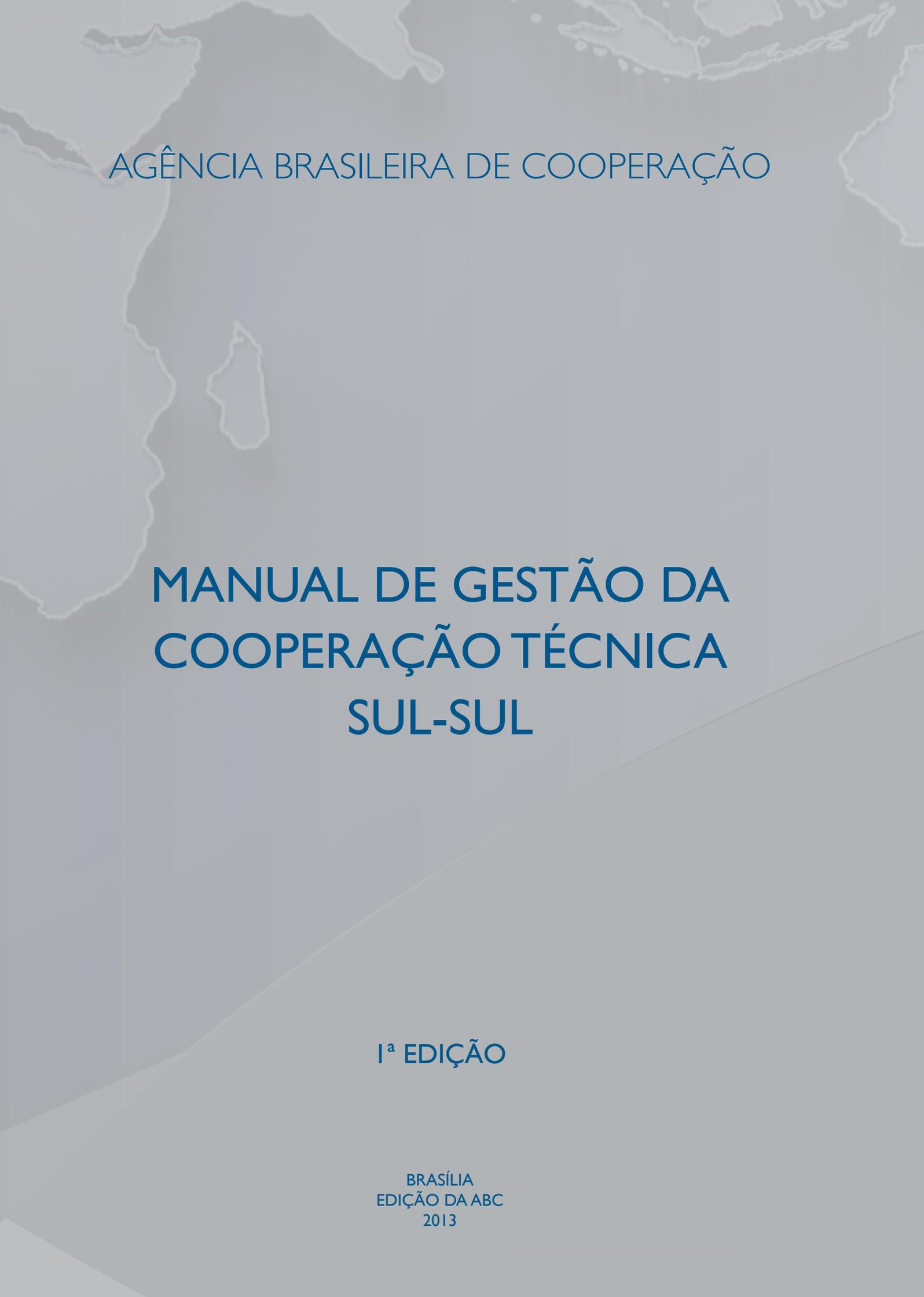


# MANUAL DE GESTÃO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL





AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO

# MANUAL DE GESTÃO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL

1ª EDIÇÃO

BRASÍLIA  
EDIÇÃO DA ABC  
2013



Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Agência Brasileira de Cooperação.  
Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul /  
Ministério das Relações Exteriores, Agência Brasileira de Cooperação.  
Brasília, Ministério das Relações Exteriores, 2013.

196 p.  
Anexos. Índice de Quadros. Índice de figuras.  
ISBN 978-85-60123-02-5

I. Cooperação Técnica Internacional. I. Título.

CDU: 341.232

**MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES**

**MINISTRO DE ESTADO**

Embaixador Luiz Alberto Figueiredo Machado

**SECRETÁRIO-GERAL DAS RELAÇÕES EXTERIORES**

Embaixador Eduardo dos Santos

**SECRETÁRIO-GERAL DE COOPERAÇÃO E DE PROMOÇÃO COMERCIAL**

Embaixador Hadil Fontes da Rocha Vianna

**DIRETOR DA AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO**

Embaixador Fernando José Marroni de Abreu

**DIRETOR-ADJUNTO DA AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO**

Ministro João Tabajara de Oliveira Júnior

## **ELABORAÇÃO**

**Juliana Dei Svaldi Rossetto**

## **COLABORAÇÃO**

### **Equipe da ABC/MRE:**

Coordenadores e Gerentes:

Alessandra Ambrósio, Cecília Gonçalves Malaguti de Souza do Prado, Delourdes dos Reis Alves, Márcio Lopes Corêa, Maria Augusta Ferraz, Pedro Augusto Franco Veloso, Paulo Peixoto, Paulo Roberto Barbosa Lima, Pedro Henrique Holanda Meireles, Renalva Pereira de Miranda, Wófsi Yuri de Souza

### **Área Técnica:**

Alisson Reis Nascimento, Amália Kachel, Ana Cristina Escalera, Ana Elena Rizzone, André Galvão, André Gustavo Barros, Anna Cristina B. Pérez, Armando José M. Cardoso, Beatriz C. Proença Rosa, Bruno de Amorim Maciel, Camila de Oliveira Vargas, Camila Guedes Ariza, Carmen Roseli Menezes, Carol Josefina C Arguello, Eduardo da Motta Silveira, Denise Siqueira, Eron Costa, Fábio Webler Tagliari, Felipe Galheno, Fernanda Cassiano, Fernanda Garcês, Gilvam de Almeida Silva, Gleice Gomes Dias, Grazieli Adjafre, Helena Vasconcelos, Isaac José Barbosa Vergne, João Carlos Soub, João Paulo Schittini, José Cláudio Klein de Moura Junior, Josué Nunes Neto, Juliana Campos Fronzaglia, Juliana Martins Basso, Laura Segall, Isa Gonçalves Torres Makinen, Izabela da Costa Pereira, Luciano Barbosa de Lima, Marcelo André dos Santos, Marcelo Rocha da Silva, Maria do Socorro Vieira Braga, Mariana Horta V de Miranda, Melissa Popoff Scheidemantel, Melissa Sendic Sudbrack, Mônica Alves Pinto, Pablo Gabriel Ferreira, Paula Costa da Silveira, Paula Rougemont Martins e Silva, Rubens dos Santos Vieira, Saenandoah Tiradentes Dutra, Tânia Jardim, Valeria Rigueira, Uliane Assumpta Appolinário, Wolney Matos de Andrade, Zeli Raquel da Rocha

### **Área de Informática:**

Adriano Radica, Getulio Romão Campos Junior, Hisao Kawahara

## **AGRADECIMENTOS**

Rosana Cipriano Jacinto da Silva, Coordenadora Geral de Política Pedagógica da Educação Especial da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão do Ministério da Educação.

### **Projeto Gráfico e Editoração**

Núcleo de Comunicação: Shirley Cantanhêde, Lucas Husni e Marcelo Guimarães.

### **Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores**

SAF Sul, Quadra 2, Lote 2, Bloco B – Ed. Via Office, 4º Andar – Brasília-DF – 70070-080

[www.abc.gov.br](http://www.abc.gov.br) – [abc@abc.gov.br](mailto:abc@abc.gov.br)

# Index

<b>Parte I - Base Conceitual .....</b>	<b>9</b>
1. A Cooperação Técnica Internacional .....	12
2. A Cooperação Técnica Sul-Sul brasileira .....	13
3. Modalidades da Cooperação técnica Sul-Sul brasileira .....	14
4. Marco jurídico da cooperação técnica Sul-Sul .....	15
4.1. Acordo Básico de Cooperação Técnica .....	15
4.2. Ajuste Complementar e Programa Executivo .....	15
5. Marco político da cooperação técnica Sul-Sul .....	16
5.1. Memorandos de Entendimento e Declarações Conjuntas .....	16
5.2. Protocolo de Intenções: .....	16
6. Marco operacional da cooperação técnica Sul-Sul brasileira .....	16
6.1. Arranjos de execução administrativo-financeira: .....	16
6.2. Mecanismos de implementação técnica .....	17
6.2.1. Programa .....	17
6.2.2. Projeto .....	18
6.2.3. Ação Preparatória .....	18
6.2.4. Ação Simplificada .....	19
7. A Estrutura Lógica .....	20
7.1. A estrutura lógica em formato de pirâmide .....	22
7.2. Teste de consistência da estrutura lógica .....	22
7.3. Influência do projeto na geração dos efeitos esperados .....	24
8. Atores da Cooperação Técnica Sul-Sul: Instituições cooperantes, beneficiários e demais partes interessadas .....	24
<b>Parte II - Elaboração de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul.....</b>	<b>27</b>
9. Elaboração de Projetos de Cooperação Técnica Sul-Sul .....	29
9.1. Fase analítica .....	30
9.1.1. Mapeamento de Atores e Capacidades .....	30
9.1.2. Análise de Problemas .....	31
9.1.3. Análise de Soluções .....	35
9.1.4. Análise de Estratégias .....	38
9.1.5. Análise de Riscos .....	46
9.2. Fase de Planejamento .....	48
9.2.1. Elaboração da Estrutura Lógica .....	48
9.2.2. Elaboração da Matriz Lógica .....	55
9.2.3. Elaboração do Cronograma de Execução .....	62
9.2.4. Elaboração do orçamento .....	64
9.2.5. Elaboração do Plano de Trabalho .....	67
9.3. Roteiro para a elaboração de Projetos de Cooperação Técnica Sul-Sul .....	69
10. Elaboração de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul .....	78
<b>Parte III - Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul .....</b>	<b>79</b>
11. O Ciclo de Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul .....	81
11.1. Etapa I. Identificação .....	84
11.1.1. Objetivos da Etapa de Identificação .....	84
11.1.2. Tarefas e procedimentos indicativos da Etapa de Identificação: .....	84
11.2. Etapa II. Prospecção .....	85
11.2.1. Objetivos da Etapa de Prospecção .....	85
11.2.2. Tarefas e procedimentos indicativos da Etapa de Prospecção .....	86
11.2.3. Ferramentas de Apoio Técnico: .....	87
11.3. Etapa III. Formulação e Enquadramento .....	87
11.3.1. Objetivos da Etapa de Formulação e Enquadramento .....	87
11.3.2. Tarefas e procedimentos da Etapa de Formulação e Enquadramento .....	87
11.3.3. Ferramentas de Apoio Técnico: .....	89
11.4. Etapa IV. Implementação e Monitoramento .....	99
11.4.1. Objetivos da Etapa de Implementação e Monitoramento .....	99
11.4.2. A implementação de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul .....	99
11.4.3. Tarefas e procedimentos da Etapa de Implementação .....	99
11.4.4. Diretrizes de monitoramento .....	101
11.4.5. Mecanismos e ferramentas de monitoramento .....	103
11.4.6. Principais decisões da Etapa de Implementação e Monitoramento .....	106
11.4.7. Tarefas e procedimentos da Etapa de Monitoramento .....	107
11.5. Etapa V. Avaliação e encerramento .....	109
11.5.1. Diretrizes de Avaliação .....	109

11.5.2. Tipos de Avaliação.....	109
11.5.3. Alcance da Avaliação .....	111
11.5.4. Marco analítico da avaliação de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul.....	111
11.5.5. Decisões afetas à Etapa de Avaliação e Encerramento .....	118
11.5.6. Padrão de qualidade de avaliações externas.....	118
11.5.7 Tarefas e procedimentos da Etapa de Avaliação de Projetos.....	119
11.5.8 Tarefas e procedimentos da Etapa de Encerramento .....	121
12. Referências.....	122

## Anexos

A1. Roteiro para Elaboração de Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades.....	127
A2. Exemplos de Indicadores de Resultado .....	129
A3. Documento de Programa de Cooperação Técnica Sul-Sul.....	133
A4. Documento Padrão de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul.....	137
A5. Documento Padrão de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul.....	146
A6. Insumos e contribuições complementares .....	154
A7. Plano de Trabalho de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul.....	157
A8. Modelo de Termos de Referência de Missão.....	160
A9. Modelo de Relatório de Missão .....	166
A10. Relatório de Progresso de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul.....	169
A11. Relatório Final de Projeto .....	178
A12. Relatório Final de Ação Preparatória .....	183
A13. Roteiro para elaboração de Termos de Referência (TdR) de Avaliação .....	189
A14. Roteiro para elaboração de Relatório de Avaliação .....	192

## Quadros

Quadro 1 – As múltiplas dimensões das capacidades.....	13
Quadro 2 – Efeito multiplicador .....	15
Quadro 3 - Elementos da Estrutura Lógica.....	22
Quadro 4 - Dificuldade comum na formulação dos enunciados dos problemas.....	36
Quadro 5 – Dificuldades comuns na formulação dos enunciados das soluções.....	39
Quadro 6 – Roteiro para Análise de Elegibilidade .....	40
Quadro 7 – Número de Objetivos Específicos .....	51
Quadro 8 – Exemplo de Estrutura Lógica: Projeto na área de Educação Inclusiva .....	54
Quadro 9 – Matriz Lógica*.....	56
Quadro 10 - Diferença entre Indicadores quantitativos e qualitativos .....	58
Quadro 11 – Indicadores, metas e linha de base na matriz lógica: Duas formas de apresentação .....	61
Quadro 12 – Método de análise de propostas de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul .....	98
Quadro 13 – Roteiro básico de reunião do CAP para monitoramento do projeto .....	107
Quadro 14 - Diferença entre monitoramento, avaliação e auditoria.....	110
Quadro 15 - Relação da Estrutura Lógica com os princípios de avaliação.....	118

## Lista de Tabelas

Table 1. Common Difficulties in the Wording of Problems.....	35
Table 2. Common Difficulties in the Wording of Solutions.....	38
Table 3. Roadmap for Eligibility Analysis.....	39
Table 4. Logical Framework.....	55
Table 5. Logical Structure and Evaluation Principles.....	117

**Lista de Figuras**

Figura 1. Estrutura Lógica..... 20

Figura 2 – Estrutura lógica em formato de pirâmide..... 22

Figura 3 – Teste de consistência da estrutura lógica..... 23

Figura 4: Os Elementos da Estrutura Lógica e os Efeitos do Projeto ..... 24

Figura 5 – As fases do processo de elaboração de projetos de cooperação técnica Sul-Sul ..... 29

Figura 6 – Componentes da fase analítica de elaboração de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul ..... 30

Figura 7 – Árvore de problemas – Exemplo..... 33

Figura 8 – Árvore de Problemas: Multiplicidade de causas e efeitos ..... 34

Figura 9 – Árvore de Soluções - Exemplo ..... 37

Figura 10 – Árvore de Soluções com nichos da cooperação..... 43

Figura 11 – Árvore de possíveis estratégias de ação..... 44

Figura 12 – Exemplo de Matriz Lógica\*: Projeto na área de educação inclusiva ..... 62

Figura 13 – O ciclo de gestão de iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul ..... 81

Figura 14 – O fluxo de gestão participativa..... 82

Figura 15 - Fluxograma do ciclo de gestão de projetos de cooperação técnica Sul-Sul ..... 83

Figura 16 - Forma incorreta de leitura de um projeto (análise linear)..... 97

Figura 17 - Forma correta de leitura de propostas de Projeto e Ação Preparatória (análise multidimensional) ..... 97

Figura 18 - Coerência vertical e horizontal entre os componentes de um Projeto ..... 98

Figura 19 - Coerência cruzada entre os componentes de um Projeto ..... 98

Figura 20 - Monitoramento de Efeitos (Produtos, Resultados e Objetivo Específico) ..... 103

Figura 21 – Exemplo de organograma de Comitê de Acompanhamento de Projeto (CAP) ..... 105

Figura 22: Monitoramento e avaliação de Projetos de cooperação técnica Sul-Sul ..... 111



## Apresentação

A cooperação técnica entre países em desenvolvimento é uma das modalidades com maior volume de resultados positivos no quadro geral dos fluxos de intercâmbio “Sul-Sul”. No que diz respeito ao Brasil como ator desse processo, sem prejuízo das relevantes ações de intercâmbio técnico conduzidas anteriormente entre instituições brasileiras e suas congêneres na América Latina, a concepção de uma agenda de cooperação técnica Sul-Sul pelo Governo brasileiro como um dos principais vetores de suas relações internacionais foi medida relativamente recente, de pouco mais de três décadas.

A criação da Agência Brasileira de Cooperação em 1987 estabeleceu um divisor de águas na visão do Governo brasileiro sobre o papel da cooperação internacional para o desenvolvimento. A ABC foi concebida com base na visão do Brasil como um protagonista dos mencionados fluxos de intercâmbio internacional e não apenas um ator passivo de contribuições financeiras e de assessoria técnica oriundas do exterior. Essa mudança de paradigma no desenho e implementação das estratégias e ações da cooperação internacional brasileira somente foi possível com a evolução do País, da estruturação e do desenvolvimento de instituições públicas e não-públicas com excelência técnica em diversos setores. A crescente inserção internacional do Brasil demonstra ser um processo inexorável.

Conforme observado acima, as relações de cooperação técnica entre o Brasil e outros países em desenvolvimento pré-datam a ABC. Não obstante, a partir da criação da referida Agência, houve uma expansão contínua da pauta de cooperação técnica Sul-Sul do Brasil, em parte explicada pela adoção de novas práticas para a implementação de projetos e atividades até então pontuais e de limitada envergadura. Esse processo também deriva da maior exposição e melhor imagem do País em termos de desenvolvimento econômico e social, associada ao reconhecimento do caráter voluntário, solidário e sem condicionalidades da cooperação brasileira.

A evolução da cooperação técnica Sul-Sul do Brasil, a partir da criação da ABC, veio atender às expectativas iniciais do Governo brasileiro de dispor de instrumento executivo de adensamento das relações exteriores do País. Ao mesmo tempo, a montagem de uma estrutura dedicada a coordenar, mobilizar e operacionalizar projetos de cooperação técnica com terceiros países trouxe consigo um novo desafio. Essa nova frente de trabalho precisava contar com bases conceituais e gerenciais profissionalizadas e modernas. Nesse sentido, este Manual foi elaborado para dotar a ABC de orientações abrangentes e padronizadas para a concepção, negociação, aprovação, execução, acompanhamento e avaliação de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul. O presente esforço fundamentou-se na literatura técnica contemporânea sobre metodologias de gestão da cooperação para o desenvolvimento, bem como na aplicação dos princípios e práticas adotados pelo Brasil na cooperação Sul-Sul.

**Fernando José Marroni de Abreu**  
Diretor da ABC/MRE

# *Parte I*

## *Base Conceitual*



# *Parte I*

## *Base Conceitual*



## I. A Cooperação Técnica Internacional

A cooperação técnica internacional é um instrumento privilegiado para o adensamento das relações do Brasil com outros países, com ênfase na integração política, econômica e social.

A cooperação técnica é um dos pilares da cooperação internacional. O seu foco é o desenvolvimento de capacidades, entendido como a identificação, mobilização e expansão de conhecimentos e competências disponíveis no país parceiro, com vistas à conquista da autonomia local para o desenho e implementação de soluções endógenas para os desafios do desenvolvimento.

### Quadro I – As múltiplas dimensões das capacidades

O desenvolvimento de capacidades é um processo de mudança que ocorre em quatro níveis inter-relacionados e interdependentes: as dimensões individual, organizacional, interinstitucional e contextual.

**Dimensão individual:** As capacidades neste nível estão relacionadas aos indivíduos enquanto atores sociais, aos conhecimentos e habilidades formais e informais que as pessoas possuem para atuar coletivamente.

O desenvolvimento de capacidades individuais está estreitamente conectado ao desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, à capacitação para o cumprimento de tarefas e alcance de objetivos compartilhados no âmbito das organizações, instituições e sociedades das quais os indivíduos fazem parte.

**Dimensão organizacional:** O desenvolvimento de capacidades nesta dimensão é voltado ao aperfeiçoamento da estrutura organizacional, dos recursos humanos e técnicos, dos processos produtivos e gerenciais dos quais uma organização dispõe e faz uso para ofertar produtos e serviços ao público por ela atendido. Neste âmbito, o desenvolvimento de capacidades compreende tanto os processos organizacionais, quanto os resultados desses processos que a organização deve ou espera obter (bens e serviços oferecidos ao seu público). Exemplos de ações neste sentido incluem a redefinição de atribuições organizacionais, ajustes na distribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores, aperfeiçoamento de práticas, da coordenação e da comunicação internas. Esta dimensão envolve ainda a capacidade das organizações de estabelecer e manter relações com parceiros externos nas diferentes setores da sociedade (governo, empresas, comunidade). O termo 'organização' se refere também aos grupos e entidades informais que trabalham no âmbito comunitário.

**Dimensão interinstitucional:** Esta dimensão abarca os arranjos interinstitucionais formados por organizações ou grupos de indivíduos que interagem com o propósito de atingir objetivos compartilhados ou de cumprir uma tarefa comum, como os sistemas de saúde e de segurança pública (nos quais entidades estatais, da sociedade civil e do setor privado devem atuar conjuntamente para implementar uma política pública). O desenvolvimento de capacidades interinstitucionais pode ter por objeto um setor, um subsetor ou políticas e programas públicos intersetoriais e, outrossim, ter por foco a qualidade dos serviços ofertados pelos arranjos institucionais à população ou o aprimoramento da coordenação e da comunicação entre as entidades que compõem tais arranjos.

**Dimensão social ou contextual:** Esta dimensão equivale ao conjunto de fatores contextuais – políticos, sociais, econômicos, legais, materiais e financeiros – que moldam a ação individual e coletiva de uma sociedade. Esta dimensão abrange as potencialidades humanas, científicas, tecnológicas, organizacionais, institucionais, econômicas e ambientais das quais dispõe um país. O 'pano de fundo institucional' (regras formais e informais da sociedade como a legislação, a estrutura administrativa, os valores e costumes), as relações de poder, o capital humano, as estratégias e prioridades de desenvolvimento, a distribuição de renda, o crescimento econômico e a dívida externa são exemplos de fatores que influenciam as capacidades nesta esfera. Mudanças nas capacidades nesta dimensão constituem processos de longo prazo difíceis de gerir e coordenar.

Uma iniciativa de cooperação técnica não é um meio para a transferência mecânica de conhecimento e tampouco para a transplantação de práticas exógenas ao país parceiro sem atenção ao contexto local.

Ao contrário, os beneficiários não são entendidos como ‘recipiendários’ passivos, mas como os principais agentes das mudanças planejadas. A principal função de um projeto de cooperação técnica é, portanto, a de propiciar o acesso, a absorção e a aplicação de conhecimentos que permitam aos agentes locais de desenvolvimento fortalecer as suas capacidades, um processo que envolve aprendizagem nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional.

## 2. A Cooperação Técnica Sul-Sul brasileira

A cooperação técnica Sul-Sul é entendida como o intercâmbio horizontal de conhecimentos e experiências originados nos países em desenvolvimento cooperantes. A ideia é compartilhar lições aprendidas e práticas exitosas disponíveis no Brasil, geradas e testadas para o enfrentamento de desafios similares ao desenvolvimento sócioeconômico.

As bases da cooperação técnica Sul-Sul são o desenho, a implementação técnica e a gestão compartilhadas de projetos e ações, concretizadas graças ao envolvimento direto e ativo das instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) desde a fase de planejamento até o acompanhamento e avaliação de resultados.

Por meio desse trabalho conjunto, busca-se identificar e sistematizar o conhecimento e as competências dos beneficiários da cooperação nos países que fazem parceria com o Governo brasileiro para que, em seguida, tais capacidades sejam aplicadas na geração de soluções locais inovadoras.

No universo do desenvolvimento de capacidades, a cooperação técnica Sul-Sul brasileira atua principalmente por meio:

- do apoio à identificação e mobilização de atores e de capacidades disponíveis no país parceiro;
- do intercâmbio de métodos, abordagens, experiências e estratégias entre os países cooperantes, além de outros conteúdos de aplicação prática nos processos de desenvolvimento;
- de ações de fortalecimento organizacional, incluindo o aperfeiçoamento dos quadros profissionais, aprimoramento de competências gerenciais e técnicas das instituições beneficiárias e modernização ou estruturação de processos produtivos;
- da identificação e celebração de parcerias locais e externas, e da promoção de arranjos interinstitucionais associados ao aprimoramento das etapas de planejamento, concepção e implementação de políticas públicas.

Para que o desenvolvimento de capacidades seja sustentável, além da participação efetiva e da apropriação das iniciativas pelas instituições cooperantes do país parceiro, é necessário que os atores envolvidos mantenham o seu compromisso com a parceria em todas as suas etapas, da identificação da oportunidade de cooperação até a avaliação dos resultados. De parte das instituições beneficiárias, esse compromisso pode ser demonstrado por meio da oferta de contrapartidas, tais como a designação de representantes institucionais e técnicos para os projetos; manutenção dos proventos do seu quadro de pessoal envolvido na implementação das ações, bem como a oferta, quando possível, de apoio logístico e de infraestrutura para o desenvolvimento das atividades (espaço físico, transporte, suprimentos de apoio, materiais e equipamentos). As contrapartidas do país parceiro são voluntárias e, em hipótese alguma, podem representar condicionalidades para a realização das parcerias.

**Quadro 2 – Efeito multiplicador**

O efeito multiplicador das consequências positivas da cooperação técnica consiste na disseminação sistêmica das capacidades desenvolvidas nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional. Por essa razão, uma iniciativa de cooperação técnica deve abordar no seu desenho efeitos a serem gerados nessas três dimensões, com metas de curto, médio e longo prazo. Um projeto que tem como ponto de partida o aperfeiçoamento de capacidades individuais por meio do treinamento ilustra bem esse ponto. Uma iniciativa terá atingido o nível de sustentabilidade se:

- no âmbito individual, a curto prazo, os conhecimentos e experiências compartilhados por meio do treinamento forem efetivamente internalizados como novas competências pelos indivíduos capacitados;
- no âmbito da unidade coletiva à qual os indivíduos capacitados pertencem, a médio prazo, o aprendizado e as competências que resultaram do treinamento, somadas aos bens e serviços providos pela iniciativa, forem absorvidas, adaptadas e aplicadas como práticas próprias da organização, podendo ser mantidas após e apesar do desligamento dos indivíduos capacitados, e
- no âmbito coletivo interinstitucional, a médio e longo prazo, as novas capacidades organizacionais forem disseminadas por meio dos canais da rede de inter-relações da qual a organização faz parte.

**3. Modalidades da Cooperação técnica Sul-Sul brasileira**

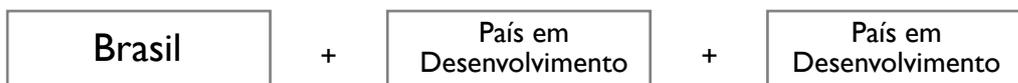
Na prática brasileira, a cooperação técnica Sul-Sul pode ser realizada em diferentes modalidades:

I - Cooperação Técnica Sul-Sul Bilateral: Ambos os parceiros são países em desenvolvimento.

II - Cooperação Técnica Sul-Sul Trilateral: A Cooperação Técnica Sul-Sul Trilateral é dividida em três submodalidades:

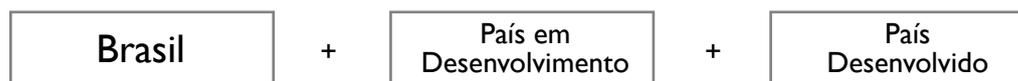
**A - Cooperação Sul-Sul Trilateral entre países em desenvolvimento:**

Todos os parceiros, em número de três ou mais, são países em desenvolvimento.



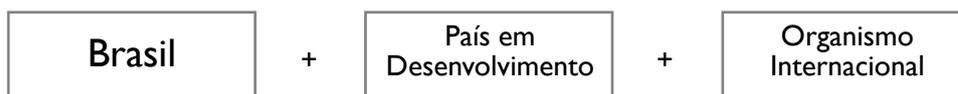
**B - Cooperação Sul-Sul Trilateral com país desenvolvido:**

Dois países em desenvolvimento cooperam entre si, com participação de um país desenvolvido.



**C - Cooperação Sul-Sul Trilateral com organismo internacional:**

Dois ou mais países em desenvolvimento cooperam entre si, com participação de um organismo internacional.



### III - Cooperação Sul-Sul em Bloco:

A cooperação se dá no âmbito de organizações e/ou arranjos sub-regionais, regionais ou inter-regionais concebidos e integrados por países em desenvolvimento e dos quais o Brasil faz parte, como o MERCOSUL, UNASUL e IBAS.

### IV - Cooperação Sul-Sul Descentralizada:

A cooperação se dá entre dois ou mais entes subnacionais de países em desenvolvimento. Esta modalidade pode ter uma variante – conhecida como ‘cooperação cruzada’ –, na qual um dos parceiros subnacionais tem origem em um país desenvolvido.

## 4. Marco jurídico da cooperação técnica Sul-Sul

### 4.1. Acordo Básico de Cooperação Técnica<sup>1</sup>

Para que possa existir, qualquer iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul deve ser previamente respaldada por um arcabouço jurídico-institucional que orientará a sua execução.

O ‘Acordo Básico de Cooperação Técnica’ (às vezes denominado ‘Acordo de Cooperação para o Desenvolvimento’, ou Acordo-Quadro), é um ato internacional, ratificado pelo Congresso Nacional, que formaliza as relações de cooperação técnica entre o Governo brasileiro e o Governo parceiro. O referido ato internacional pode ser firmado, ainda, entre o Brasil e uma organização internacional, a exemplo dos acordos operacionais para a execução de programas de cooperação técnica Sul-Sul trilateral com organismos das Nações Unidas.

É com base no Acordo Básico que os Governos cooperantes definem, de forma conjunta, o marco geral da cooperação: os programas e projetos que desejam implementar e o arcabouço institucional que orientará a implantação da cooperação. Alguns Acordos podem estabelecer áreas, setores ou temas específicos.

Por falta de amparo legal, Estados e Municípios não podem concluir Acordos com um Estado estrangeiro. Isso é feito pela União, com a intermediação do Ministério das Relações Exteriores.

Os Acordos devem ser complementados por instrumentos posteriores, como os Ajustes Complementares ou os Programas Executivos, que implementam seus amplos dispositivos no plano concreto.

### 4.2. Ajuste Complementar e Programa Executivo

O Ajuste Complementar e o Programa Executivo são os atos que dão execução ao Acordo de Cooperação e normatizam a implementação de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul. Por isso, incluem artigos dedicados aos objetivos do projeto, orçamento e gestão e operacionalização do projeto, além de dispositivos específicos acerca das obrigações das partes e da prestação de contas.

Os Ajustes Complementares e Programas Executivos dispensam a aprovação do Congresso.

<sup>1</sup> Elaborado com base em Ministério das Relações Exteriores. ‘Atos Internacionais: Prática Diplomática Brasileira.’, Brasília, maio de 2010. <http://www2.mre.gov.br/dai/002.htm>

## 5. Marco político da cooperação técnica Sul-Sul

### 5.1. Memorandos de Entendimento e Declarações Conjuntas

Os **Memorandos de Entendimento (MdE)** e as **Declarações Conjuntas** são atos redigidos de forma genérica e simplificada, destinados a registrar a intenção das Partes (que podem ser Governos ou organizações internacionais) em estabelecer iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul, definidas em amplas linhas de ação. O Memorando de Entendimento é um documento de função meramente política e não pode gerar obrigações de qualquer espécie e tampouco prever o empenho de recursos. Em vista disso, o MdE não faz referência a valores orçamentários e não inclui termos referentes a mecanismos ou arranjos de execução ou implementação das futuras iniciativas. Para o Governo brasileiro, o Memorando de Entendimento não oferece respaldo jurídico a iniciativas de cooperação. Este instrumento não requer ratificação pelo Congresso Nacional e, na medida em que não criem compromissos gravosos para a União, podem entrar em vigor na data da assinatura.

### 5.2. Protocolo de Intenções:

No âmbito da cooperação técnica brasileira, o 'Protocolo de Intenções' é um instrumento firmado entre um órgão da Administração Pública brasileira e uma entidade do setor privado (uma organização não governamental ou empresa) para registrar a intenção das Partes em atuar conjuntamente. Sem firmar compromissos, geralmente é o primeiro documento assinado pelos cooperantes. Ao assinar um Protocolo de Intenções, as Partes não assumem compromissos. O documento tampouco possui valor operacional ou executivo e não contém itens nesse sentido.

## 6. Marco operacional da cooperação técnica Sul-Sul brasileira

*Nota: Implementação técnica e execução administrativo-financeira*

*Para fins de organização e clareza, neste Manual será feita distinção entre os termos 'implementação' e 'execução'. Trata-se de processos paralelos e complementares, indispensáveis à concretização de qualquer iniciativa, porém intrinsecamente diferentes.*

*A expressão '**implementação técnica**' será empregada em referência às ações de efetiva cooperação técnica (atividade-fim), quer dizer, aquelas que envolvem a transferência ou a aplicação de conhecimentos, metodologias ou tecnologias entre os cooperantes. São exemplos a elaboração de material didático para um treinamento e a realização de um estudo topográfico para um projeto na área de agricultura.*

*Por sua vez, a expressão '**execução administrativo-financeira**' será utilizada exclusivamente para indicar procedimentos e tarefas de cunho instrumental (atividade-meio), designando os meios dos quais depende a realização dos produtos técnicos da cooperação, como a aquisição e reserva de passagens aéreas para técnicos e especialistas ou licitações para compra de materiais e equipamentos.*

### 6.1. Arranjos de execução administrativo-financeira:

São três os principais arranjos de execução administrativo-financeira das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul:

- **Execução pelo Governo brasileiro:** Quando o Governo brasileiro executa as iniciativas de cooperação técnica no que tange aos seus aspectos administrativos e financeiros.

- **Execução paralela:** Quando a execução administrativo-financeira de uma iniciativa de cooperação é feita paralelamente pelo Governo brasileiro e por uma outra entidade parceira, a exemplo de projetos da Cooperação Sul-Sul Trilateral com organismos internacionais ou agências de cooperação de outros países. Nesses casos, os recursos são provenientes de ambas as partes, cabendo a cada uma a execução de sua cota, com a devida coordenação conjunta.

- **Execução descentralizada:** Quando outra entidade que não o Governo brasileiro é responsável pela execução administrativo-financeira de uma iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul. Os recursos podem ou não ser provenientes da Administração Pública, embora o Governo brasileiro mantenha a função de coordenação da iniciativa de cooperação.

## 6.2. Mecanismos de implementação técnica

A cooperação técnica Sul-Sul conta, no âmbito operacional, com quatro instrumentos: **Programa, Projeto, Ação Preparatória e Ação Simplificada**. Os referidos instrumentos apresentam características que os distinguem por suas finalidades específicas.

### 6.2.1. Programa

Um Programa é um instrumento de planejamento por meio do qual um conjunto de iniciativas de cooperação técnica com objetivos comuns são concebidas e coordenadas de forma centralizada, porém executadas separadamente. O Programa cumpre a função de proporcionar organicidade e planejamento estratégico a um conjunto de iniciativas de cooperação técnica Sul-sul que compartilham uma lógica e um objetivo em comum. Dessa forma, o Programa permite a avaliação da soma dos resultados dos projetos e ações realizados sob a sua égide.

O Programa é adequado nas seguintes situações:

- **Programa Tipo A:** É utilizado nos casos em que a análise da solicitação de cooperação recebida de um país parceiro indicar a existência de múltiplos desafios interligados nas diferentes dimensões das capacidades, o que requer uma abordagem sistêmica de enfrentamento que um projeto individual não é capaz de ofertar sozinho. Diante dessas situações complexas, para gerar as diversas mudanças desejadas, é necessário implementar uma série de ações que tenham por objeto as competências individuais, organizacionais e interinstitucionais dos beneficiários, desde o treinamento de recursos humanos até o fortalecimento e reestruturação de organizações e redes. Por isso lança-se mão de vários Projetos e Ações Preparatórias de cooperação técnica Sul-Sul (descritos abaixo) com um objetivo comum, articuladas e interdependentes, capazes de abarcar vários aspectos de um setor ou tema multisetorial. Este tipo de Programa tem maturação a médio prazo.

- **Programa Tipo B:** Aplica-se a um conjunto de solicitações de cooperação técnica vinculadas a um problema comum apontado por um grupo de países de uma mesma região ou de mais de uma região geográfica. Nesses casos, no lugar de repetir vários processos diferentes de negociação para atender a solicitações que tem por foco o mesmo problema em países diferentes, opta-se pelo desenho de um Programa ‘guarda-chuva’, já que este oferece orientação estratégica e organicidade, além da possibilidade de gestão e coordenação compartilhadas do conjunto iniciativas com objetivo em comum. Este tipo de Programa pode ser implementado por meio de Projetos e Ações Preparatórias.

- **Programa Tipo C:** Abarca a realização de um conjunto de eventos ou cursos tópicos de intercâmbio de experiências no marco da cooperação Sul-Sul ou treinamento de recursos humanos, oferecidos a beneficiários provenientes de instituições de diferentes países em desenvolvimento, a serem implementados por meio de Ações Simplificadas. O Programa ‘Tipo C’ não deve ser confundido

com uma agenda de cursos, oficinas ou seminários de curto prazo (até dois meses), ação esta que deve ser atendida por meio de uma Ação Simplificada. O Programa 'Tipo C' envolve o planejamento e a implementação de várias etapas de capacitação, com conteúdo cumulativo e crescente.

Observações:

- O termo 'Programa' é aqui utilizado em referência a um instrumento de natureza técnico-operacional que não deve ser confundido com o 'Programa Executivo', documento de natureza jurídica que complementa um Acordo de Cooperação Técnica e oferece amparo legal às parcerias. O modelo de Programa técnico-operacional utilizado para a cooperação técnica Sul-Sul é exemplificado no Anexo A3 - 'Documento de Programa de Cooperação Técnica Sul-Sul' deste Manual.
- O Programa é um instrumento que não oferece arcabouço administrativo-financeiro para o ordenamento de despesas.
- Os Programas 'Tipo A' e 'Tipo B' requerem planejamento e estrutura lógica com Objetivo de Desenvolvimento, Objetivo Específico e Resultados (vide Seção 7 abaixo).
- O Programa 'Tipo C' requer planejamento detalhado e uma estrutura lógica que inclua, além de Objetivo de Desenvolvimento, Objetivo Específico e Resultados, os Produtos esperados e Atividades a serem implantadas. Nesse sentido, deverá ser especificado:
  - O número, natureza e conteúdo de cursos, treinamentos e oficinas a serem realizados;
  - O número, a natureza e os Produtos esperados dos eventos;
  - O número de participantes em cada Atividade;
  - O setor, subsetor ou área temática de atuação;
  - Um cronograma de Atividades;
  - Os países parceiros, e;
  - As instituições brasileiras cooperantes envolvidas.

### 6.2.2. Projeto

Um **Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul** é uma ação planejada, com prazo definido, que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas. Sua finalidade é contribuir para um salto técnico qualitativo do país parceiro mediante a organização e o fortalecimento das capacidades locais de uma instituição, grupo de instituições ou segmentos específicos da sociedade, potencializadas pelo acesso a tecnologias, experiências e conhecimentos disponíveis em outros países em desenvolvimento. Sem a clareza sobre a natureza essencial da cooperação técnica – proporcionar um efetivo ganho socioeconômico com base no desenvolvimento de capacidades –, há o risco de o projeto ser tomado apenas como um roteiro de implementação de um conjunto de ações pontuais, sem o potencial de gerar efeitos duradouros de médio e longo prazo.

Uma iniciativa de Cooperação Técnica Sul-Sul exige a mobilização coordenada de recursos humanos, técnicos, financeiros e materiais disponíveis nos países parceiros com vistas ao alcance de objetivos e resultados pré-identificados conjuntamente entre as Partes cooperantes. O Projeto é o instrumento por meio do qual a cooperação prevista nos Ajustes Complementares e nos marcos políticos será implementada. Por essa razão, o referido documento delineia metas a serem atingidas, mecanismos de execução administrativo-financeira e de coordenação conjunta, além de orçamento e de um plano de trabalho.

### 6.2.3. Ação Preparatória

A Ação Preparatória tem por finalidade prover os requisitos técnicos e operacionais para a prospecção e formulação conjunta de projetos ou programas de cooperação técnica Sul-Sul.

São três as funções de Ações Preparatórias:

- (i) Prover o arcabouço administrativo-financeiro para a realização de missões de identificação, prospecção e formulação conjunta de qualquer tipo de iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul;
- (ii) Subsidiar o desenho e o planejamento participativos de projetos e programas por meio da aplicação de metodologias da Fase Analítica e da Fase de Planejamento (Parte II, Seções 9.1 e 9.2 deste Manual), e
- (iii) Oferecer a estrutura para a realização de estudos de viabilidade e diagnósticos aprofundados, em caráter complementar, quando necessário.

#### **Características de uma Ação Preparatória:**

- Os Produtos de Ações Preparatórias podem incluir:
  - Missões de identificação, prospecção e formulação conjuntas de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul e respectivos relatórios/produtos;
  - Missões de diagnóstico aprofundado (situação/problema), estudos de viabilidade técnica, social, econômica e ambiental e respectivos relatórios/produtos;
  - Mapeamentos de atores e capacidades, pesquisas para coleta de dados de linha de base e desenho de matrizes de indicadores;
  - Nota conceitual e documentos preliminares (propostas) de projeto ou programa, e
  - Treinamentos pontuais e estritamente vinculados ao objetivo de uma Ação Preparatória, a exemplo de oficinas sobre a aplicação de ferramentas de planejamento, diagnóstico e análise de viabilidade do projeto ou programa ulterior ao qual a Ação Preparatória serve de apoio.
- A Ação Preparatória poderá contemplar a contratação de consultorias, serviços e materiais de consumo em escala reduzida e consoantes com o escopo operacional restrito deste tipo de iniciativa. A contratação de consultores independentes (não vinculados às instituições cooperantes brasileiras) é elegível somente em caráter complementar às contrapartidas brasileiras e condicional ao alcance dos objetivos e produtos esperados.
- Não são permitidas a aquisição de equipamentos ou outros bens imobilizáveis, bem como a contratação de serviços de manutenção.
- Ações Preparatórias tem a duração máxima de 18 (dezoito) meses.

#### **6.2.4. Ação Simplificada**

A Ação Simplificada é um dos quatro instrumentos de implementação da cooperação técnica Sul-Sul, sendo utilizada para:

- (i) atender, separadamente, a solicitações por consultorias pontuais e de curto prazo oferecidas de maneira isolada por instituições brasileiras, com elaboração de produtos específicos, e não relacionadas a outras iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul;
- (ii) a realização de intercâmbios ou treinamentos ad hoc ou recorrentes (desde que estes últimos não configurem objeto de Ação Preparatória ou de Projeto e que sejam amparados por um documento de programa técnico e que não tenham conteúdo cumulativo e evolutivo a ser desenvolvido em etapas diferentes), ou
- (iii) a participação de técnicos brasileiros ou de representantes de instituições dos países parceiros em eventos pontuais e não recorrentes de cooperação técnica Sul-Sul.

Ações Simplificadas referem-se a iniciativas implementadas em limitado espaço de tempo e que não exigem um escopo técnico complexo, permitindo a execução de ações pontuais de cooperação técnica com maior flexibilidade.

Uma Ação Simplificada não deve ser confundida com uma Ação Preparatória, pois a primeira não deve

ter continuações ou fases subsequentes, enquanto que da segunda derivam, necessariamente, Projetos ou Programas.

**Características da Ação Simplificada:**

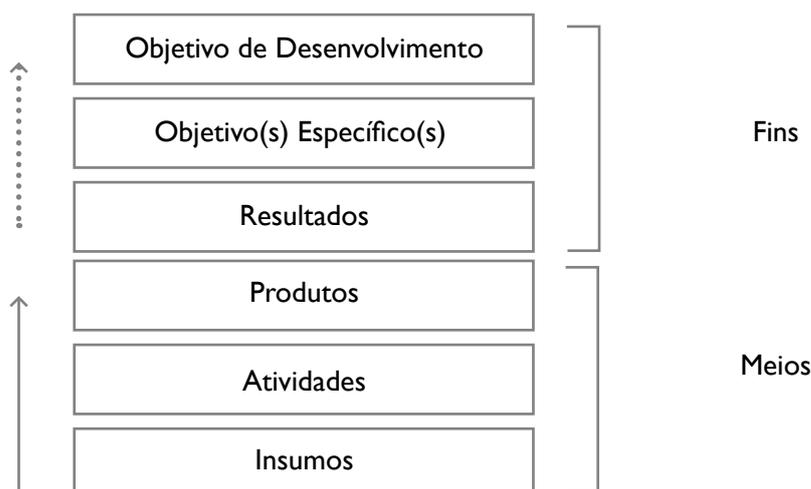
- Caráter pontual e de prazo fixo;
- Os Produtos de Ações Simplificadas podem incluir:
  - Produtos pontuais e de curto prazo por consultoria especializada de instituições brasileiras (e.g. estudos, intercâmbios e treinamentos curtos e pontuais, de prazo fixo e não recorrentes) e as respectivas missões de implementação;
  - Missões de técnicos de instituições brasileiras para participação em eventos pontuais de cooperação técnica Sul-Sul, e
  - Missões de representantes de instituições dos países parceiros ao Brasil para participação em eventos intercâmbios ou treinamentos de cooperação técnica Sul-Sul pontuais e ou recorrentes (desde que estes últimos não se enquadrem nas definições de Ações Preparatórias ou Projetos e sejam amparados por um Programa técnico).
- Pode contemplar os mesmos insumos de um projeto (consultoria, treinamento, serviços, bens e equipamentos), porém em escala reduzida a contratos que não ultrapassem 6 (seis) meses para entrega dos respectivos produtos.
- Toda e qualquer Ação Simplificada deve sempre prever um conjunto final de relatórios e produtos técnicos;
- Duração máxima de 6 (seis) meses.

**7. A Estrutura Lógica**

Conforme visto acima, um projeto é uma iniciativa temporária por meio da qual recursos humanos, técnicos, financeiros e materiais são transformados em produtos tangíveis (cursos, estudos, capacitações), os quais, por sua vez, contribuirão para o desenvolvimento das capacidades necessárias para a solução de um problema ou para a modificação de uma situação inicial considerada insatisfatória.

Os elementos básicos da estratégia de um projeto, desde os objetivos almejados até os insumos necessários para alcançá-los, são abarcados e conectados entre si por meio da **Estrutura Lógica**.

**Figura 1. Estrutura Lógica**



A Estrutura Lógica é uma representação abstrata da sequência de relações de causa e efeito supostamente existente entre:

- os **Insumos** necessários para a concretização das **Atividades**;
- o conjunto de tais Atividades e seus respectivos **Produtos**;
- a realização dos **Produtos** e a obtenção de **Resultados**, e
- a relação entre esses **Resultados** e a materialização de mudanças sustentáveis de médio e longo prazo às quais o projeto pretende contribuir positivamente (**Objetivo Específico** e Objetivo de Desenvolvimento, respectivamente).

### Quadro 3 - Elementos da Estrutura Lógica

**Objetivo de Desenvolvimento:** Coincide com o impacto positivo de longo prazo almejado pela estratégia de desenvolvimento ou política pública do país parceiro ao qual o projeto está relacionado. São benefícios de natureza abrangente e multidimensional que atingem toda a sociedade, para os quais o projeto pretende contribuir por meio do alcance do Objetivo Específico.

**Objetivo(s) Específico(s):** É a finalidade principal e específica do projeto, pois equivale à solução do problema ou situação inicial que é alvo da iniciativa de cooperação técnica. Essa solução será, em parte, composta por um conjunto de capacidades desenvolvidas, aprimoradas ou complementadas com o apoio do projeto<sup>2</sup>. No horizonte temporal do projeto, o objetivo específico é um elemento intermediário entre a obtenção dos Resultados e a consecução do Objetivo de Desenvolvimento.

**Resultados:** Correspondem às capacidades dos beneficiários (habilidades, competências, conhecimentos e métodos de trabalho) a serem desenvolvidas e disseminadas com o apoio da cooperação técnica. Tais capacidades, nos seus múltiplos níveis, proporcionam condições técnicas que, somadas a fatores externos, viabilizarão a geração, consolidação e sustentabilidade da solução encontrada para o problema ou situação inicial (ou seja, para o alcance do Objetivo Específico). Para tanto, é necessário que as novas capacidades às quais os Resultados deram origem ou foram por eles complementadas sejam efetivamente absorvidas e aplicadas pelos beneficiários durante e após o término do projeto, ancoradas em condições institucionais, humanas e materiais que habilitem sua durabilidade.

**Produtos:** São os bens e serviços tangíveis diretamente produzidos pelo projeto com vistas à geração, consolidação e/ou disseminação dos Resultados. Os Produtos tomam a forma de estudos, análises, diagnósticos; treinamentos e elaboração de materiais didáticos; ferramentas administrativas e gerenciais; protocolos ou manuais técnicos e operacionais; mapeamentos; instalações ou estruturas físicas construídas, equipadas ou reformadas. Os Produtos devem ser realizados e concluídos durante o período de vigência do projeto, exclusivamente a partir da execução das Atividades.

**Atividades:** Correspondem às tarefas e procedimentos que serão executados no âmbito do projeto com vistas à obtenção dos Produtos. São realizadas a partir da mobilização e do uso dos Insumos. Várias Atividades são necessárias para se obter um Produto.

**Insumos:** São os recursos financeiros, materiais, humanos e técnicos necessários à realização das Atividades do projeto. Os Insumos incluem também os recursos previamente existentes na instituição destinatária ou disponíveis na comunidade ou região beneficiária do projeto. Dentre os Insumos mais utilizados estão horas-técnicas de especialistas; instrumentos profissionais; insumos agrícolas; maquinário; aparelhos laboratoriais; material bibliográfico; equipamentos e materiais diversos; instalações físicas indispensáveis à realização das Atividades, além de programas de informática cedidos gratuitamente.

<sup>2</sup> Vide Quadro 1 - 'As múltiplas dimensões das capacidades' acima.

A seguir são apresentadas informações que auxiliam na diferenciação entre os componentes da estrutura lógica de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul.

• **Diferença entre Objetivo de Desenvolvimento e o Objetivo Específico**

O Objetivo de Desenvolvimento guarda relação direta com a missão institucional do órgão/entidade proponente do projeto. Nesse sentido, o Objetivo de Desenvolvimento ultrapassa o escopo de ação da iniciativa de cooperação técnica e se projeta para um horizonte de longo prazo, apontando para um cenário ideal desejado e servindo de referência para o Objetivo Específico.

• **Diferença entre Produto e Resultado:**

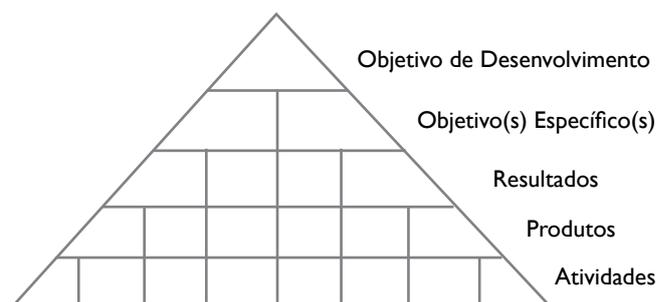
- O que os Resultados são: Capacidades, habilidades e competências desenvolvidas, aprimoradas ou complementadas por meio de uma iniciativa de cooperação técnica.
- O que os Resultados não são: Os resultados não equivalem simplesmente a um produto entregue (i.e. curso realizado; diagnóstico elaborado; equipamentos de laboratório instalados).

Assim, por exemplo, um curso ou treinamento é um **Produto**. A nova habilidade ou conhecimento que resulta do treinamento, quando devidamente absorvida, internalizada e posteriormente aplicada pelo técnico treinado será o **Resultado**.

**7.1. A estrutura lógica em formato de pirâmide**

Os componentes da estrutura lógica podem ser visualizados como os blocos de uma pirâmide, com as camadas inferiores correspondendo às atividades e o topo ao objetivo final. Observando-se a Figura 2 abaixo, pode-se perceber que o número de blocos diminui de cima para baixo. Isso quer dizer que o número de Atividades é maior do que (i) o número de Produtos; (ii) que o número de Produtos é maior do que o número de Resultados, e assim sucessivamente. O modelo de estrutura lógica é flexível, permitindo que se utilizem quantidades diferentes de ‘blocos’ por nível, conforme o contexto de cada projeto.

**Figura 2 – Estrutura lógica em formato de pirâmide**



Adaptado de CIDA: 'Results Based Management (RBM) in International Development: Tools and Resources for ITPP Projects'.

**7.2. Teste de consistência da estrutura lógica**

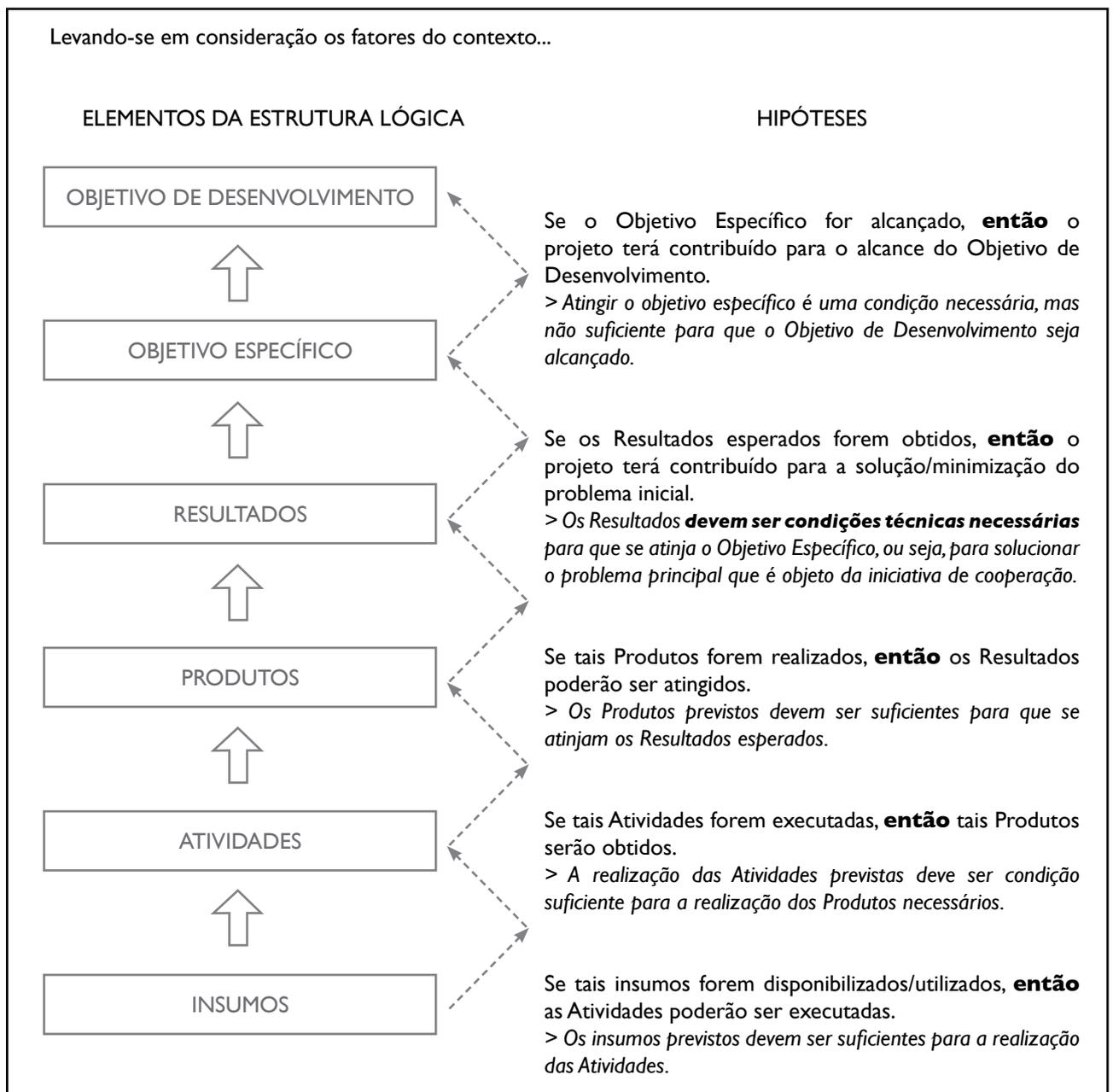
Como visto acima, os elementos da estrutura lógica estão vinculados uns aos outros por meio de relações de causa e efeito, interconectadas por uma lógica vertical de ‘se – então’. Cada uma dessas relações representa uma hipótese.

O teste de consistência é um exame que serve a dois propósitos, quais sejam, verificar a coerência lógica de cada vínculo causal e averiguar se a regra de suficiência entre Atividades e Produtos e entre os Produtos e os Resultados foi seguida.

Dessa forma, se a estrutura lógica estiver bem desenhada...

- ... as Atividades especificadas para cada Produto são necessárias e suficientes para produzi-lo;
- ... os Produtos são adequados e suficientes para a obtenção dos Resultados;
- ... cada Resultado constitui uma condição necessária para a solução do problema central (alcance do Objetivo Específico), e
- ... o alcance do Objetivo Específico representará a contribuição do projeto para com a consecução de uma estratégia, plano ou programa de desenvolvimento do país parceiro, representada pelo Objetivo de Desenvolvimento.

