

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

GUÍA ORIENTADORA

Para a gestão da cooperação triangular na Ibero-América

Documento de trabalho n° 8, 2015



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

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

GUÍA ORIENTADORA

Para a gestão da cooperação triangular na Ibero-América

Documento de trabalho n° 8, 2015



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

Consultor encarregado da pesquisa

Claudia Aguilar Garza

Endereço

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

Revisão geral

Jaime A. Garrón Bozo, gerente da Unidade Técnica, PIFCSS (desde Maio de 2015)

Jacqueline Melgar Cardoza, especialista em cooperação internacional, PIFCSS

ISBN: 978-99961-957-1-6

Design e layout

Contra Corriente editores

Índice

Prefácio	5	Anexos	51
Introdução	9	O processo de construção do guia.....	51
1. Critérios de cooperação triangular em Ibero-América	13	Desenvolvimento de critérios de acordo com os estágios O ciclo do projeto	52
Critérios propostos	16	Tabela de funções/agentes.....	64
2. Critérios e práticas nos Projetos de Cooperação triangular	21	TABELAS	
Traduzindo os critérios aos projetos de Cooperação Triangular	22	Tabela 1. Critérios do BAPA recapturados pelo Espaço Ibero-americano.....	14
Abordagem baseada na demanda.....	22	Tabela 2. Critérios da cooperação triangular na Ibero-América.	18
Adaptação ao contexto	22	FIGURAS	
Articulação dos atores.....	22	Figura 1. Princípios e critérios de cooperação Triangular na Ibero-América	17
Acesso à Informação	23	Figura 2. Ciclo de gerenciamento do projeto Triangular	29
As contribuições dos parceiros	23	Figura 3. Exemplo de tradução do Critérios da cooperação triangular em Práticas recomendadas e ferramentas.....	31
Aprender em conjunto sobre a gestão	24	Figura 4. As Práticas e as Ferramentas Associadas na Fase Identificação	34
Celebrando uma cooperação sem Condicionalidades	24	Figura 5. As Práticas e as Ferramentas Associadas para a Fase de Negociação.....	37
Uma comunicação destinada a consenso	24	Figura 6. As Práticas e as Ferramentas Associadas na Fase da Formulação	40
Funções de parceiros.....	24	Figura 7. As Práticas e as Ferramentas Associadas a Fase de Implementação	43
Uma aposta sobre a eficácia no Iniciativas	25	Figura 8. As Práticas e as Ferramentas Associadas a Fase de Seguimento e Monitorização.....	46
Eficiência na utilização de recursos.....	25	Figura 9. Resumo das principais Ferramentas identificadas	48
No sentido de uma gestão partilhada pelos resultados	26		
A liderança necessária por parte do receptor	26		
Olhando para a partilha de resultados	26		
Sustentabilidade das iniciativas	27		
Visibilidade	27		
3. Aplicando os critérios para as fases O ciclo do projeto.....	29		
Identificação	32		
Negociação e formulação.....	35		
Implementação	41		
Avaliação	44		
Acompanhamento e controle	47		

Prefácio

Desde a sua criação em 2008, o Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) tem sido ativa no reforço dos órgãos de cooperação na Ibero-América, o desenvolvimento de diversas ações com os responsáveis de cooperação, bem como com as equipes das Unidades técnicas de cooperação dos seus países membros,¹ a fim de reforçar o conhecimento e a gestão das iniciativas de cooperação Sul-Sul.

No quadro do apoio fornecido pelo programa para os seus países membros, a cooperação triangular tem sido um tópico de grande interesse com vista ao melhoramento das capacidades de agências e direções de cooperação dos países, de modo a reforçar a sua gestão relativamente a estes assuntos. É por isso que o PIFCSS tem feito nos últimos anos várias reuniões sobre a temática, principalmente relacionado com a necessidade de uma melhor compreensão do papel desempenhado pelos diferentes atores envolvidos em operações triangulares de fórmulas, bem como a necessidade de realizar um desenvolvimento eficaz do ciclo do projeto ao abrigo desta modalidade.

Nas várias reuniões realizadas pela PIFCSS estiveram em evidência as posições heterogêneas frente para a definição conceitual do que significa a cooperação triangular para os países e as necessidades de desenvolvimento metodológico que exigem que os países da região para a gestão da cooperação triangular. Em resposta a estas necessidades o programa ibero-americano, sob a sua linha de formação, tem facilitado espaços de intercâmbio para que os países que melhor conhecem as ações em apoio dos principais doadores tradicionais com a região (República Dominicana, 2011)² e entram nas práticas e esquemas triangulares de que os

países da região estão a trabalhar, removendo elementos são da micro gestão de projetos (El Salvador, 2012).³

As discussões geradas em ambos os espaços de troca foi um acordo pelos países sobre a necessidade de contar com o presente Guia orientador para a gestão da cooperação triangular na Ibero-América e registramos um roteiro que deve ser implementado por um grupo de países (Argentina, El Salvador, Espanha, Honduras e Uruguai, posteriormente iria aderir a Colômbia). Em 2014, esta disposição foi retomada e iniciou o processo de construção do presente guia, qual durou de cerca de cinco meses e incluir todo um processo de sistematização de dados, bem como levantamento de informações relacionadas com a cooperação triangular na Ibero-América e como os países efetuavam a gestão do mesmo.⁴

Por outro lado e do ponto de vista da conjuntura Internacional, convém mencionar que o panorama normativo institucional da cooperação na Ibero-América colocou em evidência a pluralidade de abordagens políticas, bem como a variedade e a complexidade dos modelos e desenhos institucionais existentes, o que se traduz em termos de cooperação triangular, em uma cooperação com as diretrizes estratégicas e das práticas a maior diversidade possível. As práticas de cooperação triangular de diferentes países têm sido influenciados (pelo menos no início) por suas relações com os parceiros tradicionais (e sua respectiva relação de cooperação nortesul), a maioria dos parceiros do Comitê de Assistência ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE/CAD). No entanto, com o tempo as práticas tem sido para refinar gradualmente e cobrando cada vez mais força dos parceiros do

Sul; mas neste processo não contribuíram os múltiplos condicionalismos estratégicos e operacionais voltados para a abordagem da cooperação triangular em todos os países da América Latina e encontra, pelo menos para o nível operacional, seu maior obstáculo na falta de abordagens e tecnologias próprias para sua gestão.

Do acima exposto, surge a necessidade de reforço do quadro político e institucional dos países em um duplo âmbito: estratégico e operacional. É precisamente nesta última área em que é concebido este guia orientador que visa dar orientações operacionais claras, contribuindo para a geração de uma melhor formação às necessidades de gestão para uma cooperação triangular mais eficaz. Desta forma, a principal motivação para desenvolver este Guia por parte do Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) foram:

- Assegurar critérios comuns para a cooperação triangular que, desde o reconhecimento da diversidade dos países, permitam uma gestão mais coordenada e harmonizada entre todos os parceiros envolvidos nas fórmulas triangulares.
- Promover a efetividade das iniciativas de triangulação propostas
- Fomentar a liderança das iniciativas triangulares por parte do sócio receptor
- Apoiar processos de desenvolvimento de forma sustentável
- Fornecer um quadro de referência para os parceiros e possíveis sócios que apoiam a cooperação triangular na região

- Favorecer o crescimento em escala da cooperação triangular com base nos princípios consensuados no espaço Ibero-americano.
- Demonstrar as vantagens comparativas e o valor acrescentado desta modalidade de cooperação
- Aproximar aos parceiros tradicionais os princípios da cooperação Sul-Sul e promover entre eles sua integração
- Melhorar a compreensão e o diálogo entre os atores do sistema internacional de cooperação.

O objetivo final do guia é apoiar e facilitar o trabalho dos países partes do PIFCSS, fornecendo orientações operacionais para a gestão da cooperação triangular que foram coletados a partir da própria experiência de gestão acumulada pelos países, com todos os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Em nenhum caso pretende constituir-se como uma ferramenta única, nem um modelo a seguir de forma estrita, mas oferece uma gama de possibilidades de adaptação aos contextos e particularidades de cada ator.

Este guia é o produto de um processo de construção conjunta dos países ibero-americanos, onde foram identificados de comum acordo os critérios operacionais, práticas e instrumentos concretos para uma melhor gestão da cooperação triangular.

Antigo Cuscatlán, agosto de 2015

-
1. Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Chile, Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana e Uruguai.
 2. Mais detalhes sobre esta atividade em http://www.cooperacionsursur.org/images/stories/descargas/agosto-17/Informe_Final_Triangulación--República Dominicana_.pdf
 3. Mais informações sobre este evento em <http://www.southsouth.info/profiles/blogs/gestionando-la-cooperacion-triangular-en-iberoamerica>
 4. O anexo I apresenta os detalhes do processo de construção do Guia.

Introdução

O grau de maturidade atingido hoje pela Cooperação Sul-Sul (CSS), localizado em países ibero-americanos frente a um desafio do crescimento é inevitável: que seria de erguer pontes com a cooperação tradicional, sem sacrificar as suas características distintivas e definitivas.

Nas décadas desde os primeiros passos da CSS como assistências técnicas isoladas e solidárias entre países em desenvolvimento, até hoje, quando o sistema multilateral das Nações Unidas extrema seus esforços para quantificar, sistematizá-la e incluir nos relatórios anuais dos seus órgãos para obterem hierarquia, os países do Sul têm gerado uma riqueza de experiência, cuja magnitude e impacto que lhes dá a oportunidade de estabelecer uma relação de pares com os atores tradicionais no sistema internacional de cooperação.

A relevância que adquiriu o regionalismo nos últimos dez anos, dá conta de uma mudança no sentido do sul das Relações Exteriores bilaterais e multilaterais e de um olhar diferente dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento acompanhando as tendências em matéria de comércio e investimento e os intercâmbios Sul-Sul.

Todos os países são agrupados no Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul, são parte de espaços regionais, que constituem domínios privilegiados para gerar esquemas de cooperação triangular. Alguns são mecanismos de integração como o MERCOSUL, a ALBA ou a União Europeia, outros pertencem a espaços de carácter mais político como a UNASUL, ou comercial como a Aliança do Pacífico. Isto irá também ter agências intergovernamentais de carácter mais abrangente e inclusivo no histórico, político, social, cultural, económica, como o CELAC, que reúne os

trinta e três países da Ibero-América e do Caribe. Estas iniciativas têm um suporte natural para os laços de confiança gerada pela trajetória técnica e história comum, permitindo assim que os membros se encontrem dispostos positivamente a compartilhar a informação, para sistematizar experiências.

Cooperação triangular é sem dúvida um recurso de países ibero-americanos para maximizar seu potencial nos próximos anos. Sua grande versatilidade constitui de uma só vez com o seu maior desafio e sua grande vantagem, pois deixa de abrir uma janela para múltiplas possibilidades: associação entre vários países em desenvolvimento ou entre dois em desenvolvimento e um desenvolvido ou entre vários em desenvolvimento e agências regionais ou multilaterais, incluindo as agências da sociedade civil ou do sector privado.

Atualmente, a linguagem e a prática da CSS é em atender instalado e discutido no cenário internacional fazem parte do acervo das declarações de cimeiras multilaterais e regionais, afirmações dos presidentes e ministros e relatórios e resoluções do sistema das Nações Unidas e as suas agências especializadas. No entanto, cooperação triangular como um fenómeno com as suas próprias características e traços distintivos, que coleta de dois diferentes paradigmas a fim de tornar a cooperação, não foi suficientemente abordada. Como uma região referida cooperação Sul-Sul e cooperação triangular, mas têm sido focados os esforços na prática e conceitualização da modalidade Sul-Sul.

Até hoje não tinha sido produzida uma abordagem sistemática. Este guia visa demonstrar que a cooperação triangular é algo mais do que um financiamento para dar espaço para os projetos em curso. Implica um valor acrescentado tanto para os países desenvolvidos quanto



Cooperação triangular é, sem dúvida, um recurso dos países ibero-americanos para maximizar o seu potencial para os próximos anos”

os países em vias de desenvolvimento. Esta é uma estratégia que permite a todos a celebrar as suas contribuições em igualdade de condições, a harmonização de procedimentos bilaterais diferentes para se adequar a esta lógica de três ou mais parceiros.

Os incentivos para o parceiro desenvolvidos são vários: redução dos custos inevitáveis de institucionalização e burocráticos - projetos próprios com financiamento da Assistência Oficial ao Desenvolvimento (AOD), desde a doadores tradicionais podem recorrer a capacidades humanas, o conhecimento da realidade local e compartilhada idiossincrasias dos países associados; redução dos riscos de “ajuda ligada”; conhecimento do terreno dos técnicos do Sul, e articulações culturais existentes, prática de soluções comprovadas desenvolvidas localmente.

Como a CSS atingiu uma maturidade suficiente para ser valorizada em diversas áreas, a Cooperação Triangular deve atingir um nível de desenvolvimento que irá permitir sair da fase piloto, colocação de igual para igual ao parceiro que, em uma clara remanescente de cooperação norte-sul ainda é chamado de “receptor”, com o país em desenvolvimento, desenvolvido ou organismo multilateral. Esta deve ser dada como um processo em que o debate e a abertura a novas ideias de desempenhar um papel fundamental e em que as sementes de “projetos” pode gerar regimes mais ambiciosos, para o estabelecimento gradual de um corpo de práticas. A experiência está

ciente de que a cooperação triangular ocorre em grande parte dos projetos bem sucedidos bilateral, à qual são adicionados o parceiro triangular.

Atualmente, o CSS Iberoamericana está mais preparado para trabalhar com o parceiro triangular, sem perder de vista os princípios e os critérios e valores que tornaram a ir por um caminho rumo a uma própria trajetória que a converte em uma das regiões com maior potencial para abordar novos esforços em busca de alargar e aprofundar estas práticas e adaptável e inovadoras em torno de esquemas combinados e mais complexidade para lidar com os desafios do desenvolvimento.

O presente Guia Orientadora para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América constitui um esforço de observação da prática nos países da Ibero-América não só para dar conta de ti mas para articular um conjunto de medidas práticas destinadas a dois a facilitar e orientar os procedimentos, de tal forma que os seus valores e princípios que transcendam o declarativo. Visa preencher uma lacuna, particularmente a nível da gestão, ao mesmo tempo refletem a rica trama de redes de confiança entre todos os parceiros. Define que sistematizar e avaliar de acordo com as suas próprias regras, a formação de modo a que a mesma está disponível e reproduzíveis com novos parceiros, evitando assim a abordagem “caso a caso” que eleva os custos de transação e favorece os vínculos exclusivamente políticos.⁵

5. Esta introdução é baseada, em parte, no capítulo 1 do “Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2015”.



A Cooperação Triangular promove associações horizontais, com base na reciprocidade e com o objetivo de superar a tradicional relação doador-beneficiário, reconhecendo a capacidade dos países em desenvolvimento a fim de contribuir para o intercâmbio de conhecimentos, não só Sul-Sul, mas também Norte-Sul e Sul-Norte.

CAPÍTULO I

Critérios de Cooperação Triangular na Ibero-América

.....

O **espaço Ibero-americano** foi configurado em um espaço privilegiado de diálogo político e de criação de consenso em matéria de cooperação. O seu sucesso e a sua maior riqueza, têm a ver com o reconhecimento e o respeito pela diversidade de abordagens e práticas de políticas de cooperação para os países que a compõem.

Apesar da heterogeneidade dos seus países, a Ibero-América foi construindo suas próprias posições políticas sobre a cooperação internacional em geral e sobre a Cooperação Sul-Sul, em particular. Os mesmos, têm visto a luz através dos vários relatórios da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América publicados pelo secretário geral ibero-americano), e desenvolvido conjuntamente com o PIFCSS, capítulo I do que é dedicado a cada edição (desde 2009), para aliviar esses consensos e posições comuns. Por conseguinte, quando se trata de definir algumas orientações estratégicas e operacionais (critérios) comuns para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América, os relatórios são uma referência incontornável.

Nesta linha, as primeiras referências são encontradas no relatório de 2009, o ano em que pela primeira vez os responsáveis pela cooperação espacial Ibero-americanos dedicou um capítulo aos seus próprios posicionamentos sobre a cooperação efetuada. Assim, é uma clara referência ao que os responsáveis políticos na região consideram como os principais pontos fortes e critérios de cooperação Sul-Sul e que tinham sido tomadas em boa medida do Plano de Ação de Buenos Aires (PABA, 1978).⁶ Deste texto, aliviada na Tabela 1, identifica os conceitos que foram mantidas até hoje: a horizontalidade, o benefício mútuo, a promoção da integração regional, sua centralidade no reforço de capacidades, entre outros.

O Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América 2010 recolhe e resume alguns destes elementos – denominando-os no seu momento como critérios, indicando que a Cooperação Sul-Sul:

É uma cooperação baseada na horizontalidade, de solidariedade e de interesse e benefício mútuos, destinados a abordar conjuntamente os desafios do desenvolvimento e principais prioridades de doadores.

É portanto uma cooperação internacional para o desenvolvimento em que o prémio a troca de conhecimentos acima do financeiro. Assim, abrange uma vasta gama de áreas de acordo com os requisitos dos participantes através da assistência técnica e/ou reforço de capacidades.

Estabelece uma relação entre as entidades que colaboraram no pesquisa que a oferta e a demanda de ações de acordo com os seus pontos fortes e fracos, em condições de reciprocidade e de respeito pela soberania.

Cooperação Sul-Sul propõe a eficiência no uso dos recursos.

Promove as relações entre países da mesma região, promovendo a integração, bem como o relacionamento com o parceiro de países de outras regiões com a qual pode-se construir alianças.

TABELA 1

10

Critérios do PABA recapturados pelo espaço Ibero-americano

01

A Cooperação Sul-Sul é baseada na solidariedade para a expansão das capacidades através de cooperação técnica. Este é um compromisso voluntário entre países que querem resolver conjuntamente para os desafios de desenvolvimento e os desafios da pobreza e da desigualdade

02

Esta cooperação é direcionada para todos os setores e campos que são obrigatórios, evitando uma relação vertical e bem-estar para a prossecução do desenvolvimento e optando por uma parceria horizontal entre os intervenientes como um princípio básico da ação.

