



DOCUMENTO TÉCNICO
E SINTÉTICO DO PROJETO

**Avaliação de Projetos
de Cooperação Sul-Sul
e Triangular/Trilateral
e seus Efeitos na
Gestão do
Conhecimento
Institucional**



DOCUMENTO TÉCNICO
E SINTÉTICO DO PROJETO

Avaliação de Projetos de Cooperação Sul-Sul e Triangular/Trilateral e seus Efeitos na Gestão do Conhecimento Institucional

Ano 2022



Uruguay
Presidencia



2022 Agência Brasileira de Cooperação

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por nenhum meio sem a permissão prévia da Agência Brasileira de Cooperação. Proibida a reprodução desta publicação com fins comerciais.

Conteúdo

Introdução	08
Fases do estudo	11
Marco teórico-analítico	19
Sobre o Projeto MECSS	30
Evidências encontradas por agência de cooperação	33
Agência Brasileira de Cooperação (ABC)	35
Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AMEXCID)	54
Agência Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AGCID)	70
Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia (APC-Colômbia)	80
Agência Uruguaia de Cooperação Internacional (AUCI)	94
Análise comparada	101
Marco normativo ou estratégico	102
Estrutura institucional	103
Abordagem conceitual do monitoramento e da avaliação	104
Princípios e/ou critérios orientadores	105
Objeto da avaliação	106
Metodologias	106
Recursos humanos	107
Ferramentas e instrumentos	108
Produtos das avaliações	108
Vínculo com a gestão do conhecimento	109
Balanço geral do monitoramento e avaliação	110
Balanço da gestão do conhecimento	116
Recomendações	119

Anexos	132
Anexo 1. Dez passos para criar um SM&A	133
Anexo 2. Tabela comparativa das cinco agências de cooperação	136
Referências bibliográficas	143

Siglas e abreviações

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
AGCED	Aliança Global para Cooperação Eficaz para o Desenvolvimento
AGCID	Agência Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
ALC	América Latina e Caribe
AMEXCID	Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
AOD	Assistência Oficial ao Desenvolvimento
APC-Colômbia	Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia
AUCI	Agência Uruguaia de Cooperação Internacional
BCN	Biblioteca do Congresso Nacional
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAP	Comitê de Acompanhamento de Projetos
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
COMISTAS	Comissões Mistas
COBRADI	Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento (pesquisa)
CSS	Cooperação Sul-Sul
CTr	Cooperação Triangular ou Trilateral
DNP	Departamento Nacional de Planejamento
DOF	Diário Oficial da Federação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMSA	Estratégia Mesoamericana de Sustentabilidade Ambiental
ENCI	Estratégia Nacional de Cooperação Internacional 2019-2022
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
IIAPP	Fundação Internacional para Ibero América de Administração e Políticas Públicas
FOCAI	Fundo de Cooperação e Assistência Internacional
GIZ	Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável
GpR	Gestão por Resultados
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
LCID	Lei Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
LFTAIF	Lei Federal de Transparência e Acesso à Informação Pública
MECSS	Mecanismo Estruturado para o Intercâmbio de Experiências de Cooperação Sul-Sul
MIDEPLAN	Ministério do Planejamento e Cooperação
MINREL	Ministério das Relações Exteriores
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MsH (sigla em espanhol)	Programa Mesoamérica sem Fome
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PABA	Plano de Ação de Buenos Aires+40
PAES	Programas de Aprendizagem em Equipe e Espaços de Conhecimento
PIC	Plano Institucional de Capacitação
PIFCSS	Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul
PM (Projeto Mesoamérica)	Projeto de Integração e Desenvolvimento da Mesoamérica
PMUREE	Programa Mesoamericano para o Uso Racional e Eficiente da Energia
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCID	Programa de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
RENCID	Registro Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
SAP	Sistema de Acompanhamento de Projetos
SG	Secretaria-Geral
SM&A	Sistema de Monitoramento e Avaliação
SRE	Secretaria de Relações Exteriores
TCTP (sigla em inglês)	Programa de Treinamento de Terceiros Países
TdR	Termos de Referência
TdM	Teoria da Mudança
UNOSSC (sigla em inglês)	Escritório das Nações Unidas para Cooperação Sul-Sul

*"Nem tudo o que conta pode ser contado,
e nem tudo o que pode ser contado, conta".*

*Albert Einstein*¹

¹ Frase do cientista incluída na apresentação da AMEXCID no âmbito do projeto MECSS, que alude à importância de uma visão estratégica para identificar e selecionar o que se requer mensurar ou valorizar em determinado campo de atuação.

1

Introdução

Este documento foi elaborado em resposta ao Termo de Referência (TdR) para a realização de um documento técnico e sintético no âmbito do Projeto **Avaliação de Projetos de Cooperação Sul-Sul e Triangular/Trilateral e seus Efeitos na Gestão do Conhecimento Institucional**, executado pelas agências de cooperação latino-americanas do Brasil, Chile, Colômbia, México e Uruguai.

Figura 1. Agências de Cooperação Participantes do Projeto MECSS



O projeto teve início em 2020 como parte do Mecanismo Estruturado para o Intercâmbio de Experiências de Cooperação Sul-Sul (MECSS), que é uma das linhas de trabalho do **Programa Ibero-Americano de Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS)** para promover o fortalecimento das capacidades na área de Cooperação Sul-Sul (CSS) e Cooperação Triangular/Trilateral (CTr) nos países da Ibero-América.

A atividade realizada em 2019, em Brasília, Brasil, e a posterior publicação, em maio de 2020, do documento: *A Cooperação Sul-Sul e o Desafio de sua Avaliação na Ibero-América*² pelo PIFCSS, constituem antecedentes recentes nos quais as mencionadas agências tiveram destacada participação.

² PIFCSS (2019). *A Cooperação Sul-Sul e o desafio de sua avaliação na Ibero-América*. Buenos Aires, Argentina. Disponível em: https://cooperacionsur-sur.org/wp-content/uploads/2020/05/5-La_Cooperacin_Sur-Sur_y_el_desafo_de_su_evaluacin_en_Iberoamrica_.pdf



O presente estudo dá continuidade a esses esforços e tem como objetivo principal elaborar uma síntese analítica dos intercâmbios de informações e experiências que ocorreram ao longo da execução do projeto MECSS, por meio da **identificação dos pontos fortes e desafios** das agências de cooperação participantes relativos às **funções de monitoramento e avaliação, bem como seu vínculo com a gestão do conhecimento**.

Como primeira fase deste estudo, apresenta-se uma análise de cada uma das agências quanto aos seus pontos fortes e desafios relativos ao monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento de CSS e CTr; em um segundo momento, se realiza uma comparação com uma série de variáveis analíticas, assim como com o que foi levantado sobre suas próprias fortalezas e desafios institucionais para exercer as funções de interesse. Por último, são traçadas algumas recomendações para que as agências de cooperação formem seus próprios sistemas de monitoramento e avaliação.

Este estudo foi realizado pelo consultor Sergio Vázquez Meneley, com fontes de informação primárias e secundárias disponibilizadas pelas agências participantes, bem como informações públicas disponíveis em suas páginas eletrônicas ou outros repositórios dos órgãos responsáveis pela cooperação internacional para o desenvolvimento nos diferentes países.

Figura 2. Objetivos e fases do documento



Análise das agências de cooperação

Nesta primeira fase, são analisados os pontos fortes e os desafios das funções de monitoramento e avaliação, bem como seu vínculo com a gestão do conhecimento em cada agência de cooperação.



Análise comparada

Na segunda fase, apresenta-se uma comparação das variáveis analíticas, os pontos fortes e os desafios das agências de cooperação com relação ao monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento.



Recomendações

Na terceira fase, são traçadas algumas recomendações para a consolidação do Sistema de Monitoramento e Avaliação (SM&A) nas agências de cooperação.

Fonte: Elaboração própria.





2

**Fases do
estudo**

De acordo com o objetivo do estudo, foi definida uma metodologia participativa na qual, qualitativamente, são explorados os pontos fortes e os desafios das agências de cooperação referentes ao monitoramento e avaliação, bem como seu vínculo com a gestão do conhecimento.

A metodologia consiste em quatro fases, que são descritas abaixo:

Figura 2. Fases do estudo



Fonte: Elaboração própria.





1.

Análise interna e revisão documental

Na primeira fase, foram analisados os documentos compartilhados pelas agências participantes, dentre os quais se destacam:

- > Atas do projeto MECSS e dos eventos de apresentação que foram realizados.
- > Documentos de elaboração, bem como de reformulação do projeto.
- > Apresentações por parte de cada país, contendo as informações compartilhadas pelas agências durante o projeto MECSS.
- > Ferramentas e perguntas elaboradas pelas agências sobre as apresentações de suas contrapartes.

De acordo com essa análise e com o acompanhamento das agências de cooperação, o consultor elaborou um **Plano de Trabalho**, que incluiu as variáveis analíticas a serem revisadas às funções de monitoramento e avaliação e seu vínculo com a gestão do conhecimento das iniciativas de CSS e CTr realizadas por essas instituições.

A princípio, iniciou-se com a identificação **de fatos ou atividades relativos ao monitoramento e à avaliação** na área de CSS e CTr, bem como da gestão do conhecimento, de forma a se analisar os **pontos fortes** que cada agência possui nas funções de monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento (capacidades, recursos, competências, produtos, boas práticas, experiências emblemáticas etc.).

Nesta análise também se distinguiram **as necessidades e/ou desafios institucionais, humanos, financeiros etc.** enfrentados pelas agências para desempenhar essas funções, além de isso também servir para orientá-las quanto ao seu fortalecimento institucional, bem como dos sistemas de cooperação existentes nos seus países.

Outra variável analítica empregada foi a **articulação** entre essas funções, ou seja, se há uma articulação entre os processos de monitoramento e avaliação das iniciativas de CSS e CTr e os de gestão do conhecimento, tanto dentro como fora da agência, de modo a saber como incorporaram essa aprendizagem em cada uma dessas instituições.



Como resultado dessa fase, foi elaborado o Plano de Trabalho e os instrumentos para a realização das entrevistas e dos grupos focais.



2.

Aplicação de entrevistas e grupos focais

Como complemento à fase anterior e com o objetivo de gerar mais evidências, foram coletadas informações em primeira mão por meio da realização de entrevistas e grupos focais. A princípio, foi realizada uma primeira rodada de entrevistas com os pontos focais do projeto MECSS em cada uma das agências de cooperação com o objetivo de se obter sua visão geral das funções institucionais a serem analisadas.



Em um segundo momento, foi realizada uma segunda rodada de entrevistas e grupos focais com os servidores públicos que atuam diretamente no monitoramento e avaliação das iniciativas de CSS e CTr, o que possibilitou complementar e aprofundar as informações coletadas na primeira rodada de entrevistas.

Como resultado dessa fase, um total de 34 servidores públicos das agências de cooperação foram entrevistados em 11 entrevistas e 2 grupos focais, listados abaixo:

Quadro 1. Lista de funcionários e funcionários entrevistados

Tipo de ferramenta	Agência	Participantes	Cargo/Unidade
 entrevista	ABC	Juliana Campos Fronzaglia	Gerente de Planejamento
		Wofsi Yuri de Souza	Analista Sênior de Cooperação Técnica e Parcerias com Países Desenvolvidos
		Josué Nunes Neto	Analista de Projetos de Cooperação Técnica Trilateral e Parcerias com Países Desenvolvidos
		Moema Prado	Analista de Projetos de Cooperação Técnica Trilateral com Organismos Internacionais
		Paula Rougemont	Analista de Projetos de Cooperação Técnica com África, Ásia e Oceania
		Fabio Tagliari	Analista de Projetos de Cooperação Técnica com África, Ásia, Oceania
		Wolney Andrade	Gerente de Projetos de Cooperação Técnica com América Latina, Caribe e Europa



 entrevista	AGCID	Ana María Portales	Encarregada da Unidade de Estudos
	AMEXCID	Fabiola Soto	Diretora de Planejamento
		Luisa Solchaga	Diretora de Cooperação Bilateral com a América Central e Caribe
	APC-Colômbia	Martha Rocha	Diretoria de Cooperação Oferecida/América Latina e Caribe e Projetos Regionais
		Daniel Rodríguez	Diretoria de Cooperação Oferecida/Coordenador de América Latina e Caribe e Projetos Regionais
		Myriam Escallón Sabrina Pachón	Diretoria de Cooperação Oferecida
		Marlén Espitia	Diretoria de Cooperação Oferecida
		Andrea Bernal	Diretoria de Cooperação Oferecida
		Jeny Gutiérrez	Diretoria de Cooperação Oferecida
	AUCI	Andrea Castrillo	Coordenadora de Cooperação Sul-Sul
		Santiago Rebellato	Técnico de Bolsas de Estudo e Responsável de CSS com América do Sul
		Cynthia Padrón	Coordenadora de Parceiros Bilaterais
		Virginia Renau	Técnica da Área de Parceiros Bilaterais
		Cecilia Giffuni	Técnica Responsável de CSS com América Central e México
 grupo focal	AGCID	Gloria Yáñez	Unidade de Estudos
		María Eugenia Gómez	Departamento de Coordenação
		Carla Guazzini	Departamento de Cooperação Sul-Sul
		Enrique O'Farril	Chefe da Divisão de Cooperação
		Gloria Ruiz	Encarregada da Unidade de Controle Gerencial
	AMEXCID	Karen Aspuru	Diretora por Desenvolvimento Sustentável
		Rosalía Enciso Santos	Diretora de Energia e Assuntos Institucionais
		Rafael Gómez	Encarregado da Cooperação Ibero-Americana
		Ana Luisa Guerra Valencia	Diretoria de Relações Econômicas Bilaterais
		Denisse Celis	Diretoria de Cooperação Bilateral com a América Central

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas e os grupos focais foram adaptados a cada uma das agências participantes, uma vez que sua participação no projeto MECSS, em alguns casos, foi como provedora (ABC e AMEXCID), e em outros como recipiendária (AGCID, APC-Colômbia e AUCI). No entanto, todas as entrevistas se concentraram em analisar as funções de interesse deste estudo, bem como as variáveis mencionadas acima (pontos fortes, necessidades e/ou desafios, vínculo).

Para a aplicação de ambos os instrumentos, foram elaborados dois protocolos com perguntas aplicadas de maneira semiestruturada, dependendo do curso das entrevistas ou dos grupos focais. Essas atividades foram realizadas virtualmente através da plataforma Zoom.





3.

Sistematização da informação

A fase seguinte consistiu na sistematização das informações coletadas nas entrevistas e nos grupos focais, com vistas à identificação dos principais pontos fortes e desafios das agências de cooperação.

Para realizar a sistematização das informações coletadas em cada uma das agências, foram levados em consideração os seguintes elementos:

- > Informações gerais sobre as agências de cooperação;
- > Informações sobre pontos fortes do monitoramento e avaliação das iniciativas de CSS e CTr;
- > Informações sobre desafios do monitoramento e avaliação de iniciativas de CSS e CTr;
- > Informações sobre pontos fortes da gestão do conhecimento;
- > Informações sobre desafios da gestão do conhecimento.

Esta estrutura se apresenta para cada uma das agências na seção de conclusões e resultados deste Documento.





4. Análise e elaboração de recomendações

Como última fase, foi realizada uma análise comparativa dos resultados, levando-se em conta os diferentes papéis que cada agência desempenha dentro do projeto MECSS (provedora e recipiendária). Para realizar esta fase, também foram definidas uma série de variáveis analíticas, úteis para comparar as funções de interesse nas agências. A cada uma delas corresponde uma questão de pesquisa que se reflete no quadro a seguir:

Quadro 2. Variáveis analíticas e perguntas de pesquisa

Variável analítica	Perguntas de pesquisa
Marco normativo ou estratégico	Qual é o marco normativo para o monitoramento e a avaliação de CSS e CTr dentro da agência de cooperação?
	Existem leis, decretos ou regulamentos?
	Existem estratégias ou documentos nacionais para o planejamento da cooperação?
Estrutura institucional	Como é composta a estrutura institucional para avaliar as iniciativas de CSS e CTr?
	Existem mecanismos ou estruturas para a realização de avaliações?
Abordagem conceitual do monitoramento e avaliação	Qual é a abordagem empregada para monitorar e avaliar as iniciativas de CSS e CTr?
Princípios e/ou critérios orientadores	Quais são os princípios e/ou critérios utilizados para o monitoramento e avaliação de CSS e CTr?
Objeto da avaliação	O que se avalia dentro da agência de cooperação?
Metodologias	Como as iniciativas de CSS e CTr são avaliadas dentro das agências?
Recursos humanos	Qual unidade e quais pessoas avaliam as iniciativas de CSS e CTr dentro das agências?
Ferramentas e instrumentos	Quais instrumentos estão disponíveis nas agências para avaliar as iniciativas de CSS e CTr?
Produtos das avaliações	Quais são os produtos gerados a partir das avaliações?
Vínculo com a gestão do conhecimento	Como as avaliações são incorporadas à gestão do conhecimento dentro e/ou fora das agências?

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, foram delineadas algumas recomendações visando à criação de um Sistema de Monitoramento e Avaliação da CSS e CTr dentro de cada



agência e de acordo com a abordagem de Gestão por Resultados (GpR), conforme será analisado na seção seguinte com base em um marco teórico-analítico das funções de interesse neste estudo.

Como resultado desta fase e da anterior, foi elaborado um documento preliminar, o qual foi revisado pelos pontos focais de cada uma das agências de cooperação participantes do projeto MECSS. Posteriormente, o consultor incorporou os comentários da revisão na elaboração da versão final do referido documento.





3 Marco teórico- analítico

Esta seção inclui alguns pontos que ajudarão a definir o escopo teórico-analítico do presente estudo e a especificar seu escopo conceitual e metodológico. A princípio, o monitoramento e a avaliação são abordados como duas funções institucionais que estão interligadas, mas que também integram o ciclo de gestão de qualquer iniciativa ³ de CSS e CTr (programa, projeto, ações etc.).

Nesse sentido, no presente estudo propõe-se abordar o monitoramento e a avaliação a partir da abordagem da Gestão por Resultados (GpR), sobre a qual há amplo embasamento teórico. Sendo assim, serão utilizados os recursos bibliográficos gerados pelo Banco de Desenvolvimento (BID). Mas, atendendo aos objetivos deste documento, se tentará, portanto, adequá-los às agências de cooperação, e ambientes institucionais responsáveis pela coordenação do CSS e do CTr.

Nos moldes do BID, a GpR é uma abordagem que contribui para que qualquer organização pública gerencie seus processos de criação de valor público de forma eficaz e integrada, por meio dos quais faz-se viável identificar e realizar mudanças sociais observáveis e mensuráveis, que constituem os resultados que o setor público busca alcançar em suas diferentes áreas de atuação.

Dessa forma, o objetivo final da GpR é habilitar as organizações públicas a alcançar, por meio da gestão do processo de criação de valor público, os resultados previstos nos objetivos do programa de governo, bem como dos planos e programas setoriais e institucionais (García Moreno; Kaufman; Sanginés, 2015).

O valor público é criado por meio de organizações, políticas, programas, projetos ou serviços, além de infraestrutura física, tecnológica, social, política e cultural, e tudo mais que permita avanços no bem comum a um custo razoável. Os governos e suas instituições criam valor público quando:

- > Proporcionam um marco normativo e apoiam a sua aplicação;
- > Criam instituições abertas e transparentes;
- > Promovem e apoiam processos democráticos;
- > Protegem os direitos humanos;
- > Mobilizam atores em prol do bem comum;

³ De forma genérica, o termo “iniciativas” será utilizado para se referir ao amplo espectro de CSS e CTr realizadas pelas agências de cooperação: programas, projetos, ações, entre outros



- > Mantém a estabilidade e o crescimento econômico;
- > Melhoram a tomada de decisões e a realização de ações públicas.

Este último ponto é relevante para os objetivos deste estudo, uma vez que o monitoramento e a avaliação podem ser concebidos como duas funções institucionais que contribuem para a geração de evidências, que fornecem uma orientação para a tomada de decisões e a realização de ações públicas na cooperação em geral e nas modalidades CSS e CTr, em particular.

Com base nisso, a CSS e a CTr podem ser concebidas como dois mecanismos pelos quais se cria valor público para o desenvolvimento das sociedades e instituições envolvidas. Igualmente essas modalidades de cooperação por si só agregam valor à ação pública, por meio das diferentes formas de conceber, gerenciar, implementar, monitorar e avaliar essas iniciativas.

Portanto, a incorporação de uma abordagem de GpR nas agências de cooperação permite uma transformação da cultura institucional baseada no cumprimento de procedimentos, em uma cultura voltada à obtenção de resultados nas diferentes iniciativas de CSS e CTr que realize (García Moreno *et al.*, 2015; Pallavicini, 2014).

Conforme as contribuições do BID, a GpR é composta por cinco pilares ou fases fundamentais, que são ilustrados na figura a seguir:



Figura 3. Pilares da gestão por resultados



Fonte: Elaboração própria com base nas informações de García Moreno et al. (2015).

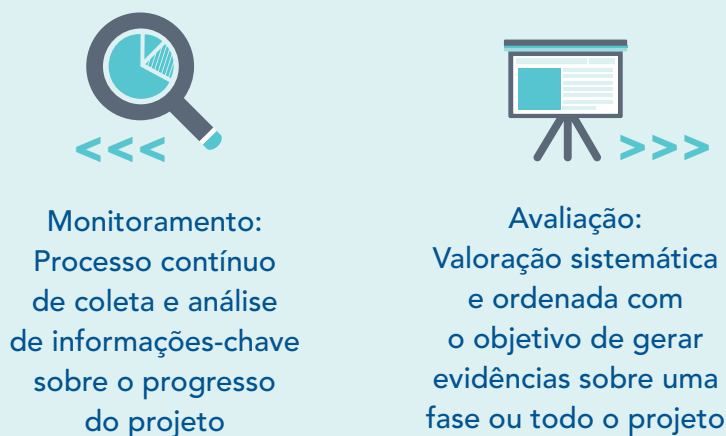
Conforme mostrado na figura acima, cada um desses pilares está vinculado aos demais de modo que a GpR permite que o ciclo de qualquer ação pública seja constantemente reforçado, como também pode ser o caso das iniciativas de CSS e CTr (programas, projetos e ações). Segundo García Moreno et al. (2015), um dos desafios mais importantes da GpR consiste no alinhamento de todos esses pilares com vistas a contribuir para o alcance dos resultados institucionais.

Portanto, a abordagem GpR permite que o monitoramento e a avaliação sejam abordados como duas funções intrinsecamente vinculadas ao planejamento, orçamento e gestão das iniciativas, e não como funções isoladas que se abordam até o término de um programa ou projeto de CSS e CTr.

No entanto, ambas as funções apresentam diferenças marcantes quanto à natureza e o alcance de cada uma delas, bem como ao momento em que são realizadas durante o ciclo do programa ou projeto. Portanto, é imprescindível especificar o que se entende por monitoramento e avaliação, respectivamente.



Figura 4. Definições de monitoramento e avaliação



Fonte: Elaboração própria segundo informações de Morra e Rist (2010).

O monitoramento é um processo contínuo por meio do qual é possível coletar e analisar informações sobre o projeto, muitas vezes utilizando-se indicadores-chave, a fim de demonstrar o avanço na realização dos objetivos. O monitoramento com base em resultados fornece *feedback* sobre o progresso (ou falta de progresso) para funcionários e tomadores de decisão, que podem usar as informações de várias maneiras para melhorar o desempenho e os resultados.

Monitoramento é um termo muitas vezes usado como sinônimo de acompanhamento. Para alguns autores, como Bonnefoy e Armijo (2005), o monitoramento também é um processo contínuo que visa a fornecer informações aos gestores para identificarem a necessidade de realizar determinadas mudanças, ou seja, praticamente é sinônimo de acompanhamento. Ambos podem ser realizados ao longo do projeto e pelos próprios gerentes de projeto.

Por sua vez, a avaliação refere-se a um juízo de valor sistemático e ordenado sobre a elaboração, a evolução ou a implementação, ou um projeto concluído, com o propósito de prover informações (evidências) verossímeis e úteis que permitam incorporar o aprendizado no processo decisório de uma instituição ou fora dela, por exemplo em um projeto de CSS e CTr (Pallavicini, 2014).

Ao contrário do acompanhamento e/ou monitoramento, a avaliação fornece uma visão mais ampla sobre um programa ou projeto, muitas vezes investigando se os resultados obtidos foram alcançados por essas



intervenções ou se existem outras explicações relacionadas às mudanças identificadas (Morra; Rist, 2010).

A superação da abordagem tradicional de monitoramento e avaliação focadas numa análise de valor sobre insumos, atividades e produtos implica a incorporação do monitoramento e da avaliação com base em resultados (efeitos e impactos), o que não exclui a abordagem tradicional, mas incorpora no processo a busca por resultados, bem como os efeitos e os impactos gerados pelos projetos.