**Figura 3 – Teste de consistência da estrutura lógica**

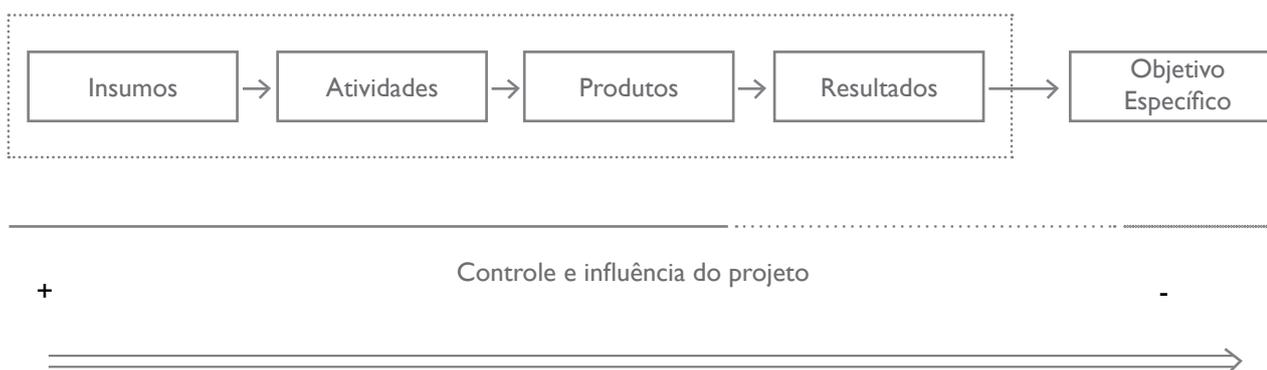


### 7.3. Influência do projeto na geração dos efeitos esperados

Ao longo da estrutura lógica, a influência do projeto na geração dos efeitos esperados diminui, enquanto que a influência relativa de fatores e atores externos ao projeto aumenta, uma vez que nem todas as variáveis das quais dependem os diferentes elementos da lógica vertical podem ser previstos ou controlados pela cooperação:

- Cresce o número de atores que devem estar envolvidos para que as mudanças aconteçam e se consolidem. Por exemplo: para a obtenção de um produto, basta a atuação dos indivíduos e instituições vinculados ao projeto; para que o objetivo de desenvolvimento seja atingido, por outro lado, é necessário o esforço conjunto e prolongado do governo, do setor privado e da sociedade civil.
- Da mesma forma, o tempo necessário para que as alterações antevistas nos diferentes níveis ocorram e possam ser percebidas é cada vez maior. Os produtos não só podem como devem finalizados antes do encerramento do projeto, ao passo que o alcance dos objetivos específicos só poderá ser verificado após a conclusão da iniciativa de cooperação.

**Figura 4: Os Elementos da Estrutura Lógica e os Efeitos do Projeto**



## 8. Atores da Cooperação Técnica Sul-Sul: Instituições cooperantes, beneficiários e demais partes interessadas

Os atores ou partes interessadas de uma iniciativa de cooperação técnica – seja ela um Projeto, uma Ação Preparatória ou uma Ação Simplificada –, incluem quaisquer indivíduos ou instituições que poderão ser afetados pelo projeto de maneira direta ou indireta, positiva ou negativamente, ou ainda que possuam algum outro tipo de interesse no processo ou nos resultados esperados da iniciativa. O sucesso e a sustentabilidade a médio e longo prazo das referidas iniciativas depende fundamentalmente da apropriação do processo e dos resultados pelos beneficiários e demais partes interessadas.

a) **Instituições cooperantes:** São as entidades dos países cooperantes envolvidas diretamente na implementação técnica ou na execução administrativo-financeira de uma iniciativa de cooperação. Tais instituições poderão coincidir com os beneficiários diretos no caso de projetos voltados ao desenvolvimento de capacidades organizacionais. As instituições cooperantes são sempre consideradas também como partes interessadas. As entidades que participam diretamente do projeto cumprirão um ou mais dos seguintes papéis:

o **Instituições implementadoras técnicas:** Pelo lado brasileiro, são as instituições governamentais ou não governamentais que disponibilizarão seus recursos humanos e técnicos (conhecimentos e experiências setoriais específicos) para a implementação das ações de cunho técnico das iniciativas. Pelo lado do país em desenvolvimento parceiro, são as instituições que receberão a capacitação ou que participarão do intercâmbio horizontal com o Brasil.

o **Instituições executoras:** Trata-se das instituições dos respectivos países parceiros encarregadas da execução administrativo-financeira de uma iniciativa de cooperação técnica, quer dizer, dos procedimentos e tarefas de cunho instrumental (atividade-meio), tais como a aquisição e reserva de passagens aéreas para técnicos e especialistas ou licitações para compra de materiais e equipamentos.

o **Instituições coordenadoras:** São as entidades governamentais dos respectivos países parceiros que assumirão a responsabilidade legal por um projeto, garantindo a sua realização. A instituição coordenadora é, geralmente, aquela que possui a atribuição, ao nível nacional, para definir e estabelecer diretrizes, coordenar ações e dar suporte ao desenvolvimento da cooperação técnica internacional nos países parceiros.

b) **Beneficiários:** Qualquer ator que se beneficie da implementação do projeto.

o **Beneficiários diretos:** A entidade ou o grupo de indivíduos que receberá a capacitação ou que participará do intercâmbio técnico providos pelo projeto de cooperação com o Brasil. Frequentemente, os beneficiários diretos coincidem com a entidade implementadora técnica do país parceiro.

Exemplo: Técnicos vinculados a entidades de países em desenvolvimento treinados por meio de cursos realizados no Brasil no âmbito de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul.

o **Beneficiários indiretos:** Um projeto de cooperação técnica é necessariamente elaborado com o intuito de produzir efeitos positivos a curto prazo que atendam às necessidades dos beneficiários diretos. Espera-se que esses benefícios tenham repercussões ou ramificações, também positivas, que atinjam outras instituições e indivíduos, denominados 'beneficiários indiretos'. Estes correspondem às entidades e/ou o grupo populacional do país proponente que passará a usufruir, no médio e longo prazo, de acesso ampliado ou de melhores serviços a serem oferecidos pelos beneficiários diretos do projeto.

Exemplo: População atendida pelas entidades dos países parceiros que enviaram técnicos ao Brasil para os cursos realizados no âmbito de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul.

c) **Outras partes interessadas:** Instituições governamentais locais dos poderes executivo, legislativo e judiciário, organizações sociais, associações comunitárias, grupos de pressão, mídia ou outros indivíduos que possuem algum tipo de interesse em se encontrar uma solução para o problema ou situação insatisfatória que será alvo do projeto; órgãos de controle do Brasil e do país parceiro.



# *Parte II*

## *Elaboração de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul*

# *Parte II*

## *Elaboração de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul*

## 9. Elaboração de Projetos de Cooperação Técnica Sul-Sul

O processo de elaboração de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul possui três fases distintas e complementares:

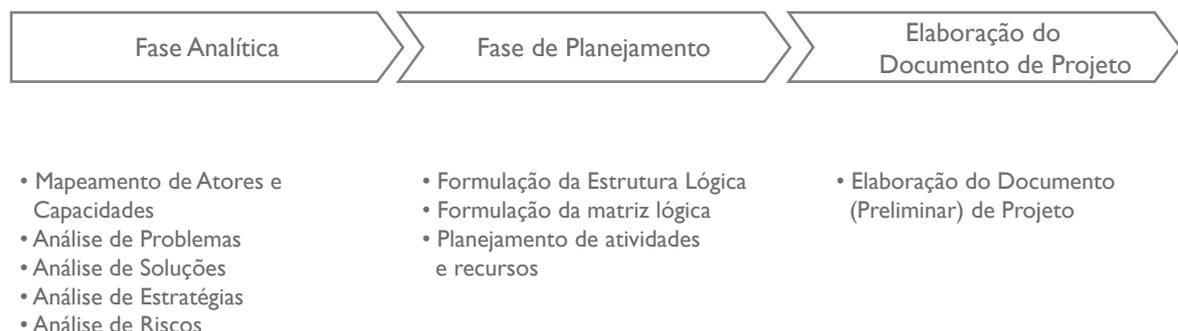
**I. Fase analítica:** É um exercício conjunto e interativo de detalhamento, entre os potenciais parceiros de cooperação, da ideia de projeto (ou de outro tipo de iniciativa, o que será definido em momento oportuno). A Fase Analítica é realizada com base em métodos participativos, geralmente durante uma missão de prospecção. Os componentes desta fase são:

1. O **Mapeamento de Atores e Capacidades**, com ênfase na identificação (i) das necessidades de potenciais beneficiários e outras partes interessadas na cooperação e (ii) das capacidades pré-existentes disponíveis para aproveitamento pela futura iniciativa de cooperação técnica;
2. A **Análise de Problemas**, que consiste no levantamento dos principais problemas relacionados à situação inicial insatisfatória que pauta a ação da futura iniciativa de cooperação técnica, bem como das relações de causa e efeito existentes entre eles;
3. A **Análise de Soluções**, por meio da qual é desenhado um perfil da situação que se deseja alcançar no futuro mediante a contribuição do projeto, além dos meios para tanto;
4. A **Análise de Estratégias**, cujo propósito é a seleção da melhor estratégia de ação para o projeto em vista.
5. A **Análise de Riscos**, com o propósito de identificar os fatores que poderão afetar negativamente a iniciativa de cooperação técnica, bem como possíveis medidas mitigadoras.

**II. Fase de planejamento:** Trata-se da definição – fundamentada nos resultados da fase anterior e igualmente realizada por meio de um processo participativo –, dos elementos técnicos e operacionais básicos do futuro projeto: os objetivos e resultados esperados e as metas para mensuração do seu alcance, além dos meios necessários para atingi-los, e o planejamento das atividades, dos insumos e do orçamento. Esses componentes serão organizados por meio de ferramentas como a estrutura lógica, a matriz lógica, o cronograma de execução, o orçamento e o plano de trabalho.

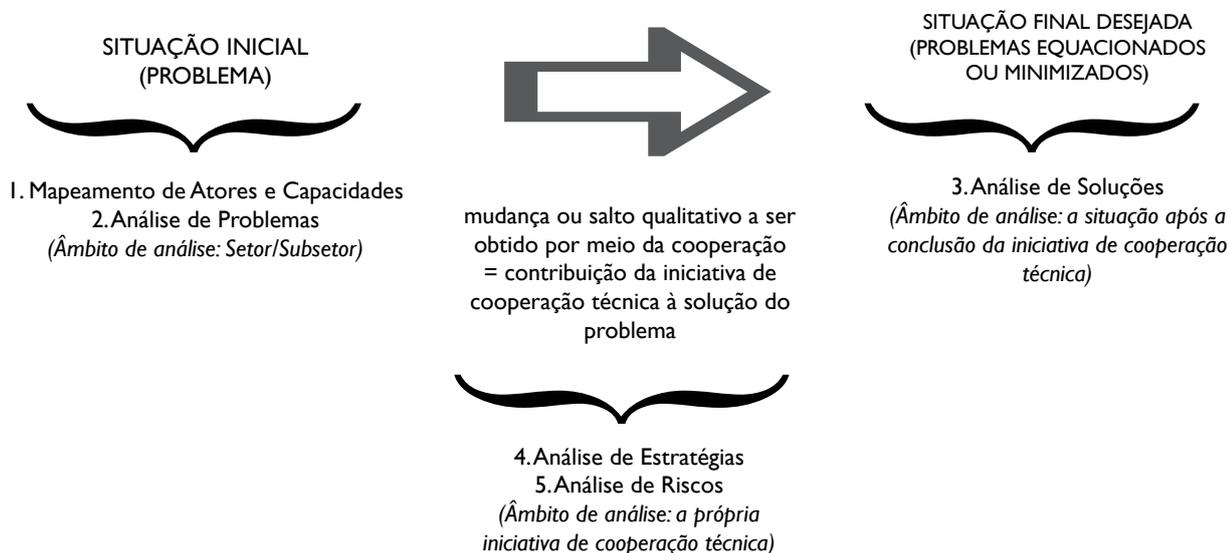
**III.** A terceira e última fase diz respeito à **preparação do Documento de Projeto propriamente dito** – ou melhor, da sua primeira minuta, conhecida como ‘Documento Preliminar de Projeto’ –, realizada com base nas informações geradas durante a fase anterior. Esta fase inclui a montagem do cronograma de execução e do orçamento detalhados da iniciativa – caso não tenha sido possível fazê-lo anteriormente – bem como a elaboração dos demais itens do Documento de Projeto (Anexo A4).

**Figura 5 – As fases do processo de elaboração de projetos de cooperação técnica Sul-Sul**



## 9.1. Fase analítica

**Figura 6 – Componentes da fase analítica de elaboração de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul**



O âmbito dos diagnósticos realizados mediante o **Mapeamento de Atores e Capacidades** e a **Análise de Problemas** é o setor, subsetor ou área temática específica na qual se insere a situação inicial que se deseja alterar. Já o escopo de reflexão da **Análise de Soluções** é o cenário positivo pós-projeto no qual a situação inicial foi revertida. É somente durante a **Análise de Estratégias** e da **Análise de Riscos** que o projeto de cooperação técnica Sul-Sul e suas ações passam a ser o foco da reflexão do grupo.

### 9.1.1. Mapeamento de Atores e Capacidades

O mapeamento de atores e capacidades é um exercício de coleta e análise de informações que tem por finalidade:

- Prover dados detalhados sobre o problema ou situação inicial indicado pela instituição proponente;
- Levantar informações sobre o setor, subsetor ou temática no qual se insere o problema ou situação inicial que deu origem à solicitação de cooperação, bem como sobre o contexto sócioeconômico, físico (geografia, clima), político, jurídico e interinstitucional que abarca o referido problema ou situação inicial, e
- Identificar os atores que poderão fazer parte da eventual iniciativa de cooperação técnica, as suas expectativas e as necessidades em relação a mudanças na situação inicial, assim como as capacidades das quais eles já dispõem e que poderão ser aproveitadas para a geração da mudança desejada.

Dessa forma, é possível comparar o nível desejado de capacidades nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional (situação final almejada) com o nível de capacidades existentes (situação inicial). As

informações assim obtidas fundamentarão a concepção e o planejamento dos Resultados e do Objetivo Específico da futura iniciativa de cooperação técnica, além de oferecer uma visão comum às potenciais instituições parceiras a respeito das mudanças desejadas.

Observação: Durante a preparação e a aplicação do questionário de mapeamento, os potenciais cooperantes possuem apenas uma ideia preliminar de quem serão as partes interessadas no projeto. Somente a partir da definição da estrutura lógica do projeto (Objetivo Específico, Resultados, Produtos, Atividades e Insumos) – o que também deverá ser realizado durante a etapa de prospecção, mas num momento posterior – é que serão confirmados os beneficiários diretos e indiretos e as demais partes interessadas no projeto.

### **Elaboração e aplicação do mapeamento de atores e capacidades**

O mapeamento de atores e capacidades é feito com o auxílio de um questionário apropriado. O **‘Roteiro para Elaboração de Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades’** (Anexo A1 deste Manual) serve como base de orientação das perguntas do questionário. Essas questões devem ser adaptadas ao setor e às circunstâncias específicas da iniciativa de cooperação que está sendo prospectada.

O questionário de mapeamento poderá ser respondido por meio escrito ou mediante entrevista, visita de campo, oficina ou por meio de qualquer combinação desses métodos.

Os resultados consolidados do mapeamento deverão ser compartilhados com a instituição proponente, preferentemente em idioma oficial do país.

O mapeamento poderá ser considerado bem sucedido quando as respostas às questões *‘capacidade para quê’* e *‘capacidade de quem’* forem consideradas suficientemente claras pelas instituições envolvidas pelo lado brasileiro e pelo lado do(s) país(es) parceiro(s) e quando houver indicação de que as partes concordam com os resultados da análise realizada. Eventuais pontos de desacordo deverão ser indicados no documento final do mapeamento.

### **9.1.2. Análise de Problemas**

O objetivo da análise de problemas é identificar os diversos elementos negativos que compõem a situação inicial insatisfatória que será alvo do projeto. Caberá às potenciais instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do país ou países parceiros, durante a etapa de prospecção, estudar em detalhes tal situação, com vistas a adquirirem uma compreensão aprofundada e compartilhada a seu respeito. O envolvimento dos potenciais beneficiários da cooperação neste processo é o fator-chave para a apropriação futura dos resultados do projeto.

A análise de problemas é realizada com base nos resultados do mapeamento de atores e capacidades.

Uma das metodologias participativas que poderá ser aplicada para a Fase Analítica é o conjunto composto pela **‘árvore de problemas’**, pela **‘árvore de soluções’** e pela **‘árvore de possíveis estratégias de ação’**, apresentado a seguir. Outras metodologias poderão ser utilizadas durante a Fase Analítica, desde que sejam participativas. A análise de elegibilidade indicada no ‘Quadro 6 – Roteiro para Análise de Elegibilidade’ é obrigatória para todas as estratégias de ação do projeto eventualmente prospectadas pelos potenciais parceiros, independentemente da metodologia aplicada para a sua identificação.

#### **Como construir uma árvore de problemas?**

A árvore de problemas é um diagrama que organiza os problemas relacionados à situação inicial segundo as relações de causa e efeito existentes entre eles, facilitando o entendimento a seu respeito.

A montagem da árvore de problemas deve ser realizada de forma interativa, preferencialmente por meio de uma dinâmica de grupo na qual participem representantes das potenciais instituições cooperantes brasileiras e da instituição proponente, bem como as demais partes interessadas no projeto (potenciais beneficiários diretos e indiretos, por exemplo).

Os materiais a serem utilizados incluem tarjetas de papel (colorido, se possível) onde o enunciado de cada problema poderá ser escrito, além de um quadro onde as tarjetas possam ser afixadas e reafixadas de forma a que o seu arranjo final exiba as relações de causa e efeito existentes entre os problemas identificados.

### O procedimento contempla os seguintes passos:

**Passo 1:** Elaborar um enunciado sucinto do que o grupo considera ser uma descrição da essência da situação inicial, escrevê-lo numa tarjeta e colocá-lo no centro do quadro. Dito enunciado corresponderá ao 'problema central' ou ao 'tronco' da árvore, servindo de referência para a montagem desta última. Como base para a formulação do enunciado do problema central, o grupo poderá optar por utilizar um indicador socioeconômico que 'capture' e sintetize a situação inicial. Observação: Uma breve narrativa da situação inicial deverá ter sido apontada anteriormente pela entidade proponente. Esta narrativa, que poderá ser ajustada/aprimorada com base nos resultados do mapeamento de atores e capacidades, deve ser utilizada para subsidiar a formulação do enunciado do problema central. Cabe recordar que a situação inicial estará relacionada à ausência ou algum tipo de deficiência na capacidade técnica de indivíduos, grupos, organizações ou arranjos institucionais.

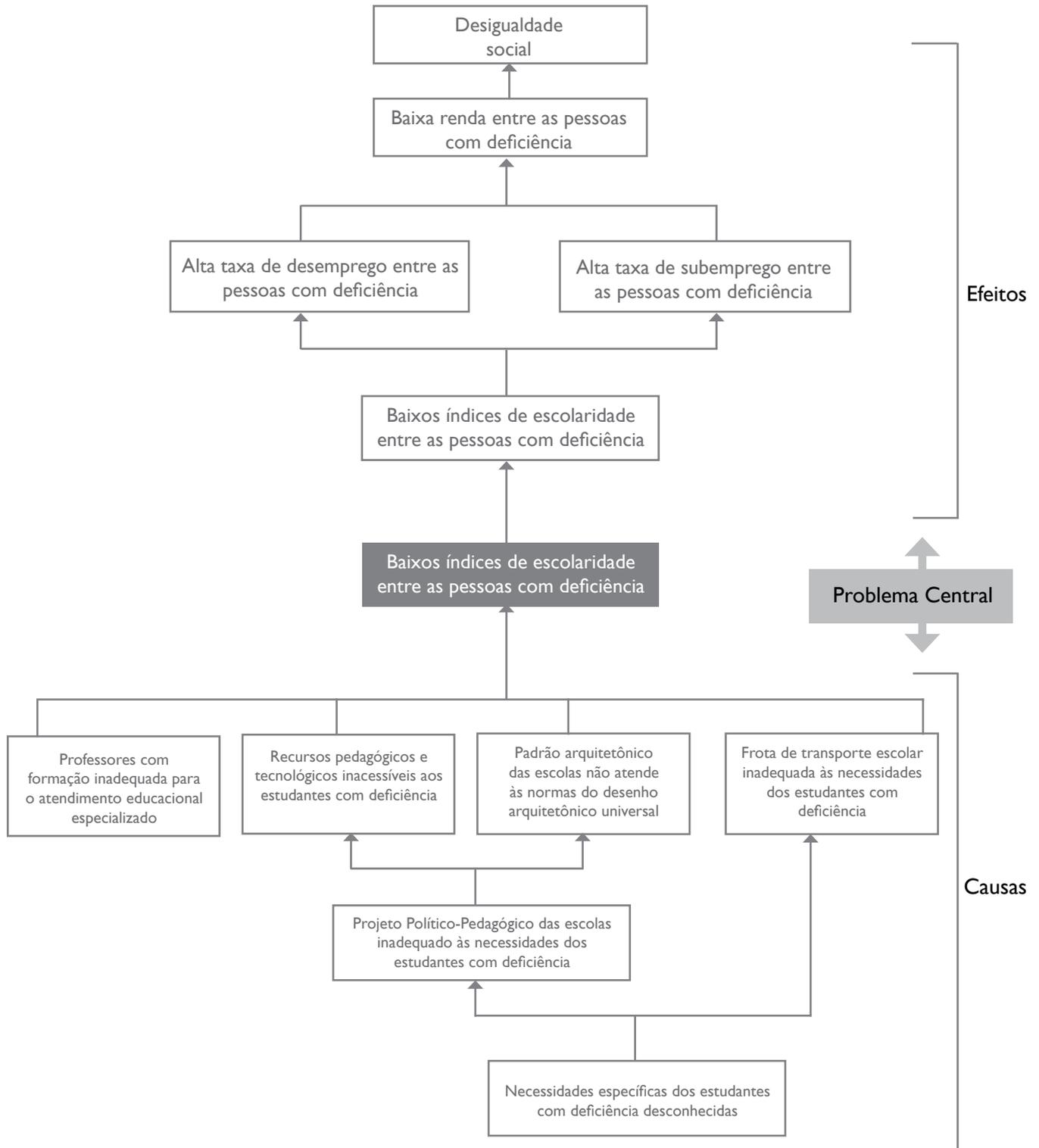
**Passo 2:** Por meio de uma 'chuva de ideias', identificar os problemas que o grupo considera estarem diretamente associados ao problema central. Os resultados do mapeamento de atores e capacidades, compartilhados entre os integrantes do grupo, fundamentam e devem subsidiar a realização desta tarefa. Servem de apoio as seguintes perguntas: 'Quais são os principais problemas enfrentados com relação ao problema central?', 'De quem são esses problemas e como sabemos que eles existem?'. Um enunciado sucinto de cada problema identificado deve ser escrito em uma tarjeta. Observação: Os problemas identificados têm de ser concretos, não podendo representar juízos de valor ou suposições que não possam ser verificadas na realidade. Problemas hipotéticos, por mais plausíveis que a sua ocorrência possa parecer, não deverão ser levados em conta.

**Passo 3:** Organizar os problemas identificados de acordo com as relações de causa e efeito existentes entre eles. Os problemas considerados pelo grupo como **causas** do problema central deverão ser agrupados abaixo deste último, representando a 'raiz' da árvore. Já os problemas que o grupo julgar serem **efeitos** decorrentes do problema central deverão ser colocados acima deste, formando os 'galhos' da árvore. Os problemas que não forem nem causa e nem efeito do problema central deverão ser colocados ao lado deste, no mesmo nível. Em seguida, as relações de causa e efeito entre os problemas deverão ser marcadas por meio de setas. Observação: A árvore de problemas possui níveis diferentes de causas ('raízes') e de efeitos ('galhos') do problema central ('tronco'): causas e efeitos diretos são colocados no primeiro nível, imediatamente abaixo ou acima do problema central, respectivamente. Causas e efeitos indiretos são colocados em níveis subsequentes (*secundário, terciário, etc.*), conforme mostra a Figura 8 abaixo. Poderão ser estabelecidos tantos níveis de raízes e galhos quanto necessário.

**Passo 4:** Revisar a árvore de problemas para corrigir possíveis lacunas de causas e efeitos ou falhas na concatenação lógica entre eles. Mediante esta revisão, se necessário, selecionar um novo problema central, que será, via de regra, aquele ao qual todas ou a maioria das causas concorrem e do qual todos ou a maioria dos efeitos decorrem. Nos casos de dúvida, o grupo deverá selecionar o problema cuja solução for considerada prioritária em atendimento às necessidades dos potenciais beneficiários.

**Passo 5:** Rever a árvore de baixo para cima, verificando se nenhuma informação foi negligenciada (causas e efeitos) e se a árvore montada atende à percepção do grupo em relação à situação analisada. Os passos 3 e 4 deverão ser repetidos até que todos os participantes do exercício considerem que o diagnóstico elaborado retrata com a maior fidelidade possível a situação existente e que as relações causais estejam corretamente representadas.

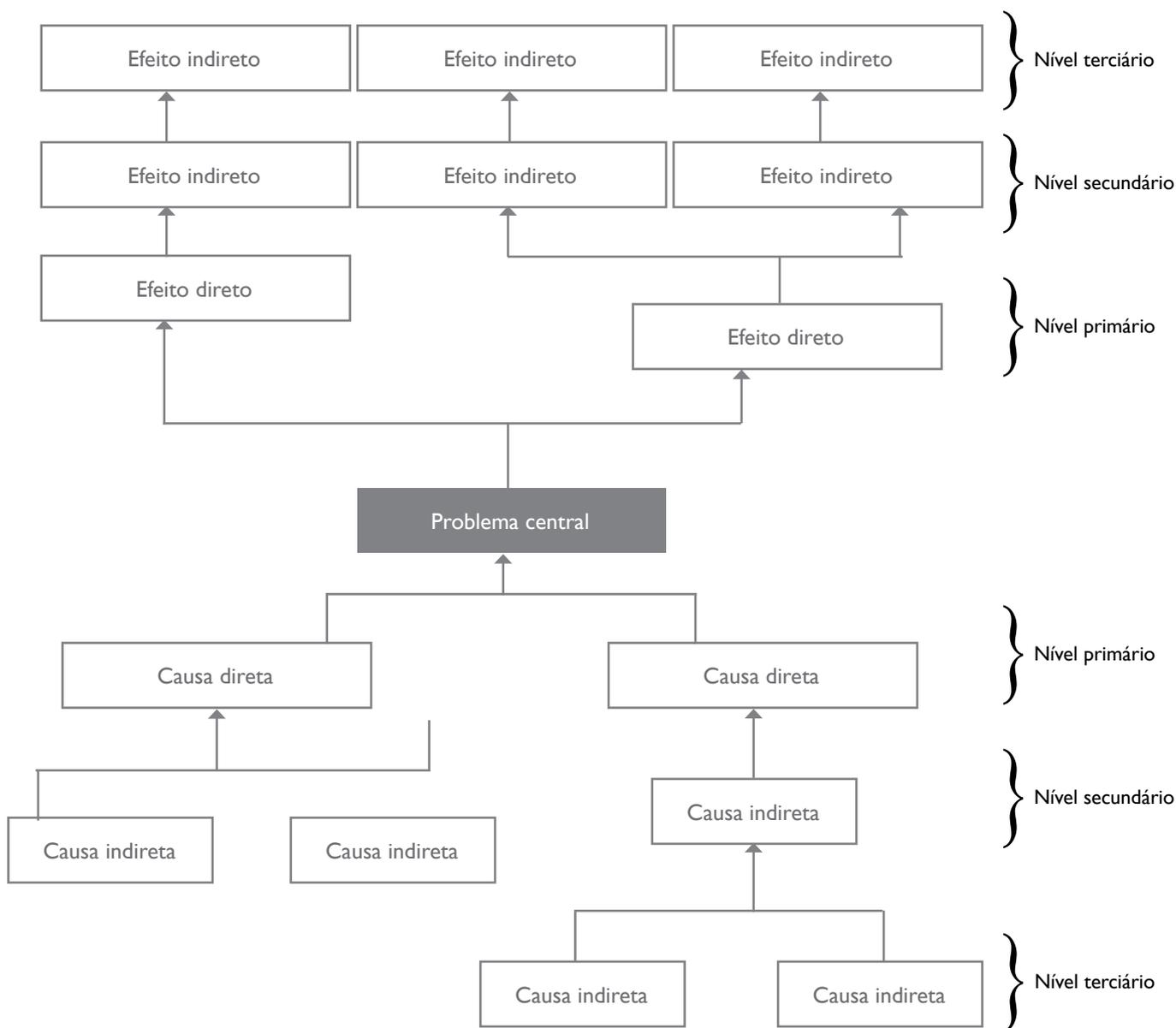
Figura 7 – Árvore de problemas – Exemplo



\* Nota: A solução que representa o 'tronco' da árvore de soluções não deve ser confundida com uma solução prioritária dentre as soluções que compõem este diagrama.

**Passo 5:** Rever a árvore de baixo para cima, verificando se nenhuma informação foi negligenciada (causas e efeitos) e se a árvore montada atende à percepção do grupo em relação à situação analisada. Os passos 3 e 4 deverão ser repetidos até que todos os participantes do exercício considerem que o diagnóstico elaborado retrata com a maior fidelidade possível a situação existente e que as relações causais estejam corretamente representadas.

**Figura 8 – Árvore de Problemas: Multiplicidade de causas e efeitos**



Observações:

- Uma boa definição dos problemas aumenta a probabilidade de se encontrar boas soluções. Por isso, as causas do problema central devem ser ramificadas tanto quanto possível, pois alimentarão o processo de busca por alternativas de soluções para a situação inicial.

- Apesar de ser uma ferramenta bastante útil, a árvore de problemas exige uma simplificação extrema da situação inicial, ademais de ser um exercício realizado num curto prazo de tempo, com base somente na experiência e conhecimento dos participantes. Por essa razão, nem sempre o diagrama corresponderá a uma análise exaustiva da situação que se deseja alterar em toda a sua complexidade. Não obstante, o diagrama de problemas deve ser desenhado da maneira mais linear e vertical possível.

**Quadro 4 - Dificuldade comum na formulação dos enunciados dos problemas**

<p><b>Problemas formulados como ausência da situação desejada e não como estados negativos. Na medida do possível, deve-se evitar enunciar um problema como a ausência da situação desejada ou de uma solução. Preferivelmente, cada enunciado fará referência a um estado negativo de circunstâncias, pessoas ou coisas. Os problemas enunciados como situações desejadas, mas ausentes podem ser imprecisos ou confusos, o que pode gerar desentendimentos futuros entre os parceiros ou abrir margem para interpretações tendenciosas.</b></p>	
<b>INDESEJÁVEL</b> Problema como ausência de solução	<b>PREFERÍVEL</b> Enunciado preciso / Problema como estado negativo
Indesejável: Problema como ausência de solução	‘A frota de veículos utilizada para o transporte escolar é inadequada às necessidades dos estudantes com deficiência.’ (Este enunciado deixa claro que o problema é a inadequação dos veículos da frota.)
‘Não há transporte para os estudantes com deficiência.’ (O número de veículos adaptados é insuficiente ou a frota nunca foi adaptada às necessidades dos estudantes com deficiência?)	‘Professores com formação inadequada para o atendimento educacional especializado.’
‘Faltam professores para prover atendimento educacional especializado.’ (O problema é a falta de dinheiro para contratação de professores, as suas competências inadequadas ou a má qualidade na sua formação? Quem é o responsável pelo problema: o órgão que faz os concursos/contratações ou aquele responsável pela sua formação? )	‘A produção agrícola é atacada por parasitas’.
<p><b>Enunciados vagos. Enunciados vagos dos problemas dificultarão a identificação de soluções mensuráveis para a árvore de soluções.</b></p>	
<b>INDESEJÁVEL</b>	<b>PREFERÍVEL</b>
‘Preconceito’	‘Percepções preconceituosas a respeito de trabalhadores com deficiência por parte de potenciais empregadores.’
‘Discriminação’	‘Práticas discriminatórias de recrutamento.’

**9.1.3. Análise de Soluções**

A análise de soluções consiste na conversão da carga negativa da árvore de problemas em termos positivos mediante a montagem de um segundo diagrama conhecido como ‘árvore de soluções’. Este novo diagrama fornece uma visão global da situação que poderá existir no futuro caso os problemas atuais sejam resolvidos.

A diferença entre a situação atual insatisfatória (refletida na árvore de problemas) e a situação futura almejada (refletida no conjunto de soluções da nova árvore) corresponderá à mudança à qual a cooperação técnica deverá contribuir.

Uma **solução** é um problema definido numa perspectiva positiva e passível de ser medido por indicadores.

### Como elaborar a Árvore de Soluções?

**Passo 1:** Inverter a carga negativa do problema central, convertendo-o numa situação positiva desejada e, em seguida, numa solução mensurável. Esta deve ser recolocada no centro do quadro, no mesmo lugar que antes ocupava o problema central ('tronco da árvore'). **Observação:** A finalidade da análise de soluções é a construção de um cenário futuro desejado e não a definição dos **elementos da estrutura lógica do projeto**, processo a ser realizado posteriormente. Nesse sentido, a 'solução central' não equivale, necessariamente, ao objetivo prioritário ou ao objetivo específico a ser adotado pelo futuro projeto.

Exemplos: Conversão do problema central em solução mensurável

Problema Central: 'Baixo rendimento escolar entre os estudantes com deficiência.'

Inversão: 'Baixo rendimento escolar entre os estudantes com deficiência.'

Solução mensurável: 'Aumentar o rendimento escolar entre os estudantes com deficiência.'

**Passo 2:** Inverter a carga negativa dos demais problemas da árvore de problemas em termos positivos e, em seguida, em soluções mensuráveis. O que foi anteriormente identificado como as causas do problema central ('raízes' da árvore de problemas) passa a corresponder aos **meios** necessários à consecução da solução localizada no centro do quadro. A seguinte pergunta pode auxiliar este processo: 'Como este problema pode ser transformado em uma medida que contribua para o alcance da solução que está no centro do quadro?'

Exemplos: Conversão de causas em meios

Causa: Padrão arquitetônico das escolas não atende às normas do desenho arquitetônico universal

Inversão: Padrão arquitetônico das escolas atende às normas do desenho arquitetônico universal

Meio (solução mensurável): Universalizar o padrão arquitetônico das instalações físicas das escolas

Causa: Necessidades específicas dos estudantes com deficiência desconhecidas

Inversão: Necessidades específicas dos estudantes com deficiência conhecidas

Meio (solução mensurável): Produzir dados estatísticos sobre as necessidades específicas dos estudantes com deficiência

**Passo 3:** Reformular os problemas identificados como efeitos na árvore de problemas (os 'galhos') em termos positivos de forma a que traduzam '**fins**' realisticamente alcançáveis. O conjunto de fins de vários níveis refletido pela árvore de soluções auxilia a compreensão do contexto setorial no qual se insere o problema que deu origem à solicitação de cooperação pela instituição proponente.

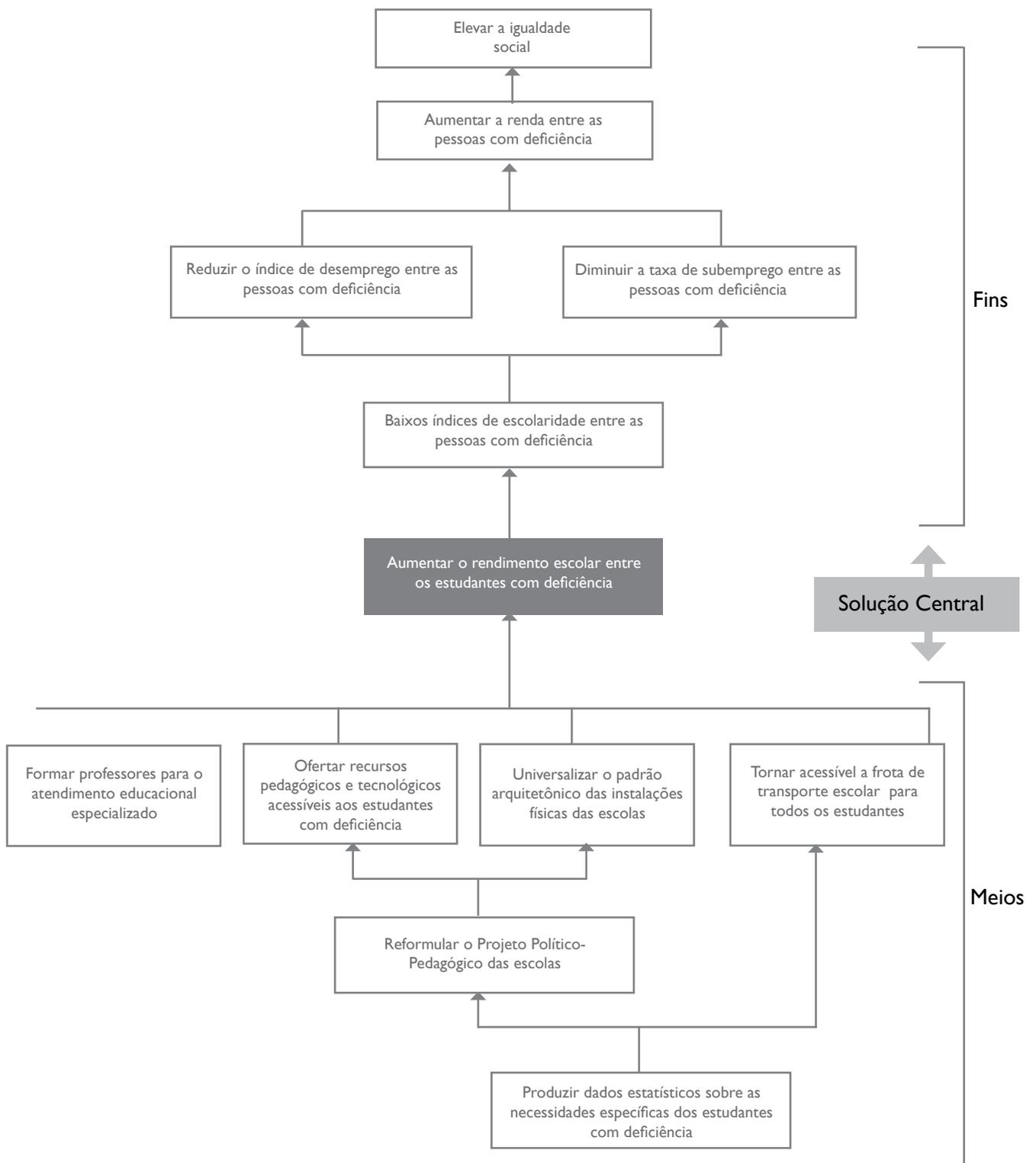
Exemplo:

Efeito: Baixa renda entre as pessoas com deficiência

Inversão: Pessoas com deficiência com renda maior

Fim (solução mensurável): Aumentar a renda das pessoas com deficiência

**Figura 9 – Árvore de Soluções - Exemplo**



\* **Nota:** A solução que representa o 'tronco' da árvore de soluções não deve ser confundida com uma solução prioritária dentre as soluções que compõem este diagrama.

**Passo 4:** Revisar a árvore de soluções com vistas a detectar e corrigir eventuais falhas na identificação de meios e fins, quer dizer, de ausências ou ‘buracos’ no esquema de soluções, bem como nas relações de causa e efeito existentes entre elas. Caso necessário, novas soluções dentre os fins ou meios deverão ser agregadas ou eliminadas, de acordo com decisões do grupo.

**Quadro 5 – Dificuldades comuns na formulação dos enunciados das soluções**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Um enunciado com duas soluções ou propósitos distintos: Para efeitos de formulação da árvore de soluções, cada enunciado deve fazer referência a apenas uma solução e ser indicado numa só tarjeta.</li> </ul>	
<p><b>Indesejável</b></p>	<p><b>Preferível</b></p>
<p>“Reduzir o índice de repetência e eliminar a evasão escolar.” (Duas soluções diferentes na mesma tarjeta)</p>	<p>“Duplicar a produção agrícola.”                  “Expandir o emprego no campo.”                  (Duas soluções em dois enunciados distintos, indicados em tarjetas separadas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enunciados imprecisos: As soluções devem ser mensuráveis e os seus enunciados precisos.</li> </ul>	
<p><b>Enunciado vago / Solução imprecisa</b></p>	<p><b>Enunciado preciso / Solução mensurável</b></p>
<p>‘Modificar o ambiente escolar acolhendo a diversidade’                  ‘Combater a discriminação’.</p>	<p>‘Adaptar as instalações físicas das escolas às necessidades dos estudantes com deficiência’                  ‘Aumentar o número de empresas que adotam práticas não-discriminatórias’.</p>

**9.1.4. Análise de Estratégias**

O último passo da fase analítica consiste na seleção da melhor **estratégia de ação** para o alcance das soluções almejadas. Trata-se da escolha, dentre as opções elegíveis, da solução que dará origem ao Objetivo Específico do projeto, bem como dos meios a serem utilizados para a sua concretização. Da mesma forma que os exercícios que a precedem, a análise de estratégias deve ser uma reflexão conjunta. Dado o contexto específico da iniciativa de cooperação técnica que está sendo prospectada, a alternativa selecionada deve corresponder, concomitantemente:

- (i) a uma estratégia de ação elegível;
- (ii) à estratégia de ação mais adequada a atender às necessidades dos beneficiários;
- (iii) à estratégia de ação com maior viabilidade técnica, financeira, econômica, e operacional, além de equivaler ao curso de ação com maior potencial de sustentabilidade.

Como realizar a análise de estratégias?

**Passo 1:** Mediante uma nova ‘chuva de ideias’, identificar possíveis medidas a serem tomadas para a concretização de cada uma das soluções localizadas na ‘raiz’ da árvore.

Exemplos:

Solução: ‘Capacitar professores a oferecer atendimento educacional especializado’.

Possíveis medidas:

- ‘Reformar o currículo de formação dos professores de forma a incluir o Atendimento Educacional Especializado (AEE)’.

- ‘Oferecer formação continuada em AEE para os professores em serviço na rede pública de ensino.’
- ‘Formar professores multiplicadores em atendimento educacional especializado’.

**Solução:** ‘Adaptar as instalações físicas das escolas às necessidades dos estudantes com deficiência’.

**Possíveis medidas:**

- ‘Reformar a estrutura física das escolas’.
- ‘Formular e adotar um padrão arquitetônico inclusivo para as escolas’.

**Passo 2:** Selecionar as medidas elegíveis relacionadas às soluções localizadas abaixo da solução central. Para tanto, o grupo deve determinar a elegibilidade das medidas identificadas mediante a aplicação das perguntas contidas no Roteiro de Análise de Elegibilidade (Quadro 6 a seguir). São consideradas elegíveis as medidas sobre as quais se obtiver resposta positiva a todas as perguntas listadas.

### Quadro 6 – Roteiro para Análise de Elegibilidade

Perguntas de apoio	Critérios
<p>1. Para que possa ser atingido, este objetivo requer o desenvolvimento de capacidades? Medidas de cunho puramente humanitário ou que constituam mecanismos de cooperação econômica ou financeira deverão ser desconsideradas.</p> <p>2. Em caso de resposta positiva à pergunta anterior, o desenvolvimento de capacidades poderia se dar por meio de um ou mais dos aportes técnicos e/ou mecanismos operacionais elegíveis? (vide listagem na coluna ao lado)</p>	<p><b>Quanto ao objeto da cooperação técnica e às modalidades de intercâmbio técnico:</b></p> <p><b>I. São elegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <p><b>I.1 – Quanto ao objeto da iniciativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ações de desenvolvimento social e econômico (diferentemente da ajuda humanitária ou de ações assistencialistas) baseadas no compartilhamento de conhecimentos, práticas ou experiências entre instituições/entidades brasileiras e suas congêneres ou afins em outros países em desenvolvimento;</li> </ul> <p><b>I.2 – Quanto às modalidades de intercâmbio técnico contempladas no projeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitação de recursos humanos (seminários, cursos, treinamentos e oficinas técnicas);</li> <li>- concepção e aplicação de metodologias, técnicas, estratégias e abordagens;</li> <li>- desenvolvimento de modelos gerenciais, ferramentas administrativas e/ou de processos produtivos e operacionais de uma organização;</li> <li>- produção de estudos, análises, pesquisas e diagnósticos de cunho técnico; mapas; manuais, cartilhas e publicações afins;</li> <li>- cessão, aquisição ou transferência de materiais, bens e equipamentos em caráter complementar, desde que combinada a uma categoria de aporte técnico elegível.</li> </ul> <p><b>II. São inelegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoio orçamentário ao país parceiro ou a doação de dinheiro em qualquer forma;</li> <li>• concessão de crédito subsidiado, estabelecimento de linhas de financiamento ou fundos rotativos, ou qualquer outro tipo de operação creditícia/financeira;</li> <li>• concessão de bolsas de estudo ou qualquer ação no campo acadêmico;</li> <li>• aquisição de bens imóveis;</li> </ul>

Perguntas de apoio	Critérios
<p>(Continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• construção e/ou reforma de infraestruturas físicas em larga escala;</li> <li>• pagamento de despesas continuadas ou financiamento de atividades-meio das instituições beneficiárias do(s) país(es) parceiro(s) (e.g. pagamento de salários de funcionários; gastos com taxas de serviços públicos);</li> <li>• provimento direto de bens e serviços públicos (e.g. operação de escolas, hospitais e delegacias; policiamento; construção de infraestrutura sanitária ou de transporte; recolhimento de lixo);</li> <li>• prestação de serviços profissionais, de caráter pontual ou continuado, em apoio às atividades das instituições beneficiárias (e.g. assessoria jurídica, suporte de informática).</li> </ul>
<p>3. Existem experiências brasileiras testadas e consagradas na temática ou área específica na qual estariam inseridas as ações de capacitação em questão?</p> <p>4. Em caso de resposta positiva à pergunta acima, o grupo sabe apontar quais são as instituições brasileiras que detêm tais experiências e que poderiam disponibilizar recursos técnicos e humanos para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul nesta matéria?</p> <p>5. O setor, subsetor ou área temática na qual se insere este objetivo (ou as medidas necessárias para atingi-lo) está alinhado às prioridades estabelecidas em eventuais marcos programáticos para a cooperação técnica entre o Brasil e o(s) País(es) Parceiro(s)? (Caso não existam tais marcos, esta pergunta deverá ser desconsiderada.)</p> <p>6. Verifica-se ausência de duplicidade entre (i) o objetivo sob análise ou qualquer uma das medidas necessárias para alcançá-lo e (ii) as demais iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s)?</p> <p>7. As ações prospectadas como meios para o alcance deste objetivo estão alinhadas ao mandato e/ou atribuições das instituições cooperantes envolvidas tanto do lado brasileiro quanto do lado do(s) país(es) parceiro(s)?</p>	<p><b>Em relação aos princípios e diretrizes adotados pelo Governo brasileiro para a cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <p><b>I. São elegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as iniciativas que tenham por foco o compartilhamento de experiências (e.g. conhecimentos, metodologias, experiências) <b>disponíveis no Brasil</b>. Estas poderão ser reformuladas e adaptadas à realidade do(s) país(es) parceiro(s), servindo de base para o desenvolvimento de novas práticas e técnicas pela(s) instituição(coes) beneficiada(s);</li> <li>• as iniciativas com participação direta e efetiva das entidades brasileiras detentoras das experiências e conhecimentos a serem compartilhados (temática ou subsetor específico no qual o Projeto se insere), e</li> <li>• as iniciativas que estejam alinhadas a eventuais marcos programáticos ou prioridades estabelecidas para a cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(es) parceiro(s).</li> </ul> <p><b>II. São ineligiáveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as iniciativas de <b>cooperação técnica Sul-Sul</b> que apresentem duplicidade face a outros projetos e atividades de intercâmbio entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s), independentemente (i) da etapa do ciclo de vida em que se encontrem (identificação, prospecção, formulação, implementação, ou já concluídas). A duplicidade pode se dar:             <ol style="list-style-type: none"> <li>i. com relação ao problema que é objeto da iniciativa, e/ou</li> <li>ii. no âmbito das capacidades a serem desenvolvidas, complementadas e disseminadas.</li> </ol> </li> </ul>

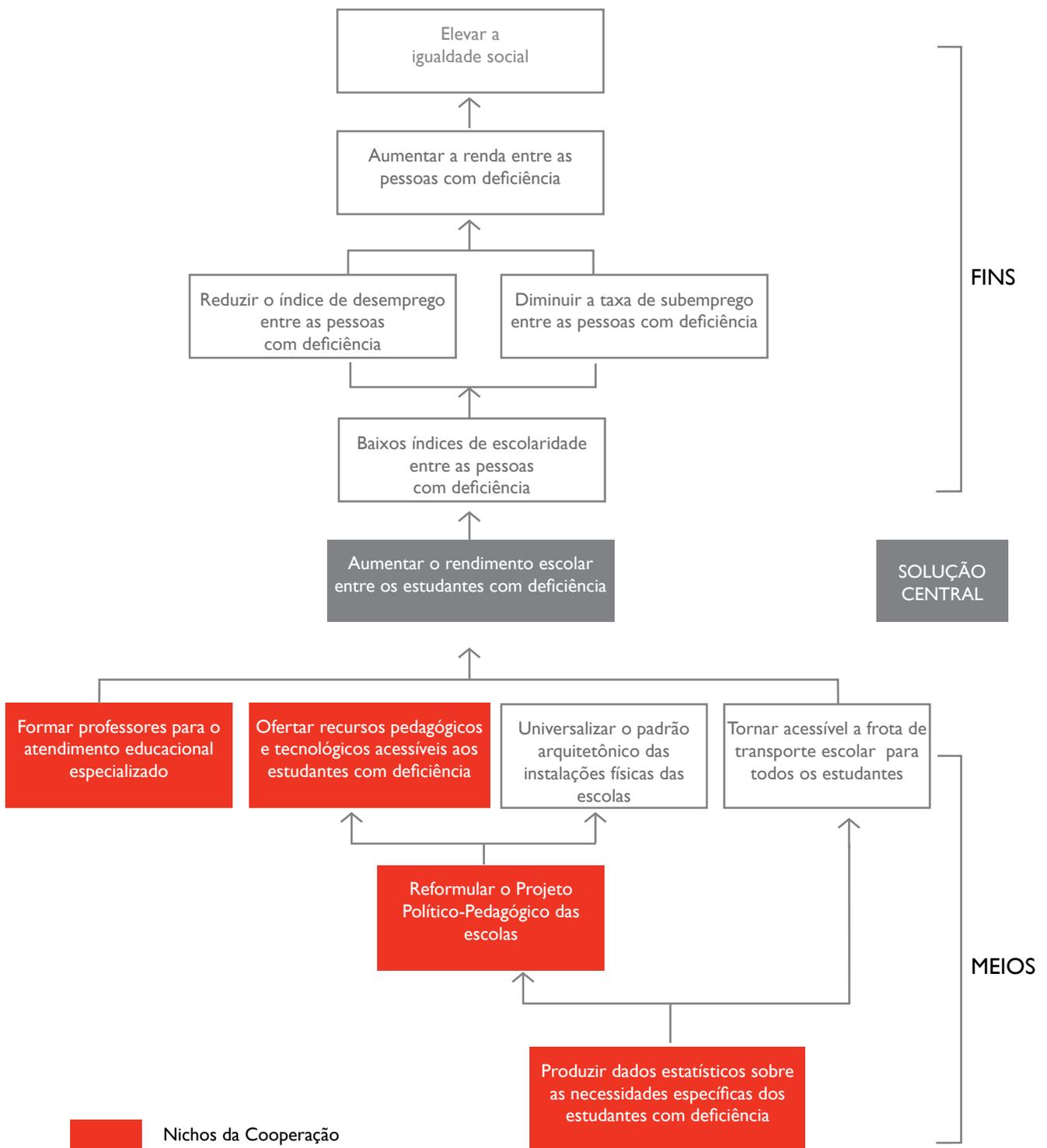
Exercício de identificação dos nichos de cooperação – Exemplos

Solução	Possíveis medidas	Medida elegível para uma ação de CTSS*?	Por quê?
Formar professores para o atendimento educacional especializado	Reavaliar o currículo de formação dos professores que atuam na educação especial.	Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade
	Oferecer formação continuada em AEE para os professores em serviço na rede pública de ensino	Não	Constitui provisão direta de serviços públicos. Ações continuadas no tempo não são elegíveis.
	Desenvolver e implantar sessões de curso de formação de professores multiplicadores formados em AEE	Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade
Ofertar recursos pedagógicos e tecnológicos acessíveis aos estudantes com deficiência	Criar salas de recursos multifuncionais nas escolas de toda a rede pública	Não	Requer reforma e construção de infraestrutura em larga escala
	Implantar sala de recursos multifuncionais em uma escola piloto da rede pública, com vistas a sistematizar a experiência e disseminá-la.	Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade
		Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade
	Formular proposta pedagógica orientadora para a língua nacional de sinais.	Sim	A adoção de um novo padrão arquitetônico não é uma medida que possa ser tomada pelo projeto. É, na verdade, uma decisão a ser tomada pelas autoridades e atores locais, não pelo projeto.

Universalizar o padrão arquitetônico das instalações físicas das escolas	Adotar o padrão arquitetônico universal para as escolas	Não	A adoção de um novo padrão arquitetônico não é uma medida que possa ser tomada pelo projeto. É, na verdade, uma decisão a ser tomada pelas autoridades e atores locais, não pelo projeto.
Tornar acessível a frota de transporte escolar para todos os estudantes	Reformar ou adquirir nova frota de transporte escolar.	Não	Requer o provimento de bens em larga escala.
Reformular o Projeto Político-Pedagógico das escolas	Desenvolver e implantar, em escolas-piloto, proposta de modelo de Projeto Político Pedagógico inclusivo.	Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade com relação à medida de reformulação do padrão arquitetônico
Produzir dados estatísticos sobre as necessidades específicas dos estudantes com deficiência	Elaborar, validar e implantar metodologia de pesquisa para coleta de dados sobre as necessidades educacionais dos estudantes com deficiência.	Sim	Resposta positiva a todas as perguntas do Roteiro para Análise de Elegibilidade com relação à medida de reformulação do padrão arquitetônico. No caso do censo escolar, um projeto de cooperação técnica pode colaborar na concepção, planejamento e instrumentalização do beneficiário, cabendo a condução do censo propriamente dito à instituição beneficiária, fora do âmbito do projeto.
	Formar pesquisadores na aplicação da nova metodologia. Em paralelo, a instituição executora do projeto deverá prover os meios que permitam registrar, manter e processar os dados estatísticos, como base de referência para futuros exercícios de planejamento.		

\* CTSS = Cooperação técnica Sul-Sul

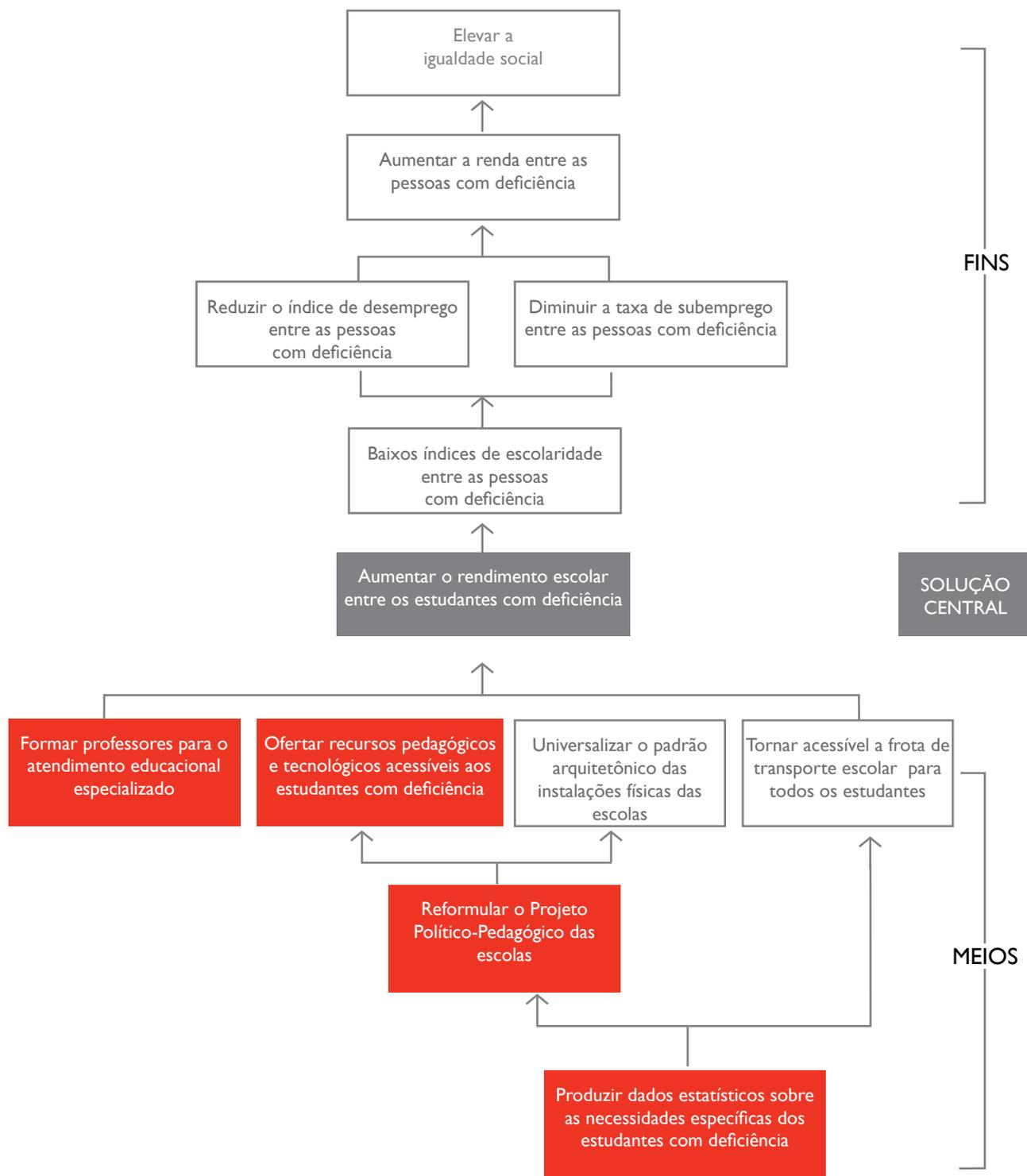
**Figura 10 – Árvore de Soluções com nichos da cooperação**



**Passo 3:** Marcar no quadro os nichos da cooperação, correspondentes às soluções que tenham medidas elegíveis para a cooperação técnica Sul-Sul.