03

Cooperação Sul-Sul não é um substituto para a tradicional Norte-Sul; nem é uma filial ou um instrumento da presente. Em vez visa articular, quando possível, com os planos e programas da cooperação Norte-Sul, sobre a base da sua própria experiência e com uma vista de alcançar os melhores resultados com eficiência e solidariedade. O espaço para esta articulação são as exigências dos países em vias de desenvolvimento expressos em seus planos e prioridades nacionais.

04

Cooperação Sul-Sul aposta por uma relação entre entidades que colaboraram na pesquisa que a demanda e a oferta de benefícios em condições de reciprocidade.

05

Cooperação Sul-Sul é uma grande aceitação, uma vez que deriva de acordos entre países que enfrentam os mesmos desafios de desenvolvimento a nível local e a nível global, o que facilita a adequação das ações às necessidades e perspectivas comuns. Este fato favorece a compreensão mútua e também permite compartilhar modelos de gestão já implantados pelos países do Sul, onde se toma em consideração tanto os sucessos e erros e lições aprendidas.

06

A Cooperação Sul-Sul, como foi refletida no PABA, desenvolve a sua ação em vários setores, tendo o seu principal ponto forte na área da cooperação técnica e do reforço das capacidades. Os especialistas que os países que oferecem no CSS são especialistas e técnicos com grande experiência em seus respectivos setores de atividade para provêm das fileiras das respectivas administrações. Portanto, os especialistas da CSS implica um custo que deve ser reconhecida pelos outros intervenientes da cooperação.

07

Os países em desenvolvimento, especialmente na mesma região, compartilhar experiências comuns e como os laços culturais que facilitem a compreensão mútua e pode melhorar a eficácia dos projetos e programas de cooperação.

08

Os países fazem uso eficaz das tecnologias dentro da Cooperação Sul-Sul, dado que os recursos tecnológicos dos países em desenvolvimento que oferecem cooperação apresentaram características de adaptabilidade que facilitem a sua utilização e manutenção.

09

Cooperação Sul-Sul aposta sobre a eficácia e a eficiência na utilização dos recursos de qualquer tipo de limitação de custos e colocar em jogo experiências contrastantes.

10

Esta forma de cooperação favorece as relações entre os países da mesma região, promovendo a integração e as relações de boa vizinhança, bem como o relacionamento com os países parceiros de outras regiões com o qual você pode construir alianças.



(...) os princípios de políticas públicas, estão guiando a ação, no entanto, sua operacionalização exige sempre diretrizes específicas de ação para assegurar que eles são uma realidade. Daí a importância de estabelecer critérios que nos ajudem nesta via.



As presentes orientações são aplicáveis e válidas para a Cooperação triangular, considerando que no quadro do Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América, é considerado para a cooperação triangular como um tipo de cooperação Sul-Sul, denominados “ Cooperação Sul-Sul Triangular”.

Da mesma forma, os Relatórios da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América também recebem referências específicas sobre cooperação triangular dadas pelos Responsáveis pela Cooperação (RCs), como a que encontramos no Relatório de 2012, no que diz respeito ao documento preparado e aderido pelos RCs de cara ao IV Fórum de Alto Nível de Busan em 2011.⁷ Neste texto, entre outros elementos, destaca-se:

“Cooperação Triangular promove parcerias horizontais baseadas na reciprocidade e orientadas a superar a tradicional relação doador-beneficiário, reconhecendo a capacidade dos países em desenvolvimento a fim de contribuir para o intercâmbio de conhecimentos, não só Sul-Sul, mas também Norte-Sul e Sul-Norte.

A cooperação Triangular deve ser promovida como uma modalidade que favorece o estabelecimento de pontes com a Cooperação Norte-Sul, especialmente se é baseada sobre a liderança dos países candidatos e considerar as especificidades e as vantagens das diferentes modalidades e tradições, definindo suas responsabilidades.”

Da mesma forma, e como um elemento muito importante, torna clara a necessidade de a liderança do receptor no arquivo iniciativas-, bem como o necessário reconhecimento dos contributos de todos os atores envolvidos e suas corresponsabilidades para a obtenção de resultados.

Todo o esforço feito pelos RCs nos textos citados e nos anos subsequentes, bem como os exercícios realizados por equipes técnicas responsáveis pela cooperação nos países, nos permite fazer um esboço dos acordos sobre a Cooperação Triangular no espaço Ibero-americano.

No entanto, deve-se recordar que a riqueza deste espaço reside na sua diversidade e, portanto, não é surpresa consultar bilateralmente aos países pelos princípios e critérios que regem sua cooperação triangular, cada um adicionando sua própria consideração.

Vale a pena notar, por exemplo, que os países que desempenham principalmente o papel do receptor indicam como princípios relevantes a liderança do receptor (expressos por alguns como apropriação) e a horizontalidade, onde os critérios derivados tais como adaptabilidade, a abordagem baseada na procura, a ausência de condicionalidades na cooperação e consenso como uma peça chave da ação.

Por sua parte, os parceiros tradicionais (chamados “segundos concorrentes” na terminologia do relatório da cooperação Sul-Sul na Ibero-América) considerados como importantes princípios da eficácia, eficiência, bem como a transparência. Derivam critérios tais como a sustentabilidade das ações, a utilização adequada dos recursos e a obtenção de resultados, etc.

Por último, os países agindo como primeiros ofertantes têm uma maior preocupação com o Benefício Mútuo e de Responsabilidade Mútua embora coincidam com os parceiros receptores a importância de sua liderança. Por conseguinte, critérios tais como o reconhecimento das contribuições de todas as partes, a clara definição de funções, a articulação e a visibilidade são muitas vezes considerados pelos mesmos.

> Critérios Propostos

Da combinação de orientações estratégicas e operacionais identificadas pelos países no parágrafo anterior, bem como a data de consenso sobre o assunto no espaço Ibero-americano, obtivemos um conjunto de princípios orientadores e os critérios que são considerados mínimos

comuns que podem ser acomodados pelos países que compõem o Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul, sem que entre em contradição com os consensos já alcançados sobre o assunto.

Os princípios que são destacados abaixo são um mínimo de derivados desses princípios que o conjunto de países que compõem o PIFCSS reconhecem adotar como guias para a sua atuação.⁸

Horizontalidade	Como o seu nome indica, faz referência à existência de relações de cooperação que não estão na vertical, que estão estabelecidas voluntariamente e sem condicionalidades nem imposições em termos de qualquer espécie. As decisões são tomadas por consenso e os atores são articulados para efetuar os processos que são adaptados à realidade do receptor.
Benefício mútuo	As relações de cooperação são baseadas em uma fórmula onde todos os parceiros recebem um benefício: são reforçadas, favorece uma aprendizagem conjunta, etc, e obtém a correspondente visibilidade por isso. Procuram resultados compartilhados, mas definindo claramente os papéis a desempenhar por cada um dos atores para a realização desses resultados.
Liderança Receptor	As relações de cooperação irão encontrar a sua origem na procura de cooperação do receptor, que irá conduzir todo o processo de cooperação com o apoio e a responsabilidade de execução do resto dos parceiros.
Eficácia e eficiência	Para pesquisar a eficácia e a sustentabilidade das iniciativas de cooperação levadas a cabo. Será procurado, também, que as mesmas sejam eficientes no uso de recursos destinados para elas.
Responsabilidade mútua	O sucesso dos resultados da cooperação é responsabilidade de todos os atores que participam, portanto todos estão realizando esforços conjuntos para a sua realização, mutuamente reconhecendo as contribuições de cada uma das partes.

Agora bem, os princípios em políticas públicas, estão guiando a ação, no entanto, sua operacionalização exige sempre de orientações específicas de atos para garantir que eles são uma realidade. Daí a importância de estabelecer critérios que ajudem nesta via.

Por conseguinte, em um esforço conjunto realizado diretamente com os países membros do Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul, foram definidos 16 critérios operacionais, com base nos cinco princípios mencionados, que me permitem

melhorar a abordagem e a gestão da cooperação triangular (ver página 20)

Como pode ser visto na tabela 2, onde está a definição dos critérios acordados, a mesma referência em sua definição, quase exclusivamente aos projetos triangulares,⁹ uma vez que é demasiado por excelência utilizado neste tipo de iniciativas nos países ibero-americanos. Embora seja verdade que as ações ainda têm um peso significativo, há um anseio para os países que constituem cada vez menos a política concreta na sua cooperação, uma vez que

FIGURA 1

Princípios e critérios de cooperação triangular na Ibero-América



se dedicam à iniciativas à longo prazo e com maior sustentabilidade. Mesmo assim, muitos dos critérios desenvolvidos neste guia podem ser perfeitamente aplicáveis à iniciativas pontuais, bem como aos programas e fundos de cooperação triangular. No caso deste último, o diálogo político com os parceiros tradicionais seria necessário.

Convém notar que os critérios acima definidos foram trabalhados em profundidade pelos países do espaço ibero-americano, observando as práticas ideais para a aplicação dos mesmos e dando opções de ferramentas para a sua realização nos projetos triangulares em cada um dos países. Consulte detalhes no Anexo II.

6. O Plano de Ação de Buenos Aires é o documento resultante da Conferência das Nações Unidas sobre a Cooperação Técnica entre os países em desenvolvimento.
7. No âmbito do Quarto Fórum de Alto Nível sobre a eficácia da ajuda a países ibero-americanos trabalharam na construção de uma posição comum que foi finalmente adoptada a partir de uma diversidade de posições por 19 países e apresentados no Fórum de Busan em 2011.
8. Definido na base da pesquisa feita para os países da PIFCSS em 2013 e sobre a base das posições dos Responsáveis pela Cooperação enunciados no Capítulo I do Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América.
9. Os projetos, de acordo com a definição cunhada no espaço Ibero-americano, estão constituídos por um conjunto de ações encaaminhadas para satisfazer um objetivo comum para um destinatário específico. Em geral, é adoptada no quadro de cooperação é específico (uma comissão mista; um acordo interinstitucional; um acordo geral de cooperação; ou similar) e satisfaça os seguintes elementos: - um período de execução definido, uma dotação orçamental, alguns resultados esperados, e um mecanismo de acompanhamento e de avaliação.

TABELA 2

16

Critérios da cooperação triangular na Ibero-América

01

Adaptabilidade

As iniciativas são adaptados ao contexto do parceiro beneficiário, respeitando as prioridades, tempos e recursos culturais e dimensões institucionais da mesma. Requer além de flexibilidade e administrativo-financeiro por parte dos parceiros.

02

Articulação

Os atores ligados ao projeto mostrar a convergência e se relacionam uns com os outros com base em uma estrutura formal e uma conexão interpessoal (informal) que são funcionalmente positiva para o desenvolvimento do projeto. Para assegurar que o link as partes interessadas em um projeto estabeleceu uma estrutura de governação do mesmo, o que favorece a interação entre os parceiros e a partir de onde direta e decidam em conjunto sobre o desenvolvimento do projeto.

03

Acesso à Informação

As iniciativas de cooperação triangular são de natureza pública. No âmbito dos projetos os países parceiros deveriam facilitar, como uma responsabilidade individual e de acordo com a sua legislação nacional, o acesso à informação relativa ao desenvolvimento da mesma, das atividades, os progressos alcançados e as contingências decorrentes, garantindo o respeito pela soberania de cada um deles e sem interferência nas contas nacionais.

04

As contribuições de todas as partes

Todos los socios aportan a los proyectos mediante los recursos y medios disponibles para cada uno, generando apropiación. Dichos aportes tienen el reconocimiento de todos los socios independientemente de su naturaleza (económicos, técnicos, en especie, etc.)

05

Aprendizagem conjunta sobre a gestão

Os parceiros envolvidos reconhecem um claro benefício do projeto, no que diz respeito ao que gera um valor específico para si. Esperada como resultado de um específico e iniciativas relevantes, com aprendizagem baseada em e experiência da auto-gestão.

06

Ausência de condicionalidades

A cooperação triangular este é um compromisso voluntário entre países e outros intervenientes na cooperação. O mesmo será um acordo entre três ou mais parceiros, livre de condições e imposições de qualquer natureza.

07

Comunicação orientada à consensos

As decisões são tomadas de comum acordo entre todos os parceiros. Para eles os projetos têm claros canais estabelecidos que indicam como e entre quais atores será realizada a comunicação dentro de cada país e entre os parceiros. Através desses canais se formaliza a tomada de acordos.

08

Definição clara das funções

Os projetos incluem uma definição pormenorizada dos atores envolvidos em tal projeto como para os papéis e as funções de reprodução de cada um deles. Esta definição será um reflexo de um acordo entre as partes

09

Eficácia das iniciativas

Os projetos têm previstos resultados, processos e mecanismos acordados que levam a um eficaz-cumprimento dos objetivos estabelecidos pelos três parceiros.

10

Eficiência na utilização de recursos

Todos os parceiros visam promover e tem um consenso das medidas necessárias para conseguirem resultados acordados com o mínimo possível de recursos, sem que isso implique limitar no âmbito de aplicação dos projetos.

11

Abordagem baseada na demanda

A cooperação é definida numa base voluntária para solicitação explícita do parceiro beneficiário, em concordância com as prioridades nacionais do mesmo.

12

Gestão compartilhada por resultados

Os projetos não estão limitados à execução de ações, mas visam resultados que impactem sobre os objetivos, fornecendo suporte real para o destinatário parceiro.

13

Liderança do receptor

Os projetos são conduzidos pelo beneficiário parceiro. O resto dos parceiros reconhecem e apoiam esta liderança tão constante, mostrando a corresponsabilidade.

14

Partilha de resultados

Os resultados são fixadas de comum acordo e tem um envolvimento direto de todos os parceiros para a realização do mesmo, mesmo se essa participação ocorre em níveis diferenciados.

15

A sustentabilidade das ações

Os projetos para a esquerda capacidades instaladas no parceiro beneficiário, que mostra o compromisso e a procurar os meios para a continuidade dos resultados obtidos.

16

Visibilidade

Ele reconhece a participação de todos os parceiros envolvidos no projeto e, por isso consenso-da forma em que define a partilhar os resultados sobre a mesma.



Não é possível efetuar uma iniciativa com resultados bem sucedidos onde não exista a apropriação clara do projeto por parte do parceiro beneficiário.

CAPÍTULO II

Critérios e Práticas nos Projetos de Cooperação Triangular

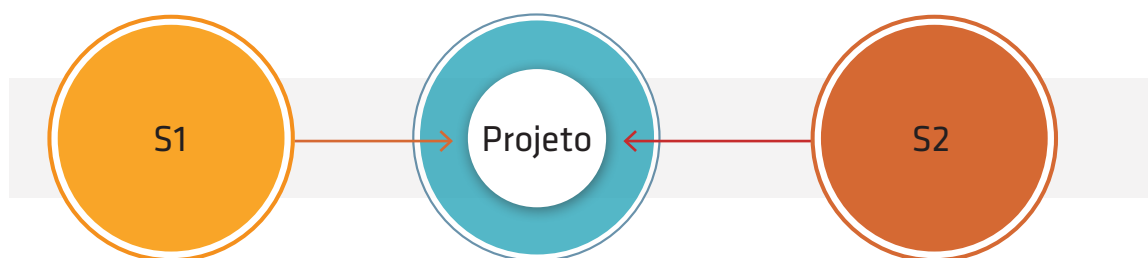
.....

No espaço Ibero-americano, especificamente no contexto do relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-américa, se entende que a Cooperação Triangular¹⁰ é uma:

“Modalidade de cooperação Sul-Sul que envolve um conjunto de atores que podem todos eles executar diferentes tipos de contribuições (técnico, financeiro ou outros), divide o exercício das três funções: o chamado associados primeiro ofertante e receptor (um ou vários países em desenvolvimento em cada caso), e o segundo

ofertante (país em desenvolvimento, os países desenvolvidos, regionais ou multilaterais agência ou qualquer associação deles). A diferença é determinada pelo papel do primeiro proponente, que atua como o principal responsável pelo fortalecimento de capacidades.”

Para efeitos do presente documento, compreenderemos o se-seguintes papéis e terminologia: Primeiro Ofertante ou Parceiro 1 (S1), Segundo Ofertante ou Parceiro (S2), Parceiro Receptor.



Primeiro ofertante (S1)

Um ou vários países em desenvolvimento

País/es que tem o papel de primeiro ofertante e que atua como principal responsável pelo fortalecimento de capacidades (oferece a assistência técnica solicitada), mesmo que possa realizar também qualquer tipo de contribuição

Parceiro receptor

Um ou vários países em desenvolvimento

País/es sobre o qual reside o fortalecimento de capacidades (recebem assistência técnica), embora também possa executar diferentes tipos de contribuições para o projeto

Segundo ofertante(S2)

País em desenvolvimento, país desenvolvido, organismo regional ou multilateral

País/es ou organismo/s que tem o papel de segundo ofertante e que oferece qualquer tipo de apoio (técnico, financeiro e/ou outros) no processo de fortalecimento de capacidades.

> Traduzir os critérios para os projetos de Cooperação Triangular



Abordagem baseada na demanda

Esta abordagem decorre do princípio da apropriação e está diretamente relacionada à liderança do receptor, que deveriam idealmente ser que de origem para a fórmula de cooperação triangular através de uma procura específica em função das suas próprias necessidades.

Para tal é essencial que o parceiro beneficiário ter estabelecido as suas necessidades de assistência técnica e de cooperação no âmbito do seu Plano de Desenvolvimento Nacional e das suas políticas setoriais. Da mesma forma, será necessário para conhecer as boas práticas de outros países sujeitas para ser compartilhado e que podem ser relevantes para as suas necessidades identificadas.

Em conformidade com o que precede e tendo à disposição o inventário das capacidades de assistência técnica atualizada, para prateleira de catálogos ou recursos semelhantes do S1, é essencial. É muito útil que o S1 estabeleceu mecanismos para rápida olhada com sua instâncias setoriais para determinar uma possível atenção das exigências expressas pelo parceiro beneficiário.

