitam de autorização do STP para implementar os seus projetos. Há países que precisam de permissão de suas agências</p>	Não identificam	<b>Atores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários do Ministério do Planeamento, o Ministério das Relações Exteriores, as instituições nacionais e do país agência oferente.</li> <li>• A coordenação do CSS e do STP é a instituição responsável pela coordenação das atividades entre as instituições e agências dos países oferentes e com o MRE..</li> </ul>	As instituições não contam com orçamento destinado a cooperação como tal. As atividades planeadas no âmbito dos projectos de CSS em execução que as instituições têm itens para passagem, serviços do evento, fontes (computadores, artigos de papelaria), salões de festas, etc.	<b>Conquistas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As instituições mais bem informados.</li> <li>• Processo mais ordenado.</li> <li>• informações actualizadas sobre os projectos STP.</li> </ul> <b>Dificuldades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação tardia dos projectos e das instituições.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Peru	<p>Implica a elaboração de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustes dos perfis de projetos aprovado em caso de ser necessário</li> <li>Programação de atividades a serem implementadas</li> <li>Desenvolvimento do Quadro orçamental</li> </ul> <p>O procedimento está sistematizado em vários documentos oficiais APCI.</p>	Não identificam	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instituição Coordenadora: APCI</li> <li>Instituição Executora</li> </ul> <p>A articulação entre estas instituições é feita através de reuniões técnicas e comunicações oficiais.</p> <p><b>Processo:</b> Não identificam o processo de tomada de decisões</p>	<p><b>Financeiros:</b> Tem o Acordo de Cooperação Interinstitucional entre a Agência Peruana de Cooperação Internacional - APCI e a Organização Internacional para as Migrações - OIM para a promoção e implementação de atividades de CTPD.</p> <p><b>Técnicos:</b> Equipe de Cooperação Sul-Sul da APCI.</p>	<p><b>Conquistas:</b> Não identificam</p> <p><b>Dificuldades:</b> Não identificam</p>
República Dominicana	<p>Uma vez que o país identifica as áreas de cooperação se acompanha à Unidades de Planeamento e Desenvolvimento (UIPyD) na preparação dos projetos.</p> <p>As formas de apresentação utilizados por cada cooperante é feita com base em a aplicação de ações de cooperação.</p> <p>Após o primeiro exercício realizado formulação UIPyD e este é apresentado às agências de cooperação através uma videoconferência realizam-se as melhorias nos projectos entre a UIPyD e sua contraparte no país cooperante.</p> <p>Os projetos são formulados, apresentados e consensuados entre as partes interessadas, antes da reunião dos comités mistos</p>	Não	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice Ministério da Cooperação.</li> <li>Unidades Institucionais de Planeamento e desenvolvimento (UIPyD) das instituições públicas, Governos Locais e outras instituições do Estado.</li> <li>Agências de Cooperação.</li> <li>Instituições técnicas do país cooperante.</li> </ul> <p><b>Processo:</b> As decisões finais sobre as atividades a serem desenvolvidas e a calendarização destes recaem na UIPyD e nas instituições técnicas contrapartes. Deixando o planeamento das atividades sob a responsabilidade do vice Ministério da Cooperação e as agências de cooperação.</p>	Não	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo formulado e consensualizado os projectos de cooperação no momento da assinatura da ata das Comissões Mistas permite ter uma maior depuração e qualidade da carteira de projetos que farão o programa de cooperação.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As instituições não responderam aos pedidos de informações.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Uruguai	<p>Tem uma instrução que define um procedimento básico, no entanto ainda que não tem uma metodologia ou processo para resolver o problema de forma completa e integral.</p> <p>Geraram “Formatos de projeto”, estes são feitas entre as partes, uma vez que os setores, a AUCI fornece assistência técnica, incentiva a sere os atores que irão implementar ações de cooperação.</p>	<p>No CSS procura-se envolver mais vias directas dos setores, ou seja, uma maior capacitação dos atores que executam as ações de cooperação Sul-Sul; esta é a maior diferença com os mecanismos estabelecidos de planificação do CSS, onde a Agência ou a Unidade Central de cooperação do país receptor tomou carga completa, envolvendo planeamento e gestão de projetos.</p>	<p><b>Atores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sectores (ministérios, departamentos, etc.), que implementam o CSS.</li> <li>AUCI no seu papel de acompanhamento fornece assistência técnica e coordena a cooperação com o país homólogo do requerente.</li> <li>Embaixadas</li> </ul> <p><b>Procedimento:</b></p> <p>AUCI estabelece a viabilidade técnica, embora os projectos sejam aprovados na comissão mista, depois define-se o orçamento que se disponibiliza e permitirá viabilizar as ações. A decisão final é determinado pelo orçamento disponível que recai na AUCI, quando se tem a competência para gerir esses recursos.</p>	<p>Conta com o Fundo de Cooperação Técnica 1986, as estes recursos somam-se os recursos da instituições.</p>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma maior conhecimento e institucionalização de processos e metodologias por embaixadas e setores nacionais.</li> <li>Fortaleceram-se as capacidades das instituições nacionais reforçada através da sua capacitação no planeamento de ações CSS.</li> <li>A instrução elaborada para o planeamento e implementação de ações CSS tem permitido uma maior clareza no processo.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Persistem dificuldades administrativas e falta de clareza em alguns processos, tais como a execução e administração do ‘Fundo’ assim como dos recursos dos orçamentos dos setores para implementar atividades CSS.</li> <li>Os processos de execução orçamental são complexos, os tempos são longos, não é adequado para a dinâmica de execução do projeto de CSS.</li> <li>Estimular os tempos políticos dos tempos técnicos.</li> <li>A multiplicidade de espaços onde se negociam os projectos torna difícil planear adequadamente.</li> </ul>

PÁIS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE PLANIFICAÇÃO	DIFERENÇAS RESPEITO À CNS	ATORES E TOMADA DE DECISÕES	PROCESSOS E FERRAMENTAS DE FINANCIAMENTO	FEITOS E DIFICULDADES
Uruguai (vem da página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferença hierárquica entre a agência e os espaços e os espaços de tomada de decisões das máximas autoridades sectoriais dificulta o papel da AUCI como articulador e coordenador da cooperação.</li> <li>• Expectativa excessiva da oferta uruguaia encontra-se com a falta de recursos financeiros, técnicos e humanos.</li> <li>• Foi elaborado um instrutivo que é cada vez mais considerado, mas ainda têm falhas na institucionalização de processos.</li> </ul>

FUENTE: Elaboração Própria

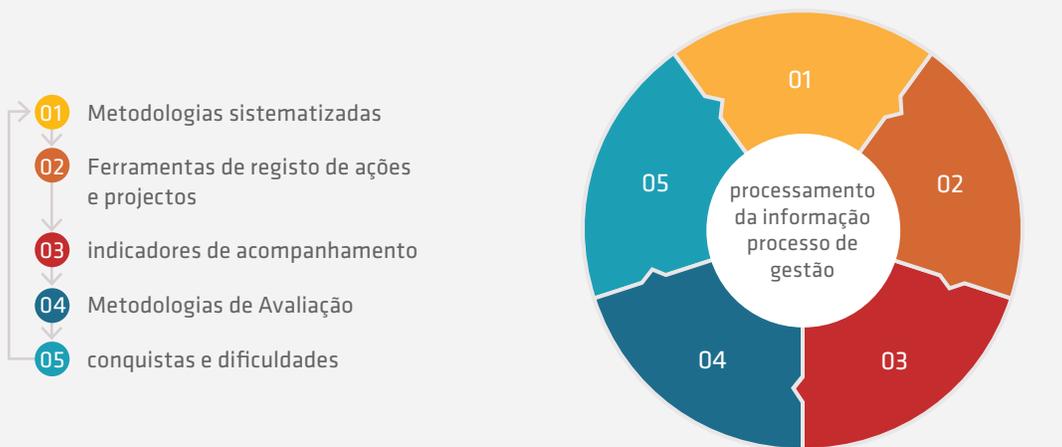
## 5. Metodologias para a gestão de ações e projetos de CSS

Neste capítulo vamos analisar os diferentes procedimentos que foram desenvolvidos pelos países para a mesma implementação das diversas atividades planeadas no âmbito de uma ação ou projeto. Nesta fase incorpora-se a implementação das ações planeadas, registo, monitorização, acompanhamento e avaliação dos mesmos.

Apresentamos informações com base no gráfico 15. Em primeiro lugar, se caracterizam as ferramentas as

metodologias de gestão desenvolvidas por os países, incluindo uma análise comparativa sobre o CNS. Em segundo lugar, vamos discutir o estado de coisas no que respeita ao acompanhamento ferramentas de seguimento desenvolvidas, em terceiro lugar metodologias de avaliação a ser implementadas, reservando, finalmente, um parágrafo para as realizações e dificuldades identificadas pelos países na implementação prática destas metodologias.

**GRÁFICO 15**  
VARIÁVEIS UTILIZADAS NO PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO  
- PROCESSO DE GESTÃO



FUENTE: Elaboração Própria

## 5.1. Metodologias de gestão da CSS

Neste ponto, vamos analisar os principais elementos que caracterizam a gestão de projetos e ações CSS, entender por que esses procedimentos e têm ferramentas utilizados na implementação do planeado, registo, acompanhamento e avaliação das mesmas.