Figura 5. Cadeia de resultados na geração de valor público



Fonte: Elaboração própria segundo informações de Morra e Rist (2010).

O monitoramento e a avaliação com base em resultados estão alinhados com o que foi adotado no PABA+40, isto é, a ênfase na importância da criação de sistemas para avaliar a qualidade e os resultados da CSS e da CTr. Em 2017, o *think tank* BRICS Policy Center realizou um estudo sobre os processos de monitoramento e avaliação da CSS para conhecer as possibilidades de construção de um sistema de avaliação que incluísse metodologias conforme os diferentes tipos de cooperação realizadas.

Ainda que tal estudo tenha se concentrado na cooperação brasileira, o documento inclui reflexões sobre os princípios da CSS e seu impacto nos diferentes tipos de avaliação desse tipo de cooperação que vêm sendo desenvolvidos por agências de cooperação, organismos internacionais e instituições implementadoras. O estudo também aborda metodologias e indicadores para a CSS (Brics Policy Center, 2017).

Na tentativa de fortalecer as capacidades de monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento em CSS e CTr na Ibero-América, este estudo propõe a criação de sistemas de gestão com base em resultados para a cooperação e, especificamente, um sistema de monitoramento e avaliação da CSS e CTr dentro das agências de cooperação participantes do projeto MECSS financiado pelo PIFCSS.



Para isso, retomam-se nesta proposta as contribuições de Morra e Rist (2010), autores que propuseram os Sistemas de Monitoramento e Avaliação (SM&A) com Base em Resultados como ferramenta de gestão para monitorar o progresso e demonstrar resultados e até mesmo impactos de programas e projetos de desenvolvimento.

Um SM&A constitui uma fonte de informação essencial para modernizar e melhorar as iniciativas, de forma a maximizar a probabilidade de sucesso, além de contar com dados disponíveis sobre como funciona um programa ou projeto e contribuir para uma tomada de decisão bem embasada que possibilite uma alocação de recursos com base em evidências a fim de se obterem maiores benefícios.

Segundo Morra e Rist (2010), o SM&A pode ser projetado, construído e mantido em qualquer tipo de organização, por meio da articulação de dez passos que estão ilustrados na Figura 6 a seguir.

Cada um desses passos possui uma definição e características particulares, que estão descritas sucintamente no Anexo 1. Cabe lembrar que Morra e Rist (2010) propõem um SM&A voltado para um governo central ou local, enquanto que, no presente estudo, ele é adaptado e modificado adequando-o às agências de cooperação.

Esses passos serão retomados na última parte deste estudo, uma vez que as recomendações identificadas e desenvolvidas visam à concepção, construção e manutenção de um SM&A em cada uma das agências de cooperação participantes do projeto MECSS, tendo em conta as diferenças existentes entre elas.

Como parte do passo número nove, aborda-se a terceira função de interesse deste estudo, que corresponde à gestão do conhecimento, neste caso vinculada particularmente ao monitoramento e à avaliação, e em geral com a gestão de projetos de CSS e CTr de acordo com a abordagem da GpR.



Figura 6. Dez passos para o desenho, construção e manutenção de um SM&A adaptado para CSS e CTr



Fonte: Elaboração própria com base na proposta de Morra e Rist (2010, p. 102). O detalhamento de cada um dos passos encontra-se no Anexo 1. Estes passos também foram usados para elaborar as recomendações.

Assim, a gestão do conhecimento também deve ser vista como uma função transversal que permeia toda a gestão de projetos, devendo estar presente desde o planejamento, pois a partir daqui é gerado um



aprendizado valioso, o qual deveria se registrar e articular como parte dos processos institucionais. No entanto, neste estudo será dada ênfase à gestão do conhecimento gerado a partir do monitoramento e da avaliação da CSS e CTr dentro das agências de cooperação.

Segundo a Fundação Internacional e para Ibero-América de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP), a gestão do conhecimento pode ser realizada por meio da coleta, processamento e disseminação do conhecimento gerado por uma ação de cooperação (PIFCSS, 2021).

Figura 7. Fases da gestão do conhecimento



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do PIFCSS (2021).

De acordo com essas três fases, a gestão do conhecimento é concebida como um processo no qual são criados espaços para identificar conhecimentos, aprendizados e capacidades por meio de sua troca, sistematização, armazenamento e disseminação. Esses conhecimentos provêm tanto de indivíduos quanto de equipes, unidades, áreas, grupos, entre outros, dentro e fora de uma instituição ou organização.

Nesse sentido, Sánchez e Romero (2019) distinguem as seguintes etapas da gestão do conhecimento na Cooperação Sul-Sul:



Figura 8. Fases da gestão do conhecimento em CSS



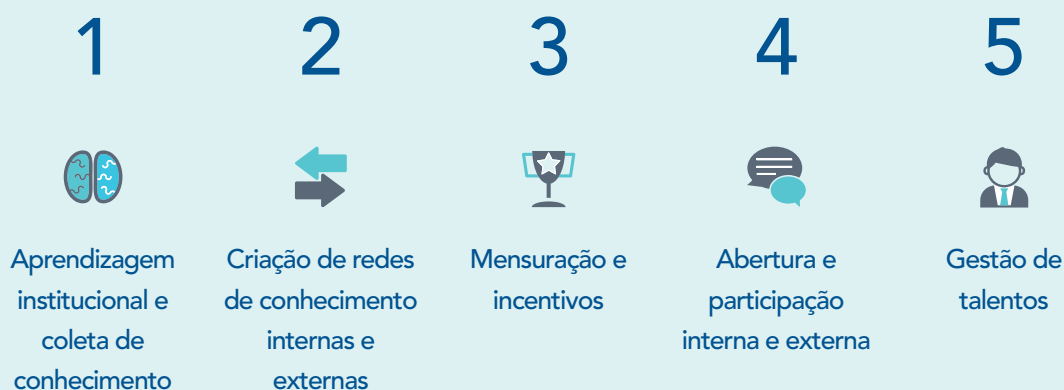
Fonte: Elaboração própria com base nas informações de Sánchez e Romero (2019, p. 32).

Essas autoras também identificam alguns fatores viabilizadores da gestão do conhecimento na cooperação para o desenvolvimento e, especificamente, da Cooperação Sul-Sul, a saber: o marco político/institucional; a coordenação entre os diferentes atores dentro e fora da organização; a participação de redes nacionais e internacionais; a implementação orientada a resultados; e o financiamento de iniciativas de cooperação internacional.

Na elaboração das recomendações presentes neste documento, foram consideradas variáveis relacionadas com ambiente propício para a gestão do conhecimento, elaboradas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que são apresentadas a seguir:



Figura 9. Variáveis da gestão do conhecimento



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do PNUD (2016).

De acordo com o exposto, este estudo reconhece a visão holística e integrada que as iniciativas de CSS e CTr devem ter (programas, projetos, ações, atividades, estratégias etc.) e, portanto, não se aprofunda na natureza dessas, mas em seu monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento nas agências de cooperação estudadas.

Como parte do escopo deste documento, também é importante especificar que este estudo visa a analisar o monitoramento, a avaliação e a gestão do conhecimento principalmente da oferta de CSS e CTr, mas não da cooperação recebida. Assim, outros tipos de cooperação como ajuda, cooperação humanitária, descentralizada, entre outras, não são abordadas aqui.



4

**Sobre o
Projeto
MECSS**

Em 12 de dezembro de 2019, as agências de cooperação do Brasil, Chile, Colômbia, México e Uruguai apresentaram o projeto “Avaliação de Projetos de Cooperação Sul-Sul e Triangular e sua Contribuição para a Gestão do Conhecimento Institucional” na chamada de 2020 do MECSS lançada pelo PIFCSS, e tendo como antecedente a atividade de 2019 no Brasil.

A APC-Colômbia, a AGCID e a AUCI participaram como solicitantes desse projeto com o objetivo de conhecer, documentar e realizar um balanço das experiências significativas que outras entidades governantes dos países da região tiveram com respeito à avaliação de projetos de cooperação, especificamente, a ABC do Brasil e a AMEXCID do México, com avanços significativos em CSS e CTr.

Os seguintes objetivos foram definidos dentro do projeto MECSS:

- > Identificar e conhecer o procedimento da fase de avaliação (nas suas diferentes etapas dentro do ciclo do projeto) da CSS e CTr das agências participantes.
- > Conhecer os processos de gestão do conhecimento e determinar como os processos de avaliação contribuem para a gestão do conhecimento em cada uma dessas instituições.
- > Divulgar, com detalhes e exemplos, o Modelo de Agregação de Valor da APC-Colômbia para as agências mencionadas e receber *feedback*.
- > Comparar as fases de avaliação e gestão do conhecimento nesses países e agências.

Em 13 de fevereiro de 2020, o PIFCSS, por meio da Nota 024/2020, comunicou às agências de cooperação solicitantes a aprovação da implementação do referido projeto no âmbito do MECSS. Nos meses seguintes, teve início a pandemia da COVID-19, que interrompeu o trabalho temporariamente e inviabilizou intercâmbios presenciais que haviam sido programados.

No entanto, as atividades foram retomadas virtualmente após a reformulação da iniciativa original e foram efetuadas apresentações de cada país sobre seus sistemas de monitoramento e avaliação, bem como sobre as atividades de gestão do conhecimento dentro de cada agência de cooperação. As apresentações ocorreram entre setembro de 2020 e fevereiro de 2021.



Em cada uma dessas sessões, as diferentes agências apresentaram suas respectivas formas de lidar com as funções institucionais de interesse para, posteriormente, abrir um espaço para o intercâmbio de informações com perguntas e respostas das demais agências.

Dessas experiências, ficaram como evidência as apresentações das agências, bem como os documentos com respostas às perguntas das contrapartes. Além disso, foram elaboradas atas das sessões no modelo de relatório contendo um resumo do que foi apresentado pelos países e os principais temas discutidos.

Todas essas atividades foram realizadas de forma participativa e consensual entre as agências participantes e com a coordenação da APC - Colômbia. Por conta da pandemia, ficaram pendentes as visitas às agências do Brasil e do México por servidores das agências da Colômbia, Chile e Uruguai, além de um encontro presencial para o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Como resultado desse projeto, espera-se que os cinco países conheçam e documentem os processos de avaliação de CSS e CTr dessas agências, para o qual foi elaborado este documento técnico que permite refletir essa experiência e, eventualmente, compartilhá-la com as demais agências e instâncias encarregadas de avaliar a cooperação, bem como outros atores interessados, objetivando, com isso, conservar os vínculos entre as agências no que tange essas funções institucionais.



5

**Evidências
encontradas
por agência de
cooperação**

A seção seguinte apresenta as evidências encontradas em cada uma das agências de cooperação participantes do projeto MECSS. Conforme mencionado acima, para cada uma das agências serão apresentadas as seguintes seções:

- > Informações gerais sobre as agências de cooperação;
- > Informações sobre pontos fortes relativos ao monitoramento e à avaliação das iniciativas de CSS e CTr;
- > Informações sobre desafios relativos ao monitoramento e à avaliação de iniciativas de CSS e CTr;
- > Informações sobre pontos fortes relativos à gestão do conhecimento;
- > Informações sobre desafios relativos à gestão do conhecimento.

Nesta seção é importante destacar que cada agência de cooperação possui diferentes níveis de informação sobre as funções institucionais de interesse deste estudo, por esta razão as informações e dados apresentados diferem entre cada uma delas.

Na medida do possível, procurou-se recolher informações sobre as variáveis analíticas identificadas na metodologia (Ver item 4. Análise e elaboração de recomendações).





Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Desde a década de 1960, o Brasil vem se destacando devido ao seu papel como ator central na CSS. Exemplo disso foi a sua participação ativa no Plano de Ação de Buenos Aires (PABA) de 1978, quando o Brasil passou a dotar sua cooperação com um “selo” próprio do sul latino-americano com um destacado direcionamento à horizontalidade entre os parceiros, o que a diferenciava de outras formas de cooperação.

De acordo com isso, a Cooperação Sul-Sul brasileira se articula em torno dos princípios de solidariedade, horizontalidade, incondicionalidade, resposta a demandas, não associação com interesses comerciais e econômicos dos países parceiros do Sul Global (ABC, 2019, Princípios e Características da Cooperação Técnica Sul-Sul).

A ABC foi criada em 1987 como parte do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e é a principal entidade encarregada de coordenar o recebimento e a oferta de cooperação (Decreto nº 94.973). Toda a cooperação da ABC é pautada pelos interesses da política externa brasileira, bem como pelas prioridades de desenvolvimento definidas nos planos e programas setoriais do governo. Essa agência faz parte da estrutura do MRE, concretamente dentro da Secretaria-Geral (SG).

Figura 10. Organograma da ABC



Fonte: Elaboração própria segundo informações apresentadas pela ABC.



A estrutura operacional da ABC é composta por oito coordenações gerais, sendo seis responsáveis por atividades finalísticas e duas pela execução das atividades de apoio: planejamento e comunicação; e administração e orçamento. A ABC também se articula com as embaixadas brasileiras nos países parceiros para a realização de tarefas de cooperação, e algumas dessas representações contam com pessoal *ad hoc* para essas ações.

Os recursos para a oferta de cooperação provêm de:

- > **MRE: orçamento anual do Governo Federal para o MRE, esta é a principal fonte da ABC.**
- > **Outras instituições federais: orçamento anual do Governo Federal para outras instituições federais que descentralizam seus recursos para a ABC, a qual, por sua vez, emprega os mesmos em projetos em parceria com organismos internacionais (no âmbito da cooperação trilateral). Por exemplo: Ministério da Saúde, Ministério do Trabalho, Ministério do Meio Ambiente, Agência Nacional de Águas, Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, etc.**
- > **Fontes externas: por exemplo, os recursos que o Brasil ganhou em um contencioso de 12 anos com os Estados Unidos na OMC, devido ao subsídio que este país concedia aos seus produtores de algodão. Com 10% desses recursos (cerca de 80 milhões de dólares), o Brasil se comprometeu a apoiar outros países produtores de algodão da África e da América Latina, que por sua vez deram respaldo a essa demanda brasileira.**

“As atribuições da ABC são planejar, coordenar, negociar, aprovar, executar, monitorar e avaliar ações de cooperação técnica e humanitária.”

A ABC elabora seu próprio Plano de Trabalho Anual e coordena a elaboração de um plano de trabalho anual de cooperação internacional com as demais unidades do MRE que realizam outros tipos de cooperação: científica, educacional etc. São atribuições da ABC: planejar, coordenar, negociar, aprovar, executar, acompanhar e avaliar as iniciativas de cooperação técnica e humanitária para o desenvolvimento em

todas as áreas do conhecimento; recebida e oferecida, por meio das modalidades bilateral, trilateral ou multilateral.



No tocante à CSS e à CTr, a ABC desempenha um papel de coordenação, aportando conhecimento e experiência em gestão de projetos e cooperação técnica, bem como capacidade de diálogo diplomático; além de aporte financeiro para as iniciativas, com vistas à realização de missões *in loco* (viagens), aquisição de equipamentos e infraestrutura. O conhecimento técnico setorial de cada iniciativa é fornecido por instituições brasileiras, principalmente públicas, denominadas instituições implementadoras técnicas, que, por meio de uma parceria interinstitucional, disponibilizam seus especialistas para colaborar no âmbito iniciativas.

A maioria dos projetos de cooperação técnica do Brasil são desenvolvidos *ad hoc*, em cada caso, atendendo às demandas dos países parceiros. No caso da América Latina e Caribe, os projetos são decididos em espaços políticos de alto nível, como as Comissões Mistas (Comistas) entre dois países. Em outros casos, os projetos são definidos em diálogo com a ABC, e com o apoio das embaixadas brasileiras nos países interessados. Nesses espaços políticos, as diferentes iniciativas são elaboradas, planejadas, monitoradas e avaliadas.

Avaliação da CSS e CTr

A ABC cumpre os diversos decretos voltados a toda a administração pública brasileira, por meio dos quais são incorporadas novas responsabilidades para todas as instituições, inclusive essa agência. Destaca-se que nos Decretos de Governança nº 9.203 de 2017 e nº 9.901 de 2019 estabelecem-se os princípios de governança que incluem diretrizes de melhoria de desempenho e ferramentas de monitoramento de resultados com vistas a promover processos decisórios baseados em evidências no âmbito do Governo Federal brasileiro.

Em relação à estrutura institucional, a ABC conta com a Coordenação-Geral de Planejamento e Comunicação, cuja criação reforçou o compromisso da Agência com a avaliação, especificamente com ações como: coordenação do desenvolvimento de marcos conceituais e marcos políticos; elaboração ou atualização de manuais de trabalho na área de cooperação técnica; realização de diagnósticos para propor, facilitar, elaborar e promover melhorias e inovações metodológicas para os sistemas de gestão da ABC.

Em cumprimento aos decretos, bem como para promover a avaliação das políticas e programas públicos brasileiros, alguns atores desenvolveram instrumentos como os Guias de Avaliação de Políticas Públicas Ex-Ante/Ex-Post, publicados pelo Instituto de Pesquisa Econômica



Aplicada (IPEA), que também servem como referências metodológicas para as instituições federais sobre como e por que avaliar as políticas públicas no Brasil (IPEA, 2018).

“A ABC possui o Manual de Gestão da Cooperação Sul-Sul, de 2015, um documento que responde à necessidade de gerenciar as iniciativas de CSS e CTr e gerar evidências de seus avanços e resultados.”

Dentro da ABC foram elaborados documentos ⁴, como o Manual de Gestão de Projetos de Cooperação Sul-Sul, de 2015, que responde à necessidade de gerenciar as iniciativas de CSS e CTr e gerar evidências de seus avanços e resultados (ABC, 2015).

Com base nas informações relatadas pelos entrevistados, o Manual de Gestão da Cooperação Sul-Sul é uma referência institucional, pois serve como um roteiro para a avaliação, levando-se em conta a ampla gama de modalidades de cooperação que são gerenciadas pela ABC. Esse manual inclui alguns elementos relevantes para a melhoria dos processos de gestão de projetos e, principalmente, para o seu planejamento, além de elementos básicos para o monitoramento e a avaliação (ABC, 2015).

Embora a ABC tenha capacidade normativa e institucional, os entrevistados informaram que ainda está pendente na agência a criação de uma política institucional que oriente o monitoramento e avaliação de CSS e CTr, tendo sido iniciadas discussões internas em nível técnico para atuar a respeito. Um dos pontos fortes dessa agência é que as práticas de monitoramento e avaliação são realizadas dentro das diferentes coordenações, as quais detêm experiências relevantes na matéria, e isso enriquece as contribuições dessa agência de cooperação.

A ABC identifica como propósitos da avaliação a mensuração do desempenho (aspectos operacionais e gerenciais), da eficácia,

“A ABC coloca o desenvolvimento de capacidades no centro da avaliação, uma abordagem com a qual é viável avaliar mudanças de comportamento e resultados nos parceiros.”

⁴ Alguns dos manuais anteriores são: *Diretrizes gerais para a concepção, coordenação e supervisão de iniciativas de Cooperação Técnica Trilateral*; e o *Manual operacional da Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha (CTBA)*, 2ª edição.



da eficiência, do desenho e do planejamento, além de buscar identificar as lições aprendidas em cada projeto, bem como a sua sustentabilidade. Além disso, nas avaliações é examinada a qualidade da sua elaboração, e se verificam as possíveis lições e/ou recomendações produzidas na fase de implementação, para a melhoria das próximas ações de cooperação.

Com base nas respostas dos entrevistados da ABC sobre os critérios de avaliação, de acordo com os princípios da CSS brasileira, essa agência coloca o desenvolvimento de capacidades no centro da avaliação, tornando-se com isso viável avaliar mudanças de comportamento e resultados em parceiros em quatro dimensões: individual, organizacional, interinstitucional e social/contextual.

Nesse sentido, a avaliação da CSS brasileira visa identificar nessas dimensões as mudanças comportamentais apresentadas nos parceiros, bem como resultados relativos à aplicação e/ou possível transferência de conhecimento e à construção de aprendizagem em seus ambientes imediatos. Complementarmente, outra dimensão analisada nas avaliações refere-se às relações de gestão das iniciativas, principalmente à luz dos princípios de CSS, enfatizando a horizontalidade e a participação.

“Embora a ABC gerencie uma ampla gama de modalidades de cooperação, nas avaliações, a metodologia de referência para a Cooperação Técnica Sul-Sul é o padrão.”

De acordo com as respostas dos entrevistados da ABC, todos os programas e projetos são avaliados, inclusive “ações simplificadas”, que são atividades curtas, mas cujo produto precisa ser analisado. Apesar de cada projeto ser diferente, tem-se como metodologia básica de avaliação aquela utilizada na cooperação bilateral, voltada a projetos de cooperação técnica,

os quais são o padrão dentro da ABC (por exemplo, com os países da América Latina e Caribe). Essa metodologia se converte no ponto de partida para adaptações negociadas com os países parceiros em outras modalidades de cooperação, como a cooperação técnica trilateral.

A figura a seguir inclui os tipos de avaliação realizados nas iniciativas de CSS e CTr na ABC:



Cuadro 3. Tipos de avaliação da ABC

Tipo de relação de cooperação e região	Características das avaliações
Iniciativas com países da América Latina e Caribe (Bilaterais)	<p>Avaliações no âmbito de Comissões Mistas bilaterais (grupos de trabalho técnicos) e individualmente.</p> <p>Nessas instâncias, são realizadas avaliações com o país parceiro por meio de reuniões de monitoramento e avaliação. Contudo, cabe mencionar que durante os dois anos da pandemia houve avaliações individuais.</p> <p>Nessas avaliações tem maior protagonismo, as instituições implementadoras técnicas ainda que em estreita colaboração com a ABC.</p>
Iniciativas com países da África, Ásia e Oceania (Bilaterais e Regionais)	<p>A avaliação é realizada de acordo com o cronograma já definido para cada projeto.</p> <p>O processo de avaliação leva mais tempo, devido à envergadura dos projetos.</p> <p>O papel da ABC na definição e implementação de uma metodologia é mais amplo, pois o processo é um pouco mais complexo.</p>
Iniciativas de cooperação trilateral e parcerias com países desenvolvidos	<p>Os países desenvolvidos geralmente possuem seus processos e/ou metodologias de avaliação, sobre os quais a ABC necessita negociar.</p> <p>A coordenação busca conhecer os efeitos dos arranjos trilaterais na gestão das iniciativas a fim de aprimorar as suas práticas.</p>
Iniciativas de cooperação trilateral com organizações internacionais	<p>Os organismos geralmente têm seus processos e/ou metodologias de avaliação, os quais são acordados com o parceiro da ABC nessas avaliações.</p> <p>As metodologias das avaliações são sempre de resultados e levam em consideração a Teoria da Mudança das iniciativas.</p> <p>A identificação de boas práticas e recomendações nessas avaliações são fundamentais.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nas informações disponibilizadas pela ABC.

Iniciativas com países da América Latina e Caribe (bilaterais)

Essas avaliações são realizadas no âmbito das Comistas (reuniões bilaterais) e individualmente por meio da formação de grupos temáticos onde se definem o tipo de avaliação e os projetos a serem avaliados, bem como se faz um balanço das avaliações previamente realizadas.

A ABC promove avaliações horizontais, as quais pressupõem a participação de todos os parceiros envolvidos, e, por essa razão, nas reuniões dos grupos técnicos de trabalho, os representantes dessa agência apresentam seus modelos de monitoramento e avaliação, mas iniciam um processo de negociação e desenho com suas contrapartes para realizar ajustes conforme as necessidades de ambas as partes. A flexibilidade é uma característica desta

“Essas avaliações são internas e realizadas pelos próprios analistas e /ou coordenadores da ABC, contando também com a participação das instituições implementadoras técnicas, agências parceiras ou entidades operacionais.”



agência que enriquece o processo de negociação e visa a elaboração de ferramentas de comum acordo.

As avaliações são realizadas pela Coordenação-Geral de Cooperação Técnica com a América Latina, Caribe e Europa (CGAE), as equipes das agências de cooperação ou das entidades operacionais parceiras e também com as instituições técnicas de ambos os países. É utilizada a mesma metodologia de trabalho para as avaliações individuais.