Embora os projetos específicos encontram a sua origem em demandas específicas do parceiro beneficiário, este não será em detrimento de potenciais acordos gerais de cooperação entre S1 e S2, ou entre S2 e parceiros receptores para trabalhar em uma determinada região ou sector específico de fisco. Esta abordagem é recomendada para manter em vista em todas as fases de identificação e de negociação.

Adaptação ao contexto

Muitas vezes é dito que uma das vantagens da cooperação Sul-Sul é a de que a mesma é efetuada em contextos similares de desenvolvimento. No entanto, os países do Espaço Ibero-americano, mostram diferenças em seus contextos político-econômicos bem como a criação de capacidades institucionais e; daí também a riqueza da região.

Estas diferenças entre países obrigados a contextualizar as iniciativas de cooperação para fazer para adaptar-se as necessidades e o contexto do parceiro beneficiário. Boas práticas sujeitas a quota será relevante apenas bancos de se passarem através deste processo de adaptação.

Adaptada ao contexto do parceiro beneficiário envolve conhecer o contexto do país, mas também para compreender o contexto de desenvolvimento e as políticas setoriais específicas em que a assistência técnica é inserido entender o que vai atender a necessidades específicas de cooperação oferecidas.

Esta adaptação ao contexto é adequada que parta de uma análise rápida a partir do primeiro momento em que seja gerada a iniciativa, ou seja, durante o processo de identificação, o que pode levar à missões de identificação ou outras ferramentas específicas para esta finalidade. Os elementos mais precisos de adaptação são aconselháveis na fase de formulação do projeto, que aborda este tipo de elementos técnicos e para o qual o destinatário tem de fornecer a maior quantidade de informações disponíveis.

A adaptação não se refere apenas ao próprio conteúdo da iniciativa, mas também a sua forma de execução, onde eles vão levar em conta elementos culturais e institucionais do destinatário do parceiro e de seu planejamento, que é desejável para responder da melhor forma aos tempos que solicita a cooperação.

Articulação dos atores

Um dos excelentes recursos da cooperação triangular é a alta complexidade das relações requeridas para gerir eficazmente as iniciativas sem afecções humanas e o elemento participativo. A coordenação entre os vários parceiros é complexa. Se esta situação é agravada pelo número e diversidade de intervenientes que são adicionados por cada ator, é um desafio que deve ser gerenciado.

É por isso que é de importância vital para promover articulação de atores como um critério presente em todos os momentos do ciclo do projeto. Em cada fase essa articulação exigirá mecanismos diferentes, irá participar onde possivelmente diferentes atores que requerem diferentes níveis de articulação (nível político, nível de condução, nível de execução, etc). Os mecanismos de articulação necessários para formular não serão os mesmos que os utilizados para controlar ou avaliar. O que é comum é a necessidade de definir estes



Em uma segunda vez, na fase posterior de implantação/ implementação, as contribuições de todos os parceiros podem visibilizar-se, dando valor igual aos recursos independentemente da sua natureza”.



mecanismos que permitam a articulação e que devem ficar estabelecidos mediante acordos formais, ainda que posteriormente os eles funcionem de forma mais ou menos informal. articulação e ser estabelecidos através de acordos formais, mas mais tarde a mesma função de uma forma mais ou menos informal.

De modo que a articulação seja traduzida em mecanismos concretos será necessário definir os papéis e as responsabilidades dos diferentes intervenientes no projeto bem como os elementos que vão exigir ter acordos em diferentes níveis no âmbito do projeto.

Acesso à Informação

A cooperação é por natureza um caráter público e, portanto, no marco dos projetos, se deve garantir que existe um efetivo acesso para assegurar o acesso a informação sobre a base da legislação nacional de cada país participante. No caso de projetos de cooperação triangular, esta informação diz respeito aos objetivos, atividades e acordos contidos nos mesmos, bem como do seu nível de progresso e as realizações obtidas e dois como resultado da mesma.

Este critério deve prevalecer sobre o ciclo do projeto. Tudo o que precede é sem prejuízo da soberania nacional de cada um dos parceiros.

As contribuições dos parceiros

Geralmente se acredita que as contribuições para um projeto relacionados principalmente com os recursos económicos e, por conseguinte, tende a realçar e visualizar as contribuições de S2 (segundo proponente que geralmente torna a contribuições em termos financeiros),

quando na realidade nos projetos triangulares há sempre uma contribuição de todos os parceiros envolvidos nas iniciativas, quer em recursos humanos e em espécie e outros; onde o mesmo nem sempre são quantificados e portanto não Ele visualiza. Com respeito à quantificação da assistência técnica fornecida pela S1, há um debate aberto, no entanto, sua monetização não é necessária para que ele seja reconhecido pelo resto dos parceiros.

É importante que todos os recursos (recursos financeiros, humanos e em espécie) para ser colocado à disposições do projeto são tidas em conta tanto na negociação e na formulação da iniciativa para que elas possam planejar e de se empenhar para o membro correspondente, através de previsões orçamentais e outros mecanismos específicos para fazê-lo. As previsões são relevantes para garantir a conformidade com os acordos tomados por cada ator.

No caso do país que fornece a assistência técnica, as previsões são de capital importância, uma vez que não é prestado por especialistas contratados para esse efeito mas que estes funcionários são fornecidas pelas próprias instituições do país e está portanto dependente da capacidade de resposta e o compromisso de cooperação que possui.

No caso dos recursos contribuíram pelo parceiro receptor, e que normalmente se referem a instalações, recursos de transferências para organizar sessões de formação ou reuniões, horas de pessoas dedicadas ao projeto e qualquer montante para infra-estrutura, deve ser dito que normalmente não são especificadas nos planos de trabalho institucional, nem sob uma rubrica específica de gás de cooperação ou de contrapartes em seus próprios pressupostos, mas que são recolhidos no âmbito de atividades de reforço itens gerais e despesas correntes, que pode ser afetado por um tempo para

outro por eventualidades, cortes ou priorização de outras necessidades. É por isso que fazer previsões com suficiente antecedência na qualidade de contraparte resulta muito útil.

Em uma segunda vez, na fase posterior do implementação / execução, as contribuições de todos os parceiros podem visibilizar-se, dando valor igual aos recursos independentemente da sua natureza. Isto irá favorecer a apropriação dos atores.

Aprender em conjunto sobre a gestão

Os projetos de cooperação triangular são, em termos de gestão de projetos, muito enriquecedor uma vez que envolvem a combinação de interesses e formas de fazer de vários atores, constituindo um cenário ideal para gerar programação e promover uma dinâmica de melhoria contínua.

Todavia, para que isto aconteça é necessário que haja mecanismos de sistematização de meca para permitir que todo o projeto vai gerar resultados/lições aprendidas e que pode ser corrigido ao longo da iniciativa ou guia de melhor forma iniciativas posteriores.

Esta abordagem é a chave para o tempo de propor os mecanismos de rastreamento e monitoramento, bem como a avaliação, a fim de que a mesma não são vistas apenas como elementos de controle mas sim como da aprendizagem ao longo da vida e por isso os seus resultados são integrados de gestão subsequentes.

A programação gerada no âmbito dos projetos são objeto de intercâmbio com outros atores e sócios e, de forma agregada, pode ajudar a inferir boas práticas. As comunidades de prática e o uso de plataformas são muito úteis para estes fins. O próprio relatório da cooperação Sul - Sul na Ibero realizado muito bem esta tarefa.

Celebrando uma cooperação sem condicionalidades

Desde os primeiros relatos da cooperação Sul - Sul publicado pela SEGIB, as autoridades de cooperação da região chamaram a atenção para o facto de a cooperação efetuada neste espaço é um exercício voluntário entre as partes e é caracterizada pela ausência de condicionalidades de qualquer espécie (político, económico, comercial e/ou outro), em particular para o destinatário parceiro. Neste caso, a cooperação triangular deve ser vigilante de

evitar estas situações, sendo devidamente clarificado nas fases de negociação e de formulação do projeto.

Em qualquer caso os projetos serão o produto de pressões ou imposições o destinatário parceiro. Para isso deve mostrar liderança e uma boa capacidade de negociação. Do lado dos parceiros deve ser dado o respeito e a observância pelos princípios da horizontalidade subjacentes a estas fórmulas de cooperação.

Dado que a cooperação triangular é baseado no espírito de cooperação Sul-Sul e deve portanto privilegiar o intercâmbio entre os países do Sul, com a assistência técnica de segundo ofertante (S2) devem ser previstas no âmbito dos projetos, apenas nos casos em que é exigido pelo parceiro beneficiário e onde o mesmo gera um valor acrescentado para os objetivos do projeto.

Uma comunicação destinada a consensos

A comunicação entre os parceiros não é suficiente para a execução de projetos triangular, o consenso deve ser o combustível para o passo do mesmo e por conseguinte a comunicação deve ser orientado em todos os momento para obter a mesma, garantindo uma participação efetiva de todos os intervenientes.

Assegurar este critério exige o estabelecimento de mecanismos de comunicação eficazes em cada uma das fases do ciclo do projeto e os canais adequados para a obtenção de acordos por consenso. Os canais de comunicação para contemplar não só deve ser entre os parceiros, mas também do mesmo com os seus atores setoriais e territoriais, como pode ser o caso. Podem ser variadas, desde muito formal nos casos de grandes iniciativas ou onde os parceiros não têm muita experiência profissional anterior ou mais informal e rápida, nos casos em que existe uma relação de trabalho com antecedência.

O critério da comunicação vai estar intimamente ligado ao que está definido para a articulação do projeto, tendo em conta os papéis de cada parceiro.

Funções de parceiros

Falou-se antes da complexidade que apresentam os projetos de cooperação triangular no que respeita à articulação dos parceiros envolvidos, pela multiplicidade de atores e pela forma difícil que resulta a conjugação de interesses e práticas.



(...) na execução é adequado fazer uma monitorização financeira e orçamental durante o planeamento e a execução visão geral dos recursos



É por isso que é tão importante que se faça uma adequada definição de papéis e funções de todos os atores envolvidos e que irão conduzir o documento de projeto durante a fase de elaboração. Comumente é fácil distinguir dois papéis importantes em operações triangulares projetos. Um papel que é responsável pela negociação e as principais decisões de projeto em suas diversas fases e que normalmente corresponde à instância que detém a reitoria da cooperação para a interior de cada parceiro (também chamado de ponto focal). E um papel de execução, entendida como a responsabilidade de assegurar a execução e o acompanhamento do projeto e que é conjuntamente as entidades setoriais (que execute as atividades) e a instância reitora de cooperação (que dão seguimento à implementação). Pode haver outras funções que é importante definir entre os parceiros, tais como o papel de coordenador de projeto, no caso em que esta figura é considerada útil.

As funções que são compartilhados entre os parceiros no marco dos projetos triangulares podem variar em cada caso consoante as especificidades de cada iniciativa e o número de atores, por conseguinte, a mesma deve ser determinada no momento da formulação, definindo quem exercerá, como, em que momento e como será o resto sobre eles. Neste sentido o relatório anual de planos operacionais e os quadros de resultados deve definir res-responsável clara. Um exercício que é útil para este critério é estabelecer mapas de agentes e de funções por fases, contidas no anexo III

Uma aposta sobre a eficácia das iniciativas

Cada vez mais se torna essencial, no âmbito da cooperação que tem lugar na Ibero-América, os encontrar evidências de que as iniciativas realizadas são realmente eficaz tanto na sua estratégia de implantação como na consecução dos objetivos de desenvolvimento a que visa contribuir de forma decisiva para o processo de desenvolvimento da região.

Este efeito não tem sido fácil, dado que implica dotar-se institucionalmente as capacidades e os recursos

necessários para cumprir os compromissos que são adquiridas nos diferentes projetos e garantir triangular recursos humanos destinados às tarefas de cooperação necessárias para um crescimento na escala da cooperação triangular, o estabelecimento do método de tecnologias, processos e do quadros administrativos e financeiros que facilitem o desenvolvimento de projetos.

Na micro gestão de projetos pode contribuir para a eficácia, a dedicar mais tempo e recursos na concepção das iniciativas e os mecanismos para a sua implementação, de forma a garantir que as ações levantadas irá conduzir a objetivos esperados. De igual modo, é importante antecipar possíveis ameaças/ fatores de contingência que poderiam afetar o desenvolvimento normal do mesmo. Sobre este último, há que prever mecanismos de alerta e espaços para chegar a acordo sobre orientações novamente ou de medidas corretivas. Em suma, as fases principalmente afetadas por este critério será a fase de formulação e de implementação.

Eficiência na utilização de recursos

Cooperação Sul-Sul é conhecida por ser uma forma de cooperação que possa obter resultados sem incorrer em custos elevados. Enquanto esta é uma afirmação muito difundida, ainda está para ser provado que o máximo de eficiência o que implicaria, entre outros fatores, a contabilidade dos recursos do S2, a valorização da assistência técnica do S1 e as contribuições em espécie dos direitos e dos parceiros beneficiários versus os resultados obtidos.

Hoje a cooperação triangular foi adquirindo mecanismos que não necessitam de maiores recursos para certas atividades: discussões e internacionais de comunicação para identificação, casual negociações virtuais, formulação não presencial, mecanismos de monitorização através de embaixadas, etc em geral estas são boas práticas, se lhes dá alguma diversidade metodológica.

Sem prejuízo do que precede, uma verdadeira aplicação do critério de eficiência deve conduzir para garantir uma

utilização correta dos recursos de fazer, procurando sua maximização. Mas também a uma fórmula onde a administração financeira do projeto não tenha os elevados custos de transação que tem atualmente e para o qual eles exigem instrumentos novos para o financiamento e regras administrativas mais flexíveis do que as que existem atualmente.

Na área da gestão de projetos é necessário definir em fase de negociação de recursos a compromisso por cada parceiro. Na formulação pode ser concretizar esses compromissos em uma agenda transparente os recursos associados com os programas das atividades, que inclui o orçamento, mas também o resto das contribuições acordadas pelos parceiros.

Na formulação também é importante definir claramente as regras financeiras e administrativas para a execução dos recursos financeiros do projeto e procedimentos em torno deles.

Mais tarde, na execução é relevante ter um financiamento e controle da execução orçamental durante o planejamento e a aplicação geral dos recursos comprometidos pelos parceiros, avaliar os níveis de conformidade e execução. Os mesmos elementos estão igualmente sujeitas a avaliações ex post, durante o estágio correspondente.

Para uma gestão compartilhada por resultados

A procura de resultados e a sua visibilidade são fundamentais para assegurar a legitimidade e promover um crescimento no tempo da cooperação triangular. No entanto, não tem sido uma tarefa fácil porque os exercícios de planejamento da cooperação Sul-Sul estiveram limitados à programação das atividades e ações e que, mesmo sob estrita conformidade, nem sempre nos levam para a realização dos objetivos propostos.

Portanto define o critério de gestão por resultados com o objetivo de que pouco a pouco a cooperação triangular começa a gerar suficientes provas de suas virtudes. Estabelecer uma gestão por resultados começa pela correspondente processo de negociação - formulação onde tem de ser estabelecido não apenas os objetivos que a iniciativa mostra, mas também os resultados concretos que esperam obter.

O processo de planejamento será guiada por estas realizações/ resultados que estão planejados no momento e

todas as atividades e recursos levantado deve executar diretamente com qualquer um dos resultados previstos.

Os resultados são expressos em ações mensuráveis e portanto são definir indicadores e fontes que podem ser usados preferencialmente-das pelo beneficiário parceiro para medir a realização das suas próprias políticas. Para medir o progresso dos resultados será essencial para efetuar a ação complementar-mento de acompanhamento durante a fase de implementação.

A liderança necessária por parte do receptor

Não é possível efetuar uma iniciativa com resultados bem sucedidos quando não haja propriedade do projeto por parte do parceiro beneficiário. A liderança do parceiro é a chave para o sucesso em todas as fases do ciclo do projeto.

Uma liderança que deve ser refletido não só na clareza para exigir a necessária cooperação, mas também para trazer o controle sobre todo o ciclo de vida da iniciativa, sempre assistida pelo resto dos parceiros. É difícil esperar que o destinatário tem todas as capacidades do parceiro instalado para negociar, formular, avaliar, etc por conseguinte, o resto dos parceiros terá a responsabilidade pela condução do projeto e vai apoiar tanto quanto possível para o destinatário parceiro na sua tarefa de líder.

A este ponto o S2 pode suportar a prestação de assistência técnica para reforçar as capacidades de gestão do parceiro beneficiário, bem como a partilha de sua experiência acumulada em cooperação.

Olhando para a partilha de resultados

Esta abordagem está em consonância com o processo de co-responsabilidade mencionada no ponto anterior, no sentido de que todos os parceiros serão responsáveis pelos resultados obtidos com a iniciativa desenvolvida.

Enquanto cada parceiro pode levantar, no âmbito de um projeto, os seus próprios objetivos a atingir com a iniciativa: receber assistência técnica em uma particular temática, visualizar internacionalmente uma prática inicialmente promovida por um dos parceiros reforçar uma determinada política, etc, serão envidados esforços para

assegurar que os resultados são compartilhados e que coincidem com os objetivos específicos do projeto são claramente atribuídos para o cumprimento dos acordos por cada uma das partes e os seus relacionamento colaborativo. Este deve ser um critério para retomar com muita força na fase de formulação e avaliação.

Sustentabilidade das iniciativas

Em qualquer iniciativa que irá garantir um nível mínimo de sustentabilidade para promover, por um lado, a integração de capacidades/experiências reforçada no país beneficiário dentro de suas próprias políticas, e por outro lado, a avaliação futura sobre uma iniciativa de cooperação entre os parceiros de uma maior escala de acordo com os resultados obtidos na primeira fase (como-fazer aplicar).

Alguns elementos que ajudam a alcançar essa sustentabilidade são a dotação da iniciativa por parte do parceiro receptor (expressa por exemplo no apoio político para a iniciativa), o alinhamento do mesmo com o tem-

po e a dinâmica do parceiro beneficiário (adaptação), o técnico a robustez da proposta, a geração de resultados acessíveis (benefícios), a ampla participação dos beneficiários, entre outros. Todos estes devem ser visualizados desde a fase de identificação.