Como os processos de gestão CSS estão consolidar-se e em muitos casos os países não conseguiram gerar ferramentas para lidar com todas as fases do ciclo de gestão dos mesmos, partiremos da análise dos elementos gerais para abordar as etapas de registo, acompanhamento e avaliação nas secções seguintes.

O processamento de informação lança alguns interessantes elementos que representam o estado e as características gerais da gestão da CSS nos 17 países pesquisados.

Como primeiro ponto 7 países não identificaram seus modelos de gestão de projeto e ações da CSS. Neste grupo de países, o modelo de gestão é geralmente determinado de tempos em tempos, com base em consenso com a contraparte. Embora esta seja uma prática que pode ser positiva, deve-se notar que não ter um modelo próprio a partir do qual possa discutir e propor constitui uma lacuna no contexto de qualquer processo de negociação.

Nos 10 países onde há uma metodologia estabelecida os países têm optado por adaptar à filosofia Sul-Sul ferramentas próprias da cooperação tradicional como o 'Gestão do Ciclo do Projecto (PCM)'.

Isto implica que fora integradas a estas, elementos de horizontalidade, equidade, reciprocidade, bidirecionalidade e não condicionalidade que caracterizam a CSS. A capacidade de adaptar ferramentas, cujo uso tem provado ser muito bem sucedido, que foram adquiridas pelos países ao longo dos anos como receptores de cooperação tradicional da conta de sua capacidade de inovar a partir das suas próprias experiências e lições aprendidas.

As intervenções de CSS tendem a concentrar-se principalmente em fortalecer as políticas públicas e as capacidades dos países para gerá-los, desenvolvidos a partir de experiências em outros países igual ou inferior desenvolvimento. A maneira de fazer isso em CSS é a assistência técnica e troca de experiências envolvendo aos equipes técnicas dos países, ou seja, eles envolvem altos níveis de empoderamento dos atores nacionais e do país parceiro. Assim, o uso de consultores externos para a implementação do projeto não seja um mecanismo comum em CSS, no momento que a institucionalização do processo esperado com esse tipo de intervenção dificilmente possa externalizar as ações.

Finalmente, deve-se notar que os progressos realizados na sistematização dos processos de gestão (5) são relativamente baixos, quando comparados com os progressos realizados no processo de identificação destes produtos (Capítulo 3.3). A falta de processos sistemáticos pode dificultar a implementação de programas e projectos, bem como a progressiva homologação dos processos a nível nacional permeia um melhor registo, acompanhamento e avaliação do mesmo.

### GRÁFICO 16

#### CARACTERIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS E AÇÕES CSS



FUENTE: Elaboração própria

## 5.2. Ferramentas e processo de registo do projeto e ações CSS

O registo de ações e projetos da CSS que um país implementa no território nacional ou num país parceiro é hoje um desafio pendente, apesar do grande progresso feito em muitos países da região.

A importância de registar as ações e projetos devem ser avaliados a partir de duas dimensões: a dimensão técnica relacionada com a capacidade de conhecer o que está a ser feito, como está a ser feito e para que se está a feito, condições básicas que permitirão monitorar e avaliar num momento sucessivo; e numa dimensão política, que tem a ver com tornar visível a dimensão real destes intercâmbios Sul-Sul para os países da região, que se multiplicam e fortalece-lo dentro e fora dos canais oficiais das relações de bilaterais de cooperação.

De acordo com os resultados deste processo de diagnóstico catorze países têm no momento uma ferramenta ou procedimento de registo da CSS: cinco têm sistemas de registo IC incluindo o CSS, quatro desenvolveram sistemas de informação e dois estão a desenvolver, quatro utilizam matrizes de gestão interna. Vale a pena detalhar cada uma dessas ferramentas:

- Os sistemas de registo são geralmente um conjunto de bases de dados unificadas num único sistema que permite consultar informações com base em categorias homologados (número de beneficiários, territórios de intervenção, setores, entre outros). Estes registam todos os projectos de cooperação

internacional que são implementadas no país, incluindo um módulo específico para o CSS. Argentina, Equador, Honduras, República Dominicana e Uruguai têm essa ferramenta para registo.

- Os sistemas de informação são entendidas como plataformas informáticas criados para hospedar um sistema de informação que pode gerar relatórios periódicos sobre as diferentes fases de implementação do projecto. Incorporar variáveis de diferentes tipos que permitam o progresso nas diferentes fases do projecto. Eles cobrem toda cooperação para o desenvolvimento de um país, proporcionando diferentes fases para diferentes tipos de cooperação. Os países que têm essa ferramenta são o Brasil, El Salvador e México; Colômbia e Chile estão a desenvolvê-los, tendo até agora implementado até à fase correspondente à cooperação tradicional.
- As matrizes de gestão interna correspondem geralmente a procedimentos para o registo de ações e projectos gerados na gestão prática das unidades técnicas da CSS. Normalmente não correspondem aos processos de gestão institucionalizados. Os países que utilizam este processo de registo são Bolívia, Guatemala, Paraguai e Peru.

Uma das dificuldades encontradas pelos países na altura de registar informação de ações e projetos de CSS é a disponibilidade da mesma, de modo periódica e atualizada. Em muitos casos, isto deve-se à dificuldade de articular uma multiplicidade de atores com capacidade de gestão e projectos de cooperação diferentes, que tornam difícil ter com a quantidade de informação de qualidade

### GRÁFICO 17

#### FERRAMENTAS DE REGISTO DE ACÇÕES E PROJECTOS CSS



FUENTE: Elaboração própria

necessária; em muitos casos, a falta de obrigatoriedade na entrega de informação pode ser um problema num cenário como este. Neste sentido devem ser enfatizadas duas exceções, Uruguai e México, que dão origem a um precedente interessante a este respeito.

- Em México, a Lei sobre Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (LCID) aprovada no ano 2011 estabelece que a Agência Mexicana de Cooperação para o Desenvolvimento (AMEXCID) Administrará o registo e o Sistema Nacional de informação da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento Estabelecendo a obrigatoriedade das instituições de entregar informação.
- No Uruguai, a Lei 19,149 de 24 de outubro de 2013 criou oficialmente o Registo Nacional de Cooperação Internacional estabelecendo a obrigatoriedade para algumas instituições de remeter informação à Agência Uruguai de Cooperação Internacional (AUCI).

Em ambos casos a medida permitiu melhorar os níveis de registo da cooperação Sul-Sul a nível nacional.

### 5.3. Ferramentas de monitorização e seguimento

Uma vez registadas as ações e projetos uma correcta implementação exigirá de um fluxo constante de informação de qualidade, que permita monitorizar os avan-

ços em relação aos resultados esperados para validar as metodologias ou incorporar correcções atempadamente. Os insumos gerados neste processo são vital importância para alcançar resultados bem sucedidos na implementação do projeto.

As ferramentas utilizadas pelos países para fazer Acompanhamento aos projetos CSS são diversas. Deve notar-se que existem deficiências significativas quando se trata de realizar a monitorização e Acompanhamento dos projetos, sete países responderam não realizar a acompanhamento, quer seja por falta de metodologias e ferramentas ou por questões relacionadas com a quantidade e qualidade da informação disponível.

As principais ferramentas desenvolvidas por os países são Relatórios - periódicos, progresso, de meio término-, as missões de acompanhamento e as avaliações de meio término. Alguns países têm indicadores gerais de acompanhamento que incorporam todos os projecto de CSS (6 países). No caso do Brasil e Colômbia são somados aos acordados com a contraparte no processo de construção do projeto (4 países).

Os insumos gerados no acompanhamento e monitorização facilitam também os processos de avaliação. O acompanhamento e monitorização da implementação do projeto deve ser entendida como um processo de aprendizagem contínua, que permite repensar o projecto desde a sua implementação, a fim de obter ou melhorar os resultados esperados.

## GRÁFICO 18 FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO



FUENTE: Elaboração própria

## GRÁFICO 19 METODOLOGIAS PARA A AVALIAÇÃO DO PROJETO CSS



FUENTE: Elaboração própria

### 5.4. Metodologias de avaliação

A avaliação dos projetos CSS continua a ser um nó crítico na gestão da CSS, os países ainda têm muitas dificuldades na hora de avaliar os projectos sendo poucos os que de momento tem uma metodologia. Ao momento Argentina, Equador, Brasil, El Salvador e Peru desenvolveram metodologias de avaliação para a CSS.

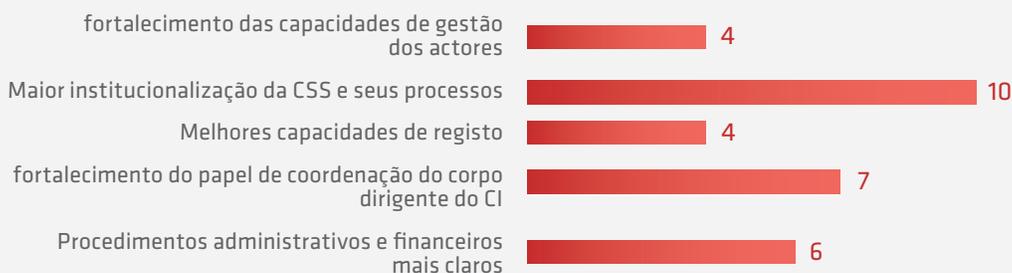
Outro elemento digno de nota é que a necessidade de avançar com o desenvolvimento de metodologias de avaliação é uma discussão aberta na região, com cinco países estão actualmente a trabalhar neste processo.

