

DT

SÉRIES
DOCUMENTOS
DE TRABALHO

22

Lições da Cooperação Triangular na Ibero-américa: Sistematização de dez casos



PROGRAMA IBERO-AMERICANO
PARA O FORTALECIMENTO DA

**COOPERAÇÃO
SUL - SUL**

DT/22

Lições da Cooperação Triangular na Ibero-América: Sistematização de dez casos

SÉRIE DOCUMENTOS DE TRABALHO



O objetivo da Série de Documentos de Trabalho do PIFCSS é contribuir para o enriquecimento do conhecimento na Ibero-América e fomentar o debate sobre os diversos temas que aborda para o fortalecimento da Cooperação Sul-Sul e da Cooperação Triangular.

Consultor

Jorge Enrique Prieto Cardozo

Secretario Técnico

Daniel Castillo Carniglia

Unidade Técnica PIFCSS

Santiago Dematine, Romina Páez, Julieta Rodríguez, Giselle Rossenblum, Lara Weisstaub, Diego Gonzalo Diaz.

Desenho e diagramação

María Laura Ragni

RESSALVA: As opiniões expressas neste documento correspondem aos autores e não representam necessariamente a posição do PIFCSS ou de seus países membros.

© 2021 Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul.

Tabela de Conteúdos

P	PREFÁCIO	pág. 6
I	INTRODUÇÃO	pág. 8
01	A COOPERAÇÃO TRIANGULAR NA IBERO-AMÉRICA	pág. 11
02	METODOLOGIA	pág. 16
03	PROJETOS DE CT INCLUÍDOS NO ESTUDO: ELEMENTOS GERAIS	pág. 19
04	PRÁTICAS NOS PROJETOS TRIANGULARES	pág. 27
05	O GUIA ORIENTADOR E SEUS CRITÉRIOS	pág. 36
06	AS BOAS PRÁTICAS	pág. 44
07	OS DESAFIOS DA COOPERAÇÃO TRIANGULAR	pág. 47
08	CONCLUSÕES	pág. 50

ANEXOS

1/ METODOLOGIA	pág. 54
2/ PERGUNTAS FORMULÁRIOS POR ATORES NA CT INSTITUIÇÕES RESPONSÁVEIS PELA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL – PRIMEIROS OFERTANTES	pág. 58
3/ PERGUNTAS FORMULÁRIOS POR ATORES NA CT INSTITUIÇÕES TÉCNICAS 1º OFERTANTE	pág. 61
4/ PERGUNTAS FORMULÁRIOS POR ATORES NA CT SEGUNDO OFERTANTE	pág. 63
5/ PREGUNTAS FORMULARIOS POR ACTORES EN LA CT - INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL - RECEPTORES	pág. 66
6/ PERGUNTAS FORMULÁRIOS POR ATORES NA CT INSTITUIÇÕES RESPONSÁVEIS PELA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL – RECEPTORES	pág. 69
7/ PERGUNTAS GRUPOS FOCAIS E ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	pág. 71
8/ GUIA ORIENTADOR PARA A GESTÃO DA COOPERAÇÃO TRIANGULAR NA IBERO-AMÉRICA (DT-08/2015)	pág. 72
9/ DESAFIOS DA COOPERAÇÃO TRIANGULAR NA IBERO-AMÉRICA: IDENTIFICANDO BOAS PRÁTICAS PARA FORTALECER SUA GESTÃO (DT-18/2020)	pág. 74

Prefácio

Não há dúvida de que a Cooperação Triangular vem adquirindo, nos últimos anos, um papel cada vez mais relevante na agenda de cooperação internacional. Embora não seja uma modalidade de cooperação nova, a Agenda 2030 e a Segunda Conferência de Alto Nível das Nações Unidas sobre Cooperação Sul-Sul (PABA+40) reconheceram e destacaram o potencial da modalidade no sentido de unir esforços para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os países ibero-americanos, junto a um número crescente de parceiros, foram os primeiros em apostar pela Cooperação Triangular, que atualmente se encontra consolidada como parte das respectivas estratégias e programas de cooperação da região. Por outro lado, o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS), desde os seus inícios, acompanhou este processo e apostou no fortalecimento de sua conceitualização, suas práticas e processos de gestão envolvidos em cada fase dos projetos.

Neste contexto, está enquadrado o presente documento, que faz parte da série Documentos de Trabalho e está alinhado com o terceiro objetivo estratégico do PIFCSS: *“Melhorar a gestão da Cooperação Triangular dos países ibero-americanos”*. O Programa propôs realizar, no presente estudo baseado na sistematização de 10 experiências na Ibero-América, a análise da forma em que são colocados em prática os projetos de Cooperação Triangular –principalmente nas fases de identificação, negociação e formulação- e extrair, a partir da evidência, elementos que permitam melhorar a gestão desta modalidade.

Elementos como a origem da demanda dos projetos, a participação e liderança dos receptores em todo o processo, a relação entre os parceiros, a análise sobre governança, processos burocráticos e comunicação interna e externa dos projetos fazem parte do estudo. Este também identifica as boas práticas da gestão das iniciativas de Cooperação Triangular.

Isto dá continuidade a um trabalho iniciado há anos, que inclui o intercâmbio entre os países-membros e a geração de orientações gerais de gestão e propostas metodológicas para fortalecer a Cooperação Triangular. Particularmente para este estudo, foram centrais como prisma da análise o Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular e as conclusões do Documento de Trabalho 18, *“Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão”*.

Agradecemos a colaboração dos países-membros do PIFCSS e das instituições responsáveis pela cooperação, tanto setoriais quanto as de nível subnacional, que estiveram disponíveis para compartilhar informações sobre os projetos que foram sistematizados. Da mesma maneira, agradecemos a disposição dos parceiros da cooperação que contribuíram com insumos e suas visões sobre a gestão dos projetos.

Por último, queremos realizar um reconhecimento ao consultor responsável pelo estudo, o Sr. Jorge Prieto, que teve a sabedoria de propor uma metodologia de acordo com os desafios sobre a temática, e a paciência e a capacidade de adaptação que o estudo exigia.

Acreditamos que as conclusões do estudo contribuem para ampliar o conhecimento da modalidade e a forma em que são implementados os projetos de Cooperação Triangular na Ibero-América. Análises desse tipo revelam alguns aspectos que, muitas vezes, não adquirem a importância que merecem e que, sem dúvida, impactam, de maneira direta, no alcance, apropriação e resultados dos projetos.

Daniel Castillo Carniglia

Secretário técnico

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

Introdução

A Cooperação Sul-Sul (CSS), junto com a Cooperação Triangular (CT)¹, estiveram presentes e foram referenciadas explicitamente nas mais recentes declarações sobre o financiamento do desenvolvimento. Em Monterrey e em Doha, estiveram muito limitadas ao intercâmbio de experiências; já para a Cúpula Addis Abeba, seu papel foi modificado e ampliado, foi reconhecido seu potencial frente aos ODS e suas possibilidades para complementar todos os esforços que devem acompanhar a Agenda 2030. Por sua vez, a Declaração do PABA+40 reconheceu que a CT adota, cada vez mais, formas diferentes e variáveis, e agrega valor à CSS ao permitir aos países em desenvolvimento acessarem uma maior quantidade e variedade de recursos, conhecimentos e capacidades.

Nos últimos anos, a CT teve um impulso muito importante a partir das discussões e dos avanços derivados da Agenda de Eficácia do Desenvolvimento e, principalmente, pelo envolvimento de diferentes agentes, particularmente governos, organismos e organizações internacionais, que têm defendido que esta modalidade de cooperação adote uma identidade própria e, em consequência, esteja acompanhada de princípios, de natureza particular, procedimentos, ajustes ao ciclo de vida dos projetos, formas de identificar seu valor agregado e a possibilidade de avaliar seus resultados e impactos. Desta maneira, a partir das discussões da eficácia da ajuda (após o desenvolvimento), particularmente no 4º Fórum de Alto Nível sobre a Eficácia da Ajuda, realizado em Busan, a CT começou a desempenhar um papel protagonista nas discussões sobre a cooperação internacional para o desenvolvimento. Posteriormente, o tema foi divulgado nos mais importantes fóruns de discussão sobre desenvolvimento e cooperação internacional, tais como Nações Unidas, OCDE, G-20, União Europeia, SEIGB, para mencionar somente alguns dos mais importantes.

¹ Brasil e O Brasil entende que a expressão "Cooperação Trilateral" é a mais apropriada para nomear o tipo de cooperação que é praticada entre três atores internacionais. Portanto, as informações contidas neste documento referidas à cooperação brasileira com dois ou mais parceiros internacionais devem ser lidas como "Cooperação Trilateral", ao invés de "Cooperação Triangular".

² Rivera, M. Xalma, C. (2020). Iberoamérica y la cooperación Sur-Sur frente a las encrucijadas de la agenda internacional para el desarrollo. En: Sanahuja, J. (Ed.) La Agenda 2030 en Iberoamérica, pp. 467-504.

É evidente que a CT vem se desenvolvendo há muito tempo. No entanto, é claro também que foram modificadas as definições sobre esta forma de cooperação. A concepção de que a CT era a possibilidade de que um doador tradicional financiasse ações (projetos ou atividades) de CSS que careciam de recursos suficientes para o seu desenvolvimento foi amplamente superada por um conceito muito mais complexo, que envolve o trabalho de parceiros, a corresponsabilidade, o intercâmbio, a gestão do conhecimento e a cocriação de soluções para o desenvolvimento.

A OCDE, por exemplo, destaca, neste sentido, que *“A Cooperação Triangular ocorre quando os países, organizações internacionais, sociedade civil, setor privado, filantropia privada e outros atores trabalham conjuntamente em grupos de três ou mais para cocriar soluções flexíveis, custo-efetivas e inovadoras para cumprir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”*³.

No âmbito ibero-americano, a CT é compreendida como uma *“modalidade de CSS em que participam um conjunto de atores que, podendo todos eles realizarem diferentes tipos de contribuições (técnicas, financeiras e outras), distribuem entre si o exercício de três papéis: os denominados primeiro ofertante e receptor (um ou vários países em desenvolvimento, em cada caso), e o segundo ofertante (país em desenvolvimento, país desenvolvido, organismo regional ou multilateral, ou alguma parceria entre eles). A característica diferencial está determinada pelo papel do primeiro ofertante, que age como responsável pelo fortalecimento de capacidades”*⁴.



³ OECD (s.f.) Triangular Co-Operation: Why Does It Matter? Development Co-operation Directorate http://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/_Triangular%20Booklet%20A5%20pages.pdf. Tradução livre.

⁴ Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (2015), Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América, Documento de Trabalho n° 8, pág. 21.

Neste marco, o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) se propôs a:

- Sistematizar uma amostra de projetos de Cooperação Triangular, com foco nas etapas de identificação, negociação e formulação, bem como em assuntos como governança, comunicação interna e externa, e processos burocráticos.
- Identificar padrões de comportamento e funcionamento nos processos de triangulação, que destaquem os distintos modos de enfrentar os desafios que os países ibero-americanos apresentam na divulgação, governo e gestão dos projetos de Cooperação Triangular (PIFCSS, 2021).
- Analisar os projetos incluídos no estudo, considerando os critérios do Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular e das práticas contidas no DT/18, *“Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão”*.

O desenvolvimento desta atividade está alinhado com a Estratégia de Médio Prazo do PIFCSS 2020-2023, Objetivo # 3: *“Melhorar a gestão da CT dos países ibero-americanos”*, e com a Linha de Ação # 3: *“Sistematização e divulgação da experiência de projetos triangulares dos países ibero-americanos”*.

01

A Cooperação Triangular na Ibero-América

A CT conseguiu alcançar cada vez mais espaço e reconhecimento como uma modalidade de cooperação que, juntamente com a CSS, permite promover o desenvolvimento mediante diversas formas, parcerias, mecanismos de associação e implementação. No caso particular da região, os países ibero-americanos lideraram importantes esforços com relação à sua análise e reflexão, que estão refletidos, por um lado, no Relatório da CSS da SEGIB, no qual a CT teve um espaço privilegiado de visibilidade em termos de suas iniciativas, parceiros, setores, etc., e, por outro, foram realizados diferentes encontros e workshops no marco do PIFCSS, bem como publicações específicas sobre a CT, que permitem continuar avançando em sua conceituação, alcance e gestão.

Neste sentido, a dimensão atual alcançada pela CT faz com que sejam cada vez maiores os estudos e encontros internacionais que dedicam seus esforços em continuar aprendendo e compreendendo esta modalidade de cooperação no marco das Nações Unidas, da SEGIB, OCDE, GPEDC, etc. Embora seja certo que já existem mínimos comuns que permitem e facilitam o diálogo e a negociação de iniciativas de CT, também é certo que são muitos os assuntos pendentes para continuar analisando e discutindo sobre a natureza, as formas de parceria, as narrativas e as contribuições ao desenvolvimento que resultam da implementação da CT.

Cada vez mais, a Cooperação Triangular adquire presença nas dinâmicas de colaboração realizadas pela comunidade ibero-americana e pelo Sul Global, em geral. Como produto da iniciativa dos primeiros e segundos ofertantes, a região conta com espaços (acordos, fundos, estratégias, etc.) que apoiam o alavancamento financeiro e técnico, bem como a promoção e a consolidação de iniciativas de CT. A seguir, na Tabela nº 1, é apresentado um resumo de algumas delas.

TABELA N° 1

Instrumento	Criação	Países / organismo(s)	Ações de CT
Programa de Parceria	1999, 2000, 1999, 2003 (respectivamente)	Japão - Argentina, Brasil, Chile e México	Os Programas de Parceria entre o Japão e outros países da América Latina constituem o marco legal no qual são implementadas as atividades de Cooperação Triangular que são realizadas juntamente com outros países.
EUROSociAL	2005	UE	Oferece um espaço para o aprendizado entre pares e o intercâmbio de experiências entre instituições homólogas de ambas as regiões.
Fundo Conjunto de Cooperação	2006	Chile - México	Destinado a financiar a execução de programas, projetos ou ações bilaterais e trilaterais de cooperação para o desenvolvimento, que promovam a cooperação entre o Chile e o México, ou de ambos os Estados a um terceiro país em desenvolvimento.
Fundo Misto de Cooperação Triangular	2009	Chile - Espanha	Busca fortalecer a cooperação técnica entre o Chile e a Espanha, bem como a promoção do desenvolvimento de ações conjuntas entre ambos os governos em terceiros países de menor desenvolvimento relativo.
Acordo especial para atividades de Cooperação Triangular	2009	Argentina - Espanha	Faz parte dos acordos de última geração entre a Espanha e outros países em desenvolvimento.

Instrumento	Criação	Países / organismo(s)	Ações de CT
Fundo Regional para a Cooperação Triangular na América Latina e no Caribe	2010	Alemanha	Busca facilitar aos países envolvidos o aprendizado conjunto e sistemático sobre as possibilidades e os limites da Cooperação Triangular.
Programa de Cooperação Triangular	2010	Costa Rica - Espanha	Busca apoiar a transferência de conhecimento e experiência da Costa Rica aos países da América Latina e do Caribe.
Memorando de Entendimento entre a USAID e a AGCI para a implementação de atividades de cooperação para o desenvolvimento em terceiros países	2011	Estados Unidos - Chile	A relação de cooperação com os Estados Unidos em matéria de Cooperação Triangular foi intensa desde sua origem no início de 2010, quando foi celebrado um Memorando de Entendimento sobre Cooperação para o Desenvolvimento entre ambos os governos, estabelecendo o marco jurídico para empreender projetos conjuntos na região da América Latina e do Caribe.
Facilidade para a Cooperação Triangular UE-AL (Adelante I e II)	2015	UE	Procura promover relações horizontais entre os países da América Latina e do Caribe, e destes com a Europa, com o fim de impulsionar o intercâmbio de conhecimento e aproveitar a capacidade de todos os seus parceiros, para fornecer soluções orientadas ao desenvolvimento sustentável da região.

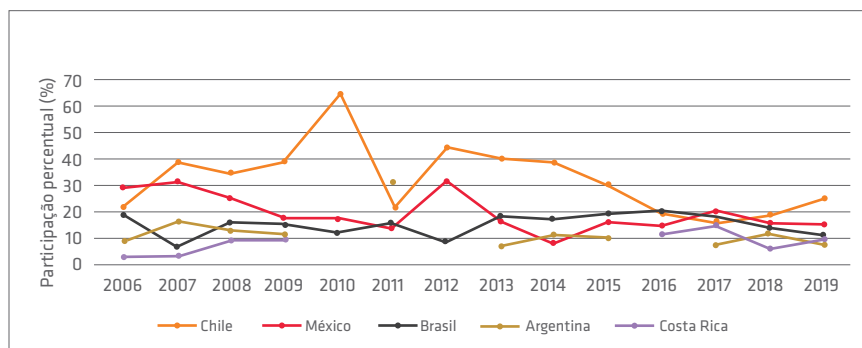
Fonte: Construção própria com base nas informações dos sites oficiais dos países ou organizações internacionais.