Visibilidade

Muitas vezes quando se fala sobre esta questão no quadro da cooperação, apenas se pensa na visibilidade dos atores. No entanto, embora este critério reconheça a importância de visualizar as contribuições dos dois parceiros em uma iniciativa particular, principalmente não faz referência à necessidade de os resultados do projeto e a cooperação entre os parceiros são dadas a conhecer os intervenientes relevantes e em especial no contexto do parceiro beneficiário.

No entanto, deve acordar medidas e canais de visibilidade. O melhor tempo para deixar estabelecidos esses elementos é durante a fase de negociação.

10. Neste guia, desde que a menção é feita de "Cooperação Triangular" se remete para aquilo que é chamado de - no âmbito do Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América - como "Triangular Cooperação Sul-Sul".



(...) uma participação ativa dos parceiros beneficiários é reconhecida como a chave para garantir o sucesso do projeto

CAPÍTULO III

Aplicando os critérios para as fases do ciclo do projeto

.....

No espaço Ibero-americana eles reconhecem quatro (4) fases de planeamento e de gestão do ciclo do projeto triangular, que são:



Fase 1: Identificação

É a fase em que os parceiros identificam necessidades e oportunidades de cooperação e, juntos, fazem uma análise inicial da cooperação possível.



Fase 2: A Negociação e Formulação

É a fase em que debate e formaliza a fórmula de cooperação e é estabelecido nos acordos que regulamentam a relação entre os parceiros. Da mesma forma, nesta fase é a matriz de planeamento de projeto com base nos resultados estabelecidos; refletir as atividades e os recursos de um plano operacional possível. Nesta fase é também concordo e tornar claro que todos os mecanismos de articulação, comunicação e decisão de acordos de projeto, bem como outros itens considerados relevantes para o sucesso do mesmo.

A Negociação e a Formulação são duas etapas distintas no âmbito do desenvolvimento de um projeto triangular, tanto nas ações que impliquem bem como os atores envolvidos, que nem todos os casos são sempre os mesmos. No espaço Ibero-americano decidiu-se tratá-los dentro de uma mesma fase, dada a coincidência no tempo, respeitando as suas características próprias.



Fase 3: Implementação

Está associado com a execução técnica do projeto sobre a base dos acordos contidos no documento do projeto. Durante esta fase estamos a celebrar o seguimento de monitorização.



Fase 4: Avaliação

Nesta fase e com base nos critérios e finalidades previamente definidas pelas partes, é efetuada a avaliação do projeto com a participação de todos os envolvidos.



FIGURA 2

Complementado estas quatro fases, você tem as ações de **Seguimento e Monitoramento**, onde a diferença:



Seguimento

É o processo contínuo e sistemático para obter informações sobre o progresso de um projeto, adaptando estratégias e apoiar as decisões com respeito à mesma. Portanto, o seguimento é uma ação que cada parceiro realizada ao longo de todo o ciclo do projeto, no entanto, a partir da formulação pode ser definir valores de referência e mecanismos para a vigilância conjunta para certos aspectos que são considerados relevantes. Esta ação em si exige outras não menos importantes, como pode ser a sistematização de informações.

Monitoramento

É uma ação sistemática ao abrigo do qual os dados são recolhidos e analisados que permitem estabelecer a conformidade dos resultados versus metas previstas. Ajudar a identificar tendências e padrões e para reorientar as ações no evento que é considerado necessário. O controle é efetuado principalmente durante a fase de implementação, apesar de seus mecanismos e parâmetros (indicadores) são definidos na formulação do projeto e deve ser comum a todos os parceiros.

Ambos, o seguimento e monitoramento são imprescindíveis para garantir uma gestão eficaz da cooperação triangular, a fim de dar conta dos seus resultados e para a programação da mesma.

As iniciativas triangulares contidas nos relatórios da Cooperação Sul-Sul até à data demonstram uma grande heterogeneidade na abordagem das diferentes fases, entre outros fatores, pela ausência de comuns parâmetros no espaço Ibero-americana.

Sem dúvida, cada fase requer uma diferença de tratamento de fazer com ações e ferramentas específicas para assegurar o seu bom desenvolvimento, portanto é necessário reconhecer os elementos-chave de cada um e deve ser apresentados pelos diferentes atores que estão ao redor deles.

É claro que a participação de todos os parceiros nas diversas fases do ciclo do projeto é fundamental, no entanto uma participação ativa dos parceiros beneficiários reconhecido como chave para garantir o sucesso do projeto.

> Como aplicar os 16 critérios em diferentes fases do ciclo do projeto?

• • • • •

Os critérios são orientações para a ação que é aplicada a todo o ciclo do projeto. Em cada fase é combinar

a critérios em práticas específicas e de associar a eles ferramentas específicas que irão ajudar para que a prática se cumpra.

Abaixo estão dois exemplos para os critérios de articulação e de abordagem baseada na procura. As práticas e ferramentas descritas (um para cada critério) correspondem às fases de formulação e de Negociação, respectivamente, e são apenas uma das muitas práticas e ferramentas possíveis para uso.

No exemplo utilizado, é de notar que o associado com o critério de articulação, você pode propor para a fase de formulação:

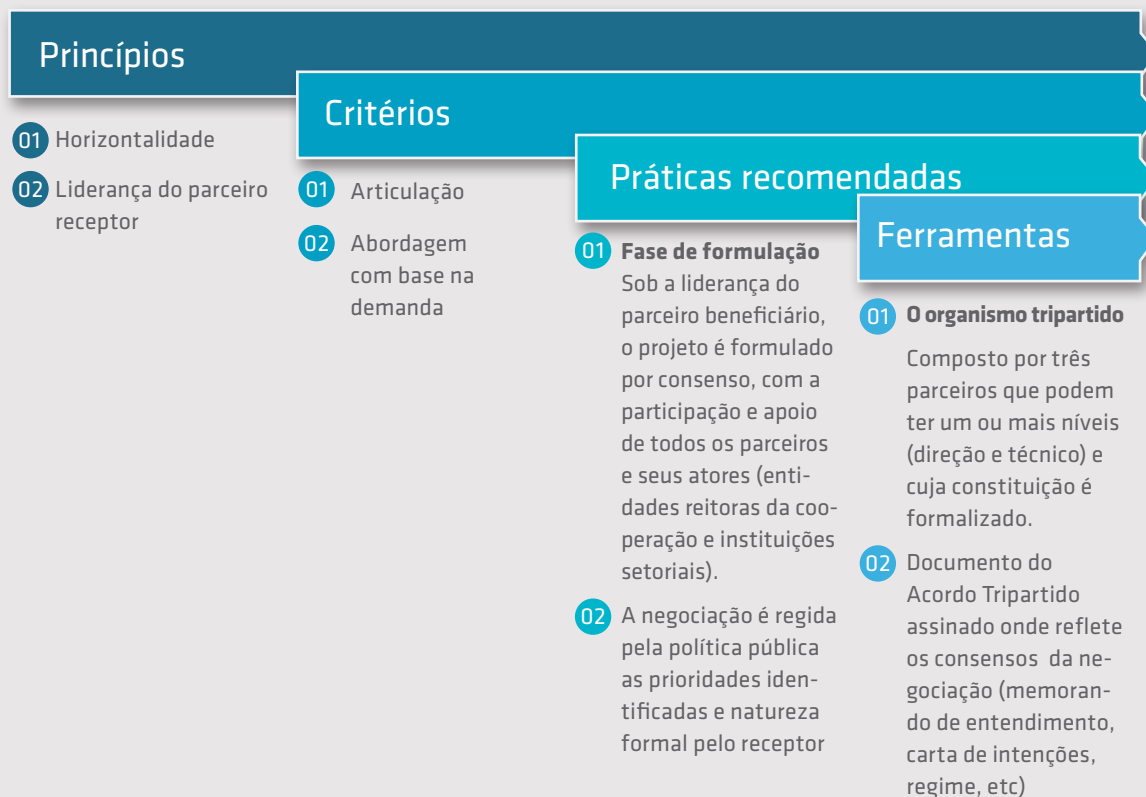
Uma prática concreta: sob a liderança do parceiro receptor, o projeto é formulado por consenso, com a participação e apoio de todos os parceiros e seus atores.

Uma ferramenta que permite a prática: a existência de um organismo tripartido para formular, e você pode ter um ou mais níveis de desempenho.

Para além das práticas, dispõe de uma gama de instrumentos a usar para concretizarmos as práticas. As mesmas têm sido classificadas em três tipos: ferramentas para a governação do projeto, instrumentos processuais e as ferramentas que possuem um caráter instrumental.

FIGURA 3

Exemplo da tradução dos critérios da cooperação triangular em ferramentas e práticas recomendadas



Ferramentas para a governação do projeto: são várias as estruturas necessárias para a realização do projeto e assegurar que a governação do mesmo. Estas estratégias de determinar o, recursos de tomada de decisão, etc exemplos do presente pode ser um comité de negociação, equipe de seguimento, o organismo tripartido de avaliação...



Processual: refere-se a forma e os procedimentos necessários a efetuar para garantir as melhores práticas propostas como é o caso da realização de encontros entre os parceiros, fazer acordos sobre diversos aspectos do projeto,...



Instrumental: Refere-se a instrumentos que suportam ou com o funcionamento de práticas pro-colocar. Exemplo deles pode ser o documento de projeto, os termos de referência da avaliação do projeto, a gestão administrativa e financeira de barrar o projeto...

Abaixo são para ser aplicada ao conjunto de critérios descritos no parágrafo anterior para cada uma das fases do ciclo do projeto, destacando o ideal práticas associadas a esses critérios e as ferramentas para a sua realização, esclarecendo que o que é indicado abaixo não constitui uma lista de acabado mas sim um resumo desses considerados de grande relevância para os países que compõem o PIFCSS.

Fase 1: Identificação

Como mencionado, esta é a fase em que os parceiros identificados as necessidades e oportunidades de cooperação e conjuntamente fazer um análise inicial da cooperação possível.

Para facilitar o processo de identificação, o parceiro receptor tem de ter identificado, no quadro de sua política de desenvolvimento, suas necessidades de reforço e assistência técnica, respondendo a mesma em qualquer caso de seu Plano de Desenvolvimento Nacional e suas respectivas políticas setoriais de dentes. Por sua parte, os parceiros 1 e 2 podem facilitar esta etapa, colocar à disposição do destinatário parceiros sua capacidade de cooperação atos lizada.¹¹ o tema das informações disponíveis para o destinatário parceiro é da maior importância para ele é que você pode fazer um pedido para a cooperação informada.

Uma vez iniciado o processo de identificação, a demanda do parceiro beneficiário tem de ser claro e concreto. O mesmo será canalizado através dos canais oficiais estabelecidos para o efeito e será recebido com respeito pelo S1 e 2, com

quem permanecerá em todas as vezes um diálogo franco.

Para a análise das iniciativas será estabelecido canais de comunicação entre parceiros e mecanismos que permitam um fluido intercâmbio de informações a este respeito. Os mecanismos de cada parceiro com suas instâncias setoriais também deve incluir, de forma a analisar as especificações técnicas próprias de cada sector que pode envolver uma iniciativa.

Nesta fase, é recomendado não fazer apenas uma identificação das necessidades, mas também uma identificação das capacidades do parceiro beneficiário para assimilar a cooperação recebida, por forma a ter em conta o critério da sustentabilidade a partir do primeiro momento.

Com um acordo inicial de viabilidade de uma determinada iniciativa os parceiros irão para a próxima fase. A figura 4 na página seguinte exhibe o conjunto de práticas políticas e as ferramentas associadas para a fase Identificação.

Para a fase de identificação das principais ferramentas determinadas são:



Ferramentas Associadas à Fase de **Identificação**

Governança

- **Sem estrutura específica.** Nesta fase não identificou uma estrutura específica de governança, como a iniciativa ainda é inexistente e os atores envolvidos no mesmo pode ser de vários tipos. No entanto, todos os parceiros devem participar ativamente nesta fase, com protagonismo principal parceiro do destinatário.

Processuais

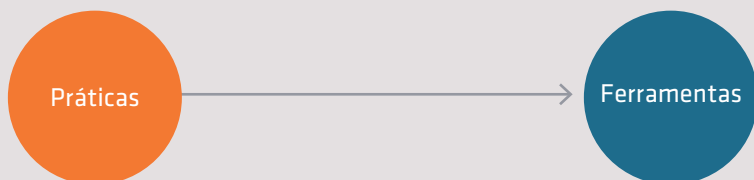
- **Reuniões de trabalho entre os parceiros.** Mantenha reuniões de trabalho entre os três parceiros, que pode ser no local ou através de mídia virtual, a fim de identificar conjuntamente as iniciativas e para analisar a sua pertinência e viabilidade.
- **Mecanismos de articulação com setores.** Estabelecer mecanismos (rondas de consultas, reuniões) entre o ente reitor de cooperação e as instituições- parceiro receptor setoriais, a fim de identificar as exigências da cooperação e ações estratégicas para a consecução dos objetivos prosseguidos com uma determinado projeto.

Instrumental

- **Planos setoriais do parceiro beneficiário.** Para que haja uma demanda alinhada as necessidades do parceiro receptor, é necessário que ele possua planos sectoriais ou um mapeo da assistência técnica necessária e em linha com seu Plano de Desenvolvimento Nacional. Estes documentos são a base para uma demanda oportuna.
- **Demanda oficial do parceiro beneficiário.** Documento que formaliza a demanda do parceiro beneficiário e em que é recolhida de forma clara a iniciativa solicitada pelo mesmo.

FIGURA 4

Práticas e Ferramentas Associadas à Fase de Identificação



- 01 É definido o órgão de direção da cooperação em cada parceiro
- 02 Parceiro 1 e parceiro receptor contagens com mecanismos internos em cada país que irá permitir a identificação de parceiros setoriais apropriados para cada projeto
- 03 O parceiro beneficiário demonstra a clareza política e técnica para a definição de suas demandas de cooperação que se comunica em tempo oportuno. Os setores e áreas para trabalhar em projetos não serão marcados pelo S1 a S2
- 04 As iniciativas exigiam constituem uma necessidade real no quadro de prioridades nacionais do parceiro beneficiário. Eles reconhecem a política para reforçar a iniciativa
- 05 Os três parceiros estão envolvidas desde o início na identificação das iniciativas, troca de informações e acordos, a fim de dispor de uma demanda com objetivos bem definidos
- 06 É do conhecimento público a estrutura de abastecimento-da cooperação de S1, as possibilidades de apoio da S2 e necessidades de assistência técnica dos parceiros do destinatário
- 07 O S1 tem informação setorial que permite uma análise eficaz das demandas que recebe
- 08 Determinados setores e áreas de trabalho estão de acordo com as prioridades nacionais do parceiro beneficiário em consenso com o resto dos parceiros
- 09 Os três parceiros concebeu o projeto como um espaço para troca e aprendizagem mútua
- 10 Nas iniciativas não efetuar ações de visibilidade por nenhum dos parceiros até que haja negociações sobre o projeto de execução de complemento, os seus objetivos e os mecanismos de visibilidade



Governança

Sem estrutura específica



Processuais

- Reuniões de trabalho entre os três parceiros a fim de identificar conjuntamente as iniciativas
- Mecanismos (rondas de consultas, reuniões) entre instituições setoriais destinatário parceiro para identificar as exigências da cooperação e ações estratégicas para a consecução dos objetivos prosseguidos
- Formalização da procura como um ponto de partida
- Troca de comunicação formal entre todos os parceiros
- Verificação das condições e recursos para garantir a viabilidade do projeto



Instrumental

- Documento que formaliza a procura do receptor
- Existência de planos setoriais do receptor ou mapeamento de assistência técnica exigida pelo receptor
- Estudo de viabilidade ou missão de averiguação para determinar uma possível adaptação da iniciativa da procura
- Regulamentos dentro de cada país que determina a reitoria da cooperação
- As fontes de informações que revelam a capacidades técnicas dos parceiros (bancos de dados, catálogo de oferta, mesas setoriais, etc)
- Guia único e de normalização da apresentação dos projetos CTr
- Acordos-quadro ou convenções de cooperação bilaterais e trilaterais entre os parceiros



Fase 2: A Negociação e Formulação

a) Negociação

É a fase em que debate e formaliza a fórmula de cooperação e são estabelecidas as regras que regem as relações entre os parceiros. Esta etapa dá como é fazer geralmente um documento de acordo entre os parceiros que você pode adquirir vários nomes e formas dependendo dos participantes (Memorando de Entendimento, Acordo de Cooperação, carta de intenções, etc).

Estes documentos são essenciais porque refletem os objetivos, âmbito de aplicação e os recursos disponíveis para o projeto. Além disso regular aspectos sensíveis como a ausência das condicionalidades, acesso à informação e a visibilidade do projeto.

Neste ponto é importante esclarecer que em muitos casos existem acordos ou convênios marcos preexistentes bilaterais entre o primeiro e segundo ofertantes. O mes-mos tendem a ser de natureza global e em alguns casos definem grandes setores de trabalho e regiões

geográficas para celebrar as fórmulas triangulares. Nesses casos, a negociação de cada projeto terá estes enquadramentos como referência, mas em nenhum caso devem determinar as iniciativas, mas a ser negociado a cada iniciativa com base no pedido apresentado pelo receptor.

Isto implica que a negociação é um processo que envolva todos os parceiros em condições de igualdade e onde o beneficiário parceiro é capaz de pôr ordem na mesa e liderar o processo, apoiada pelo resto dos parceiros. Para isso, é importante ter uma clara demanda de cooperação e têm objetivos com partes em torno do qual a negociar.

A negociação envolve uma estrutura mínima para assegurar um intercâmbio eficaz de comunicação entre parceiros. Esta estrutura é geralmente integrada por representantes de alto nível médio/dos organismos que regem a cooperação de cada parceiro, que muitas vezes assume os poderes de negociação da cooperação em cada país. É definido para si própria a estrutura de canais oficiais ou aceitados para a negociação.