### 5.5. Conquistas e dificuldades na gestão de projectos de CSS

O fortalecimento das relações de CSS entre os países, que se refletem num maior número e complexidade das intervenções, procura também alocar mais recursos humanos, técnicos e financeiros para esta finalidade. As instituições de cooperação são, em muitos casos responsáveis pelo acompanhamento, monitorização e avaliação de projetos que envolvam enormes desafios quando as iniciativas se multiplicam envolvendo mais e diferentes atores.

Na região, como nós analisamos nos parágrafos anteriores, eles têm sido capazes de desenvolver várias

## GRÁFICO 20 CONQUISTAS OBTIDAS NA GESTÃO DE PROJECTOS EM CSS



FUENTE: Elaboração própria

ferramentas para responder a cada uma das fases de gestão dos projectos CSS. Os resultados alcançados nesta matéria são importantes, assim como as dificuldades que surgem à mesmo tempo, são implementados novos processos.

Todas as respostas dos países concordam em posicionar uma maior institucionalização dos processos de CSS como a principal conquista no âmbito dos seus processos de gestão. Isto tem ocorrido tanto através do fortalecimento das capacidades dos actores e do fortalecimento do papel de liderança da instituição CI, permitindo melhorar as capacidades de registo e ter procedimentos administrativos e financeiros mais claras.

No entanto, a análise das dificuldades dá conta de um longo caminho a percorrer, o que reflecte as deficiências que ainda existem na consecução das conquistas conseguidas ao longo do processo de construção dos seus próprios modelos de gestão.

A fraca institucionalização dos processos explica em grande parte os resultados encontrados no processo de diagnóstico: as brechas nas capacidades de gestão entre os diferentes actores, a qualidade e a quantidade de informação disponível e a falta de recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis. Neste sentido, a falta de institucionalidade deve ser entendida em

duas dimensões: em primeiro lugar, a falta de adoção de procedimentos formais; por outro, uma insuficiente apropriação / legitimação do CSS e seus procedimentos pelos actores e instituições nacionais.

A questão dos recursos, tanto financeiros como técnicos, requerem monitorização, acompanhamento e avaliação dos projectos, bem como o apoio técnico na execução dos mesmos, repetidamente surgem como uma dificuldade. Esta situação ocorre mesmo em países que avançaram y muito no desenvolvimento de ferramentas e metodologias de avaliação e encontrar-se na falta de recursos o principal obstáculo para a sua implementação. Em outros casos, a falta de pessoal técnico que possa assumir a monitorização minuciosa dos projetos nas instituições competentes também dificulta que esta assuma o papel de assessorar e coordenar a implementação dos projectos de CSS.

Finalmente, é interessante notar que 11 de 17 países Nas limitações de carácter administrativo, o principal obstáculo na implementação de metodologias de gestão da CSS. Aqui questões relacionadas com o longo tempo, processos burocráticos, complexos, limitações importantes na hora de executar os recursos previstos assim como problemas para assumir contrapartidas exigidas pela abordagem de partilha de custos geralmente incorporados nos projectos CSS.

## GRÁFICO 21 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DA CSS



FUENTE: Elaboração própria

## 5.6. Resumo das metodologias de gestão de do projetos de CSS em 17 países iberoamericanos

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Argentina	desenvolveu uma metodologia própria, a partir da filosofia sul-sul, e usa elementos de gestão do ciclo do projecto (PCM).	<p>Têm várias formulários de projectos que respondam às fases do ciclo do projecto.</p> <p>Têm uma base de dados que, regista as missões dos projetos e atividades de cooperação. Além disso, esta base tem relatórios parciais e finais -elaborados pelos técnicos envolvidos.</p>	Em cada projeto as partes definem os indicadores de acompanhamento e monitorização.	Em cada projeto as partes definem os indicadores de avaliação.	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a reforçar as capacidades nacionais nas áreas que os governos identificam como prioritárias.</li> <li>• Asseguram a realização dos projectos, que sejam relevantes para os países envolvidos.</li> <li>• Permite compartilhar solidariamente as políticas públicas bem sucedidas para superar os desafios ao desenvolvimento.</li> <li>• Que os atores tenham um papel activo e decisivo.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige um trabalho duro da equipe DGCIN para uma coordenação bem sucedida entre todos os atores envolvidos.</li> <li>• Alcançar a articulação dos atores, principalmente considerando que correspondem a diferentes disciplinas e, portanto, as áreas governamentais.</li> <li>• Alcançar uma comunicação fluida e clara na hora de tomar decisões.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
<b>Bolivia</b>	Na CSS conta-se com matrizes de acompanhamento, onde se detalha as entidades que participam no projeto, o objetivo de mesmo, as atividades contempladas, o seu calendário e detalhes de envio e recebimento de notas, acordos alcançados nas avaliações de meio prazo, etc. que permitem um acompanhamento de cada uma das ações de cada projeto.	Tem matrizes de acompanhamento, onde se detalha as entidades envolvidas no mesmo projeto, o objectivo, as actividades previstas, o seu cronograma e detalhes de emissão e recepção de notas, acordos assinados nas avaliações de médio prazo etc. que permitem manter um acompanhamento de cada uma das ações de cada projeto. Esta-se a trabalhar num sistema de registo e acompanhamento.	Não dispõem de ferramentas de monitorização e acompanhamento.	Não dispõem de ferramentas de monitorização e acompanhamento.	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Através de matrizes de seguimento tem-se um rastreamento detalhado das ações realizadas em cada projeto. Do mesmo modo, procura-se que esta matriz faça parte de um sistema informático de CSS no portal da VIPFE e que se espera que esteja pronto até no final da presente gestão.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de informação disponível para manter o acompanhamento adequado dos projectos.</li> </ul>
<b>Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolve a fase de implementação e monitorização e a etapa de avaliação e fechamento estabelecido no Manual de Gestão de cooperação técnica Sul-Sul.</li> <li>A etapa de implementação e monitorização compreende duas dimensões interdependentes: a implementação técnica e a execução administrativa financeira das ações previstas nos documentos do projeto e Acção Preparatória</li> <li>E o processo permanente de acompanhamento, através do qual se faz o acompanhamento participativo no progresso da implementação das iniciativas realizadas.</li> <li>O processo de implementação de projectos e ações preparatórias para a Cooperação Técnica Sul-Sul está dividido em três fases:</li> </ul>	O ABC tem um sistema informatizado para permitir o registo de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul para acompanhamento da sua implementação física e financeira.	<p>O monitorização é um processo contínuo de recolha e análise sistemática de informação para apoiar a gestão das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul. É um exercício que permite descobrir se os produtos e os resultados estão a ser alcançados conforme o planeado, se os recursos estão a ser usados como planeado. Também identifica a relevância da iniciativa em relação às necessidades dos beneficiários.</p> <p>A sua finalidade é fornecer inputs para reconhecer as dificuldades decorrentes de medidas correctivas. Além disso, monitorizando os pontos fortes e os progressos na realização dos resultados e objectivos (comparação entre os objetivos esperados e objetivos alcançados), bem como em relação ao uso dos recursos são identificados. As capacidades de coordenação e gestão da iniciativa, incluindo a gestão de riscos.</p>	<p>A avaliação é um exercício que serve a três importantes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a eficácia, eficiência e sustentabilidade das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul, assim como medir o seu desempenho.</li> <li>2. Examinar a qualidade do desenho, da planeamento e gestão e a coordenação de ações.</li> <li>3. Promover as lições aprendidas e recomendações para melhorar a cooperação técnica Sul-Sul brasileira.</li> </ol>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do Manual de Gestão Técnica da CSS como uma ferramenta para sistematizar e homogeneizar o processo.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Manual de Gestão técnico da Cooperação Sul-Sul está no início da sua implementação, não sendo possível, no momento, avaliar os sucessos ou as dificuldades.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Brasil (vem da página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase inicial: implementação do processo administrativo e financeiro que acompanhará a implementação do projeto. Faz-se o planeamento detalhado das atividades e mobilizam-se os recursos</li> <li>- Fase Principal. As ações previstas no / do Plano (s) trabalho (s) são implementados e os bens e serviços são licitados, contratados e executados.</li> <li>- Finalização. A estratégia de saída é posta em prática e a responsabilidades pelas iniciativas e pelos resultados são transferidos progressivamente para os beneficiários (pp.99-101).</li> </ul>		<p>Tem duas dimensões: monitorização do processo (dimensão operacional e monitorização de efeito (dimensão técnica).</p> <p>Mecanismos e ferramentas de monitorização:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Os relatórios de monitorização (progressos/ avanços, relatórios de gestão diversos</li> <li>Missões de acompanhamento.</li> <li>Comité de acompanhamento de Projetos.</li> </ol>		
Chile	<p>Diante de um pedido de cooperação de um país, a IACG, responde após avaliação, através da concepção do projetos na forma bilateral ou triangular. Neste último mantém o componente de contrapartida financeira observada na cooperação tradicional.</p> <p>Complementando a contribuição da AGCI, respeito financeiro do parceiro consiste em dar assistência técnica por parte dos funcionários públicos dos sectores nacionais.</p>	<p>A AGCI está a desenvolver um sistema informático, Sistema de Gestão de Projectos, no qual se registam os projectos que o Chile está a desenvolver entre outros países.</p> <p>O referido sistema está a construir a rampa interna e em desenvolvimento, os primeiros projectos foram os projectos que o do Chile desenvolve no exterior.</p> <p>Numa segunda fase, está a ser incorporado o Ciclo de Bolsas de Estudo e numa terceira está prevista a incorporação de projetos para a cooperação para o desenvolvimento nacional.</p>	Está a ser desenvolvido.	Está a ser desenvolvido	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento e formatos estabelecidos na organização para avançar na implementação do projeto CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A informação recolhida não leva em conta todos os processos de cooperação Sul-Sul realizadas no país.</li> <li>• projectos considerados 'executados' pelos países parceiros, sem executarse todas as atividades.</li> <li>• Reprogramação de datas por parte das entidades técnicas dos países em desenvolvimento.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Chile (vem da página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> <li>Incerteza quanto ao cumprimento do princípio de custos partilhados.</li> </ul>
Colômbia	<ul style="list-style-type: none"> <li>No âmbito das Comissões Mistas estabeleceu-se uma metodologia que se inicia na convocatória, em oferta recebem-se os projectos de demanda dos parceiros e são revistos tecnicamente e analisados para ajustar os projetos conjuntamente.</li> <li>Uma vez que as comissões são realizadas e se aprovam os projetos fazem-se reuniões trimestrais de acompanhamento com o país, para ver o estado de implementação e solucionar todos os problemas que permitam a execução e, finalmente, avalia se cada projeto cumpriu atendeu as actividades propostas.</li> <li>APC - Colômbia padronizou formatos para acompanhar as actividades (Relatório Técnico de Actividades), e para lidar com as exigências administrativas e financeiras, uma vez finalizados.</li> <li>Utiliza-se como metodologia de gestão o Gestão do ciclo do projeto (PCM)</li> </ul>	Para projetos tanto de oferta como de demanda, construiu-se a base de um sistema centralizado de acompanhamento, que se concentra em fornecer à Direcção da Oferta de Cooperação Internacional de informação oportuna, relevante, e com amplos critérios de pesquisa para suportar a tomada de decisões e prestação de contas de acordo com os requisitos específicos e diversificados. Estão a ser registados elementos de avaliação relativos a acções específicas de cooperação Sul-Sul e Triangular.	Indicadores de acompanhamento são incorporadas em todos os projectos CSS desde a formulação APC-Colômbia está a avançar na ampliação da sua capacidade técnica para continuar a apoiar o processo de formulação de indicadores cada vez mais robustos e de resultado ou impacto. Estes indicadores são qualitativos e quantitativos.	Durante 2013, realizou-se uma consultoria para avaliar os resultados das acções de oferta CSS avançadas no âmbito do Programa Regional para a Cooperação com a Mesoamérica (PRCM). Este ano, a APC-Colômbia articulou com o Departamento Nacional de Planeamento (DNP) e do Ministério das Relações Exteriores (MRE) para unificar critérios e processos de avaliação. Este exercício irá focar o fortalecimento da Agência através de processos de formação liderados pelo DNP, e uma avaliação piloto para um projecto emblemático da CSS.	
Costa Rica	Usa a metodologia de “gestão do ciclo do projecto procurando adaptá-la à dinâmica da CSS.	Não identificam	MIDEPLAN é responsável por o acompanhamento dos projetos enquadrada nas comissões mistas.  Utilizam avaliações de médio prazo.	MIDEPLAN é responsável pela avaliação dos projectos.	<b>Conquistas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento e visibilidade das capacidades técnicas desenvolvidas nas Instituições nacionais.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Costa Rica (vem da página anterior)			No acompanhamento utilizam-se os indicadores incluídos na formulação do projeto, como o número de pessoas treinadas, mudanças ou melhorias a nível institucional, documentos preparados etc. Assim, se determina se ela cumpriu os objectivos e resultado.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem Interinstitucional .</li> <li>Maior consciência dentro do sistema de laços da cooperação Internacional sobre a importância de transmitir conhecimentos e experiências bem sucedidas.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de disponibilidade de recursos humanos de satisfazer a demanda de cooperação.</li> <li>A falta de financiamento para fornecer contrapartida.</li> <li>As propostas de projectos são mal formuladas.</li> <li>Os canais oficiais de comunicação são respeitadas.</li> </ul>
Equador	Não tem um processo de gestão de ações e projetos de CSS institucionalizado.	O sistema de registo do projetos e a metodologia utilizada para SEGIB.	Não tem indicadores específicos de acompanhamento.	Tem uma metodologia para avaliar projectos.	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenha uma metodologia de avaliação de projeto CSS</li> <li>Tenha um registo do projeto CSS (pendente ações)</li> <li>Tem um registo do projeto CSS (pendente as ações)</li> <li>Desenvolveu intercâmbio sobre o registo e avaliação de projectos de CSS (República Dominicana Uruguai, pendente Colômbia, México e Chile).</li> <li>Tem regras específicas de avaliação, registo e monitorização (código das finanças públicas, resoluções internas)</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orçamentos para implementar a avaliação.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
------	--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------	---------------------------