A dimensão que a CT alcançou na região é tal que o próprio Relatório da CSS da SEGIB incorpora, em seu próprio nome, esta modalidade de cooperação, e seu valor foi novamente destacado na Conferência do PABA+40, que a reconhece como um complemento da CSS, que permite aos países em desenvolvimento um maior acesso às capacidades, conhecimentos e recursos.

Na Ibero-América, de acordo com o Relatório da CSS 2021, no período entre 2007 e 2019, foram implementadas 1.968 iniciativas de CT. Conforme apresentado nos gráficos a seguir (n° 1 a 4), é possível identificar alguns parceiros que se destacam em função do papel exercido, como primeiro ofertante (Chile, México, Brasil, Argentina, Costa Rica), segundo ofertante (Japão, Alemanha, Espanha, Estados Unidos) e receptor (El Salvador, Paraguai, Bolívia, Equador). Também é possível encontrar cada vez mais riqueza na configuração de formas, mecanismos e acordos para realizar esta CT Ibero-Americana.

GRÁFICO N° 1

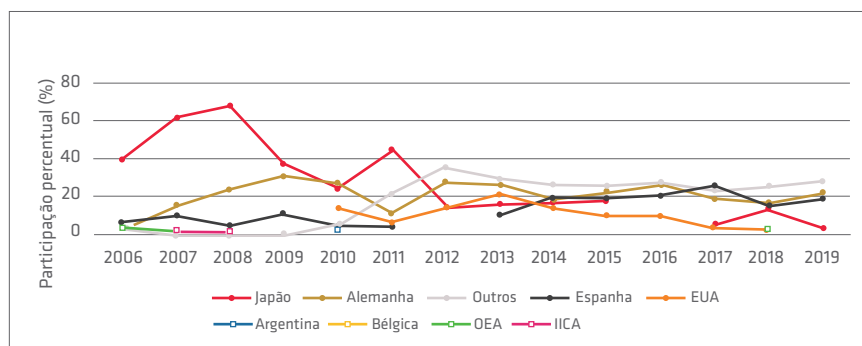
CT IBERO-AMERICANA: PRINCIPAIS PARCEIROS (PRIMEIRO OFERTANTE)



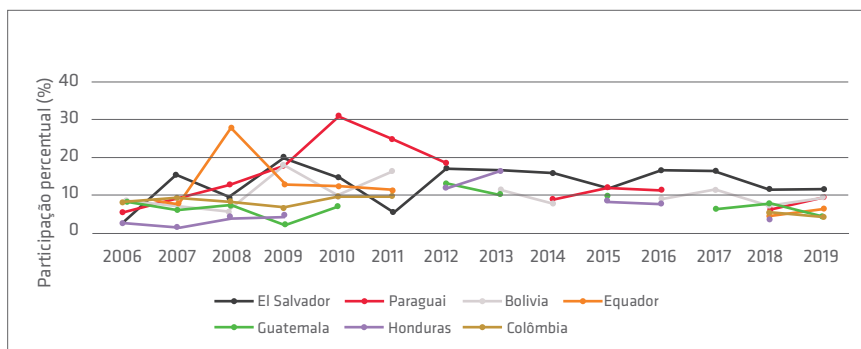
Fonte: Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América, 2021.

GRÁFICA N° 2

CT IBERO-AMERICANA: PRINCIPAIS PARCEIROS (SEGUNDO OFERTANTE)



Fonte: Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América, 2021.

GRÁFICA N° 3**CT IBERO-AMERICANA: PRINCIPAIS PARCEIROS (RECEPTOR)**

Fonte: Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América, 2020.

Não foram menores os diversos esforços realizados na região, liderados pelo PIFCSS desde 2011, no sentido de avançar na discussão sobre a conceituação, gestão, critérios, ferramentas, etc., desta modalidade de cooperação. Estas atividades estão plasmadas na preparação de dois produtos de aprendizado, entre outros, cujos elementos básicos servirão para fortalecer a análise dos projetos incluídos neste estudo. São eles o “*Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América*” (DT-08/2015) e o documento “*Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão*” (DT-18/2020).

02 Metodologia

Para realizar a sistematização e análise de uma amostra dos projetos de Cooperação Triangular executados pelos países da região, o estudo se concentrou na revisão do desenvolvimento das etapas de INF (identificação, negociação e formulação) para cada um dos projetos selecionados⁵. Particularmente, foram revisados os temas relacionados com a origem dos projetos, os mecanismos de governança definidos para cada um deles, os sistemas de comunicação interna e externa, e o funcionamento e capacidade de adaptação dos processos burocráticos próprios da execução dos projetos.

Para tanto, de acordo com a Unidade Técnica do PIFCSS (UT-PIFCSS), foram determinados os seguintes critérios de seleção dos projetos: que fossem incluídos os principais primeiros e segundos ofertantes, bem como os mais importantes receptores, segundo o Relatório da CSS (SEGIB, 2020), que não houvesse sobre-representação de algum deles e que promovesse a diversidade temática e o envolvimento do maior número possível de países da Ibero-América, independentemente do papel que ocupavam em tais projetos. Como resultado da aplicação dos critérios descritos, foi obtido o conjunto de projetos que é apresentado na Tabela nº 2.

TABELA Nº 2

PROJETOS DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR INCLUÍDOS NA SISTEMATIZAÇÃO

- 1 Plano de aproveitamento dos resíduos agrícolas da cana de açúcar.
- 2 Desenvolvimento de capacidades para a dupla formação e certificação de competências de trabalho no setor de água e saneamento da Bolívia (fase II).
- 3 Projeto de Cooperação Sul-Sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento.

⁵ Nos anexos 1 a 7, é apresentada a metodologia utilizada para a coleta e tabulação das informações, bem como os correspondentes formulários.

PROJETOS DE COOPERAÇÃO TRIANGULAR INCLUÍDOS NA SISTEMATIZAÇÃO

- 4** Fortalecimento do crédito agrícola de habilitação (fase I).
- 5** Empreendimento e desenvolvimento empresarial na Mesoamérica- EDEM.
- 6** Cooperação Costa Rica - Equador para fortalecer as capacidades de adaptação frente à mudança climática, mediante um ordenamento espacial costeiro-marinho.
- 7** O uso de Big Data para a avaliação da integridade de ecossistemas e a degradação ecológica.
- 8** Socialização da experiência OVOP em El Salvador.
- 9** Visão cidadã. A boa governança em municípios do MERCOSUL.
- 10** Apoio ao Triângulo do Norte da América Central em matéria de migrações.

Fonte: Construção própria.

Para a coleta das informações necessárias, foram utilizadas três fontes: duas primárias e uma secundária. No caso da primeira fonte primária, foi desenhado um formulário destinado a cada um dos agentes descritos⁶, considerando os pontos principais particulares para cada um deles, e estes foram consultados sobre o desenvolvimento das três etapas dos projetos já mencionados, com o fim de identificar as práticas utilizadas na Cooperação Triangular.

A segunda forma de coletar informações primárias foi desenvolvida através de grupos focais (GF) ou entrevistas individuais (EI). Os GF contaram, em média, com a participação de três ou quatro agentes associados com os projetos. As EI foram desenvolvidas para ter uma primeira aproximação com cada projeto, desenvolver as mesmas temáticas dos grupos focais⁷ ou esclarecer dúvidas sobre as informações solicitadas ou o preenchimento dos formulários. No caso da coleta das informações substantivas, o enfoque esteve direcionado à identificação das lições aprendidas e das boas práticas associadas com a execução das etapas de INF e a revisão dos mecanismos de coordenação.

Finalmente, com relação às informações secundárias, foram revisados os documentos fornecidos principalmente pelos funcionários das instituições coordenadoras da cooperação internacional ou das instituições técnicas do primeiro ofertante. Informações adicionais também foram fornecidas pelos funcionários do segundo ofertante e dos países receptores. Com estas informações, foi ampliada a análise com relação à origem dos projetos (incluindo o perfil destes, que é apresentado mais adiante), os diferentes atores envolvidos, a formulação final e os avanços ou avaliações correspondentes.

⁶ Primeiros e segundos ofertantes e receptores, divididos em instituições responsáveis pela cooperação internacional e instituições técnicas.

⁷ Quando por motivo de agenda ou conexão não havia sido possível participar de um GF.

De forma complementar, como foi mencionado anteriormente, a análise das informações coletadas foi ampliada com a revisão dos principais critérios do *“Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América”* (DT-08/2015, doravante o Guia) e dos elementos centrais do documento *“Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão”* (DT-18/2020, doravante o documento de Desafios)⁸.

⁸ A descrição geral dos documentos está incluída nos anexos 8 e 9.

03 Projetos de CT incluídos no estudo: elementos gerais

A seguir, nas Tabelas nº 3 a 12, é apresentada uma descrição geral dos projetos selecionados para a análise:

TABELA Nº 3

Plano de aproveitamento dos resíduos agrícolas da cana de açúcar	
Parceiros	Primeiro ofertante: Argentina
	Segundo ofertante: Espanha
	Receptor: Bolívia
Objetivo	Contribuir para a elaboração de um plano de aproveitamento de resíduos agrícolas de colheita (RAC) ⁹ .
Origem	Parte de um projeto bilateral acordado em 2016 na III Reunião da Comissão Mista de Cooperação Técnica Bolívia - Argentina. A partir da assinatura, em 2017, de um Memorando de Nova Geração entre a Argentina e a Espanha, foi considerado incluir esta iniciativa como um projeto de CT ¹⁰ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Ministério de Relações Exteriores, Direção Geral de Internacional (DGCIN-FO.AR), Estação Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC) /Município de Aguas Blancas-Oran-Salta/ Ministério de Ambiente/Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária.
	Segundo ofertante: Agência Espanhola para a Cooperação Internacional (AECID), OTC Montevidéu e La Paz.
	Receptores: Vice-Ministério de Investimento Público e Financiamento Externo (VIPFE), Governo Autônomo Municipal de Bermejo - Direção de Preservação e Conservação de Recursos Naturais e Meio Ambiente.

Fonte: Construção própria.

⁹ Documento do projeto base. FOAR, Argentina.

¹⁰ Relatório do projeto.

TABELA N° 4

Desenvolvimento de capacidades para a dupla formação e certificação de competências de trabalho no setor de água e saneamento da Bolívia (fase II)	
Parceiros	Primeiro ofertante: Peru
	Segundo ofertante: Alemanha
	Receptor: Bolívia
Objetivo	O Ministério do Meio Ambiente e Água, através do SENASBA, implementa ações de capacitação e certificação no setor de água e saneamento, no marco de um Programa Nacional ¹¹ .
Origem	Parte de uma relação bilateral em que participavam o Ministério do Meio Ambiente e Água da Bolívia e o Ministério de Moradia, Construção e Saneamento do Peru, para o intercâmbio de experiências, avanços normativos e técnicos. Posteriormente, as partes acordaram avançar na capacitação para a implementação da dupla formação no âmbito de água e saneamento, bem como ampliar as atividades sobre certificação de competências, através de um processo de CT no marco do Fundo Regional de Cooperação Triangular na América Latina e no Caribe ¹² .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Peruana de Cooperação Internacional (APCI), Ministério de Moradia, Construção e Saneamento.
	Segundo ofertante: Agência de Cooperação Internacional da Alemanha (GIZ), programas PROAAGUA II e PERIAGUA.
	Receptores: Vice-Ministério de Investimento Público e Financiamento Externo (VIPFE), Ministério do Meio Ambiente e Água, Serviço Nacional para a Sustentabilidade dos Serviços em Saneamento (SENASBA).

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 5

Projeto de Cooperação Sul-Sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento	
Parceiros	Primeiro ofertante: Brasil
	Segundos ofertantes: FAO, PNUD
	Receptores: Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguai, Peru, República Dominicana, Belize, Granada, Guiana, Jamaica, São Vicente e Granadinas e Santa Lúcia.

¹¹ Documento do projeto.

¹² Informações APCI.

Projeto de Cooperação Sul-Sul de fortalecimento de programas de alimentação escolar sustentável em países em desenvolvimento.	
Objetivo	Estimular e facilitar o planejamento e a implementação de um processo de reabertura segura das instituições educativas, de acordo com as normativas e protocolos elaborados pelas autoridades de educação e saúde de cada país. Reconhecer os esforços de 13 países da ALC que trabalham alinhados com o conceito de escolas sustentáveis ¹³ .
Origem	Origem: O Brasil vem desenvolvendo este projeto há vários anos. Começou com a FAO, se concentra na alimentação escolar da ALC e, posteriormente, da África com a PMA. A PNUD se integrou para apoiar as duas iniciativas desde 2011. A fase final, que foi desenvolvida em conjunto com a FAO e a PNUD, em 2020, se concentrou em oferecer apoio aos países da ALC, com equipamentos para que os estudantes voltassem às escolas após os impactos negativos do COVID 19 ¹⁴ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Brasileira de Cooperação Internacional (ABC), Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).
	Segundos ofertantes: FAO, PNUD.
	Receptores: Ministérios, Secretarias de Educação e órgãos afins da Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Paraguai, Peru, República Dominicana, Belize, Granada, Guiana, Jamaica, São Vicente e Granadinas e Santa Lúcia

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 6

Fortalecimento do crédito agrícola de habilitação (fase I)	
Parceiros	Primeiro ofertante: Chile
	Segundo ofertante: Japão
	Receptor: Paraguai
Objetivo	Melhorar a gestão creditícia do CAH para os produtores rurais na República do Paraguai ¹⁵ .
Origem	Iniciou como um projeto bilateral do Japão com o Paraguai. O Japão convidou o Chile para integrar este projeto amplo com o Paraguai. Não tem relação com o mecanismo de Partnership que o Japão tem como o Chile ¹⁶ .

¹³ Nota Técnica Conceitual: Estratégia conjunta de fortalecimento de PAES na ALC - ambiente seguro durante e pós-pandemia.

¹⁴ Informações coletadas de entrevistas.

¹⁵ Ficha resumo do projeto

¹⁶ Informações coletadas de entrevistas.

Fortalecimento do crédito agrícola de habilitação (fase I)	
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AGCID), Instituto de Desenvolvimento Agropecuário (INDAP).
	Segundo ofertante: Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA.)
	Receptor: Crédito Agrícola de Habilitação (CAH).

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 7

Empreendimento e desenvolvimento empresarial na Mesoamérica- EDEM	
Parceiros	Primeiro ofertante: Colômbia
	Segundo ofertante: União Europeia
	Receptores: Honduras, Guatemala, República Dominicana, El Salvador, Nicarágua, Costa Rica, Belize.
Objetivo	Apoiar os empresários e as pequenas e médias empresas, com o fim de que desenvolvam suas ideias empresariais e aumentem suas capacidades de inovação ¹⁷ .
Origem	Iniciativa de cooperação bilateral em matéria de empreendimento entre a Colômbia e os países mesoamericanos, que se capitaliza para apresentar o projeto à facilidade de Cooperação Triangular da União Europeia - Programa Adelante ¹⁸ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia (APC-Colômbia), Câmara de Comércio de Bogotá, Câmara de Comércio de Cartagena, Câmara de Comércio de Cali, Câmara de Comércio de Palmira, Ministério de Comércio, Indústria e Turismo (MCIT), Serviço Nacional e Aprendizado (SENA), INNPULSA.
	União Europeia - Programa Adelante
	Receptores: CENPROMYPE, SENPRENDE (Honduras), Universidade Mesoamericana (Guatemala), Ministério de Comércio, Indústria e Mipymes (República Dominicana), CONAMYPE (El Salvador), Câmara de Comércio e Indústria de El Salvador (CAMARASAL), Câmara de Comércio e Serviços da Nicarágua (CCSN), Ministério de Economia, Indústria e Comércio (Costa Rica), Câmara de Comércio e Indústria de Tegucigalpa (CCIT), The Belize Trade & Investment Development Service.

Fonte: Construção própria.

¹⁷ Site Adelante - União Europeia.

¹⁸ Informações coletas de entrevistas.