A referida estrutura pode coincidir em alguns casos com o estabelecido para a formulação do projeto, um processo que geralmente é paralela à negociação. Nos casos em que não existe tal coincidência, na negociação são definidos não só os atores pertinentes para formular, mas também de uma estrutura de governação para todas as fases do ciclo do projeto.

Em todos os casos, é recomendável que os resultados das diferentes fases da negociação sejam documentadas com precisão, recolhendo os acordos alcançados.

As principais ferramentas a serem usadas na Fase de Negociação são:



Ferramentas Associados à Fase de **Negociação**

Governança

- **O organismo tripartido.** Garante uma negociação sobre a igualdade de condições entre todos os parceiros. Esta instância normalmente é constituída por representantes de nível médio ou alto das entidades rectoras da cooperação de cada parceiro e desempenha um papel fundamental, uma vez que a cooperação triangular deve ser para combinar os interesses e as realidades dos países/agências que são diversos.

Processuais

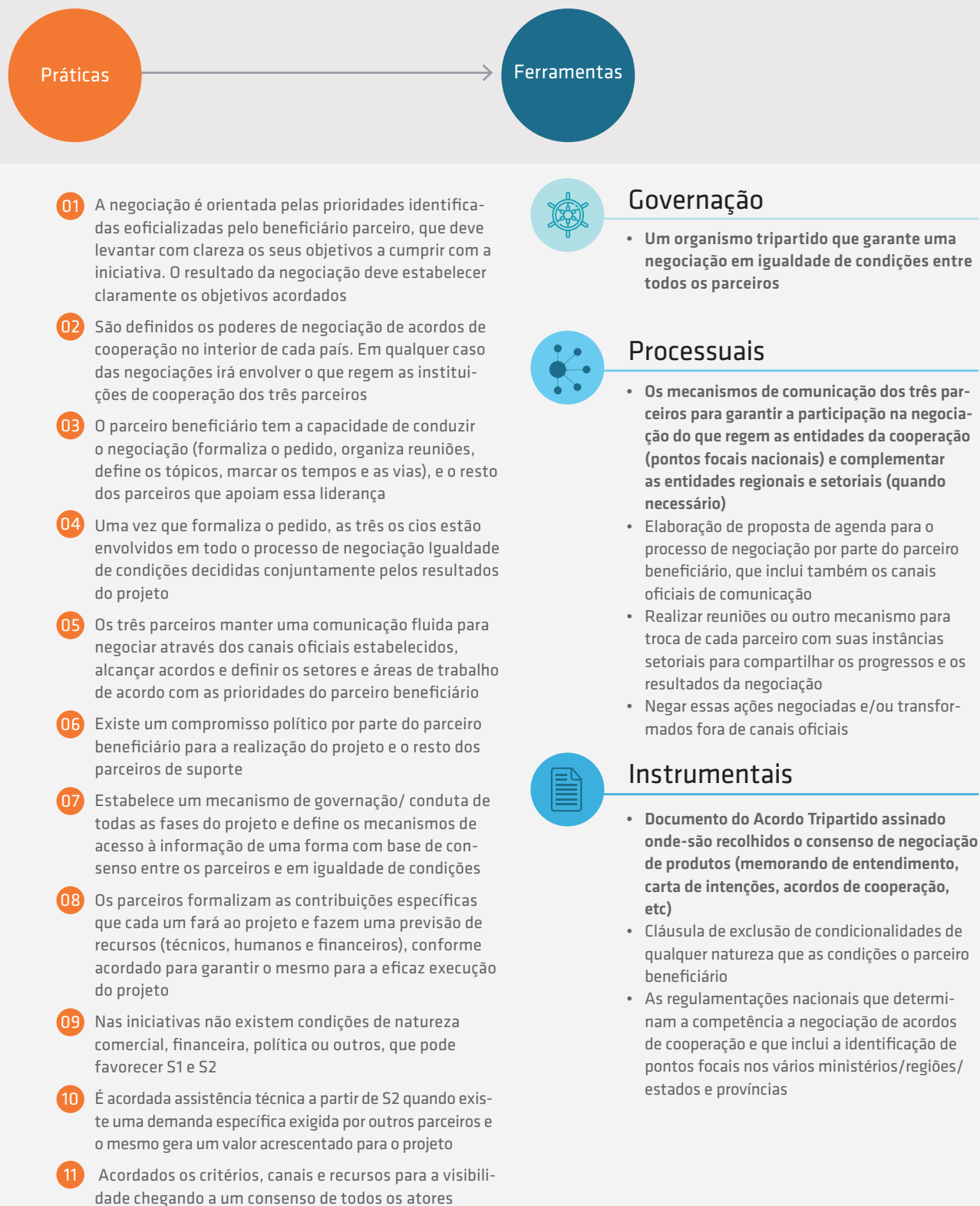
- **Mecanismos entre os parceiros de negociação eficaz.** É necessário estabelecer mecanismos de comunicação entre todos os parceiros para garantir a participação na negociação das entidades que regem a cooperação (pontos focais nacionais) E entidades regionais complementares e setoriais (quando necessário).
- **Canais de comunicação para assegurar acordos.** Estabelecer canais de comunicação entre os três parceiros para negociar acordos, através dos canais oficiais estabelecidos e definir as próximas etapas. Não serão aceites como ações negociadas as ações transformados fora dos canais oficiais.

Instrumental

- **Um documento oficial do acordo de negociação.** Documento do Acordo Tripartido assinado por todos os parceiros em que reflete o consenso a negociação de produtos (memorando de entendimento, carta de intenções, acordos de cooperação, etc). O mesmo pode conduzir anexo o projeto documento, caso contrário fornecer para o seu desenvolvimento.

A figura 5 resume as práticas e as ferramentas associadas com esta fase, destacando em negrito as principais ferramentas. Convém notar que as práticas e ferramentas levantadas abaixo para a fase de negociação de financiamento têm certas limitações quando se trata de projetos que lhe são submetidos a fundos ou outros instrumentos de pré-existente nos quais a capacidade negocial é muito limitada.

FIGURA 5

Práticas e Ferramentas Associados à Fase de **Negociação**

b) Formulação

Esta fase se dá, geralmente em paralelo no momento da negociação, complementando uma a outra, desde o planejamento do projeto que existam requisitos e condições e por conseguinte, uma negociação mais bem sucedida. Da mesma forma, os acordos da negociação são um conselho das margens para formular.

Na formulação com a abordagem do quadro lógico foi desenvolvido para o documento de projeto e desenvolve a matriz de planejamento com base no conjunto de resultados. Nesta fase deve ser definida de todos os aspectos técnicos relevantes para o projeto.

O processo de formulação de alcançar resultados relevantes é necessário que as instâncias setoriais do beneficiário e parceiro primeiro proponente (S1) para participar ativamente no processo, uma vez que são eles que possuem o conhecimento específico setorial que acabam por executar projetos.

A partir da formulação tem de ficar claro o papel a ser desempenhado por cada um dos parceiros e em particular da grau e o tipo de envolvimento do segundo fornecedor. A assistência técnica setorial da mesma será dada quando solicitado a fazer isso pelo parceiro beneficiário, gerando um valor acrescentado para o projeto.

Os acordos entre os três parceiros define os resultados da matriz, com indicadores e meios de verificação. É preferível que estes indicadores são baseados nos próprios objetivos estabelecidos nas políticas do parceiro beneficiário. Para além dos resultados, é bom prever possíveis fatores de risco e fatores de risco para a sustentabilidade do projeto.

Para além dos elementos técnicos, na fase de formulação, devem ser definidos os elementos administrativos e projeto financeiro: procedimentos, quadro administrativo, Orçamento e contribuições de todos o parceiros, acompanhamento financeiro, etc.

As principais ferramentas para a Fase de Formulação de propostas são:



Ferramentas Associadas à Fase de **Formulação**

Governança

- **O organismo tripartido que orienta a Formulação.** O organismo tripartido constituído pelos três parceiros, o que pode ter um ou mais níveis (direção e técnicos), dependendo do que definem os seus parceiros de negociação. A sua constituição deve ser formalizada ou No Acordo Tripartido ou no próprio documento do projeto. Neste exemplo é conveniente envolvendo o Ente Reitor da cooperação de cada país e as respectivas instituições setoriais (execução). Essa instância não é necessariamente a mesma que realizou a negociação do projeto, este irá variar numa base caso a caso. Este é o órgão responsável pela gestão do projeto.

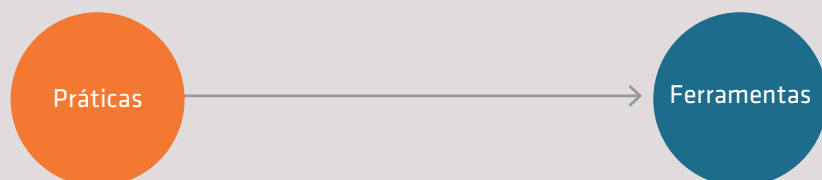
Processuais

- **Reuniões de trabalho entre todos os parceiros a formular.** A complexidade das funções e atores é uma das características da cooperação triangular, enquanto ao mesmo tempo que é um fator que gera desafios e enriquece a formulação. Por esta razão, para deixar a clareza sobre a iniciativa de trazer. Realizada e os papéis que cada ator atende, é necessário segurar os espaços de trabalho de formulação e de sala de aula virtual com todos os intervenientes (reuniões, workshops, troca formal de comunicações, etc), deixando um registro dos acordos alcançados.

Instrumental

- **Documento de projeto.** Aprovada por todos os parceiros e que contém todos os aspectos relevantes para a eficácia da iniciativa: Matriz de planeamento de resultados, acordos, indicadores, mecanismos de controle, funções de parceiros responsáveis, os mecanismos de gestão e de acompanhamento a comunicação entre as partes, mecanismos de contingência, o calendário de atividades, orçamento e repartição das contribuições (recursos humanos e espécies), fatores de risco e mecanismos de acesso à informação, estratégia de visibilidade, mecanismos de sistematização, acompanhamento e missões de acompanhamento.

FIGURA 6

Práticas e Ferramentas Associadas à Fase de **Formulação**

- 01 Sob a liderança do parceiro beneficiário, o projeto é formulado por consenso, com a participação e apoio de todos os parceiros e seus atores (entidades que regulam a cooperação e instituições setoriais)
- 02 Formula-se e são feitos planejamentos para orientar os resultados acordados e são estabelecidos indicadores com base nos planos e prioridades nacionais do parceiro beneficiário. O documento final da formulação é alinhado e adaptado de acordo com o parceiro beneficiário
- 03 Existe clareza sobre os papéis a serem desempenhados por cada parceiro e o nível de envolvimento de S2, bem como as instituições implementadoras e dos organismos que regem a cooperação
- 04 Na formulação das iniciativas são considerados e acordados por todos os procedimentos de gestão (técnica e recursos financeiros e humanos) entre os três parceiros a fim de atingir os objetivos de apresentados na iniciativa
- 05 Existe clareza das estruturas jurídicas e administrativas dos três parceiros e acordos sobre os quais estão a ser utilizados pela sua adaptação à realidade em que você está indo para o trabalho
- 06 Estabelecido mecanismos de acompanhamento e de avaliação e indicadores de desempenho para cada desfecho, bem como mecanismos para o compartilhamento de informações
- 07 Definir uma programação de recursos e uma situação orçamental de execução com prazos estabelecidos e a responsabilidade de todos os atores possibilidades claramente acordado pelo, bem como as ações que permitem uma maximização da utilização dos recursos
- 08 Cada parceiro fornece as ações internas para assegurar as contribuições que se comprometeram no âmbito do projeto
- 09 São estabelecidas regras administrativas e financeiras claras. São igualmente os responsáveis que vai acompanhar a fase de Desempenho programático e recursos humanos, técnicos e recursos financeiros do projeto e os mecanismos para o compartilhamento de informações
- 10 Referidos fatores de risco que podem afetar a sustentabilidade do projeto e de mecanismos estabelecidos para a tomada de decisão, revisão da programação e resolução de litígios



Governança

- **O organismo tripartido constituído pelos três parceiros, o que pode ter um ou mais níveis (direção e técnico) e cuja constituição seja formalizada.** Nesta instância participam o ente reitor da cooperação de cada país e as suas instituições setoriais correspondentes (execução)



Processuais

- **Mantenha os espaços de trabalho de formulação e de sala de aula virtual com todos os intervenientes (reuniões, workshops, troca formal de comunicações, etc), deixando o registro de acordos alcançados**
- Estabelecer canais de comunicação a nível formal e a nível técnico entre os parceiros e de cada parceiro com suas instâncias setoriais
- Execute as previsões de recursos (financeiros, humanos, em espécie) necessárias para assegurar a plena execução do projeto
- De acordo com os critérios e mecanismos para o acompanhamento e controle conjunto



Instrumental

- **Documento de projeto aprovado por todos os parceiros que contém todos os aspectos de relevantes para a eficácia da iniciativa**
- POA aprovado com as previsões orçamentais
- Declaração de procedimentos bem como específica-administrativos e demonstrações financeiras que podem ser anexados ao documento de projeto
- Cartas de compromisso dos ministérios setoriais, comprometendo os recursos humanos e/ou em espécie para o projeto
- Linhas de base e os indicadores setoriais do parceiro beneficiário para a monitorização dos resultados

Fase 3: Implementación

.....

Como já foi dito nesta fase é efetuada a execução do projeto, mantendo os termos acordados na fase de formulação e sendo recomendáveis que estão contidas no documento do projeto. Se o projeto o justifique e com base num pedido do parceiro beneficiário pode ser mudanças na mesma, exigindo sempre um acordo formal de todos os parceiros a este respeito.

Como nas demais fases, a liderança do destinatário é o parceiro chave, é portanto necessário que tem os recursos para cumprir essa função. A designar uma equipe de implementação, onde para além do Ente Reitor de cooperação, participação das instituições setoriais de execução, é fundamental a este respeito. A participação tem de ser traduzido em um verdadeiro envolvimento que cobre as suas agências executoras que procuram a sustentabilidade das ações, que entre outros aspectos vai deixar capacidade instalada em que o parceiro.

O resto dos parceiros, têm corresponsabilidade no sucesso do projeto e por conseguinte irá apoiar como

necessário para o destinatário parceiro, enquanto a conformidade será os papéis e as funções do acordado anteriormente, dentro do qual é sem dúvida a execução de atividades, bem como o acompanhamento e a vigilância conjunta dos resultados propostos pelo projeto.

A fase de Implementação será guiado pelo acordada no documento de projeto e mais específicos em que é indicado no POA ou Plano de Ação (como nome em cada caso). Estes documentos contêm não só os resultados propostos mas também o planeamento de atividades e de execução financeira e os recursos associados com o mesmo, elementos também sujeitos de acompanhamento constante entre os parceiros.

A verificação do cumprimento das atividades do propostas (seguimento) será a chave para tornar possíveis ajustes para a ação. Igualmente importante é o controle sistemático dos resultados de modo a assegurar que estão a cumprir os objetivos do projeto (Monitoramento).

Em ambos os processos, de seguimento e controle, os ciclos envidará esforços para extrair os elementos adequados de aprendizado para futuras iniciativas. Além disso, estes dois processos e sua sistematização dependerá da qualidade das informações disponíveis que possam estar disponíveis para avaliar.

Como eles estão obtendo resultados é conveniente para dar visibilidade à mesma, conforme acordado entre os parceiros. Acima de tudo o que é relevante para o destinatário parceiro, no interesse de promover a apropriação sobre os beneficiários e compromisso verdadeiro do nível político a este respeito.

Os principais instrumentos propostos para a Fase de Implementação são:



Ferramentas Associadas com a Fase de Implantação

Governança

- **Instância técnica tripartite.** Liderada pelo parceiro receptor, que garante a execução, o acompanhamento e a tomada das decisões, onde sejam incluídas de preferência as instituições setoriais que executam o projeto. Como bem disse, esta instância tem um caráter meramente técnico e é responsável pelo dia-a-dia do projeto, em especial através de espaços formais, mas também informais, de articulação. A mesma pode recorrer a uma instância de tomada de decisões superior, quando seja necessário.

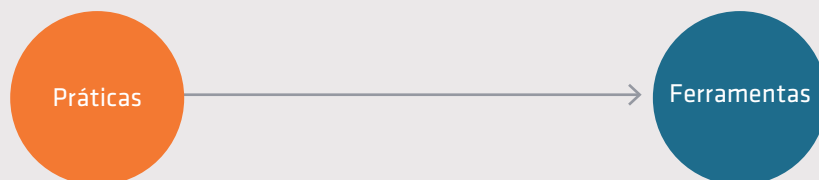
Processuais

- **Execução das atividades previstas.** Executar o planejamento do projeto (POA) ou no Plano de Ação acordado entre os parceiros nos tempos estável. Este documento pode fazer parte do Documento de Projeto ou surgir posteriormente usando o mesmo. Em qualquer caso reflete o programa de atividades específicas de formação e os resultados no tempo, bem como o planejamento dos recursos necessários para a sua execução. Dependendo do escopo do projeto podem ter uma duração anual e executar mais de um durante toda a vida do projeto.
- **Instâncias de seguimento.** Realizar instâncias, preferencialmente convocada pelo beneficiário parceiro para acompanhar e implementar mecanismos de comunicação permanente entre todos os parceiros. Uma parte importante da implementação é a verificação do cumprimento do acordado, o qual pode ser feito por meio de monitoramento (atividades programadas) e acompanhamento (obtenção de resultados). No âmbito do projeto será acordado sobre os parâmetros para esta verificação a partir da fase de elaboração. Durante a implementação, os parceiros conjuntamente realizarão as ações pertinentes de acompanhamento e monitoramento acordados, estabelecendo para isso mecanismos específicos de comunicação e celebrar as instâncias que são consideradas relevantes e que estarão previstas no documento de projeto.