**Passo 4:** Identificar as possíveis estratégias de ação para o projeto dentre os nichos da cooperação. Cada estratégia de ação em potencial consiste num conjunto composto pela solução central e pelas soluções elegíveis que localizados abaixo dela. Estas últimas (soluções da 'raiz') equivalem aos meios necessários à consecução da solução central no âmbito de cada estratégia de ação em potencial.

Figura 11 – Árvore de possíveis estratégias de ação



Nichos da Cooperação



Delimitações de possíveis estratégias de ação

**Passo 5:** Selecionar a estratégia de ação do projeto mediante a realização de uma análise de viabilidade fundamentada nos parâmetros apresentados a seguir. Apenas as estratégias de ação elegíveis deverão ser levadas em conta. A estratégia de ação que obtiver a melhor avaliação geral do grupo em relação aos referidos parâmetros equivalerá à alternativa mais viável e que deverá, portanto, ser selecionada para o projeto.

**a) Fatores de viabilidade técnica:**

- Pertinência, ou seja, atendimento às necessidades dos beneficiários diretos e indiretos;
- Acesso a metodologias e técnicas adequadas e compatíveis às exigências do problema que se deseja solucionar;
- Acesso a recursos humanos qualificados durante toda vigência do projeto (especialistas que comporão equipe técnica do futuro projeto). (Em outras palavras, os parceiros do projeto colocarão especialistas à disposição do projeto? Eles possuem as qualificações necessárias? Eles estarão disponíveis sempre que necessário?), e
- Foco no compartilhamento de experiências e conhecimentos disponíveis no Brasil.

b) Fatores de viabilidade econômica e financeira:

- Acesso/disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros suficientes durante toda a duração do projeto;
- Acesso aos insumos materiais necessários;
- Adequação do horizonte temporal das atividades ("Será possível implementar todas as ações no horizonte de tempo médio de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul?");

c) Relação custo-benefício: Para ser viável sob este ponto de vista, os potenciais benefícios de uma dada estratégia de ação deverão justificar os custos financeiros, técnicos e operacionais de sua implantação. Em vista disso, a alternativa de ação com melhor custo-benefício será a que apresentar, aos olhos das futuras instituições cooperantes, o maior potencial para geração de avanços sociais (resultados positivos em atendimento às necessidades dos beneficiários) com o menor custo.

d) Fatores de viabilidade operacional:

- Quantidade e qualificação das equipes de suporte administrativo e operacional, não só no âmbito da instituição executora, mas também das demais instituições parceiras, conforme necessário;
- Disponibilidade e continuidade de pontos-focais nas instituições envolvidas durante toda a duração do projeto;
- Acesso e disponibilidade de infraestruturas apropriadas (e.g. instalações físicas; energia; transportes);
- Acesso e disponibilidade de recursos materiais adequados;
- Existência de mercado fornecedor para os bens e serviços necessários à realização das ações previstas e cuja licitação/contratação já possa ser antecipada (e.g. equipamentos, maquinário, insumos agrícolas).

e) Fatores de viabilidade ambiental: Potencial das estratégias de ação para a geração de impactos (efeitos) ambientais positivos e negativos, bem como da disponibilidade de possíveis medidas de controle/neutralização de eventuais impactos negativos.

f) Fatores de sustentabilidade:

- Compatibilidade com as prioridades setoriais ou com a política ou programa público do país proponente;
- Potencial de aceitação e de apoio político por parte dos beneficiários diretos e indiretos e outras partes interessadas;
- Potencial de envolvimento, comprometimento e de mobilização de beneficiários diretos, indiretos e outras partes interessadas em favor do futuro projeto;
- Previsão de disponibilidade futura de meios financeiros, humanos e físicos para multiplicação

dos resultados e manutenção do novo patamar proporcionado pela cooperação (potencial de sustentabilidade da situação almejada uma vez que o salto qualitativo proporcionado pelo projeto tenha se concretizado), e

- Previsão de acesso a financiamentos públicos ou de instituições internacionais para sustentação das mudanças uma vez que o projeto esteja concluído (e.g. previsão de disponibilidade orçamentária para exercícios futuros).

### 9.1.5. Análise de Riscos

Os Riscos equivalem à probabilidade de ocorrência de situações adversas para o projeto sobre as quais os parceiros diretamente envolvidos **não possuem** controle. A concretização dos riscos durante a etapa de implementação de uma iniciativa de cooperação técnica pode comprometer a obtenção e a sustentabilidade dos Produtos e dos Resultados desejados, a execução tempestiva das atividades e/ou a disponibilidade dos insumos necessários.

Os riscos podem ter duas origens: interna (e.g. falta de condições das instituições cooperantes em participar efetivamente da implementação técnica do projeto ou de satisfazer requisitos técnicos e logísticos no decorrer do projeto) ou externa (e.g. efeitos negativos de uma eventual instabilidade no ambiente externo do projeto ou a possibilidade de ocorrência de ingerências não previstas na condução do projeto).

Exemplos de riscos:

- Riscos econômicos, políticos e ambientais:
  - Crise econômica;
  - Eventos climáticos e geológicos (e.g. secas, enchentes, ciclones, terremotos);
  - Instabilidade política ou social, conflitos civis ou internacionais envolvendo o país parceiro;
  - Instabilidade institucional ou de vontade política dos dirigentes.
- Riscos administrativos, financeiros ou operacionais:
  - Os pontos-focais do projeto deixam a instituição cooperante ou mudam constantemente;
  - Atrasos no desembaraço aduaneiro de insumos;
  - Falta de pagamento dos funcionários da instituição cooperante do país parceiro por falta de recursos financeiros;
  - Variações constantes no número e na qualificação dos indivíduos envolvidos no projeto;
  - Qualidade da infraestrutura física e de comunicações inconstante.
- Riscos técnicos: Qualquer evento ou fator que possa vir a prejudicar ou impossibilitar a obtenção dos Resultados esperados (desenvolvimento de capacidades) nas dimensões individual, organizacional e/ou institucional. Os riscos técnicos podem ser consequência dos demais tipos de riscos.

A análise de riscos consiste numa valoração qualitativa da probabilidade de ocorrência de cada risco identificado para um projeto, combinada a uma ponderação das possíveis consequências negativas de tal ocorrência. Em seguida, os resultados da análise são utilizados para a elaboração de um plano de contingência com medidas a serem tomadas pelas instituições parceiras no enfrentamento dos riscos que por ventura vierem a se materializar.

#### Passo a passo para a análise de riscos

**Passo I:** Identificar os possíveis riscos internos e externos à iniciativa de cooperação, bem como as consequências negativas para o projeto da ocorrência de cada um deles, levando-se em conta as variáveis de custo, de tempo e de qualidade das Atividades e Produtos, ou ainda o alcance de Resultados e do Objetivo Específico almejados. As fontes de

informação para a análise de riscos incluem o mapeamento de atores e capacidades, a estrutura e a matriz lógica e a experiência e o conhecimento dos participantes do grupo de prospecção. Perguntas norteadoras desta tarefa incluem:

- ‘Quais são os fatores do contexto que poderão comprometer o desenvolvimento das ações?’, ‘A estrutura lógica está completa e coerente?’
- ‘Quais são as suposições inerentes aos elos de causa e efeito que compõem a estrutura lógica do projeto?’ ‘Quão prováveis são tais suposições?’
- ‘A estrutura do projeto pode garantir a realização dos Produtos?’
- ‘Os recursos humanos, materiais, técnicos e/ou financeiros a serem disponibilizados pelo lado brasileiro e pelo lado do país parceiro são suficientes e adequados para a implantação do projeto?’

**Passo 2:** Estimar a probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos identificados e a intensidade do seu impacto provável.

Probabilidade de ocorrência	Grau estimado do impacto para o projeto
Baixa	Fraco impacto negativo
Média	Médio impacto negativo
Alta	Forte impacto negativo

**Passo 3:** Definir o tipo de resposta para cada risco identificado. Existem três tipos diferentes de respostas aos riscos, a serem aplicadas conforme o grau de severidade: (a) ignorar, (b) evitar ou (c) mitigar o risco.

Probabilidade de Ocorrência	Grau do impacto	Resposta a ser tomada
Baixa	Baixo	Ignorar
Baixa	Médio ou Alto	Evitar ou mitigar
Média	Baixo ou Médio	Evitar ou mitigar
Alta	Baixo	Mitigar
	Médio ou Alto	Evitar o risco, mudando o desenho do projeto. Caso isso não seja possível, a ideia de projeto conforme concebida deverá ser abandonada.

a) **Ignorar o risco** (somente os riscos com baixa probabilidade e fraco impacto provável poderão ser ignorados.);

b) **Evitar o risco:** Ajustar o desenho do projeto (e.g. estratégia de ação, insumos), eliminando ou substituindo certos elementos com vistas a eliminar o risco ou a blindar os objetivos e resultados esperados das consequências negativas da sua materialização, e

c) **Mitigar o risco:** Reduzir a probabilidade de ocorrência ou as consequências negativas de um evento adverso até um patamar aceitável, estabelecendo um plano de contingência. O plano consiste num conjunto de medidas mitigadoras a serem aplicadas por ocasião da materialização de cada risco durante a implementação do projeto. Quando esta opção é selecionada, vale alocar recursos contingenciais ao orçamento do projeto, como mais tempo, recursos financeiros, técnicos e especialistas.

**Passo 4:** Identificados os riscos que deverão ser mitigados caso venham a se materializar, é preciso elaborar o plano de contingência. Esta tarefa é feita com base na pergunta ‘como o projeto deverá lidar com esse risco

caso ele venha a ocorrer?”. Do plano de contingência deverá constar a designação da unidade funcional e da pessoa responsáveis pela tomada das providências mitigadoras, bem como por comunicar a ocorrência do risco a todos os parceiros da iniciativa de cooperação. Essas informações deverão ser devidamente registradas na seção do Documento de Projeto dedicada aos riscos para que estes últimos possam ser monitorados e o plano de contingência acionado tempestivamente durante a etapa de implementação.

Exemplo: Projeto de capacitação comunitária para autonomia no acesso à água potável cujos produtos principais são a geração de um modelo de cisternas adaptado ao clima e à geografia local

Risco em análise: Seca sazonal

Grau estimado do impacto do risco para o projeto: Médio

Probabilidade de ocorrência do risco: Alta

Tipo de Resposta: Evitar o risco, mudando o desenho do projeto. Neste caso hipotético em particular, a resposta negociada entre as entidades cooperantes foi a de ajustar o cronograma de execução do projeto de forma a evitar que atividades que dependem de chuvas sejam prejudicadas pela seca.

## 9.2. Fase de Planejamento

Antes da Fase de Planejamento, recomenda-se revisitar os elementos conceituais elencados na Parte I, Seção 7 deste Manual.

A exemplo da Fase Analítica, os exercícios abarcados pela Fase de Planejamento devem ser realizados de forma conjunta, mesmo que em caráter preliminar, com participação das futuras instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do(s) país(es) parceiro(s).

Durante a fase de planejamento, não raro, são identificadas lacunas ou outras falhas nas fases anteriores, uma vez que a concepção e a elaboração de um projeto são processos dinâmicos. Por isso, cada nova fase serve ao controle e validação da sua precedente. Logo, sempre que necessário, ajustes deverão ser realizados.

### 9.2.1. Elaboração da Estrutura Lógica

Os elementos da estrutura lógica do projeto são deduzidos da estratégia de ação eleita para o projeto como resultado da ‘análise de alternativas’.

#### a) Objetivo de Desenvolvimento:

O Objetivo de Desenvolvimento é indicado pela instituição proponente e deverá estar alinhado e harmonizado aos fins de longo prazo indicados na árvore de problemas (os ‘galhos’ da árvore de objetivos).

#### **Formulação do enunciado de Objetivo de Desenvolvimento:**

O enunciado do Objetivo de Desenvolvimento é preferencialmente expresso por verbos no infinitivo.

Exemplos:

- ‘Aumentar a renda básica da população.’
- ‘Universalizar o ensino básico’

#### b) Objetivo Específico:

A definição do Objetivo Específico, realizada com base na árvore de soluções, diz respeito à determinação do escopo técnico, financeiro e operacional do futuro projeto segundo a disponibilidade de tempo e de recursos técnicos, humanos, materiais e financeiros. A determinação desse escopo, cuja decisão final deve ser

pactuada entre as futuras instituições cooperantes, é realizada da seguinte maneira: se houver recursos para tanto, o Objetivo Específico poderá corresponder à solução central; caso contrário, o Objetivo Específico deverá ser escolhido dentre as demais soluções pertencentes à estratégia de ação eleita para o projeto (como resultado da análise de viabilidade) e que estejam abaixo da solução central.

Isso quer dizer que, na prática, não é necessário que o Objetivo Específico escolhido corresponda ao problema central detectado. A equipe deve ter a liberdade de poder redefini-lo, em vista dos resultados da análise de alternativas, da disponibilidade de recursos e da missão das instituições parceiras (tanto do lado brasileiro quanto do lado do país parceiro).

Na formulação do enunciado de Objetivo Específico deve-se:

- Usar apenas uma ideia por enunciado;
- Utilizar uma única sentença, curta e objetiva;
- Empregar termos precisos e passíveis de mensuração, como *ampliar, universalizar, duplicar, reduzir, instalar, atender, estabelecer*, em oposição a termos vagos como promover, apoiar, fortalecer, estimular.

O enunciado do Objetivo Específico deve determinar precisamente:

- A situação esperada após a implementação do projeto, equivalente à solução ou redução do problema inicial;
- O beneficiário ou o sujeito da mudança, seja uma instituição capacitada, um grupo de indivíduos ou uma comunidade beneficiada, e
- A área geográfica que a mudança deve abranger ou atingir, como um bairro, um município ou uma província/região.

Exemplo:

*“Ampliar o acesso à água potável e livre de contaminação à população da comunidade ‘x’.”*

Problemas comuns na formulação do enunciado do Objetivo Específico incluem:

o Apresentação do Objetivo Específico como uma simples somatória dos Resultados e não como a indicação de uma mudança de maior escopo (ou salto qualitativo) à qual os Resultados devem contribuir.

Exemplo:

*CORRETO: ‘Aumentar a qualidade da água do rio que serve a ‘comunidade x.’*

*ERRADO: ‘Melhorar o processo de tratamento da água do rio e reduzir as emissões de poluentes.’*

o Tendência de “importar” metas de políticas ou programas públicos do parceiro interessado na cooperação técnica e incorporá-las como propósito do projeto. A fim de evitar esse erro, deve-se ter sempre em mente que um projeto de cooperação técnica tem a função de desenvolver capacidades, não a de proporcionar meios ou servir de instrumento para a implementação de ações finalísticas dos governos parceiros.

Exemplo:

*ERRADO: ‘Oferecer formação continuada para os professores em serviço de modo a ofertar o atendimento educacional especializado a estudantes com deficiência.’*

**Observação:** Este enunciado é inadequado porque a formação continuada de professores após o projeto é um serviço de responsabilidade do país parceiro. Além disso, o enunciado acima apresenta dois objetivos quando deveria haver apenas um (vide explicação no próximo item).

o Utilização de dois objetivos em um único enunciado, com relação hierárquica de causa e efeito entre eles.

Exemplos:

**ERRADO:** *‘Aumentar o rendimento acadêmico entre estudantes com deficiência de modo a/com vistas a aumentar os índices de escolaridade entre as pessoas com deficiência.’*

(A ‘Figura 10 – Árvore de Soluções’ mostra com clareza a existência de relação de causa e efeito entre esses dois objetivos)

**CORRETO:** *Enunciar apenas um Objetivo Específico, de forma concisa:*

*‘Aumentar o rendimento acadêmico entre os estudantes com deficiência do ensino fundamental nas províncias ‘x’ e ‘y’.*

Por fim, o enunciado do Objetivo Específico não deve ser integrado por ‘explicações’ para ‘reforçar’ o seu entendimento. Apenas o enunciado conciso deve bastar. Geralmente, tais explicações fazem referência a indicadores ou metas que deverão estar localizados na matriz lógica (Seção 9.2.2 ‘Elaboração da Matriz Lógica’ deste Manual).

## Quadro 7 – Número de Objetivos Específicos

Via de regra, recomenda-se que o processo de concepção de um projeto de cooperação técnica Sul-Sul focalize as ações em um único Objetivo Específico. Isso por que:

- Os projetos da cooperação técnica Sul-Sul brasileira possuem, geralmente, dois a três resultados, com até dois objetivos específicos. Projetos que excedem essa média são de maior complexidade técnica e/ou grande envergadura operacional, implicando, necessariamente, orçamentos vultosos e compromissos a médio ou longo prazo.
- Nas iniciativas com múltiplos Objetivos Específicos, há grande risco de dispersão de esforços e de prejuízos ao uso racional de recursos, com consequências negativas para a consecução dos efeitos almejados pela cooperação.

Não obstante, havendo disponibilidade prévia de recursos financeiros e em situações que deverão ser justificadas, um projeto poderá comportar dois Objetivos Específicos, desde que sejam integralmente observadas as seguintes condições:

- a complexidade do problema/situação inicial exige que o objetivo central seja desagregado em mais de uma frente de trabalho, **e**
- a dupla estratégia (dois objetivos específicos) é considerada viável e com bom potencial de sucesso por parte das futuras instituições parceiras do lado brasileiro e do(s) país(es) parceiro(s) – o que equivale a dizer que **o projeto poderá contribuir**, a partir dos insumos existentes, **para a solução de dois problemas ao mesmo tempo, com sustentabilidade, e**
- há consenso entre as partes a respeito de ‘a’ e ‘b’.

Caso as condições acima sejam todas observadas, à exceção de ‘b’, recomenda-se que a solicitação de cooperação seja reconfigurada no formato de uma proposta de Programa (aqui entendido como um conjunto de projetos interligados). Dessa forma, o problema que deu origem à iniciativa em processo de prospecção poderá ser combatido em diversas frentes, com maior potencial de impacto da cooperação (efeitos positivos a médio e longo prazo).

**c) Resultados:**

Os Resultados são deduzidos dos ‘meios’ necessários à consecução dos demais fins pertencentes à estratégia de ação selecionada para o projeto (Figura 11 – ‘Árvore de possíveis estratégias de ação’ acima). Eles corresponderão às capacidades que devem ser desenvolvidas, absorvidas e aplicadas pelos beneficiários diretos do Projeto de forma a que o problema que deu origem ao objetivo específico seja resolvido ou minimizado.

Os enunciados dos Resultados devem descrever, explicitamente, o ganho técnico ou qualitativo que deverá ser proporcionado pelo projeto aos beneficiários diretos, além de fazer referência direta a estes últimos. Nesse sentido, os enunciados dos Resultados devem conter as respostas às perguntas ‘capacidade de quem?’ e ‘capacidade para quê?’. Perguntas auxiliares incluem: ‘qual é a capacidade que deve ser desenvolvida, complementada ou disseminada para que o Objetivo Específico seja atingido (quer dizer, para que o problema central seja solucionado/minimizado)?’, ‘Por que/para que o beneficiário necessita desta capacidade?’. Deve-se ter em mente que as medidas a serem tomadas para o desenvolvimento ou disseminação das capacidades devem ser elegíveis para projetos de cooperação técnica Sul-Sul.

Os Resultados devem ser formulados da forma mais clara, direta e concisa possível, utilizando-se verbos no particípio passado (e.g. ‘adotado’, ‘implantado’, ‘aplicado’, ‘validado’, ‘negociado’, ‘aprovado’, ‘disponibilizado’, ‘conformado’), para que indiquem os resultados no futuro como se já tivessem sido obtidos. Além disso, termos vagos devem ser evitados. Verbos de ação ou que indiquem mudanças mensuráveis são preferíveis:

Exemplos:

*ENUNCIADO VAGO: ‘Capacidades de professores melhorada.’*

*ENUNCIADO PRECISO: ‘Professores multiplicadores das províncias ‘x’ e ‘y’ habilitados a oferecer formação em atendimento educacional especializado’*

*EVITAR (TERMOS VAGOS): Melhorado / Fomentado / Promovido / Fortalecido*

*PREFERÍVEIS (TERMOS PRECISOS E MENSURÁVEIS): Habilitado(a) / Capacitado(a) / Qualificado(a) / Absorvido(a) / Aplicado(a) / Incorporado(a) / Instalado(a) / Adaptado(a) / Disseminado(a)*

Outros exemplos de Resultados :

- ‘Agricultores da ‘comunidade x’ habilitados a aplicar as técnicas de plantio sustentável da mandioca’.
- ‘Escolas-piloto das províncias ‘x’ e ‘y’ com capacidade instalada para elaborar e executar o Plano Político-Pedagógico inclusivo’.
- ‘Extensionistas rurais capacitados para a provisão de serviços de assistência técnica e extensão rural’.
- ‘Serviços de assistência técnica e extensão rural com capacidade para atender demandas da agricultura familiar nas diversas regiões do ‘país x’.

**Observação:** Ações de monitoramento e avaliação do projeto deverão ser listadas sob um Resultado especialmente destinado para tanto, cujos Produtos equivalerão aos relatórios diversos de monitoramento e avaliação, missões de monitoramento ou avaliação e afins.

Exemplo:

Resultado 3: Capacidade para o monitoramento e a avaliação participativas do projeto desenvolvida e implementada.

Produto 3.1: Relatórios de monitoramento e de avaliação do projeto elaborados e validados entre as instituições cooperantes do projeto

Atividade 3.2.1: Realizar as reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP).

Atividade 3.2.2: Elaborar e validar os Relatórios de Progresso do Projeto.

Atividade 3.2.3: Elaborar e validar o Relatório Final do Projeto.

**d) Produtos:**

Os Produtos serão determinados a partir da resposta à pergunta ‘quais são os produtos ou serviços que o projeto deverá produzir a curto prazo de forma a possibilitar a geração, complementação ou disseminação de capacidades (Resultados)?’.

Na formulação dos enunciados dos Produtos utilizam-se verbos no particípio passado.

Exemplos:

- ‘10 sessões do curso de capacitação de professores multiplicadores das ‘províncias x e y’ realizadas.’
- ‘40 cisternas construídas na ‘região ‘x’.
- ‘Estudo pluviométrico elaborado e apresentado.’

**e) Atividades**

As Atividades são deduzidas a partir da identificação dos conjuntos de ações que são necessárias para a realização de cada Produto.

As Atividades devem ser verificáveis ou comprováveis. Além disso, devem representar condições **suficientes** para a obtenção do Produto ao qual estão relacionadas. A suficiência obrigatória das Atividades com relação ao Produto ao qual se vinculam constitui a chamada **‘regra de suficiência’**.

O nível de detalhamento das Atividades dependerá da natureza e do escopo técnico do projeto em questão (número de Produtos e de Resultados).. Para o orçamento que constará do Documento de Projeto, as Atividades deverão ser detalhadas somente até o ponto em que seja possível estimar com razoabilidade o custo e o prazo de execução de cada uma delas. O detalhamento das Atividades em tarefas puramente administrativas, conhecidas como **Subatividades** (‘pagar diárias’, ‘comprar passagens’, ‘comprar máquina X’, e ‘contratar tradução simultânea’), é necessário somente para fins de formulação do Plano de Trabalho do projeto (Seção 9.2.5 abaixo), o que deverá ser feito somente no início da Etapa de Implementação e Monitoramento. É preferível aguardar a entrada em vigência do projeto para que as Atividades possam ser individualmente planejadas em minúcias e com maior precisão, uma vez que o tempo decorrido entre a elaboração do Documento Preliminar de Projeto e início efetivo das ações pode ser longo. Independentemente disso, mesmo no Plano de Trabalho, o fracionamento das Atividades deve parar tão logo seja possível estimar o tempo e os recursos necessários para a execução de cada tarefa ou Subatividade.

Na formulação dos enunciados das Atividades utilizam-se verbos no infinitivo.

Exemplos:

- ‘Realizar ‘x’ sessões do curso de capacitação de professores multiplicadores na província de ‘x’
- ‘Elaborar material do curso de capacitação professores multiplicadores.’
- ‘Elaborar proposta pedagógica de língua de sinais específica para o país parceiro.’
- ‘Adaptar espaço físico das escolas-piloto ao padrão arquitetônico acessível.’

**f) Insumos:**

Para que as Atividades possam ser executadas, são necessários meios físicos, financeiros, técnicos e humanos, além de tempo. Esses meios correspondem aos insumos que deverão ser disponibilizados ao projeto pelas instituições cooperantes.

Os insumos incluem, além das horas-técnicas a serem ofertadas pelos técnicos envolvidos nas iniciativas, os desembolsos financeiros (i.e. em dinheiro) destinados a cobrir as despesas operacionais das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul, tais como passagens e diárias, seguros de viagem, aquisição de bens, equipamentos e materiais de consumo, contratação de consultores para serviços complementares aos dos técnicos brasileiros (quando necessário), e serviços de suporte técnico ou logístico.

Os insumos deverão ser listados, quantificados e ter o seu custo estimado de forma detalhada no orçamento do projeto. A Seção 9.2.4 deste Manual (‘Elaboração do Orçamento’) trata especificamente da técnica de elaboração do assunto.

## Quadro 8 – Exemplo de Estrutura Lógica: Projeto na área de Educação Inclusiva

**Objetivo de Desenvolvimento:** Contribuir para a ampliação da inserção social de pessoas com deficiência.

**Objetivo Específico:** Aumentar o rendimento escolar entre estudantes com deficiência.

**Resultado 1: Ministério da Educação do 'país x' com capacidade instalada para o desenvolvimento e revisão de currículos de formação de professores em educação especial conforme a evolução do perfil da demanda.**

**Produto 1.1:** Levantamento das necessidades educacionais específicas dos alunos com deficiência no 'país x' elaborado.

Atividade 1.1.1: Elaborar proposta de Termos de Referência para o diagnóstico.

Atividade 1.1.2: Realizar oficina de validação dos Termos de Referência entre as entidades do país vinculadas ao tema e as instituições cooperantes brasileiras.

Atividade 1.1.3: Elaborar diagnóstico com base nos Termos de Referência.

**Produto 1.2: Levantamento das necessidades de formação de professores da rede pública do 'país x' em educação especial numa perspectiva inclusiva.**

Atividade 1.2.1: Elaborar proposta de método para o levantamento.

Atividade 1.2.2: Capacitar os técnicos que realizarão o levantamento.

Atividade 1.2.3: Realizar o levantamento.

**Produto 1.3: Currículo básico de formação em educação especial numa perspectiva inclusiva para os professores da rede pública de ensino do 'país x' revisado e implantado.**

Atividade 1.3.1: Sistematizar os componentes do modelo de formação de professores em educação especial atualmente em prática no 'país x'.

Atividade 1.3.2: Elaborar proposta de Termos de Referência para revisão do currículo básico de formação em educação especial numa perspectiva inclusiva.

Atividade 1.3.3: Realizar oficina de validação dos Termos de Referência com as entidades do 'país x' vinculadas ao tema e as instituições cooperantes brasileiras.

Atividade 1.3.4: Elaborar a revisão do currículo básico de formação em educação especial numa perspectiva inclusiva com base nos Termos de Referência.

**Produto 1.4: Modelo de formação de professores da rede pública do 'país x' em educação especial numa perspectiva inclusiva revisado e aplicado.**

Atividade 1.4.1: Identificar os parâmetros para revisão do modelo de formação de professores em educação especial numa perspectiva inclusiva com base nas conclusões e recomendações derivadas dos Produtos 1.1, 1.2 e 1.3.

Atividade 1.4.2: Elaborar proposta de modelo de formação de professores em educação especial numa perspectiva inclusiva conforme o novo currículo básico.

Atividade 1.4.3: Realizar oficinas de validação da proposta de novo modelo de formação de professores em educação especial numa perspectiva inclusiva.

**Produto 1.5: 'n' sessões do curso sobre o novo currículo de formação de professores em educação especial para gestores das três esferas de governo e diretores de escola realizada em cada uma das regiões geográficas do 'país x'.**

Atividade 1.5.1: Elaborar material didático para os cursos sobre o novo currículo de formação de professores.

Atividade 1.5.2: Realizar os cursos sobre o novo currículo de formação de professores.

**Produto 1.6: Relatório de avaliação do curso sobre o novo currículo de formação de professores em educação especial para gestores e diretores de escola elaborado.**

Atividade 1.6.1: Elaborar questionário de avaliação dos cursos sobre o novo currículo de formação de professores.

Atividade 1.6.2: Aplicar questionário de avaliação do curso ao final de cada seção.

Atividade 1.6.3: Sistematizar os resultados da avaliação e elaborar relatório consolidado de avaliação do curso sobre o novo currículo de formação de professores.

**Resultado 2: Professores multiplicadores da rede pública de ensino do 'país x' habilitados a oferecer formação em educação especial numa perspectiva inclusiva.**

**Produto 2.1:** 'n' sessões do curso de treinamento de professores multiplicadores em educação especial realizada com base na proposta de novo currículo básico para cada região administrativa do 'país x'.

Atividade 2.1.1: Elaborar material didático para o curso de treinamento de professores multiplicadores em educação especial com base na nova proposta de currículo básico.

Atividade 2.1.2: Elaborar questionário de avaliação do curso de treinamento de professores multiplicadores.

Atividade 2.1.3: Realizar 'n' sessões do curso de treinamento de professores multiplicadores em cada região administrativa do 'país x' e aplicar o questionário de avaliação.

Atividade 2.1.4: Sistematizar os resultados da avaliação e elaborar relatório do curso de treinamento.

**Produto 2.2:** Relatório de avaliação do curso de treinamento de professores multiplicadores elaborado.

Atividade 2.2.1: Elaborar questionário de avaliação do curso de treinamento.

Atividade 2.2.2: Aplicar questionário de avaliação do curso ao final de cada seção.

Atividade 2.2.3: Analisar questionários e elaborar relatório consolidado de avaliação do curso.

**Resultado 3: Capacidade para o monitoramento e a avaliação participativas do projeto desenvolvida e implementada.**

**Produto 3.1:** 'n' Reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto realizadas.

Atividade 3.1.1: Realizar as reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP) conforme cronograma indicado no Documento de Projeto.

**Produto 3.2:** 'n' Relatórios de Progresso do Projeto elaborados de forma participativa e validados pelas instituições cooperantes

Atividade 3.2.1: Elaborar os Relatórios de Progresso do Projeto.

Atividade 3.2.2: Validar os Relatórios de Progresso do Projeto durante as reuniões do CAP.

**Produto 3.3:** Relatório Final do Projeto elaborado de forma participativa e validado pelas instituições cooperantes.

Atividade 3.3.1: Elaborar o Relatório Final do Projeto.

Atividade 3.3.2: Validar o Relatório Final do Projeto durante a última reunião do CAP.

**Produto 3.4:** Relatório de Avaliação Externa do Projeto elaborado.

Atividade 3.4.1: Elaborar TOR para contratação de consultoria para a avaliação externa do Projeto.

Atividade 3.4.2: Realizar missão de avaliação externa do Projeto.

Atividade 3.4.3: Elaborar minuta do Relatório de Avaliação Externa do Projeto.

### 9.2.2. Elaboração da Matriz Lógica

A Matriz Lógica é um diagrama que permite a visualização rápida de alguns dos elementos-chave da estratégia de monitoramento e avaliação de um projeto de cooperação técnica, uma vez que estabelece metas para o alcance de Resultados e do Objetivo Específico. Complementada pelas metas de execução físico-financeira do cronograma de execução, do Plano de Trabalho e do orçamento, a matriz lógica serve como um dos principais parâmetros para as futuras ações de monitoramento e avaliação dos projetos de cooperação técnica Sul-Sul.

A extensão da matriz lógica dependerá da complexidade técnica do projeto, ou seja, do número de Objetivos Específicos e de Resultados esperados. Em média, esta extensão varia entre 1 e 4 páginas.

**Quadro 9 – Matriz Lógica\***

Objetivo Específico / Resultado	Indicador	Linha de Base	Meta	Meios de Verificação
Objetivo Específico: (enunciado) Indicar o fim que se pretende alcançar, a médio prazo, com a implementação do projeto. Deve ser formulado de forma a descrever uma situação em que o problema inicial já não existe mais ou foi reduzido.	Que indicador demonstra claramente que o objetivo específico foi alcançado (problema solucionado)?	Valor inicial do indicador (antes da implementação do projeto)	Valor agregado almejado para o indicador ao final do projeto, consolidado para todo o seu período de vigência.	A quais fontes de dados se recorrerá para comprovar a variação no indicador? Que método permitirá obter tais informações?
Resultado 1: (enunciado) Indicar a capacidade – habilidade, competência ou conhecimento – a ser desenvolvida, complementada ou disseminada por meio da ação direta do projeto de forma a solucionar o problema inicial identificado.	Que indicador permite demonstrar que a capacidade/ condição técnica foi desenvolvida, internalizada/ absorvida, instalada e/ ou aplicada?	Valor inicial do indicador (antes da implementação do projeto)	Valor almejado para o indicador ao final do projeto, consolidado (valor único) ou desagregado em metas parciais por período (trimestres, semestres, anos)	A quais fontes de dados se recorrerá para comprovar a variação no indicador? Que método permitirá obter tais informações?
Resultado 2: (enunciado)				
Resultado 'n': (enunciado)				

\* Observação: A matriz lógica poderá também incluir indicadores qualitativos dos Produtos do projeto.

### a) Primeira Coluna: Objetivos Específicos e Resultados

Na primeira linha da matriz lógica constarão o Objetivo Específico e os Resultados do projeto, sendo que a cada um deles deve corresponder uma linha.

### b) Segunda Coluna: Indicadores

Como o próprio termo sugere, um indicador é uma medida que ‘indica’ – quer dizer, descreve ou representa – as diferentes mudanças ou variações positivas que o projeto pretende produzir ou influenciar em favor de seus beneficiários diretos e indiretos.

Nesse sentido, a principal função dos indicadores é revelar os progressos (ou a falta deles) na obtenção dos efeitos positivos esperados do projeto (Produtos, Resultados e do Objetivo Específico). Isso é feito por meio da comparação dos efeitos reais obtidos com os efeitos planejados. A comparação dos dados iniciais com os dados coletados durante e após o encerramento das atividades permite verificar se este último está produzindo e/ou produziu os efeitos dele esperados.

### Categorias de indicadores

#### b.1) Indicadores de Efeito:

Os indicadores de efeito são designados para cada tipo de efeito produzido pelos projetos de cooperação técnica Sul-Sul.

- Para o **Objetivo Específico** são previstos indicadores que descrevam as consequências do projeto em termos de mudança da situação-problema inicial para a situação final desejada. Em outras palavras, os indicadores de Objetivo Específico indicam se a situação ou problema que é alvo da iniciativa de cooperação foi ou não transformada conforme desejado. Trata-se de uma mudança a médio ou longo prazo. A sua verificação factual dependerá de avaliações pós-projeto. O Objetivo Específico deverá ser relacionado a indicadores qualitativos e quantitativos (vide Quadro 10 abaixo).
- Para os **Resultados**, devem ser previstos indicadores que mostrem se as capacidades foram desenvolvidas, internalizadas, aplicadas, transferidas e/ou disseminadas nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional, conforme o caso. Cabe recordar que os Resultados representam ganhos técnicos e mudanças qualitativas nas capacidades que resultam do uso dos Produtos do projeto pelos beneficiários. Portanto, os indicadores de Resultado devem ser capazes de ‘captar’ se a aplicação dos conhecimentos e técnicas transferidos, adaptados e/ou transferidos por meio da cooperação está ou não ocorrendo durante o projeto e, após o encerramento da iniciativa, se de fato ocorreu. Este tipo de indicador está ‘dentro’ do limite de controle das contrapartes do projeto, que serão responsabilizadas diretamente pela sua consecução. Os Resultados deverão ser relacionados a indicadores qualitativos e quantitativos.
- Os indicadores de Produto devem ser quantitativos ou qualitativos. Os primeiros são apresentados no Cronograma de Execução e no Plano de Trabalho como metas físicas de execução, complementando a matriz lógica. Os dados dos indicadores qualitativos de Produto são geralmente coletados por meio das Avaliações de Produto (vide Seção 11.5.2, letra “c”).

## Quadro 10 - Diferença entre Indicadores quantitativos e qualitativos

- **Indicadores quantitativos:** São medidas de quantidade, tais como frequência, número e porcentagem.

Exemplos:

- Taxa de...('mortalidade infantil', 'analfabetismo', 'escolaridade', 'desmatamento', ...)
- Porcentagem de ... ('população da comunidade x com acesso à água potável')
- Proporção de ... ('candidatas do sexo feminino em relação aos candidatos do sexo masculino para cargos eletivos federais')
- Presença/ausência de ...('legislação federal voltada aos direitos de minorias étnicas')

• **Indicadores qualitativos:** São julgamentos, percepções ou opiniões de indivíduos ou grupos que servem para expressar a qualidade da informação ou do objeto ao qual se referem. Os indicadores qualitativos podem estar relacionados ao grau de satisfação dos beneficiários diretos e indiretos, parceiros envolvidos e outras partes interessadas com os Produtos, Resultados e Objetivos alcançados pelo projeto, bem como com a qualidade da gestão, coordenação e outros aspectos de uma iniciativa de cooperação. As técnicas utilizadas para a coleta de dados referentes a este tipo de indicador são geralmente as pesquisas de opinião, os grupos focais ou de discussão, entrevistas ou questionários. Indicadores qualitativos são quantificáveis e complementam a mensuração quantitativa com uma dimensão explicativa ao permitir que se deduza 'como' e 'porquê' se está ou não alcançando as metas planejadas.

Exemplos:

- Satisfação dos ....('residentes da 'região x' com relação ao serviço público de saúde')
- Aproveitamento dos...('funcionários do Ministério da Justiça do 'país x' no curso de capacitação para o novo sistema de registro civil')
- Porcentagem dos treinandos satisfeitos com a conteúdo do curso 'y'.

### Exemplos de indicadores de efeito:

Elemento da Estrutura Lógica	Indicador
Objetivo Específico: 'Ampliar o acesso à água potável e livre de contaminação à população da 'comunidade ribeirinha x.'	'Número de residências da 'comunidade ribeirinha x' com acesso à água potável e livre de contaminação.'
Resultado: 'Comunidade ribeirinha x' com capacidade instalada para a construção de cisternas.'	'Porcentagem dos membros da 'comunidade ribeirinha x' capazes de aplicar o método de construção de cisternas.'
Produto 1: 'Cisternas construídas na' comunidade ribeirinha x.'	Indicador quantitativo: 'n' cisternas construídas na 'comunidade ribeirinha x.'
Produto 2: 'Material didático para curso de construção de cisternas elaborado.'	Indicador qualitativo: 'Grau de satisfação dos treinados com a qualidade do material didático do curso de construção de cisternas.'

### b.2) Indicadores transversais:

Os projetos deverão prever indicadores complementares aos indicadores de efeito que permitam aferir algumas características fundamentais às iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul:

- **Indicadores de horizontalidade** como os exemplificados a seguir:
  - o Etapas do ciclo de gestão das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul – Identificação, Prospecção, Formulação, Implementação e Monitoramento, e Avaliação (Parte III, Seção II deste Manual), realizadas com participação ativa e efetiva das instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s);

- o Gestão e coordenação conjunta dos projetos (e.g. decisões técnicas e estratégicas tomadas conjuntamente no âmbito dos Comitês de Acompanhamento de Projeto);
- o Oportunidades de parceria identificadas e concebidas participativamente com base na convergência entre a cooperação solicitada pelo potencial país parceiro e a disponibilidade de conhecimentos técnicos e experiências bem sucedidas brasileiras no setor ou tema de interesse;
- o Implementação técnica compartilhada das iniciativas fundamentada no envolvimento direto, efetivo e substantivo das instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s);
- o Intercâmbio horizontal de experiências e conhecimentos originados nos países em desenvolvimento cooperantes com benefícios e aprendizagem mútuos;
- o Alinhamento dos projetos e ações de cooperação às prioridades nacionais de desenvolvimento dos respectivos países parceiros;

• **Indicadores de gênero.** Os indicadores de gênero servem à coleta e análise de informações com base nas quais se poderá apreciar o mérito dos projetos e ações de cooperação técnica Sul-Sul no que tange à produção de mudanças e benefícios relacionados à promoção da igualdade de gênero, bem como para se aferir a contribuição da cooperação para a identificação de disparidades de gênero no contexto/tema/setor de cada iniciativa.

• **Indicadores de participação** para mensurar grau de envolvimento ativo de beneficiários e de representantes da sociedade civil dos países cooperantes na implantação dos projetos e ações de cooperação técnica Sul-Sul.

### **Como selecionar indicadores?**

Os indicadores são selecionados nas Etapas de Prospecção e de Formulação dos projetos (Parte III, Seções 11.2 e 11.3 deste Manual), por meio de respostas conjuntas dos futuros parceiros e beneficiários às seguintes perguntas:

- Quais são os beneficiários diretos e indiretos e demais partes interessadas?
- Quais são os interesses, necessidades e expectativas dos cooperantes e beneficiários?
- Quais são as mudanças desejadas (resultados e objetivos do projeto)?
- Quais deficiências precisam ser superadas para se alcançar e firmar as mudanças almejadas?
- Quais os critérios para a apreciação do êxito da iniciativa?

Cada projeto requer um sistema de indicadores próprio, que retrate as condições específicas de cada realidade. Não há um número ideal ou uma listagem de indicadores aplicáveis a todos os projetos. Esta é uma decisão que deve ser tomada por meio da discussão entre os diversos parceiros envolvidos. Não obstante, deverão ser utilizados pelo menos um indicador para cada objetivo específico e um indicador para cada Resultado.

### **Dificuldades na formulação de sistemas de indicadores de desenvolvimento de capacidades (Resultados)**

A formulação e a aplicação de indicadores de capacidade é uma disciplina relativamente nova no âmbito da cooperação internacional, especialmente no que tange à definição de variáveis relacionadas aos aspectos qualitativos das capacidades individuais, organizacionais e interinstitucionais a serem desenvolvidas. Em muitos casos, a seleção de parâmetros objetivos pode ser uma tarefa difícil, dada a natureza qualitativa das capacidades humanas e a influência de realidades distintas.

- O desenvolvimento de capacidades é um processo complexo e dinâmico de adaptação e aprendizado nos âmbitos individual, organizacional e interinstitucional. Indicadores para esse processo são difíceis de quantificar porque carregam uma forte carga subjetiva.
- Capacidades individuais e organizacionais estão frequentemente associadas a comportamentos e atitudes cuja mensuração pode parecer intrusiva ou gerar desconforto aos indivíduos ou organizações em questão.

- Raramente um indicador sozinho consegue capturar todos os aspectos das capacidades desejadas. Esta restrição pode levar os participantes de uma iniciativa de cooperação técnica a propor um grande número de indicadores, o que poderá incorrer em dificuldades e alto custo de coleta e análise de dados.

Diante dessas dificuldades, a elaboração da matriz lógica tende a se tornar uma simples formalidade, o que pode consumir muito do escasso tempo disponível para o planejamento conjunto do projeto e, ademais, limitar o escopo de entendimento dos parceiros em relação ao êxito esforço conjunto. De forma a evitar esses reveses, recomenda-se:

- **Estabelecer a diferença entre o que vale a pena mensurar e o que pode ser mensurado e privilegiar o simples ao complexo.** Na escolha dos indicadores, é preciso equilibrar o rigor em relação à qualidade dos indicadores com uma boa dose de realismo.

O acrônimo 'DADOS' pode auxiliar a visualização das boas qualidades dos indicadores.

Bons indicadores são:

Diretamente relacionados aos objetivos específicos e resultados que deverão mensurar;

Acessíveis em termos de custos para a coleta e análise de dados;

Disponíveis para coleta no início e ao longo de todo o projeto;

Objetivos e inequívocos a respeito do que será mensurado e de quais dados deverão ser coletados, e

Simples e facilmente compreendidos por todos os parceiros envolvidos.

*Elaborado pela autora.*

- **Fundamentar as ações, em todas as etapas do projeto,** nos princípios da horizontalidade e da participação. As dificuldades apontadas acima são razão suficiente para que se busque assegurar o envolvimento e a participação efetivos de todas as partes interessadas numa iniciativa de cooperação técnica, desde a etapa de identificação da oportunidade de parceria até a sua conclusão e avaliação. Em vista disso, os indicadores deverão ser orientados às necessidades e interesses dos beneficiários e sempre estabelecidos por meio do diálogo entre os futuros cooperantes a respeito das capacidades que já existem e daquelas que são necessárias ou desejadas.

- **Inovar e adaptar.** Não existe uma receita ou combinação de indicadores que possa ser generalizada e aplicável automaticamente a todos os projetos. Logo, deve-se estabelecer prioridades por meio da análise dos fatores que estão limitando a performance individual, organizacional ou interinstitucional e identificar as capacidades faltantes ou insuficientes que mais afetam os beneficiários, desde que os meios a serem utilizados para o seu desenvolvimento sejam elegíveis para a cooperação técnica Sul-Sul.

- **Relacionar os indicadores uns aos outros.** Dada a natureza sistêmica do desenvolvimento de capacidades, os indicadores devem ser julgados de forma interconectada.

- **Mensurar em escala, mantendo a flexibilidade.** O desenvolvimento de capacidades deve ser medido em escala, num marco temporal. Em outras palavras, o desenvolvimento de capacidades deve ser monitorado em diferentes níveis de capacidade ao longo de um continuum, utilizando-se metas de curto, médio e longo prazo a serem revisadas e ajustadas de acordo com ganhos progressivos de capacidade na fase de implementação. Da mesma forma, em vista de alterações contextuais durante a execução das ações de cooperação, os indicadores poderão perder qualidade e se tornarem inadequados ou desnecessários. Nesses casos, os indicadores deverão ser eliminados ou substituídos, sempre em bases consensuais e participativas.

### c) **Terceira Coluna: Metas**

As metas se referem aos valores que se pretende obter para cada indicador de Objetivo Específico e de Resultado em um dado período de tempo. Em outras palavras, as metas equivalem ao 'y' da sentença 'de x para y'. Na matriz lógica, as metas poderão ser apresentadas:

- como um valor consolidado (um único valor almejado para o indicador ao final do projeto), ou
- como valores parciais (valor consolidado almejado para o indicador, desagregado por período - trimestre, semestre, ano, etc.), desde que os dados estejam disponíveis para a coleta com a periodicidade indicada.

**Exemplos:**

**Meta consolidada:**

*'100% dos servidores dos postos de saúde da 'comunidade x' capacitados, até o final do projeto', para a aplicação do protocolo de atendimento à vítima da violência.'*

**Meta desagregada:**

*'Semestre 1: 50% dos servidores dos postos de saúde da 'comunidade x' capacitados para a aplicação do protocolo de atendimento à vítima da violência.'*

*'Semestre 2: 100 % dos servidores dos postos de saúde da 'comunidade x' capacitados para a aplicação do protocolo de atendimento à vítima da violência.'*

**Quadro II – Indicadores, metas e linha de base na matriz lógica: Duas formas de apresentação**

Na matriz lógica, os enunciados de indicadores, metas e linha de base poderão ser apresentados de duas maneiras:

- Apresentação num só enunciado: Os enunciados dos Indicadores deverão conter os dados da linha de base e da meta, no formato 'de x para y':
  - O 'x' equivale ao valor da linha de base (valor inicial do indicador antes da implementação do projeto (diretamente relacionado, portanto, à situação ou problema inicial);
  - O 'y' equivale ao valor da meta (valor que se espera que 'x' assuma a partir da ação do projeto).

**Exemplo:**

*'Reduzir de 10% a 5% a taxa de reprovação escolar de estudantes com deficiência no ensino fundamental na 'província x' até dezembro de 2015.'*

Este formato de apresentação pode ser utilizado para indicadores qualitativos de Resultado cuja linha de base não é informada ou equivale a 'zero', bem como para indicadores qualitativos não quantificados.

**Exemplos:**

*'Ao final do projeto, lições aprendidas são utilizadas pelos gerentes de unidade da 'organização x' na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de novas iniciativas.'*

*'Modelo gerencial participativo da 'organização x' desenvolvido e aplicado até o final do 5º semestre.'*

- Apresentação em enunciados distintos: Os enunciados do indicador, da linha de base e da meta são apresentados em três colunas diferentes. Este formato é especialmente utilizado para indicadores quantitativos. Nesses casos, as metas podem ser consolidadas (um valor para todo o projeto, a ser medido ao final ou após o seu encerramento) ou desagregadas (valores parciais a serem coletados periodicamente durante a implementação do projeto).

**Exemplos:**

Resultado	Indicador	Linha de Base	Meta agregada
<i>'Comunidade ribeirinha x' com capacidade instalada para a construção de cisternas.'</i>	<i>'Porcentagem dos chefes de família membros da 'comunidade ribeirinha x' capazes de aplicar o método de construção de cisternas.'</i>	0%	100% até o final do projeto (30 chefes de família)

Resultado	Indicador	Linha de Base	Meta agregada			
			2014			
			Tri.1	Tri.2	Tri.3	Tri.4
<i>'Comunidade ribeirinha x' com capacidade instalada para a construção de cisternas.'</i>	<i>'Porcentagem dos chefes de família membros da 'comunidade ribeirinha x' capazes de aplicar o método de construção de cisternas.'</i>	0%	25%	50%	75%	100%

Independentemente do formato de apresentação, deverá ser claramente apontado para cada indicador:

- (i) O beneficiário da mudança (indivíduos, grupo populacional, instituição,...);
- (ii) A abrangência geográfica da mudança (e.g. comunidade, bairro, município, região, país), salvo para organizações;
- (iii) O prazo para a obtenção da mudança desejada.

#### **d) Quarta coluna: Meios de Verificação**

Os meios de verificação são as fontes de informação às quais se recorrerá para verificação dos dados/ variações nos indicadores.

#### Exemplos:

- Censos e outras fontes de estatísticas públicas;
- Dados de organismos internacionais (no caso de não existirem estatísticas oficiais do próprio país);
- Lista de presença de cursos e treinamentos;
- Questionários de avaliação (de curso/treinamento, por exemplo);
- Relatórios de progresso do projeto;
- Entrevistas;
- Inspeção visual;
- Relatórios de auditoria;
- Registros contábeis.

**Figura 12 – Exemplo de Matriz Lógica\*: Projeto na área de educação inclusiva**

Objetivo Específico / Resultado	Indicadores, Linhas de Base e Metas associadas	Meios de Verificação
<b>Objetivo Específico:</b> Aumentar o rendimento escolar entre estudantes com deficiência.	Aumentar de 'x' para 'y' a taxa de rendimento escolar entre os estudantes com deficiência no ensino básico até 'x' anos após a conclusão do Projeto.	Censo escolar
<b>Resultado 1:</b> Ministério da Educação do 'país x' com capacidade instalada para o desenvolvimento e revisão de currículos de formação de professores em educação especial conforme a evolução do perfil da demanda.	Regras e procedimentos participativos para revisão e atualização periódica do currículo de formação de professores são adotados pelo Ministério de Educação do 'país x'.	Documento ou manual com regras e procedimentos
	Regras e procedimentos adotados para revisão e atualização do currículo de formação de professores preveem a participação das partes externas interessadas (professores, diretores de escola, pais e estudantes com deficiência).	Documento ou manual com regras e procedimentos
	Plano para revisão e atualização periódica dos currículos de formação de professores é adotado pelo Ministério da Educação do 'país x'.	Documento com Plano para revisão e atualização periódica dos currículos; Entrevistas com a equipe encarregada do Ministério da Educação do 'país x'.
	Existência de equipe habilitada para coordenar e implementar a revisão e a atualização do currículo de formação de professores no âmbito do Ministério da Educação do 'país x'.	Atas de reunião de trabalho da equipe; questionários e entrevistas com os membros da equipe encarregada.
<b>Resultado 2:</b> Professores multiplicadores da rede pública de ensino do 'país x' habilitados a oferecer formação em educação especial numa perspectiva inclusiva.	Professores multiplicadores da rede pública do 'país x' capacitados por meio do projeto são capazes de lidar rotineiramente com as necessidades individuais dos estudantes com deficiência das turmas/escolas onde trabalham.	Entrevistas com os professores multiplicadores da rede pública do 'país x' capacitados por meio do projeto
	Plano para revisão e atualização periódica dos currículos de formação de professores contém metas de treinamento de professores.	Documento do Plano para revisão e atualização periódica dos currículos de formação de professores
<b>Resultado 3:</b> Capacidade para o monitoramento e a avaliação participativas do Projeto implantada.	Lições aprendidas por meio da experiência com a implementação do projeto são disseminadas dentro e fora do Ministério da Educação do 'país x'.	Entrevistas com técnicos e servidores do Ministério da Educação do 'país x' e com parceiros externos (diretores de escolas, professores, pais e estudantes); publicações do Ministério da Educação do 'país x'

\* Observação: A matriz lógica poderá também incluir indicadores qualitativos dos Produtos do projeto.

### 9.2.3 Elaboração do Cronograma de Execução

O cronograma de execução do Projeto é um diagrama de barras que indica os prazos necessários para a realização das Atividades e para a conclusão e/ou entrega dos Produtos. Logo, é nesse diagrama que são estabelecidas as metas de execução física do projeto.

Conforme visto na Seção 9.2.2 acima ('Elaboração da Matriz Lógica'), as metas quantitativas de execução física estabelecidas pelo cronograma de execução compõem, ao lado do orçamento e dos indicadores da matriz lógica, o conjunto de parâmetros de monitoramento e avaliação dos projetos de cooperação técnica Sul-Sul.

Dependendo da duração total do projeto, sugere-se que o cronograma de execução seja organizado em trimestres (para projetos de até 36 meses) ou semestres (para projetos acima de 36 meses). Não obstante, independentemente da periodicidade escolhida para o cronograma, o ano de referência de cada período, trimestres ou semestres, deverá ser indicado (vide exemplo abaixo). O planejamento com referências mais curtas de tempo (mensal ou bimestral) deverá ser feito no Plano de Trabalho (Seção 9.2.5 abaixo).

*Exemplo – Cronograma de execução de projeto com 3 anos de duração*

Produtos/Atividades	20xx				20xx				20xx			
	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4
Produto 1.1. (enunciado)												
Atividade 1.1.1 (enunciado)												
Atividade 1.1.2 (enunciado)												
Atividade 1.1.3 (enunciado)												
Produto 1.2 (enunciado)												
Atividade 1.2.1 (enunciado)												
Atividade 1.2.2 (enunciado)												
Produto 2.1 (enunciado)												
Atividade 2.1.1 (enunciado)												
Atividade 2.1.2 (enunciado)												
Atividade 2.1.3 (enunciado)												

#### **Passo a passo para a elaboração do Cronograma de Execução:**

**Passo 1:** Revisar as Atividades da estrutura lógica para apurar se são suficientes para a realização do Produto ao qual estão vinculadas. Cabe recordar que os Produtos devem poder ser produzidos somente a partir das Atividades previstas.

**Passo 2:** Verificar o sequenciamento entre os Produtos, entre as Atividades de um mesmo Produto, e entre as Atividades dos diferentes Produtos de forma a determinar o ordenamento lógico/cronológico necessário entre tais elementos. Para tanto, caberá responder às perguntas: ‘A obtenção de um Produto depende da conclusão ou entrega de outro?’; ‘O início/realização/conclusão de uma Atividade depende do início ou da conclusão de outra?’; ‘Produtos/Atividades podem ser obtidos/realizadas concomitantemente?’.

**Observação:** O sequenciamento explicita a relação de dependência existente entre os Produtos e as Atividades de um projeto. Por exemplo, em um projeto que prevê a realização de treinamentos, a Atividade ‘selecionar participantes’ deve preceder o início da realização das sessões de treinamento. O sequenciamento é a base do cronograma de execução.

**Passo 3:** Estimar prazos realistas para a realização e/ou entrega das Atividades e Produtos (em meses, bimestres, trimestres, semestres ou anos, dependendo do escopo temporal do projeto). Para tanto, deve-se levar em conta a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais; condições climáticas em determinadas épocas do ano; feriados e outros eventos de calendários do país, região ou localidade onde as ações serão realizadas, além de quaisquer outros fatores ou riscos que possam afetar a implementação do projeto.

**Passo 4:** Marcar os prazos no cronograma de execução.

### 9.2.4 Elaboração do orçamento

O Orçamento é o item do Documento de Projeto ou de Ação Preparatória que apresenta a estimativa dos gastos que serão necessários para a execução das atividades previstas, em dólares americanos.

O orçamento das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul poderá ser elaborado em duas etapas.