TABELA N° 8

Cooperação Costa Rica - Equador para fortalecer as capacidades de adaptação frente à mudança climática, mediante um ordenamento espacial costeiro-marinho	
Parceiros	Primeiro ofertante: Costa Rica
	Segundo ofertante: Alemanha
	Receptor: Equador
Objetivo	Fortalecer as capacidades dos funcionários do Ministério de Ambiente do Equador, em suas Subsecretarias de Patrimônio Natural, Mudança Climática e de Gestão Costeiro-Marinho, para melhorar a gestão das áreas costeiras-marinhas e garantir seu uso adequado e sustentável ¹⁹ .
Origem	Pelo trabalho prévio conjunto entre a Costa Rica e o Equador em matéria de áreas protegidas em 2013, as duas partes acordam desenvolver um projeto com o apoio da cooperação alemã ²⁰ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Ministério de Relações Exteriores e Culto da Costa Rica, Ministério de Planejamento Nacional e Política Econômica (MIDEPLAN), Sistema Nacional de Áreas de Conservação (SINAC).
	Segundo ofertante: Agência de Cooperação Internacional da Alemanha (GIZ).
	Receptor: Ministério de Ambiente do Equador.

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 9

O uso de Big Data para a avaliação da integridade de ecossistemas e a degradação ecológica	
Parceiros	Primeiro ofertante: México.
	Segundo ofertante: Austrália.
	Receptor: Colômbia.
Objetivo	Discutir e avaliar os métodos desenvolvidos pelo Instituto Alexander von Humboldt, Comissão Nacional para o Conhecimento e uso da Biodiversidade, e a Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization, para o conhecimento e uso da biodiversidade. Implementar indicadores para a avaliação de mudanças na condição ecológica dos ecossistemas ²¹ .

¹⁹ Relatório de acompanhamento de projetos - SINAC.

²⁰ Informações coletadas de entrevistas

²¹ Nota conceitual, AMEXCID

O uso de Big Data para a avaliação da integridade de ecossistemas e a degradação ecológica	
Origem	El Council on Austrália Latin America Relations (COALAR) lançou uma convocação para países da AL em diferentes temáticas, entre as quais estavam os temas ambientais. Não iniciou como um processo triangular, mas como uma relação bilateral entre a Austrália e o México, e, por afinidades temáticas, a Colômbia também se interessou ²² .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AMEXCID), Comissão Nacional para o Conhecimento e uso da Biodiversidade (CONABIO), Instituto Nacional de Estatística e Geografia (INEGI), Comissão Nacional Florestal (CONAFOR).
	Segundo ofertante: Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization (SCIRO).
	Receptor: Instituto Alexander von Humboldt.

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 10

Socialização da experiência OVOP em El Salvador	
Parceiros	Primeiro ofertante: El Salvador
	Segundos ofertantes: Grande Ducado de Luxemburgo, Japão
	Receptor: República Dominicana, Honduras, Costa Rica, Nicarágua, Guatemala
Objetivo	Divulgar e transferir os conhecimentos adquiridos do movimento Un Pueblo Un Producto, de El Salvador, aos países da América Central e da República Dominicana, realizando diagnóstico (matriz de FODA, matriz de oferta e demanda), análise do marco lógico e acordo na conformação da Rede região dos países participantes ²³ .
Origem	No marco das relações bilaterais, Luxemburgo apoia o interesse de El Salvador em compartilhar sua experiência no Movimento OVOP com outros países da região ²⁴ .

²² Informações coletadas de entrevistas.

²³ Documento do projeto, Ministério de Relaciones Exteriores de El Salvador.

²⁴ Informações coletadas de entrevistas

Socialização da experiência OVOP em El Salvador	
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Ministério de Relações Exteriores de El Salvador, Comissão Nacional da Micro e Pequena Empresa (CONAMYPE).
	Segundo ofertante: Agência Luxemburguesa para a Cooperação e o Desenvolvimento, Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA).
	Receptores: Vice-Ministério de MYPYME, Ministério de Economia (Guatemala), Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Honduras), Ministério de Obras Públicas (República Dominicana), Prefeitura Municipal de Mora (Costa Rica), Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal (Nicarágua).

Fonte: Construção própria.

TABELA N° 11

Visão cidadã, a boa governança em municípios do MERCOSUL	
Parceiros	Primeiro ofertante: Uruguai
	Segundo ofertante: União Europeia
	Receptores: Chile, Brasil, Argentina, Paraguai
Objetivo	Fortalecer as capacidades institucionais e a boa governabilidade dos municípios, com o fim de melhorar a eficiência de sua gestão e obter, assim, políticas públicas de qualidade, focalizadas na redução das lacunas de desigualdade ²⁵ .
Origem	O Cerro Largo teve uma relação muito importante com a União Europeia. Iniciou com o Programa de Desenvolvimento do Norte (PRODENOR) no Uruguai. Posteriormente, com a vinculação de municípios de outros países, a Visão cidadã foi ampliada e aplicaram a facilidade da Cooperação Triangular da União Europeia – Adelante ²⁶ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Departamento de Cerro Largo (Uruguai), colaboradores dos Municípios de Peñalolén e Los Andes (Chile).
	Segundo ofertante: União Europeia - Programa Adelante.
	Receptores: Municípios (prefeitos e vereadores) de San Isidro (Argentina), San Bernardino e Presidente Franco (Paraguai), Aceguá e Candiota (Brasil). Participação de representantes da sociedade civil dos municípios, Câmara de Comércio (Paraguai), Universidades (Brasil, Paraguai), fóruns temáticos e organizações de município, prefeitos e desenvolvimento local.

Fonte: Construção própria.

²⁵ Site Adelante – União Europeia

²⁶ Informações coletadas de entrevistas.

TABELA Nº 12

Fortalecimento de mecanismos de atendimento e proteção a pessoas migrantes em retorno, vítimas de tráfico humano e pessoas objeto de tráfico ilícito de migrantes nos países do Triângulo do Norte da América Central	
Parceiros	Primeiro ofertante: Chile
	Segundo ofertante: México
	Receptores: Guatemala, El Salvador, Honduras
Objetivo	Fortalecimento dos mecanismos institucionais vinculados ao atendimento de pessoas migrantes em retorno, à investigação penal e à proteção de vítimas de tráfico humano e tráfico ilícito nos países do Triângulo do Norte da América Central ²⁷ .
Origem	Em virtude da preocupante situação de migração nos países do Triângulo do Norte da América Central, o Fundo Chile - México decide atribuir recursos para apoiar uma iniciativa na matéria e convida esses países a formularem um projeto ²⁸ .
Mapa de atores	Primeiro ofertante: Agência Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AGCID), Ministério Público do Chile - Unidade de Cooperação Internacional e Extradicações (UCIEX), Unidade Especializada em Lavagem de Dinheiro, Delitos Econômicos, Crime Organizado, Delitos Ambientais e Tráfico Ilícito de Migrantes (ULDDECO), Divisão de Atendimento a Vítimas e Testemunhas.
	Segundo ofertante: Instituto Nacional de Migração (INAMI), Secretaria de Governo.
	Receptores: Ministério de Relações Exteriores, Conselho Nacional para a Proteção e o Desenvolvimento da Pessoa Migrante e sua Família - CONMIGRANTES, Direção Geral de Migração e Estraneidade, Procuradoria Geral da República, Registro Nacional das Pessoas Naturais, Conselho Nacional contra o Tráfico Humano, Instituto Salvadorenho do Migrante, Ministério de Educação, Instituto Nacional da Juventude, Instituto Salvadorenho para o Desenvolvimento da Mulher, Ministério de Agricultura e Pecuária (El Salvador). Secretaria de Relações Exteriores e Cooperação Internacional, Ministério Público, Instituto Nacional de Migração, Secretaria de Direitos Humanos, Ministério Público da Criança, Direção da Infância, Adolescência e Família (DINAF) e Comissão Interinstitucional Contra a Exploração Sexual, Comercial e Tráfico Humano (CICESCT) (Honduras). SEGEPLAN, Ministério de Relações Exteriores, Procuradoria Geral da Nação, Direção Geral de Migração, Ministério Público (Guatemala.)

Fonte: Construção própria.

²⁷ Projeto de cooperação Fundo Chile - México.

²⁸ Informações coletadas de entrevistas.

04

Práticas nos projetos triangulares

Com base nas informações coletadas através das pesquisas, dos grupos focais e das entrevistas, foi possível reconhecer um importante número de formas sob as quais foram desenvolvidas as fases iniciais dos projetos de CT selecionados para o estudo. Em termos gerais, tal como será apresentado na revisão do Guia, os diferentes parceiros estiveram de acordo em que várias de suas experiências coincidiam com os critérios incluídos no documento mencionado.

No entanto, é claro que, dependendo do papel que cada parceiro desempenha dentro do projeto, sua percepção pode ser diferente à dos demais. Por este motivo, as convergências e diferenças em tais práticas são uma fonte rica de informações, experiências e conhecimentos que precisam ser evidenciados neste documento.

A seguir, serão apresentadas as práticas mais importantes a partir da ótica das etapas de INF, bem como seus vínculos com a execução e os resultados. Para efeito da análise, será feita uma divisão em oito pontos: origem dos projetos, liderança do receptor, participação dos atores - relação entre os parceiros, governança, processos burocráticos, comunicação interna e externa, visibilidade e riscos, e sustentabilidade.

4.1. ORIGEM DOS PROJETOS

Com relação à identificação dos projetos, em alguns casos, destaca-se que sua origem foi bilateral, entre o primeiro ofertante e o receptor (Cana de açúcar, EDEM, Visão cidadã, entre outros), e que, portanto, o segundo ofertante não participou desta etapa (União Europeia). Para outros projetos, registra-se a vinculação com iniciativas bilaterais entre o segundo ofertante e o receptor (Alemanha, Japão) ou entre os dois ofertantes (Big Data). Por outro lado, no marco do Fundo Chile - México, registra-se o desenvolvimento de workshops participativos para realizar a correspondente definição. Com relação ao resto, observa-se que houve uma boa identificação dos atores envolvidos.

4.2. LIDERANÇA DO RECEPTOR

No concernente ao protagonismo do receptor, destaca-se, em alguns casos, a iniciativa para promover suas prioridades com os primeiros e segundos ofertantes, bem como a constante participação na identificação e formulação dos projetos (Açúcar, Costeiro-marinho). No entanto, a evidência sobre o exercício da liderança não é tão clara. Esta parece estar mais localizada em algum dos dois ofertantes. Apesar disto, verifica-se, entre os envolvidos, o reconhecimento da horizontalidade, da participação, do enfoque de demanda e da não condicionalidade nestes projetos.

Por outro lado, em termos gerais, é claro que foram consideradas as necessidades dos receptores²⁹, embora tenham sido alcançadas, ao menos, de três formas diferentes, e, de alguma maneira, implicaram que o acordo triangular ocorresse em dois momentos diferentes³⁰:

- A primeira está relacionada com a definição direta entre o primeiro ofertante e o receptor em espaços particulares, ou os próprios da preparação das Comissões Mistas (Açúcar, Visão cidadã).
- A segunda, a partir do conhecimento das necessidades ou interesses dos receptores³¹, se traduz na preparação de diretrizes iniciais por parte do primeiro ofertante e a posterior consulta e definição com aqueles (EDEM, Alimentação escolar).
- A terceira está vinculada com os contatos prévios entre os dois ofertantes para a definição de iniciativas bilaterais e a posterior conexão com o receptor (Migrações, Big Data), ou entre o segundo ofertante e o receptor para gerar, posteriormente, o vínculo com um primeiro ofertante (Crédito agrícola, Dupla formação).

Neste marco, no que se refere ao enfoque das etapas de INF, foi evidente que foi considerado o desenvolvimento das capacidades do receptor e que o primeiro ofertante se encarregou das atividades técnicas correspondentes, tendo, inclusive, adaptado suas experiências às necessidades do receptor (Açúcar, Visão cidadã, Crédito agrícola). Neste ponto, cabe considerar que vários segundos ofertantes também realizaram apoio técnico nos projetos. É o caso do apoio do Japão à iniciativa financiada por Luxemburgo para a divulgação do movimento OVOP e do acompanhamento na coordenação do projeto de crédito agrícola, ou o realizado pela Alemanha nos dois projetos da amostra. No mesmo sentido, foi evidenciada a participação do México no projeto de apoio a migrantes.

²⁹ No entanto, em alguns casos, foi evidenciado que, quando o receptor está tendo suas primeiras experiências em projetos de CT, sua possibilidade de participação é menor.

³⁰ A União Europeia (Programa Adelante), por exemplo, mencionou que, na sua opinião, não tinha participado nas etapas de identificação e formulação. Somente após a aprovação dos projetos, participou em algumas questões e decisões da formulação.³¹ Que pueden provenir de acercamientos o iniciativas bilaterales previas.

Em quanto à adaptação às necessidades do receptor durante a etapa de formulação, em alguns casos, esta não foi muito evidente, apesar do conhecimento de que a iniciativa tenha partido destes parceiros. Na execução, principalmente por motivos de desequilíbrios ou mudanças políticas e institucionais³², em virtude de um melhor conhecimento do contexto ou, ainda, de uma retração de algum agente do receptor ou de uma formulação insuficiente, os primeiros e segundos ofertantes tiveram que modificar o planejamento, as estratégias de execução e, inclusive, os papéis, para garantir maiores probabilidades de sucesso dos projetos. Isto foi muito claro em casos como os do Crédito agrícola, Cana de açúcar, Visão cidadã, Costeiro-marinho, Dupla formação, para mencionar alguns.

4.3. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES - RELAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS

O papel dos atores foi variando em sua intensidade ao longo do ciclo de vida dos projetos. Além disso, e devido a que cada uma das partes envolvidas na triangulação pode ser representada por diferentes agentes institucionais, as mudanças na participação estão associadas, muitas vezes, à maior ou menor presença dos funcionários técnicos a respeito dos encarregados da cooperação.

Na etapa de identificação, é importante salientar vários aspectos. Em primeiro lugar, foi evidente, principalmente para os primeiros ofertantes³³, que o acompanhamento das instituições responsáveis pela cooperação internacional de cada país foi um elemento importante para o avanço desta etapa (Migrações, Açúcar, EDEM), e que, a partir da concepção destes projetos, foram notórias a horizontalidade, a participação, o enfoque de demanda e a não condicionalidade.

No entanto, nem todos os atores compartilharam esta visão. Com relação à identificação do projeto, vários dos entrevistados pertencentes principalmente, embora não exclusivamente, aos receptores declararam que não participaram diretamente nesta etapa ou que não foi realizada uma adequada análise causal por não contar com uma metodologia apropriada.

Por outro lado, na negociação, é possível reconhecer a participação dos coordenadores da cooperação para alcançar a articulação dos diferentes atores vinculados, embora também existam algumas dificuldades na execução de tais atividades.

³² Que também foram identificados como importantes limitantes para a sustentabilidade dos projetos.

³³ No caso dos receptores, várias instituições responsáveis pela cooperação internacional mencionaram que não tiveram conhecimento do projeto o sugeriram que os contatos com o país receptor foram realizados de forma direta com as instituições técnicas.

No referente à formulação, de forma geral, foram aceitas as afirmações do formulário com relação à construção conjunta. No entanto, na ampliação das respostas, são enfatizados somente alguns elementos, como a participação dos coordenadores da cooperação.

Apesar de que, em termos gerais, os diferentes atores cumpriram com seus papéis, alguns destacaram que, com o passar do tempo e à medida em que avançava a fase de execução, a participação de alguns parceiros com os receptores foi se diluindo. Adicionalmente, destacaram que as situações variáveis do contexto obrigaram o ajuste de tais papéis e responsabilidades, e, inclusive, uma aproximação maior com as novas autoridades para conseguir a apropriação e a vinculação com o projeto.

Com relação à identificação dos recursos necessários para a execução, foram incluídos nos projetos as contribuições financeiras e, em alguns casos, foram adicionadas contribuições em espécie ou seu equivalente monetário das contribuições técnicas. De cinco projetos, que contavam com orçamento, foi observado que, em três deles, foram incluídas a valorização / quantificação das contribuições das instituições técnicas (Costeiro-marinho, estimativa da participação do SINAC; Dupla formação, monetização do tempo de especialistas do primeiro ofertante; OVOP - participação de pessoal institucional ofertante).