Instrumentais

- **Documentos do acordo.** Que refletem os compromissos das instâncias de tomada de decisões realizada entre todos os parceiros. Estes documentos serão gerados de instâncias realizada pela Comissão Tripartida e dará conta das discussões.
- **Relatórios Técnicos do cumprimento das atividades (Seguimento) e resultados (Monitoramento).** Os relatórios irá mostrar o andamento do projeto e a tomada de decisões de reorientações. Para o seu desenvolvimento, é desejável dispor de parâmetros, formatos e metodologias comuns e para simplificar o trabalho e desejam uma visão compartilhada entre os parceiros. É também aconselhável ter acordos sobre a divisão do trabalho, a este respeito.

FIGURA 7

Práticas e Ferramentas Associados à Fase de **Implantação**

- 01 O destinatário a conta do parceiro com capacidades institucionais para liderar o projeto que é suportado pelo S1 e S2
- 02 É mantida pelos termos do projeto acordado na fase de negociação e de formulação, embora eles podem ser vistos novos requisitos exigidos pelo parceiro beneficiário, dada a alteração das circunstâncias de todo o processo de execução
- 03 Os papéis e as funções definidas no documento de projeto têm sido satisfeitos em conformidade com aquilo que foi acordado entre os parceiros
- 04 Todos os parceiros participam em conjunto e regularmente na implementação e execução do projeto, bem como no acompanhamento dos resultados
- 05 O parceiro beneficiário bem como a sua execução de instituições e os beneficiários tenham um verdadeiro envolvimento durante a execução do projeto a fim de assegurar a sustentabilidade das ações
- 06 O monitoramento é feito administrativo-financeiro constante e de conhecimento de todos os parceiros, analisando alterações que envolvem novos requisitos ou ajustes para a programação dos recursos
- 07 As iniciativas de capacidade instalada no parceiro beneficiário
- 08 A aplicação fornece mecanismos para a aprendizagem.
- 09 A visibilidade é baseada no resultado efetivo-vos alcançados no projeto e estão disponíveis para todos os intervenientes, com especial destaque do parceiro beneficiário



Governança

- Instância técnica tripartida liderado pelo parceiro beneficiário, que garante a execução, o acompanhamento e a tomada de decisões, onde são preferencialmente para incluir instituições setoriais que execute o projeto



Processuais

- Execute o POA ou planejamento de projeto acordado entre os parceiros em horários estabelecidos
- Mantenha instâncias, de preferência convocadas pelo beneficiário parceiro para acompanhar e implementar mecanismos de comunicação permanente entre todos os parceiros
- Documentar e sistematizar o desenvolvimento do projeto
- Para efetuar missões de acompanhamento, se considerado adequado
- Dar visibilidade ao projeto conforme acordado entre os parceiros



Instrumental

- Documentos que refletem os compromissos dos órgãos de tomada de decisão das-realizada entre todos os parceiros
- Conformidade técnica relatórios de atividades (seguimento) e resultados (monitoramento)
- A utilização de mecanismos flexíveis que assegurem a articulação entre os parceiros (correio grupal e o uso de outrasTICs)
- Ferramentas de comunicação como publicações, comunicados de imprensa, banners, etc para a visibilidade do projeto

Fase 4: Avaliação

.....

A avaliação é a fase com menos prática na cooperação triangular, portanto não há maior patrimônio metodológico das conferências para efetuar este processo. No entanto, a avaliação é essencial não só para aliviar a consecução de resultados, mas também como uma ferramenta para a aprendizagem e na melhoria contínua da cooperação na gestão da cooperação

As fórmulas de cooperação triangular não sempre derivam de médio ou grandes projetos, mas tudo contrário, muitas vezes são iniciativas muito limitado quanto ao tempo, recursos e âmbito, mas não por essa razão-Jan a ser suscetíveis de avaliação, o que vai variar é o tipo de avaliação para executar o que tem de ser adaptada para os recursos e o tempo disponível para fazê-lo. Por conseguinte, uma previsão de recursos a partir da fase de elaboração será necessário a este respeito.

O tamanho e a disponibilidade de recursos também definirá se efetuou uma avaliação externa ou não revisão de decisões entre pares pode ser uma boa prática quando você não tem muitos recursos para avaliar. Em qualquer caso, o que é certo é que ela exige que todos os parceiros têm estruturas mínimas para avaliar unida-

des ou pessoas que cumpram esta função, e, portanto, têm as habilidades e as competências necessárias para fazê-lo. Mesmo nos casos de avaliações externas, será necessário definir os termos de referência e seguimento da avaliação e que implica sempre um conhecimento específico da avaliação e portanto será sempre exigem pessoal qualificado.

Em um projeto de cooperação triangular, é desejável que os parceiros adotem acordos sobre vários aspectos relacionados com o processo de avaliação, entre os critérios mais importantes e o escopo da avaliação. Geralmente, as avaliações tendem a ser orientada para a revisão da implementação dos resultados, porém, o mesmo também pode rever a implementação dos acordos, a relevância dos mecanismos de gestão utilizada, a utilização eficaz dos recursos previstos na execução do projeto sobre planejados, a sustentabilidade do projeto, as lições aprendidas e o bom/más práticas por parte dos três parceiros, relativas à gestão de projetos,...

Em qualquer dos casos, é adequado que os parceiros definam estes critérios de avaliação conjunta e deixá-los em claro antes de iniciar um processo interno ou externo. No caso da auto-avaliações são devido a ter muito rigor e acordam, além disso, obter metoologia para efetuar o exercício.

Se se trata de avaliações externas, como processos internos, as informações disponíveis para avaliar desempenha um papel chave no processo, uma vez que é a manutenção da base para o avaliador. Essa informação normalmente é gerado automaticamente a partir das tarefas de seguimento e monitoramento, e é por isso que eles são tão relevantes. Quando não houve qualquer seguimento e monitoramento, a tarefa de avaliação é praticamente a interferência porque não haverá informação sistematizada do projeto. Em alguns casos também foram realizados exercícios de avaliação sem informações, mas não sem elevados custos económicos e tempo.



Ferramentas Associados com a Fase de **Avaliação**

Governança

- **O organismo tripartido (entre os três parceiros) responsável pela definição por consenso o processo de avaliação do projeto e que acompanha o mesmo em todas as suas etapas.** Esta instância pode validar a equipe de avaliação, a metodologia, o plano de trabalho com os documentos de é de duas parciais e finais que ocorrem no exercício avaliativo.
- **Competências e recursos para avaliação no âmbito de cada parceiro.** Unidade de avaliação ou instância que dentro do que regem as entidades de cooperação de cada parceiro assume as funções de avaliação. Para assumir esta concorrência pode haver instâncias adhoc para assumir esta concorrência ou pessoal dedicado a outras tarefas que podem assumir as funções de avaliação e possuir as capacidades para o fazer. Conte com essas instâncias é fundamental porque a avaliação normalmente é uma matéria extremamente técnica e com alta especificidade e por isso é necessário ter capacidade instalada nas instituições, mesmo para o seguimento das avaliações externas.

Processuais

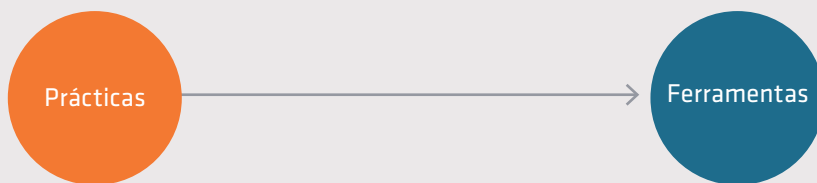
- **Definir o âmbito de aplicação e critérios de avaliação a ser executada.** Os parceiros de comum acordo deve estabelecer o parâmetros mais relevantes para a avaliação, que normalmente são o âmbito de aplicação e critérios de avaliação. O mesmo será reunidos em um documento de termos de referência. Ao longo do processo avaliativo, pode ter achados que sugerem a necessidade para incorporar novos elementos na avaliação e que possa ser devidamente considerado pelos parceiros. O âmbito da avaliação será também determinado pelo tempo e recursos disponíveis para o mesmo.
- **A participação ativa de todos os parceiros nas diversas fases de avaliação.** Os parceiros irão garantir a sua participação em todos os processo avaliativo, fornecer as entradas que podem exigir e fornecer o tempo necessário para participar nas atividades do exercício e para validar os documentos gerados, progasoduto da mesma.

Instrumental

- **Documento de Termos de Referência da avaliação de consenso entre os parceiros** Este documento é a base para o desenho metodológico de avaliação. A prossecução dos resultados esperados a partir do processo de avaliação dependerá da qualidade dos termos de referência a ser desenvolvido. Há que dar-lhe que avaliação e registros não é apenas um parâmetro de controle de qualidade/resultados, mas também e acima de tudo é uma ferramenta de aprendizagem e melhoria, daí a sua concepção deve ser tão completa quanto possível. É desejável que os termos do documento de referência contém objetivos claros, critérios, prazos e productos esperada como uma função da consecução de um consenso entre os parceiros.

FIGURA 8

Práticas e Ferramentas Associadas à Fase de Avaliação



- 01 Os parceiros têm um mecanismo de avaliação conjunta, critérios definidos por consenso que definem a maneira de avaliar e de participar de cada parceiro no processo, bem como, para comunicar os resultados da mesma
- 02 Os três parceiros têm estruturas mínimas e recursos humanos para a avaliação dos projetos. O receptor em particular têm as capacidades para participar ativamente e validar os resultados refletidos no mesmo
- 03 Existem mecanismos flexíveis que permitem adaptar os critérios para a avaliação das novas circunstâncias
- 04 Conta-se com todos os insumos do ciclo do projeto, necessários para fazer a avaliação do projeto
- 05 Evidencia-se a busca por avaliações que assegurem a verificação do cumprimento de resultados e de mostrar a relevância do projeto para as políticas públicas do receptor, além de divulgar outros aspectos relevantes
- 06 Os três parceiros e as suas instituições são responsáveis pela execução dos objetivos e a quem ainda não concluído
- 07 Socializou os resultados, realizações do projeto e lições aprendidas como uma ferramenta para obter informações e empoderamento, favorecendo a mobilização dos atores chave que podem ter um impacto sobre os níveis políticos para assegurar condições para a continuidade
- 08 Definido de comum acordo os mecanismos para dar visibilidade aos resultados das avaliações e para o mapeamento de boas práticas



Governança

- O organismo tripartido responsável pela definição por consenso a metodologia e acompanha o processo de avaliação do projeto
- Unidade de avaliação ou instância que atua na última das entidades que regulam a cooperação assume as funções de avaliação



Processuais

- Definir o âmbito de aplicação e critérios de avaliação para executar
- A participação ativa de todos os parceiros nas diversas fases da avaliação
- A utilização de todos os relatórios de desempenho, de seguimento e controle, como entradas para a avaliação
- A socialização dos resultados e programação do projeto com todos os atores envolvidos (também beneficiários)
- Divulgação de “breve aplicação”, se a mesma prevista dentro da avaliação



Instrumental

- Documento de Termos de Referência da avaliação de consenso entre os parceiros, que recolhe o âmbito e critérios do exercício de avaliação
- Documento de relatório de avaliação final com conclusões e recomendações visado pelas três parceiros
- Documentos gerados no ciclo de vida do projeto estará à disposição do avaliador
- Documento de sistematização do projeto que remova as boas práticas do mesmo



Seguimento e Monitoramento

.....

a) Seguimento

O seguimento é uma atividade que cada parceiro (entidade coordenadora da cooperação) executa de forma permanente e individualmente ao longo de todo o ciclo do projeto, utilizando parâmetros e procedimentos. No entanto, é possível chegar a acordos entre os parceiros para efetuar um acompanhamento comum sobre aspectos específicos que são relevantes para ambas as partes. Para este monitoramento compartilhado é referido neste guia.

Este controle pode abranger aspectos tais como: a execução de atividades, o desempenho dos papéis de cada parceiro, a execução financeira e a execução dos procedimentos, a articulação de atores, a visibilidade dos resultados, a sustentabilidade das ações, etc associados com estas ações pode ser visto algumas das seguintes práticas:

- Os parceiros de acordo com os aspectos que dão uma vigilância conjunta.
- Os parceiros fazem a troca de informações constantemente durante o ciclo de vida do projeto com uma revisão periódica dos progressos e status do implementação do projeto.
- Relatórios conjuntos estão disponíveis que refletem a participação e o envolvimento dos atores e instituições envolvidas.
- As agências responsáveis pela execução do projeto de intercâmbio com a agência / instância responsável pela cooperação os relatórios de atividades. Estes relatórios serão as principais entradas para o processo de tomada de decisão.
- Existe um organismo tripartido que, à luz dos relatórios de acompanhamento, toma medidas para reorientar os diversos aspectos do projeto e a sua execução.
- São realizadas reuniões de acompanhamento periódico-mente, e de um modo extraordinário quando é tão-leilão por qualquer um dos parceiros.
- Os três parceiros de intercâmbio das suas experiências no seguimento integrado ao projeto.

Não são necessárias ferramentas específicas têm sido desenvolvidos que está relacionado a estas práticas, pois o mesmo dependerá dos acordos específicos sobre os aspectos de tosse para aqueles que tenham de ser seguimento.

b) Monitoramento

O monitoramento, ao contrário do seguimento, só se deu na fase de execução e deve necessariamente ser comum a todos os parceiros, uma vez que a mesma se baseia na obtenção de resultados pro-postos juntos. O mesmo é realizado através de uma verificação de fontes que permitem medir a conformidade de indicadores marcados para cada resultado. É recomendável que esses indicadores são propostos pelo parceiro beneficiário com base nos objetivos das suas próprias políticas.

Algumas das práticas sugeridas para o monitoramento pode ser:

- Os parceiros desenham os mecanismos para o monitoramento e elaboram os formulários relatório para o relatório conjunto
- Todos os parceiros estão envolvidos no controle dos resultados e a desenvolver os respectivos relatórios
- Quando você decidir sobre os parceiros, S1 e S2 será minha caixa de tomada de decisão para verificar a consecução dos resultados e objetivos




Na fase de acompanhamento algumas das ferramentas para uso poderiam consultar a elaboração de linhas de base, o desenho de relatórios informativos, o acordo sobre a matriz de resultados com seus respectivos indicadores, etc.

-
11. É entendida pelos recursos de cooperação para as diferentes forças técnicas e a experiência que os países têm e que podem oferecer e compartilhar na qualidade da assistência técnica a seus parceiros.





FIGURA 9

Resumo das principais ferramentas identificadas







-  Governação
-  Processuais
-  Instrumentais




Identificação

-  reuniões de trabalho entre os três parceiros a fim de identificar conjuntamente as iniciativas
-  Mecanismos (rondas de consultas, reuniões) entre instituições setoriais destinatário parceiro para identificar as exigências da cooperação e ações estratégicas para a consecução dos objetivos perseguidos
-  Documento que formaliza a procura do receptor.
-  Existência de planos setoriais do receptor ou mapeamento de assistência técnica exigida pelo receptor.







Negociação

-  um organismo tripartite que garante uma negociação em igualdade de condições entre todos os parceiros.
-  os mecanismos que assegurem a participação na negociação das entidades que regem a cooperação e complementar as entidades regionais e setoriais.
-  Os mecanismos de comunicação entre os três parceiros para negociar os acordos, através dos canais oficiais estabelecidas e definir as próximas etapas.
-  Documento do Acordo Tripartido assinado onde produtos reflete o consenso da negociação.






Formulação

-  O organismo tripartido constituído pelos três parceiros, o que pode ter um ou mais níveis, e cuja constituição é formalizado.
-  comemorar os espaços de trabalho de formulação presencial ou virtual com todos os atores (reuniões, workshops, troca formal de comunicações, etc), deixando um registro dos acordos
-  Documento de projeto aprovado por todos os parceiros que contém todos os aspectos relevantes para a eficácia da iniciativa.