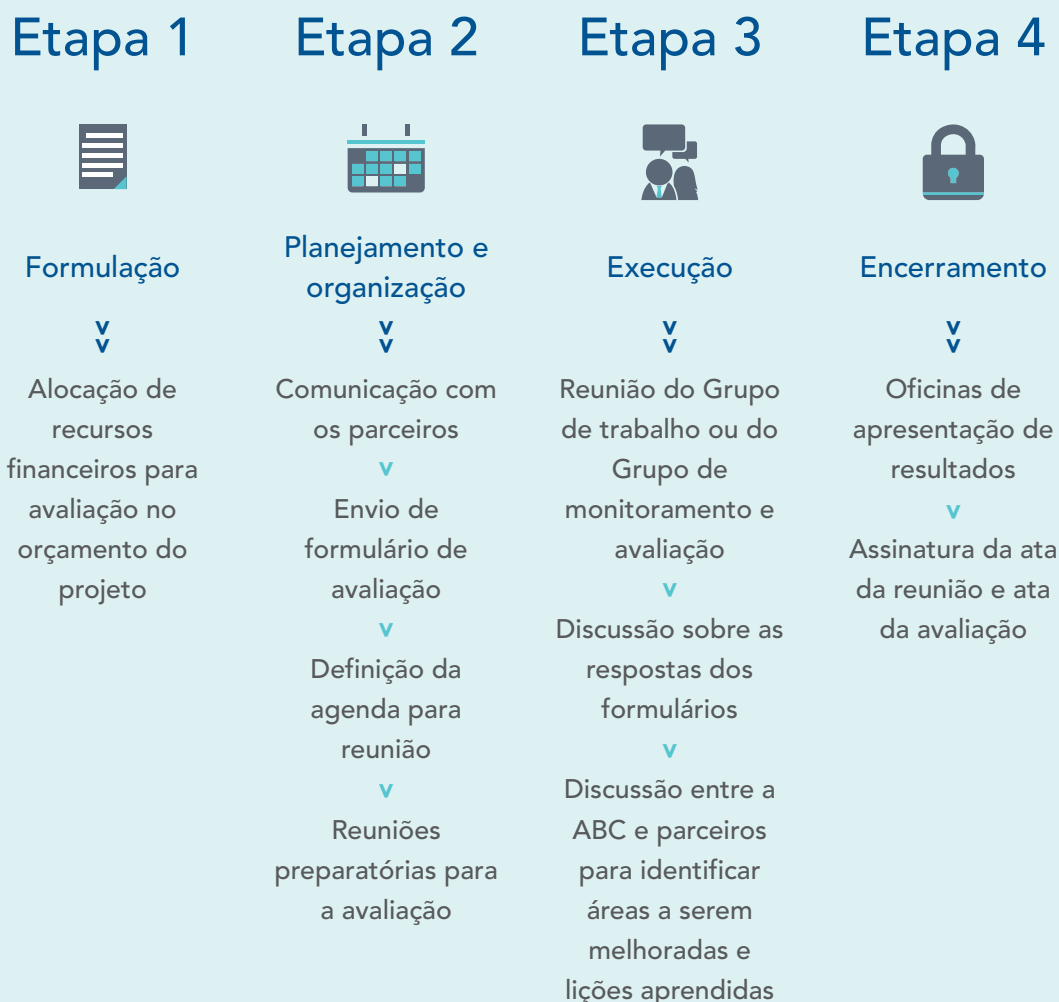
Portanto, nesses exercícios de avaliação, a equipe técnica possui um papel protagonista, visto a serem fundamentais para a análise do ciclo de gestão do projeto, incluindo a interlocução e negociação com as contrapartes técnicas. Esse fato reflete flexibilidade e horizontalidade na elaboração e negociação da avaliação, fatores estes que são os principais atributos da avaliação realizada pela ABC. Todos os entrevistados concordaram que é importante adequar as ferramentas às necessidades de cada país ou projeto, sendo esta característica uma marca própria da CSS dessa agência.

Essas avaliações se convertem em processos de intercâmbio entre as partes envolvidas, cujo objetivo principal é refletir sobre os produtos e resultados obtidos em determinado projeto de CSS e CTr. Contudo, além disso, de acordo com os testemunhos dos entrevistados do presente estudo, sempre são abertos espaços para discussão e identificação de oportunidades de melhorias nos próprios projetos, bem como do próprio processo de avaliação, com visitas a torná-lo mais robusto.

Apesar de as iniciativas de CSS e CTr avaliadas pela ABC serem extremamente diversas, a seguir são apresentadas as principais etapas da CSS bilateral com a América Latina e o Caribe.



Figura 10. Etapas das avaliações da ABC com a América Latina e o Caribe



Fonte: Elaboração própria com o apoio da ABC.

Iniciativas com países da África, Ásia e Oceania (bilaterais e regionais)

O processo de avaliação começa já na elaboração do projeto, com a alocação de recursos financeiros e o envolvimento de todos os atores, mas, principalmente, do parceiro beneficiário, sendo isto uma prioridade para que ele se torne o protagonista do processo avaliativo. Portanto, desde a elaboração dos Termos de Referência, torna-se fundamental executar esse exercício de maneira conjunta.



Na fase de concepção da avaliação, de meio-termo ou final, são definidos os papéis de cada uma das partes envolvidas com vistas a realizar uma distribuição adequada de responsabilidades. Igualmente, é definida a metodologia com base em proposta da ABC, que é adaptada e negociada com o país ou países parceiros.

“Para esse tipo de avaliação, é realizada uma coleta de informação com o uso de várias ferramentas. Posteriormente, é realizada uma oficina de discussão entre os parceiros, criando-se um espaço para uma discussão conjunta.”

A coleta de informações e dados geralmente consiste em entrevistas com diferentes abordagens para cada tipo de ator (dirigentes, gerentes, técnicos das instituições envolvidas, entre outros), questionários e grupos focais. Essas ferramentas são aplicadas durante missões de avaliação aos diversos países e regiões. A equipe da ABC responsável pelo projeto sistematiza as informações, a

fim de realizar uma oficina de discussão entre os parceiros, voltada ao aprofundamento e validação, definição de recomendação, identificação de lições aprendidas e obtenção de conclusões.

A realização dessas oficinas é uma prática relevante para a avaliação, visto permitir à ABC devolver às partes interessadas a informação coletada, gerando assim um espaço para discussão conjunta sobre as evidências encontradas, as quais são incorporadas ao relatório de avaliação. Em geral, isso é feito quando são realizadas missões de avaliação, oportunidade na qual se reúne o Comitê de Acompanhamento de Projeto (CAP).

Uma parte significativa das iniciativas realizadas pela coordenação com esses países são programas regionais africanos no setor agrícola, os quais são muito mais complexos devido à natureza das atividades, o número de atores envolvidos tanto no Brasil como nos países parceiros e a sua duração, pois requerem um prazo maior de implementação.

A complexidade desses programas e o extenso trabalho de campo fazem com que essas avaliações respondam a esse fato e, por conseguinte, é aqui onde são elaborados exercícios direcionados a conhecer os efeitos e/ou impacto dos programas nas sociedades em que são implementados.

Essa coordenação da ABC, de cooperação técnica com partes da África, Ásia e Oceania, forneceu nas entrevistas vários exemplos de avaliações. Um



deles refere-se à avaliação externa de impacto do projeto da região Shire-Zambeze, implementado com o Moçambique e o Malawi, cujo objetivo é contribuir para o aumento da competitividade do setor algodoeiro por meio do aumento da capacidade institucional e das competências-produtos dos trabalhadores, o que busca realizar-se com a utilização de tecnologias.

Avaliação externa de impacto do Projeto Regional Shire-Zambeze

Esse projeto teve uma duração de seis anos (2014 - 2020) e, ao longo desse período foram envolvidas cerca de 2 mil pessoas. Na metade desse tempo foi realizada uma avaliação de meio-termo em 2017 e, dois anos depois, uma avaliação final para mensurar o impacto.

A metodologia de avaliação foi proposta pela equipe técnica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), na qualidade de instituição implementadora. Essa metodologia se chama Ambitec Agro e baseia-se na avaliação de 14 critérios sociais e 13 ambientais, além de aspectos institucionais, refletindo uma abordagem multidimensional do impacto.

Essa avaliação contou com a participação do Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) da Colômbia para medir o impacto econômico. No âmbito desse processo, foram realizadas missões e trabalho de campo, consistindo de entrevista ou consulta com aproximadamente 380 pessoas envolvidas nessa iniciativa.

Como resultados da avaliação, foram observadas contribuições relativas ao aumento da renda dos produtores de algodão, bem como melhorias na gestão e administração de unidades produtivas, o que repercutiu na qualidade do algodão produzido e no capital social de ambas as regiões. Igualmente, foram identificadas oportunidades de melhorias voltadas à continuidade da iniciativa, bem como um estudo de escalabilidade do projeto Shire-Zambezi.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações disponibilizadas pela ABC.

Nessa ficha está descrito sucintamente um processo avaliativo complexo realizado pela ABC e que envolve diversos fatores relevantes, tais como a elaboração conjunta de uma metodologia de avaliação, a realização de um trabalho de campo robusto, a articulação e negociação com múltiplos atores e também a inclusão de atores regionais, como o CIAT, para participar da avaliação.

Iniciativas de cooperação trilateral e parcerias com países desenvolvidos

A ABC realiza projetos de cooperação trilateral com distintos parceiros em benefício de terceiros países, principalmente aqueles da América Latina e África lusófona. Em 2021, foram realizados 34 projetos de CTr, além de três projetos regionais então em execução. Em todos eles estavam envolvidos cerca de 20 instituições brasileiras.



Para a avaliação desses projetos, são utilizadas as avaliações da CSS bilateral como guia, mas os processos avaliativos elaborados e executados por essa coordenação são mais complexos, porque envolvem um número maior de parceiros e, muitas vezes, o país parceiro (país desenvolvido) utiliza uma abordagem diferente e a sua própria metodologia. Isso propicia diversidade, e também mais habilidades para a negociar esse exercício.

As avaliações na modalidade de cooperação técnica trilateral com países desenvolvidos, em geral, são finais e internas. Essas atividades são realizadas por meio de adaptações negociadas entre a ABC e a agência de cooperação do país desenvolvido, ao que se agregam as propostas dos outros atores envolvidos. Por conseguinte, nesses processos de avaliação da CTr, participam os três parceiros envolvidos e as suas respectivas equipes no desenho da avaliação, definindo as suas metodologias, escopos, responsabilidades e atividades logísticas, entre outros.

A ABC está buscando formas de avaliar a qualidade e efetividade do arranjo trilateral na gestão de projetos. Com essa intenção, a agência realizou uma avaliação piloto intitulada “avaliação cruzada”, realizada por um analista de projeto não envolvido na iniciativa com vistas a contar com uma visão externa dessa mesma iniciativa. Essa avaliação foi realizada no projeto “Amazônia sem fogo”, realizado com a Bolívia e a Itália, como uma etapa adicional à fase de encerramento do projeto.

Essa avaliação piloto teve como objetivo confirmar as conclusões da equipe do projeto sobre os resultados: como foram desenvolvidas as relações entre os atores durante a execução do projeto; se houve medidas para aplicar os princípios da CSS, quais foram e até que ponto foram aplicados; e verificar os efeitos não esperados no âmbito do projeto, devido ao arranjo trilateral ⁵.

Outra experiência importante dessa coordenação no tocante à avaliação foi a avaliação conjunta de projetos globais e regionais, a qual foi testada em dois projetos do Programa de Treinamento de Terceiros Países (TCTP, sigla em inglês), realizado em conjunto com a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), em 2016 e 2018. Nesses casos, o processo de avaliação original da JICA foi adaptado para incluir sugestões do lado brasileiro, a partir da ótica da CSS, de maneira que esse processo fosse desenvolvido conjuntamente pelas duas agências.

⁵ O analista utilizou como referência os TdRs elaborados pela Coordenação-Geral (CGTP/ABC), posteriormente realizando entrevistas e reuniões com a equipe local do projeto e com os beneficiários finais. Os resultados foram satisfatórios e o próximo passo será testar esse tipo de avaliação conjuntamente com os parceiros da cooperação trilateral, para que ela também reflita os interesses destes com relação à obtenção de informações.



Iniciativas de cooperação trilateral com organismos internacionais

Esse grupo de avaliações é realizado trilateralmente no âmbito da execução de programas e/ou projetos de abrangência global ou regional, na América Latina, Caribe, África e Ásia, bem como projeto-país e projetos trilaterais nessas regiões.

Nessa modalidade, há dois tipos de avaliação: as avaliações de processo, realizadas no âmbito dos Comitês de Coordenação e Monitoramento existentes nos programas/projetos, que são órgãos estabelecidos *ad hoc*, para acompanhar, avaliar e ajustar tais programas/projetos, conforme os avanços alcançados; e as avaliações de meio-termo e finais que, em acordo entre a ABC e o organismo internacional parceiro, as incluem na elaboração do programa e/ou projeto.

As avaliações de meio-termo e finais sempre são externas, isto é, uma chamada pública é aberta para que um terceiro (empresa ou consultor) realize esse processo, que contará com a participação de todos os atores envolvi-

“Os TdRs dessas avaliações são elaborados conjuntamente pelos organismos e a ABC. Esta fase é extremamente relevante para assegurar que as prioridades do Governo brasileiro se vejam expressadas.”

dos. O propósito dessas avaliações é avaliar os resultados; conhecer as boas práticas; identificar as limitações encontradas durante o desenvolvimento do programa e/ou projeto, para gerar recomendações; e, com base nisso, disseminar as boas práticas e melhorar a gestão do programa e/ou projeto, realizando os ajustes e medidas necessários.

Os TdRs dessas avaliações são elaborados em conjunto pelos organismos e a ABC, conforme mencionado pelos entrevistados. Essa fase é extremamente relevante para garantir que as prioridades de desenvolvimento e os princípios da CSS e CTr do Governo brasileiro se vejam expressados nas avaliações.

Mesmo que os organismos tenham seus próprios modelos/formatos, também há flexibilidade para receber outras propostas, inclusive dos consultores, incorporando-se essas novas contribuições na avaliação da cooperação trilateral, como ocorre com a Teoria da Mudança (TdM), que permite a identificação dos resultados esperados pela agência brasileira, o organismo internacional e o parceiro beneficiário.



Nesse tipo de avaliação, o conhecimento apontado pelos organismos internacionais tem contribuído para fortalecer as capacidades institucionais dentro dessa coordenação da ABC, o que é amplamente valorizado por ela, sobretudo pelos intercâmbios realizados em cursos e oficinas, que permitem aprender mais sobre o monitoramento e avaliação da cooperação para o desenvolvimento e suas distintas modalidades.

Para a coordenação-geral responsável por essa modalidade de cooperação, o fator positivo mais importante das avaliações é a identificação de boas práticas e as recomendações resultantes desses exercícios. Outros fatores positivos apontados na entrevista são: elaboração conjunta do TdR, a possibilidade de contratar avaliações externas, bem como a formação de uma equipe de avaliação mais adequada. Igualmente acompanhar as avaliações conjuntamente e poder analisar, participativamente, os relatórios apresentados pela equipe de avaliação.

Desafios da avaliação da CSS e CTr

Na seção anterior é possível verificar que a ABC, como instituição, possui sólidas práticas e capacidades voltadas ao monitoramento e à avaliação das diversas iniciativas de CSS e CTr que estão sob sua gestão. Contudo, também apresenta importantes desafios institucionais que devem ser levados em consideração a fim de fortalecer o planejamento da cooperação, bem como o seu monitoramento e avaliação.

A princípio, cabe destacar que a ABC não conta com um marco legal específico que ordene a realização da avaliação da cooperação. Essas iniciativas são avaliadas de acordo com os decretos mencionados na introdução desta seção, assim como com base em uma intensa prática de monitoramento e avaliação, o que demonstra uma tendência à geração de evidências relativas aos projetos.

De acordo com as repostas dos entrevistados deste estudo, esse direcionamento à geração de evidências deve-se grandemente ao estímulo do governo central em diferentes momentos por meio de diretrizes voltadas ao planejamento estratégico, incluindo-se nisso as funções de monitoramento e avaliação. Um exemplo disso é o interesse do MRE em conhecer o impacto das iniciativas de CSS e CTr.

Isso reflete que, muitas vezes, o estímulo à realização do monitoramento e da avaliação continua dependendo de um respaldo político, em vista do que os entrevistados propõem como necessária a constituição de uma unidade específica dentro da ABC para coordenar o monitoramento e avaliação da cooperação, integrada por uma equipe técnica especializada, que apoie tecnicamente a avaliação dos projetos.



O estabelecimento dessa unidade técnica contribuiria com a realização de melhores avaliações, e com a diminuição da carga de trabalho dos analistas de projeto voltadas a essas funções, os quais já efetuam em múltiplas atividades de gestão, desde administrativas e logísticas até diplomáticas e de negociação. Além disso, auxiliaria na uniformização de certos processos e instrumentos existentes na ABC, e a contar com parâmetros para a obtenção de informação agregada sobre a CSS e a CTr.

É precisamente a padronização de certos processos e instrumentos de monitoramento e avaliação, outro dos desafios identificados pelos entrevistados neste estudo, perante uma fragmentação e pouco intercâmbio entre as distintas coordenações da ABC, que não permite potencializar as capacidades técnicas e metodológicas dos vários coordenadores e analistas na área de gestão de projetos, bem como do monitoramento e avaliação destes.

A padronização de certos processos e instrumentos é difícil de ser atingida na ABC, devido em grande parte, à amplitude e diversidade da sua oferta de CSS e CTr, o que, sem dúvidas, é um ponto forte dessa agência de cooperação e que torna mais complexo qualquer processo voltado a homogeneização. Entretanto, ao mesmo tempo, isso revela a urgência de haver processos identificáveis, práticos e compartilhados entre todas as coordenações a fim de institucionalizar essas funções.

“Um desafio é a diversidade da oferta de projetos da ABC, o que, sem dúvidas, repercute na forma de monitorá-los e avaliá-los, assim como na padronização dos processos de avaliação da Agência.”

Um recurso que permite a padronização é a elaboração, a aprovação e a publicação de manuais ou guias com diretrizes básicas sobre o planejamento, o monitoramento e a avaliação, o que foi realizado na ABC por meio do Manual de Gestão de Cooperação Sul-Sul. Esse documento, de acordo com os entrevistados, precisa ser atualizado e complementado com outros instrumentos e ferramentas voltadas à estruturação de uma estratégia de médio e longo prazo ou uma política de avaliação que esteja conectada com outras áreas da ABC, além de estar vinculada com todos as fases do ciclo de vida do projeto.

Em vista do exposto acima, outro desafio é a formação de uma massa crítica na ABC que esteja convencida da importância da realização do



monitoramento e da avaliação, como um pilar social que contribua ao desenvolvimento e aprofundamento dessas funções e que gere valor público por meio de sua aplicação a iniciativas de CSS e CTr. Essa massa crítica deve ser impulsionada também para fora da ABC, sendo fomentada entre as contrapartes técnicas que operam diretamente os projetos nos outros ministérios, as quais devem estar mais envolvidas nos processos de avaliação.

Quanto aos aspectos relativos à gestão, um dos desafios identificados pelos entrevistados é a conexão das ações de monitoramento e de avaliação entre si e, por sua vez, com outras fases do ciclo de vida do projeto (identificação, elaboração, implementação), partindo-se assim de um desenho robusto, com a definição de linhas de base de cada projeto, até a utilização dos resultados das avaliações tanto dentro das coordenações como da agência de cooperação como um todo.

Isso leva a outro desafio da gestão relativo à necessidade de se estruturar um sistema de informação para e sobre as avaliações da CSS e da CTr com o qual se amplie a capacidade da agência de utilizar os resultados e lições aprendidas das avaliações, contando-se com dados e informações estratégicos e de interesse gerencial e público, voltados a contribuir para a melhoria do processo decisório sobre a cooperação brasileira.

Gestão do conhecimento na ABC

A ABC conta com diferentes sistemas de acompanhamento e coleta de informações de suas iniciativas de cooperação. Dentro dessa agência há o Sistema de Acompanhamento de Projetos (SAP), o qual, além de coletar dados sobre a cooperação recebida, foi adaptado para a CSS e a CTr. Portanto, serve como um banco de dados sobre as iniciativas e permite registrar o progresso do que foi planejado, bem como construir um histórico dos projetos e de sua gestão técnica. No SAP, são registrados atividades, documentos relevantes, relatórios, atas de reuniões, diagnósticos e registros de fatos relevantes, entre outros.

O registro das iniciativas no SAP segue toda a estrutura de um documento de projeto (objetivo geral, objetivos específicos, insumos, atividades, subatividades, produtos e resultados), além de incluir outras informações relevantes, como o orçamento, os atores e suas funções, os integrantes da equipe técnica e do comitê de acompanhamento de projeto, o plano de trabalho, os riscos e medidas mitigadoras, os fatores de sustentabilidade e a estratégia. Toda essa informação é alimentada no sistema pelas análises responsáveis pelos projetos.



O SAP também permite alterar o status das atividades, produtos e resultados, o que facilita ter uma visão do progresso das iniciativas, e registrar as revisões de modificações na estrutura lógica e no orçamento.

A ABC também conta com o Sistema Financeiro de Gerenciamento de Projetos (SGPFin), um sistema de gestão financeira dos projetos gerenciado pela Coordenação-Geral de Administração e Orçamento, a qual realiza as operações financeiras na agência. Todavia, as demais coordenações têm acesso a algumas funções que permitem monitorar o registro dos gastos no sistema e emitir relatórios.

Apesar de a agência contar com esses sistemas de coleta de informações e geração de relatórios, o que é fundamental para a gestão do conhecimento, os entrevistados concordam que essas são boas práticas que necessitam ser revisadas e atualizadas constantemente para compartilhamento de evidências encontradas em seus exercícios de monitoramento e avaliação, bem como conhecer o que outras coordenações vem realizando por meio da geração de estratégias inovadoras que permitem gerir o conhecimento produzido pela e na ABC.

Quanto à articulação entre as avaliações e a gestão do conhecimento dentro da ABC, cabe sublinhar que os resultados desses exercícios geralmente são comunicados no portal eletrônico da agência por meio de infográficos e relatórios que apresentam, de forma resumida, as principais conclusões das avaliações. De igual maneira, os resultados de algumas avaliações também são publicados por algumas contrapartes técnicas brasileiras, assim como outros países parceiros e organismos internacionais parceiros de cooperação que participam em determinados projetos ⁶.

A ABC apoia e contribui com dados para o levantamento denominado Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento (COBRADI), elaborado pelo IPEA. Esse exercício, iniciado em 2005 e cuja última versão ocorreu em 2020, representa uma boa prática, na qual são sistematizados e analisados os diferentes tipos de cooperação além da cooperação técnica, envolvendo outras instituições (ciência e tecnologia, educação, entre outras) do Governo Federal brasileiro. A metodologia do COBRADI está em evolução e aperfeiçoamento, tendo como objetivo a identificação do montante investido pelo governo em cooperação ⁷.

Na ABC existe interesse pela gestão do conhecimento, especificamente como parte do mandato da Coordenação-Geral de Planejamento e

⁶ Ressalta-se também que a ABC responde solicitações externas de informações e dados sobre a CSS e a CTr, com base na Lei de Acesso à Informação nº 12.527, sancionada em 18 de novembro de 2011.

⁷ Para mais informação sobre COBRADI, acessar o portal: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32420&Itemid=343



Comunicação, criada em 2016, que propõe a elaboração de um plano institucional nessa matéria. A gestão interna do conhecimento sobre avaliações é realizada geralmente dentro das diversas coordenações da ABC por meio de alguns exercícios esporádicos, como reuniões de discussão e intercâmbio, nos quais se promove a incorporação das aprendizagens no

âmbito das distintas coordenações, o que poderia ser complementado com mecanismos que permitissem o intercâmbio entre as coordenações.

“A ABC recebe frequentemente solicitações de visitas técnicas de outras agências de CSS, o que mobiliza praticamente todas as coordenações da agência e as prepara para compartilhar e trocar informações.”

É interessante notar que a ABC recebe frequentemente solicitações de visitas técnicas de outras agências de CSS, o que mobiliza praticamente todas as coordenações da agência e as prepara para compartilhar e trocar informações sobre temas como a gestão institucional, aspectos legais, administração de pessoas, financeira, de fontes de recursos, política/estratégia, questões conceituais da CSS e da CTr, formas de operacionalizar os projetos e ações de cooperação, entre outros.

A ABC realizou, de 2013 a 2016, em conjunto com o UNOSSC (Escritório das Nações Unidas para a CSS, com sua sigla em inglês) e a JICA, um projeto direcionado exclusivamente ao compartilhamento de práticas e experiências em gestão da CSS e da CTr entre os governos de cerca de 40 países em desenvolvimento, que teve como principais resultados: a melhoria do diálogo e colaboração entre gestores de CSS, novas iniciativas de CSS com os países participantes, a inclusão de arranjos institucionais e a coordenação com atores em nível nacional. Em 2021, os três parceiros deram início a uma nova fase do projeto.

Quanto à gestão e divulgação do conhecimento externo realizada por outros atores brasileiros diferentes da ABC, é importante mencionar que o Brasil conta com centros de pesquisa que disseminam o conhecimento gerado pela cooperação brasileira, tais como:

- > O Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo, que divulga experiências de CSS inovadoras em áreas como pobreza, segurança, transferência de conhecimento, entre outros.