(i) Orçamento para os Documentos de Projeto e de Ação Preparatória: Uma estimativa preliminar destes valores é realizada durante a Etapa de Prospecção da iniciativa (durante a Missão de Prospecção, por exemplo) e concluída na Etapa de Formulação. Esta versão do orçamento, que constará do documento da iniciativa, deve ser apresentada em formatos distintos, conforme indicado nos Anexos A4 ‘Documento Padrão de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul’ e A5 ‘Documento Padrão de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul’. As tabelas são divididas em dois grupos, estando o primeiro relacionado ao orçamento referente aos desembolsos financeiros ao Projeto ou Ação Preparatória, e o segundo grupo relacionado às contribuições complementares não financeiras. Formatos adicionais poderão ser utilizados segundo a necessidade das instituições cooperantes, desde que apresentadas as tabelas obrigatórias.

(ii) Orçamento como parte do Plano de Trabalho: O orçamento que compõe os Planos de Trabalho é uma versão pormenorizada das tabelas de orçamento mencionadas no ‘item I’ acima. As tabelas de orçamento também são divididas em dois grupos, sendo que o primeiro reflete os desembolsos financeiros à conta do Projeto ou Ação Preparatória, e o segundo as contribuições complementares não financeiras. No Plano de Trabalho, os valores totais por Atividade poderão variar em relação aos seus equivalentes no orçamento do Documento de Projeto, desde que os valores totais por Resultado e por fonte de recursos não sejam alterados. A Seção 9.2.5 abaixo trata em detalhes da elaboração do orçamento do Plano de Trabalho.

#### **Passo a passo para a elaboração do orçamento:**

**Passo 1:** O primeiro passo na elaboração do orçamento é a identificação dos insumos necessários para a realização de cada Atividade prevista. É indispensável identificar (i) a unidade de medida de cada insumo, (ii) a fonte dos recursos, e (iii) a linha orçamentária à qual cada insumo está vinculado, de acordo com o plano de contas a ser adotado, em conformidade com o arranjo de execução da iniciativa refletido no marco operacional de cada iniciativa (Documento de Projeto ou de Ação Preparatória).

Exemplo:

#### **Atividade: Missão de técnicos brasileiros a Praia (Cabo Verde) para prospecção de projeto**

<b>Linha orçamentária</b> (Qual é a categoria de despesa ou o componente orçamentário do insumo?)	<b>Insumos</b> (Quais são os insumos necessários?)	<b>Fonte de Recurso</b>
<i>Código e título da linha orçamentária</i>	Passagens e seguro de viagem (Trecho Brasília – Praia - Brasília)	ABC
<i>Código e título da linha orçamentária</i>	Diárias em Praia	
<i>Código e título da linha orçamentária</i>	Aluguel de veículo para transporte da delegação em Praia	

**Passo 2:** Em seguida, deve-se estimar o custo unitário de cada unidade de medida dos insumos. São elementos da formação dos custos:

- a) Uma estimativa da duração da ação (Atividade ou Subatividade);
- b) Uma estimativa do valor monetário do insumo por unidade de medida, e
- c) A eventual ocorrência dos riscos, pois alguns fatores externos podem alterar ou fazer flutuar os valores dos insumos (e.g. durante a alta temporada os preços de passagens aéreas são mais elevados).

A estimativa do valor monetário dos insumos pode ser feita com base:

- Em consultas a informações históricas, tais como projetos de cooperação técnica anteriores entre os mesmos países parceiros;
- Em consultas aos Postos brasileiros no(s) país(es) parceiros;
- No conhecimento da equipe do projeto;
- Em dados comerciais e outros levantamentos de custos (e.g. consulta a sítios eletrônicos de empresas aéreas para estimativa de preços de passagens aéreas).

Exemplo:

**Atividade: Missão de técnicos brasileiros a Praia (Cabo Verde) para prospecção de projeto**

<b>Linha orçamentária</b> (Qual é a categoria de despesa ou o componente orçamentário do insumo?)	<b>Insumos</b> (Quais são os insumos necessários?)	<b>Unidade de medida</b> (Como cada insumo é medido?)	<b>Custo unitário em US\$</b> (Qual o custo de uma unidade de medida do insumo?)
Código e título da linha orçamentária	Passagens e seguro de viagem (Trecho Brasília – Praia - Brasília)	1 passagem de ida e volta + seguro de viagem para um técnico durante toda a viagem	US\$ 3.200,00
Código e título da linha orçamentária	Diárias em Praia	1 diária em Praia	US\$
Código e título da linha orçamentária	Aluguel de veículo para transporte da delegação em Praia	1 diária de 1 veículo em Praia	US\$

**Passo 3:** O passo seguinte consiste na elaboração da memória de cálculo, relacionando a quantidade, a unidade de medida do insumo e o seu valor unitário (por unidade de medida) a cada insumo a ser utilizado na realização de uma Atividade. A memória de cálculo é um passo necessário à elaboração de qualquer orçamento. Trata-se de um instrumento indispensável ao acompanhamento financeiro das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul e que proporciona transparência à aplicação dos recursos. Por isso, a memória de cálculo deve deixar claro, sem sombra de dúvida, o tipo do insumo (despesa), a unidade de medida, a quantidade necessária do insumo e o custo por unidade do insumo (custo unitário). Nos Planos de Trabalho a memória de cálculo deve ser obrigatoriamente indicada.

**Modelo de memória de cálculo**

<b>Linha Orçamentária</b>	<b>Insumo</b>	<b>Fonte de Recursos</b>	<b>Memória de Cálculo (em US\$)</b>	<b>Subtotal (Valor em US\$)</b>
Código e título da linha orçamentária	Natureza do insumo (e.g. passagem, diária, hora-técnica, serviços)	Nome/ Acrônimo da Fonte	Unidade de medida do insumo x quantidade necessária x valor unitário em US\$	Valor do cálculo ao lado em US\$

exemplo

Código e título da linha orçamentária	Passagens e seguro de viagem (Brasília – Praia - Brasília)	ABC	<u>1 passagem</u> x <u>1 técnico</u> x <u>US\$3.200,00</u>	US\$ 3.200,00
Código e título da linha orçamentária	Diárias Praia (3x técnicos brasileiros: Marinha do Brasil, ABTP e ABC)		<u>6 diárias</u> x <u>3 técnicos</u> x <u>US\$264,00</u>	US\$ 4.752,00
Código e título da linha	Aluguel de veículo para transporte da delegação em Praia e Mindelo		<u>1 veículo</u> x <u>5 diárias</u> x <u>US\$300,00</u>	US\$ 1.500,00

**Nota:** As informações sublinhadas na tabela acima são indispensáveis para que a memória de cálculo esteja completa e cumpra a sua função.

**Exemplo: ERRADO**

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal
XXXXX	Supervisão e apoio técnico	Embrapa	7 x 20 x US\$ 800,00	112.000,00
Comentários	Não consta o título da linha orçamentária; O insumo foi nomeado incorretamente, sem precisão.	OK	7 o quê? Supervisões? Técnicos? 20 o quê?	Em que moeda?

**Exemplo: ERRADO**

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal
XXXXX	Serviços (Curso de capacitação em gestão da água, irrigação e técnicas de cultivo)	Embrapa	6 x US\$ 530,00	3.180,00
Comentários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não consta o título da linha orçamentária; Insumo nomeado incorretamente, sem precisão.</li> <li>Um 'curso' não é um insumo, mas um produto do projeto, que deverá ser desmembrado em atividades e, estas, em insumos.</li> </ul>	OK	6 o quê? Sessões do curso? Da hora-técnica do ministrante? Do material didático? Do aluguel do espaço físico?	Em que moeda?

## CORREÇÃO

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal
71300 <b>Consultores Nacionais</b>	<b>Consultores nacionais 'para apoio técnico à Atividade x' (conforme Termos de Referência)</b>	Embrapa	7 <b>consultores</b> x 20 <b>horas técnicas</b> x <b>US\$ 800,00</b>	<b>US\$</b> 112.000,00
71200 <b>Consultores Internacionais</b>	<b>Consultores internacionais 'para supervisão e apoio técnico ao 'Produto y' (conforme Termos de Referência)</b>	ABC	6 <b>consultores</b> x 'n' <b>horas técnicas</b> x <b>US\$ 530,00</b>	<b>US\$</b> x.xxx,00

### É indispensável que a memória de cálculo indique:

- (i) a unidade de medida do insumo;
- (ii) a quantidade necessária, e
- (iii) o valor unitário em US\$.

### 9.2.5 Elaboração do Plano de Trabalho

A elaboração do Plano de Trabalho compreende um planejamento pormenorizado das Atividades previstas, permitindo, dessa forma, que todo o trabalho a ser realizado no âmbito de Projetos e de Ações Preparatórias seja fracionado em grupos de tarefas menores ou Subatividades'. O Plano de Trabalho é uma ferramenta que facilita o gerenciamento das ações e oferece ainda duas vantagens adicionais, uma vez que permite:

- a visualização das interdependências entre Subatividades, Atividades e Produtos, especialmente no que tange à ordem cronológica de sua realização;
- a identificação e a realização de ajustes necessários em vista do ritmo de execução da iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul, a serem incorporados mediante reprogramações e revisões.

O Plano de Trabalho requer o detalhamento do cronograma de execução e do orçamento do projeto e, nesse sentido, deve contemplar:

- Todas as Subatividades necessárias à realização de cada Atividade;
- Os prazos estimados para a realização de cada Subatividade, mantidas as metas de execução física dos Produtos previstas no Cronograma de Execução dos Documentos de Projeto e de Ação Preparatória aprovados;
- Os indivíduos ou as unidades de cada instituição parceira responsável pela realização de cada Atividade e Subatividade prevista;
- O detalhamento dos recursos necessários para a realização de cada Subatividade, incluindo:
  - a fonte do financiamento;
  - a linha orçamentária da despesa, e
  - o valor estimado de cada insumo necessário, apresentado no formato de memória de cálculo.

Na formulação do Plano de Trabalho, assim como no planejamento do orçamento ou do cronograma de execução, para além da consulta a dados históricos (projetos anteriores e semelhantes) e fontes adequadas, deve prevalecer a experiência, o conhecimento técnico e o bom senso dos envolvidos.

#### Observações:

Projetos com mais de 18 meses: Projetos com mais de 18 meses tem Planos de Trabalho anuais. O primeiro Plano de Trabalho é formulado após a assinatura do Documento de Projeto, no início da Etapa de Implementação. Os Planos de Trabalho subsequentes são formulados e aprovados antes do início de cada ano de execução. A razão disso é que informações logísticas e operacionais mais detalhadas e atualizadas se tornam disponíveis apenas com a proximidade das datas de realização das Atividades.

Projetos com até 18 meses e Ações Preparatórias: Para Ações Preparatórias e projetos com duração de até 18 meses, o Plano de Trabalho poderá compor um único documento a ser anexado ao Documento da respectiva iniciativa no momento da assinatura desta última.

#### **Passo a passo para a elaboração do Plano de Trabalho:**

**Passo 1:** ‘Copiar’ os enunciados de Produtos e de Atividades do cronograma de execução, juntamente com o prazo de execução de cada Produto e Atividade em diferentes tabelas, sendo uma tabela para cada Produto. Cada tabela representará um ‘pacote de tarefas’. É de fundamental importância que a mesma enumeração da estrutura lógica seja mantida, de forma a que fique assegurada a concatenação lógica entre Produtos e Atividades (relações de causa e efeito).

**Passo 2:** Fracionar cada uma das Atividades em partes menores de forma a incluir no planejamento do projeto a realização das Subatividades. Estas equivalem a tarefas processuais ou atividades-meio de caráter puramente operacional, geralmente afetas à execução administrativo-financeira do Projeto. A divisão de Atividades em Subatividades deve ser feita de tal forma que cada Subatividade possa ser delegada a um indivíduo (técnicos, analistas, pessoal administrativo) e/ou unidades funcionais das instituições diretamente envolvidas no projeto, conforme o papel assumido por cada uma delas. Se isso não for possível, as Atividades deverão ser novamente fracionadas, geralmente num número maior de tarefas.

#### **Exemplo:**

Produto 1.1: Curso de formação de multiplicadores em atendimento educacional especializado realizado.

Atividade 1.1.1: Selecionar participantes

Atividade 1.1.2: Elaborar material didático

Subatividades: Planejar a agenda do curso (estabelecer datas); alugar espaço físico para a realização de cursos; realizar reunião preparatória da missão de implementação do curso entre as instituições brasileiras; reservar e comprar passagens e pagar diárias.

**Passo 3:** Estabelecer prazos de início e de conclusão das Atividades e Subatividades, mantendo-se os prazos de Atividades e dos Produtos previstos no cronograma de execução do Projeto/Ação Preparatória. Ao estabelecer os prazos das Atividades e Subatividades no Plano de Trabalho deve-se levar em conta a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais; o tempo necessário para o planejamento e execução de licitações; prazos para desembaraço aduaneiro; condições climáticas em determinadas épocas do ano; feriados e outros eventos de calendários do país, região ou localidade onde as Subatividades serão realizadas, bem como quaisquer outros fatores que possam afetar a qualidade ou a tempestividade na execução das ações.

**Passo 4:** Detalhar o orçamento de cada Atividade mediante a elaboração de memória de cálculo, levando-se em conta todas as Subatividades previstas. O orçamento de cada Atividade deve ser elaborado conforme o modelo abaixo:

Atividade x.x.x: Desembolsos financeiros à conta do Projeto:

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Código e título da LO	Natureza do insumo (e.g. passagem, diária, serviços)	Nome/ Acrônimo da Fonte	Unidade de medida do insumo x quantidade necessária x valor unitário em US\$	Valor do cálculo ao lado em US\$
	Natureza do insumo (e.g. passagem, diária, serviços)	Nome/ Acrônimo da Fonte	Unidade de medida do insumo x quantidade necessária x valor unitário em US\$	Valor do cálculo ao lado em US\$
<b>Total da Atividade x.x.x:</b>				<b>US\$ x,xx</b>

Contribuições não financeiras complementares: (expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)
Horas-técnicas	Nome/ Acrônimo da Fonte	Unidade de medida do insumo x quantidade necessária x valor unitário em US\$	Valor total estimado em US\$
<b>Total da Atividade x.x.x:</b>			<b>US\$ x,xx</b>

### 9.3. Roteiro para a elaboração de Projetos de Cooperação Técnica Sul-Sul

O Documento de Projeto constitui o principal referencial de uma iniciativa de cooperação técnica, pois contém e organiza os mecanismos e arranjos necessários à concretização das atividades e, ademais, serve como base para a tomada de decisões estratégicas em relação aos aspectos técnicos, gerenciais e de coordenação do projeto.

Por meio da identificação dos problemas existentes e da definição da situação que se deseja que prevaleça no futuro serão mobilizados os meios para superar as dificuldades e os obstáculos enfrentados pelos beneficiários diretos e indiretos de uma iniciativa de cooperação. O Documento de Projeto registra esses elementos e, além disso, estabelece outros parâmetros fundamentais para o sucesso do esforço de introdução da mudança necessária: como atingir os objetivos e resultados almejados (estratégia), o prazo para que isso aconteça (período de vigência e metas físicas de implementação), bem como o quanto será despendido para tanto (recursos financeiros e não financeiros).

Subsidiariamente, o Documento de Projeto deve apresentar uma justificativa, ou seja, discorrer acerca de por que é importante e necessário, um plano de trabalho preliminar para a execução das ações e informações sobre os atores envolvidos.

O conteúdo de cada Seção do Documento de Projeto é descrito a seguir. O modelo padrão de Documento de Projeto é apresentado no Anexo A4.

**Capa:**

Deverá indicar os países cooperantes e o título do projeto, o mês e o ano de assinatura, a base legal que ampara a iniciativa, além do sumário executivo.

**Índice****Seção I – Informações básicas:****I.1 Identificação do Projeto**

- **Título do Projeto:** O título adotado deve traduzir, de forma sintética, o tema central do projeto.
- **Data de início e encerramento**
- **Duração:** Indicar a duração prevista do projeto, em meses.
- **Custo estimado:** Indicar os recursos financeiros, bem como o valor monetário das contrapartidas não financeiras (quando for o caso), em dólares americanos, por fonte de recurso. Indicar, também, o valor total do projeto.

**I.2 Instituições cooperantes**

Indicar o nome, a sigla, o endereço completo, telefone, fax, endereço de correio eletrônico das entidades cooperantes no Brasil e no(s) país(es) parceiro(s) conforme as suas respectivas funções no projeto (instituição coordenadora, implementadora técnica ou executora), com o nome e o cargo dos respectivos dirigentes responsáveis e o nome, o cargo e os dados para contato dos respectivos pontos-focais responsáveis pelo projeto.

**Seção II – Antecedentes e Justificativas:****2.1 Diagnóstico do setor, subsetor ou área temática**

- a) Fazer uma breve narrativa do histórico que antecede a assinatura do projeto desde o recebimento da solicitação de cooperação;
- b) Apresentar um diagnóstico sucinto do setor, subsetor e/ou área temática no qual se insere o problema ou situação indesejada que deu origem à solicitação de cooperação;
- c) Apresentar as prioridades ou estratégias nacionais de desenvolvimento no referido setor, subsetor ou área temática, com exemplos de ações governamentais ou iniciativas do terceiro setor do país parceiro cujo propósito é o de concretizar tais planos e estratégias;
- d) Mencionar eventuais iniciativas complementares de cooperação com o Brasil e/ou com outros parceiros internacionais no mesmo setor, subsetor ou área temática do projeto. Quando aplicável, indicar como o projeto se alinha a eventuais marcos programáticos de cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(es) parceiro(s).

**Observação:** As informações deste item deverão ser corroboradas por referências bibliográficas e/ou dados numéricos ou estatísticos (e.g. estudos, pesquisas) de fontes técnicas e acadêmicas fidedignas.

**2.2 Problemas e questões a serem abordadas**

- a) Analisar o problema específico que se deseja influenciar por meio do projeto à luz da pertinência do seu enfrentamento para o processo de desenvolvimento do(s) país(es) parceiro(s) (relacionar ao contexto setorial/subsetorial ou área temática descrito no item anterior). Definir claramente o escopo, as causas e as consequências do problema, utilizando como apoio dados estatísticos e/ou referências bibliográficas de fontes fidedignas;
- b) Descrever como os principais indivíduos, grupos populacionais e/ou organizações são afetadas, direta e indiretamente, pelo problema ou situação inicial indesejada;
- c) Apresentar um breve perfil dos beneficiários diretos e indiretos e das demais partes interessadas no projeto, além dos arranjos institucionais eventualmente existentes.

Os itens 'b' e 'c' acima são particularmente fundamentados nos resultados do Mapeamento de Atores e Capacidades (vide Seção 9.1.1 'Mapeamento de Atores e Capacidades' deste Manual).

### 2.3 Experiência brasileira

Indicar como a experiência brasileira no setor/subsetor ou temática de atuação do projeto (resultados positivos alcançados e lições aprendidas) contribuirá para o desenvolvimento das capacidades dos beneficiários do Projeto por meio da Cooperação Técnica Sul-Sul entre o Brasil o(s) país(es) parceiro(s). Mencionar as atribuições e competências das instituições cooperantes brasileiras na matéria.

### 2.4 Justificativa

- a) Caracterizar o cenário ou situação final almejada ao final do projeto, e
- b) Descrever como o projeto atenderá às necessidades dos beneficiários diretos e indiretos com relação ao problema/situação inicial indesejada.

### 2.5 Beneficiários

- a) Listar as entidades e/ou grupos populacionais que serão direta e indiretamente beneficiados pelo projeto. A natureza (e.g. entidade pública; organização não governamental) e eventuais vínculos político-administrativos das organizações beneficiárias deverão ser apontados.
- b) Indicar a abrangência geográfica dos efeitos positivos que se pretende alcançar (e.g. comunidade, região).

## Seção III – Estrutura Lógica

Os elementos da estrutura lógica do projeto devem ser devidamente enumerados, conforme as relações lógicas existentes entre eles.

**Objetivo de Desenvolvimento:** (Enunciado)

**Objetivo Específico:** (Enunciado)

**Resultado 1:** (Enunciado)

**Produto 1.1:** (Enunciado)

Atividade 1.1.1: (Enunciado)

Atividade 1.1.2: (Enunciado)

Atividade 1.1.3: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Produto 1.2.**

Atividade 1.2.1: (Enunciado)

Atividade 1.2.2: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Resultado 2:** (Enunciado)

**Produto 2.1:** (Enunciado)

Atividade 2.1.1 : (Enunciado)

Atividade 2.1.2 : (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Produto 2.2 :** (Enunciado)

Atividade 2.2.1: (Enunciado)

Atividade 2.2.2: (Enunciado)

Atividade 2.2.3 : (Enunciado)

**Resultado 'n':** (Enunciado)

**Produto 'n' :** (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

## Seção IV – Estratégia de Implementação e Sustentabilidade

### 4.1 Estratégia de Implementação

- a) Descrever com clareza as etapas que deverão ser cumpridas para que os Resultados sejam atingidos e, conseqüentemente, para que o projeto contribua para a solução do problema ou mudança da situação inicial que lhe é objeto. Em outras palavras, é necessário descrever um passo a passo, concatenado e lógico, da ação do projeto;
- b) À luz do item 'a' acima, descrever os métodos a serem utilizados para a mobilização e a transformação dos recursos técnicos, humanos, físicos e financeiros em ações e resultados (aportes técnicos e mecanismos operacionais próprios da cooperação técnica Sul-Sul, e.g. treinamentos, cursos, visitas técnicas, estudos, análises, complementação de pequenas infraestruturas);
- c) Designar os papéis e as contribuições esperadas dos diferentes atores envolvidos no projeto (instituições coordenadoras, implementadoras técnicas e executoras, beneficiários diretos e indiretos). Nesse sentido:
  - i. Indicar as funções e tarefas das instituições coordenadoras, das instituições implementadoras técnicas e das instituições executoras, bem como o papel dos beneficiários diretos e, eventualmente, também o dos beneficiários indiretos, e;
  - ii. Descrever os arranjos institucionais que permitirão e habilitarão a interação bem sucedida dos diferentes atores envolvidos.

### 4.2 Sustentabilidade

Descrever as medidas a serem implantadas pelo próprio projeto com o propósito de:

- garantir a participação efetiva das instituições cooperantes do(s) país(es) parceiro(s), dos beneficiários e demais partes interessadas em todas as etapas do ciclo de projeto;
- assegurar a apropriação da iniciativa e de seus efeitos positivos pelos beneficiários;
- assegurar que os conhecimentos e experiências a serem compartilhados sejam apresentados com qualidade, sejam acessíveis e possam ser absorvidos pelos indivíduos capacitados (fator especialmente relacionado à qualidade dos Produtos). Exemplo: Apresentação dos Produtos no idioma local; 'aculturação' dos Produtos (incorporação dos traços culturais dos beneficiários aos bens e serviços produzidos pelo projeto);
- preparar os beneficiários diretos para a adaptação das experiências e conhecimentos compartilhados à sua própria realidade e para a contínua e efetiva aplicação das capacidades desenvolvidas por iniciativa e motivação próprias, a médio e longo prazo, após a retirada da cooperação (estratégia de saída do projeto a ser posta em marcha na fase de finalização da Etapa de Implementação).

Nota: Este item do Documento de Projeto é dedicado aos fatores internos de sustentabilidade da cooperação técnica (vide Seção I 1.5.4 'Marco Analítico da Avaliação', subitem 'e' 'Sustentabilidade', deste Manual).

### 4.3 Riscos e Medidas Mitigadoras

Nesta seção apresentar sucinta e objetivamente:

- a) os riscos internos e externos ao projeto, com probabilidade razoável de ocorrer, que possam comprometer a obtenção e a sustentabilidade dos Produtos e dos Resultados desejados, a execução tempestiva das atividades ou a disponibilidade dos insumos necessários.
- b) as medidas a serem tomadas pelas instituições parceiras do projeto para o enfrentamento dos riscos acima, caso deles venham a ocorrer.

Exemplos de riscos:

- Riscos econômicos, políticos e ambientais:
  - Crise econômica;

- Eventos climáticos e geológicos (secas, enchentes, ciclones, terremotos, ...);
- Instabilidade política ou social, conflitos civis ou internacionais envolvendo o país parceiro;
- Novos dirigentes da instituição parceira não apoiam politicamente o projeto.
- Riscos técnicos, administrativos ou financeiros:
  - Os pontos-focais do projeto deixam a instituição parceira ou mudam constantemente;
  - Atrasos no desembarço aduaneiro de insumos
  - Falta de pagamento dos funcionários da instituição cooperante do país parceiro por falta de recursos financeiros.

## **Seção V – Mecanismos de Gestão, Monitoramento e Avaliação**

Esta seção é dedicada à descrição dos instrumentos e mecanismos de monitoramento e avaliação do projeto, bem como da sua aplicação: matriz lógica (com indicadores, metas e meios de verificação para Objetivo Específico e Resultados); cronograma de execução (com metas de execução físico-financeira); reuniões do Comitê de Acompanhamento; revisões e relatórios diversos de monitoramento e avaliação.

### **5.1 Matriz Lógica**

Apresentar a matriz lógica do projeto.

### **5.2 Cronograma de Execução**

Apresentar o diagrama com o cronograma de execução do projeto (vide Seção 9.2.3 'Elaboração do Cronograma de Execução' acima).

### **5.3 Comitê de Acompanhamento do Projeto**

Apresentar a estrutura, os membros, as funções e as responsabilidades do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP) ou de suas variações institucional e técnica, com indicação da periodicidade e dos documentos de apoio às reuniões do Comitê (pauta e ata).

Nota: De forma a evitar a geração de expectativas equivocadas, é importante que este item esclareça que:

- Os membros do CAP não receberão nenhum tipo de remuneração por sua participação no Comitê;
- As reuniões do CAP poderão ser presenciais (no Brasil ou no país de execução das atividades) ou remotas, não implicando necessariamente em viagens internacionais por parte dos seus membros.

### **5.4 Revisões, Relatórios de Progresso e Relatórios Gerenciais**

Indicar brevemente a natureza, a periodicidade e os responsáveis pela elaboração, apresentação e aprovação dos Documentos de Revisão e dos diferentes tipos de relatório de monitoramento do projeto.

### **5.5 Avaliação e lições aprendidas**

- a) Indicar como, quando e o quê será avaliado no âmbito do projeto (Produtos, Resultados, etc.; tipo de avaliação - interna ou externa; avaliação de meio-termo e/ou final; etc.); quem e como serão elaborados e validados os termos de referência de avaliação; quais serão os produtos de avaliação do projeto (e.g. relatórios), e quaisquer outros princípios ou diretrizes a serem aplicados;
- b) Descrever a metodologia a ser adotada para a identificação, sistematização e disseminação de lições aprendidas por meio do projeto, bem como a sua futura aplicação em iniciativas semelhantes.

**5.6 Cronograma de Reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto, Monitoramento e Avaliações**

Apresentar um cronograma das reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto, dos períodos previstos para a apresentação dos Planos de Trabalho Anuais e/ou dos Relatórios de monitoramento e avaliação do projeto.

Exemplo:

ano/ mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
2013							CA P/P TA					
2014						CAP/ RPA/ Novo PTA						
2015						CAP/ RPA/ Novo PTA						
2016					AF							

Legenda:

CAP: Reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto

PTA: Plano de Trabalho Anual

RPA: Relatório de Progresso Anual

RF: Relatório Final

AF: Avaliação Final do Projeto

**Seção VI. Insumos e Orçamento**

**6.1 Insumos e contribuições complementares**

Descrever brevemente:

- a) A natureza, a origem e especificações técnicas preliminares dos insumos necessários, tais como equipamentos específicos, insumos agrícolas, especialistas em áreas diversas, dados e informações prévias necessárias\*, e;
- b) As contribuições financeiras e não financeiras a serem disponibilizadas pelas instituições parceiras do projeto pelo lado brasileiro e do(s) país(es) parceiro(s).

\*Nota I:

- Para os(s) Especialistas e Consultores(as) Nacionais e Internacionais: Descrever brevemente o trabalho a ser realizado pelo(a) especialista ou consultor(a), incluindo o perfil e as especialidades requeridas, a duração prevista (em número de horas-técnicas para os especialistas das instituições cooperantes brasileiras e em meses ou horas-técnicas para os consultores independentes) e o local de trabalho. Cabe recordar que a contratação de consultores independentes (não vinculados às instituições cooperantes brasileiras) é elegível somente em caráter complementar às contrapartidas brasileiras e na qualidade de condição indispensável ao alcance de Resultados e do Objetivo Específico.
- Para os Treinamentos (cursos, oficinas, eventos do gênero): Descrever brevemente as ações e o objetivo do treinamento, o número de participantes, o perfil e a quantidade de capacitadores/facilitadores/moderadores, o local e o número de sessões previstas.
- Para as Viagens: Indicar a razão das viagens previstas, as origens, os destinos e os participantes das viagens (e.g. 'realizar Atividade x', 'participar de treinamento y') e descrever as demais despesas previstas nessa categoria (e.g. diárias, seguro de viagem) .

- Para Serviços Contratados de pessoas jurídicas: Especificar a natureza, a duração, a razão e o perfil dos prestadores dos serviços necessários em complementação aos serviços prestados pelas instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s).
- Para os Materiais e Bens: Especificar a natureza, as principais características, a quantidade estimada e a função de equipamentos, materiais e quaisquer outros bens necessários à implementação técnica das ações.

Nota 2: A quantidade prevista de horas-técnicas a serem disponibilizadas pelos especialistas brasileiros deverá ser registrada neste item do Documento de Projeto.

## 6.2 Orçamento

Apresentar as tabelas com o orçamento do projeto.

## Seção VII - Papéis e responsabilidades das Partes

Discriminar as responsabilidades de cada uma das instituições parceiras (entidades diretamente envolvidas na realização do projeto), segundo os papéis atribuídos a cada uma delas (coordenadoras, implementadoras técnicas ou executoras).

Nota 1: No Documento de Projeto, os papéis e responsabilidades abaixo poderão ser redistribuídos entre as instituições cooperantes e/ou suplementados (porém não suprimidas) de acordo com o contexto e a necessidade de cada iniciativa, desde que todas as funções mínimas listadas sejam cumpridas.

Nota 2: O texto a seguir deverá ser adaptado para Ações Preparatórias.

As responsabilidades das instituições coordenadoras concentram-se no que segue:

- Identificar, consultar e coordenar a atuação das instituições do governo que representam na implementação técnica das Atividades, Produtos e Resultados previstos neste Documento de Projeto;
- Participar, ao lado das demais instituições cooperantes, das missões de implementação, monitoramento e avaliação do projeto, conforme disponibilidade;
- Designar um(a) representante responsável pelo projeto (ponto-focal institucional) durante toda a duração da iniciativa, bem como um(a) ponto-focal técnico para o projeto (quando for o caso);
- Nomear, sempre que necessário e na brevidade possível, substitutos(as) para os(as) pontos-focais institucional e técnico, e;
- Participar, ao lado das demais instituições cooperantes, do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), bem como da supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação conjuntos dos trabalhos executados no âmbito da iniciativa em questão.

À instituição executora do lado brasileiro cumpre os papéis mínimos de:

- Executar e gerenciar os recursos financeiros do projeto seguindo seus procedimentos contábeis e financeiros;
- Providenciar a aquisição dos bens e a contratação dos serviços necessários à realização das atividades do projeto;
- Monitorar o projeto por meio de ferramentas e instrumentos de acompanhamento de execução física, financeira e orçamentária;
- Disponibilizar os sistemas de gerenciamento de informação do projeto e preparar os relatórios gerenciais e de prestação de contas do projeto (e.g. relatórios de execução físico-financeira).
- Fornecer informações acerca da execução administrativo-financeira aos órgãos de controle brasileiros;
- Em conjunto com as instituições implementadoras, preparar:

• A minuta de Plano de Trabalho ou Planos de Trabalho Anuais do projeto para submissão à análise e eventual aprovação pelas demais instituições cooperantes do projeto;

- Os relatórios de progresso a serem apresentados durante as reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto;
- As minutas de termos de referência para missões de monitoramento, termos de referência para as missões de implementação das atividades, termos de referência para as avaliações, bem como para as missões de avaliação previstas no Documento de Projeto, a serem apresentadas, analisadas e eventualmente aprovadas pelas demais instituições cooperantes (no âmbito do Comitê de Acompanhamento do Projeto, por exemplo);
- Os termos de referência para a aquisição de bens e a contratação de serviços necessários à operacionalização e implementação técnica das ações previstas no Documento de Projeto, e;
- As propostas de revisão técnica, quando necessário.
  - Adquirir bens móveis e materiais necessários à execução das atividades previstas;
  - Transferir às instituições cooperantes dos países parceiros a propriedade dos bens móveis adquiridos com recursos do projeto;
  - Preparar as propostas de revisões do projeto, a serem apresentadas à análise e eventual aprovação das demais instituições cooperantes;
  - Designar um(a) representante responsável pelo projeto (ponto-focal institucional) durante toda a duração da iniciativa, bem como um(a) ponto-focal técnico para o projeto (quando for o caso);
  - Nomear, sempre que necessário e na brevidade possível, substitutos(as) para os(as) pontos-focais institucional e técnico;
  - Participar, ao lado das demais instituições cooperantes, do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), bem como da supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação conjuntos dos trabalhos executados no âmbito da iniciativa em questão, e;
  - Atuar como secretariado do CAP quando assim designada.

Às instituições implementadoras técnicas pelo lado brasileiro caberá minimamente:

- Colaborar com especialistas de seu quadro regular para atuar na execução do projeto e ações subsequentes;
- Manter estreito relacionamento com a instituição coordenadora brasileira ao longo dos trabalhos.
- Preparar eventuais propostas de revisão do projeto, ao lado da instituição executora, a serem apresentadas à análise e eventual aprovação das demais instituições cooperantes (no âmbito do Comitê de Acompanhamento do Projeto, por exemplo);
- Preparar, ao lado da instituição executora, as minutas de termos de referência para missões de monitoramento, termos de referência para as missões de implementação das atividades, termos de referência para as avaliações, bem como para as missões de avaliação previstas no Documento de Projeto, a serem apresentadas, analisadas e eventualmente aprovadas pelas demais instituições cooperantes;
- Apoiar a instituição executora na elaboração dos termos de referência para a aquisição de bens e a contratação de serviços necessários à operacionalização e implementação técnica das ações previstas no Documento de Projeto;
- Elaborar relatórios de missões de implementação e relatórios de conclusão das atividades, conforme necessário;
- Designar um(a) representante para atuar como ponto-focal institucional e um(a) representante para atuar como ponto-focal técnico para o projeto durante toda a duração da iniciativa, e;
- Nomear, sempre que necessário e na brevidade possível, substitutos(as) para os(as) pontos-focais institucional e técnico, e;
- Participar, ao lado das demais instituições cooperantes, do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), bem como da supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação conjuntos dos trabalhos executados no âmbito da iniciativa em questão.

Às instituições implementadoras técnicas do(s) país(es) parceiro(s) caberá minimamente:

- Designar um(a) representante para atuar como ponto-focal institucional e um(a) representante para atuar como ponto-focal técnico para o projeto durante toda a duração da iniciativa, e
- Nomear, sempre que necessário e na brevidade possível, substitutos(as) para os(as) pontos-focais institucional e técnico;
- Participar, ao lado das demais instituições cooperantes, do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), bem como da supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação conjuntos dos trabalhos executados no âmbito da iniciativa em questão;
- Manter os proventos dos profissionais locais envolvidos no projeto quando estes lhe estiverem vinculados;
- Contribuir para a elaboração, receber, analisar e eventualmente aprovar, tempestivamente, propostas e/ou minutas de Planos de Trabalho (anuais ou não); agendas e termos de referência para missões e demais atividades de implementação do Projeto, relatórios de missão e de conclusão das atividades e documentos técnicos e logísticos afins;
- Contribuir para a elaboração, receber, analisar e eventualmente aprovar, tempestivamente, propostas e/ou minutas de pautas e atas das reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto, documentos de revisão do projeto, termos de referência para missões e demais instrumentos e mecanismos de monitoramento e avaliação previstos em itens específicos do Documento de Projeto, relatórios de monitoramento e avaliação e outros documentos ou mecanismos afins;
- Prover apoio logístico local às atividades implementadas no seu país (e.g. transporte, espaço físico, material de apoio para treinamentos), e;
- Providenciar o (eventual) desembaraço alfandegário dos materiais e equipamentos fornecidos pelo Governo brasileiro no âmbito de execução do projeto.

### **Seção VIII. Disposições legais, financeiras e/ou operacionais**

Apresentar eventuais normas e procedimentos aplicáveis com relação à transferência de equipamentos e outros bens móveis; propriedade intelectual de produtos; outras disposições administrativas, financeiras e legais pertinentes, conforme a necessidade.

#### Assinaturas e data:

Deverão firmar o Documento de Projeto os responsáveis pelas instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do país parceiro (instituições coordenadoras, instituições implementadoras técnicas e instituições executoras). Toda e qualquer entidade mencionada na Seção 'Papéis e Responsabilidades das Partes' deverá obrigatoriamente firmar o Documento de Projeto.

A data de cada assinatura deverá ser obrigatoriamente indicada.

O prazo de vigência do projeto será contato a partir da data de assinatura mais recente.

### **Anexo I. Planos de Trabalho**

- Projetos com mais de 18 meses: Nestes casos, esta seção deve indicar a periodicidade e os responsáveis pela elaboração, apresentação e aprovação dos Planos de Trabalho Anuais do projeto. A inclusão do Plano de Trabalho do primeiro ano de execução do Projeto é opcional no momento da assinatura do Projeto.

- Projetos com até 18 meses e Ações Preparatórias: O Plano de Trabalho da iniciativa é parte integrante obrigatória do documento da iniciativa no momento da assinatura.

### **Anexo 2. Equipe do Projeto (opcional)**

Indicar a composição e as funções da eventual equipe do projeto.

## **10. Elaboração de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul**

A elaboração de Ações Preparatórias deve seguir o roteiro-padrão apresentado no Anexo A7 - 'Documento Padrão de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul' deste Manual.

# *Parte III*

## *Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul*



# ***Parte III***

## *Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul*



## II. O Ciclo de Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul

A gestão de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul é concebida como um processo cíclico composto por cinco etapas:

**I. Identificação:** Os primeiros passos numa ação de cooperação técnica Sul-Sul são a recepção e a análise da solicitação de cooperação. Neste estágio, a cooperação é apenas uma ideia de projeto (ou de outro tipo de iniciativa) que será analisada pelas potenciais instituições cooperantes à luz dos seguintes critérios: identificação de convergência entre as experiências brasileiras existentes e o setor/tema de interesse da proponente; disponibilidade de recursos financeiros para a cooperação, e disponibilidade de recursos técnicos e humanos para o atendimento da solicitação. Confirmados esses quesitos, a ideia da iniciativa poderá passar à próxima etapa.

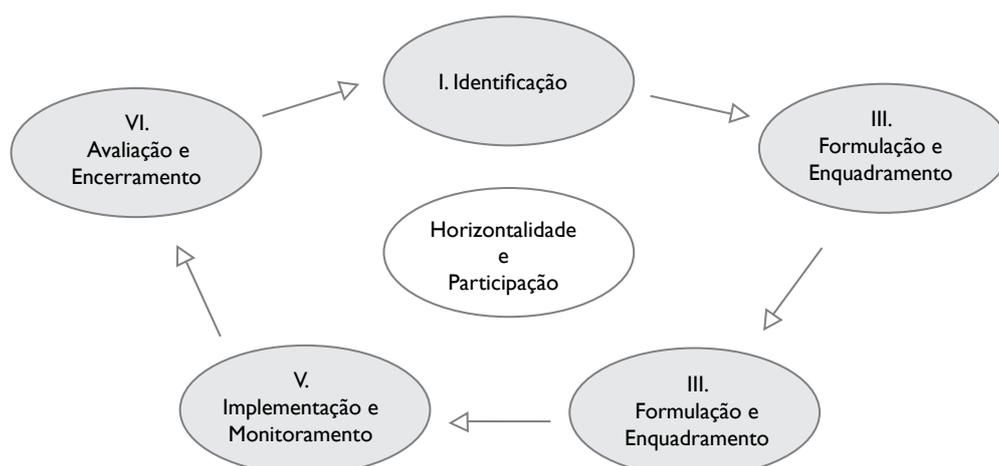
**II. Prospecção:** O objetivo desta etapa é detalhar a ideia da iniciativa e produzir subsídios para a tomada de decisão conclusiva a respeito da possibilidade de atendimento da solicitação de cooperação. A partir de amplos diálogos entre técnicos brasileiros e do país proponente, os elementos fundamentais do instrumento de cooperação técnica são delineados e analisados, dentre eles os objetivos e resultados almejados, os beneficiários e demais envolvidos, os mecanismos de coordenação e os insumos requeridos.

**III. Formulação e Enquadramento:** Com base nos resultados da etapa de prospecção, o documento preliminar da iniciativa de cooperação técnica é elaborado e encaminhado às instituições parceiras para análise. Ao final de uma sucessão de contatos para refinamento da versão preliminar e mediante a aprovação das contrapartes, conforme o caso, o Documento de Projeto ou de Ação Preparatória é firmado.

**IV. Implementação e Monitoramento:** Esta etapa abarca dois processos de gestão interligados e interdependentes. O primeiro se refere à implementação técnica e à execução administrativo-financeira das atividades previstas no documento da iniciativa, a partir da mobilização dos insumos e das instituições cooperantes. O segundo componente desta fase é o processo de monitoramento, por meio do qual é feito o acompanhamento participativo do progresso da parceria na consecução dos objetivos e resultados almejados. O instrumento de cooperação (Documento de Projeto ou de Ação Preparatória) pode ser adaptado e sofrer revisões.

**V. Avaliação e Encerramento:** Após a implementação técnica da última atividade, as contrapartes procedem à avaliação interna da iniciativa, o que consiste de um apanhado geral do projeto em seus aspectos técnicos, gerenciais e operacionais. Quando previsto no documento da iniciativa, esta última será também objeto de avaliação externa, para ser valorada segundo critérios de eficácia, eficiência e sustentabilidade, dentre outros. As avaliações interna e externa têm por finalidade retroalimentar a gestão das iniciativas da cooperação técnica Sul-Sul, a partir da formulação de recomendações para a orientação de novas parcerias similares. No caso de haver possibilidade de extensão ou de seguimento, o início da nova fase de um projeto dependerá das conclusões da avaliação da fase precedente.

**Figura 13 – O ciclo de gestão de iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul**

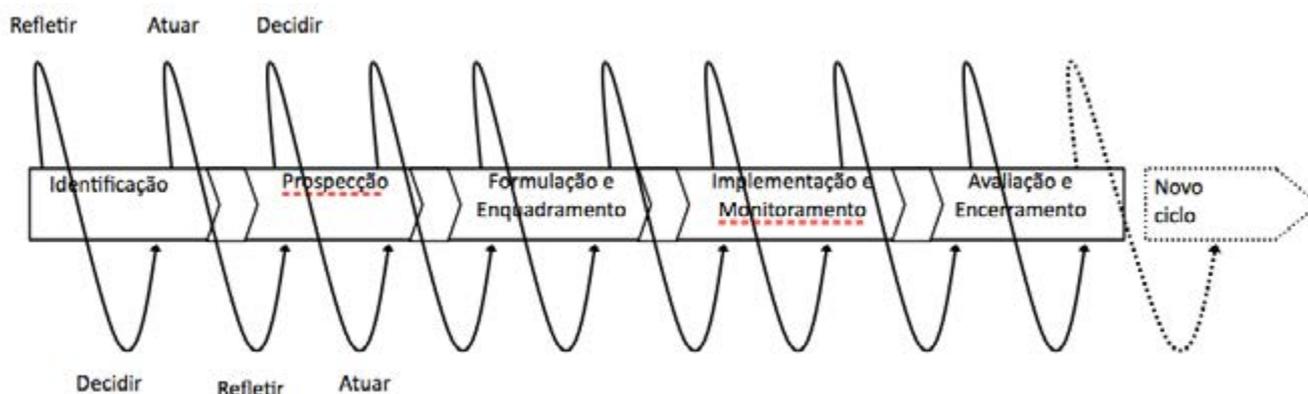


As etapas do ciclo de gestão interagem e se complementam entre si, pois cada uma oferece a base para a realização da próxima, formando um sistema dinâmico e aberto de transformação de insumos em resultados.

A horizontalidade e a participação são princípios basilares da cooperação técnica Sul-Sul brasileira e por isso são concebidos como um componente transversal da gestão dos projetos e outras iniciativas, indispensável à apropriação e à sustentabilidade das ações. Além disso, são os fatores que fundamentam o processo de aprendizagem entre os cooperantes, do qual depende a obtenção dos resultados.

Mediante o diálogo constante e a tomada de decisões conjunta entre os parceiros cooperantes, o ciclo de gestão gera um fluxo de aprendizagem, marcado por sucessivos movimentos de decisão, ação e reflexão.

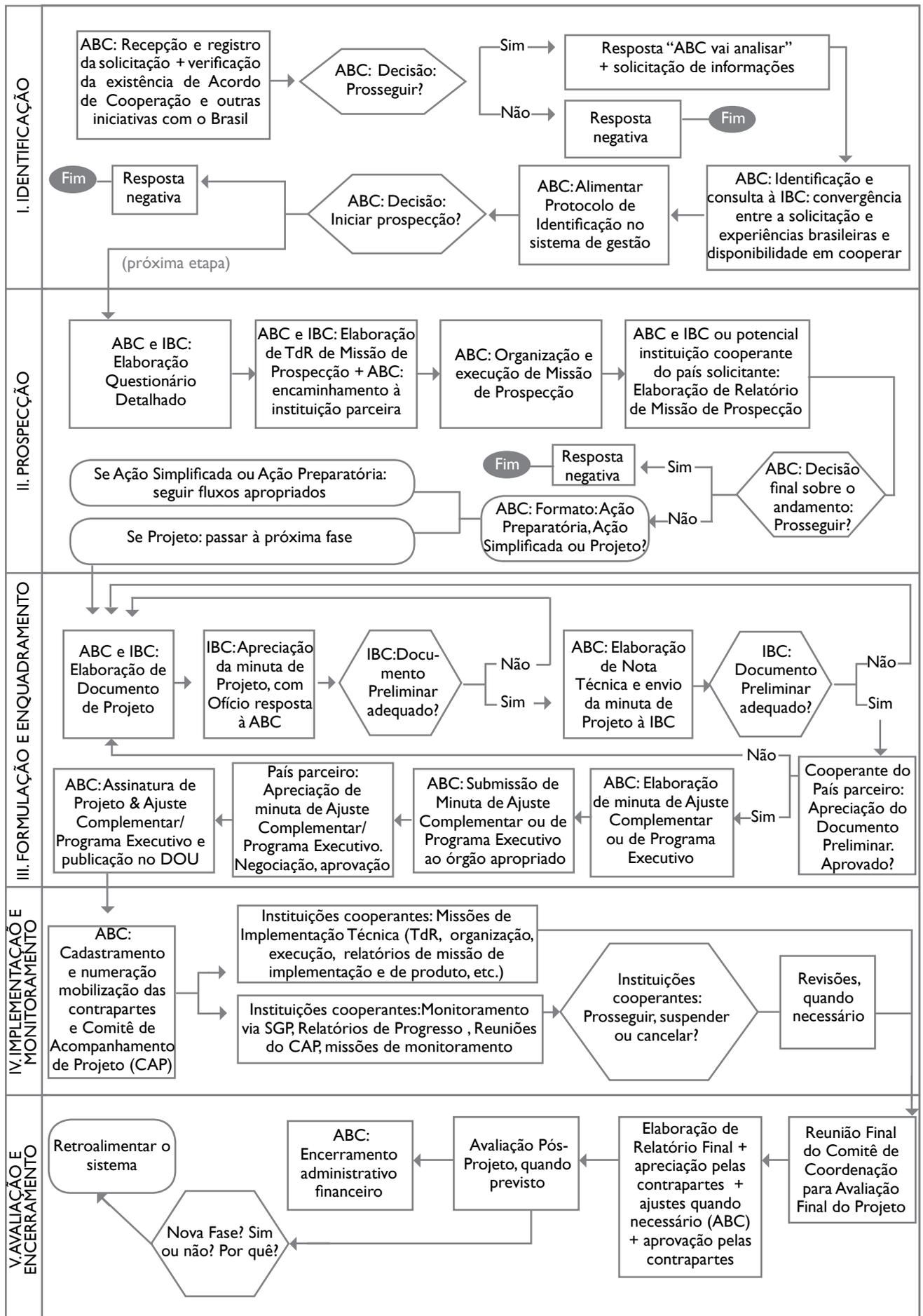
**Figura 14 – O fluxo de gestão participativa**



Trata-se de um processo contínuo e interativo por intermédio do qual são identificadas as opções e selecionado o melhor curso de ação, tomadas as medidas necessárias para o alcance, com eficácia e a maior eficiência possível, dos objetivos almejados, ademais de identificadas e assimiladas lições aprendidas.

- A reflexão conjunta permite que a iniciativa de cooperação técnica seja construída de forma a absorver as diferentes perspectivas e expectativas dos parceiros.
- As decisões tomadas participativamente nas diversas fases da iniciativa conduzem a atuação dos parceiros aos resultados almejados.
- A ação corresponde à realização das tarefas específicas para o cumprimento de cada etapa do ciclo de gestão, da identificação da oportunidade de cooperação até a avaliação dos seus efeitos.
- Ao final de cada parceria, o aprendizado gerado pelos sucessivos exercícios reflexivos será reincorporado pelo sistema por meio da retroalimentação de um novo ciclo, contribuindo para o aprimoramento geral da cooperação técnica Sul-Sul brasileira.

Figura 15 - Fluxograma do ciclo de gestão de projetos de cooperação técnica Sul-Sul



## 11.1 Etapa I. Identificação

### 11.1.1 Objetivos da Etapa de Identificação

Os objetivos da Etapa de Identificação são:

- Realizar análise preliminar de elegibilidade da ideia de projeto apresentada pelo país proponente à luz dos princípios e parâmetros adotados pelo Governo brasileiro para esta vertente da cooperação técnica internacional. Tal análise, por sua vez, serve ao propósito de:

Averiguar se há convergência entre as experiências brasileiras existentes e o setor/tema de interesse da proponente;

- Recolher informações a respeito da existência ou não de marco jurídico e programático para a cooperação técnica entre o Brasil e o país proponente para, em seguida;
  - Determinar se há complementaridade ou duplicidade entre a cooperação solicitada e as demais iniciativas de cooperação técnica entre o Brasil e o país proponente, estejam elas concluídas, em andamento ou em fase de preparação.
- 
- Verificar, em caráter preliminar, a disponibilidade:
    - De recursos técnicos e humanos para o eventual atendimento da solicitação de cooperação por parte de entidades brasileiras que detenham as experiências e conhecimentos a serem compartilhados e adaptados por meio da Cooperação Técnica Sul-Sul;
    - De recursos orçamentários para o atendimento da solicitação de cooperação.

### 11.1.2 Tarefas e procedimentos indicativos da Etapa de Identificação:

a) A identificação da oportunidade para uma iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul terá início por meio da formalização à ABC ou a uma Embaixada brasileira, por parte do órgão ou entidade do país proponente (com aprovação oficial do Governo), do interesse em desenvolver a cooperação técnica. Isso se dá por meio do recebimento, pela ABC, de uma correspondência oficial da entidade proponente ao Ministério das Relações Exteriores/ABC ou de comunicação de uma Embaixada ou outro Posto brasileiro no exterior.

b) Recepção do documento que oficializa a solicitação de cooperação pela ABC/MRE responsável pelo país proponente ou pela modalidade de cooperação trilateral, conforme o caso.

c) Preparação e encaminhamento, pela ABC, de correspondência oficial à instituição proponente acusando o recebimento da solicitação de cooperação. Quando necessário, a referida missiva deverá solicitar informações complementares.

d) Registro e numeração internos do processo no sistema de gestão de projetos da ABC.

e) Primeira tomada de decisão a respeito da possibilidade de atendimento da solicitação de cooperação (Decisão I.1), pela ABC, com base na verificação:

- (i) Da existência ou não de Acordo de Cooperação Técnica entre o Brasil e o país proponente, bem como da situação do Acordo ('vigente', 'não vigente' ou 'em tramitação').
- (ii) Da existência de iniciativas de cooperação entre o Brasil e o país proponente no mesmo setor/subsetor ou temática, com vistas a evitar duplicação de esforços e dispersão de recursos.

### Observações:

- Nos casos em que não seja possível atender à solicitação, a ABC definirá a melhor forma de responder à entidade proponente;
  - Nos casos de decisão favorável à continuidade do processo, a ABC encaminhará correspondência oficial para informar à entidade proponente de que a solicitação em questão será analisada pela ABC e solicitar informações adicionais necessárias à identificação da eventual instituição ou grupo de instituições brasileiras cooperantes.
- f) Identificação, pela ABC, da entidade brasileira detentora do conhecimento ou experiência na área temática e subsetor da solicitação de cooperação e, em seguida, consulta à referida entidade, também pela ABC, com triplo propósito:
- (i) confirmar a convergência entre a experiência ou prática brasileira e o setor/subsetor da solicitação de cooperação;
  - (ii) indagar se a entidade possui interesse e disponibilidade de recursos técnicos e humanos para participação em eventual iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul. A esta altura do processo, esta informação terá apenas caráter preliminar, e
  - (iii) indicação de ponto-focal para futuros contatos em caso de continuidade do processo (nos casos de resposta positiva a ambas as perguntas anteriores).
- g) Atualização, pela ABC, dos seus registros internos sobre o processo.
- h) Decisão da ABC a respeito da passagem da proposta de cooperação para a próxima etapa do ciclo de gestão Decisão I.2), com passagem à Etapa de Prospecção, com base nas informações complementares coletadas.

### Observações:

- Em caso de decisão negativa, a Diretoria da ABC/MRE definirá a melhor forma de resposta;
- Em caso de decisão positiva, a Gerência ou o Analista responsável pela Solicitação de Cooperação deverá providenciará minuta de resposta à instituição proponente, informando da passagem do processo à próxima etapa (Etapa de Prospecção), ainda sem comprometimento integral. A mesma comunicação deverá informar a proponente a respeito dos próximos passos que serão tomados.
- A esta altura, é possível que já tenham sido definidas a modalidade de implementação técnica (bilateral ou trilateral), além do mecanismo de execução administrativo-financeira (direta, indireta, compartilhada).

## **11.2. Etapa II. Prospecção**

### **11.2.1. Objetivos da Etapa de Prospecção**

Esta Etapa tem por finalidade:

- Oferecer aos potenciais parceiros a oportunidade de explorar e definir, de forma conjunta, os elementos fundamentais de uma eventual iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul ao ponto que, ao final da etapa, o escopo financeiro, operacional e técnico do projeto sejam conhecidos;
- Produzir, de forma participativa, os subsídios necessários à tomada de decisão conclusiva referente ao atendimento da solicitação de cooperação (mediante elaboração de proposta), bem como ao formato da eventual iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul (Projeto ou Ação Preparatória), e;
- Lançar as bases de um ambiente favorável para a eventual concretização da iniciativa de cooperação por meio da aproximação de interesses e do fortalecimento da relação entre os parceiros.

### 11.2.2. Tarefas e procedimentos indicativos da Etapa de Prospecção

a) Elaboração do 'Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades' pela instituição brasileira cooperante (IBC), com o apoio da ABC. Um guia para a formulação do referido Questionário (Parte II, Seção 9.1.1 e Anexo A1 deste Manual).

Observação: Esta providência é obrigatória quando há perspectiva de que a iniciativa de cooperação seja um Projeto ou uma Ação Preparatória.

b) Encaminhamento, pela ABC, do 'Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades' à instituição proponente por meio de correspondência oficial, com cópia para a instituição responsável pela coordenação da cooperação técnica no país solicitante.

c) Recepção e análise, pela ABC e potenciais instituições brasileiras cooperantes, do Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades respondido pela instituição proponente.

d) Organização da **Missão de Prospecção** pela ABC, em conjunto com a IBC. A referida missão tem a tripla finalidade de (i) permitir que a solicitação de cooperação seja detalhada pelas potenciais instituições cooperantes de forma participativa, idealmente com consulta direta aos potenciais beneficiários e (ii) prover os subsídios necessários à elaboração de eventual proposta de iniciativa de cooperação técnica (projeto, assistência preparatória ou atividade simplificada), e (iii) apresentar, em caráter introdutório, as experiências brasileiras a serem compartilhadas. A missão de prospecção poderá ser realizada:

- o Por meio de visita de delegação do país ao Brasil para conhecer in loco as experiências disponíveis. Deverão participar representantes técnicos e institucionais da instituição proponente e de potenciais beneficiários. A organização e execução dessas missões fica a cargo da ABC, em conjunto com a potencial instituição brasileira cooperante;

- o Por meio de visita de uma delegação brasileira ao país parceiro, integrada por técnicos especialistas das potenciais instituições brasileiras cooperantes. A organização e execução dessas missões também fica a cargo da ABC, em conjunto com a potencial instituição brasileira cooperante.