Avaliação

-  O organismo tripartido responsável pela definição por consenso a metodologia e o acompanhamento do processo de avaliação do projeto.
-  Unidade de avaliação ou instância que o interior das entidades que regulam a cooperação assume a função de avaliação.
-  Definir o âmbito de aplicação e critérios de avaliação para executar
-  a participação ativa de todos os parceiros nas diversas fases de avaliação
-  Documento de Termos de Referência da avaliação de consenso entre os parceiros, que recolhe o âmbito e critérios do exercício de avaliação.
-  Documento de relatório de avaliação final com informações e recomendações, avaliadas pelos três parceiros

Implementação

-  Instância técnica tripartida liderado pelo parceiro beneficiário, que garante a execução, o acompanhamento e a tomada de decisões, onde estão incluir preferencialmente instituições setoriais que executar o projeto.
-  Execute o POA ou planejamento de projeto acordado entre os parceiros em horários estabelecidos.
-  Mantenha instâncias, de preferência por convocação do parceiro beneficiário, o acompanhamento e a empresa de alcatrão de mecanismos de comunicação permanente entre todos os parceiros.
-  Documentos que refletem os compromissos dos órgãos de tomada de decisão entre todos os parceiros.
-  Conformidade técnica relatórios de atividades (seguimento) e resultados (monitoramento)

ANEXOS

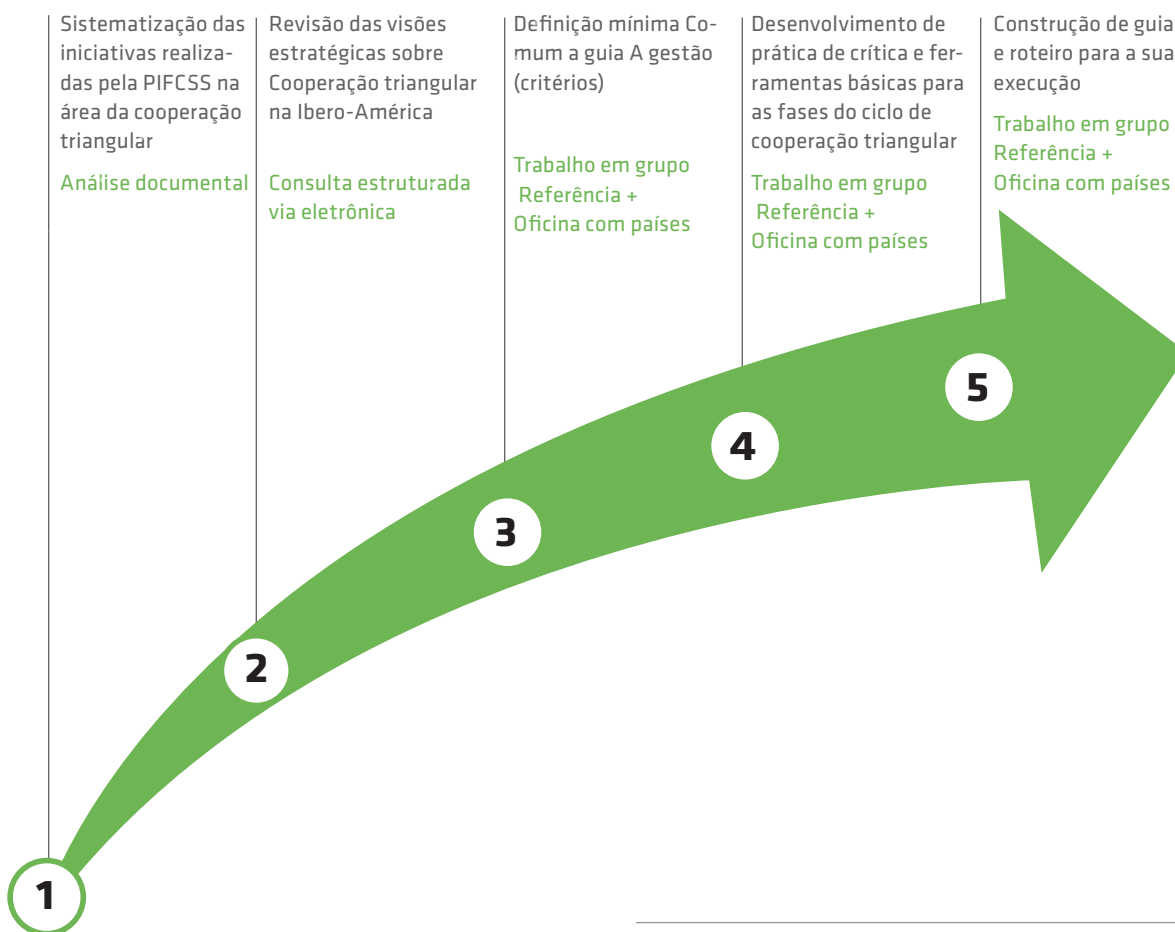
> Anexo 1

O processo de construção do guia

O processo de preparação do presente guia, foi realizado ao longo de um período de cinco meses, que incluiu diversas atividades realizadas por um consultor internacional, entre os quais poderá mencionar-se: (a) a estrutura de consulta estruturada para países que fazem parte do PIFCSS, respeitando os marcos estratégicos e

acordos institucionais com os quais gerencia a cooperação triangular e (b) a realização de duas oficinas (Bogotá, Julho de 2014; San Salvador, Agosto de 2014),¹² no qual os países discutiram e definiram os critérios aplicáveis à coo-peração triangular neste espaço e mapearam medidas concretas para a aplicação do guia.

Ações desenvolvidas durante o processo de construção do guia



12. Os relatórios das oficinas estão disponíveis no site da PIFCSS [Http://www.cooperacionsursur.org](http://www.cooperacionsursur.org)

> Anexo 2

Desenvolvimento de critérios de acordo com as fases do ciclo do projeto

ADAPTABILIDADE

As iniciativas são adaptadas ao contexto do receptor, respeitando as prioridades, tempos apresenta culturais e institucionais da mesma. Requer além de flexibilidade administrativa e financeira por parte dos parceiros.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma análise da questão de saber se a iniciativa pode ser Adaptado à realidade do parceiro beneficiário • É de conhecimento público a oferta estruturada de cooperação do S1, as oportunidades de apoio dos S2 e as necessidades de assistência técnica dos receptores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de viabilidade ou missão de averiguação Para determinar uma possível adaptação do Iniciativa • Mapeamento da assistência técnica necessária em Os receptores • Oferta atualizada de cooperação nos outros Dois atores (S1 e S2), superando ferramentas Como os catálogos
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • O processo de negociação garante que a iniciativa de desenvolver e apoiar este adaptado A necessidade e a realidade do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • É gerado um documento que reflete o compromisso da adaptação. Por exemplo. Letra i compromisso assinado pelas três partes
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> • As iniciativas são formuladas e planejadas atualmente Atingindo seus limites para o período de tempo para o receptor • Clareza das estruturas jurídicas e administrativos dos três países e são feitos acordos sobre os quais se deseja adaptar os procedimentos administrativos dos três países e Acordos sobre os quais você deseja usar • Adaptar os procedimentos que devem ser seguidos pelo O projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ele gera uma estrutura de governança composta de três acordos de parceiros a tomar em tempos, quadros jurídico e administrativo • Compromisso assinado para garantir que o eixo de execução do projeto no estábulo vezes-out • As regras de administração financeira suadas de consenso pelos três parceiros
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Os três parceiros procuram quadros de cooperação flexível, sobretudo no que se refere à administrativo • Os três parceiros têm a flexibilidade para se adaptar à evolução das circunstâncias de todo o processo de execução • As instituições setoriais que execute o projeto desempenhar um papel muito ativo no projeto, dado que marcou em grande medida a adaptabilidade do projeto para a realização de técnicas do recepto 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de acompanhamento da execução do projeto • Espaço de tomada de decisão acordada para possíveis ajustes • Estratégias de contingência que permitem orientar novamente caso seja necessário • Espaços de articulação dentro do S1 e o receptor que permite a comunicação com os setores
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • existem mecanismos flexíveis que permitem adaptar os critérios de avaliação para novas circunstâncias- 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de acompanhamento e resultados da monitorização são usados para ajustes de possíveis concorrentes da avaliação

ARTICULAÇÃO

Os atores ligados ao projeto mostrar a convergência e se relacionam uns com os outros com base em um marco formal e uma conexão interpessoal (informal) que são funcionalmente positiva para o desenvolvimento do projeto. Para assegurar que o link as partes interessadas em um projeto estabeleceu uma estrutura de governação do mesmo, o que favorece a interação entre os parceiros e a partir de onde dirige e decide em conjunto sobre o desenvolvimento do projeto.

	Ideal práticas que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> é definido o órgão regulamentador da coordenação de cada parceiro Parceiro 1 e o receptor têm mecanismos internos em cada país que lhes permitem a identificação dos parceiros setoriais- Eles são ideais para cada projeto 	<ul style="list-style-type: none"> é regida bye para o interior de cada país o relatório de cooperação Estabelecer um mecanismo para assegurar que os identificação de pontos de contato nos vários-Tosse ministérios e regiões/estados/províncias-Conferências que o ponto focal nacional Relatório
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Existência de um corpo de governança Projeto e uma instância de condução do Processo de negociação e de formulação no Que envolveu os três parceiros de forma coordenada 	<ul style="list-style-type: none"> O Comité Tripartido ou outra estrutura de governanza e condução que pode contemplar um ou mais níveis
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> terá em conta os tempos e a cana- A comunicação interna de cada parceiro estabelece os mecanismos de decisão de- Depositar excessiva confiança e resolução de litígios 	<ul style="list-style-type: none"> Agenda de atividades no documento de projeto que reflete a hora de execução adequados, em especial as do receptor O Comité Tripartido para a tomada de decisões e de resolução de litígios
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> foram realizadas reuniões regulares para tomar De acordos As atividades são realizadas com o conhecimento de todos os agentes 	<ul style="list-style-type: none"> Vídeoconferência Iniciar atividades de comunicação para trapeleira de notas ou outro mecanismo formal
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> não encomendados ou executar avaliações sem Que existem acordos explícita a este respeito Pelas três partes Lembre-se de aspectos a serem avaliados e a maneira de o fazer em conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de TDR que necessário por detalhe que é o s que se deseja avaliar Dispomos de recursos técnicos treinados dos três parceiros para proceder a uma auto-avaliação (se aplicável)

CONTRIBUIÇÃO DE TODAS AS PARTES

Todos os parceiros contribuir para os projetos utilizando os recursos e meios disponíveis para cada um, gerando participação adequada. Estas contribuições têm o reconhecimento de todos os parceiros independentemente da sua natureza (económico, técnico, em espécie, etc)

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros concebeu o projeto como um Espaço para a troca e a aprendizagem mútua E considerar, desde o primeiro momento, a Contribuições específicas que vão tornar o Mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> Carta de intenções assinada pelos três As partes
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> São formalizadas Os contributos concretos Que cada parceiro fará para o projeto Todas as contribuições são reconhecidos pela de dois parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Acordo tripartido onde é desenvolvido o esquema de governação e de acordo com as contribuições das três partes As formas de design e documento para a formulação de um projeto incorporar a definição específica das contribuições que você vai fazer cada um dos parceiros independentemente da sua natureza (entradas, técnicos, financeiros em espécie)
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Cada Parceiro fornece as ações internas para Assegurar as contribuições que foram com Prometeu 	<ul style="list-style-type: none"> As previsões orçamentárias e as cartas compromisso dos ministérios setoriais, compromissos dos recursos humanos para o projeto Programação antecipada das contribuições em espécie no planeamento de ministérios setoriais Item de contingência em caso de inconveniente ou alterações acordadas por todas as partes Reforço da assistência técnica e as contribuições em espécie
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Durante a execução do projeto seja revisado o cumprimento das contribuições que se comprometeram a- Dois por cada parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> Os relatórios de execução refletem o cumprimento nas contribuições acordadas
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> reflete o cumprimento das avaliações Acordo, incluindo as contribuições feitas Por cada parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> Definir a implementação de acordos como um critério dentro da metodologias de avaliação

APRENDIZAGEM CONJUNTA SOBRE A GESTÃO

Os parceiros envolvidos reconhecem um claro benefício do projeto em relação à contribuição de um valor específico para si. Esperam como um resultado relevante e específico das iniciativas, o compartilhamento de aprendizagens e experiências da própria gestão.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> São analisadas as novas iniciativas à luz das experiências acumuladas Novos programas são concebidos considerando a revisão dos programas anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Ferramenta digital para coletar boas e más práticas recomendadas instâncias para a revisão dos programas envolvendo os três parceiros triangulares
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Existe um consenso para revisar no final da fase, o processo de negociação e formulação como um elemento chave na definição de projetos e programas, pondo em evidência os pontos fortes e pontos fracos do processo 	<ul style="list-style-type: none"> Documento executivo acordado entre as partes para garantir a aprendizagem conjunta da gestão, que esteja incluído no Acordo que define os compromissos assumidos entre as partes Relatórios que refletem a lições aprendidas das boas e más práticas do processo Gerar espaços para a troca de aprendizagens e os erros que ocorreram durante o processo de negociação
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> No documento de projeto foram previstos mecanismos -para ir revendo as lições durante o projeto A formulação de projetos que são continuação de outro, vai retomar aspectos identificados nas avaliações das fases anteriores (quando aplicável) 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologia de análise comum acordada entre os atores para a aprendizagem, com alinhamentos sobre aquilo que vamos rever
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma revisão periódica dos progressos e é- Estado de implementação do projeto, incluindo a análise e intercâmbio sobre a participação e Participação dos atores e instituições Envolvidos na execução do projeto Relatórios de gestão têm uma componente analítica (e não apenas descritivo), com base Na metodologia concebida pelos parceiros que Permitir a avaliação da programação com- Juntos sobre a gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Comitês de Acompanhamento com um definidos mecanismos para troca na aprendizagem do processo Relatórios de acompanhamento
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação termos de referência Endereço as lições aprendidas e boas/ Más práticas por parte dos três parceiros re Pela Letónia para o gerenciamento de projetos conta com todas as entradas do ciclo de Projeto, necessários para fazer a avaliação O projeto Os três parceiros procuram estruturas e recursos Direitos mínimos para a avaliação dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de critérios comuns para a avaliação de metodologia Relatórios de execução ou rastreamento, resultados do monitoramento, sistematização das diferentes etapas No caso de programas ou projetos de grande escala os recursos são reservados o projeto para realizar uma avaliação de acordo com critérios previamente estabelecidos e concorda com a forma em que os resultados do mesmo devem ser comunicados Conte com unidades/departamentos com capacidades para avaliar para o interior das agências

COMUNICAÇÃO ORIENTADA À CONSENSOS

As decisões são tomadas de comum acordo entre todos os parceiros. Para eles os projetos têm claros canais estabelecidos que indicam como e entre quais atores será realizada a comunicação dentro de cada país e entre os parceiros. Através desses canais se formaliza a obtenção de acordos.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros trocam relatórios sobre a demanda de cooperação e estabelecem acordos sob a liderança do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Base de dados on-line da oferta e da procura da CT Ficha única de apresentação de projetos de CT Estratégia que defina o caminho de comunicação e redes de interação e troca de informação
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros se reúnem, mantêm uma comunicação fluída através dos canais oficiais estabelecidos, conseguindo acordos e próximas etapas 	<ul style="list-style-type: none"> Padronizar a primeira “reunião, oficina” onde são encontrados três parceiros como I passo do processo de comunicação orientada à consensos Documento de Compromissos que defina os canais oficiais de comunicação, registrando as ocorrências oficiais de comunicação entre os três parceiros Não aceitar como ações negociadas as ações tramitadas fora dos canais oficiais
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Sob a liderança do receptor, o Projeto é formulado por consenso com a participação dos três parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Criação do Comitê Tripartite ou de gestão ou de um processo de coordenação Oficina para a Formulação envolvendo todas as instituições, bem como, os responsáveis pela cooperação dos três parceiros Documento de projeto e POA são acordados entre todos os parceiros e é acompanhado por um acordo de exploração que recolhe os mecanismos e canais de comunicação entre os três parceiros (reuniões, videoconferências, e-mail, Comunicações oficiais) e da comunicação a nível nacional, especialmente do S1 e do receptor
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros participantes estão informados e dão seguimento à execução do projeto, sob a liderança do receptor. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um grupo de correio para o projeto, que inclua a todos os atores envolvidos Implantar a regra de ter ajuda da memória, ou documento de acordos das reuniões Relatórios de acompanhamento
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Existem critérios e processos definidos por consenso para avaliar e para comunicar os resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Baseado no consenso de metodologias de avaliação Processo de avaliação definido entre os três parceiros Termos de referência acordados entre os três sócios para a avaliação do projeto Relatório de avaliação

DEFINIÇÃO CLARA DAS FUNÇÕES

Os projetos incluem uma definição pormenorizada dos atores envolvidos em um projeto bem como os papéis e as funções de reprodução de cada um deles. Esta definição será um reflexo de um acordo entre as partes.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> reconhece o papel do receptor como Demandante em primeira instância 	<ul style="list-style-type: none"> Evento oficial da procura como um ponto de partida para qualquer projeto
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros desempenham um papel de negociação definindo em cada caso Que formaliza o pedido e através de Que via é definido e que possua as competências- Assistência de negociação no interiorCada país 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de quadros regulamentares para regulamentar o papel de negociação de acordos de cooperação no seio dos países
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> O documento de projeto reflete a Papéis a desempenhar por cada parceiro e o nível de Envolvimento de S2 O documento de projeto apresenta a definição dos papéis de instituições de implementação bem como os pontos focais dentro de cada um dos parceiros (funções de coordenação e de execução) Não é técnico e político assumido pelos três partidos para assumir o papel que tenha sido acordado funções definidas no documento 	<ul style="list-style-type: none"> Assinado documento visado por todos os parceiros como a implantação de convenções internacionais ou outros Documento de projeto com definição clara de papéis acompanhada por um documento específico que define os papéis e as responsabilidades que estão de acordo e o consenso entre todas as partes Os canais de comunicação estabelecidos para o nível de mal e a nível técnico entre os três parceiros
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> funções definidas no documento Projeto é respeitado na íntegra Não assumir funções de coordenação por parte das instâncias de execução ou vice-versa 	<ul style="list-style-type: none"> Os comitês de acompanhamento, tripartido ou outros que envolva a todos os atores e instituições. Instância de revisão da implementação, como são os papéis, monitorando se estão cumprindo as funções
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> O TdR da avaliação refletem o para- Ma da participação de cada um dos Parceiros no Processo Avaliativo 	<ul style="list-style-type: none"> TdR trabalhados definindo conjuntamente a participação

EFICÁCIA DAS INICIATIVAS

Os projetos previstos resultados, processos e mecanismos acordados que torna eficaz a pós-para os objetivos estabelecidos pelos três parceiros.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros estão envolvidos a partir do co-Mesmo na identificação das iniciativas, A fim de ter uma clara demanda com objetivo- Vos bem definidos O receptor mostra a clareza política e técnica das capacidades Apenas para a definição de suas exigências para Cooperação Flexibilidade no tempo determinado para o parceiro receptor para definir a sua demandas de cooperação- Ração diária e a avaliação das suas capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões de trabalho entre os três parceiros a fim de identificar conjuntamente as iniciativas Mecanismos (rondas de consultas, reuniões) entre instituições setoriais destinatário parceiro para identificar as exigências da cooperação e ações estratégicas para a consecução dos objetivos prosseguidos Mapeamento da assistência técnica do receptor Documento de análise para verificar as capacidades- do receptor.
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros envolvidos em todo o processo Negociação, em igualdade de condições Em fase de negociação o receptor (e seus Respectives instituições) colocam com clairdad os seus objetivos e exigências a satisfazer com A iniciativa Nas negociações envolvidas instituiçõesdeverão ser conformes como presenteregu- Que regem a cooperação dos três Os parceiros que têm a visão global do Cooperação em cada um dos seus países 	<ul style="list-style-type: none"> Para realizar reuniões de trabalho e a troca em cada parceiro interno, envolvendo a Chancelaria dos pontos focais da cooperação e instituições setoriais, a fim de que todos os atores estão conscientes do que está a ser negociado e em que termos/setores
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> o parceiro beneficiário lidera o processo de fórmula Da iniciativa, indicando claramente a sua A procura de cooperação Na formulação participam entidades envolvidas rec-guerra de cooperação e instituições do sector rial parceiros com experiência na matéria (principalmente do parceiro beneficiário). Na elaboração destas iniciativas são vistos como e concorda com todos os procedimentos e mecanismos de gestão (tanto a nível técnico como financeiros e recursos humanos) conforme necessário entre os três parceiros a fim de alcançar os objetivos levantadas na iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de aula e reuniões virtuais para o debate e o intercâmbio sobre a iniciativa de formular onde participar entidades setoriais de cada parceiro liderado pelo parceiro beneficiário Documentos de projeto que abranja todos os aspectos relevantes para a eficaz de iniciativas (representatividade resultados esperado funções de parceiros, mecanismos e instrumentos de gestão e de acompanhamento, co-relatórios entre as partes, mecanismos de contingência)

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração e de acompanhamento por O parceiro 1 e 2 para que o receptor possa li- Considere o processo e a responder à sua de Exigências da cooperação • Existem mecanismos flexíveis que permitem, durante a execução das iniciativas, Potência faça os ajustes para a mesma, no intuito de adaptar a Os projetos de alterações possíveis no Exigências do parceiro beneficiário • Existe um acompanhamento permanente da Implementação de atividades e uma identi Touradas sobre o cumprimento dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de projeto onde você especifique claramente os objetivos e exigências do parceiro beneficiário, e as atividades de empresa para a sua realização • Comitês de gestão e/ou seguimento, que se reúnem regularmente (quer sob a forma de presencial ou virtual) a fim de acompanhar a execução de atividades e fazer mudanças sobre a mesma, se necessário • Comunicações e claro, a utilização das TIC, entre os parceiros, a fim de socializar as informações pertinentes para a realização dos objetivos • Mecanismo flexível que permite tomar medidas de contingência
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações ter em conta não só a a conformidade dos resultados mas também a execução de atividades, o l- gestão de mecanismos utilizados, o papel da atores e conformidade/ reconhecimento de estes... 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia definida e acordada entre as partes a fim de avaliar não só o cumprimento das atividades/indicadores, mas também de todas as fases do projeto em conta mecanismos de gestão, a participação e o envolvimento dos parceiros, os papéis dos mesmos e a sua conformidade,...