Finalmente, a partir da perspectiva da execução, foi evidente o estabelecimento de parcerias. Para alguns projetos, o alto envolvimento das equipes técnicas, sua penetração na execução das atividades, sua afinidade temática e o aproveitamento de espaços informais para fortalecer relacionamentos pessoais e profissionais favoreceram sua formação e manutenção³⁴. Isto também contribuiu para ter uma visão integral do projeto, contar com melhores mecanismos de implementação³⁵, alcançar acordos mais facilmente, incrementar os níveis de coordenação, harmonizar processos e procedimentos, facilitar a transferência do conhecimento e conseguir melhores resultados. Exemplos importantes nesta matéria são os projetos Visão cidadã, Açúcar, Dupla formação, Costeiro-marinho, Crédito agrícola.

4.4. GOVERNANÇA DOS PROJETOS

Com relação aos mecanismos de governança, foi possível identificar que, em vários projetos (principalmente em primeiros ofertantes), este assunto foi interpretado fundamentalmente como o papel das instituições responsáveis pela cooperação internacional no exercício de seu mandato de coordenação.

³⁴ Algumas parcerias tinham um desenvolvimento prévio muito importante antes da concepção e execução de alguns destes projetos.

³⁵ O que foi evidente na tomada de decisões sobre os ajustes requeridos pelos efeitos da pandemia do COVID-19.

Para o caso dos receptores, o foco nas instâncias responsáveis é menor e, às vezes, é atribuído às instituições técnicas ou aos segundos ofertantes. A partir de uma perspectiva mais ampla, foi possível evidenciar que foram consideradas as atribuições de papéis e as responsabilidades nos documentos do projeto ou nos planos operacionais (Migrações, OVOP, Dupla formação, Alimentação escolar).

No que se refere à identificação de atores, atribuição de papéis e mecanismos de governança, destacam-se várias formas que foram utilizadas sem que, em princípio, deva-se falar de formas semelhantes ou convergentes entre os diferentes projetos:

- Adequação no orçamento (Marinho – costeiro).
- Responsabilidades dos atores (Alimentação escolar, Dupla formação, OVOP, Migrações) que se relacionam principalmente com seus papéis dentro da execução do projeto e a realização das contribuições.
- Mecanismos de governança (Açúcar, EDEM, Visão cidadã) que, além das responsabilidades na coordenação ou execução de determinados componentes do projeto, estabelecem espaços de direção, coordenação e tomada de decisões.

Neste contexto, é possível deduzir que, em matéria de governança dos projetos de CT, ainda existe um amplo espaço para o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, a partir da perspectiva proposta no Guia, uma condição *sine qua non* é que a estrutura seja tripartida, isto é, que os atores convirjam e participem ao mesmo tempo. Como foi observado na prática de alguns destes projetos, a “*triangulação*” é incompleta porque nas etapas de INF não necessariamente participam todos os parceiros e na execução o circuito tende a se fragmentar, privilegiando, de forma separada, a relação primeiro e segundo ofertante, de um lado, e primeiro ofertante e receptor do outro.

Em segundo lugar, alguns modelos de governança são derivados das práticas regulares dos segundos ofertantes, especialmente quando são cooperadores tradicionais. Isto implica que não são produto da construção coletiva e que obedecem aos seus próprios processos internos e formas sob as quais conduzem suas ações de cooperação internacional.

Em terceiro lugar, vários dos projetos revisados (ou seus planos operacionais) incluem a atribuição de papéis entre os agentes. Nestes casos, geralmente são determinadas responsabilidades na execução do projeto e a provisão das contribuições, mas não incluem a divisão do trabalho em matéria de coordenação ou os mecanismos para a tomada de decisões. Além disso, não são compreendidos como o resultado de um exercício de negociação.

³⁶ É preciso lembrar os comentários sobre a origem bilateral dos projetos e a aprovação destes nos espaços de fundos concursáveis, por exemplo.

Desta maneira, embora seja claro que os projetos devem contar com uma determinada estrutura para garantir maiores níveis de coordenação e desempenho, seria importante que fossem consideradas opções mais flexíveis e adaptadas (ou adaptáveis) à pluralidade de atores que participam destes processos.

4.5. PROCESSOS BUROCRÁTICOS

Com relação aos processos burocráticos, apesar de que algumas respostas expressaram que, de forma conjunta, se ajustaram para facilitar a execução dos projetos, o mais evidente foi que ainda prevalece a necessidade de cumprir estritamente com os processos e procedimentos dos segundos ofertantes. Embora esteja claro que tais processos respondem à sua organização e visão internas, dentro dos projetos de CT, principalmente para aqueles agentes que estão incursionando nestas práticas, se tornam exigências importantes.

De acordo com alguns dos entrevistados, a complexidade e a rigorosidade nos processos ou procedimentos de prestação de contas, reporte de informações, diligenciamento de formatos, desenvolvimento de atividades de monitoramento, etc., implicam sérias pressões operacionais e, inclusive, conceituais para satisfazer tais requerimentos. Adicionalmente, isto desafia a capacidade dos coordenadores da cooperação, pois, por um lado, são eles que devem cumprir com esses requisitos, e, por outro, porque devem reforçar seu acompanhamento para que os agentes técnicos façam o mesmo quando lhes corresponda.

Por outro lado, em alguns casos, não há uma adequada preparação para que estes atores conheçam previamente o que deveriam fazer. Neste sentido, como parte da comunicação de alguns agentes a outros, essas informações deveriam ser compartilhadas.

Por este motivo, alguns segundos ofertantes realizam workshops de capacitação sobre seus processos e procedimentos. ello, algunos segundos oferentes realizan talleres de capacitación sobre sus procesos y procedimientos.

A partir desta perspectiva, será importante que, sem perder a essência dos procedimentos mencionados, possam ser encontradas formas mais flexíveis e amigáveis de cumprí-los. Para alguns dos entrevistados, os assuntos relacionados com os processos e procedimentos apontam à “*verticalização*” das relações.

4.6. COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

A comunicação entre os diferentes parceiros que participam nos projetos de CT, e a que ocorre ou deveria ocorrer entre estes processos e outros agentes interessados e o público em geral, tem um papel fundamental na dinâmica e coerência da execução das diferentes etapas do ciclo de vida do projeto.

Com relação aos mecanismos de comunicação e encontro entre os atores nas etapas de INF, foram utilizadas diferentes formas, tais como reuniões virtuais ou contato via Whatsapp, antes e durante a pandemia (Açúcar, Visão cidadã), workshops presenciais (Açúcar, Migrações, Alimentação escolar) e missões de identificação ao país ofertante (Crédito agrícola)³⁷. Em geral, destaca-se o caráter participativo no desenvolvimento destas etapas.

No referente às etapas de INF, embora genericamente entende-se que, de acordo com as necessidades, os interlocutores são as instituições coordenadoras da cooperação internacional ou as instituições técnicas vinculadas com os projetos específicos, conforme o observado, na prática existem certas rupturas na comunicação. Por um lado, nem sempre os interlocutores principais, pelo menos nas etapas iniciais, são as Chancelarias, as Agências de Cooperação ou similares. Pode ocorrer que os processos se iniciem e avancem de forma significativa por meio de contatos diretos com os agentes técnicos. Isto que foi identificado afeta principalmente aos parceiros receptores, gera confusões, colisão de competências e, também, lacunas de informações ou desinformação. Destaca-se o fato de que várias instituições coordenadoras da cooperação declararam não conhecer os projetos em que seus países apareceriam registrados como receptores. De forma contrária, existia um ótimo conhecimento por parte dos atores técnicos.

Em outro sentido, os mecanismos, ou melhor, as formas em que a comunicação às vezes se desenvolve não favorecem os acordos. Por um lado, os interlocutores nem sempre são os mesmos e estas mudanças fazem com que as informações se percam ou que quem assume a função de porta-voz não tenha todas as informações tratadas até esse momento. Isto implica que a comunicação interna, bem como a mantida com o exterior, seja deficiente e que, às vezes, seja necessário realizar esforços adicionais de rastreabilidade e investigação para garantir um mínimo comum de informações entre as partes. Em alguns projetos revisados, foi inclusive mencionado, por parte dos atores técnicos, que as informações sobre responsabilidades de execução e de contribuição de recursos não eram de seus conhecimentos, pois eram tratadas em outras instâncias superiores em

³⁷ A visita aos países de origem das experiências, de acordo com alguns dos entrevistados, é vital para uma adequada identificação das necessidades dos receptores e da pertinência das capacidades do ofertante. Segundo suas opiniões, os encontros virtuais são adequados, mas não suficientes para alcançar tais propósitos.

sua organização ou fora delas. Além disso, na medida do possível, comparando as informações fornecidas por diferentes fontes, foi possível encontrar que existiam diferentes versões dos mesmos fatos.

Neste contexto, é muito importante chamar a atenção sobre as debilidades institucionais que ainda aparecem na coleta de informações, sistematização e gestão do conhecimento em torno da execução dos projetos. Isto não é privativo da CT, mas ocorre em qualquer processo que se desenvolva no interior das instituições e tem relação direta com o desempenho de seus funcionários e com a criação e conservação da memória institucional. Fruto de tais circunstâncias, foi evidenciado que, nos projetos, em qualquer uma de suas etapas ou entre os diferentes parceiros, há fuga de informações.

4.7. VISIBILIDADE DOS PROJETOS

Com relação à divulgação dos projetos, particularmente por parte dos primeiros ofertantes e receptores, foi identificado que algumas instituições não realizaram previsões em termos de visibilidade; outras colocaram as informações em seus sites, compartilharam com os parceiros do projeto ou participaram em lançamentos oficiais. No entanto, não houve evidências adicionais de que tenham sido utilizadas outras formas de ampla divulgação pública dos projetos.

No referente à comunicação sobre os projetos, sua execução, resultados, avaliações, etc., em alguns casos, foi comentado que não se tinha acesso a todas as informações, que a divulgação era realizada somente para os parceiros do projeto e que não se tinha conhecimento de que fosse realizada publicamente. De forma contrária, em outros projetos a situação descrita foi a de existência de amplos canais de comunicação interna e externa, sites para os projetos, localização nos sites das instituições ou em sites especializados, para o acompanhamento dos projetos, suas avaliações e a gestão do conhecimento. Esta situação se relaciona principalmente, embora não exclusivamente, com os primeiros e segundos ofertantes.

Os segundos ofertantes têm várias formas através das quais desenvolvem as atividades de comunicação e divulgação. No caso da União Europeia, os relatórios intermediários, as lições aprendidas e os produtos de conhecimento derivados da execução dos projetos são divulgados nos meios de comunicação do projeto e do programa Adelante. Em outros casos (OVOP, Crédito agrícola, Costeiro-marinho), todos os parceiros vinculados foram informados e foram realizados eventos de apresentação dos resultados. Vários agentes declararam que a divulgação esteve restringida a alguns documentos, pois outros são de uso interno, a âmbitos fechados, relacionados com os associados à execução e na medida em que o momento tenha sido propício.

4.8. RISCOS E SUSTENTABILIDADE DOS PROJETOS

Em matéria de riscos, foi incluída uma seção específica em alguns projetos. São os casos de Dupla formação³⁸ e EDEM. No entanto, destaca-se que poucas menções foram encontradas sobre os desequilíbrios políticos ou institucionais, justamente quando estas circunstâncias tiveram uma influência importante na execução, nos resultados e na sustentabilidade dos projetos.

No referente à sustentabilidade, foram incluídas seções específicas sobre o tema em vários casos. Como exemplos, é possível mencionar: Migrações (Projeções, sustentabilidade e réplica do projeto), Costeiro-marinho (Fatores de sustentabilidade do projeto), Dupla formação (Relevância e sustentabilidade do projeto), Açúcar (Sustentabilidade) e EDEM e Visão cidadã (Sustentabilidade da ação).

Após a execução, apesar das dificuldades causadas pelas mudanças políticas e administrativas que ameaçaram esta, constatou-se que existem evidências importantes de sustentabilidade dos projetos. Por exemplo, em Dupla formação, Costeiro-marinho³⁹ e Açúcar⁴⁰, os resultados e produtos gerados continuam sendo utilizados. No caso de outros projetos, devido às mudanças importantes ocorridas na execução, serão definidas ou estão sendo desenvolvidas novas fases, atividades ou projetos (Crédito agrícola⁴¹, Visão cidadã⁴², EDEM⁴³, Alimentação escolar⁴⁴, entre outros).

Outra contribuição muito importante da execução dos projetos está refletida no estabelecimento de parcerias. Para alguns projetos, o alto envolvimento das equipes técnicas, sua compenetração na execução das atividades, sua afinidade temática e o aproveitamento de espaços informais para fortalecer relacionamentos pessoais e profissionais favoreceram sua formação e manutenção. Isto também contribuiu para ter uma visão integral do projeto, contar com melhores mecanismos de implementação, alcançar acordos mais facilmente, incrementar os níveis de coordenação, harmonizar processos e procedimentos, facilitar a transferência do conhecimento e conseguir melhores resultados. Exemplos importantes nesta matéria são os projetos Visão cidadã, Açúcar, Dupla formação, Costeiro-marinho, Crédito agrícola.

³⁸ Riesgos para el alcance del objetivo.

³⁹ "...o país utiliza as ferramentas de monitoramento e estudos científicos realizados. Os atores locais costeiros lidam com conceitos de planejamento espacial marinho".

⁴⁰ "... apesar da ancoragem institucional, foi possível pelo trabalho com os produtores e a empresa açucareira".

⁴¹ Está sendo executada a segunda fase.

⁴² Uma nova proposta à União Europeia.

⁴³ A Câmara de Comércio de Bogotá irá desenvolver ações de aprofundamento com Honduras, mediante os recursos da USAID.

⁴⁴ Terá uma fase de desenvolvimento de capacidades para fortalecer a etapa prévia de doação para as escolas.

Algumas parcerias tinham um desenvolvimento prévio muito importante antes da concepção e execução de alguns destes projetos.

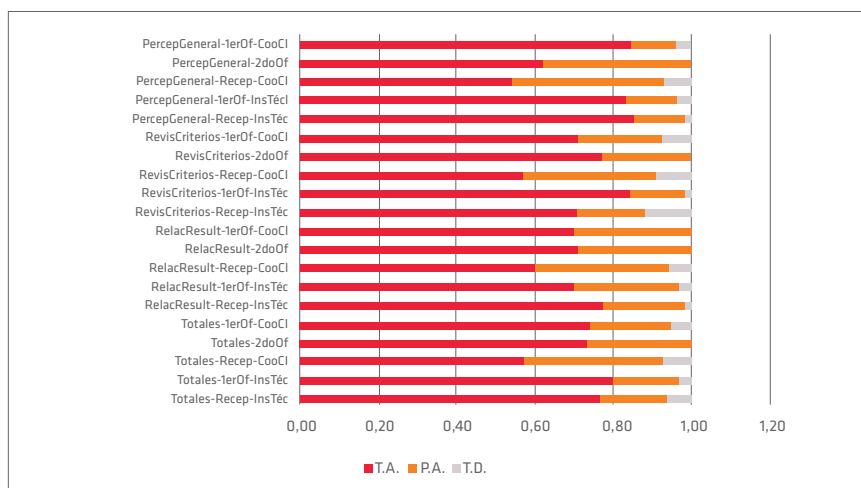
⁴⁶ O que foi evidente na tomada de decisões sobre os ajustes requeridos pelos efeitos da pandemia do COVID-19.

05

O Guia Orientador e seus critérios

De acordo com as informações coletadas através dos formulários apresentados nos Anexos 2 a 6, serão apresentados os principais resultados da análise. Conforme é apresentado no Gráfico nº 4, em termos parciais (por seções do formulário) e totais para todos os agentes, a apreciação geral com relação ao cumprimento dos critérios básicos contidos no Guia é muito positiva. Em sua maioria, as respostas estão concentradas na categoria totalmente de acordo (TA) e são complementadas, em menor proporção, pela categoria parcialmente de acordo (PA). As respostas totalmente em desacordo (TD) têm uma participação muito reduzida. Isto mostra um panorama positivo para os propósitos de promoção e fortalecimento da CT.

GRÁFICO N° 4
COMPARAÇÃO DE RESPOSTAS (MÉDIA) POR ATORES DA CT



Fonte: Informações de formulários, cálculos próprios.

No entanto, para uma análise mais detalhada, conforme é apresentado nos gráficos 5.1 a 5.4, é preciso chamar a atenção a respeito de que as menores porcentagens de TA para todas as categorias, de forma sistemática, estão relacionadas com as respostas das instituições responsáveis pela cooperação internacional dos países receptores. Isto está relacionado com a aparente desconexão de tais autoridades a respeito de algumas das atividades de negociação dos projetos e, inclusive, do acompanhamento ou conhecimento dos avanços ou resultados da execução destes.