> **O Centro de Excelência contra a Fome, que divulga as boas práticas brasileiras na área de segurança alimentar e nutricional.**

Essa agência de cooperação também conta com um plano anual de comunicação, o qual possui como um dos seus objetivos a divulgação dos resultados da cooperação e as mudanças provocadas pelas iniciativas, utilizando para tanto a principal página web da ABC e os seus canais nas diversas redes sociais. Recentemente a ABC lançou o Observatório da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, um portal *on-line* que funcionará como um *hub* de informações, dados, bibliografia, sobre a cooperação internacional de modo geral.

Além disso, nessa agência também foram implementados projetos de fortalecimento institucional com organismos internacionais e regionais, e inclusive com outros países, com o objetivo de fortalecer as capacidades individuais e organizacionais da agência. Um exemplo disso é o projeto “Fortalecimento de Capacidades e Gestão e Fortalecimento Metodológico da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento na América Latina”, executado pela AMEXCID e a ABC, que reflete o interesse de consolidar e compartilhar as capacidades que possui a agência em diferentes níveis e funções.

Desafios da gestão do conhecimento na ABC

Um dos principais desafios nessa área apontados pelos entrevistados é que a ABC conta com uma equipe limitada para dedicar-se a essas funções. Cabe destacar que a agência possui mais de 100 funcionários, entre pessoal do serviço exterior do Brasil e especialistas em cooperação. Desse total, a metade está empregada por meio projetos de contratos de curto prazo no âmbito de programas de fortalecimento institucional de organismos internacionais, como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Segundo os entrevistados, a ausência de quadros profissionais próprios da ABC cria uma fuga constante de experiências sobre gestão de projetos de cooperação, o que

“O aprendizado e o conhecimento permanecem dentro das coordenações encarregadas da gestão da cooperação e praticamente não existem mecanismos de incentivo ao diálogo e intercâmbio entre essas unidades.”



complica o fortalecimento de capacidades institucionais e a retenção do aprendizado gerado nas diferentes e variadas iniciativas de CSS e CTr.

Nas palavras dos entrevistados, o aprendizado e o conhecimento permanecem dentro das coordenações encarregadas da gestão da cooperação e praticamente não existem mecanismos de incentivo ao diálogo e ao intercâmbio entre essas unidades. Junto a isso, mesmo havendo sistemas como o SAP, essas ferramentas contêm informações resumidas sobre os projetos (aspectos técnicos, administrativos ou financeiros), não fornecendo mais detalhe sobre seu desenvolvimento.

Com base nisso, os entrevistados propõem iniciar com um plano institucional que defina claramente a gestão do conhecimento, assim como os objetivos a serem atingidos com essa função dentro da ABC, sobretudo, com respeito ao seu vínculo com o monitoramento e a avaliação das iniciativas de CSS e CTr. Ademais, os entrevistados consideram que é possível iniciar com espaços que permitam o compartilhamento entre as equipes das diversas coordenações e com o registro das lições aprendidas e do conhecimento acumulado, com uma orientação estratégica e ampla.



Agência Mexicana de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AMEXCID)

A Lei de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (LCID) de 2011 contribuiu normativamente para formar a estrutura jurídico-institucional do Sistema Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, que engloba a AMEXCID, um programa de cooperação, um registro nacional, um sistema de informação e um fundo nacional para a cooperação.

De acordo com a LCID, a Secretaria de Relações Exteriores (SRE), por intermédio da AMEXCID, atua como principal coordenador e gestor da cooperação mexicana, ainda que, na articulação dessa política, participam diversos departamentos da administração pública federal. Com base nisso, é possível dividir os atores da cooperação como: instituição coordenadora/gestora; instituições técnicas executoras; e instituições que realizam a alocação de recursos financeiros (DOF, 2021).

“Na cooperação mexicana, é possível dividir os atores da cooperação como: instituição coordenadora/gestora; instituições técnicas executoras; e instituições que realizam a alocação de recursos financeiros.”

A AMEXCID, por ser um órgão desconcentrado, funciona com recursos provenientes diretamente do Orçamento de Despesas da SRE. Além disso, também conta com fundos conjuntos como estratégia de captação de recursos para destiná-los à cooperação.

A AMEXCID tem como sua instância superior o Conselho Consultivo, que é um órgão colegiado encarregado de elaborar a política pública sobre o tema e é integrado por representantes de várias secretarias e entidades estatais que participam nessas ações de cooperação. Ainda mais, há os Conselhos Técnicos, que são mecanismos de diálogo com atores sobre certos temas/setores de caráter praticamente consultivo. Desde 2012 foi aprovado o estabelecimento dos seguintes conselhos:



- > Conselho Técnico Acadêmico e Científico (agora, Conselho Técnico do Conhecimento e Inovação)
- > Conselho Técnico Empresarial
- > Conselho Técnico de Governos Locais
- > Conselho Técnico Social
- > Conselho Técnico Assessor de Alto Nível
- > Conselho Técnico de Água

Recentemente, foi aprovada a criação dos seguintes conselhos:

- > Conselho Técnico das Crianças
- > Conselho Técnico de Cooperação e Diplomacia Esportiva

As atribuições específicas da AMEXCID estão definidas no Art. 10 da LCID, assim como no Regulamento Interno da SRE, que foi recentemente alterado em 2021. Nessa última versão, a estrutura da agência foi alterada substancialmente com relação ao organograma anterior, apesar de ter permanecido a Diretoria de Planejamento e Avaliação, a qual detém as funções de monitoramento e avaliação (DOF, 2021).



Figura 11. Organograma da AMEXCID



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do DOF (2021).

Em 2018, a AMEXCID contava com cerca de 300 colaboradores distribuídos nas diretorias gerais e executiva da agência, dos quais 90 eram consultores contratados por intermédio do PNUD. A esse quadro de funcionários é preciso somar os colaboradores lotados na rede de embaixadas e consulados mexicanos em todo o mundo, mas principalmente na América Central e Latina, visto serem regiões prioritárias para a cooperação mexicana (AMEXCID-GIZ, 2019).

O Programa Setorial da SRE é o instrumento de planejamento da política externa em alinhamento com as estratégias e objetivos do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), marco que se complementa com a LCID e que também determina a elaboração do Programa de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (PROCID), como um programa específico para a cooperação mexicana. Em 2014, foi publicado o primeiro PROCID 2014-2018, cuja versão mais recente (2020-2024) está atualmente em processo de publicação.

No PROCID são apresentados os princípios norteadores da coordenação mexicana: apropriação e alinhamento, transparência e prestação de contas, utilidade, participação e inclusão, gestão por resultados, ética,



“Na AMEXCID, identifica-se uma confluência de princípios provenientes tanto de agendas internacionais como próprios de um país cooperante dual como o México, que também é um ator relevante para a CSS.”

independência, perspectiva de gênero e direitos humanos, sendo todos eles refletidos nas avaliações de CSS e CTr realizadas pela agência.

Nos princípios da cooperação mexicana há uma confluência de elementos provenientes tanto de agências internacionais de cooperação, como da Parceria Global para a Cooperação Eficaz para o Desenvolvimento, além de outros princípios

que são próprios dos interesses da política externa de um país cooperante dual como o México, que é também um ator relevante para a CSS e a CTr.

Figura 12. Princípios da cooperação mexicana



Fonte: Apresentação da AMEXCID no âmbito do projeto MECSS.

Em sua primeira década de existência, a AMEXCID contou com diferentes programas de fortalecimento institucional com o PNUD, a Agência Alemã de Cooperação Internacional no México (GIZ-México) e a JICA. Como exemplo, pode-se citar o programa AMEXCID-PNUD direcionado à consolidação de uma política de CSS e CTr com diferentes atividades, como a realização de módulos de aprendizagem para contribuir com as capacidades institucionais dentro da agência de cooperação.



O Projeto AMEXCID-GIZ México apoiou, com base em uma abordagem sistêmica, o fortalecimento institucional, com uma estratégia voltada ao planejamento, monitoramento e execução de iniciativas de cooperação, bem como a articulação e realização de atividade formativas, por meio da capacitação de diversos atores mexicanos e internacionais.

Avaliação da CSS e da CTr na AMEXCID

A LCID estabelece que, para identificar oportunidades de cooperação, a AMEXCID deve basear suas ações em evidências, seja por meio da elaboração de exercícios de avaliação previamente à execução, seja pela realização de avaliações de resultados e impactos. Todas essas avaliações são realizadas em coordenação com as diversas instituições envolvidas, porém sob a coordenação explícita da agência (Artigo 11).

O Conselho Consultivo da AMEXCID, como órgão máximo, deve tomar conhecimento dessas avaliações anualmente e emitir seu parecer sobre elas (Artigo 16). Mais especificamente, menciona-se a avaliação anual do PROCID com o objetivo de obter subsídios que permitam realizar ajustes nesse programa a cada dois anos, conforme os avanços observados em sua execução (Artigo 26).

No Capítulo 1 do PROCID 2020-2024 (diagnóstico), foi incluída a alínea 1.7 especificamente sobre as funções de planejamento, monitoramento e avaliação, indicando serem estas tarefas-chave para a AMEXCID e enfatizando o uso dos resultados do monitoramento e da avaliação de projetos como subsídios fundamentais para retroalimentar o planejamento programático e organizacional dessa instituição (PROCID, 2020).

“A inclusão da avaliação tanto na LCID como no PROCID reflete a importância dessa função para a cooperação mexicana, o que se traduz, na prática, com a avaliação de diferentes intervenções.”

Igualmente, a estratégia 1.2 visa a estabelecer e consolidar ferramentas para fortalecer a cooperação e a 1.2.6 objetiva institucionalizar uma metodologia de planejamento, monitoramento e avaliação. Nesse sentido, foram elaborados diversos instrumentos como modelos de apresentação, monitoramento, finalização e avaliação ex-ante de projetos, conforme a Metodologia de Marco Lógico já utilizada nas ferramentas de apresentação de projetos da AMEXCID.



A inclusão da avaliação tanto na LCID como no PROCID reflete a importância dessa função para a cooperação mexicana, o que se traduz, na prática, com a avaliação de diferentes intervenções:

- > O PROCID (elaboração e consistência);
- > O programa orçamentário de CID da SRE (elaboração, consistência e resultados);
- > Programas bilaterais de cooperação técnica (elaboração, meio-termo e encerramento);
- > Fundos e garantias;
- > Mecanismos regionais, como o Projeto de Integração e Desenvolvimento da Mesoamérica (Projeto Mesoamérica);
- > Projeção ou ações de ajuda humanitária.

Mesmo as avaliações da AMEXCID sendo muito diversificadas, esses exercícios poderiam ser subdivididos nas seguintes etapas:

Figura 13. Etapas das avaliações na AMEXCID

Etapa 1 >>> Etapa 2 >>> Etapa 3 >>> Etapa 4



Fonte: Elaboração própria com base em informações disponibilizadas pela AMEXCID.



De acordo com o Artigo 68 do recente Regulamento Interno da SRE, a AMEXCID conta com uma Diretoria de Planejamento e Avaliação (DOF, 2021), cujos objetivos são propor metodologias e ferramentas para o planejamento estratégico, monitoramento e avaliação das ações de cooperação e a coordenação de todas as ações relativas a essas funções.

“Para as iniciativas de cooperação técnica e científica são realizadas avaliações intermediárias ou de meio-ciclo dos programas bilaterais, bem como avaliações finais da execução.”

As avaliações realizadas pela AMEXCID buscam proporcionar maior clareza e transparência, bem como ter uma melhor compreensão das prioridades das contrapartes que participam da gestão das iniciativas de cooperação. Da mesma forma se busca identificar a utilidade e o valor agregado da cooperação junto aos países parceiros.

De acordo com o estudo comparado das agências de cooperação realizado pela AMEXCID e a GIZ México em 2019, para as iniciativas de cooperação técnica e científica, são realizadas avaliações intermediárias ou de meio-termo dos programas bilaterais, assim como avaliações finais, sendo esses exercícios realizados no âmbito das Comistas.

As avaliações de meio-termo visam a dar a conhecer até que ponto a cooperação mexicana foi pertinente e eficaz nesse prazo e, com base nessa evidência, orientar os próximos ciclos dessas iniciativas, considerando-se para tanto os processos de gestão, a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, a pertinência da intervenção e uma análise dos resultados referentes a esse período.

Quanto às capacidades institucionais relativas à avaliação, cumpre destacar que a AMEXCID também definiu como um objetivo secundário das avaliações de meio ciclo a testagem desses instrumentos a fim de saber quais são seus pontos fortes e fracos, e, conforme o que encontrar, enriquecer sua Caixa de Ferramentas de avaliação.

Essa Caixa de Ferramentas de avaliação é um dos pilares da prática e monitoramento e avaliação na AMEXCID. Seu conteúdo é um conjunto de instrumentos técnicos e metodológicos que permite avaliar os diversos esforços em matéria de cooperação.



Quadro 4. Caixa de Ferramentas da AMEXCID para monitoramento e avaliação

1. Modelo de apresentação de projetos	2. Instrumento de avaliação da elaboração de projetos	3. Modelo de monitoramento de meio-termo
Identificar os elementos necessários para a apresentação de projetos.	Determinar a solidez, lógica e coerência da elaboração do projeto e identificar os fatores que podem favorecer ou limitar a sua execução para uma tomada de decisão tempestiva.	Monitorar a gestão e o progresso do projeto e identificar os fatores que favoreceram ou limitaram a sua execução para uma tomada de decisão tempestiva.
4. Modelo de avaliação final	5. Instrumento de avaliação da Assistência Técnica	6. Instruções de preenchimento
Avaliação global da execução do projeto, bem como conhecimento dos produtos e resultados alcançados.	Avaliar as atividades concretas da cooperação técnica oferecida.	Apoiar o preenchimento dos diferentes instrumentos da Caixa de Ferramentas.

Fonte: Elaboração própria com base em informações da AMEXCID-GIZ (2019).

Para complementar a Caixa de Ferramentas, cada um de seus modelos e instrumentos conta com instruções de preenchimento, que são importantes para a socialização e a complementação por parte das contrapartes mexicanas, assim como para os parceiros de outros países.

Com relação aos critérios de avaliação da AMEXCID, destaca-se que estes se relacionam com os princípios da cooperação mexicana (analisados na seção anterior) e, portanto, são uma mescla entre critérios clássicos de avaliação provenientes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como pertinência/relevância, eficácia, eficiência, impacto e viabilidade/sustentabilidade com outros critérios mais relacionados com a CSS, como participação, apropriação e complementariedade.

“Os critérios são uma mescla entre critérios clássicos de avaliação (OCDE) e outros critérios mais voltados à CSS, como a participação, a apropriação e a complementariedade.”

A esses últimos critérios são adicionados outros, como a perspectiva de gênero, extremamente relevante para projetos sociais, assim como um critério de alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



(ODS) com vistas a avaliar se os programas e projetos estão alinhados com a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, uma das orientações da cooperação para o desenvolvimento, que abrange distintas modalidades, como a CSS e a CTr.

É no âmbito das relações bilaterais e regionais com os países da América Central e do Caribe em que mais foram aplicados os instrumentos da Caixa de Ferramentas e, por conseguinte, são as regiões onde mais se observa a evolução das funções de monitoramento e avaliação da AMEXCID, devido ao volume e a intensidade das relações de cooperação.

A evolução das capacidades de monitoramento e, principalmente, de avaliação da cooperação mexicana na América Central e no Caribe consta da figura compartilhada pela AMEXCID, no âmbito do projeto MECSS, que é mostrada a seguir:

Figura 14. Criação e aplicação das ferramentas de monitoramento e avaliação na AMEXCID



Fonte: Elaboração própria com base em informações fornecidas pela AMEXCID.



No tocante a essa evolução no monitoramento e avaliação, destaca-se que uma prática inovadora foi a avaliação de programas regionais, em especial, aquelas realizadas no âmbito do Projeto Mesoamérica, um mecanismo de cooperação e integração que conta com uma estrutura de governança da qual participam todos os países centro-americanos, Colômbia, México e República Dominicana.

Como resultado da aliança estratégica entre a GIZ México e a AMEXCID, foram realizadas três avaliações do Projeto Mesoamérica: a primeira delas

“Foi avaliado o Mesoamérica Sem Fome (MsH, sigla em espanhol), que representa uma estratégia regional inovadora, por seus múltiplos níveis de atuação, a articulação de parcerias com múltiplos atores e a existência de um mecanismo de governança.”

foi uma avaliação-quadro de todo o esse processo regional (em nível macro); os dois outros exercícios foram em nível micro, especificamente em intervenções pontuais, como a Estratégia Mesoamericana de Sustentabilidade Ambiental (EMSA) e o Programa Mesoamericano para o Uso Racional e Eficiente da Energia (PMUREE).

Essas avaliações foram externas, tendo sido contratados consultores para realizá-las.

Os dois processos avaliativos abarcavam distintos objetivos de avaliação, porém, o principal era avaliar os resultados e a gestão dessas estratégias, e como se gerou a articulação entre os diversos atores.

Com respeito à linha de segurança alimentar e nutricional do Projeto Mesoamérica e com o apoio da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), foi avaliado o Programa Mesoamérica Sem Fome (MsH, sigla em espanhol), o qual representa uma estratégia regional inovadora, devido aos seus múltiplos níveis de atuação, à articulação de parcerias com múltiplos atores, e à existência de um mecanismo de governança.

O MsH foi avaliado quanto aos seus avanços e resultados obtidos entre os anos 2015 e 2018 com o propósito de orientar esse programa aos objetivos previstos. Essa foi uma avaliação externa com foco geográfico nos três países onde é implementado (Colômbia, El Salvador e Guatemala), que contou com missões *in loco*, com vistas à coleta de evidências de fontes primárias (FAO-AMEXCID, 2019).



Outro tipo de iniciativas que a AMEXCID avaliou em conjunto com outras agências de cooperação e organismos internacionais são as iniciativas de CTr, inclusive com alguns países parceiros como a Alemanha, foram elaboradas algumas publicações sobre o tema, devido, em grande parte, à intensidade das cooperações triangulares. Exemplo disso é a publicação “Lições Aprendidas de Projetos de Cooperação Triangular em Benefício de América Latina e Caribe entre 2013-2018” (AMEXCID-GIZ, 2018).

No marco do Fundo Conjunto México-Alemanha para CTr e vinculado a temas humanitários, também foi avaliado o Programa de Migração Não Acompanhada de Meninas, Meninos e Adolescentes a fim de se ter uma visão retrospectiva e crítica e verificar a consecução de seus objetivos. Essa foi uma avaliação externa

“É fundamental destacar a importância do acompanhamento técnico e especializado, que foi realizado por meio de programas de fortalecimento junto à GIZ México, o PNUD e a JICA.”

com missões de trabalho *in loco*, nas quais foram envolvidos múltiplos atores dos países do Triângulo Norte da América Central.

Em um balanço geral da avaliação da AMEXCID, é possível ressaltar que essa agência conta com capacidade relevantes, construídas desde sua criação e definidas no marco legal da LCID e do PROCID. Além disso, é fundamental apontar a importância do acompanhamento técnico e especializado realizado por meio de programas de fortalecimento com a GIZ México, o PNUD e a JICA.

No âmbito desses programas, foi estruturado um sistema de monitoramento e avaliação, em cujas origens foram elaborados instrumentos de relatoria e avaliação, que foram testados em diversas iniciativas de cooperação técnica, principalmente com países parceiros e em programas bilaterais. Essas ações-piloto representam boas práticas que permitiram melhorar os instrumentos e gerar um processo contínuo de aprendizagem institucional.

Na AMEXCID, o monitoramento e a avaliação vêm sendo abordados como funções vinculadas ao ciclo de vida do projeto e, conseqüentemente, os instrumentos elaborados na caixa de ferramentas têm contribuído para a melhoria da elaboração dos projetos e para orientá-los à consecução dos objetivos previstos. Paralelamente, também contribuem com o fortalecimento das capacidades de avaliação tanto da própria agência como das contrapartes técnicas mexicanas.



O monitoramento e a avaliação da cooperação mexicana vêm ganhando relevância dentro da AMEXCID e junto aos atores mexicanos vinculados à cooperação, o que influencia no aumento do interesse por essas funções e a possibilidade de explorar diferentes dimensões e formas de avaliar, conforme a diversidade da cooperação mexicana.

Desafios da avaliação da CSS e da CTr na AMEXCID

Na seção anterior, fica evidenciado que a AMEXCID incorporou ao planejamento o monitoramento e a avaliação como funções básicas das iniciativas de cooperação. Não obstante, ainda há desafios importantes mencionados pelos entrevistados na elaboração do presente estudo.

Na minuta do PROCID 2020-2024, esses desafios são reconhecidos, pois se menciona que apesar de relatórios finais de projetos serem elaborados na AMEXCID, posteriormente não há acompanhamento nem sistematização destes. Além disso, não se conta com critérios homogêneos que permitam

haver avaliações agregadas das iniciativas de cooperação mexicana (PROCID, 2020).

“É necessário se fomentar e manter uma cultura de monitoramento e avaliação, que permeie todas as áreas e níveis de atuação, sobretudo, dos tomadores de decisões de alto nível.”

Esse último ponto apresentou-se polêmico para os entrevistados da AMEXCID, uma vez que uma parte deles consideram que é importante contar com certos marcos e bases comuns para o monitoramento e a avaliação, mas também é necessário que não haja uma

uniformização completa dessas funções, visto que praticamente todas as iniciativas de cooperação são diferentes entre si. Contudo, outra parte dos entrevistados mostraram-se alinhados com o PROCID e veem urgentes as ações voltadas a uma uniformidade a fim de se contribuir à institucionalização dessas funções.

Por outro lado, os entrevistados concordaram que há necessidade de fomentar e manter uma cultura de monitoramento e avaliação dentro da agência, permeando todas as áreas e níveis de atuação, sobretudo, os tomadores de decisões de alto nível, os quais, muitas vezes, não reconhecem o valor gerado pela aplicação dessas funções na cooperação mexicana. Nessa cultura de avaliação, devem-se envolver os atores direta ou indiretamente vinculados aos programas e projetos, tanto fora como dentro da agência.



Somado a isso, os entrevistados avaliaram como imprescindível fomentar um processo de aprendizagem contínuo em avaliação, permitindo a incorporação de metodologias inovadoras e consonância com os novos desafios avaliativos da agência, como a recente coordenação e gestão de programas sociais no Triângulo Norte da América Central, objetivando atuar nas causas da origem da migração nesses países.

Uma das preocupações técnicas indicadas nas entrevistas como elaborar e monitorar projetos por meio de indicadores robustos que possam ser incorporados às avaliações e a outros exercícios de prestação de contas.

Outro dos desafios mencionados é conectar as funções de monitoramento e avaliação com outras fases do ciclo de vida do projeto para que estas últimas não fiquem dissociadas do processo de planejamento e gestão.

“Outro desafio é como conectar o monitoramento e a avaliação com as outras fases do ciclo de vida do projeto para que estas últimas não fiquem dissociadas do processo de planejamento e gestão.”

Nessa mesma linha de pensamento, os entrevistados da AMEXCID referendaram a necessidade de haver um sistema de capacitação constante, permitindo o reforço de seus conhecimentos em monitoramento e avaliação, assim como atualização sobre as tendências acadêmicas e profissionais nesses temas. Desta forma, é preciso que haja um programa de capacitação continuada que estimule a interação entre os servidores públicos de dentro e fora da agência.

Por último, outro dos desafios mais mencionados nas entrevistas é a sobrecarga de funções que realizam, o que, frequentemente, age em detrimento do tempo destinado a realizar um monitoramento e avaliação com a qualidade necessária que requerem esses processos. Como a maioria das avaliações são internas, esses exercícios são realizados pelos próprios operadores que participam da gestão do projeto, de maneira que atuam como “juiz e parte” nas avaliações.

Gestão do conhecimento na AMEXCID

O Regulamento Interno da SRE determina que a Diretoria de Planejamento e Avaliação da AMEXCID é a encarregada de atuar como elo de ligação na construção e atualização dos diversos sistemas de registros contemplados na LCID, bem como de concentrar e apresentar essa informação ao



Conselho Consultivo com vistas a subsidiar o processo decisório relativo à cooperação para o desenvolvimento.

Por sua vez, a Diretoria Geral de Operação de Projetos no México tem o mandato de “coordenar o acompanhamento, a transferência e o recebimento de recursos, bens, conhecimentos e experiências dos governos estrangeiros a instituições mexicanas na área de promoção e cooperação internacional para o desenvolvimento, bem como expedir a documentação correspondente” (DOF, 2021). Diante disso, há previsão para essa unidade liderar uma estratégia de gestão do conhecimento.

“A AMEXCID publica constantemente uma variedade de documentos contendo informações sobre cooperação, como o Relatório de Atividades e/ou Resultados do PROCID, bem como outros relativos às reuniões do Conselho Consultivo.”

A AMEXCID publica constantemente uma variedade de documentos contendo informações sobre cooperação, como o Relatório de Atividades e/ou Resultados do PROCID, além de outros sobre as reuniões do Conselho Consultivo, semestral e anualmente, conforme as obrigações jurídicas dessa agência e com vistas a fortalecer o processo de transparência e prestação de contas.