Observação: Independentemente do formato, as missões de prospecção sempre deverão contar com a participação de representantes da ABC.

e) Preparação conjunta dos **Termos de Referência (TdR)** da missão de prospecção pela ABC e pela instituição brasileira cooperante, em conformidade com o modelo contido no Anexo A8 'Modelo de Termos de Referência de Missões'. Quando finalizada, a minuta do referido documento deverá ser encaminhada à instituição proponente e demais autoridades competentes do potencial país parceiro, para análise, contribuições e endosso.

f) Em seguida, a ABC será responsável pela elaboração de um Documento de Ação Preparatória destinado a oferecer o arcabouço administrativo-financeiro para a execução da missão. Ademais, a ABC será responsável pelas reservas e a aquisição de passagens e de seguro de viagem, bem como o pagamento de diárias aos participantes da missão. A Embaixada ou Posto brasileiro no país de destino poderá ser acionado pela ABC para prover apoio à realização da missão em seus aspectos políticos (e.g. contatos institucionais) e logísticos.

g) Realização de reunião de preparação para a Missão de Prospecção entre a ABC e as potenciais instituições brasileiras cooperantes, quando necessário.

h) Execução da missão de prospecção.

i) Nos casos de missão ao país proponente, elaboração de '**Relatório de Missão de Prospecção**' (com base no roteiro padrão apresentado no Anexo A9 deste Manual) pelos representantes das instituições brasileiras (ABC e demais potenciais instituições brasileiras cooperantes). Nos casos em que a missão de prospecção tenha ocorrido no Brasil, a elaboração do referido Relatório caberá aos representantes das instituições proponentes e potenciais beneficiários que tenham eventualmente se deslocado ao País. O modelo de Relatório de Missão de Prospecção a ser utilizado é o mesmo em ambos os casos.

j) Decisão final pela ABC a respeito do atendimento da solicitação de cooperação (Decisão II.1), com base em consultas à potencial instituição brasileira cooperante e em outras verificações. Nos casos de decisão favorável, se necessário, o formato da futura iniciativa (Projeto, Ação Preparatória ou Ação Simplificada)

deverá ser definido na mesma ocasião.

k) Encaminhamento pela ABC de correspondência oficial à instituição proponente e à instituição responsável pela coordenação da cooperação técnica internacional no país interessado (quando aplicável). Em caso de decisão favorável, a referida correspondência oficial deverá (i) relatar com objetividade os assuntos tratados, as ações realizadas, a programação cumprida, com indicação das entidades contatadas e os produtos obtidos (e.g. árvore de problemas e de soluções, estrutura e matriz lógica preliminares, relatórios das atividades em grupo, mapeamento de atores e capacidades); (ii) apontar a decisão da ABC a respeito do tipo de iniciativa a ser empreendida, nos casos de decisão favorável ao atendimento da solicitação de cooperação; (iii) quando necessário, deverá apontar, igualmente, a eventual necessidade de ações complementares para o desenho e planejamento do Projeto, Ação Preparatória ou Ação Simplificada, incluindo a realização de nova missão, e (v) informar à Embaixada brasileira e as autoridades do potencial país parceiro dos trâmites e próximos passos do ciclo de vida da iniciativa de cooperação em potencial.

l) Encaminhamento, pela ABC, de correspondência oficial à potencial instituição brasileira cooperante com o mesmo teor da missiva à qual faz referência o item 'k' acima.

**Observação:** Da mesma forma que na Etapa anterior, na Etapa de Prospecção de Ações Preparatórias, independentemente do momento em que a escolha pelo instrumento de Assistência Preparatória tenha sido feita, aplicam-se as mesmas tarefas e procedimentos apresentados acima (itens 'a' a 'l').

### 11.2.3. Ferramentas de Apoio Técnico:

- Elaboração de projetos de cooperação técnica Sul-Sul, Fase Analítica: 'Guia de Formulação do Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades', análise de problemas, análise de soluções e análise de estratégias (Parte II, Seção 9.1.1 e Anexo A1 'Roteiro para Elaboração de Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades');
- Elaboração de projetos de cooperação técnica Sul-Sul, Fase de Planejamento: Roteiros para a elaboração de estrutura lógica e de matriz lógica, do cronograma de execução e do orçamento (Parte II, Seção 9.2).

## 11.3. Etapa III. Formulação e Enquadramento

### 11.3.1. Objetivos da Etapa de Formulação e Enquadramento

- Elaboração da proposta de iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul (Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória);
- Realização da análise de enquadramento do referido Documento, e;
- Eventual aprovação da iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul.

Assim como nas etapas anteriores, as potenciais instituições parceiras do Brasil e do(s) país(es) proponente(s) deverão ter participação ativa e substantiva na formulação da proposta da futura iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul. Tais medidas visam fomentar e assegurar a apropriação e a sustentabilidade das ações.

### 11.3.2. Tarefas e procedimentos da Etapa de Formulação e Enquadramento

As seguintes tarefas e procedimentos são aplicáveis à formulação e ao enquadramento de Projetos e Ações Preparatórias.

a) Elaboração do Documento Preliminar de Projeto ou revisão da Ação Preparatória pela ABC com base nos resultados da Missão de Prospecção e negociações com eventuais instituições parceiras. No que

tange a propostas de Projetos e de Ações Preparatórias, caberá a estas últimas participar ativamente da formulação da proposta, sobretudo no que tange aos aspectos técnicos da cooperação.

b) Realização da análise de Enquadramento do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória pela ABC, com elaboração de Nota Técnica. A Nota Técnica poderá recomendar:

- (i) a aprovação do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória;
- (ii) a reformulação do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória, no caso de terem sido identificadas deficiências;
- (iii) a não aprovação do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória com base em justificativa fundamentada;
- (iv) o encaminhamento previsto nos itens 'ii' e 'iii' acima, concomitantemente.

*Nota: Nos casos de recomendação conforme os itens "ii", "iii" ou "iv" acima, a Nota Técnica indicará claramente no texto do parecer quais são os itens ou os elementos da proposta que não se coadunam com os parâmetros de enquadramento vigentes, ademais de propor possíveis medidas para a sua correção e adequação.*

c) Trâmites internos da ABC para aprovação, rejeição ou encaminhamento do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória (Decisão III.1):

- i. Quando a proposta for aprovada pela ABC, a esta encaminhará correspondência oficial apropriada para a submissão do documento à análise e eventual endosso formal das potenciais instituições cooperantes brasileiras (Decisão III.2). Sempre que necessário, a ABC deverá providenciar os ajustes eventualmente negociados com as instituições brasileiras cooperantes. Assim que uma nova proposta de Documento Preliminar tiver sido consolidada, a ABC deverá providenciar um Adendo à Nota Técnica, a ser anexado e enumerado com referência a esta última. Igualmente, a re-submissão formal da proposta à análise das instituições brasileiras cooperantes deverá ser providenciada.
- ii. Quando a ABC solicitar a reformulação do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória, caberá à Agência providenciar os ajustes necessários, mediante consulta às potenciais instituições brasileiras cooperantes. Em seguida, a proposta deverá ser submetida a uma nova análise de enquadramento. Estes procedimentos deverão ser repetidos até que a proposta seja aprovada ou rejeitada pela ABC. Por essa razão, é recomendável que o Documento Preliminar da iniciativa de cooperação somente seja apresentado formalmente às potenciais instituições brasileiras cooperantes quando já tiver sido suficientemente desenvolvida por meio de contatos prévios ou reuniões de trabalho.
- iii. Quando a proposta for rejeitada, caberá à ABC tomar as providências cabíveis para comunicação às potenciais instituições cooperantes do Brasil e do país parceiro.

d) Tão logo a ABC receba das instituições cooperantes brasileiras a aprovação formal do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória, a Agência deverá providenciar correspondência oficial apropriada para encaminhamento da proposta às instituições cooperantes do país parceiro para análise, negociação e/ou eventual aprovação formal. As referidas negociações deverão incluir as instituições brasileiras cooperantes e ser mediadas por correspondências oficiais.

e) Aprovação formal do Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória pelas instituições cooperantes do país parceiro, com comunicação à ABC por meio de correspondência oficial (Decisão III.3).

f) Quando o Documento Preliminar de Projeto ou de Ação Preparatória tiver sofrido modificações após as negociações com as autoridades do país proponente, as instituições brasileiras cooperantes deverão novamente comunicar o seu endosso à ABC.

g) Após o recebimento das missivas referentes aos itens 'e' e 'f' acima, a ABC deverá providenciar a elaboração de um **Adendo à Nota Técnica de Enquadramento** produzida anteriormente (documentos internos da ABC). Este novo enquadramento deverá avaliar o mérito das alterações realizadas durante as negociações e também o teor e a forma da nova proposta como um todo. As alternativas de parecer são idênticas às da Nota Técnica (aprovação, rejeição, reformulação, ou aprovação e reformulação).

h) Trâmites internos da ABC para realização de ajustes à proposta, com retorno obrigatório ao item 'c' acima.

i) Comunicação oficial da ABC às futuras Partes signatárias para: (i) informar da aprovação do Documento de Projeto ou de Ação Preparatória, (ii) tratar dos procedimentos de assinatura do referido documento e, (iii) tratar das providências necessárias à elaboração, negociação e aprovação do Ato Complementar ao Acordo de Cooperação que dará o amparo legal à iniciativa (**'Ajuste Complementar ao Acordo de Cooperação Técnica'**, para a cooperação Sul-Sul bilateral ou **'Programa Executivo de Cooperação Técnica Sul-Sul'**, para a cooperação Sul-Sul trilateral).

j) Preparação, pela ABC, de minuta de Ajuste Complementar ou Programa Executivo, observado o respectivo texto padrão adotado. Quando aprovada pela área competente do Itamaraty, a minuta deverá ser encaminhada às autoridades competentes do país parceiro (para análise, modificações e/ou eventual aprovação (via correspondência oficial apropriada). A negociação do Ajuste Complementar deverá se dar por meio da troca de correspondências oficiais entre o Governo brasileiro e o Governo do(s) país(es) parceiro(s). Uma vez que o Ato Complementar e o Documento de Projeto estão estreitamente vinculados, alterações no conteúdo de um geralmente implicarão em alterações no conteúdo do outro.

k) Assinatura do Documento de Projeto e do Ajuste Complementar ou do Programa Executivo, concomitantemente (aprovação final) (Decisão III.4). O Documento de Projeto ou Ação Preparatória e o Ajuste Complementar/Programa Executivo deverão receber todas as devidas assinaturas até 3 meses após a aprovação da minuta de Documento de Projeto ou Ação Preparatória pelas instituições parceiras. Findo esse prazo, as minutas deverão ser revisadas e, quando necessário, sofrer adequações em vista das novas circunstâncias, em especial no que tange ao plano de trabalho e ou cronograma de execução. Em nenhuma hipótese o Ajuste Complementar ou o Programa Executivo poderão ser firmados após a assinatura do Documento de Projeto ou de Ação Preparatória.

### 11.3.3 Ferramentas de Apoio Técnico:

Análise de Enquadramento de Projetos e Ações Preparatórias de Cooperação Técnica Sul-Sul

A análise de enquadramento de Documentos Preliminares de Projetos e de Ações Preparatórias é um dos mecanismos que buscam assegurar a qualidade técnica das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul.

#### a) Diretrizes gerais

- Os Documentos Preliminares de Projeto e de Ação Preparatória – também conhecidos como 'propostas' – apresentam os elementos técnicos, operacionais e legais das ações de cooperação a serem empreendidas e, dessa forma, constituem o principal elemento para a tomada de decisão acerca da implementação ou rejeição das iniciativas.
- Por meio desta análise, o conteúdo e o formato das propostas de Projetos e de Ações Preparatórias são cotejados com os seguintes parâmetros:
  - Princípios e diretrizes adotados pelo Governo brasileiro para a cooperação técnica Sul-Sul;
  - Eventuais marcos programáticos para a cooperação técnica entre o Governo brasileiro e o(s) Governo(s) do(s) país(es) parceiro(s) (e.g. Acordo de Cooperação Técnica);
  - Os modelos-padrão de Documentos de Projeto e de Ação Preparatória (Anexos A4 e A5 deste Manual), e;
  - Os Roteiros de Enquadramento apresentados abaixo.

**b) Roteiro para o Enquadramento de Propostas de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul**

I. Quanto aos parâmetros de elegibilidade das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul	
<p><b>I.1 Em relação ao objeto da proposta de projeto e às modalidades de intercâmbio técnico</b></p>	<p>Cotejar a proposta com os seguintes parâmetros:</p> <p><b>I. São elegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <p><u>I.1 – Quanto ao objeto da iniciativa:</u></p> <p>Ações de desenvolvimento social e econômico (diferentemente de ajuda humanitária ou ações assistencialistas) baseadas no compartilhamento de conhecimentos, práticas ou experiências entre instituições/entidades brasileiras e suas congêneres ou afins em outros países em desenvolvimento;</p> <p><u>I.2 – Quanto às modalidades de intercâmbio técnico contempladas no projeto:</u></p> <p>Capacitação de recursos humanos (seminários, cursos, treinamentos e oficinas técnicas);</p> <p>Concepção e aplicação de metodologias, técnicas, estratégias e abordagens;</p> <p>Desenvolvimento de modelos gerenciais, ferramentas administrativas e/ou de processos produtivos e operacionais de uma organização;</p> <p>Produção de estudos, análises, pesquisas e diagnósticos de cunho técnico; mapas; manuais, cartilhas e publicações afins;</p> <p>Cessão, aquisição ou transferência de materiais, bens e equipamentos em caráter complementar, desde que combinadas a uma categoria de aporte técnico elegível.</p> <p><b>II. São <u>inelegíveis</u> para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:</b></p> <p>Apoio orçamentário ao país parceiro ou a doação de dinheiro em qualquer forma;</p> <p>Concessão de crédito subsidiado, estabelecimento de linhas de financiamento ou fundos rotativos, ou qualquer outro tipo de operação creditícia/financeira;</p> <p>Construção e/ou reforma de infraestruturas físicas em larga escala;</p> <p>Aquisição de bens imóveis;</p> <p>Concessão de bolsas de estudo ou qualquer ação no campo acadêmico;</p> <p>Pagamento de despesas continuadas ou financiamento de atividades-meio das instituições beneficiárias do(s) país(es) parceiro(s) (e.g. pagamento de salários de funcionários; gastos com taxas de serviços públicos);</p> <p>Provimento direto de bens e serviços públicos (e.g. operação de escolas, hospitais e delegacias; policiamento; construção de infraestrutura sanitária ou de transporte; recolhimento de lixo);</p> <p>Prestação de serviços profissionais, de caráter pontual ou continuado, em apoio às atividades das instituições beneficiárias (e.g. assessoria jurídica, suporte de informática).</p>

(continua)

**I. Quanto aos parâmetros de elegibilidade das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul****I.2 Em relação aos princípios e diretrizes adotados pelo Governo brasileiro para a cooperação técnica Sul-Sul:****I. São elegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:**

As iniciativas que tenham por objetivo o compartilhamento de experiências (e.g. conhecimentos, metodologias, experiências) disponíveis no Brasil. Estas poderão ser reformuladas e adaptadas à realidade do(s) país(es) proponente(s), servindo de base para o desenvolvimento de novas práticas e técnicas pela(s) instituição(coes) beneficiada(s). A proposta sob análise deverá discorrer a respeito de como o acesso, adaptação e absorção de tais experiências contribuirá para o desenvolvimento das capacidades dos beneficiários por meio da cooperação técnica Sul-Sul (Itens 2.3 'Experiência Brasileira' e 2.4 'Justificativa' do Documento Preliminar de Projeto);

As iniciativas com participação direta e efetiva das entidades brasileiras detentoras das experiências e conhecimentos a serem compartilhados;

As iniciativas que estejam alinhadas a eventuais marcos programáticos ou prioridades estabelecidas para a cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s). Essas informações deverão constar do Item 2.4 'Justificativa' e estar refletida no Objetivo de Desenvolvimento do projeto.

**II. São inelegíveis para um projeto de cooperação técnica Sul-Sul:**

As iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul que apresentem duplicidade face a outros projetos e atividades de intercâmbio entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s), independentemente (i) da etapa do ciclo de vida em que se encontrem (identificação, prospecção, formulação, implementação, ou já concluídas). A duplicidade pode se dar:

- (i) Com relação ao problema que é objeto da iniciativa, e/ou;
- (ii) No âmbito das capacidades a serem desenvolvidas, complementadas e disseminadas.

**2. Com relação ao conteúdo:****2.1 Contexto setorial****O Documento de Projeto deverá:**

- a) Apresentar um diagnóstico sucinto do setor, subsetor e/ou área temática no qual se insere o problema ou situação que é objeto da iniciativa (Item 2.1 do Documento de Projeto);
- b) Descrever brevemente os arranjos institucionais setoriais, sub- ou intersetoriais relacionados ao problema ou situação inicial; Indicar a correlação do Projeto com ações governamentais ou do setor privado/terceiro setor do(s) país(es) proponente(s) no mesmo setor/subsetor/temática;
- c) Indicar a correlação do Projeto com ações governamentais ou do setor privado/terceiro setor do(s) país(es) proponente(s) no mesmo setor/subsetor/temática;
- d) Indicar se e, em caso positivo, como o Projeto se alinha a eventuais marcos programáticos de cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s);
- e) Mencionar eventuais iniciativas complementares de cooperação com o Brasil e/ou com outros parceiros internacionais no mesmo setor, subsetor ou área temática do projeto. Quando aplicável, indicar como o projeto se alinha a eventuais marcos programáticos de cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s).

(continua)

(continua)

<b>2. Com relação ao conteúdo:</b>	
<b>2.2 Problema ou situação específica a serem abordadas</b>	<p>O Documento de Projeto deverá conter:</p> <p>a) Uma análise do problema específico que se deseja superar por meio do projeto, com indicação objetiva e sucinta de suas causas e efeitos negativos sobre a população ou organização atingida, tendo em vista a relevância do seu enfrentamento para o setor no(s) país(es) proponente(s);</p> <p>b) Uma descrição do perfil e das necessidades da população atingida, direta e indiretamente, pelo problema específico que se deseja influenciar por meio do projeto (beneficiários diretos e indiretos).</p>
<b>2.3 Justificativa</b>	<p>Verificar:</p> <p>a) Se a proposta discorre com clareza e objetividade sobre o cenário ou situação final almejada após o término do projeto, e;</p> <p>b) Se o projeto está adequadamente justificado, quer dizer, se a sua razão de ser está fundamentada no atendimento das necessidades dos beneficiários diretos e indiretos. Para tanto, deve-se apurar se há congruência entre (i) os efeitos do problema ou situação inicial indesejada sobre os grupos populacionais ou organizações atingidos e (ii) os resultados e benefícios que o projeto deverá produzir.</p>
<b>2.4 Elementos da Estrutura Lógica</b>	<p>Verificar:</p> <p>a) Com relação ao <u>Objetivo de Desenvolvimento</u>: O seu enunciado coincide com os efeitos positivos a longo prazo de uma política ou programa público em curso ou em implementação no(s) país(es) proponente(s)? O enunciado contribui para o alcance de algum dos objetivos de desenvolvimento internacionalmente acordados?</p> <p>b) <u>Quanto ao Objetivo Específico</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o vínculo entre o Objetivo Específico e o problema identificado pela instituição proponente;</li> <li>- se o enunciado do Objetivo Específico é claro e foi escrito em um só período/sentença. O Objetivo Específico não podem ter enunciados constituídos de frases com diversos períodos articulados.</li> </ul> <p><b>Exemplo da forma INCORRETA:</b> 'Implantar 'x' visando capacitar 'y' e, assim, habilitar o alcance de 'z'.</p> <p>Com relação aos Resultados, cabe averiguar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a sua objetividade e mensurabilidade;</li> <li>- se o enunciado dos Resultados contém apenas um período simples (não composto), com referência à capacidade a ser desenvolvida, complementada ou disseminada por meio da ação direta do projeto.</li> </ul> <p>c) Os enunciados dos <u>Produtos</u> devem fazer referência específica a bens e serviços que possam ser produzidos exclusivamente por meio da ação/cooperação técnica. Os verbos do enunciado deverão estar no participio passado. Exemplos: 'Estudo elaborado'; 'sessões do curso ministradas'.</p> <p>d) Os enunciados das Atividades deverão conter verbos no infinitivo. (continua)</p>

(continua)

<p><b>2.5 Coerência da estrutura lógica:</b></p>	<p>Primeiramente, verifica-se se a estrutura lógica do projeto está completa. Em seguida, aplica-se o teste da consistência lógica, aplicando a pergunta: 'todos os elementos se ajustam logicamente entre si?'. Por fim, é feito um exame dos vínculos causais entre os diferentes elementos da estrutura lógica do projeto, na ordem inversa ('de baixo para cima'). Se o projeto estiver bem desenhado o que segue poderá ser verificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. As Atividades especificadas para cada Produto são necessárias e suficientes para produzi-lo;</li> <li>ii. Os Produtos são adequados e suficientes para a obtenção dos Resultados;</li> <li>iii. Cada Resultado constitui uma condição necessária (porém não suficiente) para a solução do problema central (equivalente ao alcance do Objetivo Específico);</li> <li>iv. Se o Objetivo Específico for alcançado, então o projeto terá contribuído para a consecução do Objetivo de Desenvolvimento;</li> <li>v. O Objetivo de Desenvolvimento, o Objetivo Específico, os Resultados, os Produtos e as Atividades estão claramente indicados;</li> <li>vi. O Objetivo de Desenvolvimento constitui uma resposta a um problema estratégico no setor em que se insere o projeto.</li> </ul>
<p><b>2.6 Estratégia de implementação:</b></p>	<p>A estratégia de implementação (Item 4.1 do Documento de Projeto) deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever com clareza as etapas que deverão ser cumpridas para que os Resultados sejam atingidos e para que o Objetivo Específico seja alcançado, ou seja, um passo a passo, concatenado e lógico, para a ação do projeto;</li> <li>- Descrever os métodos a serem utilizados para a mobilização e a transformação dos recursos técnicos, humanos, físicos e financeiros em ações e resultados, e</li> <li>- Designar os papéis e as contribuições esperadas dos diferentes atores envolvidos no projeto (instituições coordenadoras, implementadoras e executoras, beneficiários diretos e indiretos e outras partes interessadas, se houver). Nesse sentido, este Item deverá descrever os arranjos institucionais que permitirão e habilitarão a interação bem sucedida dos diferentes atores envolvidos.</li> </ul>
<p><b>2.7 Matriz Lógica:</b></p>	<p>a) A matriz lógica deverá estar presente em todas as propostas de projeto de cooperação técnica Sul-Sul.</p> <p>b) A matriz lógica é preparada com base no Objetivo Específico e nos Resultados, podendo incluir Produtos. Deve-se apurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se foram apontados indicadores quantitativos e qualitativos e metas para o Objetivo Específico e para os Resultados, bem como indicadores qualitativos para Produtos;</li> <li>• Os insumos em um projeto de cooperação técnica Sul-Sul podem ser de natureza financeira (e.g. custeio de despesas operacionais) ou não financeira (e.g. contribuições diversas, abrangendo recursos humanos, instalações físicas, doação de bens e equipamentos), e;</li> <li>• Se foram apontados meios de verificação que represente, provas físicas da origem dos dados coletados para o cálculo do respectivo indicador.</li> </ul> <p>(continua)</p>
<p><b>2.8 Cronograma de Execução:</b></p>	<p>Verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se foram estabelecidas metas físicas para a execução dos Produtos e Atividades;</li> <li>b) Se os prazos previstos para a execução de Atividades e Produtos são razoáveis e se coadunam com a complexidade e o volume de ações previstas, e</li> <li>c) Se o sequenciamento/ordenamento dos Produtos e das Atividades, das Atividades entre si e dos Produtos entre si é lógico.</li> </ul>

(continua)

<p><b>2.9 Elementos de Sustentabilidade:</b></p>	<p>Os elementos de sustentabilidade podem ser verificados em três pontos específicos do Documento de Projeto:</p> <p>a) No Item 4.2 ‘Sustentabilidade’, onde devem constar indicações acerca das medidas que a instituições cooperantes pretendem adotar com vistas a proporcionar plena incorporação e o efeito multiplicador das capacidades desenvolvidas via cooperação técnica brasileira. Exemplos: Contratação de novos funcionários, readequação orçamentária, readequação normativa, celebração de parcerias;</p> <p>b) Na <u>Estrutura Lógica</u> (Seção III do Documento de Projeto), onde deverão ter sido indicadas as condições necessárias para o alcance de uma efetiva mudança de status quo (coerência entre os elementos lógicos do projeto), e</p> <p>c) No Item 4.1 ‘Estratégia de Implementação’, onde deverão estar descritas as providências internas (institucionais, de governabilidade, de execução administrativo-financeira, etc.) e externas (parcerias com outros órgãos e entidades relevantes) ao projeto para assegurar a participação efetiva de todos os envolvidos e o acesso aos meios técnicos, institucionais e financeiros que permitirão a continuidade dos resultados obtidos pela cooperação.</p>
<p><b>2.10 Riscos e Medidas Mitigadoras:</b></p>	<p>Deve-se apurar se foram previstas medidas mitigadoras a serem tomadas pelas instituições parceiras do projeto caso os riscos venham a se materializar.</p>
<p><b>2.11 Mecanismos de gestão, monitoramento e avaliação:</b></p>	<p>O Documento de Projeto deverá descrever os mecanismos de tomada de decisão conjunta da iniciativa (e.g. Comitê de Coordenação Conjunta e reuniões no seu âmbito), além dos arranjos afetos à preparação, negociação e aprovação de relatórios de monitoramento e de documentos de revisão do projeto. As diretrizes, os métodos, os produtos e os recursos necessários para a avaliação do projeto também deverão ser apresentados (O quê, como e quando avaliar? Quais os insumos necessários? Quanto irá custar?).</p>
<p><b>2.12 Insumos e Orçamento:</b></p>	<p>a) Cabe averiguar, inicialmente, se os recursos previstos são adequados e suficientes para a realização do projeto. Isto poderá ser verificado na relação quantidade de insumos versus atividades.</p> <p>b) Em seguida, é necessário apurar se foi utilizado o plano de contas apropriado (‘lista’ de linhas orçamentárias e respectivas despesas adotadas para os projetos da cooperação técnica Sul-Sul).</p> <p>c) Na sequência, deve-se averiguar:</p> <p>se a tabela de orçamento foi montada por ano calendário (2013, 2014, 2015, ...), e não por ‘Ano 1’, ‘Ano 2’, ...;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se há uma coluna com os valores totais;</li> <li>• se os valores estão indicados por componentes/linhas orçamentárias;</li> <li>• se todos os recursos previstos estão especificados ‘dentro’ de uma linha/sublinha orçamentária. Não se pode aceitar a previsão de recursos que não estejam contabilizados na tabela de orçamento e</li> <li>• se as contribuições não financeiras estão indicadas.</li> </ul> <p>d) Por último, verifica-se se a eventual ocorrência de super ou subdimensionamento do volume de recursos previstos para cada linha orçamentária (e.g. horas-técnicas, viagens, equipamentos). Há que existir proporcionalidade e bom-senso na relação entre o custo dos insumos versus a sua quantidade em cada linha orçamentária).</p>
<p><b>3. Quanto ao formato:</b></p>	
<p>Verifica-se se a proposta foi apresentada segundo o modelo específico adotado para Projetos de cooperação técnica Sul-Sul, bem como se contém todas os itens e informações exigidos.</p>	

## c) Roteiro para o enquadramento de propostas de Ação Preparatória

<b>I. Quanto aos parâmetros de elegibilidade das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul:</b>	
<b>I.1 Em relação ao objeto da Ação Preparatória:</b>	<p>Verificar se o propósito da iniciativa está em conformidade com a finalidade específica do respectivo instrumento de cooperação técnica Sul-Sul, qual seja, apoiar a formulação de proposta de um futuro projeto ou programa pelas entidades cooperantes dos países parceiros.</p> <p><u>Nota:</u> Uma Ação Preparatória não poderá, em nenhuma hipótese, ter a função de <u>antecipar as atividades ou a execução orçamentária</u> do futuro projeto ou programa, sob qualquer argumento.</p>
<b>I.2 Em relação às modalidades de intercâmbio técnico:</b>	<p>Cotejar a proposta com os seguintes parâmetros:</p> <p><b>São elegíveis para uma Ação Preparatória:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades relacionadas às Fases Analítica e de Planejamento da Etapa de Prospecção de um projeto de cooperação técnica: coleta de dados de linha de base e mapeamento de atores e capacidades, oficinas/seminários preparatórios ou para o recolhimento de subsídios, análise de problemas e de soluções, alternativas de estratégia de ação e/ou viabilidade do futuro projeto;</li> <li>• Treinamentos pontuais (oficinas, apresentações) e de curta duração, com o conteúdo restrito aos objetivos da Ação Preparatória (conhecimentos e informações necessárias para a elaboração do futuro projeto).</li> </ul> <p><b>São inelegíveis para uma Ação Preparatória:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de recursos humanos em média e larga escala (seminários, cursos);</li> <li>• Aquisição de bens imóveis, materiais permanentes ou equipamentos;</li> <li>• Contratação de serviços de manutenção;</li> <li>• Construção e/ou reforma de infraestruturas físicas em qualquer escala;</li> <li>• Apoio orçamentário ao país parceiro ou a doação de dinheiro em qualquer forma;</li> <li>• Concessão de crédito subsidiado, estabelecimento de linhas de financiamento ou fundos rotativos, ou qualquer outro tipo de operação creditícia/financeira;</li> <li>• Concessão de bolsas de estudo ou qualquer ação no campo acadêmico;</li> <li>• Pagamento de despesas continuadas ou financiamento de atividades-meio das instituições beneficiárias do(s) país(es) parceiro(s);</li> <li>• Provimento direto de bens e serviços públicos, e;</li> <li>• Prestação de serviços profissionais, de caráter pontual ou continuado, em apoio às atividades das instituições beneficiárias.</li> </ul>
<b>I.3 Prazo:</b>	Verificar se o prazo de vigência é de até <b>18 (dezoito) meses</b> .
<b>I.4 Em relação aos princípios e diretrizes adotados pelo Governo brasileiro para a cooperação técnica Sul-Sul:</b>	<p>Verificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) se a iniciativa está pautada no compartilhamento de experiências e conhecimentos disponíveis no Brasil;</li> <li>b) se as atividades previstas preveem a participação direta e efetiva das entidades brasileiras detentoras das experiências e conhecimentos a serem compartilhados, e</li> <li>c) se a proposta não representa duplicidade face às demais iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul entre o Brasil e o(s) país(es) proponente(s).</li> </ol>
<b>I.5 Formato:</b>	A proposta deverá ter sido apresentada segundo o modelo específico (Anexo A5 'Documento Padrão de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul'), bem como se contém todas os itens e informações exigidos.

<b>2. Em relação ao conteúdo:</b>	
<b>2.1 Análise da Situação:</b>	<p>Esta Seção deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Caracterizar o objeto/propósito da iniciativa;</li> <li>b) Apresentar um diagnóstico sucinto do setor, subsetor e/ou área temática que se pretende influenciar por meio do futuro projeto decorrente da Ação Preparatória;</li> <li>c) Indicar as eventuais correlações da iniciativa em questão com:               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ações governamentais do(s) país(es) parceiro(s) na mesma temática, e</li> <li>ii. Outras iniciativas de cooperação entre o Brasil e o(s) país(es) parceiro(s).</li> </ul> </li> </ul>
<b>2.2 Esboço do futuro projeto:</b>	Averiguar se o problema principal a ser equacionado/minimizado foi identificado explicitamente e confirmar se o texto apresenta uma descrição básica do futuro projeto principal, bem como dos seus resultados finais e beneficiários. .
<b>2.3 Justificativa:</b>	Esta seção da proposta de Ação Preparatória deve ser lida de forma a tentar identificar a resposta para a seguinte pergunta: ‘Por que as entidades cooperantes resolveram elaborar o futuro projeto?’, ou ainda ‘Qual o motivo pelo qual a fase preparatória é julgada necessária?’. O texto poderá ser considerado satisfatório se apresentar uma resposta convincente a esse questionamento, o que exigirá uma contextualização apropriada da matéria.
<b>2.4 Elementos da Estrutura Lógica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <u>Objetivo</u> de uma Ação Preparatória deve sempre estar relacionado ao oferecimento de apoio à formulação de um futuro projeto ou programa de cooperação técnica Sul-Sul. O enunciado do Objetivo deve estar no infinitivo;</li> <li>• O <u>Resultado</u> deverá estar <u>restrito</u> à geração de conhecimentos e de informações necessárias à elaboração do futuro projeto. Não poderão ser aceitos objetivos e/ou resultados mais abrangentes. O enunciado do • Resultado deve lançar de verbo no particípio passado;</li> <li>• Os enunciados dos <u>Produtos</u>, com verbos no particípio passado, devem fazer referência específica a bens e serviços que possam ser produzidos exclusivamente por meio da Ação Preparatória. Os Produtos poderão incluir: relatórios de coleta de dados de linha de base, estudos de viabilidade, diagnósticos, conjuntos de indicadores e desenhos de arranjos interinstitucionais, oficinas/seminários preparatórios ou para o recolhimento de subsídios, além de relatórios contendo os resultados da aplicação dos instrumentos de concepção de um futuro projeto (mapeamento de atores, análise de problemas e de soluções, alternativas de estratégia de ação e/ou viabilidade do futuro projeto). Treinamentos devem ser pontuais e com o seu conteúdo restrito ao alcance do objetivo, Ação Preparatória;</li> <li>• Deve-se verificar se há coerência entre os referidos elementos da estrutura lógica.</li> </ul>
<b>2.5 Estratégia de implementação:</b>	<p>A estratégia de implementação deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descrever o passo a passo (ou fases), concatenado e lógico, para a obtenção do Resultado e dos Produtos almejados pela iniciativa;</li> <li>b) Apontar os papéis dos diferentes atores envolvidos na Ação Preparatória e descrever as interações entre eles.</li> </ul>
<b>2.6 Gestão e Coordenação conjunta</b>	Averiguar se o problema principal a ser equacionado/minimizado foi identificado explicitamente e confirmar se o texto apresenta uma descrição básica do futuro projeto principal, bem como dos seus resultados finais e beneficiários. .

<p><b>2.7 Insumos e Orçamento:</b></p>	<p>a) Averiguar se os insumos a serem mobilizados são compatíveis e proporcionais ao escopo restrito da Ação Preparatória (número de Produtos e Atividades reduzido em comparação a um projeto);                  b) Apurar se foi utilizado o plano de contas apropriado e se todos os recursos previstos estão especificados 'dentro' de uma linha orçamentária;                  c) Averiguar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a tabela de orçamento foi montada por ano calendário (2013, 2014, 2015, ...), e não por 'Ano 1', 'Ano 2', ....;</li> <li>• Se há uma coluna com os valores totais;</li> <li>• Se os insumos de contrapartida não financeira foram devidamente identificados e quantificados.</li> </ul> <p><i>Nota: No âmbito de Ações Preparatórias, são inelegíveis a aquisição de equipamentos e bens imóveis e a realização de reforma de instalações e infraestruturas, mesmo que em escala reduzida.</i></p>
<p><b>2.8 Plano de trabalho:</b></p>	<p>Verificar se foram apresentadas metas físicas para a realização e/ou entrega dos Produtos e Atividades. As metas físicas deverão ser compatíveis e correlacionadas ao cronograma de execução.</p>

**Quadro 12 - Método de análise de propostas de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul**

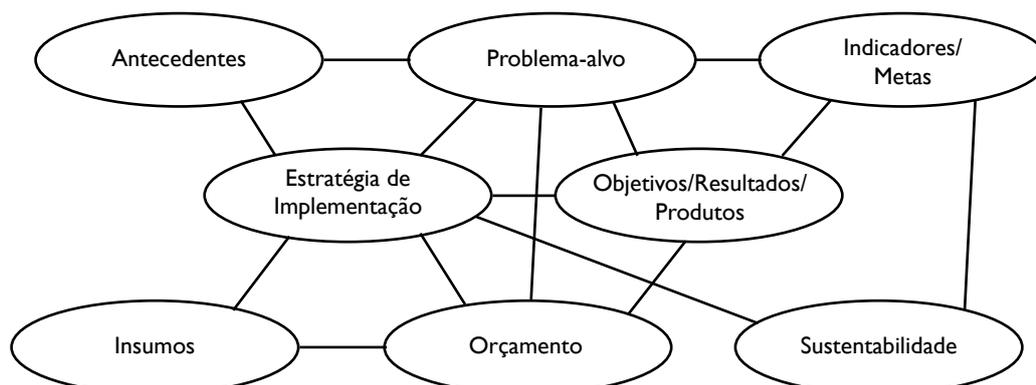
Ao analisar uma proposta de Projeto ou de Ação Preparatória, o(a) técnico(a) deve evitar a leitura linear, de ponta a ponta do texto, como se este fosse constituído de apenas uma dimensão (Figura 16 a seguir).

**Figura 16 - Forma incorreta de leitura de um projeto (análise linear)**



Um Documento de Projeto ou de Ação Preparatória deve ser entendido segundo a relação orgânica que existe entre os seus diferentes componentes (itens do documento), cada qual com uma função específica, porém interdependentes entre si. A conexão entre os diferentes componentes de um Projeto/ Ação Preparatória não é simples e linear, baseada no vínculo 'item posterior depende/origina-se do item anterior'. Pelo contrário, entre os referidos componentes existe uma relação complexa de interdependências cruzadas, como exemplifica a Figura 17 a seguir.

**Figura 17 - Forma correta de leitura de propostas de Projeto e Ação Preparatória (análise multidimensional)**



Logo, a leitura da proposta deve ser realizada por uma ótica multidimensional: inicialmente, cada componente do Documento proposto deve ser analisado em termos da qualidade intrínseca das informações nele contidas e, em seguida, em termos da sua coerência com as demais partes que integram o documento.

**Figura 18 - Coerência vertical e horizontal entre os componentes de um Projeto**

<b>Coerência vertical</b>	
<b>Coerência horizontal</b>	Cronograma + Indicadores Objetivos + Resultados Insumos + Orçamento

**Figura 19 - Coerência cruzada entre os componentes de um Projeto**

Estrutura Lógica	Cronograma	Insumos	Orçamento
Objetivo Específico			
Resultado 1			
Produto 1.1	Mês y		
Atividade 1.1.1	Mês x a y	1 passagem x US\$ 5.000 x 2 especialistas	US\$ 10.000,00
Atividade 1.1.2	Mês y	1 equipamento x US\$ 2.000,00	US\$ 2.000,00
Produto 1.1	Mês z		
Atividade 1.1.1	Mês z a w		
Atividade 1.1.2	Mês w		
...			
Resultado 2			
Produto 2.1		2 sessões do curso x US\$ 10.000,00	US\$ 20.000,00
Atividade 2.1.1		20 apostilas x US\$ 10,00	US\$ 200,00
Atividade 2.1.2			
Total			US\$ xx.xxxx,xx

*Coerência vertical* (indicated by a red circle around the logical structure column)

*Coerência horizontal* (indicated by a blue circle around the budget column)

*Coerência cruzada* (indicated by a red circle around the activity rows)

Adaptado de ABC/MRE (2008)

## 11.4. Etapa IV. Implementação e Monitoramento

### 11.4.1. Objetivos da Etapa de Implementação e Monitoramento

Esta etapa abarca duas dimensões, interligadas e interdependentes, do ciclo de gestão de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul. A primeira dimensão está relacionada à implementação técnica e à execução administrativo-financeira das ações previstas nos Documentos de Projeto e de Ação Preparatória. A segunda dimensão se refere ao processo contínuo de monitoramento, por meio do qual é feito o acompanhamento participativo do progresso na implementação das iniciativas.

Os objetivos desta etapa são:

- Realizar os Produtos, obter os Resultados e, assim, contribuir para o alcance dos objetivos das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul;
- Gerenciar os recursos disponíveis com a maior eficiência possível, e
- Monitorar e relatar o progresso das iniciativas de forma a identificar e realizar ajustes de percurso.

### 11.4.2. A implementação de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul

O processo de implementação de Projetos e Ações Preparatórias de cooperação técnica Sul-Sul é dividido em três fases:

- **Iniciação:** Dá-se início à iniciativa em questão do ponto de vista administrativo-financeiro; é feito o planejamento detalhado das atividades, e as instituições cooperantes e os seus insumos são mobilizados.
- **Fase principal:** As ações previstas no(s) Plano(s) de Trabalho são implementadas e os bens e serviços são licitados, contratados e realizados.
- **Finalização:** A estratégia de saída é colocada em prática e a responsabilidade pelas iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul e pelos seus resultados é progressivamente transferida aos beneficiários.

### 11.4.3 Tarefas e procedimentos da Etapa de Implementação

Fase de Iniciação

Caberá à ABC, no papel de instituição executora brasileira do Projeto ou Ação Preparatória:

- Revisar e complementar o registro do Projeto ou Ação Preparatória no seu sistema de gerenciamento de projetos com informações do Documento da iniciativa, especialmente no que tange aos valores do orçamento e às metas físicas do Cronograma de Execução;
- Encaminhar o Projeto ou Ação Preparatória a sua área administrativa para os devidos registros e procedimentos administrativos e financeiros cabíveis, incluindo o comprometimento dos recursos financeiros;
- Solicitar às instituições cooperantes do Brasil e do país parceiro a designação dos respectivos representantes do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP);
- Mobilizar as demais instituições cooperantes brasileiras, bem como as instituições cooperantes do país parceiro, e realizar reuniões e outros contatos iniciais do projeto (encontros presenciais entre as entidades brasileiras e teleconferências ou tratativas por outros meios de comunicação com as entidades cooperantes do país parceiro) para tratar das providências necessárias às primeiras atividades;
- Preparar ou revisar a minuta de Plano de Trabalho, conforme o caso, e apresentá-la à análise das demais instituições cooperantes brasileiras, realizando ajustes, quando necessário. Em seguida, uma vez recebido o endosso formal das entidades brasileiras, submeter a minuta à apreciação e eventual

aprovação pelas autoridades cooperantes do país parceiro.

Às instituições implementadoras brasileiras e do(s) país(es) parceiro(s) caberá:

- Designar os seus respectivos representantes para o Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP);
- Mobilizar os seus recursos para alocação ao Projeto ou Ação Preparatória;
- Participar das reuniões e atividades de preparação das ações, e
- Recomendar ajustes à minuta de Plano de Trabalho.

### **Fase principal**

Caberá à ABC, na condição de instituição executora brasileira do Projeto ou Ação Preparatória:

- monitorar o progresso do Projeto ou Ação Preparatória por meio de ferramentas e instrumentos de acompanhamento interno de execução física, financeira e orçamentária ('relatórios gerenciais' de sistema de gerenciamento de projetos); um
- tomar as providências operacionais e logísticas para organização e realização dos produtos do Projeto ou ação Preparatória com eventual apoio das Embaixadas e Postos brasileiros no país parceiro;
- providenciar as pautas e atas das reuniões do CAP, quando for o caso;
- preparar, ao lado das instituições implementadoras brasileiras:
  - (i) as minutas de termos de referência para missões de implementação e de monitoramento do Projeto ou Ação Preparatória. As minutas dos referidos documentos deverão seguir o modelo padrão adotado pela ABC (Anexo A8 'Modelo de Termos de Referência de Missão') e deverão, ademais, ser apresentadas, analisadas e eventualmente aprovadas pelas demais instituições cooperantes antes da realização das ações nelas previstas;
  - (ii) os termos de referência para a aquisição de bens e materiais e para a contratação de serviços previstos no Documento de Projeto;
  - (iii) eventuais propostas de revisão técnica do Projeto, a serem apresentadas à análise e eventual aprovação das demais instituições cooperantes (no âmbito do CAP, por exemplo);
  - (iv) eventuais revisões orçamentário-financeiras do Projeto ou Ação Preparatória;
  - (v) minutas de Relatório de Progresso do Projeto ou da Ação Preparatória na periodicidade prevista, encaminhá-las às demais instituições cooperantes para análise e contribuições e ajustá-las quando necessário, previamente à realização das reuniões do CAP, e
  - (vi) minutas de termos de referência de eventual Avaliação de Meio-Termo e de missão de Avaliação de Meio-Termo, além de minutas de ferramentas de Avaliação de Produto.

Às instituições implementadoras técnicas brasileiras caberá:

- Assegurar a elaboração dos relatórios de missões de implementação e relatórios de conclusão das atividades por parte dos técnicos do seu quadro regular que participam do Projeto ou da Ação Preparatória;
- Designar agentes para participar das atividades técnicas e de coordenação do Projeto ou Ação Preparatória, bem como um representante para o CAP, conforme o caso;
- Preparar, ao lado da instituição executora, e/ou receber, analisar e, eventualmente, aprovar os termos de referência para missões de implementação e de monitoramento do Projeto ou da Ação Preparatória; os termos de referência para a aquisição de bens e materiais e para a contratação de serviços previstos no Documento de Projeto; pautas e atas das reuniões do CAP; Relatórios de Progresso periódico; eventuais propostas de revisão do Projeto; termos de referência para eventual Avaliação de Meio-Termo e missões de Avaliação de Meio-Termo, além de ferramentas de Avaliação de Produto.

Às instituições implementadoras técnicas do(s) país(es) parceiro(s) caberá:

- assegurar a elaboração dos relatórios de missões de implementação e relatórios de conclusão das atividades por parte dos técnicos do seu quadro regular que participam do Projeto ou da Ação Preparatória;
- receber, analisar, fazer recomendações e, eventualmente, aprovar os termos de referência para missões de implementação e de monitoramento do Projeto ou da Ação Preparatória; os termos de referência para a aquisição de bens e materiais e para a contratação de serviços previstos no Documento de Projeto; pautas e atas das reuniões do CAP; Relatórios de Progresso periódico; eventuais propostas de revisão do projeto; e termos de referência para eventual Avaliação de Meio-Termo e missões de Avaliação de Meio-Termo, e
- prover apoio local e logístico às atividades implementadas no seu país (e.g. transporte, espaço físico, material de apoio para treinamentos, etc., conforme o caso);
- designar um(a) representante para atuar como ponto-focal institucional e um(a) representante para atuar como ponto-focal técnico para o Projeto ou Ação Preparatória durante toda a duração da iniciativa, e
- participar, ao lado das demais instituições cooperantes, do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), bem como da supervisão, coordenação, monitoramento e avaliação conjuntos dos trabalhos executados no âmbito da iniciativa em questão.

### **Fase de finalização**

- Caberá às instituições cooperantes do Projeto ou da Ação Preparatória, pelo lado brasileiro e do(s) país(es) parceiro(s), definir a estratégia de saída da iniciativa e tomar as providências necessárias para colocar a referida estratégia em marcha. A estratégia de saída consiste na definição de parâmetros para o término do Projeto ou ação Preparatória ou para o seguimento em patamares mais avançados de um Projeto (nova fase, exclusivo para Projetos ou Programas). Tais parâmetros estão relacionados:
  - Aos aspectos técnicos da cooperação: Consiste na realização de ações pelas instituições cooperantes com vistas a assegurar a aplicação das capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas por meio da iniciativa de Cooperação Técnica Sul-Sul.
  - Aos aspectos administrativos ou condições para a transferência de responsabilidades e dos ativos materiais do Projeto às instituições cooperantes do país parceiro, e
  - Aos aspectos financeiros, relacionados à aplicação do saldo remanescente de recursos financeiros da iniciativa de cooperação, bem como ao processamento das obrigações financeiras para encerramento financeiro desta última. O encerramento financeiro deve sempre ser antecedido pelo encerramento operacional (conclusão de todas as Atividades previstas).

Observação: O seguimento das Ações Preparatórias constitui o eventual futuro projeto de cooperação ao qual a iniciativa serviu de preparação.

#### **11.4.4 Diretrizes de monitoramento**

O **monitoramento** é um processo contínuo de coleta e análise sistemáticas de informação para apoiar a gestão das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul. É um exercício que permite averiguar se os Produtos e os Resultados estão sendo obtidos conforme planejado, se os recursos estão sendo disponibilizados e aplicados como deveriam e se os riscos identificados anteriormente vieram a se materializar. Sua finalidade é a de fornecer subsídios para o reconhecimento das dificuldades encontradas pelo caminho e para a adoção tempestiva de medidas corretivas. Ademais, é por meio do monitoramento se revelam os pontos fortes e as áreas de sucesso potencial de Projetos e Ações Preparatórias.

O monitoramento envolve a coleta e análise contínuas de informações relacionadas:

- Ao progresso no alcance dos resultados e objetivos (comparação entre as metas almeçadas e as metas alcançadas), bem como em relação à aplicação dos recursos;
- À qualidade da coordenação e gestão da iniciativa, incluindo o gerenciamento de riscos;
- À continuidade da pertinência do projeto em relação às necessidades dos beneficiários e à sustentabilidade dos efeitos produzidos pela parceria;
- A providências necessárias para eventuais ajustes e correções de rumo.

As ações de monitoramento são realizadas concomitantemente à implementação das atividades do projeto, de maneira a possibilitar a detecção de problemas e desvios no momento em que estes ocorrem, habilitando a tempestiva de medidas corretivas.

O monitoramento é realizado em duas dimensões: **Monitoramento de Processos** (dimensão operacional) e **Monitoramento de Efeitos** (dimensão técnica).

• **Monitoramento de Processos:** Refere-se ao acompanhamento das operações de projetos e ações de cooperação técnica Sul-Sul previstas no plano de trabalho. O objetivo é verificar, analisar e reportar continuamente o progresso da iniciativa no emprego dos recursos financeiros e na realização das Atividades e Produtos por meio da comparação entre o que foi planejado e o que é efetivamente executado e, dessa forma, evitar surpresas indesejadas. Os indicadores dessa dimensão estão relacionados às metas de execução físico-financeira apresentadas no orçamento e no cronograma de execução e nos Planos de Trabalho. Nessa dimensão, o monitoramento abarca perguntas como as que seguem:

- 'Os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais são adequados em termos de quantidade, qualidade e tempestividade da sua alocação ao Projeto/Ação Preparatória?'
- 'As Atividades e Produtos estão sendo realizados e entregues nos prazos previamente estabelecidos?'
- 'A utilização dos recursos financeiros está em conformidade com o orçamento?' 'São necessárias realocações de recursos?'
- 'Os riscos previstos no desenho do Projeto tem se materializado?' 'Ocorreram imprevistos?' 'Como lidar com eles?'
- 'As instituições cooperantes continuam compartilhando o entendimento a respeito da lógica e da estratégia do Projeto/Ação Preparatória?'

• **Monitoramento de Efeitos:** Os responsáveis por um Projeto ou Ação Preparatória de cooperação técnica Sul-Sul não devem se preocupar apenas em cumprir com o cronograma de atividades e com por em prática os Planos de Trabalho. As instituições cooperantes deverão, igualmente, acompanhar o avanço da iniciativa na geração dos efeitos positivos desejados. O monitoramento de efeitos consiste no reconhecimento, análise e registro de informações quantitativas e qualitativas sobre as mudanças produzidas nos indicadores de Produto, Resultado e Objetivo Específico. Este tipo de monitoramento ainda permite que se verifique o potencial de sustentabilidade dos efeitos parciais que vão sendo gerados ao longo do projeto.

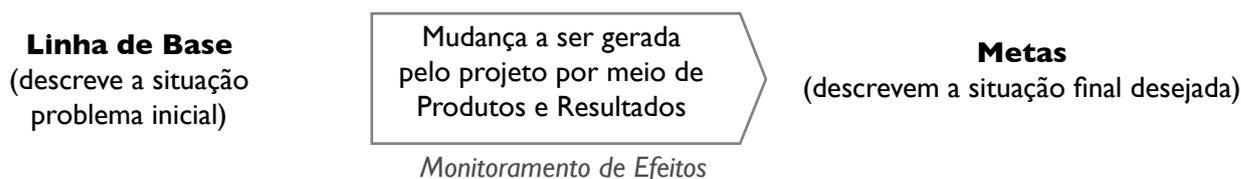
#### **Exemplos de perguntas de monitoramento de efeitos:**

- 'Em comparação a linha de base, as metas de Produtos, Resultados e de Objetivo Específico tem sido alcançadas?'
- 'A situação/problema que originou o projeto subsiste nas mesmas condições identificadas inicialmente? Existe alguma diferença? Como explicá-la?'
- 'O desenvolvimento de capacidades na dimensão individual está conduzindo ao desenvolvimento das capacidades na dimensão organizacional e/ou interinstitucional?'
- 'Quais ações poderão estimular a aplicação das capacidades individuais nos âmbitos organizacionais? Quais ações poderão estimular a transferência/expansão das capacidades desenvolvidas no âmbito organizacional à esfera interinstitucional?'

- 'Os efeitos que o projeto espera/tem gerado (Produtos, Resultados, Objetivo Específico) continuam pertinentes em função das necessidades dos beneficiários e de eventuais mudanças no contexto do projeto? Precisam ser ajustados?'

O monitoramento sistemático de processos e de efeitos é obrigatório a todas as iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul, independentemente da sua duração, valor orçamentário, complexidade técnica ou operacional, tema/setor ou área geográfica.

**Figura 20 - Monitoramento de Efeitos (Produtos, Resultados e Objetivo Específico)**



*Elaborado pela autora.*

Os marcos referenciais de monitoramento – estrutura e matriz Lógica (à exceção dos enunciados de Objetivo de Desenvolvimento e Objetivo Específico), o Plano de Trabalho, o cronograma de execução e o orçamento – não devem ser vistos como estruturas rígidas. Pelo contrário, eles poderão ser objeto de ajustes considerados necessários pelas instituições parceiras durante a etapa de implementação. Tais medidas permitem aos responsáveis pela iniciativa identificar as contingências no caminho e replanejar mediante certas adequações no desenho e na estratégia da parceria.

De forma a assegurar que os Projetos e Ações Preparatórias de cooperação técnica Sul-Sul sejam coordenados e monitorados de forma participativa, é obrigatório que as instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(s) parceiro(s) designem um ponto-focal institucional e um ponto-focal técnico para a iniciativa durante toda a sua duração. Nos casos em que um(a) ponto-focal técnico ou institucional tiver de abandonar a sua atribuição, outro(a) deverá imediatamente ser designado para assumir a sua função.

#### **11.4.5. Mecanismos e ferramentas de monitoramento**

As informações contidas nos relatórios e demais instrumentos de monitoramento subsidiam a tomada de decisões técnicas e gerenciais durante a Etapa de Implementação. Tais decisões determinam a necessidade e/ou autorizam a efetivação de revisões, a suspensão e, em casos extremos, o cancelamento de projetos e ações de cooperação.

##### **a) Relatórios de monitoramento:**

Os relatórios de monitoramento possuem dupla finalidade:

- Registrar o progresso da iniciativa durante o período relatado e prover referências para futuras revisões e avaliações, e
- Documentar alterações no que foi anteriormente planejado.

Relatórios sucintos, com dados e análises de qualidade são ferramentas indispensáveis para a prestação de contas sobre as iniciativas de cooperação técnica.

Os principais tipos de relatório de monitoramento são:

- **Relatório de Progresso:** É o documento onde devem ser registrados os avanços progressivos do projeto no cumprimento de suas metas quantitativas e qualitativas. O Relatório de Progresso serve ao monitoramento de processo e ao monitoramento de efeitos (mudanças geradas em favor dos beneficiários diretos e indiretos), com ênfase neste último.
- **Relatórios gerenciais diversos:** São relatórios financeiros, orçamentários e de execução utilizados para demonstrar os avanços de uma iniciativa e subsidiar o planejamento e a tomada de decisões pelos parceiros de cooperação. Os relatórios gerenciais são produzidos por um sistema automatizado de gestão de projetos.

### b) Missões de Monitoramento

As missões de monitoramento são fundamentais para o bom andamento de Projetos e Ações Preparatórias, uma vez que propiciam momentos raros de encontro de representantes de todas as instituições cooperantes. Geralmente, estas missões compreendem o deslocamento de técnicos das instituições brasileiras encarregadas da coordenação e da implementação técnica da iniciativa de cooperação, para verificação in loco das atividades no país parceiro, bem como para análise conjunta do grau de concretização dos efeitos esperados. As missões de monitoramento deverão ser previstas no orçamento e nos mecanismos de monitoramento e avaliação do Documento de Projeto ou de Ação Preparatória e, frequentemente, são realizadas paralelamente às missões de implementação.

### c) Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP)

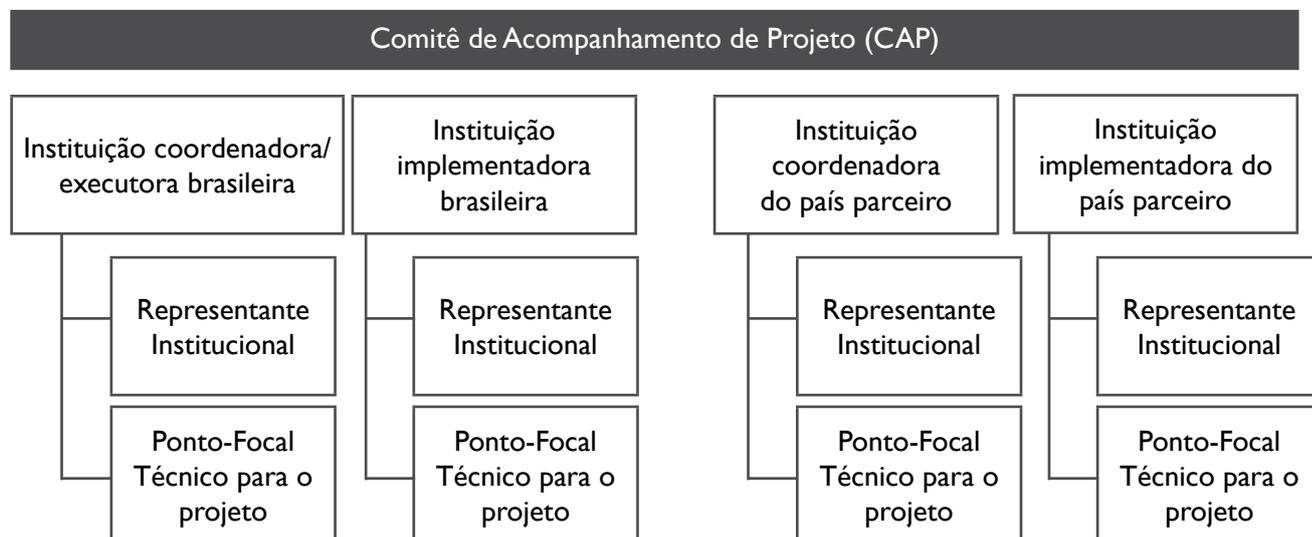
O Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP) é um dos principais instrumentos de gestão e coordenação dos Projetos e Ações Preparatórias de cooperação técnica Sul-Sul. Trata-se da instância de deliberação e tomada de decisões estratégicas dessas parcerias, incluindo a alteração do escopo e desenho das iniciativas. As reuniões do CAP são realizadas com o objetivo de revisar e discutir o progresso do Projeto ou Ação Preparatória, bem como a ocorrência de problemas pontuais que requeiram decisões compartilhadas entre as partes envolvidas. Cabe aos membros do CAP, durante seus encontros, analisar e eventualmente aprovar (i) o Relatório de Progresso do período anterior (quando for o caso). (ii) o Plano de Trabalho para o período seguinte e (iii) eventuais revisões ao Documento de Projeto ou de Ação Preparatória.