Por outro lado, as respostas das instituições técnicas dos mesmos países situam-se em faixas não muito diferentes das dos demais agentes. Esta situação, por um lado, valida a importância da participação das instâncias temático-setoriais na definição e execução dos projetos, pois são os receptores do conhecimento, mas, por outro lado, pode evidenciar a existência de contatos diretos com eles, sem a intermediação dos coordenadores, seja por decisão própria ou pela dinâmica gerada a partir dos demais atores. Além disso, poderia ser considerado que pode ser o resultado das dinâmicas particulares em projetos multinível e multiatores, nos quais a participação de diversas autoridades (territoriais ou locais - descentralizada) ou agentes de diferente natureza dos governamentais (academia, produtores, não governamentais, por exemplo) implicam relacionamentos com menores possibilidades de serem “centralizados” por um coordenador de ordem nacional.

GRÁFICO N° 5.1
RESULTADOS MÉDIOS TOTAIS POR
ATORES DO CT

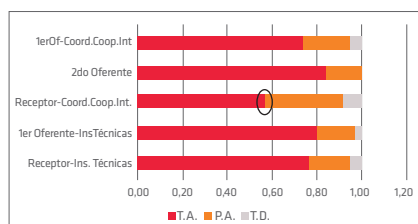


GRÁFICO N° 5.2
PERCEPÇÃO GERAL

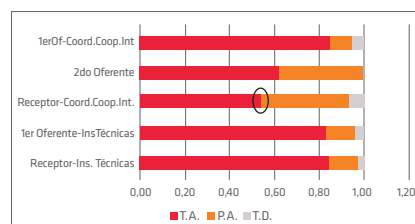


GRÁFICO N° 5.3
REVISÃO DOS CRITÉRIOS DO GUIA

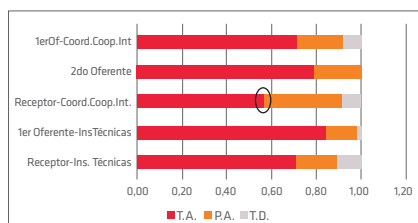
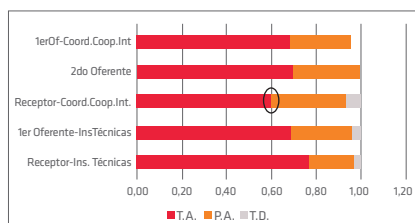


GRÁFICO N° 5.4
RELAÇÃO COM OS RESULTADOS



Fonte: Informações de formulários, cálculos próprios.

Independentemente dos esclarecimentos anteriores, de maneira geral, é possível concluir que uma porcentagem significativa dos agentes que participaram das pesquisas considerou, por um lado, que a execução das etapas de INF dos projetos de CT em que participaram se desenvolveram corretamente. Por outro lado, declararam que os principais critérios do Guia (atributos dos processos de CT) estiveram presentes nos projetos. Finalmente, ressaltaram que o correto desenvolvimento das etapas de INF explica a geração de bons resultados a partir de sua execução.

Embora o Guia não tenha sido utilizado como referente para desenvolver as etapas de INF, foi possível comprovar que todos os elementos que abrange são absolutamente pertinentes na atualidade da CSS e, principalmente, da CT. A forma em que são definidos e aplicados os critérios ajuda a entender muito bem a essência de cada uma das etapas do ciclo de vida dos projetos. Levando em conta que tais critérios serviram de base para a elaboração das perguntas dos formulários para a coleta das informações, a seguir (Tabela nº 13), serão apresentadas as principais conclusões derivadas do exercício.

TABELA Nº 13

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Adaptabilidade	Como norma geral, são consideradas as condições particulares dos receptores. São desenvolvidos workshops de identificação. Uma parte significativa das propostas têm origem bilateral.	Em princípio, esta etapa busca validar a pertinência das iniciativas a serem desenvolvidas, de acordo com as necessidades do receptor. Quando se tratam de fundos concursáveis, os segundos ofertantes (desenvolvedores) não participam desta fase.	Embora os documentos levem em conta as condições do receptor, não necessariamente especificam os marcos legais ou os procedimentos a seguir. Tais procedimentos geralmente são os do segundo ofertante.
Articulação	Apesar de que as instâncias reitoras da cooperação internacional sejam plenamente conhecidas, em alguns casos, principalmente dos receptores, pode haver pouca participação destas ou ser estabelecido contatos diretos com os executores técnicos. Nem sempre a identificação dos atores técnicos é a mais adequada ou completa.	Não há mecanismos de governança claros ou estabelecidos. Alguns podem depender do segundo ofertante. A condução do processo pode estar a cargo do primeiro ou segundo ofertante; em poucas ocasiões, pelo receptor. Quando se tratam de fundos concursáveis, os segundos ofertantes (desenvolvedores) não participam desta fase.	Os tempos de execução desta etapa, como as anteriores, podem ser muito curtos e urgentes. Os mecanismos ou canais para a tomada de decisões podem ser afetados por essas circunstâncias.

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Acesso às informações	<p>Embora os projetos triangulares gerem um acúmulo importante de informações, o que se constatou é que estas não se tornam de conhecimento, domínio e gestão pública em todos os casos. As principais formas de divulgação são os sites dos projetos dos agentes técnicos ou dos ofertantes. No entanto, é muito difícil a reconstrução do ciclo de vida do projeto através da coleta de informações disponíveis de maneira pública. Geralmente são divulgados alguns documentos, já que outros são considerados de gestão interna.</p>		
Contribuições de todas as partes	<p>Os projetos triangulares são concebidos como espaços de intercâmbio e aprendizado. Em alguns casos, as contribuições (financeiras, técnicas, etc.) de cada parceiro não são muito claras. Se a origem do projeto for bilateral, o outro parceiro (primeiro ou segundo ofertante) inicialmente não participa.</p>	<p>Em grande medida, estão sendo feitos progressos na identificação das contribuições de todos os parceiros. A valorização das contribuições técnicas não é utilizada em todos os casos. A falta de uma metodologia é um dos argumentos.</p>	<p>Em princípio, cada ator se compromete a cumprir com suas contribuições e, na maioria dos casos, isto ocorre. Em algumas ocasiões, não está claro se todos os parceiros cumpriram com suas contribuições.</p>
Aprendizado conjunto sobre a gestão	<p>Vários dos projetos foram construídos a partir de experiências bilaterais anteriores com o primeiro ou segundo ofertante. Os resultados da execução foram tomados como base para desenvolver novas fases ou novos projetos.</p>	<p>Não há evidência sobre acordos para revisar a execução das etapas de identificação e formulação.</p>	<p>Em alguns documentos do projeto, está prevista a revisão de aprendizados. Na maioria, não é considerada. Quando existem projetos que dão continuidade a outros, são consideradas as experiências anteriores. Isso ocorre muito a partir dos segundos ofertantes.</p>
Ausência de condicionalidades	<p>Os diferentes parceiros ressaltaram a horizontalidade e a ausência de condicionalidades no desenvolvimento destas etapas. Em alguns casos, para primeiros ofertantes e receptores, o estrito cumprimento dos processos e procedimentos do segundo ofertante pode significar imposições ou uma forma de "verticalidade" nas relações.</p>		

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Comunicação orientada a acordos	<p>Em termos gerais, existe um adequado intercâmbio de informações sobre a demanda de cooperação. Quando há origem bilateral dos projetos, um dos parceiros acessa as informações com posterioridade.</p>	<p>Apesar de serem projetos triangulares, em poucas ocasiões, se desenvolve um diálogo simultâneo entre as três partes. São gerados canais "divididos" entre o primeiro e o segundo ofertantes e, depois, entre o primeiro ofertante e o receptor. Nestas circunstâncias, a relação receptor e segundo ofertante é pouco frequente.</p>	<p>O conceito de liderança do receptor costuma ser relativizado pela menção de sua participação constante. Há poucas evidências da condução de um processo triangular por parte de um receptor.</p>
Definição clara de papéis	<p>Em princípio, é reconhecido o papel do receptor como gerador da demanda. Algumas vezes, a iniciativa pode provir de um dos ofertantes.</p>	<p>Nestes processos, o significado do termo negociação é muito relativo. É plenamente vigente quando se busca acordar temas ou prioridades entre as autoridades políticas das partes. Na definição dos projetos, uma vez acordada sua pertinência, são desenvolvidos diálogos de concertação. Portanto, a competência de "negociar" não é clara.</p>	<p>Os projetos ou seus planos operacionais geralmente incluem a atribuição de papéis, que estão referidos à fase de execução. Os compromissos políticos, por exemplo, o acompanhamento por parte dos coordenadores da cooperação internacional nem sempre são expressos.</p>
Efetividade das iniciativas	<p>Em algumas ocasiões, pode haver convergência dos três atores. De acordo com as evidências, operam mais os espaços bilaterais, que posteriormente se integram ao triangular ou se dividem os canais de diálogo. Os tempos para a definição de demandas podem ser muito curtos.</p>	<p>Nem sempre os três parceiros adiantam a negociação. Embora o receptor possa ter clareza sobre suas necessidades, nem sempre pode apresentá-las em um cenário de negociação tripartida. As instituições coordenadoras da cooperação nem sempre participam das negociações. Para o caso dos receptores, geralmente são substituídos pelas instâncias técnicas.</p>	<p>Na maioria dos casos, o receptor não lidera a formulação. Participa dela de forma muito ativa. As entidades coordenadoras da cooperação podem ser substituídas pelas agências técnicas. A maior parte dos procedimentos ou acordos de gestão ficam incluídos no documento do projeto ou são conhecidos por outros canais.</p>

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Eficiência no uso dos recursos	As relações ou experiências bilaterais prévias entre os primeiros e segundos ofertantes com o receptor servem de maneira muito efetiva para apoiá-lo na identificação de oportunidades de triangulação. Os receptores são igualmente ativos nestes assuntos.	Os diferentes parceiros participam na identificação dos recursos necessários para a execução do projeto. Em todos os casos, tais compromissos não são necessariamente elevados à categoria de acordos formais.	Os documentos do projeto incluem os orçamentos. Supõe-se que os recursos foram estimados buscando sua utilização da melhor maneira possível. As normas administrativas e financeiras nem sempre estão incluídas nos documentos e, em alguns casos, se aplicam as do segundo ofertante. Não estão incluídas as normas de controle interno (com exceção das do segundo ofertante) ou itens de contingência.
Enfoque baseado na demanda	Em princípio, os receptores são claros em suas demandas. Estas podem ser induzidas por relações prévias com algum dos ofertantes. Em alguns casos, os primeiros ofertantes podem sugerir linhas de ação ou atividades que, posteriormente, serão validadas pelos receptores.	A negociação se baseia na identificação e oficialização por parte dos receptores. Algumas vezes, as relações prévias com algum dos ofertantes podem ter um peso importante.	Nem sempre a entidade reitora da cooperação no país receptor valida o projeto. De acordo com a evidência, foram desenvolvidos projetos triangulares dos quais não tomaram conhecimento.
Gestão compartilhada por resultados	Em termos gerais, o receptor tem clareza sobre suas necessidades. De acordo com as informações coletadas, alguns podem ter dificuldades na precisão dos resultados.	As prioridades públicas geralmente orientam a definição das necessidades dos receptores. Os resultados e sua medição são acordados e estão incluídos nos documentos do projeto.	Os projetos incluem resultados e indicadores que podem estar alinhados com os planos e prioridades nacionais. Em outros casos, as medições estão vinculadas com conquistas de menor nível e, inclusive, podem ser somente de gestão.

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Liderança do receptor	<p>O conceito de liderança do receptor pode ser muito relativo. Com relação à pergunta formulada sobre esta questão, as respostas de todos os parceiros estiveram orientadas a destacar o compromisso, a participação, o acompanhamento, etc., mas não a direção do processo. Efetivamente, a maioria dos projetos de Cooperação Triangular podem ser desencadeados <i>pelas demandas do receptor, mas não há evidência (na amostra) de que "Os projetos são liderados pelo parceiro receptor. O resto dos parceiros reconhecem e apoiam essa liderança de maneira constante, mostrando corresponsabilidade"</i>. Em alguns casos, por motivos de mudanças, perturbações políticas ou ajustes institucionais, algum dos ofertantes percebeu que deveria se encarregar de dinamizar o processo.</p>		
Resultados compartilhados	<p>A definição de resultados geralmente é feita em referência à execução do projeto. Não há especificações por parceiro.</p>	<p>Os objetivos e resultados não são necessariamente negociados. Estes são gerados a partir do trabalho conjunto entre os parceiros e, quando possuem origem bilateral, são ajustados em diálogos com o primeiro e segundo ofertante.</p>	<p>Os projetos incluem indicadores e, em alguns casos, as estratégias de monitoramento.</p>
Sustentabilidade das ações	<p>As demandas dos parceiros receptores geralmente são necessidades reais para os processos de desenvolvimento de seus países. Não há evidência de que, nesta fase, haja precisão com relação aos elementos básicos para garantir a sustentabilidade dos resultados do projeto.</p>	<p>As iniciativas promovidas pelos receptores possuem objetivos ou propósitos claros. Não há tanto compromisso político do receptor, principalmente se não há participação das instâncias coordenadoras da cooperação internacional. Os compromissos dos agentes técnicos podem variar muito facilmente por circunstâncias administrativas ou políticas.</p>	<p>Os projetos geralmente estão alinhados com as políticas públicas dos países. De fato, estes temas fazem parte dos critérios de valoração para sua aprovação. A questão é o aspecto inconstante das políticas públicas em alguns países. Na maioria dos casos, as instituições executoras estão vinculadas desde o início da formulação. Em alguns casos, são considerados os fatores de risco. No entanto, os principais desafios na execução, como as mudanças políticas, administrativas e de funcionários, continuam afetando a execução dos projetos.</p>

Fases Critérios	Identificação	Negociação	Formulação
Visibilidade		Além da negociação sobre canais e recursos para a visibilidade, os diferentes parceiros podem adotar estratégias de visibilidade. Do lado dos segundos ofertantes (desenvolvedores), esta é, geralmente, uma prática comum.	Não há muitas evidências da existência de acordos sobre elementos de visibilidade para atores externos.

Fonte: Construção própria com base nas informações dos formulários e entrevistas.

06

As boas práticas

Como complemento da análise anterior, a seguir, serão revisadas as principais boas práticas que surgiram no marco do desenvolvimento das etapas de INF nos projetos triangulares⁴⁷

- Independentemente da origem do projeto triangular, foi evidenciado que as instituições consideram a CT, de forma crescente, como uma via adequada para apoiar os processos de desenvolvimento. Em consequência, existe uma alta convergência entre os diferentes agentes para vincular-se aos processos de CT.
- A identificação precoce da coordenação e liderança é uma opção muito eficiente para garantir desenvolvimentos melhores e mais harmoniosos durante as fases de INF e as demais do ciclo de vida do projeto.
- Durante as etapas de INF, foi evidente a existência de relações horizontais e não condicionadas. Não houve nenhum projeto que mencionasse algo contrário, relacionado com estas etapas iniciais⁴⁸.
- Nos projetos em que a coordenação e a articulação entre as instituições responsáveis pela cooperação internacional, as instituições técnicas e suas homólogas foram permanentes, a realização dos projetos e suas execuções foram muito mais expeditas e com maior capacidade de adaptação às mudanças.

⁴⁷ A Com o fim de não repetir informações que já foram apresentadas, será feita uma enunciação específica de cada boa prática.

⁴⁸ No entanto, como já foi mencionado, para as etapas de execução, monitoramento e avaliação, foram identificadas certas "verticalidades", produto da necessidade de aplicar os processos e procedimentos dos segundos ofertantes, particularmente quando são países desenvolvidos ou organizações internacionais.