Por outro lado, a Unidade de Transparência da SRE realiza a tramitação de diversas solicitações de informação por parte dos cidadãos com relação às atividades realizadas pela secretaria e seus órgãos desconcentrados. Essa informação deve estar sujeita à legislação vigente, como a Lei Federal de Transparência e Acesso à Informação Pública (LFTAIF).

A própria LCID determina que a AMEXCID deve divulgar os resultados e benefícios da CID, coordenando a coleta da informação submetida pelas diversas entidades da administração pública, e, pontualmente, especifica que essa agência é responsável por administrar o registro e sistema de informação sobre a cooperação (Art. 10, Fracc. VIII).

O Registro Nacional de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (RENCID) é o instrumento por meio do qual são compiladas as informações sobre a cooperação oferecida pelo México, de maneira que é um banco de informações, evitando duplicidade de esforços pelas diversas iniciativas. O RENCID é administrado pela agência, mas alimentado pelas entidades que possuem projetos de cooperação.



Internamente, a agência dispõe do InfoAMEXCID, um instrumento que compila as informações sobre os projetos de CID, permitindo uma atualização de dados sobre a cooperação e facilitando o monitoramento dos projetos com base na Metodologia de Marco Lógico e considerando para tanto o desenho do projeto e o monitoramento físico e financeiro (AMEXCID, 2019).

“O RENCID é um instrumento que compila informações sobre a cooperação e é alimentado pelas contrapartes técnicas, ao passo que o InfoAMEXCID é interno e facilita o monitoramento de projetos.”

A partir de 2018, o México conta com o Catálogo de Capacidades Mexicanas, que é uma ferramenta de compilação das melhores práticas e experiências comprovadas relativas à oferta mexicana de cooperação. A revisão desse catálogo permite aos parceiros identificarem sinergias ou áreas de oportunidades ofertadas pelas diversas entidades mexicanas.

A AMEXCID conta com uma estratégia de divulgação e comunicação, cujos principais meios são a sua página eletrônica e as suas redes sociais, nas quais publica eventos, notícias, atividades, chamadas públicas, bolsas de estudos, cursos, e outras informações sobre a cooperação. Com isso, fomenta-se uma gestão de conhecimento sobre a cooperação que vai além da própria agência de cooperação.

Desafios da gestão do conhecimento na AMEXCID

A AMEXCID implementou diversos instrumentos que contribuem para a gestão do conhecimento tanto dentro como fora da instituição, sobretudo

em relação à informação geral sobre cooperação para o desenvolvimento. Todavia, isso não se aplica ao vínculo dos processos, evidências coletadas e resultados das avaliações.

“O principal desafio encontra-se na incorporação de um evento de monitoramento e avaliação, na gestão do conhecimento, primeiramente dentro da agência por meio do intercâmbio de lições aprendidas.”

Por conseguinte, o desafio é como incorporar um evento de monitoramento e avaliação na gestão do conhecimento, primeiramente dentro da agência, por meio do intercâmbio



de lições aprendidas entre as diversas diretorias, e depois fora da agência, com a geração ágil de documentos que permitam transmitir o acúmulo de conhecimentos por essa instituição.

Os entrevistados da AMEXCID reconhecem a necessidade de criar mecanismos internos que permitam um diálogo e interação entre as distintas diretorias com vistas ao compartilhamento de boas práticas e experiências, assim como fracassos identificados nas iniciativas de cooperação o que em princípio se propõe fazer com atividades que visem incentivar a participação e inclusão dos servidores públicos em todos os níveis de atuação, e não apenas no alto nível do processo decisório.

De acordo com os entrevistados, a gestão do conhecimento é uma função com importantes áreas de oportunidade dentro da agência, principalmente porque atualmente há pouquíssima comunicação entre as áreas, de forma a possibilitar a incorporação de lições aprendidas, e não apenas os dados e informações reportados nos sistemas existentes (InfoAMEXCID e RENCID). Isso contribuirá para o fortalecimento institucional da agência, que poderá aprender com seus próprios erros e acertos.





Agência Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AGCID)

O Chile construiu uma imagem de parceiro regional interessado em compartilhar suas experiências bem-sucedidas com outros, sendo a CSS e a CTr as modalidades de cooperação essenciais. Esse país norteia-se por princípios da CSS reconhecidos internacionalmente e no âmbito latino americano e busca fomentar a integração regional com seus países vizinhos (AGCID, 2015).

A AGCID foi criada em 1990 como a instituição de nível central para a coordenação da cooperação chilena, cujo objetivo é captar, fornecer e administrar os recursos destinados a esta área. Esse órgão está vinculado inicialmente à Presidência da República por meio do Ministério do Planejamento e Cooperação (MIDEPLAN) e, posteriormente, ao Ministério das Relações Exteriores (MINREL), possuindo personalidade jurídica e patrimônio próprio.

A Lei nº 18.989 de 1990 criou a AGCI como um serviço público descentralizado com o objetivo de coordenar a ajuda recebida pelo país, incluindo-se, nesse marco legal, o Programa de Cooperação entre Países em Desenvolvimento (CTPD), que está em funcionamento desde 1993 e faz parte dos instrumentos estáveis da AGCID para promover a cooperação entre o Chile e países de similar ou menor nível de desenvolvimento⁸.

Posteriormente, com a Lei nº 19.999 de 2005, essa agência de cooperação passou a estar subordinada à Presidência da República por intermédio do Ministério de Relações Exteriores. Em 2018, a Lei nº 21.080 modificou o nome dessa instituição, agregando o termo “desenvolvimento” ao final (AGCID).

“A cooperação chilena transcende a dimensão de crescimento econômico, abrangendo um contexto mais amplo e inclusivo e promovendo a dignidade das pessoas, a justiça social, os direitos humanos e a sustentabilidade.”

⁸ O programa CTPD é financiado com recursos próprios e complementado com outras fontes externas de doadores bilaterais e multilaterais que atuam na implementação de iniciativas de cooperação triangular.



Os objetivos estratégicos da agência são avançar em direção ao desenvolvimento inclusivo e sustentável, fortalecer as parcerias para o desenvolvimento compartilhado e consolidar o sistema nacional de cooperação internacional para o desenvolvimento. A cooperação chilena transcende a dimensão exclusiva de crescimento econômico, abrangendo um contexto mais amplo e inclusivo, promovendo a dignidade das pessoas, a justiça social, os direitos humanos e a sustentabilidade.

No início da pandemia do COVID-19, em março de 2020, foi aprovada a Resolução 3 para definir a nova organização interna da AGCID com o propósito institucional de modernizar o MINREL, bem como a estrutura organizacional de sua agência de cooperação (Biblioteca do Congresso Nacional do Chile, BCN, 2021).

Quanto aos recursos financeiros, essa agência de cooperação possui um orçamento, cujos recursos são anualmente alocados pelo Estado Chileno a fim de realizar as iniciativas bilaterais e triangulares, conhecidas como Programa de Cooperação Sul-Sul e Triangular do Chile.

Figura 15. Organograma da AGCID



Fonte e nota: Cada diretoria é formada por departamentos, unidades, seções e unidades conforme a Resolução 3 de 2020, não foram incluídas todas elas devido à limitação de espaço. As Unidades de Auditoria Interna, Estudos e Área de Comunicações estão diretamente subordinadas à Diretoria Executiva por meio da Chefia de Gabinete (BCN, 2021).



Os recursos humanos da AGCID , até o momento, compreendem 115 funcionários e funcionárias, dos quais dez são cargos fixos, 83 são contratos públicos anuais e 22 são contratos por honorários (informação fornecida pela AGCID).

No âmbito das instituições públicas chilenas, conta-se com um Sistema de Monitoramento de Desempenho (SMI), composto por indicadores associados a produtos estratégicos e a indicadores transversais, que analisam a gestão integral. Nesse contexto, a AGCID elabora e publica anualmente um relatório denominado Balanço da Gestão Integral (BGI), no qual são apresentados os resultados das diversas áreas de atuação da agência.

O planejamento da cooperação é realizado de forma plurianual, conforme a Política Chilena de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, até 2030, e com a Estratégia de Cooperação implementada entre 2015-2018 (AGCID, 2015).

Quanto às modalidades de cooperação de interesse para o presente estudo, destaca-se que a CSS chilena está orientada à transferência técnica e à formação de capital humano entre os países em desenvolvimento, principalmente com aqueles da América Latina e do Caribe, regiões prioritárias para a política externa chilena.

“A CSS chilena está orientada à transferência técnica e à formação de capital humano entre os países em desenvolvimento, principalmente na América Latina e no Caribe.”

Como fica evidenciado na CSS e CTR do Chile, tanto a transferência técnica como a formação de capital humano compartilham os recursos orçamentários.

Na AGCID também foram criados e mantidos vários fundos para a cooperação em esquemas horizontais, como o Fundo Chile Contra a Fome e a Pobreza, o qual tem permitido estreitar laços com mais de 30 países de diversos continentes; o

Fundo Conjunto de Cooperação entre o Chile e o México e o Fundo Transfronteiriço Argentina-Chile para a execução de cooperação descentralizada; e o Fundo de Cooperação Triangular Misto Chile-Espanha.



Avaliação da CSS e da CTr na AGCID

Com a recente organização interna da AGCID, a Divisão de Cooperação tem como funções propor, negociar e implementar diferentes iniciativas de cooperação, tanto as que o Chile recebe como as que o país oferece a terceiros países, enquanto que o Departamento de Cooperação Sul-Sul e Desenvolvimento Nacional (subordinado à dita divisão), por meio da Unidade de Programas de Cooperação, é responsável de executar e monitorar todas as atividades de CSS e para o desenvolvimento nacional.

Igualmente, cabe ao Departamento de Negociações Internacionais coordenar com todos os departamentos da agência, a identificação e formulação de diferentes iniciativas de cooperação (bilaterais, trilaterais e multilaterais), assim

como a realizar as funções de monitoramento dessas atividades (BCN, 2021). Destaca-se que com a nova estrutura há mais ênfase no monitoramento que na avaliação da cooperação chilena.

“Destaca-se que, com a nova estrutura, há uma ênfase maior no monitoramento que na avaliação da cooperação.”

No tocante às diretrizes para as instituições públicas, há instrumentos que asseguram a transparência e prestação de contas da instituição, assim como o acompanhamento orçamentário dos recursos destinados a essa agência. Isso permite, assim, conhecer mais sobre a como é realizada a gestão da cooperação para o desenvolvimento.

A AGCID não possui uma área específica de avaliação nem um plano para essa função, mas, com a nova estrutura, se propõe a criação de uma área direcionada ao monitoramento. Apesar de não contar com essas capacidades, foram realizadas avaliações pontuais sobre programas de cooperação triangular e fundos de cooperação.

De acordo com os entrevistados da AGCID, a abordagem da avaliação da cooperação chilena deve ser diferenciada conforme o montante envolvido e a duração das iniciativas (programa, projeto ou ação direta).

A essa agência interessa elaborar avaliações estratégicas que estejam fundamentadas na geração de evidência sólida, assim como na identificação do valor agregado das diferentes intervenções, desde ações concretas até programas de maior envergadura. De qualquer maneira, é importante destacar as funções de elaboração, acompanhamento e monitoramento como o fundamento e a base que contribuem para o fortalecimento de qualquer tipo de avaliação.



Com respeito a uma orientação voltadas às avaliações, a AGCID reforça a importância de contar com esses instrumentos para a prestação de contas e informar sobre o desempenho dos diferentes recursos intervenientes nas iniciativas de cooperação: autoridades competentes do governo chileno e outras partes envolvidas (contrapartes, países parceiros, organismos internacionais, entre outros).

“Essa agência está interessada em elaborar avaliações estratégicas que estejam fundamentadas na geração de evidência sólida, assim como na identificação do valor agregado das diferentes intervenções.”

Da mesma forma, a AGCID também reconhece a importância das avaliações para o aprendizado sobre a cooperação e institucional. Nesse sentido, os entrevistados dessa agência reconhecem a importância de identificar e dar visibilidade aos resultados da CSS, especificamente daquela realizada com os países latino-americanos e caribenhos.

Um exemplo disso são as avaliações no marco dos diversos fundos de que a agência dispõe. Um caso pontual é o compromisso conjunto entre o Chile e o México para a melhoria conjunta do fundo existente entre os dois países em 2019-2021, o qual é gerido por suas respectivas agências de cooperação.

Como resultado da avaliação externa do Fundo Chile-México, uma equipe técnica bilateral foi formada para atender às recomendações. Essa equipe se propôs a sistematizar os resultados alcançados pelos projetos financiados com foco na geração de evidências, na formulação de recomendações que contribuam para a tomada de decisões conjuntas e na sua visibilidade.

“Para a avaliação do Fundo Chile-México foi formada uma equipe técnica que avalia projetos elaborados para formular recomendações que contribuam com a tomada de decisões conjunta para a consecução dos projetos.”

Esse processo requer informação de qualidade, que se obtém com um sólido sistema de monitoramento conjunto, mais do que com avaliações robustas. Por isso essa agência reconhece a importância de monitorar os avanços realizados e sistematizar aquilo que foi executado. No âmbito da



AGCID foram publicados alguns documentos que exploram a avaliação, como é o caso da Avaliação Conjunta com o México, realizada de forma compartilhada em 2019.

Com relação às iniciativas de cooperação sob a gestão do Chile, não há uma metodologia padronizada de monitoramento e avaliação, porém são empregadas estratégias ad hoc a cada projeto. Uma das ferramentas mais recorrentes no planejamento é a gestão do ciclo de vida do projeto, por meio da Metodologia de Marco Lógica (MML), a qual é útil tanto para a elaboração como para o monitoramento e avaliação diferentes intervenções.

Desafios da avaliação da CSS e da CTr na AGCID

Em seu estudo sobre a institucionalização da cooperação chilena, Leyva (2017) identifica, como um dos principais desafios, a construção de um sistema de acompanhamento e monitoramento na AGCID (LEYVA, 2017), considerando-se as capacidades e experiências existentes e sobre as quais se apoiam as funções mencionadas na prática cotidiana da instituição.

A maioria dos atores da AGCID entrevistados concorda com a necessidade de elaborar-se uma política interna de monitoramento e avaliação, um empreendimento sem dúvidas que passa pela identificação de metodologias e estratégias que possibilitem conhecer os resultados, e não apenas a gestão da cooperação.

A incorporação de metodologias inovadoras também é um desafio, visto atualmente existirem modelos de avaliação muito próximos das práticas da OCDE e, com base nas opiniões dos funcionários e funcionárias, isso requer modificações para que haja ferramentas mais adequadas aos objetivos e interesses da cooperação chilena, que, por sua vez, devem ser simples e fáceis de serem implementados.

Em consonância com a proposta de uma política, os entrevistados consideraram prioritário promover a ideia de uma área ou departamento dedicado às funções de monitoramento e avaliação de projetos composta por uma equipe técnica especializada tanto na cooperação

“Alinhados com a proposta de uma política, os entrevistados consideraram prioritário desenvolver a ideia de uma área dedicada às funções de monitoramento e avaliação, além de outras ferramentas, como um Plano de Avaliação.”



para o desenvolvimento como na sua gestão, uma unidade que seja possível elaborar outros instrumentos, como um Plano de Avaliação, que inclua as prioridades para avaliar, na AGCID, os diversos tipos de avaliação, conforme uma GpR e um planejamento estratégico.

A GpR também deve permear o monitoramento e a avaliação. De acordo com os entrevistados, é imprescindível definir: o que se deseja avaliar; por que e para que avaliar dentro da agência. Igualmente, se deve responder

“A ênfase é colocada na realização de um planejamento mais robusto que possibilite haver um maior controle dos projetos e, obviamente, realizar, monitorar e avaliar.”

perguntas voltadas a como avaliar, quem deve avaliar etc., de forma que haja clareza em relação a essas funções, conforme as capacidades e recursos humanos da agência.

Quanto aos aspectos técnicos das avaliações, os entrevistados destacaram como um desafio acompanhar, monitorar e avaliar diversas iniciativas de CSS e CTr. Também ressaltaram a necessidade de se realizar um planejamento mais robusto, possibilitando um maior controle dos projetos. Por conseguinte, é imprescindível

conhecer também outras metodologias de planejamento de projetos além das clássicas, como o Marco Lógico.

Os projetos da AGCID costumam ter uma duração curta (de um a dois anos) em comparação com os que realizam outras agências. Nesse sentido, é importante elaborar estratégias de acompanhamento, monitoramento e avaliação que visem analisar os efeitos intermediários, finais e, uma vez concluído o projeto, os posteriores à realização dessas intervenções.

Gestão do conhecimento na AGCID

No recente regulamento da AGCID houve a inclusão de uma Unidade de Estudos, subordinada à Diretoria Executiva, que ficará encarregada de realizar, coordenar e supervisionar estudos que demonstrem e analisem a situação da cooperação internacional. Além disso, no item 3 da nova estrutura se menciona a função de gestão do conhecimento como uma de suas atribuições.



Pontualmente, menciona-se que a Unidade de Estudos deverá coletar e sistematizar a informação necessária para gerir o conhecimento na área de cooperação internacional, tendo também a atribuição de definir dire-

“A Unidade de Estudos coletará e sistematizará informações para a gestão do conhecimento e também elaborará e apresentará estatísticas, dados e informações com vistas ao planejamento estratégico da agência.”

trizes para a elaboração e apresentação de estatísticas, dados e informações com vistas ao planejamento estratégico da agência.

Como evidenciado nas seções anteriores, a AGCID destaca-se pela publicação de informação periódica sobre suas iniciativas de cooperação, principalmente em sua página *web*, onde há informação atualizada sobre as iniciativas de cooperação e da própria agência.

Além disso, a AGCID conta com um Centro de Documentação, em que implementou algumas linhas de ação em gestão do conhecimento, compilando informação especializada sobre cooperação internacional para o desenvolvimento. Também publica um boletim digital semanal que coleta e divulga informações, notícias e recursos bibliográficos sobre cooperação internacional para o desenvolvimento com foco no que é produzido na América Latina e no Caribe, sem deixar de incluir notícias da atualidade no mundo.

Na AGCID foi contemplada a realização de um Plano Integral de Comunicações com vistas a melhorar os processos de uso da informação e a contribuir com a sua visibilidade. Destaca-se que vem se utilizando o conceito de “Educação para o Desenvolvimento” para sensibilizar a sociedade chilena sobre a importância da CIDE da solidariedade (AGCID, 2018).

“Foi contemplada a realização de um Plano Integral de Comunicações que melhore os processos de uso da informação. Também tem sido promovida a “educação para o desenvolvimento” para sensibilizar a sociedade chilena sobre a importância da CID.”

Como parte do fortalecimento da AGCID, na Estratégia 2015-2018 foram lançadas as bases de um Sistema Nacional de Informação da Cooperação, contendo três eixos:



- > Mais complementariedade e sinergia entre os atores da cooperação com vistas à implementação das estratégias;
- > Com o Programa de Gestão da Informação, objetiva-se incluir o uso de um espaço digital e de tecnologias e gestão da informação;
- > Fortalecer o Conselho da Sociedade Civil – AGCID para contribuir com a definição de novas estratégias.

Desafios da gestão do conhecimento na AGCID

De acordo com os entrevistados da AGCID, o principal desafio é o compartilhar e a sistematizar do volume de informação gerada nas iniciativas de cooperação, de forma a convertê-la em um processo de aprendizagem institucional.

Todos os entrevistados concordaram que outro desafio da AGCID é poder contar com processos robustos de sistematização da informação com base no monitoramento dos programas, projetos e atividades, de maneira a

“A GpR é imprescindível para se ter clareza sobre o que se quer sistematizar, para que e qual a melhor maneira de fazê-lo, por meio de processos simples que não sobrecarreguem as atividades cotidianas dos funcionários.

possibilitar a sua coleta, processamento e a incorporação no processo decisório dentro da agência. A ausência dos mesmos processos se percebe com relação às avaliações.

Do ponto de vista da GpR, é imprescindível ter clareza sobre o que se quer sistematizar, para que e qual a melhor forma de fazê-lo, por meio de processos simples que não sobrecarreguem as atividades cotidianas dos funcionários. Nessa mesma linha, os entrevistados valorizaram como prioritário o desenho conjunto de mecanismos de intercâmbio

de conhecimentos com os quais se construam pontes de diálogo entre as diferentes áreas da AGCID e outros atores externos relevantes.



Para fortalecer o vínculo entre a informação gerada nas avaliações realizadas e a gestão do conhecimento institucional, é importante ter em consideração as novas atribuições da Unidade de Estudos, entre as quais estão previstas várias atividades, como a realização de círculos de aprendizagem entre pares, tanto entre os funcionários da agência como os diversos parceiros do projeto, academia e, inclusive, outras agências de cooperação, a fim de se estimular a aprendizagem horizontal dentro e fora da AGCID.





Agência Presidencial de Cooperação Internacional da Colômbia (APC-Colômbia)

A Colômbia se caracteriza por ser um cooperante dual (recipiendário e fornecedor), o que a torna um ator dinâmico na cooperação para o desenvolvimento e parceiro relevante na oferta de CSS e CTr, principalmente na América Latina e no Caribe, e até mesmo em outras regiões do mundo (África, Sudeste Asiático, Eurásia).

Uribe (2014) descreveu como nos últimos dez anos a Colômbia registrou um processo de transformação econômica que a converteu em um país com altas expectativas de crescimento, o que “permitiu dar passos decisivos na gestão da cooperação com vistas a compartilhar seus conhecimentos e capacidades com outros países por meio de uma gestão muito ativa da Cooperação Sul-Sul, para consolidar-se como um ator líder no cenário internacional” (2014, p. 289).

A APC-Colômbia foi criada em 2011 como o órgão encarregado de gerir, orientar e coordenar tecnicamente a cooperação internacional pública, privada, técnica e financeira não reembolsável, bem como a ajuda humanitária recebida e oferecida pelo país (Decreto nº 4152).

“A APC-Colômbia foi criada em 2011 como o órgão encarregado de gerir, orientar e coordenar tecnicamente a cooperação internacional pública, privada, técnica e financeira não reembolsável.”

Trata-se de uma entidade subordinada à presidência que se norteia pela política externa conduzida pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE), que dita a política de cooperação e seu alinhamento com o Plano Nacional de Desenvolvimento, assim como outros compromissos internacionais.

O MRE determina a orientação política, as negociações bilaterais e multilaterais e o acompanhamento das diversas iniciativas da cooperação, enquanto que a APC-Colômbia gere e coordena os vários projetos de cooperação internacional. Antes da criação da agência, havia mecanismos, como o Fundo de Cooperação e Assistência Técnica (FOCAI) de 1996, que foi criado como um instrumento dirigido a apoiar a cooperação técnica oferecida a outros países em desenvolvimento.



O Acordo 002 de 2021 determina que a APC-Colômbia terá um Conselho Gestor que será o principal órgão diretivo e administrativo, com o objetivo de definir e aplicar as diretrizes estratégicas de cooperação internacional conforme a política exterior, o Plano Nacional de Desenvolvimento e a Estratégia Nacional de Cooperação Internacional (ENCI) para o período de 2019-2022 (APC-Colômbia, 2019).

O Conselho Gestor é formado pelo Diretor do Departamento Administrativo da Presidência da República, o Ministro de Relações Exteriores, o Diretor do Departamento Nacional de Planejamento, o Ministro da Defesa Nacional e três representantes designados pelo Presidente da República da Colômbia.

Figura 16. Organograma da APC-Colômbia



Fonte: Elaborado a partir da página eletrônica da APC-Colômbia (2021). As Diretorias são formadas por grupos de diferentes áreas temáticas. A Diretoria Geral conta com o Grupo de Trabalho de Planejamento.

Quanto aos recursos humanos da APC-Colômbia, em 2018 havia cerca de 136 funcionárias e funcionários, sendo 83 da área administrativa (46 com cargos fixos e 37 com cargos temporários) ao redor de 20 cargos de livre nomeação e 32 consultores externos (AMEXCID-GIZ, 2019).



Para a APC-Colômbia, a CSS é a cooperação realizada entre países em desenvolvimento por meio do intercâmbio de recursos e experiências, sem condicionalidades e em igualdade de condições. Os custos da CSS são assumidos conjuntamente, o que não implica haver participações proporcionais.

Por outro lado, a CTr combina a cooperação tradicional com a CSS, objetivando beneficiar um país em desenvolvimento. Para a APC-Colômbia, é importante destacar que essas modalidades devem estar alinhadas com a Agenda 2030 e os ODS, além de levar em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.

Em seu estudo sobre as lições aprendidas e os desafios para a articulação da CSS, Ponce (2017) enfatiza como a cooperação colombiana realizou um grande esforço para desenvolver modalidades próprias dos países latino-americanos, como a CSS e a cooperação descentralizada, fortalecendo as capacidades dos atores locais, especificamente, por meio de programas mais emblemáticos, como o Saber Fazer Colômbia e a Cooperação Col-Col.