**Equador**  
(vem da página anterior)

- Diversidade nos procedimentos com falta de formalidade na CSS não há documento de projeto, não há indicadores, é complexo avaliar sem informação dos parceiros, a alta rotatividade de pessoal técnico que recebeu o apoio técnico, problemas de sustentabilidade, às vezes tem que se voltar a fazer os mesmos projetos.

**El Salvador**

A Cooperação Sul-Sul adaptou alguns aspectos da cooperação tradicional em relação à gestão de projetos e ações no âmbito da metodologia de abordagem do quadro lógico e / ou Project Cycle Management (PCM). Outro elemento que se adaptou à gestão do ciclo dos projetos da Cooperação Sul-Sul, refere a implementação orientada e para os resultados, assim como o cumprimento de princípios tais como a apropriação, alinhamento e harmonização (AAA), que estão mais orientadas para a cooperação tradicional.

Conta com o Sistema de Informação de Cooperação para o desenvolvimento de de El Salvador (SICDES) que incorpora um módulo sobre a Cooperação Sul, no qual detalha os principais programas e projetos de cooperação técnica Sul-Sul e Triangular que o país tem em vigor com os seus parceiros para o desenvolvimento na região e fora da região.

Tem um grupo de referência técnica, composto por instituições nacionais oferentes, que apoia na implementação de uma série de indicadores que vão desde o planeamento, acompanhamento e visibilidade. Estes trabalhos tomam como parâmetro o progresso gerado no âmbito do Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul do SEGIB e o Comité de CSS da CEPAL.

Ambas as iniciativas de cooperação técnica, como demandante ou do oferente, geraram modelos de relatórios de avaliação sobre as actividades executadas no âmbito de projetos de cooperação técnica, que fornecem dados quantitativos e qualitativos como entendido no desenvolvimento da apoio técnico em particular. Outro mecanismo usado na cooperação Sul-Sul são as reuniões de avaliação de médio prazo aos programas bilaterais de cooperação.

**Conquistas:**

- Adaptabilidade das metodologias existentes às dinâmicas da cooperação Sul-Sul.
- Gestão de Projeto orientada para os resultados do desenvolvimento gradual liderança do país receptor nos processos de gestão de projetos de cooperação Sul-Sul.
- Inclusão de aspectos de acompanhamento e avaliação da gestão do ciclo do projecto de CSS. -Criação de ferramentas de implementação, acompanhamento e avaliação das iniciativas CSS flexíveis e adaptáveis.

**Dificuldades:**

- A necessidade de fortalecer as capacidades para a gestão de projeto em suas fases de avaliação e acompanhamento.