O CAP é integrado por representantes das instituições parceiras cooperantes, sejam elas coordenadoras, implementadoras técnicas ou executoras. Os dirigentes de cada instituição cooperante – os Titulares do Comitê – devem participar ou indicar um representante para substituí-los nas atividades regulares do CAP, em consonância com o papel da entidade que representam. No caso de acúmulo de papéis no projeto (coordenação, implementação técnica, execução), o número de representantes no CAP deverá ser o mesmo para todas as instituições cooperantes.

Todo o Projeto e Ação Preparatória de cooperação técnica Sul-Sul deverá ter um Comitê. De acordo com a natureza das decisões a serem tomadas, esta instância de coordenação conjunta poderá se reunir em dois foros distintos, sendo um deles destinado ao tratamento de questões eminentemente técnicas e o outro para deliberação de assuntos estratégicos e operacionais da parceria.

Um organograma típico do CAP é apresentado a seguir.

**Figura 21 – Exemplo de organograma de Comitê de Acompanhamento de Projeto (CAP)**



No âmbito dos Projetos de cooperação técnica Sul-Sul, o CAP deverá se reunir periodicamente (semestral ou anualmente, dependendo da duração total da iniciativa), presencial ou remotamente (por meio de videoconferência, por exemplo), em cumprimento às seguintes funções:

- Prover a orientação estratégica, técnica e operacional do projeto;
- Acompanhar o desenvolvimento do projeto com o intuito de monitorar os avanços progressivos no alcance de objetivos e resultados esperados, assim como de verificar a qualidade e a sustentabilidade das ações de cooperação;
- Receber, analisar e aprovar os seguintes documentos: Planos Anuais de Trabalho, Relatórios de Progresso, dos Termos de Referência para as Avaliações, os Relatórios de Avaliação do projeto, além do Relatório Final, e
- Deliberar sobre prorrogações, modificações e ampliações de prazo ou de escopo técnico do projeto e aprovar eventuais propostas de revisões do Documento de Projeto.

A última reunião do CAP geralmente corresponde ao encontro para o encerramento e avaliação final interna do projeto.

No caso de Ações Preparatórias, o colegiado poderá ser formado pelos mesmos membros e possuir as mesmas funções do Comitê de Acompanhamento de Projeto. O grupo deverá se reunir remotamente ao menos duas vezes, antes do início da implementação e também na fase de encerramento da Ação Preparatória.

A matriz lógica do projeto deverá ser utilizada pelos membros dos comitês de coordenação conjunta durante as etapas de implementação e de avaliação das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul como uma ferramenta de auxílio da gestão por resultados, para balizar a elaboração e análise periódica dos relatórios de progresso e os exercícios de avaliação.

Ademais das reuniões periódicas, os membros do Comitê e demais encarregados do projeto nas instituições cooperantes deverão reunir-se presencial ou remotamente sempre que possível, além de manterem contato por meio dos canais de comunicação apropriados.

### Quadro 13 – Roteiro básico de reunião do CAP para monitoramento do projeto

- Abertura da reunião e considerações iniciais por parte dos representantes das instituições cooperantes do país parceiro e do Brasil, incluindo da ABC/MRE;
- Apresentação dos Produtos realizados e dos principais resultados obtidos pelo projeto nos últimos doze meses de atividade, desde a reunião anterior (se for o caso), bem como de informações sobre a solução dos problemas pendentes à época do último encontro e seguimento das recomendações;
- Comentários sobre os avanços do projeto por parte de cada instituição cooperante;
- Discussão dos elementos do Plano de Trabalho para o ano seguinte;
- Discussão sobre a necessidade de ajustes técnicos, operacionais, orçamentários ou administrativos no projeto;
- Elaboração de minuta de ajuda-memória ao final do encontro, consolidando de forma muito sucinta os pontos de deliberação, as principais conclusões e recomendações e os encaminhamentos necessários. A minuta de ajuda-memória deverá circular entre os presentes e sofrer ajustes no ato, quando necessário, para que possa receber as assinaturas dos membros do CAP. Deverão constar a data, o local e listagem com o nome, o cargo, a instituição, o endereço eletrônico e o telefone dos participantes da reunião.

#### 11.4.6 Principais decisões da Etapa de Implementação e Monitoramento

##### a) Revisões:

As revisões têm a função de alterar, em função de necessidades específicas e devidamente fundamentadas, o conteúdo de um Documento de Projeto ou de Ação Preparatória ou das obrigações de suas partes signatárias. Tais modificações têm por objeto o escopo técnico, operacional, orçamentário ou temporal das iniciativas.

##### Tipos de revisão conforme a finalidade:

- **Remanejamento de recursos:** Atende à necessidade de remanejamento de recursos financeiros entre as linhas ou sublinhas orçamentárias ou, ainda, entre os valores previstos para Atividades, Produtos e/ou Resultados, desde que isto não implique redução ou suplementação do orçamento total do projeto.
- **Redução ou suplementação orçamentária:** Tem por finalidade reduzir ou suplementar o **valor total** do orçamento de um projeto. A necessidade de revisar e atualizar o Documento de Projeto é identificada, preferencialmente, durante as reuniões do CAP, ou a qualquer momento durante a etapa de implementação da iniciativa. Geralmente, revisões desta natureza incorrem em mudanças na estrutura lógica, nos insumos e em outros elementos importantes do projeto.
- **Alteração de prazo de vigência:** Trata-se da prorrogação ou antecipação da data de término no projeto. Sempre que este tipo de revisão acarretar alterações da matriz lógica e da estrutura lógica do projeto, tais mudanças deverão ser em um novo Plano de Trabalho (ou Plano de Trabalho do período seguinte).

##### Modificação da Estrutura Lógica, da Matriz Lógica ou da Estratégia de Implementação:

###### Finalidade:

- Substituição, eliminação ou adição de Produtos e/ou Resultados, e
- Substituição, eliminação ou adição de indicadores e metas da matriz lógica.

**Nota:** O Objetivo Específico não poderá sofrer alterações, uma vez que constitui a própria razão do projeto. Nos casos em que as instituições cooperantes chegarem a um acordo a respeito da necessidade de tais alterações, a iniciativa em implementação deverá ser cancelada e um novo ciclo de projeto deverá ser iniciado.

**Revisão do Plano de Trabalho: Atende às necessidades de:**

- Substituição, eliminação ou adição de Atividades, e
- Alteração de prazos / metas físicas de execução de Atividades e Produtos, desde que não impliquem na extensão ou redução do prazo de vigência da iniciativa.

**b) Suspensão:**

Um projeto poderá ser suspenso nas seguintes circunstâncias:

- Descumprimento de cláusulas pactuadas no Ajuste Complementar que aprovou o projeto;
- Utilização dos recursos em desacordo com o objetivo constante no Documento de Projeto;
- Baixo desempenho operacional e técnico em um período superior a doze meses de implementação;
- Interrupção das atividades face a acontecimentos extremos que estejam fora do controle do projeto, a exemplo de desastres naturais, conflitos civis ou internacionais envolvendo um dos países parceiros;
- Interrupção das atividades em razão da indisponibilidade de recursos previstos em orçamento, e/ou;
- Interrupção das atividades sem justificativa apropriada.

Nos casos de restabelecimento da cooperação, recomenda-se que a volta aos trabalhos seja precedida por uma reunião do CAP para (i) exame da capacidade de execução e implementação do projeto, (ii) averiguação da continuidade ou não da viabilidade e pertinência da iniciativa, e (iii) definição de revisão apropriada ao novo contexto e situação do projeto.

**c) Cancelamento:**

O cancelamento de uma iniciativa de cooperação técnica em andamento é uma medida de último recurso, tomada em situações excepcionais.

### **11.4.7 Tarefas e procedimentos da Etapa de Monitoramento**

A responsabilidade primária pela iniciação e processamento das tarefas afetas ao monitoramento dos projetos de cooperação técnica Sul-Sul é geralmente da instituição executora, no que deverá ser apoiada pelas demais instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s). Para tanto, a instituição executora (ABC, por exemplo) deverá realizar os procedimentos devidos e manter os registros e controles apropriados.

**a) Relatório de Progresso:**

Independentemente da convocação e/ou realização das reuniões da instância de coordenação conjunta do projeto ('Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP)', item 'c' abaixo), o Relatório de Progresso deverá ser elaborado ao menos uma vez ao ano. Para os projetos com duração de até dois anos e Ações Preparatórias, recomenda-se que a periodicidade do Relatório de Progresso seja semestral. Caberá à ABC, com o apoio das demais instituições cooperantes, elaborar a minuta do Relatório e encaminhá-la a todos os membros do CAP, com antecedência mínima de quatro semanas antes da realização da reunião anual/semestral prevista para o grupo.

## **Análise de Relatórios de Progresso**

O Relatório de Progresso deve precisar o período coberto pelas informações nele contidas e se cumulativo com as fases/períodos anteriores. Dentre os elementos indispensáveis que devem compor um relatório deste gênero incluem-se: o registro do cumprimento do cronograma de execução e do Plano de Trabalho para o período analisado, a execução orçamentária, a qualidade da coordenação e gestão, as dificuldades encontradas no percurso (riscos e imprevistos), bem como as providências tomadas pelas instituições parceiras para atender às recomendações, sugestões e pendências constantes do relatório anterior (no caso de não se tratar do primeiro período relatado). O conteúdo mínimo padrão do Relatório de Progresso pode ser visualizado no Anexo A10 'Relatório de Progresso de Projeto' deste Manual.

Na análise de Relatórios de Progresso deve-se verificar se as informações prestadas guardam relação direta com os elementos da estrutura e da matriz lógica do projeto. Relatórios de qualidade são aqueles que buscam equilibrar os componentes descritivos das atividades implementadas com uma auto-avaliação qualitativa dos produtos e resultados obtidos no espaço de tempo coberto pelo documento. Mesmo a parte descritiva deve utilizar como guia os elementos lógicos do projeto em articulação com os indicadores de sucesso. Um relatório de Progresso de má qualidade é aquele que busca apenas listar sucessivas atividades executadas pela instituição executora (tarefas de cunho administrativo-financeiro). Relatórios assim podem ter a intenção velada de privilegiar os pontos fortes do projeto e mascarar as áreas em que houve pouco ou nenhum avanço.

*Adaptado de ABC/MRE, 2008.*

### **b) Relatórios gerenciais padrão:**

A ABC alimentará regularmente o seu sistema com dados sobre a execução e implementação das iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul sob a sua responsabilidade, bem como por produzir os diversos relatórios gerenciais a elas associados.

### **c) Missões de Monitoramento:**

Todos os participantes da missão de monitoramento deverão elaborar um relatório de missão seguindo o modelo padrão adotado (Anexo A9 deste Manual), independentemente da instituição cooperante da qual fazem parte.

### **d) Revisões:**

A instituição executora é geralmente a responsável por preparar as minutas dos documentos de revisão que requerem acordo das instituições cooperantes a partir do momento em que a necessidade de tal ação tenha sido negociada entre estas últimas. A minuta deverá ser apresentada pela instituição responsável às demais parceiras. Uma vez aprovado, as partes procederão à assinatura do documento de revisão, conforme o caso.

### **e) Reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP)**

Os encontros do CAP deverão ser precedidos de preparação e apresentação do Plano de Trabalho Anual para o ano seguinte e do Relatório de Progresso do período precedente, bem como de uma pauta para a reunião, a serem elaborados pela instituição executora do projeto (geralmente a ABC) e pela instituição brasileira cooperante e distribuídos com antecedência mínima de cinco dias. A pauta da reunião deverá indicar o objetivo do encontro, os assuntos a serem tratados e as deliberações em pauta, a forma de condução e uma lista preliminar dos participantes.

Ao final de cada reunião do CAP, deverá ser elaborada uma ata, a ser assinada por todos os representantes, assim como o Plano de Trabalho Anual. Os itens discutidos a respeito do desempenho do projeto devem ser registrados no Relatório de Progresso do período em questão, restando para a ata apenas os destaques da reunião (pontos de discussão, posicionamentos, deliberações e providências).

## 11.5. Etapa V. Avaliação e encerramento

### 11.5.1. Diretrizes de Avaliação

A avaliação é um exercício fundamental que atende a três importantes propósitos:

- Aferir a eficácia, a eficiência e o potencial de sustentabilidade das iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul, bem como mensurar o seu desempenho;
- Examinar a qualidade do desenho, do planejamento, da gestão, a coordenação e da execução das ações, e;
- Prover lições aprendidas e recomendações para o aprimoramento da cooperação técnica Sul-Sul brasileira.

#### Quadro 14 - Diferença entre monitoramento, avaliação e auditoria

O monitoramento e a avaliação são funções gerenciais por meio das quais é possível verificar se um projeto está no caminho certo e se os efeitos positivos esperados estão sendo ou foram logrados. Apesar de diferentes, são processos sinérgicos e igualmente importantes, já que o monitoramento fornece informações para o exercício de avaliação e esta última, por sua vez, serve de fonte de lições e inovações acerca da metodologia adotada para o monitoramento.

**Monitoramento:** É um exercício contínuo de análise do progresso de uma iniciativa de cooperação técnica no alcance dos efeitos planejados, realizado durante a Etapa de Implementação, subsidiando a tomada de decisões gerenciais e de coordenação.

**Avaliação:** Ao contrário do monitoramento, a avaliação é um exercício fixo no tempo. A avaliação obedece ao intuito de comparar os efeitos esperados aos efeitos efetivamente alcançados por um projeto, examinar os seus elementos contextuais, lógicos e processuais e analisar os seus êxitos e insucessos, com vistas a subsidiar a aprendizagem a respeito da cooperação técnica Sul-Sul.

**Auditoria:** A auditoria é um exame cuidadoso e sistemático das atividades desenvolvidas no âmbito do projeto. Seu objetivo é averiguar a idoneidade dos controles gerenciais e com vistas a assegurar o uso econômico e eficiente dos recursos, a confiabilidade da informação financeira e não financeira do projeto, além da observância dos regulamentos e normas aplicáveis. A auditoria está, portanto, voltada à aplicação, ao controle e ao gerenciamento dos recursos financeiros e não financeiros de uma iniciativa de cooperação técnica, além de assuntos administrativos em geral.

### 11.5.2. Tipos de Avaliação

#### a) Segundo o agente avaliador

- **Avaliação Interna:** Conduzida e implementada pelas instituições que estão ou estiveram diretamente envolvidos na formulação, implementação e/ou gerenciamento do projeto.
- **Avaliação Externa:** Implementada por consultores que não estiveram envolvidos na formulação, implementação e/ou gerenciamento do projeto, com base em termos de referência acordados previamente entre as instituições cooperantes.



## b) Segundo o momento de realização

- **Avaliação Final:** Todos os projetos de cooperação técnica Sul-Sul deverão compulsoriamente ser avaliados ao final da etapa de implementação, após a conclusão de todas as Atividades. Este tipo de avaliação é conhecido como Avaliação Final. Todas as iniciativas de cooperação técnica Sul-sul deverão ser objeto de uma Avaliação Final Interna. Os projetos terão a Avaliação Final realizada no realizado no âmbito Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), durante o último encontro do grupo, especialmente destinado a este propósito.

- **Avaliação Pós-Projeto (ou ‘Ex-post’):** Sem prejuízos para a Avaliação Final, quando o Documento de Projeto tiver assim pré-estabelecido ou quando as instituições cooperantes assim definirem, os projetos poderão passar por uma Avaliação Pós-Projeto. Conduzida vários meses após o término do projeto (geralmente após seis meses a dois anos), este tipo de avaliação tem a vantagem de oferecer condições propícias para a valoração do êxito do projeto, já que permite a comparação dos indicadores iniciais (linha de base) com informações sobre os indicadores coletadas algum tempo após a retirada da cooperação. Além de determinar se os efeitos positivos esperados foram gerados ou não (Resultados atingidos e contribuição para o Objetivo Específico), a Avaliação Pós-Projeto complementa o exercício avaliativo com uma dimensão explicativa acerca do ‘como’ e do ‘porquê’ tais efeitos foram ou não logrados e, ademais, propõe medidas em apoio à sustentabilidade das capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas por meio do projeto a médio e longo prazo. Para que a Avaliação Pós-Projeto tenha êxito, dois quesitos são fundamentais: a pré-existência de informações detalhadas sobre a situação inicial (a serem comparadas às mudanças efetivamente alcançadas) e o pré-estabelecimento de indicadores quantitativos e qualitativos na matriz lógica. No caso de haver possibilidade de extensão, o início de uma a nova fase de um projeto dependerá das conclusões da avaliação da fase precedente. Avaliações desta natureza são avaliações externas, conduzidas por agentes independentes.

- **Avaliação de Meio-Termo:** A Avaliação de Meio-Termo é um exercício empreendido em meados da etapa de implementação de um projeto, tendo em vista a complementação do monitoramento com uma dimensão explicativa (“Como’ e ‘porquê’ estamos ou não produzindo os efeitos positivos esperados?”). A Avaliação de Meio-Termo serve ainda para determinar se a solução proposta para o situação/problema inicial continua pertinente segundo as perspectivas e necessidades dos beneficiários e para propor eventuais ajustes técnicos e operacionais necessários.

## c) Segundo o escopo/objeto

Um exercício avaliativo pode abarcar uma iniciativa de cooperação técnica (um Projeto ou uma Ação Preparatória), ou apenas um de seus componentes ou grupo de componentes.

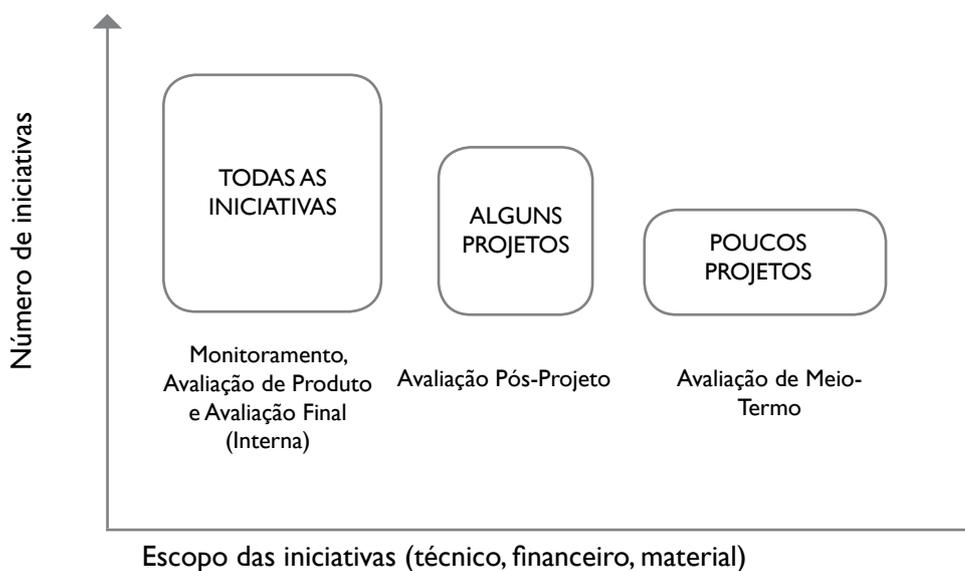
Na cooperação técnica Sul-Sul, os tipos de avaliação descritos acima geralmente abarcam uma iniciativa no seu todo. Não obstante, durante a etapa de implementação das parcerias, deverão ser realizados exercícios avaliativos dos Produtos obtidos (avaliação de componente), sejam eles treinamentos, estudos ou qualquer outro bem ou serviço produzido diretamente pelos projetos e ações. A Avaliação de Produto busca aferir o potencial ou contribuição dos Produtos para a geração dos Resultados aos quais estão relacionados, sempre segundo a percepção dos beneficiários diretos e indiretos. Por isso, uma das ferramentas mais comuns utilizadas para a Avaliação de Produtos é o questionário.

Independentemente do tipo e do objeto, todas as avaliações no âmbito da cooperação técnica Sul-Sul deverão ser **participativas**. Isso quer dizer que todas as instituições cooperantes e, em especial, os beneficiários das ações de cooperação deverão participar efetivamente do exercício avaliativo, devendo ser consultados principalmente na definição das questões de avaliação, durante as entrevistas e na aplicação de questionários. A difusão dos resultados da avaliação também deve alcançar os beneficiários diretos e indiretos.

### 11.5.3. Alcance da Avaliação

- Projetos:
  - Todos os projetos de cooperação técnica Sul-Sul deverão passar por uma avaliação final interna e ter seus Produtos avaliados.
  - A avaliação de meio-termo e a avaliação pós-projeto poderão ser realizadas sempre que as instituições cooperantes no âmbito de cada iniciativa assim acordarem. A avaliação externa pós-projeto é especialmente recomendada para todos os projetos considerados inovadores e/ou estratégicos para a cooperação Sul-Sul brasileira em vista do grande valor das lições aprendidas que elas podem gerar.
- Ações Preparatórias:
  - Avaliação de Produtos: Todos os Produtos das Ações Preparatórias deverão ser avaliados por meio de uma das ferramentas utilizadas para tanto (e.g. questionário, entrevista).
  - Relatório Final: O Relatório Final deste tipo de iniciativa deverá incluir, além da avaliação do alcance de metas quantitativas, uma análise qualitativa dos Produtos, Resultado e do alcance do Objetivo da Ação Preparatória.

**Figura 22: Monitoramento e avaliação de Projetos de cooperação técnica Sul-Sul**



*Adaptado de Ministério da Saúde, DST/AIDS.*

### 11.5.4. Marco analítico da avaliação de iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul

O marco analítico de uma avaliação é composto por perguntas que servem de guia para a coleta, a análise e a apresentação das informações que se espera obter por meio do exercício avaliativo. No que tange à avaliação de projetos, essas perguntas ou 'questões de avaliação' são elaboradas com base em um conjunto mínimo de princípios e aspectos a serem avaliados, quais sejam: o desenho e o planejamento da iniciativa; o desempenho na consecução das metas almejadas, a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade das ações empreendidas, e os processos de gestão, coordenação e operacionalização do projeto. As questões referentes aos fatores recém mencionados deverão ser complementadas por perguntas destinadas a identificar as lições aprendidas com a experiência da parceria. Princípios e aspectos adicionais poderão ser contemplados pelo marco analítico, conforme acordarem as instituições cooperantes.

O marco analítico deverá ser previamente acordado entre as instituições cooperantes e refletidos nos Termos de Referência de cada exercício avaliativo.

### Princípios e aspectos a serem avaliados:

**a) Desenho e planejamento:** Estes aspectos dizem respeito ao grau em que o desenho do projeto é lógico e coerente. As questões acerca do desenho e planejamento de um projeto estão relacionadas:

- À identificação e clareza da caracterização do problema que é objeto do projeto (um objetivo claro e bem definido não gera interpretações contraditórias e é coerente com a situação-problema inicial);
- À clareza na caracterização do objeto e do escopo do projeto (técnico, estratégico, temporal, material e financeiro), incluindo a coerência e pertinência da estrutura lógica e a adequação dos componentes da matriz lógica e dos recursos estimados;
- À identificação dos beneficiários diretos e indiretos e suas necessidades e perspectivas com relação à situação-problema inicial ou oportunidade de melhoria identificada;
- Ao desdobramento da ideia de projeto em um plano estruturado.

Exemplos de perguntas avaliativas sobre o desenho e o planejamento do projeto:

- Os beneficiários participaram da concepção e do planejamento do projeto? Em caso afirmativo, qual foi a natureza e a medida dessa participação?
- O desenho do projeto levou em conta as necessidades de aprendizagem individual, organizacional, formação de redes e relações e capacidades interinstitucionais pertinentes?
- O projeto teve por base algum estudo ou diagnóstico que permitiu identificar e contextualizar a situação-problema inicial e as capacidades pré-existentes dos beneficiários? Foram estabelecidas linhas de base?
- Os beneficiários diretos e indiretos e suas necessidades com relação à situação-problema foram suficientemente caracterizados?
- O Objetivo Específico do projeto é aderente à situação-problema inicial?
- O projeto está/esteve alinhado às prioridades de desenvolvimento (políticas e programas públicos) do país parceiro? O Objetivo de Desenvolvimento reflete uma dessas prioridades?
- O projeto apresenta/apresentou duplicidade face às demais iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul entre o Brasil e o(s) país(es) cooperante(s)?
- O projeto conta com indicadores e metas relevantes, quantitativos e qualitativos, para o Objetivo Específico, Resultados e Produtos? Os indicadores conseguem 'captar' os efeitos positivos esperados nas diferentes dimensões de capacidades (individual, organizacional e interinstitucional)?
- O planejamento do projeto identificou e classificou riscos? Foram previstas ações preventivas e corretivas (plano de contingência)?

**b) Desempenho:** É a medida do alcance das metas previstas para o projeto. Avaliar o desempenho significa comparar aquilo que se pretendia atingir (as metas) com o aquilo que foi de fato atingido por meio das ações do projeto. Os indicadores de desempenho estão relacionados aos Resultados e ao Objetivo Específico do projeto e são medidos em relação à linha de base e às metas contidas na matriz lógica. A disponibilidade prévia de indicadores, de metas e de linhas de base é o principal requisito para a avaliação de desempenho, uma vez que permite a comparação entre o 'antes' e o 'depois' (situação inicial pré-projeto e situação final pós-projeto).

Exemplos de perguntas avaliativas sobre o desempenho:

- O projeto demonstrou trajetória satisfatória no cumprimento das metas da matriz lógica durante a Etapa de Implementação? E ao seu final, o nível de alcance das metas foi satisfatório? Existe diferença significativa entre o que se esperava atingir e o que foi de fato atingido com relação às metas de Objetivo Específico, Resultados e Produtos?
- Como o Objetivo e os Resultados inicialmente previstos se comparam com o Objetivo e os Resultados efetivamente alcançados? Quais são as mudanças observadas?
- O que o projeto alcançou em consequência da realização das Atividades e Produtos? Tais alcances ocorreram conforme o que foi planejado?
- O projeto demonstrou trajetória satisfatória no cumprimento das metas da matriz lógica?
- Que fatores internos ou externos contribuíram para o êxito ou insucesso na obtenção dos Resultados? De que forma?

**c) Eficácia:** Refere-se à medida que os efeitos positivos produzidos pelo projeto atenderam ou não às necessidades dos beneficiários em relação ao problema ou situação inicial que pautou a cooperação segundo a sua própria perspectiva. Avaliar a eficácia implica em averiguar se o que foi planejado, implementado e obtido no âmbito de um projeto era o que realmente deveria sido feito; se a solução identificada e implementada (Objetivo Específico, Resultados e Produtos) foi a solução certa do ponto de vista daqueles que se beneficiaram da cooperação. Por isso, esse exercício depende de consulta aos beneficiários e partes interessadas. Os indicadores de eficácia são geralmente variáveis de satisfação que expressam o grau de aprovação ou qualidade de um projeto ou de um dos seus elementos pelos beneficiários diretos e partes interessadas.

Exemplos de perguntas avaliativas sobre eficácia:

- Segundo as instituições cooperantes, os beneficiários e outras partes interessadas, a situação/problema que originou o projeto subsiste nas mesmas condições identificadas inicialmente? O que mudou? Como? Por quê?
- Na perspectiva das instituições cooperantes, beneficiários e demais partes interessadas, o projeto foi eficaz ao mitigar ou resolver a situação-problema que o originou? Atendeu às necessidades dos beneficiários?
- O projeto supriu as necessidades dos beneficiários no que tange ao desenvolvimento de capacidades individuais, organizacionais e/ou interinstitucionais conforme planejado?
- Quais foram as contribuições do projeto para a transformação das necessidades que lhe deram origem? Quais foram as capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas por meio do projeto nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional?
- O projeto foi/continua sendo a melhor alternativa, dentre as elegíveis, para atender às necessidades dos beneficiários e solucionar o problema que foi objeto da iniciativa?
- Como os conhecimentos e experiências brasileiras contribuíram para o alcance dos Resultados e do Objetivo Específico do projeto?

**d) Eficiência:** Refere-se ao rendimento dos recursos financeiros, materiais, humanos ou do tempo aplicados na execução de um projeto. É a qualidade de fazer sem perdas ou desperdício, com a melhor qualidade, no menor prazo e com o menor custo possível. Eficiência diz respeito ao processo, ao 'modo certo de fazer as coisas'. Os indicadores de eficiência são geralmente quantitativos e servem para expressar a relação entre a quantidade de insumos e recursos empregados e as Atividades e Produtos realizados.

Exemplos de perguntas avaliativas sobre eficiência:

- Os insumos para a implementação do projeto foram alocados tempestivamente? Foram disponibilizados com a qualidade e na quantidade necessárias?
- Como a execução financeira se compara com a previsão orçamentária inicial? Quais são as razões para os eventuais desvios ?
- O projeto atingiu as metas de execução físico-financeira?
- As atividades foram implementadas conforme o planejado?
- Quais fatores impactaram negativamente a tempestiva realização de Atividades e Produtos?
- Número de atividades planejadas vs. número de atividades realizadas
- Quantidade de cursos realizados vs. número de pessoas capacitadas

#### **Diferença entre Desempenho, Eficácia e Eficiência**

**Ter um bom desempenho é atingir metas pré-estabelecidas.**

**Ser eficaz é fazer a coisa certa para transformar a situação existente segundo a perspectiva dos beneficiários.**

**Ser eficiente é fazer as coisas do modo certo, sem perdas ou desperdício, no menor prazo e com o menor custo possível.**

**e) Sustentabilidade:** Aferir a sustentabilidade é examinar em que medida os benefícios gerados por uma iniciativa de cooperação técnica tem o potencial de catalisar processos ulteriores de desenvolvimento, ou seja, verificar em que medida as mudanças positivas na situação inicial produzidas por meio da cooperação técnica perdurarão após a conclusão das atividades. A sustentabilidade da cooperação técnica está relacionada a fatores externos e internos das iniciativas.

• Os **fatores internos** referem-se às medidas a serem implantados pelo próprio projeto de cooperação técnica com o propósito de:

- Garantir a **participação efetiva** das instituições cooperantes do(s) país(es) parceiro(s), dos beneficiários e demais partes interessadas em todas as etapas do ciclo de projeto;
- Assegurar a **apropriação** da iniciativa e de seus efeitos positivos pelos beneficiários;
- Assegurar que os conhecimentos e experiências a serem compartilhados sejam **apresentados com qualidade**, sejam **acessíveis** e possam ser **absorvidos** pelos indivíduos capacitados (fator especialmente relacionado à qualidade dos Produtos), e
- preparar os beneficiários diretos para a **adaptação** das experiências e conhecimentos compartilhados a sua própria realidade e para a **contínua e efetiva aplicação das capacidades** a serem desenvolvidas por iniciativa e motivação próprias, a médio e longo prazo, após a retirada da cooperação. Essas medidas são conhecidas como a 'estratégia de saída' do projeto..

Dessa forma, avaliar os fatores internos de sustentabilidade significa verificar se foram planejadas e tomadas medidas bem sucedidas para assegurar que os efeitos positivos da fossem absorvidos, apropriados, adaptados e aplicados pelos beneficiários nos âmbitos individual e coletivos de capacidades (dimensões organizacional e interinstitucional).

• Os **fatores externos** estão relacionados às condições locais que contribuem para que os beneficiários diretos continuem atuando de forma autônoma na temática após a conclusão do projeto. Esses fatores podem ser de natureza institucional (e.g. vontade política para dar seguimento a políticas e programas; grau de mobilização, envolvimento e comprometimento de beneficiários e outras partes interessadas; existência de arranjos institucionais setoriais ou intersetoriais que apoiem direta ou indiretamente os

resultados obtidos); jurídica (existência de marcos legais que favoreçam a expansão das capacidades à dimensão interinstitucional); econômica (e.g. disponibilidade continuada de recursos para o custeio da folha de pagamento das organizações capacitadas; previsão orçamentária para exercícios futuros; acesso a mercados e a financiamentos públicos ou de instituições internacionais); social (e.g. grau de mobilização e conscientização da sociedade), e/ou ambiental (e.g. não ocorrência de secas ou enchentes, uso racional do solo e de recursos hídricos).

Desse modo, avaliar os fatores externos de sustentabilidade equivale a identificar e analisar os elementos do contexto imediato no qual se inserem o projeto e onde atuam os beneficiários.

Exemplos de perguntas avaliativas sobre sustentabilidade:

- O projeto levou em conta a interdependência entre as dimensões das capacidades individual, organizacional e interinstitucional?
- Como e até que ponto os indivíduos capacitados contribuíram/transferiram/aplicaram a aprendizagem gerada pela capacitação na organização da qual fazem parte?
- Foram adotados mecanismos para assegurar a sustentabilidade dos efeitos produzidos?
- Os beneficiários se comprometeram com o projeto?
- As ações e resultados do projeto foram apropriados pelas instituições e indivíduos do país parceiro?
- Há sinais de compromisso para manter os resultados e benefícios gerados? As capacidades organizacionais e interinstitucionais são adequadas para tanto? O ambiente / contexto é conducente nesse sentido?
- Os beneficiários e partes interessadas atuaram e/ou participaram efetivamente das atividades, da gestão e da coordenação da iniciativa?
- Os efeitos/benefícios produzidos pelo projeto perduram após a sua conclusão?

**f) Aspectos operacionais e gerenciais:** Esta dimensão trata dos aspectos relacionados à gestão à coordenação do projeto.

Exemplos de perguntas avaliativas sobre os aspectos operacionais e gerenciais de um projeto:

- O projeto teve uma boa gestão?
- As atividades foram realizadas em conformidade com o que foi planejado, produzindo os Produtos conforme deveriam?
- O projeto adotou mecanismos e ferramentas de monitoramento de processo e de efeitos (tais como reuniões de coordenação e relatórios de progresso)?
- As informações coletadas por meio do monitoramento foram utilizadas para corrigir deficiências e reorientar o projeto e subsidiar decisões gerenciais? Foram devidamente registradas e compartilhadas?
- O projeto implementou recomendações internas e externas (especialmente aquelas que constam dos Relatórios de Progresso)?
- O projeto contou com efetivo monitoramento de riscos? Foram tomadas medidas mitigadoras tempestivas e eficazes face à eventual ocorrência dos riscos previstos?
- As mudanças de direcionamento foram frequentes?
- O projeto aplicou mecanismos de identificação, documentação e controle das mudanças feitas ao longo de sua implementação (revisões)?
- Quais foram os problemas mais importantes de natureza gerencial e administrativa que surgiram durante a implementação do projeto? Quais deles implicaram em atrasos e quais em aumento de custos?

- Os arranjos de coordenação e articulação entre os diversos atores envolvidos e os canais de comunicação adotados foram adequados e efetivos?
- As informações do projeto foram devidamente coletadas e registradas?

**g) Lições Aprendidas:** Um dos principais objetivos da avaliação é o de extrair lições aprendidas para o aprimoramento da cooperação técnica, entendidas como uma hipótese que resultante de uma ou mais avaliações sobre o que funciona ou o que não funciona no âmbito de um projeto e ainda tem o potencial para ser aplicado em situações similares. Por essa razão, o marco analítico de qualquer exercício avaliativo deverá conter questões destinadas a identificar o que foi aprendido com a experiência do projeto, a exemplo das perguntas abaixo. Essas questões poderão abranger a qualquer aspecto do projeto, com especial atenção aos apresentados acima (desenho e planejamento, operações e gestão, desempenho na consecução de metas, eficácia, eficiência e sustentabilidade).

- Há melhores formas de fazer as coisas?
- Quais foram as eventuais falhas no desenho, implementação e monitoramento do projeto?
- O que deveria ser evitado em futuras iniciativas similares?
- O que deve ser mantido e adaptado ao contexto de iniciativas similares?

As respostas às questões de avaliação de qualquer tipo deverão sempre levar em conta:

- os fatores internos (como alguns dos mencionados acima) e externos ao projeto (e.g. fatores contextuais nacionais e internacionais, projetos do país parceiro com outros países cooperantes) que influenciam ou influenciaram o projeto, e
- os efeitos esperados e não esperados, positivos ou negativos, gerados pelo projeto, especialmente no que tange às capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas.

Além disso, a avaliação do desenvolvimento de capacidades no âmbito de um projeto de cooperação técnica deve sempre envolver, além dos indicadores objetivos e resultados produzidos, uma dimensão subjetiva, relacionada, principalmente, à qualidade e à satisfação dos parceiros com o processo e efeitos gerados.

**Quadro 15 - Relação da Estrutura Lógica com os princípios de avaliação**

Elementos da Estrutura Lógica	Princípios de Avaliação	Fontes de informação para a avaliação
Objetivo de Desenvolvimento	<u>Sustentabilidade; Impacto</u> (O impacto equivale aos efeitos a médio e longo prazo, positivos e negativos, esperados e inesperados de uma iniciativa de cooperação técnica, combinados aos esforços do governo do país parceiro e de outras parcerias externas. O impacto está relacionado ao Objetivo de Desenvolvimento porque este coincide com o nível mais amplo das condições sócio-econômicas de um setor ou área temática intersectorial no país parceiro. O impacto de um projeto não é mensurado pela dificuldade de sua atribuição às ações de cooperação.)	Não se aplica.
Objetivo Específico	<u>Desempenho; Eficácia; Sustentabilidade</u>	Mapeamento de Atores e Capacidades; Relatório da Missão de Prospecção; Documento de Projeto (em especial a Estrutura e a Matriz Lógica); Relatórios de Progresso e questionários de avaliação.
Resultados	<u>Desempenho; Eficácia; Sustentabilidade</u>	Mapeamento de Atores e Capacidades, Documento de Projeto (em especial a Estrutura e a Matriz Lógica), Relatórios de Progresso, Relatório de Avaliação de Meio-Termo (quando houver), e questionários de avaliação.
Produtos	<u>Desempenho; Eficácia; Sustentabilidade</u>	Documento de Projeto (em especial a estrutura lógica e o cronograma de execução); Planos de Trabalho; Relatórios de Progresso; Relatórios de Avaliação de Produto e Relatórios de Missões de Implementação.
Atividades e Insumos	<u>Eficiência; Sustentabilidade</u>	Documento de Projeto (em especial no cronograma de execução, orçamento e seção sobre insumos), metas de execução físico-financeira contidas nos Planos de Trabalho; Relatórios de Progresso; Relatórios de Missões de Implementação e questionários de avaliação.

### 11.5.5. Decisões afetas à Etapa de Avaliação e Encerramento

#### a) Para Projetos

- Decisões a serem tomadas com base na avaliação:
  - **Avaliação de Meio-Termo** (realizada durante a etapa de implementação do projeto, interna ou externa): Dar continuidade à iniciativa conforme o planejado, reorientar ou ajustar o projeto ou, em casos extremos, interromper as atividades (suspender ou cancelar o projeto);
  - **Avaliação Final:** Dar seguimento do projeto com realização uma próxima fase (decisão a ser tomada durante a Reunião Final do Comitê de Acompanhamento do Projeto ou em qualquer momento posterior). No caso de haver possibilidade de extensão, o início da nova fase de um projeto dependerá das conclusões da avaliação da fase precedente, ou
  - **Avaliação Pós-Projeto:** Modificar o desenho, o planejamento, a estrutura, a metodologia, a gestão, os arranjos de coordenação e outros aspectos de futuras iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul à luz das lições aprendidas.
- Decisão de encerramento: Encerrar o projeto após a conclusão das atividades.
- Novas fases de projetos: A avaliação final de um projeto poderá ensejar propostas de continuidade da cooperação. Uma nova fase equivale a um novo projeto, com estrutura lógica e estratégias próprias, a ser iniciado na Etapa de Identificação. Essa nova iniciativa poderá ser realizada quando o projeto anterior tiver sido considerado pelos beneficiários e instituições parceiras como bom ou satisfatório. Cabe notar que novas fases devem representar a expansão das ações realizadas anteriormente para estágios ou patamares mais avançados de capacidades. Nesse sentido, as ações previstas para a fase seguinte deverão ter caráter complementar ao projeto anterior, levando em conta as lições aprendidas com a experiência prévia e ser desenhada e implementada com base nos resultados atingidos na fase precedente. A nova fase não poderá implicar na reprodução ou continuidade das ações empreendidas previamente.

#### b) Para Ações Preparatórias

- Decisão a) Dar ou não seguimento à parceria de cooperação técnica Sul-Sul mediante implementação do projeto ao qual a Ação Preparatória deu origem. Esta decisão é tomada pelas entidades cooperantes do lado brasileiro e do lado do(s) país(es) parceiro(s) com base em análise do Relatório Final da Ação Preparatória.
- Decisão b) Encerrar a Ação Preparatória após a conclusão satisfatória das atividades. Esta decisão é tomada independentemente da decisão acima.

### 11.5.6. Padrão de qualidade de avaliações externas:

- **Transparência e participação:** A transparência e a participação de beneficiários e principais partes interessadas são requisitos essenciais de todas as fases do ciclo avaliativo. Os responsáveis pelos projetos devem assegurar que as instituições cooperantes, os beneficiários e demais partes interessadas possam efetivamente contribuir para realização das atividades da avaliação a partir de suas próprias experiências.
- **Rigor metodológico:** Uma avaliação deve prover informações válidas e confiáveis baseadas em evidências factuais de fontes fidedignas, além de chegar a conclusões verificáveis e logicamente justificadas.

- **Imparcialidade:** A imparcialidade implica na ausência de vieses no processo avaliativo por parte dos avaliadores e também na consideração das perspectivas de todas as partes interessadas. O requisito de imparcialidade se aplica a todas as fases da avaliação, da elaboração do marco analítico e seleção dos avaliadores até a formulação dos achados e das recomendações. Se eventualmente as instituições cooperantes tiverem pontos de vista distintos, estes deverão ser apresentados após a análise da minuta do Relatório de Avaliação e negociados entre as partes. Quando persistirem, deverão ser indicados na versão final do referido Relatório.

- **Independência:** Refere-se à independência dos avaliadores em relação a qualquer vínculo com as instituições ou partes interessadas no projeto, bem como à possibilidade de levarem a cabo o trabalho avaliativo com autonomia e imparcialidade, com acesso a todas as informações necessárias e com a possibilidade de apresentar conclusões livres de influências políticas ou pressões.

- **Ética:** Os avaliadores devem atuar com integridade pessoal e profissional, respeitar a confidencialidade de informações e conduzir a avaliação de maneira ética, com sensibilidade ao contexto do projeto e a diferentes culturas.

### 11.5.7 Tarefas e procedimentos da Etapa de Avaliação de Projetos

Cabe à ABC:

a) Iniciar o diálogo com as entidades parceiras do Brasil e do país cooperante a respeito da realização da avaliação, em conformidade com o plano de monitoramento e avaliação previsto no Documento de Projeto;

b) Propor a formação de um grupo de referência para as avaliações externas (Meio-Termo, Final ou Pós-Projeto), composto por igual número de representantes das instituições cooperantes brasileiras e do(s) país(es) parceiro(es). Os membros do grupo representarão e atuarão como pontos-focais de suas respectivas instituições para todos os temas afetos ao exercício avaliativo.

c) Promover uma reunião inicial, virtual ou presencial, com todas as entidades parceiras (ou com o grupo de referência, no caso de avaliações externas), com vistas a acordar os termos iniciais da avaliação de Projeto (propósito e principais aspectos do marco analítico e da metodologia da avaliação, questões afetas à coordenação e à operacionalização do processo, produtos esperados, papéis e responsabilidades dos envolvidos, e temas afetos à difusão dos resultados).

d) Verificar, com a devida antecedência, a disponibilidade de recursos orçamentários para a realização da avaliação (contratação de consultor independente para as avaliações externas, despesas da missão de avaliação ou reunião final do CAP, publicação de relatórios, etc.). Os recursos necessários deverão ter sido previstos no Documento de Projeto. Em casos excepcionais, a ABC poderá aprovar o custeio de avaliações externas por meio de medidas alternativas.

e) Com o apoio das demais instituições cooperantes brasileiras e com base na reunião inicial, elaborar minuta dos Termos de Referência (TdR) da avaliação (Anexo A13 deste Manual). Em seguida encaminhar a minuta às instituições cooperantes do(s) país(es) parceiro(s) para apreciação e contribuições, especialmente no que tange à formulação das questões de avaliação (marco analítico). Antes que se prossiga com o processo avaliativo, é fundamental que todas as instituições cooperantes do projeto, tanto do lado brasileiro quanto do lado do(s) país(es) parceiros, estejam de acordo com o conteúdo dos referidos Termos de Referência.

### **I. Procedimentos específicos para a Avaliação Final (Interna):**

- a) Tomar as providências cabíveis em preparação à Reunião Final do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), a ser realizada com base nos Termos de Referência, no país parceiro. A organização da missão para a realização da Reunião Final segue os mesmos trâmites básicos das missões realizadas nas etapas anteriores do Projeto.
- b) Assegurar a elaboração e a aprovação de ata da reunião do CAP ao final do encontro.
- c) Num prazo máximo de três semanas após a data da reunião, elaborar minuta de Relatório Final de Projeto conforme o modelo apresentado no Anexo A II e encaminhá-la às demais instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) para análise e contribuições.
- d) Receber e compartilhar eventuais contribuições à minuta do Relatório Final de Projeto entre as instituições parceiras. Esta troca de informações poderá se dar por meio de correio eletrônico.
- e) Consolidar o texto final do Relatório Final de Projeto com base no que tiver sido acordado entre as partes.
- f) Compartilhar o Relatório Final de Projeto com as instituições cooperantes do Brasil e com as autoridades e beneficiários diretos e indiretos do(s) país(es) parceiro por meio de correspondência oficial.

### **II. Procedimentos específicos para Avaliações Pós-Projeto e Avaliações de Externas de Meio-Termo:**

- a) Elaborar os Termos de Referência (TdR) para a contratação de consultor ou grupo de consultores independentes encarregados da implementação técnica da avaliação. Os avaliadores externos devem prover uma avaliação profissional, objetiva e imparcial, sem conflito de interesses com trabalhos de avaliação passados ou oportunidades futuras. Estes profissionais deverão possuir qualificações técnicas pertinentes e experiência na avaliação de iniciativas de cooperação técnica internacional, idealmente no âmbito da Cooperação Técnica Sul-Sul, além de conhecer os mecanismos e práticas brasileiras nessa área. Os TdR deverão estar acompanhados de proposta da composição, perfil e competências para o processo seletivo da equipe de avaliadores externos/independentes a ser contratada.
- b) Encaminhar os TdR para a contratação do(s) avaliador(es) externo(s) às instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) para análise e contribuições.
- c) Consolidar a versão final dos TdR para a contratação do(s) avaliador(es) externo(s) e providenciar a sua publicação.
- d) Acompanhar o processo seletivo e participar da banca de avaliadores e das entrevistas dos candidatos.
- e) Preparar o dossiê com documentos e registros relevantes do histórico/experiência do projeto para análise pelos avaliadores, dentre eles: Documento de Projeto e Revisões firmadas, Ajuste Complementar, marcos políticos (Memorando de Entendimento, Protocolos de Intenção), relatório do Mapeamento e Atores e Capacidades, Relatório da Missão de Prospecção, Relatórios de Progresso, Relatórios de Missões de Implementação, atas das Reuniões do Comitê de Acompanhamento de Projeto (CAP), dados de fontes oficiais e meios de verificação dos indicadores da Matriz Lógica, relatório de eventuais avaliações anteriores.
- f) Providenciar os trâmites administrativos necessários à preparação da missão de avaliação (agendar reuniões e entrevistas do avaliador com as instituições parceiras e beneficiários do projeto, providenciar arranjos logísticos). A organização da missão de avaliação segue os mesmos trâmites básicos das missões realizadas nas etapas anteriores do projeto.

- g) Realizar uma reunião preparatória (presencial ou virtual) com o(s) avaliador(es) contratado(s) para apresentá-lo(s) ao grupo de referência, discutir e definir a versão final dos Termos de Referência da Avaliação (especialmente no que tange ao conjunto de questões da avaliação).
- h) Oferecer apoio administrativo e logístico ao(s) avaliador(es) durante a execução da avaliação. Este deverá realizar os trabalhos de acordo com os TdR.
- i) Organizar encontro (virtuais ou presenciais) entre todas as instituições cooperantes para a apresentação dos resultados dos trabalhos pelo avaliador, bem como a minuta do relatório de avaliação, quando disponível. O relatório de avaliação, principal produto do contrato da consultoria contratada, deverá ser sucinto e objetivo e preparado em linha com os parâmetros e conteúdos especificados nos TdR. Caberá ao(s) avaliador(es) providenciar a consolidação das recomendações e sugestões de ajustes à versão final do relatório de avaliação. A decisão a respeito da incorporação das referidas recomendações e sugestões é do(s) avaliador(es). Pontos de vista distintos não equacionados deverão ser destacados na versão final do relatório.
- j) Assegurar a disseminação dos resultados do exercício avaliativo no âmbito interno da ABC e seu compartilhamento com os Postos brasileiros relevantes, demais instituições cooperantes brasileiras, autoridades concernentes e beneficiários no(s) país(es) parceiro(s).
- l) Assegurar que as lições aprendidas sejam levadas em conta no desenho e planejamento de novas iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul.

### 11.5.8 Tarefas e procedimentos da Etapa de Encerramento

Com base em critérios pré-estabelecidos, claros e objetivos, do que constitui o final do projeto, a instituição executora (geralmente a ABC) poderá dar início ao processo de encerramento de uma iniciativa de cooperação:

- i. em condições normais, após a conclusão de todas as Atividades previstas no Documento de Projeto ou última Revisão assinada, da entrega e aprovação dos Produtos, da apresentação do último relatório de missão ou de Atividade, as obrigações contratuais foram finalizadas, e todas as questões pendentes – sejam elas de cunho técnico, operacional, financeiro ou administrativo - tenham sido resolvidas, ou
- ii. em casos excepcionais, quando as instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do(s) país(es) parceiro(s) optam, conjuntamente, pelo cancelamento do projeto.

O encerramento de um projeto se dá mediante os seguintes procedimentos, a serem providenciados pela ABC:

- a) Encaminhamento de correspondência oficial às demais instituições cooperantes sobre o interesse em iniciar o processo de avaliação do projeto;
- b) Agendamento e organização da Reunião Final do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), incluindo os devidos preparativos de eventual missão para avaliação final interna (e.g. Termos de Referência de Missão, procedimentos administrativos e logísticos para a viagem);
- c) Elaboração dos Termos de Referência para o Relatório Final (medidas de avaliação interna), em estrita conformidade com os padrões adotados pela AB (Anexo A13 'Roteiro para elaboração de Termos de Referência de Avaliação'). Cabe recordar que o Relatório Final deverá ser preparado para todos os projetos de cooperação técnica Sul-Sul, uma vez que constitui o principal instrumento de prestação de contas a respeito dos resultados alcançados pelas referidas iniciativas, tanto às instituições parceiras e sociedades do Brasil e dos países parceiros quanto aos órgãos de controle brasileiros;
- d) Realização da Reunião Final do CAP, e
- e) Uma vez endossado pelos membros do CAP, encaminhar cópia do Relatório Final à área administrativa da ABC, com adendo da área técnica endossado pelo Diretor da ABC.

## 12. Referências

- AGÊNCIA EUROPEIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO ESPECIAL. 'Desenvolvimento de um conjunto de indicadores para a educação inclusiva na Europa'. E-reports, <http://www.european-agency.org/publications/ereports> (Acessado em 10 de abril de 2013)
- BAKEWELL, O. e GARBUTT, A. 'The Use and Abuse of the Logical Framework Approach: A Review of International Development NGO's Experiences'. International NGO Training and Research Centre (INTRAC), novembro de 2005.
- BRASIL.. Conselho Nacional de Justiça. Manual de Gestão de Projetos. Versão I. Brasília, dezembro de 2008.
- \_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral. Versão para uso interno. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2008.
- \_\_\_\_\_. Ministério das Relações Exteriores. Formulação de Projetos de Cooperação Técnica Internacional (CTI). Manual de Orientação. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, dezembro de 2007, 3ª Ed.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Manual da Oficina de Capacitação em Avaliação com Foco na Melhoria do Programa. Caderno de Trabalho. Brasília: Secretaria de Vigilância em Saúde, julho de 2007, 4ª Ed.
- CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA). 'Results Based Management (RBM) in International Development: Tools and Resources for ITPP Projects'. [http://www.aic.ca/international/pdf/Results\\_Based\\_Management.pdf](http://www.aic.ca/international/pdf/Results_Based_Management.pdf). Acessado em 16 de abril de 2013.
- \_\_\_\_\_. 'RBM Tools at CIDA: A How to Guide'. [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca). Acessado em 23 de maio de 2011.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron books, 1994, 3ª ed.
- \_\_\_\_\_. 'Project Cycle Management Training Handbook'. Bruxelas, maio de 1999.
- CORREA, M. L. Prática Comentada da Cooperação Internacional: Entre a Hegemonia e a Busca de Autonomia. Brasília: edição do autor, 2010.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). 'Programa de Capacitação em Cooperação Técnica Internacional: Área II, Gestão por Resultados – Apostila do Aluno'. Brasília, 2012.
- EUROPEAN CENTRE FOR DEVELOPMENT POLICY MANAGEMENT (ECDPM). 'Mapping of approaches towards M&E of Capacity and Capacity Development'. Maastricht: ECDPM, junho de 2006. [www.ecdpm.org](http://www.ecdpm.org)
- EUROPEAN COMMISSION. 'Aid Delivery Methods: Project Cycle Management Guidelines'. Bruxelas: Europaid Cooperation Office, março de 2004.
- FERNANDES, M. de P. Análise e enquadramento de projetos de cooperação técnica internacional. Apostila do 'Curso sobre Gestão do Ciclo de Projeto de CTI'. Brasília: outubro de 2006.
- FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO (FUNDAÇÃO). O planejamento público e a construção de programas: 3 Capacitação para desenho e avaliação dos programas do PPA 2008-2011. Apostila. São Paulo: Fundap, 2007.
- FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (UNFPA). 'Programme Manager's Planning, Monitoring and Evaluation Toolkit'. <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>. Acessado em 10/04/2013.

FUNDO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA (IFAD). 'A Methodological Framework for Project Evaluation: Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation'. Roma: IFAD, agosto de 2003.

GRUPO DE AVALIAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (UNEG). 'Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas'. Abril de 2005. <http://unevaluation.org/une norms> (Acessado em 11/04/2013).

HORTON, D. et al. 'Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World'. A Haia: ISNAR, Ottawa: IDRC, Wageningen: CTA, 2003.

LOPES, C. e THEISOHN, T. 'Ownership, leadership and transformation: can we do better for capacity development?'. Resumo Executivo. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Virginia: Earthscan Publications, 2003.

MATOS, A. da C.; BERNARDI, C. C. e SILVA, H. S. Gestão de Projetos de Cooperação Técnica Internacional: a experiência do IICA no Brasil. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2010.

MARYLAND COALITION FOR INCLUSIVE EDUCATION. 'Quality Indicators for Inclusive Building Bases Practices'. 2011. [http://www.mcie.org/usermedia/application/8/quality\\_indicators\\_-\\_building-based\\_practices\\_2011.pdf](http://www.mcie.org/usermedia/application/8/quality_indicators_-_building-based_practices_2011.pdf). Acessado em 10/04/2013.

MINAS GERAIS. Síntese dos resultados da Avaliação Executiva de Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais – 2010. Belo Horizonte: Escritório de Prioridades Estratégicas, 2011a.

\_\_\_\_\_. Manual da Avaliação Executiva dos Projetos Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais – 2010. Belo Horizonte: Escritório de Prioridades Estratégicas, 2011b.

MIZRAHI, Y. 'Capacity Enhancement Indicators: Review of the Literature'. Washington, DC: Instituto do Banco Mundial, 2004.

MORGAN, P. 'The Design and Use of Capacity Development Indicators'. Ottawa: CIDA Policy Branch, dezembro de 1997.

MORGAN, P. 'An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: What are we learning?'. Ottawa: CIDA Policy Branch, 1999.

NEW JERSEY COUNCIL ON DEVELOPMENTAL DISABILITIES. 'Quality Indicators for Effective Inclusive Education Guidebook'. <http://njcie.net/pdf/tools/quality-indicators-for-inclusive-education-manual.pdf>. Acessado em 10/04/2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS) e BANCO MUNDIAL. Relatório mundial sobre a deficiência'. São Paulo: Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2012.

ORTEGÓN, E., PACHECO, J. e PRIETO, A. 'Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas'. Santiago: Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), Série 'Manuales'. 2005.

ORTIZ, A. e TAYLOR, P. 'Learning purposefully in capacity development: Why, what and when to measure?'. Paris: International Institute for Educational Planning, 2009.

PACT Brasil e USAID. 'Monitoring and Evaluation Workshop', São Paulo: PACT Brasil / USAID, 2006

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). 'Capacity Development Practice Note'. Nova York: PNUD, junho de 2008.

\_\_\_\_\_. e Controladoria Geral da União. Curso de Gestão por Resultados em Projetos de CTI. Não publicado.

\_\_\_\_\_. 'Frequently Asked Questions: The UNDP Capacity Assessment Methodology'. Nova York: Capacity Development Group, Bureau for Development Policy, junho de 2009.

\_\_\_\_\_. 'Handbook on Monitoring and Evaluating for Results'. Nova York: Evaluation Office, 2002.