O Saber Fazer Colômbia busca promover com os parceiros internacionais um portfólio de experiências nacionais e territoriais por meio do intercâmbio de conhecimento e a apropriação por parte desses atores. Já a Cooperação Col-Col é uma estrutura voltada ao interior do país a fim de promover o desenvolvimento local entre os diversos atores e, posteriormente, buscar formas de internacionalizar suas capacidades por meio da CSS ou CTr (APC-Colômbia, 2017).

Dessa forma, a CSS se tornou um instrumento que possibilitou a Colômbia captar recursos e direcioná-los à resolução de conflitos sociais internos e à construção da paz, gerando um processo de aprendizagem, incorporado nas iniciativas que o país começou a oferecer por meio da CSS e CTr (Marín, 2017).

“Nota-se um ativismo colombiano tanto na AGCED como em outras agências vinculadas à CSS, o que o caracteriza como negociador e catalizador.”

Com relação às diferentes agendas internacionais, nota-se um ativismo colombiano tanto na AGCED como em outras agências vinculadas à CSS (PABA+40), o que o caracteriza como negociador e catalizador. Inclusive, Lemus e Santacruz (2015) apoiam que esse país se posicionou como um país “argamassa” entre os modelos de cooperação Norte-Sul e o Sul-Sul.



Avaliação da CSS e da CTr na APC-Colômbia

A APC-Colômbia planeja seus projetos de acordo com a ENCI 2019-2022, a qual tem o objetivo de responder às mudanças na cooperação e definir as diretrizes para a articulação entre as diferentes entidades participantes, fortalecendo capacidades e a aplicação da normativa relativa à cooperação internacional (ENCI, 2019).

A ENCI foi elaborada pelo governo colombiano por meio das entidades encarregadas da coordenação da cooperação internacional, isto é, o MRE, a APC-Colômbia e o Departamento Nacional de Planejamento (DNP), a fim de gerir uma cooperação mais inovadora, baseada em resultados e orientada ao estabelecimento de parcerias com atores múltiplos, respondendo, assim, às principais necessidades identificadas pelo país (ENCI, 2019).

No marco conceitual da ENCI 2019-2022, inclui-se o Ponto 6, que aponta que para garantir uma melhoria contínua da cooperação é necessário executar ações em prol da transparência, do monitoramento, da avaliação e da prestação de contas. Em vista disso, a mesma estratégia reconhece a importância de fortalecer essas capacidades, visando a propiciar uma sustentabilidade à cooperação colombiana (ENCI, 2019, p. 37).

Destaca-se que, desde 2007, a Colômbia conta com essas estratégias nacionais, além do Roteiro 2015-2018 como marcos estratégicos para nortear as iniciativas de cooperação, com base nas diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento, a política externa do país, o mandato presidencial para trabalhos no período pós-conflito e as diretrizes do Conselho Gestor da agência de cooperação.

Quanto ao monitoramento e à avaliação, há uma caixa de ferramentas, com um conjunto de recursos conceituais, metodológicos, formativos e procedimentais, que guiam a gestão (identificação, formulação, negociação, execução, monitoramento e avaliação de resultados) das iniciativas de CSS e CTr (programas, projetos e ações ou atividades), realizadas pelo Colômbia com seus parceiros regionais e extrarregionais.



Quadro 5. Caixa de Ferramentas para o fortalecimento da CSS

1. Recursos metodológicos		
Indicadores para a elaboração de projetos de CSS e CTr.	Ferramentas para a formulação de projetos de cooperação internacional.	Dar seguimento à gestão e avanço do projeto e identificar os fatores que favoreceram ou limitaram sua execução para a tomada de decisões oportuna.
	Abordagens de agregação de valor, quantificação e identificação da oferta de CSS da Colômbia.	Instrumentos de intercâmbio.
2. Recursos formativos		
Vídeos sobre a identificação e elaboração de projetos.	Material com explicação sobre os elementos mais complexos dos processos.	Elementos da elaboração.
Agenda e eventos de capacitação (webinários, diálogos e consultas).	Sistematização da execução de programas e projetos.	Programas bilaterais e regionais que permitam a consulta pública com os parceiros envolvidos.

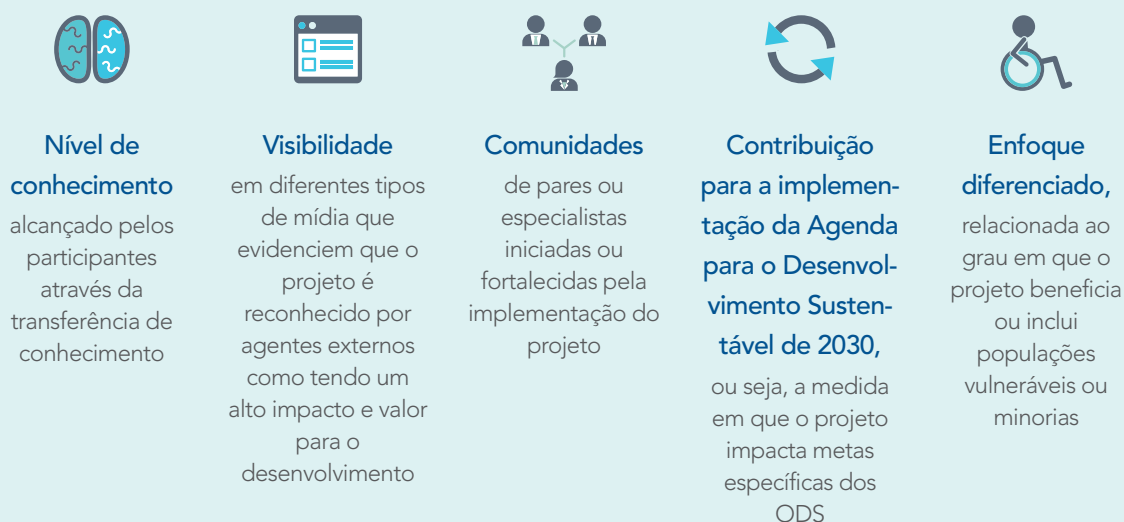
Fonte: Elaboração própria com base em informações da APC-Colômbia (2019).

Nesse conjunto de recursos se sobressai sua orientação quanto à metodologia e ao aperfeiçoamento das iniciativas de CSS, e também os aspectos formativos relacionados com o intercâmbio das aprendizagens geradas nas mesmas. De forma semelhante, um de seus recursos emblemáticos e inovadores é o seu Modelo de Quantificação e Agregação de Valor, elaborado pela APC-Colômbia para avaliar os projetos de CSS e CTr.

O Modelo de Quantificação e Agregação de Valor possui cinco componentes centrais que são avaliados para se determinar o impacto dos projetos ou o valor que agregam ao desenvolvimento dos participantes. Os componentes são apresentados a seguir:



Figura 16. Componentes do modelo de Agregação de Valor

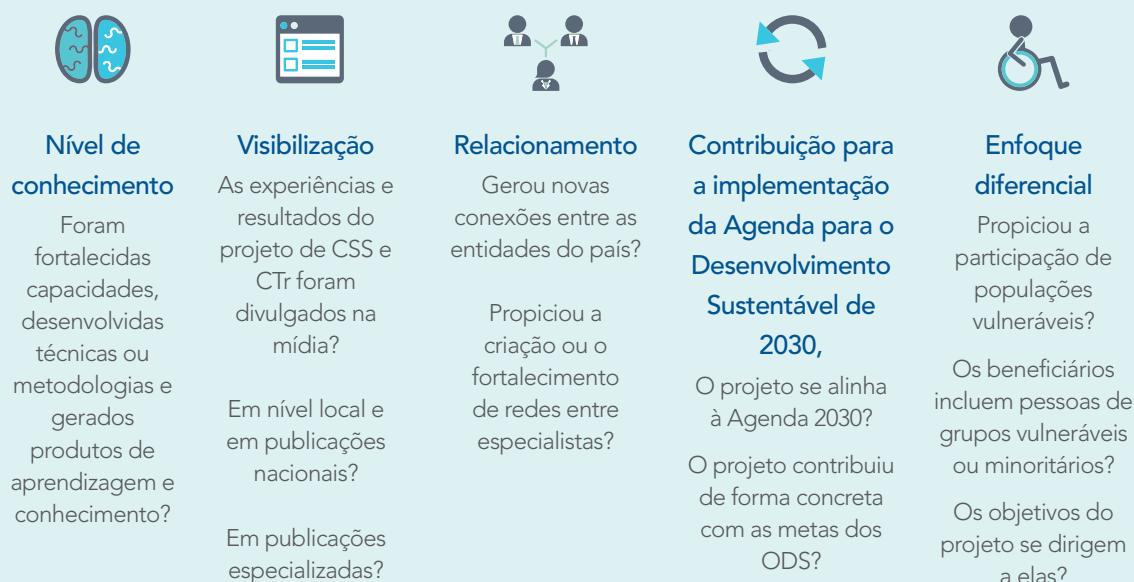


Fonte: Elaboração própria com base na informação apresentada pela APC-Colômbia no projeto MECSS.

Para a elaboração de cada um desses componentes, a APC-Colômbia identificou uma série de perguntas gerais para possibilitar conhecê-los e aprofundar mais sobre cada um deles a fim de se valorar o projeto de CSS e CTr, conforme mostrado a seguir:




Figura 17. Componentes e perguntas-chave do Modelo de Agregação de Valor



Fonte: Elaboração própria com informação apresentada pela APC-Colômbia no projeto MECSS.

Esse modelo integra as percepções dos múltiplos atores e/ou participantes de um projeto de CSS (entidades técnicas sociais) por meio das respostas que fornecem e também de uma qualificação que cada ator concede a cada componente, em uma escala numérica, como apresenta-se a seguir com relação ao componente “1.1 Conhecimento”.

Figura 18. Escala del componente 1.1

 1.1 Conhecimento	Valor
0. Não registra desenvolvimento de capacidades, competências ou habilidades.	0
1. Registra apenas o conhecimento das técnicas, métodos ou metodologias existentes.	1
2. Registra o fortalecimento das capacidades, competências ou habilidades existentes.	2
3. Registra o desenvolvimento de novas capacidades, competências ou habilidades.	3

Fonte: Elaboração própria com informação apresentada pela APC-Colômbia no projeto MECSS.

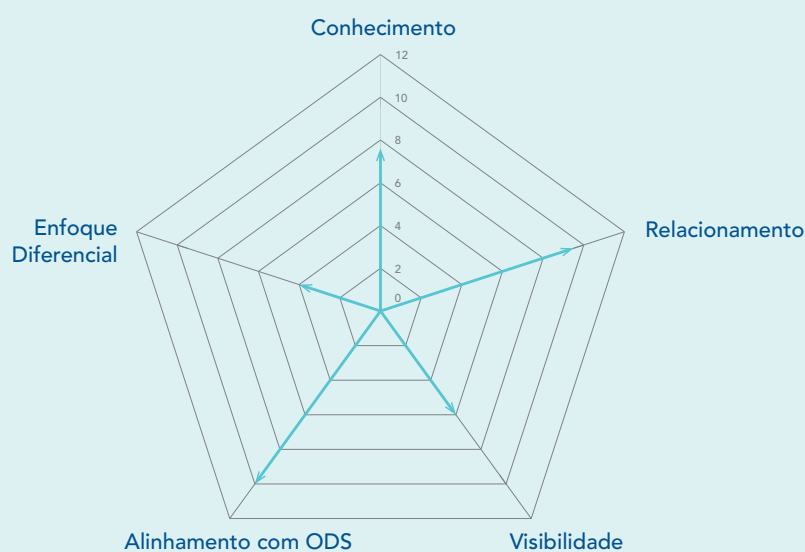


Em cada componente, atribuem-se valor a diferentes dimensões. Por exemplo, no componente “Nível de Conhecimento”, considera-se o seguinte:

- 1.1 Conhecimento, participantes que adquirem mais capacidades e competências ou aprimoram as habilidades já existentes;
- 1.2 Conhecimento, técnicas, métodos, saberes, metodologias desenvolvidas ou aprimoradas;
- 1.3 Produtos de aprendizagem elaborados.

Esse processo de avaliação permite representar de forma gráfica qual o valor que agrega o projeto, como é mostrado na figura seguinte, fornecida pela APC-Colômbia:

Figura 19. Gráfico da estimativa de valor e contribuição de um projeto de CSS e/ou CTr



Fonte: Elaboração própria com informação apresentada pela APC-Colômbia no projeto MECSS.

A APC-Colômbia iniciou a elaboração do Modelo de Agregação de Valor em 2015 e, ainda que, nas palavras dos entrevistados dessa agência, tenha sido um processo lento, também se construiu capacidades para sua aplicação nos vários programas e projetos de CSS e CTr.



O processo de aplicação desse modelo implicou sua apropriação, primeiramente, por parte dos servidores públicos da APC-Colômbia, o que se evidenciou em uma articulação e coesão em torno de um recurso inovador que surgiu nessa agência. Posteriormente, se efetuou sua extensão e difusão às contrapartes colombianas que executam os projetos de cooperação e que são agentes fundamentais para a avaliação por meio desse modelo.

“Esse modelo ultrapassa as fronteiras da administração pública colombiana, sendo compartilhado como uma boa prática da APC-Colômbia na avaliação da cooperação. É um recurso que se torna um insumo valioso a ser incorporado por outras agências.”

Em um terceiro nível, esse modelo ultrapassa as fronteiras da administração pública colombiana, sendo compartilhado como uma boa prática da APC-Colômbia na avaliação da cooperação. É um recurso que se torna um insumo valioso a ser incorporado por

outras agências ou instituições que realizam ações semelhantes e, sobretudo, naquelas que coordenam iniciativas de CSS e CTr na Ibero-América.

Além disso, para os entrevistados da APC-Colômbia, esse modelo contribuiu para unificar os critérios de avaliação dentro da agência, dotando de certa estrutura e institucionalização essa função nas iniciativas de cooperação, partindo da premissa fundamental da articulação entre atores múltiplos, tanto fora como dentro da Colômbia.

Nesse sentido, a APC-Colômbia busca avançar na padronização de certas ferramentas de monitoramento e avaliação que permitam que seus projetos sejam comparáveis entre si e, assim, tomar decisões políticas com mais subsídios, além de facilitar a prestação de contas ante os diversos entes públicos aos que a agência deve se reportar.

Desafios da avaliação da CSS e da CTr na APC-Colômbia

A APC-Colômbia vem se distinguindo por ser líder na busca de alternativas para o fortalecimento de suas capacidades em monitoramento e avaliação da cooperação em geral e da CSS e CTr, em particular. Um exemplo disso são as diferentes avaliações realizadas pela agência, bem como a elaboração, aplicação e disseminação de seu Modelo de Agregação de Valor.



Esse ativismo a colocou na posição de ator-ponte entre as diversas agências e entidades ibero-americanas para fortalecer essas capacidades e encontrar vínculos com esses atores, como o PIFCSS, que podem contribuir de alguma forma, como é o caso do projeto MECSS que deu origem ao presente documento.

Não obstante, os entrevistados da agência identificaram, contudo, importantes desafios relativos à institucionalização dentro da APC-Colômbia. O primeiro deles é impulsionar uma padronização de critérios uniformizados para o monitoramento e avaliação, que fomentem uma cultura institucional não apenas dentro dessa agência, mas também junto aos atores envolvidos no sistema colombiano de cooperação.

Para os entrevistados, na APC-Colômbia ainda não há um consenso sobre o motivo de se avaliar e, conseqüentemente, sobre quais avaliações realizar no monitoramento ou balanço dos programas e projetos. Esse é um processo que, por um lado, oferece subsídios relevantes para a produção de evidências, mas que por outro não tem conseguido avançar na institucionalização de uma cultura de avaliação.

Nesse sentido, outro desafio é que as ferramentas da APC-Colômbia sejam fáceis de serem comunicadas e complementadas por parte dos funcionários da agência e das contrapartes técnicas e parceiras. Com ênfase nisso, os entrevistados propõem tornar esses processos ágeis e pragmáticos sem que se perca a sua solidez técnica.

Com relação a recursos humanos, outro desafio identificado nas entrevistas é a necessidade de se profissionalizar o quadro de pessoal dedicado especificamente ao monitoramento e à avaliação, já que, muitas vezes, o funcionário que realiza a gestão e a operação do projeto é também quem o avalia, uma situação que não é a melhor quando se quer fortalecer o monitoramento e à avaliação.

“Os desafios relativos à institucionalização da APC-Colômbia são, primeiramente, o desenvolvimento de uma padronização de critérios uniformizados para o monitoramento e avaliação, de forma a promover uma cultura não apenas dentro instituição, mas também junto aos atores envolvidos no sistema colombiano de cooperação.”



Somado a isso, a sobrecarga de atividades em quem opera as iniciativas também impacta em algumas práticas adotadas pela APC-Colômbia, como o monitoramento *in loco* de projetos e, ainda mais, quando é necessário realizar acompanhamento e avaliação. Essa situação impede a implementação de ajustes nas iniciativas de CSS e CTr, os quais, muitas vezes, são feitos apressadamente e sem embasamento em evidências.

Finalmente, outro desafio relatado pelos entrevistados é como envolver os tomadores de decisão de alto nível, o que é necessário para institucionalizar o monitoramento e a avaliação como funções essenciais dentro da agência, de forma que sua prática não dependa do respaldo político e da liderança dos diretores vigentes, mas que seja construída e se institucionalize na APC-Colômbia.

Gestão do conhecimento da APC-Colômbia

A princípio, é importante mencionar que no Plano Institucional de Capacitação (PIC) da APC-Colômbia está contemplado um eixo de gestão do conhecimento visando à elaboração de processos de aprendizagem e organização com foco na criação, organização, transferências e aplicação de todo o conhecimento gerado nas iniciativas de CSS e CTr.

O PIC é formado pelos seguintes componentes:

- > **Indução:** visa que o servidor público construa uma cultura organizacional e da administração pública;
- > **Reindução:** voltada à integração dos servidores, em virtude das mudanças produzidas;
- > **Capacitação e segurança e saúde no trabalho:** busca socializar política e objetivos de interesse na área;
- > **Curso de inglês para os servidores;**
- > **Capacitação especializada de acordo com as temáticas da agência.**

Destaca-se que em 2017 os funcionários da agência identificaram 52 temáticas para capacitação nos termos do Plano Nacional de Formação e Capacitação da Colômbia, tais como valor público, gestão do conhecimento e governança para a paz, as quais foram desenvolvidas nos Programas de Aprendizado em Equipe e Espaços do Conhecimento (PAES).



Os PAES são um conjunto de atividades programadas e implementadas por um grupo de funcionários da agência para responder às necessidades de aprendizagem e aportar soluções aos problemas de seu contexto laboral, inclusive aquelas relativas ao intercâmbio de informação.

Na década de 2010-2020 foram identificados diversos exercícios de gestão do conhecimento implementados pela APC-Colômbia, entre eles o Sistema Integrado de Gestão, denominado Bússola, que é um aplicativo tecnológico desenvolvido para o monitoramento das iniciativas da agência de acordo com o planejamento estratégico e contemplando a gestão de documentos, a gestão de riscos e a gestão do talento humano, além de outros elementos necessários para a gestão institucional.

A APC-Colômbia lançou em 2010 outra plataforma pública, denominada Ciclope, como um mecanismo de visualização que permite localizar geograficamente os recursos utilizados na cooperação internacional do país, tanto da AOD recebida como das modalidades de CSS e CTr oferecida pela Colômbia. Dentro do Ciclope há informações sobre cada projeto, tais como objetivos, cooperantes envolvidos, executores, beneficiários, recursos e municípios envolvidos, entre outros.

A evolução das diferentes modalidades de cooperação, assim como das relações com os parceiros e as parcerias estratégicas estabelecidas com eles, fizeram com que houvesse uma constante revisão do Ciclope para ser um carregamento, sistematização e relatoria da informação de forma mais clara, eficaz e consoante a essas mudanças, orientando a busca de relatórios mais detalhados sobre o monitoramento de programas, projetos e ações de CSS e CTr.

Desde 2015, a APC-Colômbia publica o “Saber Fazer Colômbia” como um repositório de experiências nacionais e regionais documentadas com o objetivo de compilar aprendizados significativos e concretos, boas práticas e intercâmbios de conhecimentos na área de cooperação com o apoio do PNUD. Como resultado desse portfólio, em 2017 contava-se com 75 estudos de caso documentados na área de construção da paz e desenvolvimento sustentável.

“Desde 2015, a APC-Colômbia publica o ‘Saber Fazer Colômbia’ como um portfólio de experiências nacionais e regionais documentadas com o objetivo de compilar aprendizados significativos e concretos, boas práticas e intercâmbios de conhecimentos na área de cooperação.”



Além disso, é importante incluir algumas plataformas que, a partir da APC-Colômbia, foram desenvolvidas como o *Hub* do Conhecimento em Cooperação Sul-Sul, por meio do qual são compartilhadas aprendizagens e se articulam comunidades de prática na área de CSS. Em 2021, a APC-Colômbia oferecerá cursos de curta duração voltados para funcionários de diversos países do Sul Global.

Nesse contexto, a APC-Colômbia apoia financeiramente o Projeto Mesoamérica (PM) com vistas ao lançamento da Plataforma COOPERASÛR, como uma ferramenta útil para a oferta de cursos sobre conhecimentos técnicos, realizados por meio de tecnologias da informação, em um momento de reativação econômica da região após a pandemia da COVID-19. Isso demonstra o esforço da APC-Colômbia para disseminar a CSS e a CTr através de meios virtuais (Proyecto Mesoamérica, 2021).

Desafios da gestão do conhecimento dentro da APC-Colômbia

“Um desafio na gestão do conhecimento é consolidar laços de confiança entre os funcionários, bem como entre diferentes áreas para que se perca o medo de compartilhar e externalizar as diferentes experiências envolvidas na gestão das iniciativas de CSS e CTr.”

A APC-Colômbia tem vários pontos fortes no planejamento, monitoramento e avaliação que precisam ser orientados para melhorar a gestão do conhecimento. A este respeito, os entrevistados relatam que é importante continuar estimulando todo o pessoal técnico envolvido na CSS e na CTr a aprender com o que está acontecendo nessas iniciativas a fim de incorporar o aprendizado nos processos institucionais da agência.

Neste sentido, para os entrevistados, um dos desafios é manter e consolidar espaços de discussão plenária onde os resultados das avaliações sejam socializados, incluindo aqueles achados que não são satisfatórios, mas que representam um aprendizado valioso sobre o que funcionou e não funcionou na CSS e na CTr.

A continuidade desses espaços pressupõe gerar e consolidar laços de confiança entre os funcionários, bem como entre as diferentes áreas a fim de vencer o medo de compartilhar e externalizar as diferentes experiências, as quais não são inteiramente positivas na gestão dessas iniciativas.



Todos os entrevistados argumentam que, embora as bases para uma cultura de gestão do conhecimento já existam devido às experiências e boas práticas que foram implementadas, a APC-Colômbia precisa dar continuidade e dinamismo a essas ações, em grande parte porque o aprendizado institucional é um processo que não para e está em constante transformação, dependendo de múltiplos fatores dentro e fora da agência de cooperação.





Agência Uruguaia de Cooperação Internacional (AUCI)

O Sistema Nacional de Cooperação Internacional (SNCI) do Uruguai é formado pelo conjunto de atores que desempenham um papel na cooperação internacional do país. Nesse sentido, os órgãos do Poder Executivo (presidência da República, ministérios e outras entidades setoriais), os Poderes Legislativo e Judiciário, as entidades autônomas, os serviços descentralizados, os governos departamentais e municipais, assim como os órgãos de fiscalização podem ser identificados como parte do sistema.

De forma similar, o SNCI uruguaio é composto por agências, fundos e organizações de desenvolvimento e representações diplomáticas dos países cooperantes no Uruguai, organizações da sociedade civil, organizações do setor privado e instituições acadêmicas uruguaias.

A AUCI foi criada em dezembro de 2010 e opera sob os auspícios da Presidência da República. Ela conta com um conselho de administração e uma direção executiva nomeado pela presidência do país. Esta agência é responsável pelo planejamento, concepção, supervisão, administração, coordenação, implementação, avaliação, monitoramento e difusão das atividades, projetos e programas de cooperação internacional tanto a cooperação recebida como a oferecida (Lei nº 18.719).

“A AUCI é responsável pelo planejamento, concepção, supervisão, administração, coordenação, implementação, avaliação, monitoramento e difusão das atividades, projetos e programas de cooperação internacional, tanto a cooperação recebida como a oferecida.”

Segundo o estudo de Galeano (2019), o AUCI foi o produto de um processo de fortalecimento institucional de cooperação internacional, primeiro como estratégia para buscar alternativas de gestão e acesso a recursos diante da retirada de grande parte dos parceiros tradicionais de provedores cooperação do país, e segundo como resposta ao aumento da capacidade do país para começar a se engajar em novas modalidades de cooperação, como a CSS e a CTr.