EFICIÊNCIA NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

Todos os parceiros promovem e tem um consenso das medidas necessárias para alcançar os resultados acordados com o mínimo possível de recursos, sem que isso implique limitar o âmbito dos projetos.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> O parceiro com Mais experiência ou de proximidade política/técnica com o receptor) serve como facilitador para o receptor para identificar sua necessidades e recursos potenciais para ter no quadro de uma triângulo 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê Tripartite instrumento jurídico que define a governação de uma fórmula triangular com funções, processos técnicos, administrativos e financeiros claros, disponibilidade de recursos humanos e de espécies, entre outros Plano de orçamento e/ou recursos do projeto, que visibilize de uma forma abrangente os cursos de re-financeira, técnica, em espécie e/ou Humanos que será usado pelos três atores da iniciativa, bem como definir o tempo de execução pos, o acompanhamento e a avaliação, bem como responsável e funções de ação Conte com formatos padrão em que prevêm o design do orçamento para o projeto, refletindo os recursos financeiros, humanos e em espécie para a implementação da mesma
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Todos os parceiros devem determinar o Fontes- sos necessários para usar para executar a implementação global do projeto, que é concreta na construção conjunta de um documento de requisitos que inclui recursos humanos e em espécie Os parceiros fazer uma previsão de recursos interno, como acordado e comprometem Pelo acordo para garantir o mesmo para a aplicação efectiva do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de um protocolo mínimo de ac-situação pelos parceiros para o nego-financiamento e optima e transparente a formulação de projetos de cooperação triangular (ANFE-tizando em aspectos substantivos e programa-mação que permite visualizar as contribuições das partes tanto nas suas dimensões técnicas, financeiras e humanas e em espécie) Carta de compromisso assinado entre todas as partes
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> O documento de projeto acordados pelo todos os parceiros envolvidos contém pré- curso e a programação de outros recursos com prazos de execução estabelecidos e anu- responsabilidades claras. No documento de projeto foi promovido fórmulas que permitam uma maximização atividades com recursos disponíveis São estabelecidas regras administrativasfinanceiras e clara. São igualmente o responsável que dará seguimento para uma fase de desempenho programático e recursos humanos, técnicos e financeiros da projeto e os mecanismos de partilha de informações conta com as normas de controle interno que promover a transparência tem um item de contingência por alterações no projeto ou novos requisitos não prévisualizaram, bem como de mecanismos de decisão conjunta sobre este item. 	<ul style="list-style-type: none"> Formação de instâncias técnicas e políticas entre os parceiros, para dar respostas a problemas administrativos e financeiros do projeto na sua fase de implementação/ execução Orçamento e agendamento de recursos de claros e conhecimento por todas as partes Documento de projeto é acompanhado de um documento que contém medidas administrativas e financeiras Itens de contingência no orçamento do projeto O Comitê Tripartido ou outro para tomar a decisão da natureza financeira

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • É realizado o acompanhamento administrativo-financeiro apoio constante e o conhecimento de todos os parceiros • Os espaços são realizadas para analisar as alterações que envolvem novos requisitos no projeto ou adaptações para a programação de recursos • Ele tem a maturidade para discutir o normal ou não tão normal desenvolvimento dos aspectos administrativas, recursos técnicos e financeiros de um projeto entre os três parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instância Política para garantir o processo de a execução do projeto, considerando posicionamento e limitações. limitações consideráveis não previstas em termos de recursos e programação orçamental do iniciativa. • Estabelecer mecanismos de acompanhamento técnico e os recursos financeiros do projeto de cooperação triangular, para verificar se os conformidade com os elementos do programado sobre o executado para que você possa levar a bom fim • A sistematização de boas práticas em matéria de tempo de implantação/execução de projeto dentro do seu níveis administrativos, financeira e técnica.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Os parceiros têm um mecanismo de avaliação Conjunta, que reflete o aproveitamento eficaz de recursos previsíveis no âmbito da execução do projeto na agenda, por sua vez, o mecanismo ou instância de avaliação permite que os parceiros para contar com ferramentas que tornam mais fácil para eles para medir em termos substantiva sobre o grau de conformidade o que está programado no que foi executada em uma projeto de cooperação triangular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de um mecanismo comum para a avaliação que deve considerar os aspectos substanciais que as partes envolvidas no projeto pode contribuir para esta fase. Por sua vez, nesta fase se pode contar com a colaboração de uma entidade externa que pode fornecer elementos neutros para retomar as partes da iniciativa para o seu sistema de qualificação • Aprovado e relatório consensual sobre a avaliação do projeto, que irá fornecer o desempenho e elementos substantivos do papel que atendeu cada um dos parceiros durante o processo de implementação do total de ciclo do projeto de cooperação triangular.

ABORDAGEM BASEADA NA DEMANDA

A cooperação é definido numa base voluntária para solicitação explícita do receptor, em concordância com as prioridades nacionais dos mesmos.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • O receptor tiver identificado áreas em que necessite de assistência técnica • As exigências do receptor são claras e comunicadas oportunamente • O S1 e S2 com base o processo de identificação das necessidades comunicadas pela receptores • O S1 tem planos ou informação setorial que permite uma análise eficaz da mandas que recebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento da assistência técnica necessária • Conhecimento das capacidades técnicas dos outros parceiros. Necessidade de plataformas ou outros meios atualizável • Mesa de identificação setorial em que é determinado como é setorial e a forma como o trabalho é baseado na prioridade das autoridades de um país terceiro
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • A negociação é baseada no identifica- e formalização feito pelo receptor, que comunica o caminho de forma clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de comunicação formal entre os três parceiros que reflete a procura do recetor
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> • O documento final da formulação é alterado e conta com a validação oficial do ente reitor de cooperação do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta oficial de validação que acompanha o documento final do projeto
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • O país beneficiário possui capacidades ins- agência para conduzir o projeto • É mantida pelos termos do projeto de acordado durante a fase de negociação e fez-ing, embora eles podem ser vistos • Novos requisitos exigidos pelo receptor 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador no país beneficiário, responsável pela gestão para garantir que a aplicação • Reforço das capacidades, assistência técnica, transferência de pessoal para o país beneficiário,... • Compromisso assinado para garantir a execução do projeto tal como foi acordado
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • O receptor tem a capacidade de envolver- binário ativamente na avaliação • Os aspectos propostos pelo receptor que requer são avaliados, são tidas em conta, especialmente, e incluídos no acordo sobre o âmbito de aplicação e critérios de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência técnica e formação para receptor para reforçar as capacidades de avaliação

GESTÃO COMPARTILHADA POR RESULTADOS

Os projetos não estão limitados à execução de ações mas visam resultados que tenham um impacto sobre os objetivos, fornecendo suporte real para o receptor.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> o país beneficiário a clareza do resultado você deseja alcançar com uma determinada a iniciativa e a política de reforço com o iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> Política de desenvolvimento claro e definido como bem como as políticas setoriais dos receptores
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> A negociação é orientado pelas prioridades dos política pública indicada pelo país beneficiário Os resultados e gestão com base- da no mesmo para todo o ciclo de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de acordo entre todas as partes com os resultados para prosseguir
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Está planejada pelos resultados e conjuntos indicadores baseados em planos e prioridades nacionais do receptor, mesmo subutiliza- reforçando as estatísticas do governo para a definição de linhas de base, desde que possível 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de projeto com matriz de planificações por resultados e com responsável Acordo sobre indicadores e desenvolvimento de lí-linhas de base Desenvolvimento de metodologias de acompanhamento pelos resultados da cooperação triangular
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Todos os parceiros participam conjuntamente no acompanhamento da implementação e a execução do projeto, acompanhamento e realizou missões para análise de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de monitoramento de comum O Comitê de Acompanhamento que verifica o cum-conformidade que nos permite avaliar os resultados Reuniões de acompanhamento para revisar os resultados, de modo a permitir a nível-lar se necessário Utilização das TIC disponíveis para facilitar o processo de modo a comunicação e seguimento
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar entre outros aspectos, o post- para os resultados propostos As avaliações exibirão a relevância do projeto para as políticas públicas do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> O TdR da avaliação incluem a análise de resultados Está incluída no relatório final dos projetos os resultados da avaliação

LIDERANÇA DO RECEPTOR

Os projetos são liderados pelo país beneficiário. O resto dos parceiros reconhecer e apoiar esta liderança tão constante, mostrando a co-responsabilidade.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas nascem de uma necessidade identificada pelo receptor 	<ul style="list-style-type: none"> O receptor tem planos setoriais de desenvolvimento Mapeamento de assistência técnica necessária para reforço das capacidades técnicas e institucionais do receptor
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> O receptor tem a capacidade de conduzir a negociação (organiza reuniões, estabelece os temas, marcar os tempos e as vias), e os outros parceiros de suporte Existe um compromisso político por parte do receptor para continuar o projeto e do resto dos parceiros de suporte 	<ul style="list-style-type: none"> Carta de compromisso para a execução do projeto Assistência técnica no domínio dos problemas de negociação
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Sob a liderança do destinatário, a formulação ela foi realizada com o apoio de todos atores 	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a capacidade institucional e técnica para a formulação de projetos
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> O receptor tem um computador específico e permanente que se encarrega por liderar a execução do projeto Os parceiros 1 e 2 incentivam e apreciam um papel ativo do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> A participação ativa do receptor, presidindo/ coordenando o Comitê Tripartido /, condução e seguimento, de acordo com o caso Manual de Procedimentos para a execução de projetos, protocolos de ação padronizados, no qual é determinada a responsabilidade de cada um dos parceiros
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> O receptor tem um papel fundamental na processo de avaliação, participando ativamente- e validando os resultados refletidos no mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de trabalho da avaliação que reflete claramente o papel do receptor na avaliação Carta de validação dos resultados da avaliação pelo receptor

PARTILHA DE RESULTADOS

As iniciativas são de natureza pública. Os atores envolvidos nos projetos de comum acordo asseguram o conhecimento de resultados para todos os atores relevantes para o mesmo.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> A margem dos resultados que podem ser alcançados com o desenvolvimento do projeto, são estabelecidos quais serão os resultados para cada parceiro em particular no final do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento que defina os resultados para cada parceiro em particular.
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> Os objetivos e os resultados do projeto são negociados e acordados por consenso entre todos os atores, colocando a responsabilidade de cada parceiro para a sua realização 	<ul style="list-style-type: none"> Carta ou acordo de implementação
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece os mecanismos de acompanhamento e de indicadores de conformidade para cada resultado 	<ul style="list-style-type: none"> O documento de projeto define mecanismos de monitoramento e cumprimento dos resultados com responsável O documento de projeto define claramente as funções para garantir o envolvimento e o reconhecimento de todos os agentes
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros partilhar a experiência e resultados em condições justas, uma abordagem coordenada e trabalho coletivo durante a aplicação é efetuada uma vigilância conjunta sobre os resultados acordados 	<ul style="list-style-type: none"> O Comité Tripartido define as instâncias de reunião para partilhar os resultados parciais ao longo da execução Sistema de monitoramento que medidas de aplicação de resultados
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Os três parceiros e as suas instituições de execução são responsáveis para os objetivos devido na legislação e a quem ainda não o é definido como um critério de avaliação dos resultados indicando uma análise sobre o nível do cumprimento das responsabilidades sobre eles por cada parceiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma simples publicação que contenha informações sobre o desenvolvimento do projeto e os resultados alcançados Contemplar as instâncias que permitem partilhar os resultados alcançados com os beneficiários do projeto

A SUSTENTABILIDADE DAS AÇÕES

Os projetos para a esquerda a capacidade instalada no receptor, o que mostra o compromisso e procura os meios para a continuidade dos resultados obtidos.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> • As iniciativas constituem uma real necessidade no âmbito das prioridades nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de um plano de desenvolvimento nacional que define claramente as prioridades nacionais • Diagnóstico institucional sobre as capacidades a fim de estabelecer estratégias que visam dar sustentabilidade às ações • O conhecimento da proposta técnica dos países • Os mecanismos de comunicação entre reitores de cooperação e instituições setoriais
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Existe compromisso político por parte do receptor para dar continuidade à iniciativa ou para institucionalizar medidas propostas pelo projeto • O receptor tem um objetivo claro 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenção ou carta de compromisso
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> • Os projetos estão ligados às políticas- públicas do país de acolhimento e as suas prioridades - de forma real • Assegura a participação e o envolvimento para a execução de instituições (beneficiárias) durante o processo de formulação • Se refere aos fatores de risco que poderiam afetar a sustentabilidade do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de trabalho e consulta com todos os atores • Comitês tripartite ou condução para o desenho onde participam instâncias- executoras • O documento de projeto tem uma matriz de fatores de risco
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • O parceiro beneficiário, bem como, as suas instituições executoras e beneficiárias devem ter uma participação real durante a execução do projeto, a fim de assegurar a sustentabilidade das ações • As atividades incluídas no projeto estão incorporadas na programação dos implementadores e as boas práticas institucionalizadas • O projeto pára de capacidades instaladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Que os documentos de projeto estejam-padro-nizados de acordo com os marcos lógicos (incluindo, por exemplo fatores de risco) • O acompanhamento das ações e os resultados com base no documento de projeto e o POA estabelecido • Documentos setoriais que abrangem o projeto ou suas ações como parte de suas medidas
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação deve verificar se o projeto é incluídos critérios de sustentabilidade • Socializar informações sobre os resultados e realizações do projeto, como uma ferramenta de capacitação que irá mobilizar para os principais agentes que podem ter denominações inci presidência em níveis políticos para assegurar as condições de continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de avaliação definidos para a verificação da sustentabilidade das ações • Sistematização e divulgação dos resultados do projeto, utilizando os meios de comunicação escritos, eletrônicos, etc

VISIBILIDADE DE TODAS AS PARTES

Ele é reconhecido e é feito de conhecimentos a participação de todos os parceiros envolvidos no projeto e em uma forma consensual define o caminho em que partilham os resultados sobre a mesma.

	Práticas ideais que permitem a aplicação do critério	Exemplos de ferramentas que permitam a realização das práticas
Identificação		<ul style="list-style-type: none"> Não efetuam ações de visibilidade por nenhum dos parceiros até que haja negociação sobre o projeto a implementação, seus objetivos e os mecanismos para a visibilidade
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> são negociados os canais e recursos para a visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Estipular no MOU o documento de compromisso entre parceiros, todos os atores envolvidos. Da mesma forma que devem ser enviados esforços para assegurar que este documento é assinado por todos os intervenientes (quer na qualidade de observadores)
Formulação	<ul style="list-style-type: none"> Acordar itens de visibilidade para “atores externos” como a população beneficiária 	<ul style="list-style-type: none"> Para estabelecer um protocolo de visibilidade em que todos os parceiros concordam sobre os aspectos do projeto a que se dará a você visibilidade e que estão autorizados a fazer
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> A visibilidade será baseada em resultados reais que serão alcançados no projeto e será de utilização para todos os atores mas com especial destaque do receptor 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de trabalho dentro do receptor (beneficiario) com todos os atores; e delegados de parceiros 1 e 2 para participar nas reuniões. Utilização de Espaços relevantes/políticos a dar visibilidade ao projeto triângulo, conforme acordado entre os parceiros
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> definidos os mecanismos para dar visibilidade de todos os resultados das avaliações e para o mapeamento de boas práticas. o que precede de comum acordo entre todos os parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> Os documentos de avaliação que abrange aspectos de visibilidade dos resultados

> Anexo 3

Tabela de funções/agentes

- Liderança
- Participação

ATORES	IDENTIFICAÇÃO	NEGOCIAÇÃO	FORMULAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	SEGUIMENTO	ACOMPANHAMENTO	AValiaÇÃO
Reitor da Cooperação S1							
Reitor da Cooperação S2							
Reitor da cooperação sócio receptor							
Instituição setoriais S1							
Instituição setoriais S2							
Instituição parceiro beneficiário setoriais							
Escritórios de cooperação de S1 e S2 no parceiro beneficiário							



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

www.cooperacionsursur.org

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

ISBN 978-99961-957-1-6



9 789996 195716 >