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
El Salvador (vem da página anterior)					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação de indicadores de impacto dentro dos projectos de cooperação Sul-Sul como receptor.</li> <li>• Necessidade de construção de ferramentas orientadoras ou mínimas para a gestão de projetos de Cooperação Sul-Sul como receptor.</li> </ul>
Guatemala	Não aplicável, porque atualmente, só há procedimentos estabelecidos e não metodologias.	Matrizes de trabalho internas projetadas ad hoc.	<p>Usam os seguintes indicadores de acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades realizadas.</li> <li>• Número de beneficiários diretos desglosado por sexo, etnia e idade.</li> <li>• Número de instituições beneficiadas.</li> </ul>	não tem metodologias de avaliação.	Não identificam.
Honduras	Não identificam.	Plataforma de Gestão da Cooperação (PGC), que tem um módulo de Cooperação Sul-Sul e Triangular.	Não tem ferramentas de monitorização ou acompanhamento.	Não tem ferramentas de monitorização ou acompanhamento.	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribui para cumprir com as atividades planeadas pelas instituições sectoriais.</li> <li>• Fortalecimento das capacidades institucionais.</li> <li>• Foram identificados as fortalezas de cada instituição e do país oferente.</li> <li>• Coordenação de diferentes atores.</li> </ul> <p><b>Dificuldades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes no orçamento.</li> <li>• Mudança de autoridades, que implica a renovação de funcionários e técnicos, o que atrasa a execução dos projectos.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
México	<p>No processo de gestão de projeto e ações de CSS participam vários atores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMEXCID: coordena o avanço na execução da carteira de programas de cooperação. Impulsiona a execução y realiza a gestão necessária para solicitar a participação de especialistas em projectos de cooperação e assegura as despesas com peritos de mobilidade. Solicita relatórios meios para os sectores e peritos participantes e organiza avaliações intercalares.</li> <li>• Instituições Executoras (coordenador de setor): responsável sectorial por fazer avançar na implementação de projectos é o ponto de contacto entre a AMEXCID e as áreas técnicas e para encontrar especialistas que possam responder a um pedido particular.</li> <li>• Áreas Técnicas / especialista: Estruturam os planos de trabalho, prepararam a formação ou atividades programadas realizam as acessórias estabelecidos nos projetos. Geralmente acompanham à distância mesmo após as actividades realizadas e produzem relatórios de actividades que têm de referir a unidade de relações internacionais do setor, que por sua vez enviado para o AMEXCID.</li> </ul>	<p>Os sistemas de registo abrangem todos os tipos de cooperação (oferta e recepção de cooperação, incluindo a CSS e Triangular, cooperação de doadores tradicionais, cooperação financeira, bolsas de estudo, etc.)</p> <p>Tem dois sistemas de registo principais :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Informação mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (SIMEXCID) plataforma vigente para o registo de projectos geridos na AMEXCID, utilizado desde 2009.</li> <li>2. O Registo Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento. Durante o primeiro semestre de 2014, a nova plataforma tecnológica que vai abrir o Registo Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (RENCID) foi construída e com o qual se recolherão informações das dependências e entidades da APF anualmente. A plataforma está concluída e o período de inscrições aberto em 15 de setembro. Haverá um tempo de transição de SIMEXCID para a plataforma RENCID, para que eventualmente se integrem os registos da gestão dentro e fora da agência num único banco de dados.</li> </ol>	<p>Sim, AMEXCID faz acompanhamento uma série de indicadores de desempenho que se concentram numa matriz de indicadores. Esta matriz está alinhada com o Plano Nacional de Desenvolvimento, o Programa Sectorial das Relações Exteriores e Programa de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento.</p> <p>Os indicadores correspondem a projectos e ações de CSS, seja como oferente ou demandante são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de variação de recursos financeiros fornecida para a oferta de cooperação mexicana provenientes de várias fontes de financiamento.</li> <li>• Pessoas beneficiadas directamente em programas e projectos de cooperação técnica e científica.</li> <li>• A percentagem de novos projectos de cooperação internacional para o desenvolvimento que começou a execução.</li> <li>• A percentagem de progresso nas reuniões de negociação de projectos de cooperação internacionais para o desenvolvimento programadas.</li> <li>• Para os programas de cooperação educacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>- As subvenções concedidas a estrangeiros pela AMEXCID.</li> <li>- Recepção de pedidos para bolsas de estudo para estudos superiores ou de pós-graduação no México.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Actualmente, está-se a desenhar Sistema de Monitorização e Avaliação de projectos de cooperação internacional para o desenvolvimento a fim de melhorar a concepção dos projectos e ter mais informações sobre a cooperação oferecida.</p> <p>Este sistema proporciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A modificação de apresentação de projectos da AMEXCID.</li> <li>• Modificação de apresentação de relatórios intercalares e criação de um formato de relatório final.</li> <li>• Aprovação de processos para a realização de avaliações do avanço dos programas.</li> <li>• Desenho de pesquisa ex post e de pesquisa a ser realizada anualmente para conhecer os resultados e o uso da cooperação concedida pelo México.</li> </ul>	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar da fragmentação da informação e gestão, tem feito progressos na execução de projetos mais complexos e abrangentes.</li> <li>• O AMEXCID e as instituições estão envolvidas activamente na concepção, adaptação e acompanhamento dos projectos.</li> <li>• Está-se a tentar fazer a migração para uma visão de gestão para resultados que privilegie a qualidade sobre a quantidade de projetos.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não pessoal suficiente para a direção da execução de um projeto.</li> <li>• Os planos de trabalho e agendamento de atividades é continuamente modificada pela necessidade de agregar agendas de especialistas e instituições envolvidas.</li> <li>• A responsabilidade e a informação sobre o projeto estão altamente fragmentado entre todos os atores nacionais e da contraparte. Portanto, o acompanhamento na execução e os produtos e resultados é difícil para a mesma fragmentação da informação.</li> <li>• O âmbito regulamentar em alguns casos, dificulta a execução e financiamento de projectos com vários componentes diversos.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
México (vem da página anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>As representações do México no estrangeiro (RME): realizam o acompanhamento na execução dos projectos in situ e informam à AMEX-CID do progresso e necessidades do país parceiro.</li> <li>Durante todo o processo de comunicação frequente entre RME e a coordenadora da cooperação com o país parceiro é essencial para o fluxo de execução dos projetos.</li> </ul>	<p>Com a nova plataforma tecnológica, foram disponibilizados aos funcionários de toda a administração pública federal com instruções para o usuário, notas metodológicas, guias de cláusulas, documentos para facilitar a identificação de cooperação, e ferramentas tecnológicas que facilitam o processo.</p> <p>Para o desenho do registo realizou-se um exercício profundo da definição metodológica e análise de práticas de registo, como resultado construiu-se a metodologia mexicana de quantificação da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento que o México realiza.</p>		Até agora tem pilotado o novo formato de apresentação de projectos em áreas bilaterais e regionais e em breve vai avançar na criação dos seguintes instrumentos. No caso da demanda esta metodologia pode ser aplicada nas áreas em que não haja acordo com a contraparte outra metodologia estabelecida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>À medida que a oferta de CSS avança em tamanho e complexidade, torna mais evidente a necessidade de fortalecer a gestão por resultados e assegurar que os esquemas de gestão permitem projetos mais ambiciosos com abordagens inovadoras e maior orçamento.</li> <li>É essencial para continuar o processo de sensibilização e formação em matéria de cooperação. Não todas as instituições que fazem parte do sistema de CID têm conhecimento especializado sobre o que implica a CSS para o desenvolvimento.</li> </ul>
Nicaragua	Não têm uma metodologia, adaptam-se à metodologia do cooperante.	Não têm ferramentas de registo.	Não têm indicadores de acompanhamento.	Não têm metodologias de avaliação.	Não identificam.
Panamá	Não identificam.	Trata-se de solicitar informação periódica, que se regista, mas não no contexto de um mecanismo de registo formal de projectos.	indicadores específicos de cada projeto.	Não têm metodologias de avaliação.	Não identificam.
Paraguai	Não identificam.	Matrizes de Excel para o registo dos projectos.	<p>Não têm indicadores Embora seja solicitado às instituições a apresentação de informações de acordo com o progresso dos seus projectos, há instituições que não cumprem.</p> <p>A atualização é solicitada através de notas ou telefonemas e registados na mesma folha de Excel.</p>	Não	<p><b>Conquistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As instituições mais bem informados.</li> <li>Processo mais ordenado.</li> <li>Informações actualizadas sobre os projectos STP.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigências não satisfeitas.</li> <li>Apresentação de projectos atrasados às instituições.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Peru	Não identificam.	Institucionalmente não, ainda cada profissional gere um sistema de acompanhamento e monitorização de projetos em Excel.	Não se tem indicadores de acompanhamento .	Se, neste contexto, a APCI realiza o acompanhamento e avaliação das acções de CSS empreendidas com base nos seguintes instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de avanço do projeto.</li> <li>- Relatório Final de Avaliação.</li> <li>- Avaliação da assistência técnica de estrangeiros para instituições peruanas.</li> <li>- Avaliação de estágios de peruanos no estrangeiro.</li> </ul>	<b>Conquistas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Através dos relatórios de progresso do projeto tem-se conseguido otimizar a programação das próximas atividades a serem implementadas.</li> </ul> <b>Dificuldades:</b> <p>Recebimento inoportuno de relatórios técnicos que naquela ocasião não permitiu uma programação adequada.</p>
República Dominicana	Envolve a participação activa de todos os atores, já que as suas atividades são de transferência de conhecimento os custos do seu desenvolvimento são compartilhados entre os dois atores.  Depois de o projeto ser aprovado, faz-se um calendário de execução e antes das datas de cada uma das atividades faz-se a coordenação com os órgãos executores.	O mecanismo de registo do projeto é a matriz única de Cooperação Internacional (MUCI), um documento de Excel recolhe informações sobre as características do projeto, as áreas de intervenção e informações financeiras.	Não. Em alguns projetos, incluem-se indicadores se a metodologia do cooperante o exige.	Não têm metodologias de avaliação	<b>Conquistas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação interinstitucional dos atores envolvidos na implementação de um projeto.</li> <li>• Gestão através do ponto focal de cooperação.</li> </ul> <b>Dificuldades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações para cobrir custos das actividades.</li> </ul>
Uruguai	As ferramentas de gestão de CSS são frequentemente as mesmas -embora no caso da cooperação tradicional ainda persiste a necessidade de adaptar as ferramentas do país cooperante-:Formulários de projetos (perfil do projeto), relatórios de actividade produzidos pelos sectores (ferramentas de monitorização).  São utilizadas Comitês de Gestão interinstitucionais.	O AUCI tem um banco de dados de projetos que inclui todos os projetos e ações de cooperação, tanto tradicional como CSS. No caso de projectos de CSS os domínios são projetados para serem compatíveis com o relatório SEGIB. A inclusão de ações entre projectos de cooperação foi feito também para registar as ações de CSS que não	Não há indicadores de acompanhamento específicos desenvolvidos. Faz-se o acompanhamento e da execução e a principal ferramenta para isso são os relatórios de progresso que fornecem periodicamente os atores envolvidos na implementação de ações.  Não têm uma metodologia específica para a acompanhamento da CSS.	Não há metodologias de avaliação, neste sentido está-se a trabalhar nisso, e conseguiu-se implementar alguns pilares.	<b>Logros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um procedimento claro para a atribuição do 'Fundo de Cooperação Técnica' não estão sistematizados num documento institucional.</li> <li>• Tem um manual de despesas para a implementação de fundos específicos: por exemplo, o Uruguai México.</li> </ul>