- Nos projetos em que foram desenvolvidas atividades prévias de identificação, caracterização e sensibilização de atores, a estruturação dos projetos e sua posterior execução foram mais adequadas e sustentáveis. Neste contexto, foram muito importantes os espaços participativos e de construção de confiança.
- A realização de atividades de preparação e capacitação em procedimentos do segundo ofertante pode facilitar a execução do projeto e das atividades de monitoramento, avaliação, preparação e apresentação de relatórios.
- As experiências e capacidades que são sistematizadas e disponibilizadas dos potenciais receptores ajudam a reduzir a curva de conhecimento entre as partes, facilitam a compreensão de tais experiências e permitem identificar, de melhor maneira, as possibilidades para as iniciativas triangulares.
- Boa parte dos projetos triangulares resultaram da ampliação das iniciativas desenvolvidas previamente nos espaços bilaterais. Isto contribuiu para a consolidação das experiências dos primeiros ofertantes, para a escalada destas, para o fortalecimento de parcerias técnicas e para a geração de benefícios mútuos.
- Quase todos os projetos foram muito mais robustos do que a média da CSS. Abre-se o caminho para as iniciativas multiatores e multinível, bem como para uma visão mais ampla de resultados e impacto.
- O alto compromisso das instituições técnicas permitiu contar com projetos bem formulados e executar atividades pertinentes e ajustadas às condições particulares do receptor. Isto facilitou o desenvolvimento dos processos, gerou capacidade de adaptação às execuções, possibilitou a construção ou o fortalecimento de parcerias e melhorou as possibilidades de sustentabilidade dos projetos.
- Os contatos permanentes entre os diferentes atores, videoconferências, missões de conhecimento ou intercâmbio (in situ), consultas e workshops de identificação ou formulação possibilitaram uma melhor identificação das problemáticas, das necessidades do receptor e das capacidades do primeiro ofertante.
- Vários projetos contaram com a participação e o trabalho técnico e administrativo conjunto entre os primeiros e segundos ofertantes. Em um projeto, foi evidenciado o trabalho conjunto entre segundos ofertantes e a combinação de suas contribuições técnicas e financeiras.

- Alguns segundos ofertantes buscam ter um papel mais ativo dentro dos projetos, apesar de serem somente financiadores. Desejam ser parte mais ativa das fases de INF e realizar maiores contribuições técnicas na execução.
- Vários atores desenvolveram amplas atividades de divulgação e informação dos projetos e sua execução. Utilizaram estratégias de divulgação pública e “*devolução*” de resultados aos receptores, atores locais e beneficiários diretos.

07

Os desafios da Cooperação Triangular

A partir da identificação dos desafios e boas práticas realizada no documento de Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América (PIFCSS, 2020), foi realizada sua “validação” conforme as informações coletadas para cada um dos projetos. Devido a que todos estes temas já foram tratados detalhadamente na análise baseada nos critérios do Guia, neste caso, somente serão feitas referências específicas que sejam pertinentes para a verificação da existência dos desafios nas fases de INF. Conforme apresenta a Tabela nº 14, as informações fornecidas correspondem perfeitamente à análise prévia realizada na publicação mencionada.

TABELA N° 14

	Desafios / Fases	Identificação
1	FORTALECER A DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE CSS E CT	Se mantém. Persistem debilidades institucionais nestes aspectos. Falta uma maior consciência sobre as contribuições da CSS e da CT ao desenvolvimento dos países. As mudanças institucionais e a rotação de pessoal não favorecem o avanço neste desafio. Os agentes técnicos exigem mais formação e acompanhamento nestes temas.
2	PROMOVER A GERAÇÃO DE EVIDÊNCIA SOBRE O VALOR AGREGADO DA CT	Se mantém. Se aprecia uma maior compreensão sobre estes temas. No entanto, a construção da evidência parece estar relacionada de forma mais ampla com questões de estrutura como a gestão do conhecimento sobre a CSS, que é transferida à CT.

	Desafios / Fases	Identificação
3	PROMOVER UM DIÁLOGO PRODUTIVO ENTRE PARCEIROS	Se mantém. Ainda há grandes melhorias a serem realizadas. Foi evidenciado que o triângulo se “ <i>divide</i> ” por diálogos diretos entre o segundo ofertante e o primeiro, e entre este e o receptor. O segundo, principalmente se possui o papel de financiador, está relativamente distante do receptor. Além disso, grande parte dos agentes coordenadores da cooperação dos receptores declararam não conhecer ou não ter participado na gestão dos projetos em que suas instituições técnicas estiveram envolvidas.
4	PROMOVER INSTITUIÇÕES SÓLIDAS E CAPACITADAS	Se mantém. Esta é a debilidade mais evidente. Efetivamente, existem diferenças entre as capacidades das instituições responsáveis pela cooperação e os agentes técnicos. Adicionalmente, em alguns casos, falta uma maior motivação para que os agentes técnicos participem dos espaços da CSS e da CT, pois representa novas responsabilidades que pressionam suas capacidades de trabalho. Não é evidente que os países estejam fazendo uma diferenciação entre suas ofertas ou demandas que canalizam por CSS ou CT. De fato, o que resultou mais evidente é que alguns acordos bilaterais da CSS, inclusive com cooperadores tradicionais, são transferidos ou potenciados com a CT.
5	GERAR PONTES ENTRE CAPACIDADES E NECESSIDADES	Melhorando. Efetivamente, cada vez mais países contam com políticas, estratégias ou catálogos para promover a CSS e a CT. No entanto, podem resultar excessivos e pouco diferenciados. Cada vez é mais importante que os segundos ofertantes, principalmente os desenvolvidos, informem, de maneira sistemática e com a devida antecipação, sobre as opções para acessar espaços de CT.
6	AUMENTAR OS MECANISMOS DE DIÁLOGO E COORDENAÇÃO	Se mantém. Está relacionado com o desafio n° 3. Falta avançar, de forma muito significativa, na consolidação da liderança do receptor.
7	PROMOVER UMA CT MAIS ADAPTÁVEL E FLEXÍVEL	Se mantém. Continua sendo um desafio importante. Ainda há evidências de certa verticalidade nas relações em decorrência da necessidade de aplicação dos procedimentos e requisitos do segundo ofertante, e isto recai principalmente no primeiro ofertante.

	Desafios / Fases	Identificação
8	GERAR CANAIS ALTERNATIVOS DE FINANCIAMENTO	Se mantém. Além dos recursos financeiros, é clara a necessidade de fortalecer os recursos humanos. A falta de estratégias permanentes de capacitação, as mudanças institucionais e a rotação de pessoal contribuem para que este seja um desafio muito importante.
	Desafios / Fases	Negociação e Formulação
1	PROMOVER UMA GOVERNANÇA MAIS CLARA E INCLUSIVA	Se mantém. Evidentemente, a convergência de vários ou muitos atores torna a coordenação complexa. Há evidências de mecanismos de coordenação, atribuição de papéis e responsabilidades (podem ser encontrados nos planos operacionais e nos documentos do projeto). Em vários casos, são utilizados os geridos pelo segundo ofertante ou o mecanismo de financiamento que seja utilizado (Japão, Espanha, UE ou Fundo Chile - México).
2	PROMOVER SISTEMAS DE CAPACITAÇÃO PERMANENTES	Se mantém. Se relaciona com o desafio n° 4 da fase de identificação. Efetivamente, é uma necessidade que persiste. Na base existe um elemento básico relacionado à alta rotação de pessoal e à baixa capacidade de aprendizado institucional dos processos conduzidos.
3	PROMOVER FERRAMENTAS MAIS AMIGÁVEIS E ÁGEIS	Se mantém. A alta influência do segundo ofertante nos projetos de CT, particularmente quando é desenvolvido, impacta fortemente nos diferentes processos.
4	GERAR MECANISMOS DE INFORMAÇÕES OPORTUNAS E ACESSÍVEIS	Se mantém. É uma necessidade que se mantém, por um lado, para ter acesso às informações sobre possíveis oportunidades e, por outro, para poder reagir de forma planejada e efetiva.
5	FORTALECER AS CAPACIDADES NEGOCIADORAS	Se mantém. Em algumas ocasiões, não há um equilíbrio entre o político e o técnico. A influência do segundo ofertante ou as características das formas de acesso aos seus recursos podem gerar desequilíbrios na negociação. Em outros casos, são mais espaços de concertação do que de negociação.

Fonte: Construção própria com base nas informações dos formulários e entrevistas.

08 Conclusões

Como resultado das análises apresentadas neste estudo, é possível extrair as seguintes conclusões:

- Da análise global dos dez projetos incluídos no estudo, foi possível comprovar a existência, embora não homogênea, das principais fortalezas da CT. De fato, foi observado que buscam o fortalecimento de capacidades, estão focados na cooperação técnica, vários deles são multiatores e multinível, e as etapas de INF, bem como as outras do ciclo de vida, se baseiam na horizontalidade, flexibilidade e adaptabilidade.
- Embora não seja possível afirmar para todos e cada um dos projetos incluídos neste estudo, de maneira transversal, é possível observar que apresentam algumas das características básicas e boas práticas mencionadas anteriormente. Em consequência, para que sejam gerados processos mais homogêneos, ainda existem espaços de melhoria para fortalecer os processos e os projetos da CT na Ibero-América.
- Embora os elementos essenciais para a construção das parcerias triangulares, tais como horizontalidade, não condicionalidade, benefício mútuo, etc., foram sendo consolidados na região, existem aspectos que devem melhorar de forma significativa, tais como atividades de identificação com maior aprofundamento, construção de mecanismos de governança mais participativos e orientados à coordenação e à tomada de decisões, processos burocráticos mais flexíveis e com maior possibilidade de se ajustarem às realidades dos receptores, e estratégias de divulgação e comunicação mais amplas que permitam o acesso à maior quantidade possível de informações de cada projeto.

- Neste marco, é evidente a necessidade de avançar, de maneira conjunta (entre todos os parceiros dos projetos triangulares), para gerar ciclos de projeto mais homogêneos, flexíveis e horizontais. Isto não implica necessariamente a realização de negociações ou discussões complexas, mas a identificação de mínimos que permitam não só facilitar um desenvolvimento mais fácil de cada uma de suas etapas, mas também que os parceiros possam cumprir com suas normativas e procedimentos internos.
- De forma complementar, para alguns países primeiros ofertantes e receptores, se mantém a necessidade de fortalecer os mecanismos de coordenação e articulação entre as instituições responsáveis pela cooperação internacional e suas instituições técnicas, bem como com seus homólogos na região e com os parceiros dos segundos ofertantes. Em outro sentido, é importante o fortalecimento dos processos de administração das informações, de sistematização e de gestão do conhecimento derivados das ações de CSS e CT.
- Embora o Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América (DT-08/2015) não seja utilizado pelos países da região como tal (Guia), é um documento que recopila, de forma bem complexa, boa parte dos elementos para desenvolver melhores processos de CT. A análise criteriosa de cada etapa do ciclo de vida do projeto ajudaria muito, senão para padronizar, para ter referentes claros para melhorar a participação dos países em cada uma delas. Isto permite também chamar a atenção sobre a utilidade do documento *“Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão”* (DT-18/2020), que não só identifica tais desafios, mas também avança com relação às boas práticas nas fases de INF.
- Finalmente, de acordo com as observações realizadas sobre os dez projetos da amostra, pode-se afirmar que, pelo menos por enquanto, não é possível falar de um modelo da CT ibero-americana ou de alguns poucos que a puderam caracterizar. Ao contrário, há um número significativo de formas de relacionamento que partem de nexos bilaterais Sul-Sul ou Norte-Sul, e são complementados por outros que começam abrir caminho à iniciativa dos atores da região. Tais *“formas”* são as seguintes:
 - Surgem de relações bilaterais entre o primeiro ofertante e o receptor em um espaço de CSS (Açúcar, EDEM, OVOP).

- Avançam sobre experiências bilaterais prévias entre o segundo ofertante (país desenvolvido) e o receptor em um âmbito de cooperação tradicional, e, posteriormente, envolvem um primeiro ofertante (Crédito agrícola, Big Data, Dupla formação).
- Aplicam às convocações de fundos abertas pelos segundos ofertantes tradicionais (EDEM, Visão cidadã - Programa Adelante, ou Dupla formação, Costeiro-marinho - Fundo triangular Alemanha).
- Pertencem a acordos bilaterais entre países em desenvolvimento, que facilitam a triangulação com outros das mesmas características (Fundo Chile - México).
- Acessam facilidades triangulares construídas por acordos bilaterais entre o segundo e o primeiro ofertante (Acordos de última geração da Espanha, Partnership Programs do Japão).
- O primeiro ofertante é o financiador e o possuidor da experiência técnica específica, e se associa com agentes que o complementam com sua experiência em termos de conhecimento técnico setorial, relacionamento com os países receptores e capacidade de administração de recursos e gestão logística (Alimentação escolar).

ANEXOS



ANEXO 1

Metodologia

Levando em conta os papéis que os países desempenham nos projetos triangulares, foi determinado envolver as instituições responsáveis pela cooperação internacional de cada um deles (Ministérios de Relações Exteriores, Agências de Cooperação ou órgãos de planejamento, conforme cada caso), bem como os principais agentes técnicos que cumprem a função de fornecedores ou receptores do conhecimento. Para o caso dos segundos ofertantes, optou-se por concentrar a atenção nas agências ou representações dos países ou organismos internacionais que se relacionavam diretamente com os projetos, sob o entendimento de que desenvolviam ou refletiam as posturas “políticas” e técnicas de suas correspondentes sedes, não sendo necessário, portanto, estender as consultas às instituições centrais de cada um deles.

Para a coleta das informações necessárias, foram utilizadas três fontes: duas primárias e uma secundária. No caso das primeiras, foi elaborado um formulário destinado a cada um dos agentes descritos, considerando os pontos principais particulares para cada um deles, e estes foram consultados sobre o desenvolvimento das três etapas dos projetos mencionados com o fim de condensar os principais critérios do Guia. Os formulários foram divididos em três seções (percepção geral, aplicação dos critérios e vinculação com os resultados dos projetos). Para os coordenadores da cooperação internacional, foram aplicados formulários compostos por dezoito (18) perguntas, e para as instituições técnicas foram onze (11). Nas Tabelas a seguir, é ilustrada a correspondência entre perguntas e critérios do Guia.

LÓGICA DE CONSTRUÇÃO DOS FORMULÁRIOS APLICADOS

INSTITUIÇÕES COORDENADORAS DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL (1º E 2º OFERTANTES E RECEPTORES)

Perguntas	Componente formulário	Etapas do ciclo de vida do projeto / Critérios do Guia Orientador
1	PERCEPÇÃO GERAL	Conhecimento do Guia
2		Aplicação do Guia
3		Identificação
4		Negociação
5		Formulação
6	PRINCIPAIS CRITÉRIOS DO GUIA ORIENTADOR	Enfoque baseado na demanda, liderança do receptor
7		Articulação de atores
8		Desenvolvimento de capacidades
9		Adaptabilidade, adaptação ao contexto
10		Contribuições dos parceiros
11		Efetividade das iniciativas, gestão compartilhada por resultados, resultados compartilhados, uma aposta pela efetividade das iniciativas
12		Sustentabilidade das iniciativas
13	Acesso às informações, visibilidade	
14	RELAÇÃO COM OS RESULTADOS	Articulação de atores
15		
16		Efetividade das iniciativas, gestão compartilhada por resultados, resultados compartilhados, uma aposta pela efetividade das iniciativas
17		Sustentabilidade das iniciativas, enfoque baseado na demanda, liderança do receptor
18		Acesso às informações, visibilidade

Fonte: Construção própria.

LÓGICA DE CONSTRUÇÃO DOS FORMULÁRIOS APLICADOS

INSTITUIÇÕES TÉCNICAS (1º E 2º OFERTANTES)

Perguntas	Componente formulário	Etapas do ciclo de vida do projeto / Critérios do Guia Orientador
1	PERCEPÇÃO GERAL	Identificação, negociação
2		Formulação
4	CRITÉRIOS DO GUIA ORIENTADOR	Efetividade das iniciativas, gestão compartilhada por resultados, resultados compartilhados, uma aposta pela efetividade das iniciativas
5		Enfoque baseado na demanda, liderança do receptor
6		Desenvolvimento de capacidades
7		Adaptabilidade, adaptação ao contexto
8		Contribuições dos parceiros
9	RELAÇÃO COM OS RESULTADOS	Articulação de atores
10		Efetividade das iniciativas, gestão compartilhada por resultados, resultados compartilhados, uma aposta pela efetividade das iniciativas
11		Sustentabilidade das iniciativas, enfoque baseado na demanda, liderança do receptor

Fonte: Construção própria.

Os formulários continham dois tipos de perguntas (ver Anexos 2 a 6). As primeiras, com o propósito de realizar uma análise quantitativa, com enunciados (afirmações) sobre temáticas particulares, em que era solicitado marcar uma das três opções (Totalmente de acordo - TA; Parcialmente de acordo - PA; ou Totalmente em desacordo - TD).

- De acordo com o critério de quem respondeu ao questionário, caso fossem cumpridos todos os enunciados da pergunta (cada enunciado estava identificado com um número), seria marcada a resposta “*Totalmente de acordo*”.
- Caso algum dos enunciados não fosse cumprido, corresponderia a resposta “*Parcialmente de acordo*”.
- Caso nenhum dos enunciados fosse cumprido, corresponderia a resposta “*Totalmente em desacordo*”.