O Uruguai fez parte do projeto piloto *ONE United Nations* que buscava identificar como fortalecer a estrutura institucional em um país que graduava-se como País de Renda Média Alta e começava a reforçar seu duplo papel de doador e receptor de cooperação, merecendo ter uma instituição ad hoc para atender a essas ações.

Em 2019, a AUCI apresentou a publicação da Política de Cooperação Internacional do Uruguai para o Desenvolvimento Sustentável até 2030. O documento se baseia na premissa de que a cooperação internacional é uma ferramenta essencial para apoiar a transição do Uruguai e do mundo para o desenvolvimento sustentável (AUCI, 2018).

A AUCI administra diferentes tipos de cooperação em que o Uruguai participa: Cooperação Tradicional; Cooperação Sul-Sul; Cooperação Triangular; Cooperação Regional e Multi-países; e Cooperação Multilateral. Especificamente, a CSS que o Uruguai recebe e oferece visa gerar e fortalecer as capacidades humanas e institucionais através do intercâmbio de experiências, conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável, buscando as melhores soluções adaptadas ao contexto local e nacional onde elas são aplicadas (AUCI, 2018).

Por outro lado, a CTr é definida, segundo o conceito acordado no âmbito da Cooperação Ibero-Americana, como uma forma de CSS envolvendo um conjunto de atores que, sendo todos capazes de efetuar diferentes tipos de contribuições (técnicas, financeiras ou outras), manter o exercício de três papéis: primeiro o de prestador, segundo o de prestador e receptor.

“Através da AUCI, a CSS visa gerar e fortalecer as capacidades humanas e institucionais através do intercâmbio de experiências, conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável, buscando as melhores soluções adaptadas ao contexto local e nacional onde elas são aplicadas.”

Nesse sentido, para essa agência, a CSS e a CTr estão estreitamente conectadas, tendo como particularidade o foco nas necessidades do parceiro receptor bem como nas capacidades com as quais ele pode contribuir enquanto país, fazendo com que a demanda corresponda à oferta. De modo geral, a CSS no Uruguai tem se concentrado na América Latina e no Caribe e é administrada através das Comistas realizadas com cada um desses países.



Avaliação da CSS e da CTr na AUCI

A AUCI não tem uma estratégia e/ou política de monitoramento e avaliação das iniciativas de cooperação em geral, nem de CSS e CTr em particular, embora esta questão seja uma das prioridades a serem desenvolvidas durante a atual gestão governamental.

Não obstante o acima exposto, é essencial destacar que na prática essas funções são realizadas através de diferentes iniciativas, embora se concentrem principalmente no monitoramento (reuniões trimestrais ou de médio prazo) ou no balanço geral dos programas bilaterais, assim como algumas avaliações enquadradas dentro de mecanismos específicos de cooperação que o Uruguai tem com outros países, como Alemanha, Espanha e México.

Com base nisso, esta agência de cooperação elaborou e aplicou algumas ferramentas para monitorar programas e projetos, tais como o Relatório de Atividades e o Relatório Final, através dos quais é possível ter um balanço agregado da execução das iniciativas de CSS e CTr.

De acordo com os entrevistados da AUCI, vários desses recusos foram desenhados levando em conta as experiências de outros países da região, como a Colômbia, cuja experiência serviu como insumo para as diferentes versões do documento de formulação de iniciativas de CSS.

A experiência mais concreta de avaliação dos projetos de CSS e CTr nos quais a AUCI participou se deu em relação a um dos projetos triangulares implementados no âmbito do Fundo Regional para Cooperação Triangular na América Latina e no Caribe. Nesse caso, além de ser uma avaliação externa, foi um processo de intercâmbio, geração e incorporação de aprendizado pela AUCI e seus parceiros.

Essa avaliação continha algumas das seguintes características:

- > Avaliação externa para a qual uma consultoria foi contratada;
- > Cerca de 24 pessoas participaram;
- > A avaliação destinou-se a ser uma “avaliação de avaliações” ou meta-avaliação das ações de CTr entre esses países;
- > Como resultado da avaliação, foi produzido um documento de boas práticas que não foi publicado;
- > Os resultados da avaliação permitiram que o projeto fosse reorientado;
- > Um dos desafios identificados foi como incorporar os resultados da avaliação no aprendizado institucional.



Esses exemplos, assim como os exercícios de monitoramento ou de balanço dos programas e projetos de CSS serviram para gerar evidências para a tomada de decisões conjuntas entre a AUCI e seus parceiros, principalmente com o objetivo de verificar o progresso dos projetos no âmbito dos programas bilaterais aprovados, assim como avaliar sua continuidade ou não.

Da mesma forma, esses exercícios fortalecem a confiança e as relações de trabalho entre a AUCI e as instituições técnicas participantes desses projetos cuja inclusão é essencial para fomentar uma cultura de monitoramento e avaliação no sistema de cooperação uruguaio.

“Os exercícios de monitoramento ou balanço dos programas e projetos de CSS serviram para gerar evidências para a tomada de decisões conjuntas entre a AUCI e seus parceiros, voltados principalmente a conhecer o progresso dos projetos.”

Desafios da avaliação da CSS e da CTr na AUCI

Os entrevistados da AUCI ressaltam que atualmente é possível identificar sobretudo desafios e questões relativas à avaliação da CSS e da CTr. Nesse sentido, é importante identificar esses desafios na voz dos próprios funcionários responsáveis pelas iniciativas, com o objetivo de delinear possíveis recomendações no sentido de fortalecer as capacidades relativas às funções acima mencionadas.

A AUCI monitora todas as iniciativas de SSC e CTr sob sua gestão com o objetivo de produzir um balanço geral das mesmas, e seguindo uma metodologia orientada por critérios qualitativos, levando em conta os atributos dos programas e projetos através das percepções dos diferentes atores envolvidos.

Por essa razão, é essencial que a AUCI reflita sobre o que deseja medir e/ou avaliar da CSS e da CTr, para quais propósitos e com que escopo. Tudo isso na lógica do

“A AUCI monitora todas as iniciativas de CSS e CTr sob sua gestão, com o objetivo de obter um balanço geral dessas iniciativas e seguindo uma metodologia orientada por aspectos qualitativos, na qual são levadas em conta as percepções dos diferentes atores.”



planejamento estratégico que contemple as diferentes capacidades e recursos que a agência já desenvolveu, assim como os desafios existentes em termos de capacidades institucionais, recursos financeiros e humanos.

“É importante elaborar uma metodologia de avaliação flexível que leve em conta as boas práticas realizadas pela AUCI e a experiência de avaliação de outras agências de cooperação.”

Nessa linha, a AUCI considera fundamental, antes de realizar exercícios de avaliação robustos, fortalecer as capacidades de planejamento/formulação de projetos que permitam contar com certos padrões e fazer avaliações comparadas das iniciativas implementadas. Isso se dá sob o entendimento de que, sem uma boa formulação das iniciativas, essas não poderão ser avaliadas.

Com relação a esse aspecto, é importante elaborar uma metodologia de avaliação flexível, derivada do aprendizado das boas práticas realizadas pela AUCI e das experiências de avaliação de outras agências de cooperação, como as envolvidas neste projeto do MECSS.

Por fim, outro desafio relatado pelos entrevistados da AUCI é como monitorar e avaliar com recursos humanos escassos, uma vez que poucos funcionários são designados para a coordenação e gestão de CSS e CTr e, embora seus perfis sejam altamente especializados, tanto acadêmica quanto profissionalmente, para desempenhar essas funções, muitas vezes estão saturados com as atividades administrativas associadas aos projetos, o que não lhes permite dedicar tanto tempo ao monitoramento e avaliação.

Gestão do conhecimento na AUCI

Com relação à gestão do conhecimento, é importante mencionar que a AUCI reporta informações com base nas disposições da Lei nº 18.381, que trata do Direito de Acesso à Informação Pública, assim como a transparência ativa da instituição. Com esse propósito, as informações são compartilhadas em conformidade com a legislação para que possam ser consultadas por outros atores interessados na cooperação uruguaia, dentro e fora do país.



No portal da AUCI é possível identificar diversos documentos com conteúdo referente à cooperação uruguaia e que promovem o compartilhamento dessas informações fora da agência.

Com relação às modalidades de CSS e CTr, destaca-se o documento “Oferta de la cooperación internacional de Uruguay a través de las Buenas Prácticas”, no qual são abordadas as capacidades nas quais o Uruguai conseguiu desenvolver experiências e conhecimentos que podem ser compartilhados por meio dessas iniciativas.

“A AUCI compartilha informações, conforme o estabelecido pela legislação para que possa ser consultada por outros atores interessados na cooperação uruguaia, dentro e fora do país.”

Da mesma forma, existe um guia para a execução das atividades de CSS cujo conteúdo é composto pelos passos a serem seguidos para acessar os recursos visando financiar as atividades no âmbito dos projetos do CSS.

Ambos os documentos, juntamente com outras publicações, contribuem para um maior conhecimento e alcance da CSS e CTr entre os diferentes atores do sistema de cooperação uruguaio, e ainda mais, entre outros atores regionais e internacionais.

Desafios da gestão do conhecimento na AUCI

Os entrevistados concordaram que a gestão do conhecimento é abordada de forma incipiente na AUCI, devido em grande parte, ao seu quadro limitado e que está focado na coordenação de iniciativas de CSS e CTr, sem ter espaço para liderar, projetar ou implementar mecanismos de gestão do conhecimento.

Com relação à captação e coleta de informações, os entrevistados declararam que a AUCI possui poucos instrumentos para sistematizar os dados e informações gerados através do monitoramento das iniciativas de CSS e CTr, por isso é necessário elaborar ferramentas digitais através das quais se possa relatar fácil e rapidamente e, em paralelo, implementar estratégias de treinamento em preenchimento, uma vez que esses relatórios são complementados principalmente por contrapartidas técnicas.

Os entrevistados também mencionaram que há poucos mecanismos de intercâmbio entre funcionários públicos nas diferentes áreas da AUCI e,



“É necessário estabelecer uma política de gestão do conhecimento através da qual a aprendizagem e os conhecimentos gerados pelos projetos e particularmente as descobertas e os resultados dos balanços gerais e avaliações sejam socializadas.”

portanto, sugerem que é necessário estabelecer atividades de gestão do conhecimento através das quais a aprendizagem e o conhecimento gerados pelos projetos sejam socializados, em particular, as descobertas e os resultados dos exercícios de monitoramento.

Para alcançar os objetivos acima, de acordo com os entrevistados, é prioritário fomentar relações de confiança entre funcionários de diferentes áreas da AUCI atra-

vés de reuniões ou atividades que permitam socializar as experiências em CSS e CTr e, gradualmente, implementar mecanismos mais abrangentes para o intercâmbio e a gestão do conhecimento.





6

**Análise
comparada**

Esta seção apresenta uma breve análise comparada das cinco agências participantes do projeto MECSS tendo em mente que a comparação se concentrará primeiramente na identificação das semelhanças e diferenças das cinco agências através da identificação de variáveis especificamente relacionadas ao monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento, e não a outros aspectos institucionais das agências de cooperação.

As variáveis analíticas são indicadas a seguir:

- > Marco normativo ou estratégico
- > Estrutura institucional
- > Abordagem conceitual do monitoramento e avaliações
- > Princípios e/ou critérios orientadores
- > Objeto da avaliação
- > Metodologias
- > Recursos humanos
- > Ferramentas e instrumentos
- > Produtos das avaliações
- > Vínculo com a gestão do conhecimento

Em um segundo momento, serão apresentados alguns pontos fortes e desafios das funções de monitoramento e avaliação, bem como de gestão do conhecimento nas agências participantes, levando em conta as informações que foram compartilhadas durante o projeto MECSS entre essas agências, bem como outras informações complementares coletadas durante esta consultoria.

A tabela comparativa completa com as variáveis analíticas das cinco agências de cooperação é apresentada no Anexo 2. Uma análise agregada de cada uma das variáveis é apresentada abaixo:

Marco normativo ou estratégico

As agências de cooperação analisadas possuem diferentes marcos normativos ou estratégicos que regulam a coordenação das diferentes iniciativas de cooperação e, especificamente, seu monitoramento e avaliação como funções públicas. Em alguns casos, como o do México, existem



leis que regulamentam a gestão e coordenação da cooperação, especificando dentro desses processos a importância do planejamento, monitoramento e avaliação.

No caso do México, o artigo 11 da LCID aponta a importância da obtenção de evidências para a tomada de decisões no âmbito da cooperação, colocando a avaliação como um recurso para este fim. Este artigo menciona, inclusive, que existem diferentes momentos de avaliação, dependendo do ciclo do projeto. Da mesma forma, as disposições da lei são apoiadas por vários documentos de planejamento, como o PROCID, para o período 2014-2018, e espera-se que essa tendência continue no novo PROCID. Uma situação semelhante existe no Uruguai através da Lei nº 18.719.

Nos casos do Brasil e da Colômbia, suas agências de cooperação têm o mandato claro de planejar, monitorar e avaliar as diferentes modalidades de cooperação, tanto do lado da oferta quanto da demanda. No caso brasileiro, essas funções têm sido apoiadas por decretos presidenciais que se aplicam a toda a administração pública e são orientadas para uma cultura de Gestão por Resultados.

No caso da Colômbia, destacam-se as estratégias nacionais ou roteiros de cooperação que derivaram dos decretos presidenciais e articulam o sistema nacional de cooperação, incluindo o monitoramento e a avaliação dentro desses marcos estratégicos.

Por fim, vale ressaltar também que o Chile acaba de lançar uma nova estrutura da AGCID que reforça a função de monitoramento das diferentes iniciativas de cooperação nas quais o país participa.

Estrutura institucional

A estrutura institucional, assim como o marco normativos, diferente em cada uma das agências de cooperação analisadas. Somente na AMEXCID se identifica a Diretoria de Planejamento e Avaliação como uma unidade técnica especializada nessas funções, que acaba de receber a incumbência conforme o disposto no Art. 68 do Regulamento Interno da SRE. Isso reflete um claro interesse em institucionalizar a prática de monitoramento e avaliação na cooperação mexicana.

Uma situação similar se apresentou recentemente na AGCID com a criação do Departamento de Negociações Internacionais para a identificação e formulação das diferentes iniciativas de cooperação (bilaterais, trilaterais e multilaterais), e também para a realização do monitoramento sobre as mesmas, o que revela a importância que a agência dá a esta função. A mesma ênfase



também é vista na AUCI, onde a importância de monitorar ou fazer um balanço dos programas, projetos e até mesmo das atividades é enfatizada.

Nos casos do Brasil, Colômbia e Uruguai, o monitoramento e a avaliação são realizados diretamente pelas coordenações ou diretorias responsáveis pela coordenação e/ou gestão das diferentes iniciativas de CSS e CTr, tanto em termos de oferta quanto de demanda, situação que muitas vezes representa uma sobrecarga para essas unidades encarregadas de múltiplas funções ao longo de todo o ciclo de iniciativas de cooperação.

Nas cinco agências de cooperação analisadas, o trabalho realizado através das Comistas é fundamental para a gestão das diferentes iniciativas, bem como para seu monitoramento e avaliação, tornando-as os instrumentos institucionais onde os processos de avaliação ocorrem. Dentro dessas comissões outros grupos técnicos ou de trabalho são formados especificamente para a avaliação de projetos, como os CAP no caso brasileiro.

Abordagem conceitual do monitoramento e avaliações

Na seção anterior deste estudo, onde cada uma das agências de cooperação é descrita, é evidente que cada uma delas tem suas próprias abordagens e conceitos do que são CSS e CTr, assim como a forma de avaliá-las. No caso do Brasil, a cooperação oferecida a outros países - em nível similar ou menor de desenvolvimento - é regida pelos princípios internacionais da cooperação Sul-Sul, que se referem a solidariedade, interesses compartilhados, ausência de condicionalidade, horizontalidade, entre outros.

A marca do Sul global está, em certa medida, presente nas outras quatro agências, embora em cada uma delas de maneira diferente. Por exemplo, no caso do Chile é essencial nortear sua cooperação pelos princípios internacionais da CSS a fim de promover a integração regional. Para a AGCID, a CSS é implementada através de transferência técnica e da formação de capital humano, como evidenciado na prática, pela oferta dinâmica de bolsas de estudo para cursos e outros programas de fortalecimento de capacidades.

Em resumo, em todas as agências o foco no intercâmbio e no fortalecimento de capacidades é chave, o que também é evidente no caso do Uruguai, cuja CSS se concentra em potencializar as capacidades humanas e institucionais dos países parceiros e no desenvolvimento sustentável.

Todas as agências de cooperação também buscam, através da CSS, fomentar as relações horizontais de intercâmbio que rompem com a lógica da cooperação tradicional e vertical. Por esta razão, no Brasil, na Colômbia e



no México enfatiza-se a necessidade de intercâmbio de aprendizado de mão dupla, bem como a partilha de custos pelos parceiros envolvidos, o que, não implica que a participação seja proporcional, como bem indica o caso da APC-Colômbia.

Em paralelo, é importante mencionar que a CSS gerida por essas agências leva em conta os interesses de todos os parceiros, o que lhe confere uma marca característica aos vínculos de cooperação que estabelecem e que se relacionam aos processos de monitoramento e avaliação que são realizados para avaliar essas iniciativas.

Princípios e/ou critérios orientadores

Os princípios e/ou critérios para avaliar a CSS e a CTr dentro das agências de cooperação estão estreitamente ligados à variável analítica anterior (abordagem conceitual), pois essa abordagem permeia diretamente a forma pela qual as iniciativas são monitoradas e avaliadas. Esses princípios e/ou critérios servem como diretrizes para as funções dentro das agências de cooperação.

Os princípios e critérios de CSS são levados em conta na avaliação em quase todas as agências, mas mais acentuadamente na ABC, na AGCID e na AUCI, enquanto no caso da AMEXCID há uma marcada tendência de uso dos critérios de avaliação da OCDE, que igualmente servem para avaliar a AOD ou outras modalidades de cooperação, embora a agência mexicana também inclua outros critérios globais Sul e transversais, que considera necessário medir através de avaliações.

Da mesma forma, na APC-Colômbia, há uma grande proximidade com a OCDE, da qual a Colômbia também é membro, mas com critérios do Sul e, sobretudo, com suas próprias contribuições inovadoras através de seu Modelo de Agregação de Valor, que fizeram com que o país se destacasse por suas contribuições originais para a avaliação da cooperação pelo e do Sul Global.

Nos casos da AGCID e AUCI também se destacam as contribuições com critérios próprios que utilizam, não só nas avaliações, mas também em seus programas, projetos e ações de CSS e CTr. A ênfase marcada em levar em conta os interesses dos países parceiros e a construção conjunta, cruzando a oferta com a demanda, como no caso da AUCI, ou incluindo critérios sociais como no caso da AGCID, são práticas orientadas para a redução das desigualdades tanto nas relações internacionais quanto nos objetivos que a cooperação busca alcançar.



Objeto da avaliação

Essa variável é relevante porque vários dos entrevistados nas agências de cooperação indicaram que é necessário definir objetivos claros sobre o que e para que avaliar as iniciativas de CSS e CTr, o que, na maioria das vezes não estão totalmente definidos, sobretudo nas agências uruguaia e a chilena, cujas práticas estão mais voltadas para o planejamento e monitoramento desses projetos do que para a avaliação.

No entanto, destaca-se que as avaliações são voltadas para as diferentes iniciativas realizadas pelas agências de cooperação (programas, projetos, ações etc.), embora o escopo varie dentro de cada uma delas. Por exemplo, muitos dos programas que a ABC tem na África são de tal envergadura que implementam avaliações de resultados e impactos com intenso trabalho de campo para coletar informações.

Por exemplo, no caso da agência mexicana, há um mandato para avaliar até mesmo o programa orçamentário de cooperação a cargo do SRE, bem como o PROCID, cujas atualizações baseadas em evidências estão incluídas na própria lei de cooperação mexicana. Da mesma forma, na experiência de avaliação da AMEXCID, programas regionais de grande escala foram avaliados com a ajuda de outras organizações ou atores regionais e internacionais.

Há também casos de experiência na avaliação de atividades ou ações de avaliação muito específicas, por exemplo, a APC-Colômbia tem entre seus objetivos a avaliação de programas, projetos, ações e atividades. É o mesmo caso do Brasil, que até avalia o que considera “ações simplificadas” de cooperação.

Na AGCID também existem avaliações externas como as realizadas nos projetos do Fundo Chile-México, mediante a contratação de consultorias para sua realização. Destaca-se que nesses processos de avaliação são formadas equipes técnicas com a participação de especialistas de ambas as agências cujo objetivo era implementar as sugestões dos avaliadores externos.

Metodologias

As metodologias de avaliação de CSS e CTr são diversas e não necessariamente padronizadas, mas destaca-se o caso da ABC, que possui ampla oferta de cooperação para diferentes regiões geográficas do mundo e, portanto, possui diferentes tipos de avaliação que negocia com os países parceiros, embora se baseie na metodologia da cooperação técnica bilateral que se realiza com a ALC ou com os países da África.



Tanto no caso brasileiro quanto no mexicano, as metodologias foram definidas dependendo do objeto a ser avaliado. Por exemplo, tanto para o programa orçamentário como para o PROCID da AMEXCID são realizadas avaliações com metodologias que analisam o desenho e os resultados desses programas-quadro de cooperação mexicana, enquanto que para programas ou projetos bilaterais, outras metodologias são aplicadas para analisar o progresso no meio do projeto ou no final do projeto.

Essas últimas avaliações também são realizadas pela ABC no âmbito das Comistas que têm com os países da ALC e outras regiões do mundo, mas também possui avaliações de resultados e impactos para algumas iniciativas que são realizadas com a África. Quanto a quem faz as avaliações, no caso brasileiro a maioria é interna, ou seja, envolve a própria equipe da ABC, mas em alguns casos são externas, como nas avaliações de cooperação trilateral com organismos internacionais ou regionais.

Todas as agências de cooperação analisadas possuem casos de avaliações externas. A AUCI também possui algumas boas práticas como a avaliação realizada no âmbito do Fundo Regional para Cooperação Triangular com parceiros da América Latina e no Caribe. Da mesma forma, a APC-Colômbia possui experiências similares, embora a maioria de suas avaliações continue sendo interna, nelas se aplica seu Modelo de Agregação de Valor com os recursos e capacidades humanas que possui, bem como suas contrapartes técnicas.

Recursos humanos

Ligado ao que foi tratado na variável anterior sobre quem e onde as avaliações são realizadas, também é importante analisar os recursos humanos que as agências têm para realizar o monitoramento e a avaliação da CSS e da CTr. Um denominador comum são os exercícios internos realizados pelos responsáveis tanto pela coordenação (nas agências) quanto pela operação (nas agências e/ou parceiros) de programas e projetos.

Mesmo no caso da AMEXCID, que possui uma Diretoria de Planejamento e Avaliação, esses exercícios são realizados principalmente pela equipe responsável pela coordenação e gestão de programas e projetos. No entanto, ter unidade contribui para coordenar as funções de monitoramento e avaliação com base em metodologias e instrumentos por ela definidos.

No caso brasileiro, foi identificada uma boa prática quanto ao envolvimento de pessoal de outras coordenações nos exercícios de monitoramento e avaliação, o que contribui para que haja diferentes perspectivas



na avaliação de programas e projetos de CSS e CTr. É o caso pontual do piloto de “avaliação cruzada” que está sendo realizado para um projeto de cooperação trilateral.

Ferramentas e instrumentos

Todas as agências de cooperação analisadas possuem diferentes tipos de instrumentos para planejar, monitorar e avaliar suas iniciativas de CSS e CTr. Cabe destacar que todas elas possuem modelos de relatórios para seus programas e projetos, atendendo na maioria dos casos a uma lógica de gestão do ciclo de projetos e, portanto, utilizando metodologias como o Marco Lógico.

As agências do Uruguai e Chile são mais orientadas para o acompanhamento e/ou monitoramento de suas iniciativas e, portanto, contam com ferramentas de planejamento como modelos de formulação de projetos, relatórios de atividades (intermediários e finais), além de relatórios de conclusão.

Por outro lado, em Colômbia e México as agências contam com caixas de ferramentas, com diferentes tipos de formatos que permitem planejar, monitorar e até avaliar projetos de CSS. São práticas importantes que tendem a padronizar a forma de avaliar nas agências de cooperação e contribuem para a construção de uma cultura de avaliação. Os instrumentos em cada uma dessas agências são o resultado da aplicação de capacidades humanas e técnicas, tornando-se o valor agregado da ação pública.

Por sua vez, no caso do Brasil, a agência também conta com ferramentas de monitoramento e avaliação que vêm sendo desenvolvidas nas coordenações responsáveis pela cooperação com as diferentes regiões; além disso, a ABC possui experiência na aplicação de instrumentos de coleta de informações como pesquisas, entrevistas, grupos focais, oficinas etc., os quais aplica nas missões de avaliação que realiza em determinados programas ou projetos de CSS e CTr.