PAÍS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO	REGISTO DE AÇÕES E PROJETOS DE CSS	MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	CONQUISTAS E DIFICULDADES
Uruguai (vem da página anterior)		<p>Eles foram encaminhados - uma vez que a CSS no Uruguai é executada principalmente por meio de ações de forma pontual e por meio de projetos.</p> <p>O banco de dados está em construção desde pouco antes da criação da agência; não tem o seu próprio software para a gestão desses dados.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem instituição que pode canalizar a demanda, filtrar e validar com a contraparte é fundamental (no caso do Uruguai é a AUCI). A isto soma-se o papel da AUCI na assistência técnica, principalmente com as instituições com capacidades específicas mais débeis.</li> <li>• O número de ações de projectos de CSS que são implementadas aumentou tremendamente com este trabalho, também de grande influencia a capacidade de registo que permite visíveis as acções em números.</li> <li>• Tem gerado uma consciência clara na maioria das instituições no que respeita à CSS.</li> </ul> <p><b>Dificuldades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de institucionalização e sistematização de processos e critérios de alocação dos recursos do fundo não são explicitamente declarados em qualquer documento gestão de CSS.</li> <li>• A CSS tem muito poucos anos, muito pouca documentação e sistematização de processos. Registraram-se progressos, mas ainda há muito a ser feito no processo de institucionalização dos processos de gestão da CSS.</li> </ul>

FUENTE: elaboração própria

## 6. Conclusões: As experiências bem sucedidas no desenvolvimento de ferramentas e modelos de gestão para a CSS na região

Um dos principais objectivos deste processo de diagnóstico foi incentivar a identificação interna dos países das principais ferramentas e procedimentos utilizados para identificar, planejar e gerir as ações e projetos. Foi um trabalho feito de forma participativa, através de várias ferramentas que nos permitiram levantar um grande volume de informações que apresentamos sistematizado neste trabalho.

A título de finalização, apresentamos a seguir uma série de casos que desenvolveram metodologias consideradas bem sucedidas de uma série de critérios identificadas no diagnóstico e posteriormente validados sob a Oficina Quito nos dias 24, 25 e 26 setembro de 2014.

### 6.1. Critérios para a identificação de sucesso de gestão de experiências de CSS

Utilizaram-se 4 critérios para a avaliação das diferentes ferramentas desenvolvidas pelos países:

**1. Inovação:** Gerando novas ferramentas que respondam aos desafios específicos do CSS, que introduzam novas práticas e conceitos.

A partir da experiência prática da gestão CSS foram estabelecidos os seguintes mínimos comuns que devem incorporar uma ferramenta inovadora:

- A participação conjunta dos atores interessados ao longo de todo o processo e integração de diferentes atores, como exemplo da sociedade civil.

- A horizontalidade e solidariedade com novas modalidades na prática da CSS, é dizer que na prática, as ações não resultam no país receptor e país doador.
- A criação de novas ferramentas para melhorar a gestão (processos de diferenciação) e ferramentas metodológicas apropriadas um quadro conceptual que incluem processos de avaliação ex ante.
- A institucionalização da prática da cooperação.
- A capacidade de incorporar novos projetos e novas estratégias de cooperação na fase de execução.

**2. Eficiência:** Fazê-lo da melhor forma, obtendo os resultados esperados e poupando recursos técnicos e humanos.

A partir da experiência prática de gestão de CSS estabeleceram-se com os países os seguintes mínimos comuns que devem incorporar uma ferramenta eficiente:

- Capacidade de resposta aos desafios persistentes
- Fornece às metas e linhas de acção dos planos de desenvolvimento do país, não são ações isoladas, articulação com os assuntos nacionais -. (Relevância), a negociação com base em prioridades nacionais
- Plano e orçamento de acordo
- Gestão de Resultado
- Construção de mínimo comum
- Cumprimento do cronograma dos objetivos
- Eficiência no tempo
- Sistematização de Processo
- Flexibilidade

- Altos níveis de coordenação entre os atores envolvidos
- Incorporação de novas tecnologias de comunicação

**3. Adaptabilidade:** Ter capacidade de se adaptar em tempo e espaço. Que responde às preocupações e processos de construção em andamento na região.

A partir da experiência prática de gestão da CSS estabeleceram com os países os seguintes mínimos comuns que deve incorporar uma ferramenta eficiente:

- Flexibilidade
- Potencial para ser replicado
- Que reflita a dinâmica e tendências de construção de processos de gestão na região
- Pode ser aplicado em diferentes contextos e situações
- O processo esteja sistematizado, a fim de ser partilhado

**4. Institucionalização:** tem duas dimensões; por um lado, uma dimensão formal, o que implica que os procedimentos se apoiem na legislação que os reconhece como válidos, e uma dimensão real, o que envolve habilitação por dos atores de CSS, a fim de que os ditos processos possam ser sustentáveis ao longo do tempo.

A partir da experiência prática de gestão da CSS, estabeleceram com os países os seguintes mínimos comuns necessários para institucionalização das ferramentas.

- Que os processos sejam claros e sistematizada.
- Que tenham uma base normativa incorporando esses processos na gestão pública.
- Eles sejam conhecidos pelos vários intervenientes nacionais
- Eles sejam usados por vários atores envolvidos no processo de CSS.
- Isso torna possível a articulação de diferentes atores.

## 6.2. Experiências bem sucedidas no desenvolvimento de experiências da gestão de CSS

**Brasil: Sistematização dos processos de gestão da CSS.** A sistematização de ciclo completo de gestão da cooperação é a única experiência deste tipo no Países objeto de estudo e serve como uma ferramenta e experiência de referência importante, especialmente con-

siderando que esta ferramenta é uma grande vazios que ocorre na grande maioria dos países membros.

**Uruguai: processo de identificação das capacidades nacionais.** Apresentam uma inovação conceptual importante porque o caso uruguaio é o único que fez uma reflexão conceptual sobre o que é oferecido, não usa a terminologia de oferente Sul-Sul.

**El Salvador: Planeamento Participativo de Projetos de CSS.** Participação e inclusão de uma variedade de atores no planeamento representa um elemento importante na CSS, reflete claramente os princípios de horizontalidade, reciprocidade e não conformidade.

**Argentina: Financiamento de acções e projectos de CSS através do FOAR.** No caso do fundo argentino constitui-se não apenas como uma ferramenta de financiamento, é também um fundo de gestão e promoção da CSS. Incorpora também elementos conceptuais, tem uma longa história que reforçou o papel da Argentina ns CSS na região e ser o financiamento um dos principais problemas para o processo de consolidação da CSS, este caso pode servir para gerar mecanismos que permitam contar com recursos para viabilizar acções e projectos de CSS é uma constante em todos os países da região.

## 6.3. Apresentação de experiências desenvolvidas pelos países

### 1. Brasil: Sistematização dos processos de gestão da CSS

O “Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul” da ABC / MRE procura dar parâmetros e procedimentos técnicos de gestão próprios e adaptados às estruturas conceptuais e operacionais da Cooperação Técnica Sul-Sul (SSC) brasileira, não é apenas uma compilação de metodologias, de como elaborar um programa ou projecto, é uma forma de empoderar os princípios da CSS: horizontalidade, solidariedade, reciprocidade e participação em práticas de gestão no Brasil.

O manual incorpora todo o ciclo do projecto a partir de uma perspectiva integral, começando com o processo de identificação de oportunidades para a cooperação ao abrigo do princípio ‘demand-driven’, até a formulação, execução técnica, acompanhamento e avaliação iniciais.