\_\_\_\_\_. 'Measuring capacities: an illustrative catalogue to benchmarks and indicators'. Nova York: Capacity Development Group, Bureau for Development Policy, setembro/2005.

\_\_\_\_\_. 'Measuring Capacity'. Nova York: Capacity Development Group, Bureau for Development Policy, julho de 2010.

RODUNER, D, SCHLAPPI, W. e NADEL, W. 'Logical Framework Approach and Outcome Mapping A Constructive Attempt of Synthesis'. AGRIDEA e ETH Zurich, 2008. <http://www.agridea-international.ch/?id=627> (Acessado em 11/04/2013). Disponível somente em meio eletrônico.

UPHOFF, Norman. 'Local Institutional Development: an analytical source book with cases'. Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1986.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). 'Organizational capacity building framework: Contributing to stronger, more sustainable country-led HIV/AIDS programs'. Technical Brief n° 2, janeiro de 2011. [http://www.aidstar-two.org/upload/AS2\\_TechnicalBrief-2\\_4-Jan-2011.pdf](http://www.aidstar-two.org/upload/AS2_TechnicalBrief-2_4-Jan-2011.pdf). Acessado em 10/04/2013.

VAN DER WERF, H. 'Evaluating the Impact of Capacity Building Activities in the field of Food Quality and Safety: Design of an evaluation scorecard and indicators', Roma: Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), julho de 2007.

# Anexos



# *Anexos*



## Roteiro para Elaboração de Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades

1. Qual é o problema ou situação indesejada que se deseja abordar por meio de eventual iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul com o Governo brasileiro?
2. Quais são as áreas prioritárias para a ação de um eventual projeto em parceria com o Governo do Brasil em vista dos conhecimentos e experiências dos quais as entidades brasileiras dispõem na temática em questão?
3. A contribuição ou solução prevista pode ser alcançada mediante um ou mais dos aportes técnicos e mecanismos operacionais elegíveis para a cooperação técnica Sul-Sul brasileira?
4. De que forma o compartilhamento de experiências ou conhecimentos com o Brasil poderia contribuir para solucionar o problema ou transformar a situação indesejada?
5. As causas do problema ou situação indesejada que deu origem à solicitação de cooperação técnica Sul-Sul estão diretamente vinculadas à deficiência ou ausência de capacidade técnica no país proponente (nas dimensões individual, organizacional e/ou interinstitucional)?
6. Análise setorial: Descreva o setor, subsetor ou área intersetorial afetado pelo problema ou situação indesejada. (Esta pergunta poderá ser desdobrada em diversas questões que poderão compor uma segunda seção do questionário, inteiramente dedicada ao contexto setorial/subsetorial/intersetorial específico onde se insere o problema ou situação indesejada. Por exemplo, uma solicitação de cooperação na área da cotonicultura seria objeto de questões específicas a respeito do setor agrícola do país proponente, do relevo, hidrografia, climatologia, além dos aspectos produtivos e comerciais da cadeia do algodão.)
7. Análise contextual: Quais são os fatores sociais, econômicos, políticos, jurídicos ou físicos (clima, geografia) que influenciam as atuais capacidades da(s) instituição(ões) proponente(s) com relação à situação/problema inicial? Esses fatores influenciam positiva ou negativamente as capacidades dos beneficiários?
8. Identificação dos possíveis beneficiários diretos: Quem são os atores das esferas local, regional ou nacional diretamente influenciados ou afetados direta ou indiretamente pela situação inicial, incluída a instituição proponente do potencial país parceiro? Quais são as suas características? Para grupos populacionais, indique dados relevantes como idade, sexo, renda, escolaridade, etc. Para organizações, indique a natureza, o setor, as atribuições e os vínculos institucionais.
9. Identificação dos possíveis beneficiários indiretos e demais partes interessadas: Existem outros atores das esferas local, regional ou nacional com algum interesse ou poder de influenciar positiva ou negativamente uma possível mudança na situação/problema inicial? Exemplos: instituições governamentais do(s) país(s) parceiro(s) com mandato relacionado direta ou indiretamente ao tema da solicitação de cooperação, sejam do Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário em qualquer nível de governo (local, regional ou nacional); entidades da sociedade civil; empresas; universidades e escolas. Quem são esses atores e quais são os seus interesses e expectativas em relação à situação/problema inicial? Como esses atores interagem entre si em termos políticos, administrativos e jurídicos (papéis e responsabilidades de cada um com relação aos demais, coordenação e tomada de decisão)?
10. Necessidades dos possíveis beneficiários diretos e indiretos: Como as capacidades beneficiários diretos e indiretos (nas dimensões individual, organizacional e interinstitucional) são influenciadas ou afetadas pela situação/problema inicial? Quais são as expectativas e as necessidades desses atores no que tange às capacidades influenciadas ou afetadas pela situação/problema inicial?
11. Quais são as capacidades necessárias à geração da mudança desejada (competências, conhecimentos, experiências, recursos, articulações institucionais) das quais os beneficiários diretos não dispõem (ou que deveriam ser complementadas e/ou disseminadas)? Quais são as fraquezas e limitações técnicas, gerenciais, organizacionais ou interinstitucionais que dificultam a promoção da mudança desejada pelos próprios atores?

12. Qual seria o posicionamento dos beneficiários diretos e indiretos e demais partes interessadas (atores identificados por meio das questões 1.2 e 1.4 acima) num eventual projeto de cooperação técnica que tivesse por objetivo solucionar a situação/problema inicial (apoio ou oposição)? Por quê? Qual a intensidade de tal posicionamento (forte, moderada, fraca)? Quais são os atores que poderiam liderar ou dar suporte às mudanças almejadas pelo eventual projeto e quais atores supostamente terão resistência a tais mudanças?

13. De quais recursos e/ou capacidades (humanas, técnicas, administrativas, gerenciais, estruturais, materiais ou financeiras) os atores identificados já dispõem para promover e sustentar a mudança desejada (solução do problema ou transformação da situação inicial indesejada? Tais recursos são de cunho individual, organizacional ou interinstitucional?

14. Como os recursos e capacidades identificados mediante a pergunta acima poderiam ser aproveitados pelo eventual projeto?

15. Fatores de sustentabilidade:

- Quais são as condições necessárias para a efetiva apropriação e aplicação das capacidades (novas práticas, técnicas e/ou metodologias) que resultarão da adaptação à realidade do beneficiário dos conhecimentos e experiências compartilhados por meio da cooperação Sul-Sul com o Brasil?
- Como a instituição proponente e/ou beneficiários diretos pretendem dar seguimento as ações do projeto no caso de este último vir a se concretizar?
- Como o país proponente pretende integrar os resultados da cooperação solicitada na sua estratégia de desenvolvimento?
- Quais são as condições locais externas necessárias para que os beneficiários diretos continuem atuando de forma autônoma na temática após a conclusão do eventual projeto (fatores institucionais, jurídicos, econômicos, sociais e ambientais)?

*Nota 1: Sempre que possível, as informações coletadas para o mapeamento de atores e capacidades deverão ser corroboradas por dados estatísticos recentes de fontes fidedignas e que poderão compor a linha de base da Matriz Lógica do futuro projeto.*

*Nota 2: Sobre o Desenvolvimento de capacidades organizacionais:*

- No que tange às iniciativas que tenham como ponto de partida o desenvolvimento de capacidades organizacionais, as principais finalidades do mapeamento de atores e capacidades são, por um lado, a de apontar e caracterizar os principais desafios enfrentados com relação ao problema ou situação indesejada e, por outro lado, identificar os recursos dos quais a referida organização dispõe para resolver tais obstáculos. Os mencionados recursos dizem respeito ao conjunto de capacidades técnicas, produtivas, gerenciais e estruturais da organização em questão (e.g. recursos humanos e ações passadas e presentes de capacitação de tais recursos; estrutura e processos organizacionais; recursos tecnológicos e produtivos; competências gerenciais; capacidade de criação e manutenção de parcerias institucionais; motivação, relações de poder e cultura organizacional; capacidade de aprendizagem). A análise 'SWOT' (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) pode ser uma ferramenta de auxílio nesta tarefa.
- Não menos importante para o referido mapeamento é a análise do ambiente externo no qual opera a organização a ser (eventualmente) beneficiada. Os fatores do ambiente operacional – nas dimensões local, regional ou nacional – podem ser de natureza política, econômica, social/cultural, tecnológica, legal ou ambiental. Este exercício é conhecido em inglês pela expressão 'PEST' ou 'PESTLE Analysis' ('political, economic, social, technological, legal and environmental analysis') e atende ao propósito de reconhecer influências positivas e negativas que atuam sobre a organização analisada. Por fim, deve-se buscar e analisar informações básicas sobre o público atendido pelos bens ou serviços ofertados pela eventual organização beneficiária.
- Em suma, o questionário a ser aplicado deverá conter perguntas específicas voltadas à identificação das principais fortalezas e dificuldades internas e externas enfrentadas pela organização.

Os exemplos a seguir estão relacionados a funções transversais, ou seja, são aplicáveis a todas as organizações e arranjos institucionais em qualquer setor ou área temática, podendo ser adaptados ao tema específico do projeto.

**Indicadores de capacidades individuais:** As capacidades podem também ser verificadas no âmbito das organizações e/ou instituições das quais os indivíduos capacitados fazem parte, onde se espera que sejam aplicadas, disponibilizadas ou validadas.

Exemplos:

- Porcentagem dos colaboradores capacitados que aplicaram o que aprenderam no desempenho de suas funções (auto-declarado);
- Porcentagem dos colaboradores capacitados capazes de aplicar a habilidade/competência adquirida (em relação aos padrões necessários).
- Mudanças de comportamento, práticas, percepções em resultado da participação no projeto (auto-declarado);
- Número de questões, preocupações clarificadas por meio de análises, facilitações e reflexões possibilitadas por meio das atividades do projeto.
- Indivíduos capacitados satisfeitos com os cursos.

**Indicadores de capacidades organizacionais ou comunitárias:** As capacidades organizacionais podem ser sub-divididas em diferentes categorias (capacidades relacionadas à estrutura organizacional, aos recursos humanos e aos produtos e serviços ofertados à população atendida, capacidades gerenciais, técnicas e para atuação em rede).

Exemplos:

**Capacidades relacionadas à estrutura organizacional:**

- Estrutura organizacional adequada (favorece o desempenho da organização).
- Porcentagem da equipe que sabe da existência/conhece o novo organograma implantado.
- Organograma da organização é atualizado conforme a necessidade..
- Colaboração entre as diferentes unidades/áreas da organização (percepção dos participantes do projeto a esse respeito).
- Canais de comunicação estabelecidos (memoranda, circulares, email, boletins, vídeo conferências, reuniões) e são utilizados no compartilhamento interno de informações.
- Tipo, qualidade e quantidade de canais de comunicação.
- Porcentagem da equipe satisfeita com o fluxo de comunicação (auto-declarado)..
- Estrutura de recursos humanos adequada (atende às necessidades organizacionais).
- Membros da equipe são capazes de descrever seus papéis e responsabilidades.
- Membros da equipe atuam em conformidade com seus papéis e responsabilidades.

**Capacidades relacionadas aos recursos humanos:**

- Mecanismos e modelos de gerenciamento de recursos humanos adotados/ implantados.
- Aumento da produtividade da equipe/colaboradores.
- Melhor desempenho da equipe/colaboradores.
- Porcentagem de indivíduos capacitados que relatam que o seu desempenho melhorou como resultado de terem participado do treinamento / obtido uma dada competência em 'n' meses (auto-declarado).
- Porcentagem de indivíduos capacitados cujos supervisores relatam que o seu desempenho melhorou como resultado de terem participado do treinamento / obtido uma dada competência em 'n' meses.
- Número de indivíduos capacitados pelos multiplicadores que foram previamente treinados pelo projeto ('cross-training') em 'n' meses.
- Porcentagem de indivíduos capacitados pelos multiplicadores que relatam que o seu desempenho melhorou como resultado de terem sido treinados pelo multiplicador em 'n' meses (auto-declarado).
- A organização possui colaboradores com as competências necessárias em todos os postos-chave.
- Taxa de rotatividade da equipe.
- Equipe motivada para a realização de tarefas em conformidade com os padrões e procedimentos estabelecidos / acordados.
- Capacidades da equipe são atualizadas periodicamente (treinamentos de manutenção).

**Capacidades gerenciais:**

- O modelo gerencial é participativo e empoderador.
- Porcentagem da equipe que relata ter sido consultada antes da tomada de decisões relevantes.
- Número de reuniões/consultas realizadas antes da tomada de decisões relevantes.
- Práticas de boa gestão desenvolvidas e adotadas.
- Plano estratégico da organização elaborado de forma participativa e implantado.
- Número de colaboradores da organização envolvidos na elaboração do plano estratégico.
- Porcentagem da equipe que sabe da existência/conhece o plano estratégico da organização.
- Plano estratégico leva em conta as necessidades e prioridades do público da organização.
- A organização possui um plano operacional periódico com metas e resultados mensuráveis, indicadores, atividades, cronograma, responsabilidades identificadas, elaborado em linha com o plano estratégico.
- O plano operacional periódico é implementado.
- Porcentagem dos resultados do plano operacional alcançado no período.
- Plano/Sistema de monitoramento e avaliação implementado.
- Número de relatórios de monitoramento e avaliação elaborados, validados e disseminados internamente.
- Unidades funcionais da organização utilizam informações de monitoramento e avaliação para planejar ações e monitorar seu desempenho.
- Marcos regulatórios, normas e procedimentos formulados e implementados.
- Porcentagem de colaboradores entrevistados que seguem/aplicam normas e procedimentos (padrões de qualidade, medidas de segurança, protocolos técnicos, etc.).
- Número de partes interessadas/parceiros externos envolvidos na formulação/atualização de regulamentos e procedimentos.
- Identificação e sistematização de lições aprendidas
- Lições aprendidas são utilizadas nos processos de tomada de decisão.

(Indicadores desagregados)

- Período/Fase 1: Sistema de gerenciamento da informação em funcionamento.
- Período/Fase 2: Informação é registrada e gerenciada, mas não de maneira abrangente ou sistemática.
- Período/Fase 3: Informação é registrada e gerenciada de maneira sistemática, mas falhas significativas ainda existem.
- Período/Fase 4: Informação é registrada e gerenciada de maneira abrangente e sistemática e é acessível.
- Período/Fase 1: Poucos procedimentos administrativos formalizados.
- Período/Fase 2: Procedimentos são cada vez mais formalizados mas todavia não existe um manual de operações.
- Período/Fase 3: Manual de operações elaborado, mas não é atualizado periodicamente ou não é aplicado de forma padronizada.
- Período/Fase 4: Manual de operações é atualizado periodicamente, conforme a necessidade.

#### **Capacidades relacionadas aos produtos e serviços ofertados à população atendida**

- Satisfação da população com os bens e serviços oferecidos pela organização.

#### **Capacidade operacional:**

- Relação entre o custo das operações e a sua eficácia

#### **Capacidade de atuar em rede:**

- Número e qualidade de parcerias estabelecidas com outras organizações (ONGs, setor privado, parceiros internacionais).
- Necessidades e perspectivas da comunidade/partes interessadas/público atendido são integradas ao desenho das ações/programas da organização.
- Número e periodicidade de encontros/consultas às partes interessadas/comunidade /público atendido pela organização.
- Plano de envolvimento com a comunidade/partes interessadas/público atendido pela organização implementado.
- Qualidade da relação com a comunidade/partes interessadas/público atendido pela organização.
- Transparência da informação disponibilizada às partes interessadas/público atendido pela organização (especialmente para organizações do setor público).
- Qualidade do fluxo de comunicação com parceiros externos ou população atendida.
- Capacidade instalada para colaborar e desempenhar em rede.
- Número de protocolos de intenção firmados com parceiros externos.

#### **Indicadores de capacidades interinstitucionais:**

Exemplos:

- Número de metas atingidas (dentre as acordadas conjuntamente).
- Grau e qualidade do envolvimento entre as partes interessadas.
- Qualidade do processo de diálogo.

- Procedimentos para o processo de diálogo sistematizados e aplicados.
- Ações conjuntas monitoradas e avaliadas.
- Funções desempenhadas de forma coordenada.
- Qualidade da comunicação entre as entidades envolvidas.
- Qualidade da comunicação com as partes interessadas (público externo).

Papéis e responsabilidades no cumprimento das atribuições do arranjo institucional são adequadamente distribuídos e harmonizados entre as diferentes entidades envolvidas.

- Consenso alcançado a respeito de questões internas e externas relevantes.
- Decisões são tomadas e executadas participativamente.
- Instrumentos e mecanismos legais e regulatórios: leis, diretrizes e padrões adotados.
- Políticas públicas formuladas, implementadas, monitoradas e avaliadas com a participação da sociedade.
- Mecanismos que asseguram a participação de atores locais, grupos marginalizados, organizações comunitárias, organizações da sociedade civil, setor privado e organizações públicas na formulação, implementação e avaliação das ações e resultados do arranjo institucional implantado e em funcionamento.
- Normas e procedimentos para a negociação e alocação de recursos externos aplicados.
- Partes interessadas participam da definição de prioridades e objetivos.
- Estruturas e procedimentos para formulação e implementação de políticas públicas desenvolvidos e adotados.

#### **Indicadores de sustentabilidade do projeto:**

Exemplos:

- Criação/designação de unidade funcional no âmbito das instituições cooperantes do país parceiro para coordenar e implementar ações de seguimento pós-projeto.
- Criação/designação de unidade funcional no âmbito das instituições cooperantes do país parceiro para assegurar a sustentabilidade e multiplicação dos Resultados obtidos pelo projeto (capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas por meio da iniciativa de cooperação técnica).
- Plano de seguimento das ações/Resultados obtidos pelo projeto implementado até 'x' meses após o projeto..
- Número de ações de seguimento pós-projeto baseadas nas recomendações resultantes do monitoramento e avaliação (interna e externa) do projeto.
- Demonstração de vontade política para seguimento dos Resultados do projeto no formato de declarações.
- Resultados (capacidades desenvolvidas, complementadas e/ou disseminadas por meio do projeto) são alinhadas às necessidades dos beneficiários.
- Criação de força tarefa no âmbito das instituições cooperantes do país parceiro para coordenar as ações realizadas no âmbito do projeto.

**CAPA:****Cabeçalho:**

COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL  
DOCUMENTO DE PROGRAMA  
BRASIL- [País(es) Parceiro(s)]

[Título do Programa]

[Mês e Ano de assinatura]

BASE LEGAL:

SUMÁRIO EXECUTIVO:

**ÍNDICE****SEÇÃO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS**

- 1.1 Identificação do Programa
- 1.2 Instituições cooperantes
- 1.3 Assinaturas e data

**SEÇÃO II. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA**

- 2.1 Diagnóstico do setor, subsetor ou área temática nos países cooperantes
- 2.2 Problemas e questões a serem abordadas
- 2.3 Justificativa
- 2.4 Beneficiários

**SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA****SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO****SEÇÃO V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

- 5.1 Coordenação Conjunta
- 5.2 Mecanismos de Monitoramento e Avaliação
- 5.3 Lições aprendidas
- 5.4 Cronograma de reuniões do comitê de coordenação do Programa, relatórios de monitoramento e avaliações

**SEÇÃO VI. INSUMOS****SEÇÃO VII. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DAS PARTES**

Anexo 1. **Matriz Lógica** (opcional)

Anexo 2. **Modelo de Documento de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul** (opcional)

**Lista de acrônimos** (opcional)

**SEÇÃO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS****Título do Programa:****Duração: (em meses)**

1.2 Instituições Cooperantes

**1.2.1 Instituições cooperantes no(s) País(es) Parceiro(s)**

Instituição Coordenadora:

Instituições Implementadoras Técnicas:

**1.2.2 Instituições cooperantes no Brasil:**

Instituição Coordenadora:

Instituições Implementadoras Técnicas:

**SEÇÃO II. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA****2.1 Antecedentes**

Contextualização do Programa no marco de compromissos bilaterais, regionais ou multilaterais do Governo brasileiro e o(s) país(es) parceiro(s).

Breve histórico (antecedentes) da experiência e conhecimentos brasileiros no setor, subsetor, área temática ou intersectorial a serem compartilhados por meio do Programa.

**(máx. 2 páginas)**

**2.2 Problemas e questões a serem abordadas**

Apresentar uma análise sucinta do setor, subsetor e/ou área temática do Programa no(s) país(es) parceiro(s);

Mencionar as prioridades ou estratégias de desenvolvimento do(s) país(es) parceiro(s) no referido setor, subsetor ou área temática (programas, políticas). **(máx. 2 páginas)**

**2.3 Justificativa**

Descrever como o Programa beneficiará o(s) país(es) parceiro(s) no setor, subsetor, área temática ou intersectorial que é objeto da iniciativa, especialmente no que tange aos benefícios do compartilhamento de experiências e conhecimentos por meio da cooperação Sul-Sul para o atendimento das necessidades dos beneficiários diretos e indiretos do Programa.

Indicação de eventuais iniciativas complementares de cooperação com o Brasil e/ou com outros parceiros internacionais no mesmo setor, subsetor ou área temática.

**(Até 1 página)**

**2.3 Beneficiários**

Enumerar objetivamente os beneficiários diretos e indiretos do Programa, mesmo que já tenham sido mencionados nas sessões anteriores. Exemplo:

‘Os beneficiários diretos são \_\_\_\_\_ [e.g. instituições].’

‘Os beneficiários indiretos do Programa são \_\_\_\_\_ [e.g. grupos populacionais].’

### SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA

Apresentar a Estrutura Lógica do Programa. Nota: Não é necessário incluir Produtos e Atividades no Documento de Programa, desde que sejam previstos nos Documentos de Projeto.

**Objetivo de Desenvolvimento:** (Enunciado)

**Objetivo Específico 1:** (Enunciado)

**Resultado 1.1:** (Enunciado)

**Produto 1.1.1**

**Atividade 1.1.1.1: (Enunciado)**

**Atividade 'n': (Enunciado)**

**Resultado 'n': (Enunciado)**

**Produto 'n': (Enunciado)**

Atividade 'n': (Enunciado)

**Objetivo Específico 2:** (Enunciado)

**Resultado 2.1:** (Enunciado)

**Produto 2.1.1**

Atividade 2.1.1.1: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Resultado 'n': (Enunciado)**

**Produto 'n': (Enunciado)**

Atividade 'n': (Enunciado)

### SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

- a) Apresentar os métodos de trabalho a serem aplicados na implementação técnica do Programa (aportes técnicos da cooperação técnica Sul-sul, e.g. desenvolvimento de capacidades/treinamentos e estudos, análises), com detalhamento de cada etapa a ser cumprida para que os Resultados e os Objetivos do Programa sejam atingidos;
- b) Descrever os instrumentos a serem utilizados para a operacionalização do Programa (projetos e outras iniciativas de cooperação técnica Sul-Sul no âmbito dos quais o métodos de trabalho serão aplicados; missões de prospecção);
- c) Descrever os papéis estratégicos e responsabilidades de cada ator envolvido (instituições coordenadoras, instituições cooperantes brasileiras, instituições cooperantes dos países parceiros, beneficiários diretos e indiretos).

### V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

#### 5.1 Coordenação Conjunta

Apresentar a estrutura, os membros, as funções e as responsabilidades da instância de coordenação conjunta do Programa.

#### 5.2 Mecanismos de Monitoramento e Avaliação

Indicar a natureza, a periodicidade e os responsáveis pela elaboração, apresentação e aprovação dos instrumentos de monitoramento e avaliação do Programa (e.g. relatórios de monitoramento, mecanismos de revisão, tipos de avaliação). (Até ½ página)

#### 5.3 Lições Aprendidas

Descrever a metodologia a ser adotada para a identificação, sistematização e disseminação de lições aprendidas por meio do Programa, bem como a sua futura aplicação em iniciativas semelhantes. (Até ½ página)

#### **5.4 Cronograma de Reuniões do Comitê de coordenação do Programa, de relatórios de monitoramento e de avaliações**

Apresentar um cronograma das reuniões da instância de coordenação conjunta do Programa e dos períodos previstos para a apresentação dos instrumentos de monitoramento e avaliação.

#### **SEÇÃO VI. INSUMOS**

- a) Indicar os insumos que serão utilizados na implementação das ações do Programa, por categoria.
- b) Informar o montante total indicativo de desembolsos financeiros em favor do Programa, em dólares americanos, bem como a fonte dos referidos recursos. Esta informação é opcional.

#### **SEÇÃO VII. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DAS PARTES**

##### **ASSINATURAS E DATA**

##### **ANEXO I. Matriz Lógica (opcional)**

Apensar a matriz lógica do Programa, com indicadores para Objetivos Específicos e Resultados.

##### **ANEXO II. Modelo de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul**

Apensar o Modelo de Documento de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul a ser utilizado para a operacionalização das ações do Programa.

**CAPA**

(Cabeçalho)

**COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL  
DOCUMENTO DE PROJETO  
BRASIL- [País(es) Parceiro(s)]**

[Título do Projeto]

[Mês e Ano de assinatura]

**BASE LEGAL:****SUMÁRIO EXECUTIVO:****ÍNDICE****SEÇÃO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS**

- 1.1 Identificação do Projeto
- 1.2 Instituições cooperantes
- 1.3 Assinaturas e data

**SEÇÃO II. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA**

- 2.1 Diagnóstico do setor, subsetor ou área temática
- 2.2 Problemas e questões a serem abordadas
- 2.3 Experiência Brasileira
- 2.4 Justificativa
- 2.5 Beneficiários

**SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA****SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**

- 4.1 Estratégia de implementação
- 4.2 Sustentabilidade
- 4.3 Riscos e Medidas Mitigadoras

**SEÇÃO V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

- 5.1 Matriz Lógica
- 5.2 Cronograma de Execução
- 5.3 Comitê de Acompanhamento do Projeto
- 5.4 Revisões, Relatórios de Progresso e Relatórios Gerenciais
- 5.5 Avaliação e lições aprendidas
- 5.6 Cronograma de Reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto, Monitoramento e Avaliações

**SEÇÃO VI. INSUMOS E ORÇAMENTO**

- 6.1 Insumos e contribuições complementares
- 6.2 Orçamento

**SEÇÃO VII. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DAS PARTES**

**Anexo 1.** Plano de trabalho (opcional no momento da assinatura do Projeto, mas obrigatório para o início da implementação das Atividades)

**Anexo 2.** Equipe do Projeto (opcional)

**Lista de acrônimos** (opcional)

**I.1 Identificação do Projeto****Título do Projeto:****Duração:** (em meses)**Orçamento:**

Brasil	(País Parceiro)
A. Desembolsos Financeiros (Orçamento Operacional do Projeto):	A. Desembolsos Financeiros (Despesas Locais):
(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (...)	(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (...)
A. Orçamento Operacional (Subtotal ...US\$)	A . Desembolsos Locais (Subtotal) .....US\$
B – Horas-Técnicas* .....US\$	B – Horas-Técnicas* .....US\$
C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$	C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$
Contribuições complementares não financeiras (**): (Itemizar as contribuições não financeiras)	Contribuições complementares não financeiras (**): (Itemizar as contribuições não financeiras)

(\*) A indicação do valor monetário das horas-técnicas é opcional.

(\*\*) Incluem horas-técnicas (indicadas em número de horas); instalações físicas; equipamentos e materiais; sistemas de informação ou bancos de dados; publicações; serviços de transporte e logística; voluntários; etc.

**I.2 Instituições Cooperantes**

I.2.1 Instituições cooperantes no(s) País(e) Parceiro(s)

**Instituição Coordenadora:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Fax:****Email:****Responsável pela Instituição / Cargo:****Responsável pelo Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:****Instituições Executoras:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Fax:****Email:****Responsável pela Instituição / Cargo:****Responsável pelo Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:**

**Instituições Implementadoras Técnicas:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Fax:****Email:****Responsável pela Instituição/ Cargo::****Ponto-focal técnico para o Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:****1.2.2 Instituições cooperantes no Brasil:****Instituição Coordenadora:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Responsável pela Instituição:****Responsável pelo Projeto (Gerência/Coordenação):****Ponto-focal técnico para o Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:****Instituições Implementadoras Técnicas:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Fax:****Email:****Responsável pela Instituição/ Cargo:****Ponto-focal técnico para o Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:****Instituições Executoras:****Nome:****Endereço:****Telefone:****Fax:****Email:****Responsável pela Instituição / Cargo:****Responsável pelo Projeto:****Telefone:****Fax:****Email:**

**SEÇÃO II. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA****2.1 Diagnóstico do setor, subsetor ou área temática**

(Até x páginas)

**2.2 Problemas e questões a serem abordadas**

(Até x páginas)

**2.3 Experiência brasileira**

(Até 1/2 página)

**2.4 Justificativa**

(Até 1 página)

**2.5 Beneficiários**

(Até 1/3 de página)

Instituição tal

População tal

**SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA**

**Objetivo de Desenvolvimento:** (Enunciado)

**Objetivo Específico:** (Enunciado)

**Resultado 1:** (Enunciado)

**Produto 1.1:** (Enunciado)

Atividade 1.1.1: (Enunciado)

Atividade 1.1.2: (Enunciado)

Atividade 1.1.3: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Produto 1.2.**

Atividade 1.2.1: (Enunciado)

Atividade 1.2.2: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Resultado 2:** (Enunciado)

**Produto 2.1:** (Enunciado)

Atividade 2.1.1 : (Enunciado)

Atividade 2.1.2 : (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

**Produto 2.2 :** (Enunciado)

Atividade 2.2.1: (Enunciado)

Atividade 2.2.2: (Enunciado)

Atividade 2.2.3 : (Enunciado)

**Resultado 'n':** (Enunciado)

**Produto 'n' :** (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

## SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

### 4.1 Estratégia de Implementação

(Até x páginas)

### 4.2 Sustentabilidade

(Até 1/2 página)

### 4.3 Riscos e Medidas Mitigadoras

(Até 1 página)

## SEÇÃO V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

### 5.1 Matriz Lógica

<b>Objetivo Específico / Resultado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Linha de Base</b>	<b>Meta</b>	<b>Meios de Verificação</b>
Objetivo Específico 1: (enunciado)				
Resultado 1.1: (enunciado)				
Resultado 1.2: (enunciado)				
Resultado 1.'n': (enunciado)				

ou

<b>Objetivo Específico / Resultado</b>	<b>Indicador (Linha de Base de Meta)</b>	<b>Meios de Verificação</b>
Objetivo Específico 1: (enunciado)		
Resultado 1.1: (enunciado)		
Resultado 1.2: (enunciado)		
Resultado 1.'n': (enunciado)		

## 5.2 Cronograma de Execução

Produtos/Atividades	20xx				20xx				20xx			
	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4	Tri. 1	Tri. 2	Tri. 3	Tri. 4
<b>Produto 1.1. (enunciado)</b>												
Atividade 1.1.1 (enunciado)												
Atividade 1.1.2 (enunciado)												
Atividade 1.1.3 (enunciado)												
<b>Produto 2.1 (enunciado)</b>												
Atividade 2.1.1 (enunciado)												
Atividade 2.1.2 (enunciado)												
Atividade 2.1.3 (enunciado)												

\*O Cronograma de Execução de um projeto poderá utilizar metas de execução física bimestral ou trimestral. As metas de execução física poderão ser desagregadas em metas mensais no Plano de Trabalho.

## 5.3 Comitê de Acompanhamento do Projeto

Até (1/2 página)

## 5.4 Revisões, Relatórios de Progresso e Relatórios Gerenciais

(Até 1 página)

## 5.5 Avaliações e Lições Aprendidas

(Até 1/2 página)

## 5.6 Cronograma de Reuniões do Comitê de Acompanhamento do Projeto, Monitoramento e Avaliações

Ano/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
20xx												
20xx												
20xx												

Legenda:

CAP: Reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto

(...): .....

## SEÇÃO VI. INSUMOS E ORÇAMENTO

### 6.1 Insumos e contribuições complementares

Breve descrição da natureza, a finalidade, as principais características e a duração ou quantidade dos insumos necessários à realização do Projeto, incluindo:

- os insumos a serem adquiridos com os desembolsos financeiros à conta do Projeto, organizados por categoria (Exemplo: Viagens, Equipamentos, Serviços, etc.), e
- os insumos a serem disponibilizadas pelas instituições cooperantes como contribuições complementares não financeiras ao Projeto (Exemplo: instalações, materiais, publicações).

*Nota 1: A quantidade prevista de horas-técnicas a serem disponibilizadas pelos técnicos brasileiros deverá ser registrada neste Item do Documento de Projeto.*

*Nota 2: O valor monetário das contribuições complementares não financeiros deverá ser indicado, quando disponível, no sub-item B do Orçamento do Projeto abaixo.*

### 6.2 Orçamento

#### A. Desembolsos financeiros ao Projeto

##### A.1 Desembolso financeiro anual total por Resultados e Produtos (em US\$)

Resultados/ Produtos	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Resultado 1 (enunciado)	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00
Produto 1.1. (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 1.2 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado 2	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00
Produto 2.1 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 2.2 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 2.3 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado 3	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00
Produto 3.1 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 3.2 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 2.3 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

##### A.2 Desembolso financeiro anual por Fonte de Recursos e Linha Orçamentária (em US\$)

Brasil:

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**País parceiro:**

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**A.3 Desembolso financeiro anual consolidado por Linha Orçamentária – Total (US\$)**

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.1+ x.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.1+y.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.1+z.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**A.4 Desembolso financeiro total por Linha Orçamentária e por Fonte de Recursos (US\$)**

Linha Orçamentária	ABC	(Outra Fonte)	(Outra Fonte)	Total
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**B. Contribuições completares (OPCIONAL):**

(Discriminar os custos estimados das contribuições complementares descritas em detalhes no Item 'Insumos e contribuições complementares' acima).

	Total (US\$)
<b>B.1 Brasil</b>	
Categoria da contribuição (Ex: Recursos Humanos)	0,00
- Técnico em .....	0,00
Categoria da contribuição (Ex: Infraestrutura física)	0,00
<b>Subtotal B1</b>	<b>US\$ 0,00</b>

<b>B.2 Pelo Governo (gentílico do País Parceiro)</b>	
Categoria da contribuição (Ex: Recursos Humanos)	0,00
- Técnico em .....	0,00
Categoria da contribuição (Ex: Viagens)	0,00
- Passagens aéreas ....	0,00
<b>Subtotal B2</b>	<b>US\$ 0,00</b>
<b>B.3 Contribuições complementares</b>	<b>US\$ 0,00</b>
<b>Total (B1+B2)</b>	<b>US\$ 0,00</b>

## SEÇÃO VII. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DAS PARTES

ASSINATURAS E DATA

ANEXO 1. Plano de Trabalho

ANEXO 2. Equipe do Projeto (opcional)

**A5 Documento Padrão de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul****CAPA**

(Cabeçalho)

**COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL**  
**DOCUMENTO DE AÇÃO PREPARATÓRIA**  
BRASIL- [País(es) Parceiro(s)]

[Título da Ação Preparatória]

[Mês e Ano de assinatura]

**BASE LEGAL:**

**SUMÁRIO EXECUTIVO:**

**ÍNDICE****SEÇÃO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS**

- 1.1 Identificação da Ação Preparatória
- 1.2 Instituições cooperantes
- 1.3 Assinaturas e data

**SEÇÃO II. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA**

- 2.1 Análise da Situação
- 2.2 Esboço do futuro Projeto
- 2.3 Justificativa

**SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA****SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO****SEÇÃO V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

- 5.1 Cronograma de Execução
- 5.2 Gestão e Coordenação Conjuntas
- 5.4 Monitoramento e Avaliação

**SEÇÃO VI. INSUMOS E ORÇAMENTO**

- 6.1 Insumos e contribuições complementares
- 6.2 Orçamento

**SEÇÃO VII. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DAS PARTES**

Anexo I. Plano de trabalho

## SEÇÃO I. INFORMAÇÕES BÁSICAS

### I.1 Identificação da Ação Preparatória

Código e Título da Ação Preparatória: O título adotado deve traduzir, de forma sintética, o tema central da Ação Preparatória.

Duração: Indicar a duração prevista da Ação Preparatória, em meses.

#### Orçamento:

Brasil	(País Parceiro)
A. Desembolsos Financeiros (Orçamento Operacional da Assistência Preparatória):	A. Desembolsos Financeiros (Despesas Locais):
(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (...)	(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$ (...)
A. Orçamento Operacional (Subtotal ...US\$	A . Desembolsos Locais (Subtotal) .....US\$
B – Horas-Técnicas* .....US\$	B – Horas-Técnicas* .....US\$
C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$	C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$
Contribuições complementares não financeiras(**): (Itemizar as contribuições não financeiras)	Contribuições complementares não financeiras (**): (Itemizar as contribuições não financeiras)

(\*) A indicação do valor monetário das horas-técnicas é opcional.

(\*\*) Incluem horas-técnicas (indicadas em número de horas); materiais de consumo; instalações físicas; publicações; serviços de transporte e logística, etc.

### I.2 Instituições Cooperantes

#### I.2.1 Instituições cooperantes no(s) País(es) Parceiro(s)

Instituição Coordenadora:

Nome:

Endereço:

Telefone:

Fax:

Email:

Responsável pela Instituição / Cargo:

Responsável pela Ação Preparatória:

Telefone:

Fax:

Email:

Instituições Executoras:

Nome:

Endereço:

Telefone:

Fax:

Email:

Responsável pela Instituição / Cargo:

Responsável pela Ação Preparatória:

Telefone:

Fax:

Email:

**Instituições Implementadoras Técnicas:**

Nome:

Endereço:

Telefone: Fax: Email:

Responsável pela Instituição/ Cargo:

Responsável pela Ação Preparatória:

Ponto-focal técnico para a Ação Preparatória:

Telefone: Fax: Email:

**1.2.2 Instituições cooperantes no Brasil:****Instituição Coordenadora:**

Nome:

Endereço:

Telefone: Fax: Email:

Responsável pela Instituição / Cargo:

Responsável pela Ação Preparatória (Gerência/Coordenação):

Ponto-focal técnico para a Ação Preparatória:

Telefone: Fax: Email:

**Instituições Implementadoras Técnicas:**

Nome:

Endereço:

Telefone: Fax: Email:

Responsável pela Instituição/ Cargo::

Responsável pela Ação Preparatória:

Ponto-focal técnico para a Ação Preparatória:

Telefone: Fax: Email:

**Instituições Executoras:**

Nome:

Endereço:

Telefone: Fax: Email:

Responsável pela Instituição / Cargo:

Responsável pela Ação Preparatória:

Telefone: Fax: Email:

## SEÇÃO II. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA

### 2.1 Análise da Situação

Fazer uma breve narrativa do histórico que antecede a assinatura da Ação Preparatória desde o recebimento da solicitação de cooperação;

Apresentar um diagnóstico sucinto do setor, subsetor e/ou área temática que se pretende influenciar por meio do futuro projeto que será subsidiado pela Ação Preparatória. Definir claramente o escopo, as causas e as conseqüências do problema ou situação indesejada que deu origem à solicitação de cooperação, utilizando como apoio dados estatísticos e/ou referências bibliográficas;

Apresentar as prioridades ou estratégias nacionais de desenvolvimento no referido setor, subsetor ou área temática, com exemplos de ações governamentais ou iniciativas do terceiro setor do país parceiro cujo propósito é o de concretizar tais planos e estratégias;

Mencionar eventuais iniciativas complementares de cooperação com o Brasil e/ou com outros parceiros internacionais no mesmo setor, subsetor ou área temática da Ação Preparatória. Quando aplicável, indicar como a Ação Preparatória se alinha a eventuais marcos programáticos de cooperação técnica entre o Brasil e o(s) país(s) parceiro(s).

### 2.2 Esboço do Futuro Projeto

Esboço do futuro projeto que será apoiado pela Ação Preparatória, indicando um breve perfil dos beneficiários e descrevendo como o projeto atenderá às necessidades dos beneficiários com relação ao problema/situação inicial indesejada. Apresentar uma estimativa do valor total do orçamento da futura iniciativa. Máx. 1 página.

### 2.3 Justificativa

a) Apresentar a relação do futuro projeto com as prioridades nacionais de desenvolvimento do(s) país(es) parceiro(s) (política ou programa), e

b) Indicar como a experiência brasileira no setor/subsetor ou área temática de atuação do futuro projeto contribuirá para o desenvolvimento das capacidades dos beneficiários por meio do intercâmbio técnico com o Brasil. Mencionar as atribuições e competências das instituições cooperantes brasileiras na matéria.

## SEÇÃO III. ESTRUTURA LÓGICA

### 3.1 Objetivo da Ação Preparatória

Apresentar o Objetivo da Ação Preparatória em conformidade com as disposições da Seção 7.2.3 'Ação Preparatória' deste Manual.

### 3.2 Resultado, Produtos e Atividades da Ação Preparatória

Enunciar o Resultado necessário ao alcance do Objetivo da Ação Preparatória (conhecimentos e de informações necessárias à elaboração do futuro projeto), bem como os Produtos esperados e as Atividades a serem executadas, enumerados conforme as relações lógicas existentes entre eles.

**Resultado:** (Enunciado)

#### **Produto 1:**

Atividade 1.1: (Enunciado)

Atividade 1.2: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

#### **Produto 2.**

Atividade 2.1: (Enunciado)

Atividade 2.2: (Enunciado)

Atividade 'n': (Enunciado)

## SEÇÃO IV. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

- a) Descrever com clareza a metodologia de implementação técnica da Ação Preparatória. Indicar o passo a passo, concatenado e lógico, das ações a serem empreendidas para alcançar o Objetivo da iniciativa, descrevendo os métodos a serem utilizados para a mobilização e a transformação dos recursos técnicos, humanos, físicos e financeiros no Resultado e nos Produtos esperados;
- b) Descrever em narrativa as contribuições dos diferentes atores envolvidos na realização das Atividades e Produtos e alcance dos Resultados e Objetivo da iniciativa (instituições implementadoras, instituições executoras e beneficiários), bem como apresentar os arranjos institucionais que permitirão e habilitarão a interação bem sucedida dos diferentes atores envolvidos.

## SEÇÃO V. MECANISMOS DE GESTÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

### 5.1 Cronograma de Execução

Apresentar o diagrama com o cronograma de execução da Ação Preparatória (mensal ou bimestral).

Produtos e Atividades	2013				2014	
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Produto 1.1. (enunciado)						
Atividade 1.1.1 (enunciado)						
Atividade 1.1.2 (enunciado)						
Atividade 1.1.3 (enunciado)						
Produto 1.2 (enunciado)						
Atividade 1.2.1 (enunciado)						
Atividade 1.2.2 (enunciado)						
Produto 2.1 (enunciado)						
Atividade 2.1.1 (enunciado)						
Atividade 2.1.2 (enunciado)						

### 5.2 Gestão e Coordenação Conjuntas

Apresentar a estrutura, os membros, as funções e as responsabilidades das instituições diretamente envolvidas na Ação Preparatória no que tange à gestão e à coordenação conjuntas da iniciativa.

### 5.3 Monitoramento e Avaliação

Apresentar os mecanismos e instrumentos a serem utilizados para o monitoramento e avaliação da Ação Preparatória (e.g. relatórios de monitoramento, relatórios gerenciais, avaliações de produto, avaliação/apreciação final), com indicação da periodicidade e dos responsáveis pela sua elaboração e aprovação.

**SEÇÃO VI. INSUMOS E ORÇAMENTO**

Breve descrição da natureza, a finalidade, as principais características e a duração ou quantidade dos insumos necessários à realização da Ação Preparatória, incluindo:

- os insumos a serem adquiridos com os desembolsos financeiros à Ação Preparatória, organizados por categoria (Exemplo: Viagens, Equipamentos, Serviços, etc.), e
- os insumos a serem disponibilizadas pelas instituições cooperantes como contribuições complementares não financeiras à Ação Preparatória (Exemplo: instalações, materiais, publicações).

**6.2 Orçamento**

A. Desembolsos financeiros à Ação Preparatória (em dinheiro)

A.1 Desembolso financeiro anual total por Resultados e Produtos - Brasil e País parceiro (em US\$)

Resultados/ Produtos	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Resultado 1 (enunciado)	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00
Produto 1.1. (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 1.2 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado 2	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00	US\$ 0,00
Produto 2.1 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 2.2 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto 2.3 (enunciado)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

A.2 Desembolso financeiro anual por Fonte de Recursos e Linha Orçamentária (em US\$)

**Brasil**

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.1)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

## País parceiro

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (w.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

## A.3 Desembolso financeiro anual consolidado por Linha Orçamentária – Total US\$)

Linha Orçamentária	Ano			Total
	20 xx	20 xx	20 xx	
Número e título da Linha Orçamentária (x.l+ x.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (y.l+y.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (z.l+z.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Número e título da Linha Orçamentária (w.l+w.2)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total por Ano</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

A4

## Plano de Trabalho de Ação Preparatória de Cooperação Técnica Sul-Sul

Linha Orçamentária	ABC	(Outra Fonte)	(Outra Fonte)	Total
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Número e título da Linha Orçamentária	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**B. Contribuições completares à Ação Preparatória (OPCIONAL):**

(Discriminar os custos estimados das contribuições complementares descritas em detalhes no Item 'Insumos e contribuições complementares' acima).

	Total (US\$)
<b>B.1 Brasil</b>	
Categoria da contribuição (Ex: Recursos Humanos)	0,00
- Técnico em .....	0,00
Categoria da contribuição (Ex: Infraestrutura física)	0,00
<b>Subtotal B1</b>	<b>US\$ 0,00</b>

<b>B.2 Pelo Governo (gentílico do País Parceiro)</b>	
Categoria da contribuição (Ex: Recursos Humanos)	0,00
- Técnico em .....	0,00
Categoria da contribuição (Ex: Viagens)	0,00
- Passagens aéreas .....	0,00
<b>Subtotal B2</b>	<b>US\$ 0,00</b>
	<b>US\$ 0,00</b>
<b>B.3 Contribuições complementares</b>	
<b>Total (B1+B2)</b>	<b>US\$ 0,00</b>

**SEÇÃO VI. INSUMOS E ORÇAMENTO****ASSINATURAS E DATA****ANEXO I. Plano de Trabalho**

O Plano de Trabalho deverá estar anexado ao Documento de Ação Preparatória no momento da assinatura deste último.

## A6 Plano de Trabalho de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul

**CÓDIGO E TÍTULO DO PROJETO:** \_\_\_\_\_  
Plano de Trabalho ou Plano de Trabalho Anual (ano de referência)

### I. Identificação

**I.1 Período coberto pelo Plano de Trabalho: mês / ano a mês / ano**

**I.2 Responsável pela elaboração: (Nome, cargo, instituição ao qual está vinculado, contatos)**

### 2. Detalhamento do Plano de Trabalho

#### Objetivo Específico do Projeto :

Enunciado conforme o Documento de Projeto

Resultados esperados :

Enumerar os Resultados com seus respectivos enunciados, em conformidade com o que consta no Documento de Projeto.

**Produto I.1 :** Enunciado conforme o Documento de Projeto

**Atividade I.1.1:** Enunciado conforme o Documento de Projeto

Início previsto: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade, em conformidade com o cronograma de execução do Documento de Projeto. Exemplo: Setembro/2013

Conclusão prevista: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Outubro/2013

Responsável técnico: Informar a instituição implementadora com responsabilidade de aportar os recursos técnicos para a realização da Atividade.

#### Subatividade 'a':

Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Setembro/2013

Conclusão: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Outubro/2013

Responsável: Instituições, unidades funcionais ou indivíduos responsáveis pela realização da subatividade

Observações: Detalhar informações pertinentes de cunho logístico, operacional e/ou técnico, conforme a necessidade (e.g. fontes das contribuições financeiras e não financeiras necessárias para a realização da Subatividade, materiais específicos necessários, providências e apoio logístico requerido; observações técnicas, etc.).

#### Subatividade 'b':

Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

#### Subatividade 'n':

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

Atividade 1.1.1: Desembolso financeiro:

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 1.1.1:				US\$ x,xx

Contribuições complementares não financeiras: (expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)
Total da Atividade 1.1.1:			US\$ x,xx

### Atividade 1.1.2: Enunciado da Atividade conforme o Documento de Projeto

Início previsto: mês/ano

Conclusão prevista: mês/ano

Responsável técnico:

**Subatividade 'a':** Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações: Materiais específicos necessários, providências e apoio logístico requerido, observações técnicas, fontes das contribuições financeiras e não financeiras necessárias para a realização da Subatividade, etc.

**Subatividade 'b':** Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações: Materiais específicos necessários, providências e apoio logístico requerido, observações técnicas, fontes das contribuições financeiras e não financeiras necessárias para a realização da Subatividade, etc.

### Atividade 1.1.2: Desembolso financeiro:

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 1.1.1:				US\$ x,xx

Contribuições complementares não financeiras: (expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)
Total da Atividade 1.1.1:			US\$ x,xx

**Produto 1.2 :** Enunciado conforme o Documento de Projeto

**Atividade 1.2.'n':** Enunciado conforme o Documento de Projeto

Início previsto:

Conclusão prevista:

Responsável técnico:

**Subatividade 'n':**

Início: mês/ano

Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

**Atividade 1.2.1: Desembolsos financeiros:**

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 1.2.1:				US\$ x,xx

Contribuições não financeiras complementares: (expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 1.2.1:			US\$ x,xx	US\$ x,xx

**Produto 2.1:** Enunciado da Atividade conforme o Documento de Projeto

**Atividade 2.1.'n':** Enunciado conforme o Documento de Projeto

Início previsto:

Conclusão prevista:

Responsável técnico:

**Subatividade 'n':**

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

**Atividade 2.1.'n': Desembolsos financeiros**

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 2.1.1:				US\$ x,xx

TÍTULO DA AÇÃO PREPARATÓRIA: \_\_\_\_\_

## PLANO DE TRABALHO

### 1. Identificação

1.1 Período coberto pelo Plano de Trabalho: mês / ano a mês / ano (igual ao prazo de vigência da iniciativa)

1.2 Responsável pela elaboração: (Nome, cargo, instituição ao qual está vinculado, contatos)

### 2. Detalhamento do Plano de Trabalho

Objetivos da Ação Preparatória / Ação Simplificada :

Descreva os objetivos em conformidade com o Documento de Ação Preparatória.

#### Resultados esperados :

Enumerar os Resultados com seus respectivos enunciados, em conformidade com o que consta no Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada.

#### Produtos e Atividades previstas:

**Produto 1.1 :** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

**Atividade 1.1.1:** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

Início previsto: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade, conforme cronograma de execução do Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada. Exemplo: Setembro/2013

Conclusão prevista: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Outubro/2013

Responsável técnico: Informar a instituição implementadora com responsabilidade técnica pela realização da Atividade.

**Subatividade 'a':** Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Setembro/2013

Conclusão: Informar o mês e o ano do início previsto da Atividade. Exemplo: Outubro/2013

Responsável: Instituições, unidades funcionais ou indivíduos responsáveis pela realização da subatividade

Observações: Detalhar informações pertinentes de cunho administrativo, logístico, operacional e/ou técnico, conforme a necessidade.

#### Subatividade 'n':

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações: .

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade 2.1.1:				US\$ x,xx

#### Contribuições complementares não financeiras:

(expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)
Total da Atividade I.1.1:			US\$ x,xx

**Atividade I.1.2:** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

Início previsto: Exemplo: Setembro/2013  
 Conclusão prevista: Exemplo: Outubro/2013

Conclusão prevista: Exemplo: Outubro/2013

Responsável técnico:

Subatividade 'a': Enunciado da Subatividade, conforme desdobramento da Atividade

Início: Exemplo: Setembro/2013

Conclusão: Exemplo: Outubro/2013

Responsável:

Observações:

Subatividade 'n':

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações: .

**Atividade I.1.2: Desembolsos financeiros:**

Linha Orçamentária	Insumo	Fonte de Recursos	Memória de Cálculo (em US\$)	Subtotal (em US\$)
Total da Atividade I.1.2:				US\$ x,xx

**Contribuições complementares não financeiras:**

(expressas em valores monetários, sempre que possível)

Insumo	Fonte de Recursos	Descrição: Natureza / Quantidade / Volume	Valor estimado (em US\$)
Total da Atividade I.1.2:			US\$ x,xx

**Produto 2.1:** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

**Atividade 2.1.'n':** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

Início previsto:

Conclusão prevista:

Responsável técnico:

**Subatividade 'n':**

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

**Atividade 2.1.'n':** Desembolsos financeiros

<b>Linha Orçamentária</b>	<b>Insumo</b>	<b>Fonte de Recursos</b>	<b>Memória de Cálculo (em US\$)</b>	<b>Subtotal (em US\$)</b>
Total da Atividade 2.1.1:				US\$ x,xx

**Contribuições complementares não financeiras:**

(expressas em valores monetários, sempre que possível)

<b>Insumo</b>	<b>Fonte de Recursos</b>	<b>Descrição: Natureza / Quantidade / Volume</b>	<b>Valor estimado (em US\$)</b>
Total da Atividade 2.1.1:			US\$ x,xx

**Produto 'n':** Enunciado da Atividade conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada**Atividade 'n':** Enunciado conforme o Documento de Ação Preparatória ou de Ação Simplificada

Início previsto:

Conclusão prevista:

Responsável técnico:

**Subatividade 'n':**

Início: mês/ano Conclusão: mês/ano

Responsável:

Observações:

**Atividade'n': Desembolsos financeiros**



## 2. Dados da missão

<p><b>Local:</b> Cidade/localidade e país</p>
<p><b>Período e duração:</b></p> <p>Início previsto: (dd /mm/aa)</p> <p>Término previsto: (dd /mm/aa)</p> <p>Duração prevista: 'n' dias</p>
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Indicar o objetivo/propósito da missão. Exemplos:</p> <p><u>Missão de prospecção:</u> 'Identificar os elementos básicos e determinar o escopo de uma possível iniciativa de cooperação técnica Sul-Sul entre o Governo (gentílico do país parceiro) e o Governo brasileiro para subsidiar a tomada de decisão a respeito da possibilidade de atendimento à solicitação de cooperação na área de _____.'</p> <p><u>Missão de implementação:</u> 'Implementar a(s) Atividade(s) nº 'x' (enunciado) e nº 'y' (enunciado) do Projeto (código e título do projeto).'</p> <p><u>Missão de monitoramento e Missão de Avaliações de Meio-Termo:</u> 'Prover as instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do(s) país(es) parceiro com informações suficientes para a análise do desempenho e do potencial de sustentabilidade do Projeto, além de subsidiar a tomada de decisões a respeito de eventuais ajustes necessários.'</p> <p><u>Missão de avaliação :</u> 'Prover as instituições cooperantes do lado brasileiro e do lado do(s) país(es) parceiro com informações suficientes para uma avaliação do projeto, para a identificação e sistematização de lições aprendidas e para a elaboração de recomendações de seguimento do Projeto.'</p>
<p><b>Metodologia e atividades a serem realizadas</b></p> <p>Descrever o formato, o conteúdo, o método, os papéis e responsabilidades dos participantes na realização das atividades previstas para a missão. Exemplos:</p> <p><u>Missão de prospecção:</u></p> <p>Questionários e oficina para aplicação ou validação do Mapeamento de Atores e Capacidades;</p> <p>Oficinas para a Fase Analítica e para a Fase de Planejamento.</p> <p><u>Missão de implementação:</u> Descrever a metodologia a ser aplicada na realização de uma Atividade ou Produto (e.g. 'n' sessões do curso 'x' com apresentações, discussões, ministrada por técnico da instituição 'y'), bem como os instrumentos e o método a ser utilizado para a Avaliação de Produto (e.g. questionário ou plenária).</p> <p><u>Missão de Monitoramento:</u> 'Realização de reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto para análise e discussão da minuta de Relatório de Progresso referente ao período 'x'' (anexar pauta da reunião e minuta do Relatório de Progresso).</p> <p><u>Missão de Avaliação de Meio-Termo, Avaliação Final ou Avaliação Pós-Projeto:</u> Descrever os instrumentos de avaliação a serem aplicados (e.g. questionários, entrevistas, oficinas) e informar quem participará e quem será responsável pela aplicação dos instrumentos (e.g. quem facilitará as oficinas, quem será o entrevistador).</p>

**Produtos esperados:**

Descrever os Produtos esperados da missão. Exemplos:

Missão de Prospecção:

Mapeamento de Atores e Capacidades realizado (ou validado, caso tenha sido aplicado antes da missão);

Nota conceitual de projeto;

Relatório das oficinas da Fase Analítica e da Fase de Planejamento, incluindo os resultados da Análise de Problemas, Análise de Soluções, Análise de Estratégias e de Riscos, além de minutas de Estrutura Lógica e de Matriz Lógica e, sempre que possível, de Cronograma de Execução e de Orçamento.

Nota: As informações coletadas durante uma missão de prospecção devem ser suficientes para subsidiar (i) a tomada de decisão a respeito do atendimento da solicitação de cooperação e (ii) a elaboração de uma proposta de projeto, no caso da referida decisão ser favorável.

Missão de Implementação: Relatório de Atividade Implementada (aspectos técnicos) conjugado com relatório de missão de implementação (aspectos administrativos); Relatórios de Avaliação de Produto.

Missão de Monitoramento: Minuta de Relatório de Progresso (com recomendações para eventuais modificações no projeto) e Relatório de Missão.

Missão de Avaliação de Meio-Termo: Minuta de Relatório de Avaliação de Meio-Termo (com recomendações para eventuais modificações no projeto) e Relatório de Missão de Avaliação de Meio-Termo.

Missão de Avaliação Final ou Pós-Projeto: Minuta de Relatório de Avaliação e Relatório de Missão.