Para obter informações adicionais e possibilitar a análise qualitativa, foram incluídas perguntas que solicitavam que cada seleção tivesse, de forma breve, uma explicação ou ampliação.

- Caso a resposta fosse TA, deveriam ser ressaltados os enunciados considerados como os mais destacados.
- Caso a resposta fosse PA, deveriam ser ressaltados e explicados os enunciados que não foram cumpridos ou os mais importantes dos que foram cumpridos.
- Caso a resposta fosse TD, deveriam ser ressaltados os enunciados considerados como os mais críticos.

A segunda forma de coletar informações primárias foi desenvolvida através de grupos focais (GF) ou entrevistas individuais (EI). Os GF contaram, em média, com a participação de três ou quatro agentes associados aos projetos. As EI foram desenvolvidas para ter uma primeira aproximação com cada projeto, desenvolver as mesmas temáticas dos grupos focais⁴⁹ e esclarecer dúvidas sobre as informações solicitadas ou o preenchimento dos formulários. No caso da coleta das informações substantivas, o enfoque esteve direcionado à identificação das lições aprendidas e das boas práticas associadas com a execução das etapas de INF e a revisão dos mecanismos de coordenação. As perguntas indicativas aplicadas estão no Anexo 6.

Para tabular as informações, procedeu-se da seguinte maneira:

- Todas as análises quantitativas estão baseadas na participação, a respeito do total, das respostas TA, PA e TD.
- A “*percepção geral*” de todos os atores envolvidos nos projetos triangulares foi obtida relacionando todas as perguntas similares dos 5 formulários. Isto implicou não considerar as perguntas relacionadas com o conhecimento e a aplicação do Guia, bem como as vinculadas com temas de informação e divulgação. Para cada agente, foi considerada a média de todas as respostas.
- Para a revisão das respostas de todos os atores em cada uma das 3 seções do formulário, foram utilizadas as médias do grupo de perguntas contidas nestas.
- As respostas para cada pergunta de cada ator foram analisadas conforme as porcentagens de T.A, P.A e T.D.
- Para as análises qualitativas, foram consideradas e agrupadas as ampliações das respostas dos formulários, bem como as contribuições nos grupos focais ou entrevistas individuais dos representantes dos diferentes atores.

⁴⁹ Quando por motivo de agenda ou conexão não era possível participar de um GF.

ANEXO 2

Perguntas formulários por atores na CT Instituições responsáveis pela cooperação internacional – Primeiros ofertantes

1. A instituição à qual você pertence conhece o Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América - PIFCSS, Documento de trabalho n° 8, ano 2015.

2. Durante as etapas de identificação, negociação e formulação do projeto, as instâncias encarregadas da gestão da CSS, dentro de sua instituição, levaram em conta os critérios contidos no Guia Orientador para apoiar a identificação, negociação e formulação do projeto.

3. Durante a etapa de identificação do projeto, a partir da solicitação do parceiro receptor: (1) o problema foi corretamente identificado (2) e suas causas foram estabelecidas de maneira clara (3). Foi acordado formular um projeto de Cooperação Triangular (4).

4. Na etapa de negociação, foram identificados todos os atores envolvidos por parte dos três parceiros (1). As instâncias encarregadas da gestão da CSS, dentro de sua instituição, facilitaram a comunicação, os encontros e acordos básicos para poder formular o projeto (2).

5. Produto da fase de formulação, os três atores estruturaram um projeto que respondia às necessidades do parceiro receptor e suas particularidades (1), bem como à atribuição de papéis específicos para cada um deles (2). O projeto foi claro (3), coletou todos os recursos (técnicos, financeiros, em espécie, etc.) proporcionados pelos parceiros (4), estava destinado à obtenção dos resultados previstos (5) e podia ser sustentável no tempo (6).

6. O parceiro receptor teve uma liderança significativa na identificação, negociação e formulação do projeto (1), etapas que foram desenvolvidas sob estritas condições de horizontalidade entre os diferentes parceiros (2). As contribuições ao projeto de cada parceiro foram realizadas em igualdade de condições e de acordo com suas capacidades e características (3).

7. As entidades responsáveis pela cooperação internacional (Chancelaria, Agências ou outras) lideraram a articulação entre os diferentes parceiros para a comunicação, identificação, negociação e formulação do projeto (1). Os parceiros integraram (formal ou informalmente) uma estrutura de governança adequada para o desenvolvimento do projeto; esta foi evidente desde a identificação e formulação do projeto (2).

8. O projeto foi considerado, desde o começo, como uma iniciativa de cooperação técnica entre os três atores envolvidos (1). A identificação e formulação do projeto estiveram focalizadas principalmente no desenvolvimento das capacidades do parceiro receptor (2). As atividades de fortalecimento de capacidades dentro do projeto recaíram principalmente no primeiro ofertante (país pivô) (3).

9. Nas etapas de identificação e formulação, surgiu a necessidade de que a experiência de seu país, como primeiro ofertante (país pivô), fosse adaptada às necessidades do parceiro receptor (1). Se houve participação técnica do segundo ofertante (país facilitador), em tais etapas surgiu a necessidade de que a experiência fosse adaptada às condições particulares do parceiro receptor (2).

10. Durante a identificação dos recursos necessários para a execução do projeto e a construção do orçamento, foi considerada a valorização (quantificação) das contribuições técnicas, e não somente das financeiras, de seu país como primeiro ofertante (país pivô) (1), e foram incluídos os valores estimados das contribuições do parceiro receptor (2).

11. Durante o processo de identificação e formulação, foram elaboradas, de comum acordo, as atividades (1), medições - indicadores (2) e gestão de riscos (3) para garantir o sucesso do projeto na obtenção dos resultados.

12. Nas fases de identificação, negociação e formulação, foram considerados ou estiveram presentes os fatores necessários (desenvolvimento de capacidades, empoderamento de receptores, apoio institucional, etc.) para garantir a sustentabilidade do projeto (1).

13. As informações relacionadas com o projeto, desde sua formulação, acordo formal e execução, foram compartilhadas publicamente; foi facilitado o conhecimento público (1). O projeto considerou a promoção da visibilidade da iniciativa de cooperação (foi de conhecimento público) e de seus resultados (2).

14. Os papéis atribuídos aos diferentes atores nas fases prévias foram cumpridos nas etapas de execução, acompanhamento e avaliação (1). Os esquemas de coordenação e articulação liderados pelas entidades responsáveis pela cooperação internacional contribuíram de maneira significativa para a execução e a obtenção dos resultados do projeto (2).

15. A implementação conjunta das etapas de identificação, negociação e formulação do projeto contribuíram para a construção de uma aliança entre os parceiros envolvidos (1). Os procedimentos institucionais dos parceiros foram harmonizados para adaptá-los à execução do projeto (2).

16. Os compromissos orçamentários, técnicos, em espécie, etc., assumidos pelos parceiros, foram cumpridos durante a execução do projeto, de acordo com o previsto em sua formulação (1). Os resultados do projeto foram alcançados de acordo com as contribuições de cada parceiro, o trabalho conjunto e as medições estabelecidas (2).

17. A iniciativa, liderança e apropriação do parceiro receptor se mantiveram durante as fases de execução, acompanhamento e avaliação, e foram um fator determinante para a sustentabilidade do projeto (1). Há evidência de que o projeto foi sustentável (2).

18. Os documentos do projeto, os avanços e relatórios finais da execução foram divulgados e comunicados de maneira pública (1), e foram conhecidos pelos atores fundamentais do projeto de Cooperação Triangular (2).

ANEXO 3

Perguntas formulários por atores na CT Instituições técnicas 1º Ofertante

1. Durante as etapas de identificação e negociação do projeto triangular, sua instituição acompanhou ativamente a instituição responsável pela coordenação da cooperação internacional de seu país a alcançar os acordos necessários para a formulação do projeto (1). O projeto foi considerado, desde o início, como uma iniciativa de cooperação técnica entre os atores envolvidos (2).

2. Na etapa de formulação do projeto triangular, foi conhecida uma primeira versão preparada pelo país receptor (1). Sua instituição, junto com as dos países facilitador e receptor, apoiou ativamente a construção da versão definitiva (2).

3. Produto da fase de formulação, os três atores estruturaram um projeto que respondia às necessidades do parceiro receptor e suas particularidades (1), bem como à atribuição de papéis específicos para cada um deles (2). O projeto foi claro (3), coletou todos os recursos (técnicos, financeiros, em espécie, etc.) proporcionados pelos parceiros (4), estava destinado à obtenção dos resultados previstos (5) e podia ser sustentável no tempo (6).

4. Durante a etapa de formulação do projeto, foram desenhadas, de comum acordo, as atividades (1), medições - indicadores (2) e gestão de riscos (3) para garantir o sucesso do projeto na obtenção dos resultados.

5. As instituições técnicas (homólogas à sua) do país receptor tiveram uma liderança significativa na identificação, negociação e formulação do projeto (1), etapas que foram desenvolvidas sob estritas condições de horizontalidade entre os diferentes parceiros (2). As contribuições ao projeto de cada parceiro foram realizadas em igualdade de condições e de acordo com suas capacidades e características (3).

6. A identificação e formulação do projeto estiveram focalizadas principalmente no desenvolvimento das capacidades do parceiro receptor (1). As atividades de fortalecimento de capacidades dentro do projeto recaíram principalmente em sua instituição como representante do primeiro ofertante (2).

7. Nas etapas de identificação e formulação, surgiu a necessidade de que a experiência de sua instituição fosse adaptada às necessidades do parceiro receptor (1). Se houve participação técnica do segundo ofertante (país facilitador), em tais etapas surgiu a necessidade de que a sua experiência fosse adaptada às condições particulares do parceiro receptor (2).

8. Durante a identificação dos recursos necessários para a execução do projeto e a construção do orçamento, foi considerada a valorização (quantificação) das contribuições técnicas, e não somente das financeiras, de sua instituição, e foram incluídos os valores estimados das contribuições técnicas do parceiro receptor (2).

9. A implementação conjunta das etapas de identificação, negociação e formulação do projeto contribuíram para a construção de uma aliança entre os parceiros técnicos envolvidos (1). Os procedimentos institucionais dos parceiros técnicos foram harmonizados para adaptá-los à execução do projeto (2).

10. Os compromissos orçamentários, técnicos, em espécie, etc., assumidos pelos parceiros, foram cumpridos durante a execução do projeto, de acordo com o previsto em sua formulação (1). Os resultados do projeto foram alcançados de acordo com as contribuições de cada parceiro, o trabalho conjunto e as medições estabelecidas (2).

11. Durante a execução do projeto triangular, estiveram presentes os fatores necessários (desenvolvimento de capacidades, empoderamento de receptores, apoio institucional, etc.) para garantir a sustentabilidade do projeto (1). A iniciativa, liderança e apropriação das instituições técnicas do parceiro receptor se mantiveram durante as fases de execução, acompanhamento e avaliação, e foram um fator determinante para a sustentabilidade do projeto (2). Há evidência de que o projeto foi sustentável (3).

ANEXO 4

Perguntas formulários por atores na CT Segundo ofertante

1. Em algum momento do processo de definição do projeto triangular, a instituição à qual você pertence teve conhecimento da existência do Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América - PIFCSS, Documento de trabalho nº 8, ano 2015.
2. Durante alguma das etapas de identificação, negociação e formulação, as instâncias encarregadas da definição do projeto de Cooperação Triangular, dentro de sua instituição, levaram em conta os critérios contidos no Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América - PIFCSS.
3. Durante a etapa de identificação do projeto, a partir da solicitação do parceiro receptor: (1) o problema foi corretamente identificado (2) e suas causas foram estabelecidas de maneira clara (3). Foi acordado formular um projeto de Cooperação Triangular (4).
4. Na etapa de negociação, foram identificados todos os atores envolvidos por parte dos três parceiros (1). As instâncias encarregadas da gestão da CSS, dentro de sua instituição, facilitaram a comunicação, os encontros e acordos básicos para poder formular o projeto de Cooperação Triangular (2).
5. Produto da fase de formulação, os três atores estruturaram um projeto de Cooperação Triangular que respondia às necessidades do parceiro receptor e suas particularidades (1), bem como à atribuição de papéis específicos para cada um deles (2). O projeto foi claro (3), coletou todos os recursos (técnicos, financeiros, em espécie, etc.) proporcionados pelos parceiros (4), estava destinado à obtenção dos resultados previstos (5) e podia ser sustentável no tempo (6).

6. O parceiro receptor teve uma liderança significativa na identificação, negociação e formulação do projeto (1), etapas que foram desenvolvidas sob estritas condições de horizontalidade entre os diferentes parceiros (2). As contribuições ao projeto de cada parceiro foram realizadas em igualdade de condições e de acordo com suas capacidades e características (3).

7. As instituições responsáveis pela cooperação internacional (Ministério de Relações Exteriores, Agências ou outros) lideraram a articulação entre os diferentes parceiros para a comunicação, identificação, negociação e formulação do projeto de Cooperação Triangular (1). Os parceiros integraram (formal ou informalmente) uma estrutura de governança adequada para o desenvolvimento do projeto; esta foi evidente desde a identificação e formulação do projeto (2).

8. O projeto foi considerado, desde o começo, como uma iniciativa de cooperação técnica entre os três atores envolvidos (1). A identificação e formulação do projeto estiveram focalizadas principalmente no desenvolvimento das capacidades do parceiro receptor (2). As atividades de fortalecimento de capacidades dentro do projeto recaíram principalmente no primeiro ofertante (pivô ou responsável pelo fortalecimento de capacidades) (3).

9. Nas etapas de identificação e formulação, surgiu a necessidade de que a experiência de seu país, como parceiro facilitador, fosse adaptada às necessidades do parceiro receptor (1). Em tais etapas surgiu a necessidade de que a experiência do primeiro ofertante (país pivô ou responsável pelo fortalecimento de capacidades) fosse adaptada às condições particulares do parceiro receptor (2).

10. Durante a identificação dos recursos necessários para a execução do projeto e a construção do orçamento, foi considerada a valorização (quantificação) das contribuições técnicas, e não somente das financeiras, do primeiro ofertante (país pivô ou responsável pelo fortalecimento de capacidades) (1), e foram incluídos os valores estimados das contribuições do parceiro receptor (2).

11. Durante o processo de identificação e formulação, foram desenhadas, de comum acordo, as atividades (1), medições - indicadores (2) e gestão de riscos (3) para garantir o sucesso do projeto na obtenção dos resultados.

12. Nas fases de identificação, negociação e formulação, foram considerados ou estiveram presentes os fatores necessários (desenvolvimento de capacidades, empoderamento de receptores, apoio institucional, etc.) para garantir a sustentabilidade do projeto (1).

13. As informações relacionadas com o projeto, desde sua formulação, acordo formal e execução, foram compartilhadas publicamente; foi facilitado o conhecimento público (1). O projeto considerou a promoção da visibilidade da iniciativa de cooperação (foi de conhecimento público) e de seus resultados (2).

14. Os papéis atribuídos aos diferentes atores nas fases prévias foram cumpridos nas etapas de execução, acompanhamento e avaliação (1). Os esquemas de coordenação e articulação liderados pelas instituições responsáveis pela cooperação contribuíram de maneira significativa para a execução e a obtenção dos resultados do projeto (2).

15. A implementação conjunta das etapas de identificação, negociação e formulação do projeto contribuíram para a construção de uma aliança entre os parceiros envolvidos (1). Os procedimentos institucionais dos parceiros foram harmonizados para adaptá-los à execução do projeto (2).

16. Os compromissos orçamentários, técnicos, em espécie, etc., assumidos pelos parceiros, foram cumpridos durante a execução do projeto, de acordo com o previsto em sua formulação (1). Os resultados do projeto foram alcançados de acordo com as contribuições de cada parceiro, o trabalho conjunto e as medições estabelecidas (2).

17. A iniciativa, liderança e apropriação do parceiro receptor se mantiveram durante as fases de execução, acompanhamento e avaliação, e foram um fator determinante para a sustentabilidade do projeto (1). Há evidência de que o projeto foi sustentável (2).

18. Os documentos de projeto, os avanços e relatórios finais da execução foram divulgados e comunicados de maneira pública (1), e foram conhecidos pelos atores fundamentais do projeto de Cooperação Triangular (2).