**TABELA 3**  
EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE LA CSS

ATORES	CRITÉRIOS			
	INNOVAÇÃO	EFICIÊNCIA	ADAPTABILIDADE	INSTITUCIONALIZAÇÃO
<b>Brasil:</b> Sistematização dos processos de gestão de CSS	Sistematização do ciclo completo de gestão da cooperação é a única experiência de seu tipo nos países objeto de estudo.  Processo de revisão diária da gestão para a cooperação.	Esclarece processos e facilita a sua institucionalização.	A necessidade de sistematizar os processos e metodologias de gestão da CSS destacadas neste processo de diagnóstico.  Este exercício iria consolidar os processos de gestão da CSS, alguns países já estão em processo.	O manual de cooperação técnica Sul-Sul é um documento de consulta pública que clarifica e padroniza os diferentes processos que estão sendo implementadas pelas instituições brasileiras envolvidas em ações de cooperação Sul-Sul
<b>Uruguai:</b> Processo de identificação de capacidades nacionais	Do ponto de vista conceptual superar a lógica de oferta de cooperação própria da CNS. Na prática, é construído como uma lista aberta numa lógica em que o processo se ativa determinado pela procura.	Isso tem permitido para divulgar as capacidades nacionais e encaminhá-las para consolidar as relações do Uruguai com os seus vizinhos.	Convida a começar a refletir profundamente sobre os próximos passos na mudança de paradigma do CNS para a CSS.	O documento de capacidades é público, o caráter participativo da sua construção garante apropriação pelos diferentes atores que podem participar de ações e projetos de CSS.
<b>El Salvador:</b> Planificação participativa de projetos de CSS	O planejamento participativo de proyectos de CSS inovadora em relação à CNS. É uma característica que assume a CSS na região.	Reflete os princípios de horizontalidade, reciprocidade e não-conformidade. Além disso, melhora a qualidade dos proyectos de CSS	Permite a avaliar e refletir sobre a necessidade de incorporar os princípios da CSS nos processos de planejamento.	Planeamento participativo do projeto é um processo de aprendizagem que capacita e envolve os atores nos processos de CSS.
<b>Argentina:</b> Financiamento de ações e proyectos de CSS – FOAR	O Fundo Argentino é uma ferramenta de não só de financiamento mas também de fomento da CSS. Ele incorpora elementos de inovação conceptual.	Tem uma longa história que reforçou o papel da Argentina na CSS na região.	A necessidade de criar mecanismos que permitem contar com recursos para viabilizar ações e proyectos de CSS é uma constante em todos os países da região.	A ferramenta tem uma norma consolidada ao longo de mais de uma década de operação que está a ser amplamente reconhecida como a ferramenta principal para a promoção da CSS na Argentina.

ATORES	CRITÉRIOS			
	INOVAÇÃO	EFICIÊNCIA	ADAPTABILIDADE	INSTITUCIONALIZAÇÃO
Chile: Modelo de Gestão da oferta Chilena de cooperação Sul-Sul	Chile tem uma longa história como um oferente de CSS, seu modelo de gestão mudou ao longo do tempo adaptando-se às novas realidades e necessidades.	Tem uma longa história que reforçou o papel do Chile na CSS na região.	Muitos países da região estão agora a desenvolver os seus modelos de gestão da CSS.	Com uma longa história de cooperação tem regras e procedimentos formalmente estabelecidos e consolidados nas práticas das instituições.
Equador: Experiências e metodologias de seguimento e avaliação	O Equador é um dos países que aderiram fortemente nos últimos anos em dinâmicas e debates da CSS Neste contexto, desenvolveram-se recentemente experiências de avaliação da CSS.	Contam com experiências provadas de avaliação.	Existem falências na capacidade das agências para avaliar projetos de CSS.	Apesar das experiências de avaliação recentes conta-se com resultados específicos de processo de avaliação bem sucedidos. A natureza participativa destes processos de avaliação garante a aprendizagem mútua e o fortalecimento dos atores.

FUENTE: elaboração própria

Os principais elementos inovadores do quadro conceitual e quadro operacional que foi construído para a CSS no Brasil são:

- A construção de uma tipologia de atores, que alcançou um melhor fluxo de comunicação e tomada de decisão ágil e mais transparente entre os atores de Cooperação Técnica Sul-Sul
- Definição de ciclo de projeto de gestão (fluxogramas, as decisões, as principais tarefas chave de cada etapa – uma descrição *pari pasu*); incorporando o conceito de gestão de desempenho
- Novos modelos explicativos de Documento de Projeto e Documento do Programa; Esta reformulação do modelo do documento é uma descrição da estratégia conjunta de execução técnica; incorporando as contribuições e a contrapartidas não financeiras (descrição e / ou quantificação monetária, explicação detalhada dos papéis e responsabilidades das instituições cooperantes; mecanismos de coordenação conjunta (membros, funções) detalhados.
- Métodos e ferramentas de apoio específico para cada etapa do ciclo de gestão adaptados às características do CSS:
- Ficha de identificação / análise de demanda com os critérios de elegibilidade;
- Os métodos de análise conjunta 'ex-ante' adaptada: análise situacional, a elegibilidade conjunta e sustentabilidade conjunta;
- Critérios / parâmetros e diretrizes para a avaliação conjunta;
- Os modelos explicativos de relatórios de M&E;
- Os modelos explicativos dos termos de referência para missões (implementação, M&E).

Graças a este processo de adequação do ciclo de gestão alcançou-se com decisões baseadas em informação relevante; os processos são claros evitando a sobreposição de tarefas e tomada de decisões; Conseguido uma melhor articulação entre as fases de gestão da CSS, uma melhor coordenação entre os envolvidos em cada etapa e maior eficiência na tomada de decisões e implementação de processos.

## 2. Uruguai: Processo de identificação das capacidades nacionais para a Cooperação Sul-Sul

Estratégia CSS Uruguia faz parte dos princípios Orientadores da CSS: o respeito pela soberania dos Estados, a horizontalidade, a partilha de custos, capacidade e exigida pela demanda. A sua estratégia está focada no desenvolvimento de capacidades e na transferência de conhecimento e experiências e para isso o ponto de partida é a Identificação de Fortalezas/Capacidades Nacionais.

No ano 2008, antes da implementação das actividades do AUCI, começou-se a discutir o potencial uruguiaio de cooperação. Através de uma pesquisa, foi estabelecido que 64% dos atores estatais concordaram que não existem essas capacidades. Como resultado disto deu-se um passo na construção do “Folheto de capacidades nacionais para CSS”; Este processo teve duas fases:

### Fase 1: 2010-2011: Exame, validação e sistematização:

No qual se realizou um processo de entrevistas com 23 instituições públicas pesquisadas, estas entrevistas deram-se tanto a nível político como técnico para ver se houve ou não-alinhamento e coerência entre estes dois níveis. Estabeleceram-se alguns critérios que serviram para avaliar e validar as capacidades das instituições nacionais entrevistadas:

- Experiência com trajetória
- Os produtos específicos
- Trocas
- O papel da cooperação
- Equipe técnica com capacidades sólidas

**Fase 2: 2012-2013 Elaboração do Relatório.** Como resultado, obteve-se um primeiro documento que contém as áreas temáticas Com maior experiência e as instituições com as maiores forças para transferir essas capacidades este primeiro esforço sistematizou a informação e foi a base para a elaboração de uma brochura que agrupou as experiências bem sucedidas sistematizadas no primeiro documento em quatro áreas: a área social, a área agrícola, área de infra-estrutura para o desenvolvimento e área de governança e qualidade das instituições.

Isto alinou-se com as prioridades nacionais sectoriais e finalmente realizaram-se consultas chave com a chancelaria e outros organismos chave, para que a informação esteja alinhada corretamente, isso tem ajudado a

compreender que as capacidades são bem sucedidos e bem sucedidas internacionalmente.

Até à data, o Uruguai tem compartilhado a sua experiência bem sucedida com 17 países da América Latina sobre questões tão diversas como o controle do tabagismo, doação e transplante de órgãos, genética forense ou rastreabilidade bovina.

## 3. El Salvador: planeamento participativa de projectos e ações de CSS

A partir de 2009, em El Salvador assume a cooperação internacional como a pedra angular para o desenvolvimento do país, assim foi dado o primeiro passo no quadro institucional através da criação do Vice ministério da Cooperação que tem trabalhado na mudança de paradigma na Cooperação Internacional da CSS. Tem incentivado este novo esquema na cooperação, alcançando a institucionalização dos processos e capacitação dessas novas práticas da cooperação internacional, resultando numa inovação clara para El Salvador.

No planeamento El Salvador é um eixo central na cooperação internacional, este terá a participação de três instituições: a Secretaria Técnica de Planeamento da Presidência (STPP, o Ministério das Finanças (MF) e a Chancelaria através do Vice Ministério da Cooperação para o Desenvolvimento. Procura-se articular as agências globais de cooperação e organismos sectoriais através destas três instituições.

A CSS em El Salvador é baseada em quatro pilares:

- Pilar institucional: refere-se as CSS e triangular no sistema Nacional integrado de Cooperação para o Desenvolvimento em El Salvador.
- Pilar técnico operacional: CSS e triangular são complementares aos processos de desenvolvimento nacional.
- Pilar programático: Consolidação de ferramentas de gestão e desenho da estratégia nacional.
- Pilar político- estratégico: A CSS e Triangular como promotora de espaços de integração regional e posicionamento internacional.

Estes quatro pilares estabelecem os parâmetros que se devem implementar nos processos de planificação participativa. Os vários atores envolvidos em projectos CSS participam em cada etapa deste processo, habilitando as iniciativas e fortaleciendo suas capacidades de gestão da CSS.

#### 4. Argentina: Financiamento de acções e projectos de CSS

A Cooperação Argentina tem uma longa história, tendo desenvolvido várias ferramentas e procedimentos para o financiamento desde 1978. Na década de 90 o FOAR foi fundado como um instrumento de política externa para projectos viáveis de Cooperação. Inicialmente construído para cooperação Norte-Sul e posteriormente para iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul.