**Entidades e indivíduos a serem contatados**

Nome da entidade:

Nome:

Cargo:

Tel.:

Fax:

E-mail:

Endereço:

Nome da entidade:

Nome:

Cargo:

Tel.:

Fax:

E-mail:

Endereço:

**Participantes:**

Nome do(a) técnico(a):

Cargo:

Instituição:

Tel.:

Fax:

E-mail:

Nome do(a) técnico(a):

Cargo:

Instituição:

Tel.:

Fax:

E-mail:

### 3. Agenda tentativa

(A agenda deverá ser atualizada às vésperas da viagem e distribuída pelo(a) técnico(a) da ABC/MRE aos participantes antes do início das atividades do primeiro dia de missão)

**1° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

Saída de (local) com destino a (local). Nome da companhia aérea, número e horário dos vôos, itinerário/conexões.

**2° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

Chegada a (destino) e traslado ao (local da hospedagem/hotel)

**3° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

Atividade, Horário e Local	Objetivo da reunião / visita	Pauta
Atividade: Reunião preparatória com ... Horário: Local:		
Atividade: Horário: Local:		

**4° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

**5° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

(Horário): Traslado ao aeroporto para retorno a \_\_\_\_\_ pelo vôo \_\_\_\_\_ (nome da companhia aérea, número e horário dos vôos, itinerário/conexões)

**6° Dia:** (dd/mm/aa) e (dia da semana)

(Horário): Chegada ao aeroporto de \_\_\_\_\_

<b>Linha Orçamentária</b>	<b>Insumo</b>	<b>Fonte de Recursos</b>	<b>Memória de Cálculo (em US\$)</b>	<b>Subtotal (em US\$)</b>
Código e título da linha orçamentária	Passagens e seguro de viagem (Brasília – Praia - Brasília)	ABC	3 técnicos x 1 passagem x US\$2.000,00	US\$ 6.000,00
Código e título da linha orçamentária	Diárias em Praia	ABC	3 técnicos x 6 diárias x US\$264,00	US\$ 4.752,00
Código e título da linha orçamentária	Aluguel de veículo para transporte da delegação em Praia	ABC	1 veículo x 5 diárias x US\$300,00	US\$ 1.500,00
<b>Total</b>				<b>US\$ 12.252,00</b>

## 5. Anexos aos Termos de Referência

### **Para todos os tipos de missão:**

- Modelo de Relatório de Viagem, com informações sobre as normas e procedimentos para a sua confecção e apresentação;
- Informações administrativas e logísticas a respeito da viagem (poderão ser padronizadas por meio de manual): diárias (valor, forma de pagamento); passagens (informações sobre reservas, companhia aérea, itinerários e horários de vôos, quando disponíveis); seguro de viagem; hospedagem (com endereço e telefone do hotel); traslados/transporte no destino; vistos e vacinas;
- Informações sobre clima, temperatura, geografia, idioma, comunicações (internet, telefone), moeda, câmbio, segurança e questões culturais relevantes no país de destino, endereço e telefone da Embaixada brasileira, entre outras.
- Para missões de prospecção (itens obrigatórios)
- Relatório consolidado do Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades (quando disponível) ou versão do questionário a ser aplicada durante a missão;
- Cópia das seguintes sessões do Manual de Gestão de Projetos de Cooperação Técnica Sul-Sul (versão externa): Parte II - Elaboração de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul, incluindo o Roteiro de Documento de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul.

### **Para missões de implementação (itens obrigatórios)**

- Cópia do Plano de Trabalho vigente.

### **Para missões de monitoramento (itens obrigatórios)**

- Cópia do Documento de Projeto e da última Revisão assinada;
- Modelo de Relatório de Progresso;
- Cópia de Relatórios de Progresso anteriores (quando disponíveis);
- Cópia das Atas das reuniões anteriores do Comitê de Acompanhamento do Projeto (CAP), quando disponíveis;
- Cópia do Plano de Trabalho vigente.

**Para missões de avaliação (itens obrigatórios)**

- Termos de Referência da Avaliação;
- Cópia dos instrumentos de avaliação a serem aplicados (questionários, modelos das entrevistas, etc.);
- Modelo de Relatório de Avaliação;
- Cópia da documentação do projeto (analisada durante a fase de análise de documentação – ‘desk review’).

**Anexo para Missões de Prospecção: Lista de verificação**

Uso exclusivo do(a) Técnico(a) da ABC

Esta lista de verificação deverá ser completada durante a missão de prospecção e/ou após o retorno. Responda às perguntas com ‘sim’ ou ‘não’ e, sempre que possível, complemente com informações objetivas.

- O setor, subsetor ou área temática da iniciativa pode ser mantido ou necessita de ajuste? Nesse último caso, reformule.
- Problema ou situação indesejada a ser abordado: Pode ser mantido ou necessita ser reformulado? Nesse último caso, um novo enunciado foi formulado pelas potenciais instituições parceiras? Em caso negativo, há informações suficientes para que o enunciado seja reformulado?
- A iniciativa prospectada é elegível no que tange (i) ao objeto e às modalidades de intercâmbio técnico e (ii) aos princípios e diretrizes da cooperação técnica Sul-Sul?
- O Brasil possui as experiências e conhecimentos necessários à implementação da iniciativa? Quais são as instituições detentoras de tais experiências e conhecimentos?
- Identificação dos parceiros: Quais instituições, em ambos os lados, serão responsáveis pelo projeto (coordenação, execução, implementação)? As potenciais instituições cooperantes brasileiras terão papel efetivo a cumprir na iniciativa?
- A(s) potencial(ais) instituição(ões) cooperante(s) brasileira(s) dispõe(m) dos recursos técnicos e humanos requeridos para participar cooperação prospectada?
- A situação/problema já é/foi objeto de outras iniciativas de cooperação (do Brasil, outros países ou organismos)? Em que aspectos a iniciativa em prospecção se diferencia dessas outras? Há potencial de duplicação/pulverização de esforços ou de complementaridade?
- A cooperação prospectada se enquadra nas prioridades nacionais de desenvolvimento do país (e.g. políticas nacionais, setoriais, Poverty Reduction Strategy Papers)?
- Os beneficiários diretos e indiretos foram identificados?
- Foi feita análise de riscos? Foram identificadas medidas mitigadoras?
- Foram identificados os fatores de sustentabilidade potencial da iniciativa (apropriação, efeitos multiplicadores, participação dos beneficiários em todas as etapas da iniciativa)?
- Existe mercado fornecedor para os bens e serviços previstos para a realização dos Produtos e Atividades prospectados? Quais foram as fontes consultadas na busca por essa informação?



**1.6 Programação cumprida:**

Enumere e descreva as atividades realizadas (oficinas, reuniões, cursos, etc.) em conformidade com o roteiro abaixo:

**Atividade 1:** Título e finalidade da atividade (Exemplos: Reunião com a Embaixada do Brasil para apresentação dos objetivos da missão; Oficina para Mapeamento de Atores e Capacidades; Oficina de Análise de Problemas/Soluções/Estratégias/Riscos; Execução da Atividade x.x.x;)

Nota: As atividades da programação não coincidem necessariamente com as Atividades da estrutura lógica do projeto. O termo aqui é utilizado no sentido genérico.

**Responsável:** Informe o nome e a instituição do responsável pela condução ou execução da atividade e indicar o papel cumprido

**Data e horário de início:** Dia \_\_/\_\_/\_\_, às \_\_ horas      **Data e horário de conclusão:** Dia \_\_/\_\_/\_\_, às \_\_ horas

**Duração aproximada:** (em horas ou dias)

**Local:**

**Número de participantes:**

**Entidades/partes interessadas que estiveram representadas:** Liste o nome das entidades e dos seus representantes

**Produto/registo:** (Exemplos: atas, minutas de relatórios, apontamentos, relatório de oficina de análise de problemas/soluções/estratégias/riscos; minuta de estrutura lógica; relatório de atividade implementada; relatório de avaliação de Produto; ata de reunião do CAP; minuta de relatório de progresso; relatório de entrevistas de avaliação )

**Atividade 2:** Título e finalidade da atividade

**Responsável:**

**Data e horário de início:** Dia \_\_/\_\_/\_\_, às \_\_ horas      **Data e horário de conclusão:** Dia \_\_/\_\_/\_\_, às \_\_ horas

**Duração aproximada:** (em horas ou dias)

**Local:**

**Número de participantes:**

**Entidades/partes interessadas que estiveram representadas:**

**Produto/registo:**

*Nota: O Relatório de Missão de Implementação substitui o Relatório de Atividade e deverá abarcar todos os itens e aspectos deste último.*

**1.7. Produtos realizados:**

Enumere os Produtos da missão, repetindo os indicados acima e adicionando quaisquer outros Produtos produzidos durante a missão.

Xxxxx;

Xxxxxx;

## 2. Conclusões e Recomendações do(a) Técnico(a) participante

(da ABC/MRE, da instituição brasileira cooperante, da instituição cooperante do país parceiro)

Avalie as ações realizadas e os produtos obtidos da missão em relação aos objetivos e produtos previstos nos Termos de Referência. Indique os pontos positivos e os principais desafios enfrentados durante a missão (aspectos técnicos, operacionais/logísticos, administrativos). Sugira medidas para o aprimoramento desses aspectos.

Faça recomendações que para a tomada das decisões gerenciais da etapa atual ou próximas etapas/passos do projeto (Exemplos: 'A missão alcançou/não alcançou os seus objetivos e, portanto, foram/não foram coletadas todas as informações necessárias para subsidiar a elaboração de uma proposta de projeto.' ou 'Recomenda-se a Revisão do projeto para ajustes nos seguintes componentes: ...')

## 3. Aspectos Administrativos e Logísticos

### 3.1 Comprovantes de embarque

Anexe os comprovantes originais de embarque. Nos casos em que o bilhete de viagem original tenha sofrido alterações, informe o motivo e o responsável pelo custeio das modificações. Comprovantes originais extraviados deverão ser obrigatoriamente substituídos por declaração da empresa aérea atestando que os trechos foram voados.

**Comprovantes da viagem de ida**  
**Comprovantes da viagem de volta**

## 4. Data e Assinatura

Nome:  
Cargo:  
Instituição:  
Assinatura: \_\_\_\_\_  
Local e data:

### Para uso exclusivo da ABC

Aprovado por:  
Nome:  
Cargo:  
Gerência/Coordenação:  
Assinatura: \_\_\_\_\_  
Local e data:

## 5. Anexos

Para todos os tipos de missão:

- Agenda de atividades cumprida;
- Programas de cursos, oficinas, treinamentos;
- Listas de presenças de reuniões, cursos, oficinas, treinamentos;
- Atas de reuniões;
- Questionários e outros instrumentos de avaliação aplicados durante a missão (e.g. Avaliação de Produto, lista de perguntas das entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, cópias de questionários).

Para missões de prospecção (itens obrigatórios):

- Relatório consolidado do Questionário de Mapeamento de Atores e Capacidades;
- Resumo das oficinas da Fase Analítica e da Fase de Planejamento (cópia das árvores de problemas e de soluções; resumo/apontamentos de acompanhamento das discussões e 'chuvas de ideias');
- Listas de presença das oficinas das Fases Analítica e de Planejamento.

**Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul**  
**Código e Título do Projeto**

**RELATÓRIO DE PROGRESSO nº \_\_\_\_\_**

**I. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

**Instituições cooperantes:**

Pelo lado brasileiro:

- Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores - ABC/MRE
- (nome da instituição)

Pelo lado (gentílico do país parceiro):

- (nome da instituição)
- (nome da instituição)

**Áreas geográficas beneficiadas:** (País(es) e províncias ou regiões geográficas)

Data de assinatura do projeto:  
mes/anos)

Duração do Projeto: (em me-

Início do Projeto: Previsto: \_\_/\_\_/\_\_\* Efetivo: \_\_/\_\_/\_\_

Término do Projeto: Previsto: \_\_/\_\_/\_\_\*

\* Conforme Documento de Projeto assinado.

**Orçamento em US\$** conforme Documento de Projeto / última Revisão assinada (indicar o número da Revisão)

Brasil	(País Parceiro)
<b>A. Desembolsos Financeiros (Orçamento Operacional):</b>	<b>A. Desembolsos Financeiros (Despesas Locais):</b>
(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$	(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$
(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$	(Nome/acrônimo da Fonte): .....US\$
(...)	(...)
<b>A. Orçamento Operacional (Subtotal): US\$</b>	<b>A. Orçamento Locais (Subtotal): US\$</b>
<b>B – Horas-Técnicas* ..... US\$</b>	<b>B – Horas-Técnicas* ..... US\$</b>
<b>C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$</b>	<b>C – Desembolsos Totais (A+B) .....US\$</b>

(\*) A indicação do valor monetário das horas-técnicas é opcional.

(\*\*) A discriminação das contrapartidas não financeiras encontra-se nos Anexos 1 e 2

**Período de abrangência do Relatório:** (dd/mm/aa) a (dd/mm/aa)

**Preparado por:** nomes, cargos, contatos)

## 2. ALCANCE DO OBJETIVO E DOS RESULTADOS (Preencha um formulário para o Objetivo Específico e um para cada Resultado)

Objetivo Específico: (enunciado)						
Indicador 1	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
(Enunciado do indicador conforme matriz lógica do Documento de Projeto ou última Revisão aprovada)	(Valor da Linha de Base)	Valor/Período:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)
		Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)
Análise do Progresso e Recomendações						
Breve descrição do progresso do Projeto no alcance das metas quantitativas e qualitativas deste indicador, com referências a eventuais elementos que revelem a eficácia parcial do Objetivo Específico (atendimento das necessidades dos beneficiários em relação à situação inicial do Projeto segundo as suas próprias perspectivas).						
Indicador 2	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
(...)	(...)	Valor/Período:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)
		Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)
Análise do Progresso e Recomendações						
(...)						

\* Utiliza-se o campo marcado com (\*) para metas desagregadas de indicadores quantitativos e qualitativos quantificados.

Resultado I: (enunciado)

<b>Objetivo Específico:</b> (enunciado)						
Indicador 1	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
(Enunciado do indicador conforme matriz lógica do Documento de Projeto ou última Revisão aprovada)	(Valor da Linha de Base)	Valor/Pe- ríodo:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx ( Sem. 2)
		Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Progresso e Recomendações</b>						
Breve descrição do progresso do Projeto no alcance das metas quantitativas e qualitativas deste indicador, com referências (i) a fatores que possam corroborar o desenvolvimento ou disseminação das capacidades nos âmbitos individual, organizacional e/ou interinstitucional, e (ii) a eventuais elementos que revelem a eficácia parcial do Resultado (atendimento das necessidades dos beneficiários em relação às capacidades a serem desenvolvidas ou disseminadas, segundo as suas próprias perspectivas).						
Indicador 2	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
(...)	(...)	Valor/Pe- ríodo:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx ( Sem. 2)
		Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Progresso e Recomendações</b>						
(...)						
* Utiliza-se o campo marcado com (*) para metas desagregadas de indicadores quantitativos e qualitativos quantificados.						

Resultado 'n': (enunciado)

Indicador	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
		Valor/Pe- ríodo:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)
(Enunciado do indicador conforme matriz lógica do Documento de Projeto ou última Revisão aprovada)	(Valor da Linha de Base)	Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)

#### Análise do Progresso e Recomendações

Breve descrição do progresso do Projeto no alcance das metas quantitativas e qualitativas deste indicador, com referências (i) a fatores que possam corroborar o desenvolvimento ou disseminação das capacidades nos âmbitos individual, organizacional e/ou interinstitucional, e (ii) a eventuais elementos que revelem a eficácia parcial do Resultado (atendimento das necessidades dos beneficiários em relação às capacidades a serem desenvolvidas ou disseminadas, segundo as suas próprias perspectivas).

\* Utiliza-se o campo marcado com (\*) para metas desagregadas de indicadores quantitativos e qualitativos quantificados.

2.2 Consolidação dos efeitos do Projeto indicados na tabela anterior. (mín. ½ página/máx. 1 ½ página)  
Nota: O foco desta seção é o desenvolvimento de capacidades nas suas três dimensões (individual, organizacional e institucional). Procure identificar e apresentar os Resultados alcançados pensando nas conexões entre (i) as capacidades individuais (por exemplo: o que foi aprendido pelos indivíduos que participaram de um treinamento), (ii) as capacidades organizacionais (por exemplo: a utilidade e aplicação daquilo que foi aprendido pelos indivíduos treinados na organização à qual pertencem), e (iii) as capacidades institucionais (por exemplo: a disseminação das experiências e novas práticas organizacionais pela rede institucional do setor em questão).

2.2 O Projeto teve efeitos inesperados, positivos ou negativos, no período de referência? Quais foram as suas causas? (máx. ½ página)

2.2 O desenho do Projeto (estrutura lógica, matriz lógica, estratégia de implementação) continua válido? São necessárias alterações naquilo que foi planejado? (máx. ½ página)

2.5. Indicar eventuais manifestações da instituição cooperante do país parceiro com relação à execução do projeto durante o curso das missões técnicas ou de monitoramento. (máx. ½ página)

### 3. SUSTENTABILIDADE

3.1 Quais medidas específicas foram ou estão sendo tomadas com o propósito de assegurar a absorção e a aplicação dos Resultados pelos beneficiários diretos e indiretos? (máx. ½ página)

Nota: Os Resultados de um projeto equivalem às capacidades que se deseja desenvolver, complementar ou disseminar por meio da cooperação técnica Sul-Sul.

**4. PROGRESSO NA EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO** (conforme o último Plano de Trabalho aprovado)

**4.1 EXECUÇÃO DE METAS FÍSICAS** (relatório a ser produzido por meio do sistema de gerenciamento de projetos)

(Uma ficha para cada Produto e para cada Atividade – máx. ½ página para cada ficha.)

Produto 'n': (enunciado)					
<b>Conclusão Prevista:</b>	(dd/mm/aa)	<b>Conclusão Efetiva:</b>	(dd/mm/aa)	<b>Situação Atual:</b>	Indique o estágio atual de implementação: Dentro do prazo; Fora do prazo; Produto concluído/entregue; Produto não iniciado/realizado.
<p><b>Análise do Alcance da(s) Meta(s) do Produto e Recomendações</b> (somente para os Produtos cuja implementação tenha sido iniciada)</p> <p>I - Breve descrição do alcance da(s) meta(s) e realização do Produto, com referência a eventuais dificuldades encontradas, previstas ou imprevistas;</p> <p>II - Recomendações de possíveis soluções ou medidas para a superação dos obstáculos encontrados.</p> <p><u>Nota:</u> Produtos concluídos/ entregues fora do prazo estabelecido no Documento de Projeto ou última revisão assinada deverão ser justificados.</p>					

### 5. ANÁLISE DA GESTÃO E EXECUÇÃO

5.1 Os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais alocados ao Projeto pelas instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) são adequados em termos de quantidade e qualidade? Tem sido mobilizados/alocados ao Projeto de forma tempestiva? (máx. 15 linhas)

Nota sobre a terminologia ('Recursos'):

Recursos financeiros: Contribuição monetária ao Projeto.

Recursos técnicos: conhecimentos, experiências disponibilizados e compartilhados por meio do Projeto (e.g. tecnologias sociais).

Recursos Humanos: conhecimento e habilidades dos técnicos especialistas e consultores responsáveis pela realização dos Produtos (domínio do assunto e habilidades de comunicação ao ministrar cursos).

Recursos Materiais: insumos físicos / bens móveis complementares (e.g. equipamentos, maquinário, material de laboratório, etc.).

5.2 As Atividades e Produtos têm sido iniciados e finalizados/entregues dentro dos prazos do plano de trabalho/cronograma de execução? Em caso negativo, que medidas poderiam ser tomadas no sentido de minimizar o (eventual) distanciamento entre o que foi planejado e o que está sendo efetivamente executado? (máx. 1 página)

5.3 Os riscos previstos no desenho do Projeto tem se materializado? (Sim - Quais? / Não) Foram tomadas as medidas apropriadas para mitigar os riscos que tenham eventualmente se concretizado? Que medidas de contingenciamento deveriam ou poderiam ter sido tomadas e não foram? (máx. 15 linhas)

5.4 Ocorreram imprevistos que afetaram negativamente o desenvolvimento do Projeto? Quais? Que medidas foram ou poderiam ser tomadas para minimizar/eliminar as consequências? (máx. 1/2 página)

5.5 A articulação, a coordenação e a comunicação entre as diferentes instituições envolvidas no Projeto tem sido adequadas/efetivas? Em caso negativo, que medidas poderiam ser tomadas para corrigir a situação? (máx. 1/2 página)

5.6 São necessários ajustes no orçamento ou no cronograma de execução/plano de trabalho do projeto?

## 6. SEGUIMENTO DE RECOMENDAÇÕES ANTERIORES

6.1 Providências tomadas em seguimento às recomendações do último Relatório de Progresso, última reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto e/ou de eventuais análises/avaliações de meio-termo. (máx. 1 página)

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Até o presente, que lições, positivas ou negativas, poderiam ser aprendidas com a experiência do Projeto?

7.1 Conclusões e recomendações sobre a continuidade do projeto (correção de rumo, redimensionamentos e mudanças de opções estratégicas).

## ANEXO I – INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS REALIZADOS PELO PROJETO NO PERÍODO (Brasil):

### Horas técnicas das instituições cooperantes brasileiras

Nome:		
Instituição:		
Funções dos especialistas no Projeto:		
Número de horas-técnicas (por instituição):	Valor estimado das horas-técnicas:	US\$

### Treinamentos realizados (cursos, seminários, oficinas, etc.)

Nome do Curso:		
Mês/ano de realização	Mês/ano	
Duração (em dias):		
Número total de participantes:		
- pelo lado do país parceiro:		
- pelo lado brasileiro:		
Custo total:	US\$	

Publicações	
Título / Tema:	
Referências Bibliográficas:	
Custo total:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:	

Equipamentos e outros bens móveis transferidos e/ou adquiridos	
Item adquirido ou transferido:	
Finalidade:	(Descrição em 2 linhas no máximo)
Quantidade:	
Custo total:	US\$
Modalidade de compra/licitação:	
Produto do Projeto ao qual se vincula:	

Subcontratos	
Instituição contratada (nome):	
Objeto do contrato:	(Descrição em 2 linhas no máximo)
Modalidade de compra/licitação:	
Período do contrato:	
Custo total do contrato:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:	

Consultores contratados	
Nome:	
Objeto do contrato (finalidade/produto da consultoria):	(Descrição em 2 linhas no máximo)
Modalidade de compra/licitação:	
Período do contrato:	
Custo total do contrato:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:	

Nota: Adicionar qualquer outro insumo imobilizado ou produto realizado pelo Projeto.

## ANEXO 2 – INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS REALIZADOS PELO PROJETO NO PERÍODO (País Parceiro):

### Horas técnicas das instituições cooperantes do país parceiro

Nome:		
Instituição:	Mês/ano	
Funções dos especialistas no Projeto:		
Número de horas-técnicas (por instituição):	Valor estimado das horas-técnicas:	US\$

### Treinamentos realizados (cursos, seminários, oficinas, etc.)

Nome do Curso:		
Mês/ano de realização	Mês/ano	
Duração (em dias):		
Número total de participantes:		
- pelo lado do país parceiro:		
- pelo lado brasileiro:		
Custo total:	US\$	

### Publicações

Título / Tema:		
Referências Bibliográficas:		
Custo total:	US\$	
Produto do Projeto ao qual se vincula:		

### Equipamentos e outros bens móveis transferidos e/ou adquiridos

Item adquirido ou transferido:		
Finalidade:	(Descrição em 2 linhas no máximo)	
Quantidade:		
Custo total:	US\$	
Modalidade de compra/licitação:		
Produto do Projeto ao qual se vincula:		

### Subcontratos

Instituição contratada (nome):		
Objeto do contrato:	(Descrição em 2 linhas no máximo)	
Modalidade de compra/licitação:		
Período do contrato:		
Custo total do contrato:	US\$	
Produto do Projeto ao qual se vincula:		

Consultores contratados	
Nome:	
Objeto do contrato (finalidade/produto da consultoria):	(Descrição em 2 linhas no máximo)
Modalidade de compra/licitação:	
Período do contrato:	
Custo total do contrato:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:	

Nota: Adicionar qualquer outro insumo imobilizado ou produto realizado pelo Projeto.

**ANEXO 3 – PLANO DE TRABALHO OU CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (último documento assinado)**

## AII Relatório Final de Projeto

Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul  
(Código e Título do Projeto)

### RELATÓRIO FINAL

#### I. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

##### Instituições cooperantes:

Pelo lado brasileiro: - Instituição Coordenadora: (nome da instituição)  
- Instituição Executora: (nome da instituição)  
- Instituição Implementadora: (nome da instituição)

Pelo lado (gentílico do país parceiro): - Instituição Coordenadora: (nome da instituição)  
- Instituição Executora: (nome da instituição)  
- Instituição Implementadora: (nome da instituição)

##### Áreas geográficas beneficiadas: (País(es), Departamentos, Províncias ou regiões geográficas)

Data de assinatura do projeto:  
meses/anos)

Duração do Projeto: (em

Início do Projeto: Previsto: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\* Efetivo: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Término do Projeto: Previsto: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\*

\* Conforme Documento de Projeto assinado.

#### Orçamento do Projeto (US\$)

	Revisão Atual n°:	Última Revisão n°:	Variação:
<b>A. Brasil: Desembolsos Financeiros (*)</b>			
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
Subtotal	US\$	US\$	US\$
<b>B. País Parceiro: Desembolsos Financeiros</b>			
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
Subtotal	US\$	US\$	US\$
<b>Total do Projeto (A+B):</b>	US\$	US\$	US\$

(\*) No caso de não haver revisão precedente, deve-se indicar os valores conforme o Documento de Projeto assinado.

(\*\*) Orçamento Operacional

(\*\*\*) Despesas Locais

**Preparado por:** (nome, cargo, instituição)

Data do Relatório: (dd/mm/aa)

#### 2. ANTECEDENTES (Breve descrição do Projeto como planejado inicialmente)

2.1 Breve descrição do problema ou situação pré-projeto que foi alvo da iniciativa. (máx. ½ página)
2.2 Breve descrição da situação pós-projeto que os cooperantes esperavam alcançar (situação final desejada).
2.3 Beneficiários diretos e indiretos do Projeto

### 3. ALCANCE DO OBJETIVO ESPECÍFICO E DOS RESULTADOS (Preencha um formulário para o Objetivo Específico e um para cada Resultado)

<b>Objetivo Específico:</b> (enunciado)			
<b>Indicador 1</b>	<b>Linha de Base:</b>	<b>Meta*:</b>	<b>Valor Atual:</b>
(Enunciado do indicador conforme matriz lógica do Documento de Projeto ou última Revisão aprovada)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Alcance do Indicador associado ao Objetivo e Recomendações</b>			
Breve descrição do alcance das metas quantitativas e qualitativas deste indicador, com referências a eventuais elementos que revelem a eficácia do Objetivo Específico (atendimento das necessidades dos beneficiários em relação à situação inicial do Projeto segundo as suas próprias perspectivas).			
<b>Indicador* 2</b>	<b>Linha de Base:</b>	<b>Meta*:</b>	<b>Valor Atual:</b>
(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Alcance do Indicador associado ao Objetivo e Recomendações</b>			
(...)			

\* Utiliza-se o campo marcado com (\*) para metas desagregadas de indicadores quantitativos e qualitativos quantificados.

<b>Resultado 'n': (enunciado)</b>						
Indicador 1	Linha de Base:	Metas* e Desempenho				
(Enunciado do indicador conforme matriz lógica do Documento de Projeto ou última Revisão aprovada)	(Valor da Linha de Base)	Valor/Período:	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)	20xx (Sem. 1)	20xx (Sem. 2)
		Meta*:	(...)	(...)	(...)	(...)
		Valor Atual*:	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Alcance do Indicador associado ao Resultado e Recomendações</b>						
Breve descrição do alcance das metas quantitativas e qualitativas deste indicador, com referências (i) a fatores que possam corroborar o desenvolvimento ou disseminação das capacidades nos âmbitos individual, organizacional e/ou interinstitucional, e (ii) a eventuais elementos que revelem a eficácia parcial do Resultado (atendimento das necessidades dos beneficiários em relação às capacidades a serem desenvolvidas ou disseminadas, segundo as suas próprias perspectivas).						
<b>Indicador* 2</b>	<b>Linha de Base:</b>	<b>Meta*:</b>	<b>Valor Atual:</b>	<b>Meta*:</b>	<b>Valor Atual:</b>	<b>Meta*:</b>
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Análise do Alcance do Indicador associado ao Objetivo e Recomendações</b>						
(...)						

\* Utiliza-se o campo marcado com (\*) para metas desagregadas de indicadores quantitativos e qualitativos quantificados.

#### 4. CONTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO PARA OS BENEFICIÁRIOS

Consolidação dos efeitos do Projeto indicados na tabela anterior. (mín. ½ página/máx. 3 páginas)

Nota: Procure relacionar o desenvolvimento de capacidades nos âmbitos individual (aprendizado dos indivíduos capacitados), organizacional (a aplicabilidade e utilidade para o âmbito organizacional daquilo que foi aprendido pelos indivíduos (entidades às quais os indivíduos capacitados estão vinculados, quando for o caso), bem como com

Nota: O foco desta seção é o desenvolvimento de capacidades nas suas três dimensões (individual, organizacional e institucional). Procure identificar e apresentar os Resultados alcançados pensando nas conexões entre (i) as capacidades individuais (por exemplo: o que foi aprendido pelos indivíduos que participaram de um treinamento), (ii) as capacidades organizacionais (por exemplo: a utilidade e aplicação daquilo que foi aprendido pelos indivíduos treinados na organização à qual pertencem), e (iii) as capacidades institucionais (por exemplo: a disseminação das experiências e novas práticas organizacionais pela rede institucional do setor em questão).

1. O Projeto teve efeitos inesperados, positivos ou negativos? Quais foram as suas causas? (máx. 1 ½ página)

Descrição da situação pós-Projeto (mudança efetiva obtida por meio da cooperação), em comparação:

a) ao problema ou situação inicial (pré-projeto) e

b) à situação que os cooperantes esperavam alcançar antes do Projeto (mudança desejada).

(máx. 1 ½ páginas)

O Projeto atendeu às necessidades de beneficiários diretos e indiretos? Por quê? (máx. 1 página)

#### 5. SUSTENTABILIDADE

5.1 Qual foi a participação dos beneficiários diretos e indiretos na concepção, planejamento, implementação e avaliação do Projeto? (máx. ½ página)

5.2 Quais foram as medidas específicas tomadas com o propósito de assegurar a absorção, a aplicação e a disseminação dos Resultados do Projeto pelos beneficiários diretos e indiretos? (máx. ½ página)

Nota: Os Resultados de um projeto equivalem às capacidades que se deseja desenvolver, complementar ou disseminar por meio da cooperação técnica Sul-Sul.

5.3 Que fatores podem afetar a sustentabilidade dos Resultados alcançados pelo Projeto? (máx. ½ página)

#### 6. ANÁLISE DA GESTÃO E EXECUÇÃO

6.1 Os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais alocados ao Projeto pelas instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) foram adequados, suficientes e/ou mobilizados tempestivamente? Por quê? (máx. 15 linhas)

Nota sobre a terminologia ('Recursos'):

Recursos financeiros: Contribuição monetária ao Projeto.

Recursos técnicos: conhecimentos, experiências disponibilizados e compartilhados por meio do Projeto (e.g. tecnologias sociais).

Recursos Humanos: conhecimento e habilidades dos técnicos especialistas e consultores responsáveis pela realização dos Produtos (domínio do assunto e habilidades de comunicação ao ministrar cursos).

Recursos Materiais: insumos físicos / bens móveis complementares (e.g. equipamentos, maquinário, material de laboratório, etc.).

6.2 As Atividades e os Produtos foram realizados/entregues conforme o planejado? (Sim ou Não? Por quê?) (máx. ½ página)

6.3 Que medidas poderiam ter minimizado ou evitado o distanciamento entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado (execução de Atividades e Produtos e execução financeira)? (máx. ½ página)

6.4 O orçamento e os desembolsos foram sub ou superdimensionados? (Sim ou Não? Por quê?)

6.5 Os riscos previstos no desenho do Projeto se materializaram? (Sim ou Não? Quais?) As medidas mitigadoras previstas no plano de contingência foram adotadas? Se adotadas, produziram o efeito esperado?

6.6 Ocorreram imprevistos que afetaram negativamente o desenvolvimento do Projeto? Quais? Que medidas foram tomadas?

6.7 A articulação, a coordenação e a comunicação entre as diferentes instituições envolvidas no Projeto foram adequadas/efetivas? Em caso negativo, que medidas deveriam ter sido tomadas para corrigir a situação?

## 6. SEGUIMENTO DE RECOMENDAÇÕES ANTERIORES

Foram tomadas providências em relação às recomendações do último Relatório de Progresso, da última reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto e/ou de eventuais análises/avaliações de meio-termo?

## 8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1. Que lições, positivas e negativas, poderiam ser aprendidas com a experiência do Projeto, em qualquer um de seus aspectos (implementação técnica, execução administrativo-financeira, resultados, coordenação, trabalho em parceria, comunicação, etc.)?

8.2. Que ações seriam recomendáveis em seguimento ao Projeto e aos efeitos positivos alcançados?

8.3. Outras conclusões e recomendações

<b>Assinaturas e data:</b>		
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data

**ANEXO 1: INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS REALIZADOS PELO PROJETO:**

Horas técnicas das instituições cooperantes brasileiras		
Nome:		
Instituição:		
Funções dos especialistas no Projeto:		
Número de horas-técnicas (por instituição):	Valor estimado das horas-técnicas:	US\$

Treinamentos realizados (cursos, seminários, oficinas, etc.)		
Nome do Curso:		
Dia/mês/ano de realização:		Duração (em dias):
Número total de participantes:	- pelo lado do país parceiro: - pelo lado brasileiro:	
Custo total:	US\$	

Publicações			
Título / Tema:			
Referências Bibliográficas:			
Quantidade:	'x' unidades	Custo total:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:			

Equipamentos e outros bens móveis transferidos e/ou adquiridos			
Item adquirido ou transferido:			
Finalidade:	(Descrição em 2 linhas no máximo)		
Quantidade:	'x' unidades	Custo total:	US\$
Modalidade de licitação:			
Produto do Projeto ao qual se vincula:			

Serviços contratados / Empresas			
Instituição contratada (nome):			
Objeto do contrato:	(Descrição em 2 linhas no máximo)		
Modalidade de licitação:			
Período do contrato:	De dd/mm/aa a dd/mm/aa	Custo total do contrato:	US\$
Produto do Projeto ao qual se vincula:			

Nota: Adicionar qualquer outro insumo imobilizado ou produto realizado pelo Projeto.

**ANEXO 2: PLANO(S) DE TRABALHO DO PROJETO**

Ação Preparatória de Projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul  
(Código e Título da Ação Preparatória)

### RELATÓRIO FINAL

#### I. IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO PREPARATÓRIA

Instituições cooperantes:

Pelo lado brasileiro: - Instituição Coordenadora: (nome da instituição)

- Instituição Executora: (nome da instituição)

- Instituição Implementadora: (nome da instituição)

Pelo lado (*gentílico do país parceiro*): - Instituição Coordenadora: (nome da instituição)

- Instituição Executora: (nome da instituição)

- Instituição Implementadora: (nome da instituição)

Data de assinatura: \_\_/\_\_/\_\_ Duração: (em meseS)

Data de início: Previsto: \_\_/\_\_/\_\_\* Efetivo: \_\_/\_\_/\_\_

Data de término: Previsto: \_\_/\_\_/\_\_\*

\* Conforme Documento de Ação Preparatória assinado.

#### Orçamento do Projeto (US\$)

	Revisão Atual n°:	Última Revisão n°:	Varição:
<b>A. Brasil: Desembolsos Financeiros (*)</b>			
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
Subtotal	US\$	US\$	US\$
<b>B. País Parceiro: Desembolsos Financeiros</b>			
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
(Nome/acrônimo da Fonte)	US\$	US\$	US\$
Subtotal	US\$	US\$	US\$
<b>Total do Projeto (A+B):</b>	US\$	US\$	US\$

Data do Relatório: (dd/mm/aa)

Preparado por: (nome, cargo, instituição)

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Breve descrição dos antecedentes da Ação Preparatória: (máx. 1 página)

- a) Breve histórico da solicitação de cooperação, prospecção e negociação da Ação Preparatória;
- b) Apresentação da razão de ser da Ação Preparatória:
- Qual é o problema ou situação que deu origem à solicitação de cooperação e que será objeto do futuro projeto de cooperação técnica Sul-Sul?
- Quais são os beneficiários do futuro projeto?
- Como e por que o intercâmbio técnico com o Brasil sortirá efeitos positivos em atendimento às necessidades dos beneficiários com relação ao problema/situação inicial indesejada?
- Por que as instituições cooperantes do(s) país(es) parceiro(s) optaram pela Ação Preparatória?

## 3. ANÁLISE DO DESEMPENHO DA AÇÃO PREPARATÓRIA

### 3.1 Análise consolidada do desempenho da Ação Preparatória. (máx. 1 página)

- O Objetivo e o Resultado da Ação Preparatória foram alcançados? Sim/não? Como? Por quê?
- Os Produtos e as Atividades da Ação Preparatória foram alcançaram as metas quantitativas e qualitativas a eles relacionados? Sim/não? Como? Por quê?

### 3.2 Análise do desempenho com relação aos indicadores qualitativos

#### Objetivo da Ação Preparatória: (enunciado)

**Indicador qualitativo\*:** Enunciado do indicador conforme Documento de Ação Preparatória assinado

#### **Análise do Desempenho e Recomendações:**

Descrição do desempenho da Ação Preparatória com relação ao alcance do indicador.

#### Resultado: (enunciado)

**Indicador qualitativo\*:** Enunciado do indicador conforme Documento de Ação Preparatória assinado

#### **Análise do Desempenho e Recomendações:**

Descrição do desempenho da Ação Preparatória com relação ao alcance do indicador.

#### Produto 'n': (enunciado)

**Indicador qualitativo\*:** Enunciado do indicador conforme Documento de Ação Preparatória assinado

#### **Análise do Desempenho e Recomendações:**

Descrição do desempenho da Ação Preparatória com relação ao alcance do indicador qualitativo.

### 3.3 Execução física

Produto I: (enunciado)	
Conclusão Prevista: (dd/mm/aa)	Conclusão Efetiva: (dd/mm/aa)
<b>Situação Atual:</b> Indique o estágio atual de execução: Dentro do prazo; Fora do prazo; Produto concluído/entregue; Produto não iniciado/realizado.	
<b>Análise do desempenho:</b> Breve descrição do processo e do desempenho da Ação Preparatória na realização do Produto, com referência a eventuais dificuldades encontradas, previstas ou imprevista. Nota: Produtos concluídos/entregues fora do prazo estabelecido no Plano de Trabalho do Documento de Ação Preparatória deverão ser justificados.	

Atividade I.'n': (enunciado)	
Início Previsto: (dd/mm/aa)	Início Efetivo: (dd/mm/aa)
Conclusão Prevista: (dd/mm/aa)	Conclusão Efetiva: (dd/mm/aa)
<b>Situação Atual:</b> Indique a situação da Atividade ao final da Ação Preparatória: <ul style="list-style-type: none"><li>• Atividade iniciada, mas não concluída;</li><li>• Atividade não iniciada;</li><li>• Atividade executada/concluída com atraso (fora do prazo de início e/ou conclusão);</li><li>• Atividade executada/concluída dentro dos prazos de início e/ou conclusão.</li></ul>	
<b>Análise do desempenho:</b> Breve descrição do processo e do desempenho do projeto na execução da Atividade, com referência a eventuais dificuldades encontradas, previstas ou imprevistas Nota: Atividades iniciadas e/ou concluídas fora do prazo estabelecido no Plano de Trabalho do Documento de Ação Preparatória assinado deverão ser justificadas.	

## 4. ANÁLISE DA GESTÃO

4.1 Os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais alocados à Ação Preparatória pelas instituições cooperantes do Brasil e do(s) país(es) parceiro(s) foram adequados, suficientes e/ou mobilizados tempestivamente? Por quê? (máx. 15 linhas)
4.2 As Atividades e os Produtos foram realizados/entregues conforme o planejado? (Sim/ Não/Por quê?) (máx. ½ página)
4.3 Que medidas poderiam ter minimizado ou evitado o distanciamento entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado (execução de Atividades e Produtos e execução financeira)? (máx. ½ página)
4.4 O orçamento e os desembolsos foram sub ou superdimensionados? (Sim/Não? Por quê?)
4.5 Ocorreram imprevistos que afetaram negativamente o desenvolvimento da Ação Preparatória? Quais? Que medidas foram tomadas? Estas medidas tiveram sucesso? (Sim / Não? Por quê?)

## 5. SUSTENTABILIDADE

5.1 Qual foi a participação dos beneficiários na concepção, planejamento, implementação e análise das ações empreendidas no âmbito da Ação Preparatória (em especial com na elaboração e avaliação da minuta de futuro projeto)? (máx. ½ página)

5.2 Que fatores poderão afetar a aprovação e realização bem sucedida do futuro projeto?

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Que lições, positivas e negativas, poderiam ser aprendidas com a experiência da Ação Preparatória em qualquer um de seus aspectos (implementação técnica, execução administrativo-financeira, resultados, coordenação, trabalho em parceria, comunicação, etc.)?

6.2 Outras conclusões e recomendações

Assinaturas e data:		
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data
Nome: Título: Instituição:	_____	___/___/___ Data

## ANEXO I: INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS REALIZADOS PELA AÇÃO PREPARATÓRIA (Brasil)

### Horas técnicas das instituições cooperantes brasileiras

Nome:		
Instituição:		
Funções dos especialistas na Ação Preparatória:		
Número de horas-técnicas (por instituição):	Valor estimado das horas-técnicas:	US\$

### Estudos / Diagnósticos / Análises de Viabilidade / Mapeamentos / Proposta de Projeto

Título / Tema:	
Autor:	
Data de entrega:	
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:	

Publicações			
Título / Tema:			
Referências Bibliográficas:			
Quantidade:	'x' unidades	Custo total:	US\$
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:			

Serviços Contratados / Empresas			
Instituição contratada (nome):			
Finalidade:	(Descrição em 2 linhas no máximo)		
Quantidade:	'x' unidades	Custo total:	US\$
Modalidade de licitação:			
Produto do Projeto ao qual se vincula:			

Consultores contratados			
Nome do Consultor:			
Objeto do contrato (finalidade/ produto da consultoria):	(Descrição em 2 linhas no máximo. Informar modalidade de consultoria: nacional ou internacional)		
Modalidade do contrato / seleção:			
Período do contrato:	De dd/mm/aa a dd/mm/aa	Custo total do contrato:	US\$
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:			

Nota: Adicionar qualquer outro insumo imobilizado ou produto realizado pela Ação Preparatória.

## ANEXO 2: INSUMOS MOBILIZADOS E PRODUTOS REALIZADOS PELA AÇÃO PREPARATÓRIA (País Cooperante)

Horas técnicas das instituições cooperantes brasileiras			
Nome:			
Instituição:			
Funções dos especialistas na Ação Preparatória:			
Número de horas-técnicas (por instituição):		Valor estimado das horas-técnicas:	US\$

Estudos / Diagnósticos / Análises de Viabilidade / Mapeamentos / Proposta de Projeto	
Título / Tema:	
Autor:	
Data de entrega:	
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:	

Publicações			
Título / Tema:			
Referências Bibliográficas:			
Quantidade:	'x' unidades	Custo total:	US\$
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:			

Serviços Contratados / Empresas			
Instituição contratada (nome):			
Objeto do contrato:	(Descrição em 2 linhas no máximo)		
Período do contrato:	De dd/mm/aa a dd/mm/aa	Custo total:	US\$
Modalidade de licitação:			
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:			

Consultores contratados			
Nome do Consultor:			
Objeto do contrato (finalidade/ produto da consultoria):	(Descrição em 2 linhas no máximo. Informar modalidade da consultoria: nacional ou internacional)		
Modalidade do contrato / seleção:			
Período do contrato:	De dd/mm/aa a dd/mm/aa	Custo total do contrato:	US\$
Produto da Ação Preparatória ao qual se vincula:			

Nota: Adicionar qualquer outro insumo imobilizado ou produto realizado pela Ação Preparatória.

### ANEXO 3: PLANO(S) DE TRABALHO DA AÇÃO PREPARATÓRIA

## A13 Roteiro para elaboração de Termos de Referência (TdR) de Avaliação

O Roteiro a seguir é aplicável a todos os tipos de avaliação (meio-termo, final, pós-projeto, interna e externa).

### 1. Identificação do projeto

- Código e título do projeto;
- Vigência do projeto (data de início e de encerramento, se for o caso);
- Responsáveis pelo Projeto:
  - Pontos-focais institucionais para o projeto nas instituições cooperantes (coordenadoras, implementadoras, executoras);
  - Pontos-focais técnicos para o projeto nas instituições cooperantes (coordenadoras, implementadoras, executoras);
- Responsáveis pela avaliação (pontos-focais para a avaliação nas instituições cooperantes (coordenadoras, implementadoras, executoras)
- Data dos Termos de Referência;
- Responsável pela elaboração dos Termos de Referência.

**2. Escopo e propósito da avaliação** (máx. 2 parágrafos): Esta seção deverá identificar claramente:

- O tipo de avaliação segundo o agente (avaliação interna, avaliação independente, etc.)
- O tipo de avaliação segundo o momento de realização (avaliação ex-ante, avaliação de meio-termo, avaliação final, avaliação pós-projeto);
- O tipo de avaliação segundo o escopo/objeto (geralmente o projeto, um programa ou uma fase ou etapa de ambos);
- O propósito e os objetivos da avaliação e a aplicação que será dada aos seus resultados, e
- O público que fará uso dos resultados do exercício avaliativo.

**3. Antecedentes do Projeto** (máx. 1 página): Este item inclui narrativas muito concisas dos seguintes elementos do projeto a ser avaliado:

- Indicação das instituições cooperantes brasileiras e do(s) país(es) parceiro(s), beneficiários diretos e indiretos;
- Vigência prevista e duração efetiva;
- Resumo da situação-problema inicial (máx. 1 parágrafo);
- Indicação do Objetivo Específico e dos principais Resultados e Produtos (máx. 1 parágrafo), e
- Pontos-chave da estratégia de implementação, com os papéis e responsabilidades das principais partes envolvidas (máx. 3 parágrafos).

**3. Marco analítico sugerido:** Descrição dos principais aspectos a serem abordados e questões específicas que a avaliação deverá responder (Item 11.6.4 acima), conforme acordo prévio entre as instituições cooperantes do projeto pelo lado brasileiro e do(s) país(es) parceiro(s) e demais partes interessadas. No caso de avaliação externa, qualquer modificação posterior no marco analítico pelo consultor ou grupo de consultores independentes deverá ser previamente negociada e aprovada pelo grupo de referência/parceiros do projeto. Cabe recordar que os aspectos básicos a serem abordados por meio das questões de avaliação são o desenho e o planejamento do projeto, a gestão e as operações, o desempenho no alcance de metas, a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade das ações empreendidas

**4. Produtos:** Enumerar os relatórios e apresentações que o avaliador ou grupo de avaliadores deverão produzir e apresentar, com breve descrição do conteúdo e do formato. Os produtos da avaliação poderão incluir :

- Proposta metodológica com marco analítico detalhado da avaliação (em conformidade com os termos de referência da avaliação);
- Plano de trabalho da avaliação com cronograma de atividades (em conformidade com os termos de referência da avaliação);;
- Instrumentos metodológicos a serem aplicados pela avaliação (em conformidade com os termos de referência da avaliação, se for o caso), a exemplo dos questionários e listas de perguntas de entrevistas estruturadas e semi-estruturadas;
- Revisão/reconstrução da estrutura lógica e da matriz lógica, incluindo metas e indicadores, do projeto a ser avaliado;
- Mapeamento de beneficiários diretos e indiretos do projeto a ser avaliado;
- Oficinas/reunião de apresentação dos resultados do exercício avaliativo aos parceiros do projeto;
- Minuta do Relatório de Avaliação;
- Relatório de Avaliação final.

**5. Metodologia:** Trata-se da estratégia geral para responder às questões de avaliação, ou seja, ao marco analítico da avaliação. A metodologia deve sugerir um conjunto de ferramentas de coleta e análise de informação a serem utilizados para o exercício avaliativo (vide quadro a seguir). Deve-se identificar, ademais, a existência e a disponibilidade de fontes de informação relevantes para responder às questões do marco analítico e as condições e competências necessárias à coleta e análise de dados.

#### Exemplos de Ferramentas de Coleta e Análise de Informações

- **Oficinas/reuniões de auto-avaliação:** Atendem ao propósito de coleta e análise de informações, interpretação de resultados e sensibilização e engajamento das instituições parceiras do projeto. São ferramentas úteis para avaliações internas e externas.
- **Análise da documentação do projeto ('desk review'),** incluindo o Ajuste Complementar, o Documento de Projeto, revisões, Relatórios de Progresso, relatórios de missões, atas de reuniões entre os parceiros.
- **Entrevistas individuais** ou em grupo com beneficiários diretos e indiretos, demais partes interessadas (autoridades dos Postos brasileiros no país parceiro, autoridades do país parceiro, Diretor(a), Coordenadores(as), Gerentes e Colaboradores(as) da ABC/MRE, autoridades e especialistas das instituições brasileiras cooperantes, etc.). As entrevistas permitem que os indivíduos envolvidos no projeto expressem as suas opiniões e perspectivas sobre o projeto e apresentem evidências para cada questão avaliada, além de informações relevantes que contextualizam tais evidências. As entrevistas poderão ser estruturadas, semi-estruturadas ou não-estruturadas.
- **Estudos de caso.** Um estudo de caso é um exame estruturado e detalhado de algum aspecto do projeto, tais como os efeitos (Produtos, Resultados, Objetivo Específico), o contexto e os processos de desenvolvimento de capacidades realizados no âmbito de uma iniciativa.
- **Questionários** (sempre traduzidos ao idioma das instituições e beneficiários do país parceiro do projeto).
- **Observação direta.**

**6. Arranjos de execução e plano de trabalho:** Especificar os arranjos de gerenciamento, coordenação e execução do exercício avaliativo, incluindo as tarefas a serem cumpridas e os responsáveis pelo seu cumprimento:

- papéis e responsabilidades dos pontos-focais da avaliação nas instituições cooperantes (ou do grupo de referência), especialmente em relação aos papéis e responsabilidades dos avaliadores;
- arranjos para a tomada de decisões a respeito da avaliação;
- trâmites de apresentação, análise, ajustes e aprovação da minuta de Relatório de Avaliação;
- cronograma do processo de avaliação, com indicação dos prazos de execução de cada atividade prevista, a sua duração e responsáveis, incluindo reuniões, análise da documentação, entrevistas, missão de avaliação, conforme o caso;
- informações logísticas relevantes.

### **7. Custo e orçamento**

Estimativa dos custos da avaliação e orçamento proposto (inclusive para os gastos previstos com a missão de avaliação, conforme o caso) e identificação das fontes de financiamento.

### **8. Equipe de avaliadores:**

Indicar o número de avaliadores e as qualificações mínimas requeridas e desejáveis, bem como os papéis e responsabilidades que cada um deverá desempenhar no exercício avaliativo.

**A14 Roteiro para elaboração de Relatório de Avaliação**

Observações:

- O Roteiro a seguir é aplicável a todos os tipos de avaliação (meio-termo, final, pós-projeto, interna e externa).
- Um Relatório de Avaliação, independentemente do tipo (final, pós-projeto, interna ou externa) deverá sempre refletir os Termos de Referência que norteiam o exercício avaliativo. A estrutura e conteúdo mínimos aplicáveis a todos os Relatórios de Avaliação são apresentados a seguir.

**1. Informações sobre o Relatório de Avaliação:**

- Gerência/Coordenação da ABC/MRE responsável pelo projeto avaliado;
- Data de submissão do relatório;
- Responsável (ou responsáveis) pela elaboração do relatório;
- Nomes dos avaliadores (no caso de Avaliações Externas);
- Data e assinaturas dos representantes das instituições signatárias do Documento de Projeto (quando aplicável).

**2. Escopo e propósito da avaliação:**

Em linha com os Termos de Referência, identificar:

- tipo da avaliação (meio-termo, final, pós-projeto, interna ou externa);
- o objeto da avaliação (geralmente o projeto, um programa ou uma fase ou etapa de ambos);
- contexto e objetivos da avaliação, além da aplicação que será dada aos seus resultados, e
- o uso que será dado aos resultados do exercício avaliativo, bem como os seus usuários finais.

**3. Marco analítico:**

Esta seção responde às questões especialmente desenhadas para o exercício avaliativo em questão, em conformidade com o marco analítico acordado entre as instituições cooperantes do projeto pelo lado brasileiro e do(s) país(es) parceiro(s) e demais partes interessadas na avaliação. No caso de avaliação externa, qualquer modificação posterior no marco analítico pelo consultor ou grupo de consultores independentes deverá ser negociada e aprovada pelo grupo de referência/parceiros do projeto. Cabe recordar que os aspectos básicos a serem abordados por meio das questões de avaliação são o desenho e o planejamento do projeto, a gestão e as operações, o desempenho no alcance de metas, a eficácia, a eficiência e a sustentabilidade das ações empreendidas.

**4. Metodologia:**

- Breve descrição da metodologia aplicada;
- Apresentação do marco analítico e das questões da avaliação;
- Descrição das ferramentas e métodos utilizados para a coleta e análise de informação;
- Indicação das fontes de informação consultadas.

**5. Antecedentes do Projeto:** Breve descrição do projeto e seu contexto:

- Vigência prevista e duração efetiva;
- Situação inicial/problema-alvo da iniciativa;
- Indicação das instituições cooperantes brasileiras e do(s) país(es) parceiro(s), beneficiários diretos e indiretos e demais partes interessadas;
- Indicação da abrangência geográfica do projeto;
- Breve narrativa dos Objetivos e Resultados que o projeto pretendia alcançar (conforme Documento de Projeto e revisões assinadas), bem como dos Produtos originalmente previstos;

- Breve narrativa da estratégia de implementação do projeto;
- Pontos-chave do histórico do projeto, principais decisões tomadas;
- Breve narrativa das ações realizadas, Produtos e Resultados obtidos;
- Indicação e descrição sucinta de avaliações anteriores do projeto (avaliação de meio-termo), incluindo as recomendações e medidas tomadas pelos responsáveis pelo projeto.

#### **6. Achados:**

Os achados são observações sobre o projeto baseadas em evidências empíricas. Os achados devem ter por foco o marco analítico da avaliação, cobrindo todas as questões da avaliação (e que devem incluir minimamente os aspectos básicos do projeto: desenho e planejamento, desempenho no alcance de metas, eficácia, eficiência, sustentabilidade e aspectos gerenciais e operacionais), com maior atenção e detalhamento de questões e pontos-chave. As informações/evidências apresentadas nesta seção deverão ser referenciadas às suas respectivas fontes. Esta é a seção mais longa do Relatório de Avaliação.

#### **7. Conclusões:**

Esta seção deve apresentar as conclusões derivadas da avaliação dos achados, com destaque para o que se julga terem sido os Resultados efetivamente alcançados pelo projeto e a sua contribuição concreta e efetiva para a consecução do Objetivo Específico, sempre em comparação à situação-problema inicial e final que se esperada alcançar.

#### **8. Recomendações:**

As recomendações são derivadas das conclusões e devem, com base nas evidências coletadas, sugerir medidas práticas e concretas para o aprimoramento do projeto (no caso de avaliação de meio-termo) ou de futuros projetos (no caso da avaliação final e da avaliação pós-projeto). As recomendações devem ser prescritivas e apresentadas da forma mais clara e concisa possível. Os responsáveis pela tomada de cada medida recomendada devem sempre ser apontados.

#### **9. Lições aprendidas:**

Lições aprendidas são observações, percepções e práticas de interesse geral que provém da experiência do projeto, com potencial para serem levadas em conta por iniciativas similares em outros contextos. Lições aprendidas incluem, necessariamente, os aspectos positivos e negativos da experiência avaliada. Busca-se por meio da identificação e sistematização do aprendizado derivado de um projeto os subsídios para o aprimoramento da gestão e do desenho dos projetos da cooperação técnica Sul-Sul. Em vista disso, as lições aprendidas devem ser relevantes e fundamentadas nas evidências coletadas durante o exercício avaliativo.

*Observação: A apresentação dos achados, conclusões, recomendações e lições aprendidas poderá ser organizada em torno dos aspectos básicos a serem avaliados (eficiência, desempenho, eficácia, sustentabilidade do projeto).*

#### **10. Anexos:**

Os anexos ilustram, elaboram ou expandem as informações do texto principal do Relatório, mas não devem ser indispensáveis para a sua compreensão. Geralmente, incluem o seguinte:

- Termos de Referência (TdR) da avaliação;
- Lista dos documentos analisados;
- Lista de pessoas e instituições consultadas/entrevistadas;
- Programa cumprido durante a missão de avaliação;
- Lista dos documentos analisados;
- Cópia dos questionários aplicados e roteiros de entrevistas (se estruturadas ou semi-estruturadas).

**Características de um bom relatório de avaliação**

- Estar bem estruturado e completo;
- Ser elaborado em linguagem simples e objetiva;
- Descrever o que foi avaliado e por quê;
- Identificar as questões que são objeto de preocupação dos parceiros do projeto;
- Explicar de forma simples e compreensível a metodologia e o passo a passo que foi seguido para a realização da avaliação;
- Apresentar achados apoiados por evidências confiáveis em resposta às questões de avaliação (marco analítico, critérios de avaliação);
- Tirar conclusões sobre os achados, sempre com base nas evidências;
- Propor recomendações concretas e úteis com base nas conclusões, e
- Ter um conteúdo voltado ao uso que se fará dos resultados da avaliação.

*Adaptado de PNUD/CGU.*





---

+55 61 2030.9660  
Fax 2030.6894

SAF/Sul, Quadra 02, Lote 02, Bloco B  
Ed. Via Office - 4º Andar - 70070-080  
Brasília - Distrito Federal- Brasil

[www.abc.gov.br](http://www.abc.gov.br)