ANEXO 5

Perguntas formulários por atores na CT Instituições responsáveis pela cooperação internacional – Receptores

1. A instituição à qual você pertence conhece o Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América - PIFCSS, Documento de trabalho n° 8, ano 2015.

2. Durante as etapas de identificação, negociação e formulação do projeto, as instâncias encarregadas da gestão da CSS, dentro de sua instituição, levaram em conta os critérios contidos no Guia Orientador para apoiar a identificação, negociação e formulação do projeto.

3. Durante a etapa de identificação do projeto, a partir de sua solicitação como parceiro receptor: (1) o problema foi corretamente identificado (2) e suas causas foram estabelecidas de maneira clara (3). Foi acordado formular um projeto de Cooperação Triangular (4).

4. Na etapa de negociação, foram identificados todos os atores envolvidos por parte dos três parceiros (1). As instâncias encarregadas da gestão da CSS, dentro de sua instituição, facilitaram a comunicação, os encontros e acordos básicos para poder formular o projeto (2).

5. Produto da fase de formulação, os três atores estruturaram um projeto que respondia às necessidades e particularidades de seu país, como parceiro receptor (1), bem como à atribuição de papéis específicos para cada um deles (2). O projeto foi claro (3), coletou todos os recursos (técnicos, financeiros, em espécie, etc.) proporcionados pelos parceiros (4), estava destinado à obtenção dos resultados previstos (5) e podia ser sustentável no tempo (6).

6. As instituições políticas e técnicas de seu país, como parceiro receptor, tiveram uma liderança significativa na identificação, negociação e formulação do projeto (1), etapas que foram desenvolvidas sob estritas condições de horizontalidade entre os diferentes parceiros (2). As contribuições ao projeto de cada parceiro foram realizadas em igualdade de condições e de acordo com suas capacidades e características (3).

7. As entidades responsáveis pela cooperação internacional (Chancelaria, Agências ou outros) lideraram a articulação entre os diferentes parceiros para a comunicação, identificação, negociação e formulação do projeto (1). Os parceiros integraram (formal ou informalmente) uma estrutura de governança adequada para o desenvolvimento do projeto; esta foi evidente desde a identificação e formulação do projeto (2).

8. O projeto foi considerado, desde o começo, como uma iniciativa de cooperação técnica entre os três atores envolvidos (1). A identificação e formulação do projeto estiveram focalizadas principalmente no desenvolvimento das capacidades de seu país, como parceiro receptor (2). As atividades de fortalecimento de capacidades dentro do projeto recaíram principalmente no primeiro ofertante (país pivô) (3).

9. Nas etapas de identificação e formulação, surgiu a necessidade de que a experiência do país primeiro ofertante (país pivô, encarregado do fortalecimento de capacidades), fosse adaptada às necessidades de seu país, como parceiro receptor (1). Se houve participação técnica do segundo ofertante (país facilitador), em tais etapas surgiu a necessidade de que a experiência fosse adaptada às condições particulares de seu país, como parceiro receptor (2).

10. Durante a identificação dos recursos necessários para a execução do projeto e a construção do orçamento, foi considerada a valorização (quantificação) das contribuições técnicas, e não somente das financeiras, do primeiro ofertante (país pivô, encarregado do fortalecimento de capacidades) (1), e foram incluídos os valores estimados das contribuições de seu país, como parceiro receptor (2).

11. Durante o processo de identificação e formulação, foram desenhadas, de comum acordo, as atividades (1), medições - indicadores (2) e gestão de riscos (3) para garantir o sucesso do projeto na obtenção dos resultados.

12. Nas fases de identificação, negociação e formulação, foram considerados ou estiveram presentes os fatores necessários (desenvolvimento de capacidades, empoderamento de receptores, apoio institucional, etc.) para garantir a sustentabilidade do projeto em seu país (1).

13. As informações relacionadas com o projeto, desde sua formulação, acordo formal e execução, foram compartilhadas publicamente; foi facilitado o conhecimento público (1). O projeto considerou a promoção da visibilidade da iniciativa de cooperação (foi de conhecimento público) e de seus resultados (2).

14. Os papéis atribuídos aos diferentes atores nas fases prévias foram cumpridos nas etapas de execução, acompanhamento e avaliação (1). Os esquemas de coordenação e articulação liderados pelas entidades responsáveis pela cooperação internacional contribuíram de maneira significativa para a execução e a obtenção dos resultados do projeto (2).

15. A implementação conjunta das etapas de identificação, negociação e formulação do projeto contribuíram para a construção de uma aliança entre os parceiros envolvidos (1). Os procedimentos institucionais dos parceiros foram harmonizados para adaptá-los à execução do projeto (2).

16. Os compromissos orçamentários, técnicos, em espécie, etc., assumidos pelos parceiros, foram cumpridos durante a execução do projeto, de acordo com o previsto em sua formulação (1). Os resultados do projeto foram alcançados de acordo com as contribuições de cada parceiro, o trabalho conjunto e as medições estabelecidas (2).

17. A iniciativa, liderança e apropriação de seu país, como parceiro receptor, se mantiveram durante as fases de execução, acompanhamento e avaliação, e foram um fator determinante para a sustentabilidade do projeto (1). Há evidência de que o projeto foi sustentável (2).

18. Os documentos de projeto, os avanços e relatórios finais da execução foram divulgados e comunicados de maneira pública (1), e foram conhecidos pelos atores fundamentais do projeto de Cooperação Triangular (2).

ANEXO 6

Perguntas formulários por atores na CT

Instituições técnicas - Receptores

1. Durante as etapas de identificação e negociação do projeto triangular, sua instituição acompanhou ativamente a instituição responsável pela coordenação da cooperação internacional de seu país a alcançar os acordos necessários para a formulação do projeto (1). O projeto foi considerado, desde o início, como uma iniciativa de cooperação técnica entre os atores envolvidos (2).

2. Na etapa de formulação do projeto triangular, foi conhecida uma primeira versão preparada por sua instituição, como receptora do fortalecimento de capacidades (1). Sua instituição, junto com as dos países primeiro ofertante (fornecedor do conhecimento) e facilitador, apoiou ativamente a construção da versão definitiva do projeto (2).

3. Produto da fase de formulação, os três atores estruturaram um projeto que respondia às necessidades e particularidades de sua instituição como receptora do fortalecimento de capacidades (1), bem como à atribuição de papéis específicos para cada um deles (2). O projeto foi claro (3), coletou todos os recursos (técnicos, financeiros, em espécie, etc.) proporcionados pelos parceiros (4), estava destinado à obtenção dos resultados previstos (5) e podia ser sustentável no tempo (6).

4. Durante a etapa de formulação do projeto, foram desenhadas, de comum acordo, as atividades (1), medições - indicadores (2) e gestão de riscos (3) para garantir o sucesso do projeto na obtenção dos resultados.

5. Sua instituição, como receptora do fortalecimento de capacidades, teve uma liderança significativa na identificação, negociação e formulação do projeto (1), etapas que foram desenvolvidas sob estritas condições de horizontalidade entre os diferentes parceiros (2). As contribuições ao projeto de cada parceiro foram realizadas em igualdade de condições e de acordo com suas capacidades e características (3).

6. A identificação e formulação do projeto estiveram focalizadas principalmente no desenvolvimento das capacidades de sua instituição (1). As atividades de fortalecimento das capacidades de sua instituição recaíram principalmente nas instituições técnicas do primeiro ofertante (fornecedor do conhecimento) (2).

7. Nas etapas de identificação e formulação, surgiu a necessidade de que a experiência das instituições do primeiro ofertante (fornecedor do conhecimento) fosse adaptada às necessidades de sua instituição (1). Se houve participação técnica do segundo ofertante (país facilitador), em tais etapas surgiu a necessidade de que a experiência fosse adaptada às condições particulares de sua instituição (2).

8. Durante a identificação dos recursos necessários para a execução do projeto e a construção do orçamento, foi considerada a valorização (quantificação) das contribuições de sua instituição (1), e foram incluídos os valores estimados das contribuições técnicas, e não só financeiras, das instituições técnicas do primeiro ofertante (fornecedor do conhecimento) (2).

9. A implementação conjunta das etapas de identificação, negociação e formulação do projeto contribuíram para a construção de uma aliança entre os parceiros técnicos envolvidos (1). Os procedimentos institucionais dos parceiros técnicos foram harmonizados para adaptá-los à execução do projeto (2).

10. Os compromissos orçamentários, técnicos, em espécie, etc., assumidos pelos parceiros, foram cumpridos durante a execução do projeto, de acordo com o previsto em sua formulação (1). Os resultados do projeto foram alcançados de acordo com as contribuições de cada parceiro, o trabalho conjunto e as medições estabelecidas (2).

11. Durante a execução do projeto triangular, estiveram presentes os fatores necessários (desenvolvimento de capacidades, empoderamento de receptores, apoio institucional, etc.) para garantir a sustentabilidade do projeto (1). A iniciativa, liderança e apropriação de sua instituição, como receptora do fortalecimento de capacidades, se mantiveram durante as fases de execução, acompanhamento e avaliação, e foram um fator determinante para a sustentabilidade do projeto (2). Há evidência de que o projeto foi sustentável (3).

ANEXO 7

Perguntas grupos focais e entrevistas individuais

Quais foram as boas práticas identificadas no desenvolvimento das três etapas sob estudo (o que deu certo)?

Quais seriam os ajustes que deveriam ser realizados na execução das três etapas do projeto (o que não deu tão certo)?

Quais são as experiências, ações ou situações que não deveriam se repetir no futuro- lições aprendidas (o que não funcionou)?

Que elementos ou ações não foram incluídos ou não estiveram presentes durante a execução das três etapas (o que faltou ou não foi feito)?

Como qualificariam as facilidades ou dificuldades que se apresentaram na coordenação das etapas iniciais dos projetos de Cooperação Triangular dos quais participaram? Por que?

Como operou a coordenação com as instâncias da cooperação internacional e com seus homólogos?

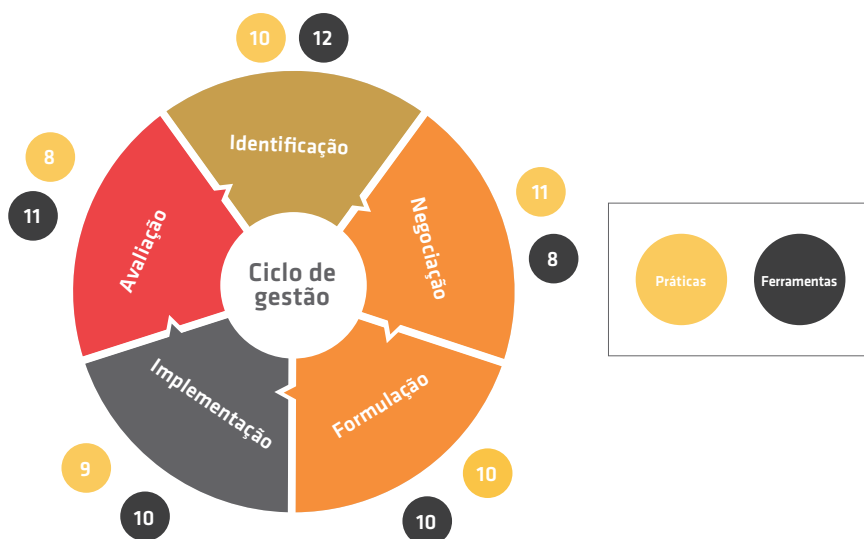
ANEXO 8

Guia Orientador para a Gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América (DT-08/2015)

Desde o início do PIFCSS, os países-membros expressaram seu interesse pela CT com vistas a melhorar as capacidades das entidades reitoras da cooperação. Desde 2014, esta iniciativa foi retomada e foi elaborado o Guia Orientador para a gestão da Cooperação Triangular na Ibero-América (o Guia), inspirado em garantir critérios comuns para a CT, promover a efetividade de suas iniciativas, favorecer o crescimento da CT, entre outros, com fim de fornecer orientações operacionais para a gestão da CT. O Guia visa demonstrar que a CT é mais do que um financiamento para projetos em curso: gera um valor agregado e representa uma estratégia que concretiza contribuições em igualdade de condições.

Neste sentido, o Guia propõe cinco princípios para a CT na Ibero-América (horizontalidade, benefício mútuo, liderança do receptor, eficácia e eficiência, e responsabilidade mútua), junto com 16 critérios orientadores mínimos de tal cooperação, os quais, por sua vez, se traduzem em práticas ideais (quase 50) e em ferramentas (mais de 50) que possibilitam a materialização de tais práticas. Estas ferramentas se classificam em três tipos: ferramentas para a governança do projeto, ferramentas procedimentais e ferramentas com caráter instrumental.

De acordo com o anterior e levando em conta o ciclo de vida dos projetos de CT, o Guia aplica o conjunto de critérios a cada uma das fases do mencionado ciclo, destacando as práticas ideais associadas a estes critérios e as ferramentas para sua concretização (PIFCSS, 2015). A seguir, é apresentado um resumo deste.



Fonte: Guia Orientador, 2015.

De forma complementar às cinco fases do ciclo de vida do projeto já indicadas, o Guia contempla o acompanhamento e o monitoramento como ações imprescindíveis para garantir a gestão efetiva da CT. Por este motivo, são sugeridas também práticas para a realização de tais ações (sete para acompanhamento e três para monitoramento).

Por último, é apresentada uma proposta na qual se relacionam cada um dos 16 critérios orientadores da CT com as respectivas fases do ciclo de vida do projeto, e em cada fase são identificadas as práticas ideais que permitem a aplicação do critério, junto com exemplos que permitem concretizar ou materializar tais práticas.

ANEXO 9

Desafios da Cooperação Triangular na Ibero-América: identificando boas práticas para fortalecer sua gestão (DT-18/2020)

Em 2019, o PIFCSS realizou um encontro no qual foram estabelecidos os principais desafios da CT na região, relacionados principalmente com a necessidade de gerar maiores capacidades técnicas, produzir ferramentas de gestão e obter um maior diálogo entre atores. Por sua vez, foram reconhecidos os elementos de valor agregado gerados pela CT, tais como: potencializar recursos, promover a articulação entre atores, promover a transferência de conhecimentos, complementar agendas de trabalho, facilitar o intercâmbio países do Sul, entre outros.

Na seguinte Tabela, são apresentados tais desafios, de acordo com as fases de **identificação, negociação e formulação (INF)** de projetos de CT.

Fase	Desafio	Detalhe
Identificação	Divulgação do conhecimento sobre CSS e CT.	Falta de conhecimento sobre suas características e benefícios específicos para os atores envolvidos, e o valor da cooperação técnica.
	Evidência sobre o valor agregado da CT.	Deficiência na divulgação de suas vantagens além dos recursos econômicos.
	Diálogo entre parceiros.	Necessidade de conferir clareza e entendimento na identificação de temas de interesse comum.
	Instituições sólidas e capacitadas.	Disparidade nas capacidades adquiridas das entidades reitoras da cooperação.
	Pontes entre capacidades e necessidades.	Dificuldade para conhecer tanto as capacidades dos parceiros quanto as necessidades nacionais.
	Mecanismos de diálogo e coordenação.	Falta de conhecimento sobre os processos e tarefas para cada etapa.
	CT adaptável e flexível.	Flexibilidade e capacidade para se adaptar a diferentes contextos.
	Alternativas de financiamento.	Recursos não só financeiros, mas também humanos e equipes técnicas qualificadas.

Fase	Desafio	Detalhe
Negociação e formulação	Governança clara e inclusiva.	Considerando a complexidade que implica a coordenação de três ou mais atores.
	Capacitação permanente.	Orientado a melhorar os processos de gestão da CT.
	Ferramentas ágeis.	Adaptação de instrumentos (formulários).
	Informações oportunas.	Sobre a abertura de convocações, mecanismos disponíveis de cooperação, etc.
	Capacidades negociadoras.	Debilidade a respeito das equipes técnicas.

Fonte: Elaboração própria com base no PIFCSS (2020).

Neste sentido e diante do amplo cenário de desafios identificados, os participantes propuseram uma série de práticas orientadoras para melhorar a gestão da CT na região, que incluem a geração de instâncias de formação, a sistematização de experiências de CT, o estabelecimento de mesas de diálogo, o mapeamento de instituições e necessidades, a criação de um portal com informações de ofertas disponíveis, entre outras possíveis práticas a serem implementadas.

Por último, são apresentadas uma série de propostas que o PIFCSS pode impulsionar para fortalecer a gestão desta modalidade de cooperação em termos de geração de capacidades, promoção do diálogo produtivo e desenvolvimento de ferramentas de gestão.



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana



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

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