A Cooperação Argentina surge com diferentes princípios filosóficos para a Cooperação Sul-Sul: horizontalidade, consenso, equidade, solidariedade, respeito pela não intervenção e justiça. Atualmente, o Fundo Argentino de Cooperação Sul-Sul e Triangular (FOAR) Desenvolve-se através de 3 grandes objectivos para a ação:

- Estabelecimento e consolidação de parcerias de desenvolvimento com outros países, com base nas suas próprias estratégias e prioridades nacionais, sob o princípio da não condicionalidade.
- Promover o intercâmbio de conhecimentos, tecnologias e melhores práticas entre as organizações da Argentina e os seus homólogos de outros países.
- Desenvolvimento de metodologias e ferramentas para agilizar os processos de assistência técnica. A fim de maximizar os recursos humanos e financeiros.

O FOAR, visa fortalecer as capacidades nacionais, por isso trabalha principalmente com ações de apoio sustentável a longo prazo para alcançar um maior impacto sobre o desenvolvimento, apoiando o seu trabalho em 3 temas principais: administração e governação, direitos humanos e desenvolvimento sustentável.

Orçamento do FOAR é atribuído pela Chancelaria Argentina. Na sua implementação intervém a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização Internacional para as Migrações (OIM), que administra o fundo e fornece apoio operacional na emissão de bilhetes, pagamento das despesas de viagem e suprimentos e a contratação de seguros médicos que protegem a deslocação de especialistas argentinos no exterior e dos estrangeiros que vêm ao país (o fundo argentino é de mobilidade). Depois, há as instituições argentinas que disponibilizam a os seus técnicos e profissionais.

A implementação do FOAR é desenvolvida através de: envio de especialistas argentinos até instituições estrangeiras para as suas estratégias de desenvolvimento.

A recepção de profissionais estrangeiros e apoio a seminários internacionais.

Os pedidos de contribuições são dados através de comissões mistas de cooperação no âmbito de um circuito de formulários que passam por diferentes estâncias: instituição executora estrangeira Encarregada de apresentar o formulário (que se tornou uma ferramenta fundamental para determinar aspectos orçamentais e processos de acompanhamento e avaliação aos processos), autoridade nacional, de cooperação Ministério das Relações Exteriores do país estrangeiro, embaixada Argentina no país estrangeiro, Chancelaria Argentina e a Instituição executora Argentina. Isto para o controle e acompanhamento ótimo dos projectos.

Desde 2003 reverteu-se a tendência de queda da atividade do FOAR que se evidencia no aumento de deslocações; aumento das relações com a América Latina, o Caribe anglófono e a Ásia a partir do ajuste aos paradigmas da cooperação Sul-Sul; além disso alcançou-se o relançamento de actividades com a África e a aprovação de carteiras bienais de projetos.

Os desafios do futuro Cooperação Argentina são: A criação de sistemas de acompanhamento e avaliação; fortalecer o envolvimento das entidades subnacionais; criação de sistemas integrais de informação e a conclusão do registo das capacidades nacionais.

#### 5. Chile: Modelo de gestão da oferta chilena da CSS

O Chile define-se como um país que tem uma dupla função (receptor-doador) na cooperação internacional, e que ainda tem lacunas não resolvidos em áreas específicas de desenvolvimento. Agência chilena de Cooperação AGCI tem uma história de 25 anos, é uma instituição descentralizada, com o seu próprio orçamento, que se relaciona com o governo central, através da chancelaria.

A gestão da oferta de CSS no Chile concentra-se em três objetivos estratégicos:

1. Fortalecer a relação de cooperação para o desenvolvimento prioritariamente com a América Latina e Caribe, com África e Ásia, assim como contribuir para a consecução dos objectivos da política externa, promovendo ações, programas e projetos de cooperação horizontal;
2. Apoiar a articulação com os setores nacionais para a execução da Cooperação Sul-Sul do Chile. Promover

a cooperação descentralizada através do trabalho com as autoridades territoriais- regionais e locais -e também tentar fazer avançar os trabalhos com a sociedade civil;

3. Desenvolver e implementar o Programa de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento.

O Programa de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento incorpora as diferentes ações de CSS orçamentados pelo Chile em um determinado período. Isso inclui tudo, desde a assistência técnica e estágios, por parte do Chile para países de desenvolvimento relativo igual ou menor, até o fortalecimento do capital humano através de bolsas de estudo para os profissionais que realizam estudos de terceiro e quarto nível.

Programa de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento materializa-se através das seguintes formas:

- a) Programas ou projectos bilaterais: o Chile faz cooperação Sul - Sul com os países da região de igual ou menor desenvolvimento relativo, acompanhado por um setor que faz a transferência de tecnologia das suas experiências bem sucedidas e melhores práticas.
- b) Programas e projectos triangulares. O Chile faz a cooperação Sul-Sul com países da região de igual ou menor desenvolvimento, em conjunto com um parceiro que pode alavancar a gestão dos recursos financeiros e humanos e setor nacional que faz a transferência da sua tecnologia de experiências bem sucedidas e melhores práticas.
- c) Ações directas. São atividades específicas realizadas a partir de solicitações que não necessariamente se enquadram na programação País.

Fundos conjuntos de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento. são mecanismos inovadores de financiamento que permitem expandir e diversificar a cooperação sul-sul chilena.

As áreas responsáveis pela gestão da cooperação Sul-Sul são o Departamento de Cooperação Horizontal e Departamento de Coordenação.

Departamento de Cooperação Horizontal é composto por 15 pessoas: 1 chefe de departamento, uma secretária, 1 assistente de mobilidade 1 coordenadora de gestão, 1 analista de gestão financeira e contábilística, 3 responsáveis por parceiros de cooperação 5 responsáveis por países 1 Secretário do Fundo Chile México, 1 Secretário /

a Técnica do Fundo Chile-Espanha. O Departamento de coordenação, é composto por 6 gerentes de sectores e projetos. Estas áreas são responsáveis por:

- Conceber, coordenar, executar e acompanhar os programas e projetos de cooperação técnica que o Chile oferece ou troca com os países de desenvolvimento relativo igual ou menor, por meio do Programa de Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento - CTPD;
- Manter relações com os Pontos Focais e setores dos países beneficiários e embaixadas chilenas nos países da região; as exigências são canalizados através órgãos orientadores
- Manter relações com setores nacionais que fornecem assistência técnica aos países que solicitem; assim se originaram redes com parceiros estratégicos.
- Canalizar os pedidos de Cooperação Bilateral Sul-Sul apresentados por países através dos Pontos Focais e respectivas embaixadas.
- Realizar COMIXTAS com os países para chegar a acordo sobre a programação bianual de programas e projetos a executar.

## 6. Equador: Experiência e metodologia de monitorização e avaliação

Em 2008 é criado um novo quadro institucional para a cooperação internacional no país: a Agência de Cooperação Internacional do Equador AGECI, que mudará seu nome para Secretariado Técnico de Cooperação Internacional de Equador. Desde então, o Equador tem desenvolvido várias ferramentas para a gestão de CSS. Entre estes, estabeleceu recentemente um novo sistema de avaliação e acompanhamento dos projectos, incluindo a CSS. Esta metodologia foi sistematizada e disponibilizada a todos os atores num documento público.

Para o Equador, a avaliação é um meio de análise do valor de uma intervenção e serve como um mecanismo de complementaridade de gestão da informação para tomada de decisão e cumprimento das atribuições e deveres estabelecidos pelo Estado de direito.

Para a avaliação e monitoramento foram criados princípios básicos: independência, transparência, alta qualidade, enfoque participativa e integradas para o gerenciamento de alianças estratégicas, uso eficiente dos recursos e orientação da procura. É feita ao nível da CSS, bilateral, multilateral, ONGs.

O sistema de avaliação e acompanhamento desenvolvida pela SETECI oferece três níveis diferentes de avaliação:

- **Avaliação interna:** realizam-na os próprios gestores dos projetos. Geralmente fazem-se a meio da execução, ligada às tarefas de acompanhamento de rotina.
- **Avaliação externa:** realizam-na os peritos externos de gestão do projeto.
- **Avaliação Mista:** avaliações são realizadas conjuntamente pelo pessoal que trabalha na gestão de projetos e pessoal externo ao abrigo de um plano de trabalho comum.

A metodologia é implementada em seis etapas construídas com base nos critérios de pertinência, coerência, Relevância, eficácia, eficiência e sustentabilidade.

1. Preparação de informações, a metodologia, roteiro e calendário

2. A aplicação da “Ficha de Informação do Projeto” no escritório e Pré-diagnóstico
3. Aplicação da “avaliação do projeto de mesa Folha e em campo.
4. Observação no campo de trabalho físico.
5. Análise de dados e relatório de avaliação final.
6. Apresentação dos resultados dos atores relacionados.

Os mecanismos de avaliação que vão desde a pesquisa de campo, reuniões para definir mesas de diálogo, estudos e pesquisas, foram incorporados mecanismos inovadores, tais como as avaliações de foto e avaliações de vídeo que recolhem ferramentas audiovisuais histórias de vida e testemunhos, também são realizados avaliações de nível administrativo e indicadores, entre outros. Tudo isto vai contribuir para a criação de uma metodologia de boas práticas. O processo adapta-se à realidade que se está a avaliar, que pretende ser flexível e ultrapassar a rigidez que muitas bases envolve a CSN.







Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



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

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

O Pedregal Street. Blvd. Chancery,  
Prédio 4 (auditório), rés-do-chão  
Cidade Merliot. Cuscatlan antigo, El Salvador  
(503) 22311225