Produtos das avaliações

Essa variável procura identificar os produtos e os possíveis usos das avaliações uma vez realizadas, incluindo, é claro, os exercícios de monitoramento realizados em cada uma das agências de cooperação analisadas. Vale destacar que todos possuem relatórios sobre seus programas e projetos, bem como o monitoramento e avaliação que são realizados. No entanto, são poucos os casos em que esses exercícios são divulgados nas agências e menos ainda são publicados para um público mais amplo.



Nos casos brasileiro e mexicano, há práticas inovadoras na comunicação das avaliações por meio de infográficos, relatórios ou outras estratégias que permitem compartilhar e ampliar o alcance de suas avaliações. Isso fica evidente em seus portais eletrônicos, onde algumas avaliações podem ser acessadas.

Todas as agências possuem publicações acadêmicas e de divulgação que, embora não tratem especificamente do monitoramento e avaliação de CSS e CTr, discorrem sobre as abordagens gerais dessas iniciativas e incluem aspectos relevantes para essas funções. Em especial, a APC-Colômbia dispõe de diferentes plataformas e mecanismos virtuais para divulgar esses exercícios na região e inclusive em outros espaços internacionais.

Vínculo com a gestão do conhecimento

Esta última variável analítica é central para este estudo e, de acordo com as informações coletadas e as respostas dos entrevistados, é uma das funções mais defasadas dentro das agências de cooperação analisadas, especialmente na sua relação com o monitoramento e a avaliação da CSS e CTr. No entanto, também há experiências importantes que precisam ser compartilhadas e melhor estudadas.

Esta variável leva em consideração a definição e composição da gestão do conhecimento de acordo com o PIFCSS (2021), que atribui a essa função três fases: captação, processamento e disseminação, dentro e fora das agências de cooperação. Em princípio, é importante mencionar que em agências como a AGCID e a AMEXCID, a gestão do conhecimento é integrada nas respectivas leis de cooperação ou, alternativamente, nos regulamentos internos.

Nos regulamentos recentemente aprovados no Chile e no México, a gestão do conhecimento é atribuída inclusive como função de alguma entidade específica dentro das agências de cooperação: Unidade de Estudos para o Chile e Diretoria Geral de Operação de Projetos no México. Isso revela a importância que essas instituições estão dando a ela e como a incorporam em seus diversos marcos regulatórios ou de planejamento.

No que se refere à captação e processamento do conhecimento, nos casos da ABC e da AMEXCID são identificados sistemas de coleta, sistematização e análise de informações sobre programas e projetos de cooperação, muitas vezes fazendo uma distinção entre os diferentes tipos de cooperação (SAP, SGPFin para o Brasil) ou entre os sistemas projetados para dentro e fora da agência de cooperação (InfoAMEXCID e RENID para o México).



No caso colombiano, a gestão do conhecimento está contemplada dentro da APC-Colômbia em seu Plano de Capacitação Institucional (PCI), orientado para o desenho de processos de aprendizagem, transferência e aplicação do conhecimento, é colocado em prática por meio dos PAES, mecanismos que estimulam a geração, troca e transferência de conhecimento nas equipes da agência de cooperação.

Na APC-Colômbia várias novas práticas de intercâmbio entre as diferentes unidades são identificadas por meio de reuniões periódicas nas quais os funcionários aprendem uns com os outros, tanto individual quanto institucionalmente. Essas sinergias se refletem na disseminação do conhecimento especificamente na agência de cooperação, na qual há importantes plataformas que disseminam o aprendizado sobre a CSS e a CTr tanto fora como dentro da instituição.

Alguns desses exemplos são as plataformas: Brújula, Cíclope, Hub de Conhecimento sobre Cooperação Sul-Sul e a Plataforma COOPERASÜR, algumas em fase de encerramento ou atualização, outras criadas recentemente, mas todas voltadas para a captação, processamento e disseminação de informações sobre CSS e CTr que permitem gerar conhecimento sobre essas práticas no sistema de cooperação da Colômbia, na região da América Latina e até internacionalmente.

Balanco geral de monitoramento e avaliação

A princípio, é relevante começar a identificar os pontos fortes do monitoramento e avaliação nessas agências de cooperação levando em conta que, como observado na análise institucional, as informações disponíveis são assimétricas, o que não depende da idade das agências, mas da evolução institucional registrada em cada caso, de acordo com múltiplos fatores nacionais e internacionais.

Esses pontos fortes por si mesmos representam uma espécie de boas práticas em termos de ações institucionais que foram desenhadas e implementadas pelas agências de cooperação para formar seus próprios sistemas de monitoramento e avaliação e podem se tornar referências viáveis a serem transferidas para os cenários institucionais de outras agências.



Quadro 5. Pontos fortes de monitoramento e avaliação em agências de cooperação dentro do projeto MECSS

Monitoramento e avaliação	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colômbia	AUCI
Pontos fortes	Possui valiosas práticas de avaliação devido ao volume e diversidade de suas iniciativas de CSS e CTr.	Possui marcos normativos, institucionais e financeiros para CSS e CTr.	Ampla geração de relatórios para prestação de contas e transparência pública.	País considerado ponte no sistema de cooperação internacional e na CSS e CTr.	Possui ferramentas de gestão de CSS que servem de base para monitoramento e avaliação.
	Monitora e/ou avalia tudo, inclusive as ações simplificadas.	O monitoramento e a avaliação estão associados ao planejamento do projeto.	Regulamento interno recente que exige monitoramento.	Possui caixa de ferramentas com instrumentos metodológicos e de formação.	CSS orientada para a intersecção da oferta (capacidades da AUCI) e da demanda (necessidades dos parceiros) e vice-versa.
	Os princípios de CSS estão presentes em suas avaliações.	Possui caixa de ferramentas com instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação.	Antecedentes e experiências relevantes em avaliações específicas no âmbito de CTr e fundos conjuntos.	Inovação com o Modelo de Agregação de Valor.	As avaliações intermediárias e/ou as reuniões de acompanhamento têm como objetivo auxiliar na tomada de decisões sobre a continuidade ou não dos projetos.
	A avaliação é caracterizada pela horizontalidade e flexibilidade.	Desenvolveu testes piloto dos instrumentos para avaliar sua utilidade.		Por meio desse modelo, busca identificar mudanças de comportamento e fortalecimento de capacidades.	
	Intensa negociação com parceiros e contrapartes durante todo o processo de avaliação.	Recebeu assistência técnica de organismos e outras agências de cooperação.		Estratégias de socialização e comunicação de avaliações.	
		Institucionalmente, possui uma área dedicada à avaliação da CID.			



Como se pode observar na tabela anterior, cada uma das agências possui pontos fortes particulares que correspondem às características de seus próprios sistemas nacionais de cooperação para o desenvolvimento, bem como à evolução institucional por que passaram nos últimos anos, em grande parte ligada ao apoio político que as iniciativas de cooperação têm nesses países, principalmente sua oferta por meio das modalidades de CSS e CTr.

As cinco agências têm diferentes capacidades de monitoramento e avaliação de CSS e CTr na Ibero-América que correspondem aos seus diferentes marcos normativos e institucionais. Muitas dessas capacidades podem ser compartilhadas como boas práticas ou experiências relevantes. Portanto, é necessário torná-las conhecidas e compartilhá-las a fim de intercambiar estratégias para fortalecer essas instituições, que são fundamentais para os sistemas nacionais de cooperação para o desenvolvimento, assim como para a cooperação dos países em geral.

A principal força reside nas ferramentas e instrumentos que foram desenvolvidos nas cinco agências e que, independentemente de seu grau de progresso institucional, todas têm particularidades e ênfase que são importantes de se conhecer. Embora Brasil e México desempenhem o papel de países provedores neste projeto, há boas práticas e experiências relevantes nas agências dos outros três países com as quais é importante aprender.

Embora a existência de marcos normativos e institucionais pareça imprescindível para realizar o monitoramento e a avaliação, a experiência brasileira mostra como essas funções podem ser realizadas dinamicamente mesmo sem esses marcos. Ao contrário, o modelo do México, um país com marcos jurídico-institucionais recentes, o que lhe permitiu se fortalecer institucionalmente e lançar as bases de seu sistema nacional de cooperação para o desenvolvimento.

Em todos os casos analisados, é importante reconhecer o monitoramento e a avaliação como funções úteis e necessárias para a geração de evidências com as quais contribuir para a tomada de decisão baseada em evidência. A experiência no Chile, apresenta uma prestação de contas permanente devido aos mandatos da administração pública do país, o que contribui para gerar informações periódicas sobre os recursos que são destinados à cooperação e ao Orçamento por Resultados como um elo da GpR, segundo a abordagem do BID (García Moreno *et al.*, 2015).

Por sua vez, a experiência da APC-Colômbia é um exemplo claro de como um país de renda média pode aprender com suas experiências como



receptor de cooperação e agora incorporá-las em suas iniciativas como fornecedor de CSS e CTr; o que reflete o fato de que, apesar das limitações institucionais, é possível inovar e desenhar instrumentos como sua caixa de ferramentas e, sobretudo, seu Modelo de Agregação de Valor. Esse modelo é um exemplo claro de como um ator do Sul Global pode propor e implementar sua própria forma de valoração da cooperação com base na aprendizagem proveniente de agendas internacionais, mas também levando em conta as prioridades de sua política externa e cooperação para o desenvolvimento.

Da mesma forma, a experiência da AUCI, no Uruguai, demonstra como a aliança com parceiros de CSS e CTr é necessária para adquirir e fortalecer as capacidades institucionais de monitoramento e avaliação.

Nesse sentido, a construção de alianças e o trabalho multiator tornam-se fatores fundamentais para continuar desenvolvendo e fortalecendo essas funções, tanto dentro de cada agência como na região ibero-americana.

Por outro lado, as cinco agências analisadas apresentam desafios fundamentais que são importantes a serem levados em consideração na análise, embora deva ser observado que os desafios mais mencionados pelos entrevistados de cada agência foram levados em consideração, bem como os mais relevantes de acordo com as implicações que eles têm para gerar mudanças institucionais que favoreçam as funções de monitoramento e avaliação.

Segue abaixo uma tabela com os desafios identificados em cada agência:



Quadro 6. Desafios de monitoramento e avaliação em agências de cooperação dentro do projeto MECSS

Monitoramento e avaliação	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colômbia	AUCI
	A diversidade da forma de avaliar deve-se às múltiplas iniciativas de CSS e CTr que são geridas a partir desta agência.	Promover uma cultura de avaliação dentro e fora da agência.	Criar uma política interna de avaliação com uma área específica.	A busca da institucionalização e apropriação de instrumentos de monitoramento e avaliação na própria agência.	Apontar para uma política e/ou estratégia de planejamento e avaliação.
	Definir uma política de avaliação que oriente as práticas já realizadas na ABC.	Envolvimento de todas as áreas da agência na avaliação, bem como os tomadores de decisão.	Fortalecer o planejamento e sua ligação com o monitoramento e a avaliação.	Se realiza mais um balanço ou monitoramento do que uma avaliação.	Considerar a alocação de recursos humanos para monitoramento e avaliação.
Desafios	Estabelecer uma área que coordene o monitoramento e a avaliação dentro da ABC.	Discussão sobre a necessidade ou não de avançar para a homologação ou não dos processos.	Integrar a reflexão sobre a orientação da avaliação dentro da agência (planejamento estratégico).	Fomentar uma cultura de avaliação dentro e fora da agência.	Recursos humanos com múltiplas funções em detrimento do monitoramento e avaliação do projeto.
	Sintetizar e gerenciar as informações geradas pelas avaliações.	Novas metodologias de monitoramento e avaliação em resposta aos desafios da agência.	Geração de um Plano de Avaliação Anual.	Fortalecer a padronização dos critérios de avaliação.	Escasso conhecimento de boas práticas de avaliação.
	Alcançar a padronização de seus processos de avaliação.	Incorporar uma estratégia de capacitação contínua em monitoramento e avaliação.	Metodologias próprias inovadoras para a cooperação Sul-Sul e Triangular que este país realiza.		Incorporar uma estratégia de capacitação em monitoramento e avaliação.
	Desenhar estratégias de capacitação, constantes, em avaliação.	Prever recursos significativos para realizar avaliações.			

Em relação aos desafios identificados nas agências de cooperação, antes de mais nada, é importante destacar que em todas essas instituições são gerenciadas diversas iniciativas de CSS e CTr, tornando os processos de



monitoramento e avaliação em tarefas complexas, mas não impossíveis. Essa diversidade é latente na cooperação brasileira, pois seu escopo é mais amplo que o de outras agências devido à proximidade com os países da África e da Ásia.

Embora todas essas agências tenham práticas de monitoramento e avaliação, a promoção de uma cultura de avaliação que permeie as iniciativas de CSS e CTr é prioridade em todas elas, partindo do reconhecimento dessas funções na geração de evidências, tomada de decisão, desenho e adequação de programas e projetos, além do planejamento de políticas de cooperação nos sistemas nacionais.

Este desafio é necessário para uma agência como a AMEXCID, que apesar de existir há cerca de uma década, evoluiu rapidamente e tem um marco normativo e institucional robusto. No entanto, ainda há espaço para melhorias em termos do reconhecimento do monitoramento e avaliação em suas iniciativas de cooperação e, acima de tudo, do envolvimento de múltiplos atores, principalmente as contrapartes técnicas que ainda parecem distantes desses processos.

Este mesmo desafio é compartilhado pela APC-Colômbia, instituição que possui valiosos instrumentos de monitoramento e avaliação que requerem a apropriação, em primeiro lugar, pelas diferentes áreas da agência, bem como das contrapartes técnicas e demais atores envolvidos na CSS e CTr, o que não é uma tarefa fácil e se torna um desafio institucional no médio e longo prazo.

Outro desafio que fica evidente nas cinco agências diz respeito à articulação do monitoramento e avaliação como parte do planejamento geral do ciclo do projeto, de modo a não ver essas fases isoladas. Este é um desafio latente na AGCID, onde se espera que se priorize um planejamento mais robusto antes de passar a avaliações mais profundas que podem carecer de elementos que precisam ter sido abordados nas fases anteriores de identificação, formulação e elaboração do projeto. Este critério também é compartilhado pela AUCI.

Por fim, um desafio compartilhado por todas as agências está relacionado aos escassos recursos de que dispõem para gerenciar as iniciativas de CSS e CTr e, em particular, para monitorá-las e avaliá-las. A escassez desses recursos não se refere apenas aos financeiros, mas também aos humanos, tecnológicos, metodológicos e até institucionais. Na AUCI é evidente que pouquíssimos profissionais realizam procedimentos de CSS e CTr, o que prejudica o tempo destinado ao acompanhamento e avaliação de projetos, cujos processos requerem recursos especializados e adequados para sua realização.



Balanço da gestão do conhecimento

Esta seção apresenta um balanço geral dos pontos fortes e desafios da gestão do conhecimento identificados de forma agrupada nas cinco agências de cooperação analisadas. É importante destacar que as informações disponíveis e relatadas nas entrevistas sobre essa função foram muito inferiores às informações fornecidas para o acompanhamento e avaliação do CSS e CTr.

Quadro 7. Pontos fortes e desafios da gestão do conhecimento nas agências de cooperação participantes do projeto MECSS.

Gestão do conhecimento	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colômbia	AUCI
Pontos fortes	Em todas as avaliações são gerados relatórios e infográficos com os resultados.	Relatórios são produzidos e publicados de acordo com a legislação de transparência e prestação de contas.	Publicação e divulgação de projetos, programas e fundos visando a prestação de contas e transparência pública.	Possui valiosas experiências de gestão interna, como PAES e outras ações de intercâmbio intra-agência.	Mandatos para gerar informações de acordo com a lei de acesso e transparência ativa.
	Existem algumas experiências de intercâmbio de aprendizagens que precisam ser promovidas.	Possuem cadastro e sistema interno para sistematizar projetos de cooperação.	Possuem um Centro de Documentação que contribui para a divulgação e reflexão sobre temas de cooperação em nível nacional e regional.	Lançou plataformas para gestão externa de conhecimento em CSS e CTr.	Existem ferramentas de gestão de CSS que sistematizam os mecanismos pelos quais as iniciativas e seus resultados são aprovados, executados, financiados e reportados.
		Projetos-pilotos são aplicados em avaliações que levaram à melhoria dos instrumentos e ao aprendizado institucional contínuo.	Novos regulamentos internos exigem a gestão do conhecimento.		



Gestão do conhecimento	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colômbia	AUCI
Desafios	Robustecer mecanismos como o SAP para aprofundar as informações.	Encontrar estratégias que permitam gerar trocas entre as diferentes diretorias sobre CSS e CTr.	Melhorar os mecanismos para coletar e sistematizar as informações de CSS e CTr.	Dar continuidade às boas práticas de intercâmbio intra-agência que tornam a gestão do conhecimento sustentável.	Fortalecer os mecanismos de sistematização de informações sobre CSS e CTr.
	Mapear conhecimento e criar estratégias de diálogo e de contato entre as diferentes coordenações para gerenciar o conhecimento.	Incorporar os resultados e conclusões da avaliação à gestão do conhecimento.	Desenvolver uma estratégia de gestão do conhecimento para a instituição liderada pela Unidade de Estudos	Manter o ativismo na disseminação e troca de conhecimentos com outros atores, incluindo agências de cooperação.	Criar mais espaços para intercâmbios internos sobre iniciativas de cooperação.
		Gerar uma cultura de gestão do conhecimento.			
		É essencial que haja uma ótima coordenação interna e interinstitucional para a gestão do conhecimento.			

Em termos de gestão do conhecimento, é notável que esta é uma função com importantes áreas de oportunidade em praticamente todas as agências de cooperação. No entanto, um valioso exemplo é a APC-Colômbia, que se posicionou como uma referência em termos de geração de mecanismos facilitadores para a gestão do conhecimento de informações gerais dentro da agência.

A APC-Colômbia promoveu a criação de plataformas para compartilhar e trocar conhecimentos sobre CSS e CTr, assim como capacidades nessas modalidades de cooperação. É o caso das plataformas “Saber Hacer Colombia”, do Hub de conhecimentos sobre CSS e da recente COOPERA-SUR para a região mesoamericana.

Além disso, esta agência é um exemplo claro de como é possível gerar espaços intra-agência que permitam compartilhar informações sobre o que está acontecendo nos diferentes programas e projetos de cooperação e, especificamente, sobre os resultados de suas avaliações. A existência dos PAEs é uma boa prática que pode ser transferida para os espaços institucionais de outras agências.



Justamente nas demais agências, um desafio da gestão do conhecimento é propiciar espaços de diálogo e intercâmbio entre as diferentes áreas, o que certamente fortalecerá a confiança e promoverá processos mais robustos e eficazes de gestão do conhecimento para gerar valor público nestas instituições.

Em um balanço geral, é necessário fortalecer e consolidar a gestão do conhecimento dentro das agências de cooperação, e isso deve levar diretamente a melhorias na concepção, implementação, monitoramento e avaliação das iniciativas CSS e CTr. Isto envolve a identificação dos obstáculos internos e externos à agência que impedem que a gestão do conhecimento avance.

Da mesma forma, é importante orientar-se para uma gestão externa das informações da CSS e da CTr em geral, bem como para os resultados das avaliações em particular, o que permitirá estabelecer laços com outros atores, incluindo as agências de cooperação da região que buscam aprender e compartilhar. A implementação do projeto MECSS em si é um exemplo claro de uma estratégia de intercâmbio inter-agências que visa a aprendizagem entre pares e a incorporação desse conhecimento nas diversas agências de cooperação envolvidas.



7

**Recomen-
dações**

Nesta seção, e na forma de conclusões de caráter prático, são apresentadas algumas recomendações decorrentes da análise de cada agência de cooperação, assim como as avaliações comparativas apresentadas neste estudo. Estas recomendações visam dar forma a um SM&A (Sistema de Monitoramento e Avaliação) que atenda os diferentes pontos fortes e desafios institucionais de cada agência de cooperação. Ademais as recomendações são feitas de forma agregada e, portanto, se aplicarão de forma distinta a cada instituição.


Nesse sentido, propõe-se um menu de recomendações que se aplicarão indistintamente a cada uma das agências de cooperação dependendo de seus interesses em institucionais e em matéria de cooperação e institucionais, bem como das capacidades que cada uma delas possui, que refletem a diversidade de CSS e CTr nos países latino americanos.

As recomendações abordam os **Dez passos para conceber, construir e manter um SM&A** apresentado na Figura 6 e elaborado no Anexo 1. Portanto, a ordem das recomendações considera estes passos.


Orientada à implementação prática das recomendações, cada uma delas é apresentada em uma ficha que contém os seguintes elementos:

- > Recomendação;
- > O passo a que se refere, de acordo com os dez passos para a formação de um SM&A;
- > Uma explicação ou fundamentação para a recomendação;
- > Uma ou duas linhas de ação que representem um curso de implementação possivelmente exequível;
- > Ferramentas ou metodologias que podem ser utilizadas para atender a esta recomendação, aproveitando as capacidades e recursos das agências de cooperação.




Recomendação 1	
 <p>Passo: Identificação das necessidades, capacidades e prontidão institucional <i>(Needs Assessment)</i></p>	<p>Recomendação: Conhecer e distinguir as necessidades, capacidades e recursos estão disponíveis dentro da agência de cooperação para realizar funções de monitoramento e avaliação. .</p>
<p>Explicação da recomendação:</p>	<p>Como ponto de partida, propõe-se que as agências de cooperação tenham um claro entendimento de suas capacidades e recursos institucionais, assim como os fatores dentro e/ou fora da agência que afetam essas funções.</p> <p>Muitas vezes não se sabe com certeza quais capacidades já estão disponíveis e, portanto, não se sabe quais precisam ser desenvolvidas, fortalecidas e consolidadas de acordo com a Abordagem de Desenvolvimento de Capacidades (ADC).</p> <p>A ADC reconhece que todas as instituições já têm determinadas capacidades ("não se começa do zero") e estas estão presentes nos níveis individual, institucional e sistêmico ou ambiental. Na formação de um SM&A é imprescindível partir de um autodiagnóstico, realizado dentro da própria agência de cooperação.</p>
<p>Linha de ação:</p>	<p>Fazer uma análise das necessidades e capacidades institucionais, assim como dos fatores políticos e técnicos existentes para a realização de monitoramento e avaliação a fim de que possam criar seus próprios sistemas (regulamentos, recursos, ferramentas, instrumentos etc.).</p>
<p>Ferramentas metodológicas que podem ser utilizadas:</p>	<p>Análise baseada na ADC; análise de necessidades (<i>Needs Assessment</i>); diagnóstico estratégico de monitoramento e avaliação; análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), entre outras.</p>



Recomendação 2	
 Passo: Construir acordos sobre monitoramento e avaliação	<p>Recomendação: Incentivar e promover uma cultura de geração de evidências dentro das agências de cooperação que enfatize a importância do monitoramento e da avaliação para se ter informações sobre as iniciativas de CSS e CTr.</p>
Explicação da recomendação:	<p>As agências de cooperação analisadas têm diferentes capacidades e em diferentes níveis em termos de monitoramento e avaliação. No entanto, é necessário conscientizar e envolver todas as unidades e funcionários em uma cultura de geração de evidências por meio de avaliações, para que se tornem funções institucionais.</p> <p>A conscientização e o engajamento exigem tornar visíveis os benefícios das avaliações para as diferentes áreas, bem como para a agência de cooperação em geral, o que muitas vezes significa orientar as avaliações mais para o aprendizado institucional do que para a identificação de resultados, transparência ou prestação de contas.</p> <p>Isto envolve a construção de uma linguagem e entendimento comuns entre as diferentes áreas e funcionários das agências, começando pelo reconhecimento de como eles se envolvem com as funções de monitoramento e avaliação.</p> <p>A construção de uma cultura institucional sobre um determinado assunto requer um processo de longo alcance que, embora não atingido no curto prazo, deve ser acionado por atores-chave como os funcionários que participaram deste estudo e que estão convencidos da importância das avaliações.</p> <p>Entretanto, nesta fase de construção de um sistema de monitoramento e avaliação é essencial fazer uso das <i>soft skills</i> ou habilidades comportamentais que todos os avaliadores devem ter e que são necessárias para transmitir e comunicar a importância dos exercícios de avaliação, seu vínculo com o conhecimento e sua relevância para a tomada de decisões.</p> <p>Por esta razão, também é importante encontrar espaços para a capacitação que permitam fortalecer essas competências, que são complementadas pelas <i>hard skills</i>.</p> <p>Algumas das <i>soft skills</i> utilizadas na avaliação são: trabalho em equipe, comunicação, articulação de atores, negociação, liderança, resiliência etc.</p>
Linha de ação 2.1:	<p>Elaborar uma análise dos atores envolvidos na avaliação dentro da agência de cooperação que identifique claramente os interesses, a forma de envolvimento e as vantagens que cada um dos atores teria das avaliações.</p>
Linha de ação 2.2:	<p>Desenvolver uma campanha de fortalecimento e divulgação sobre a importância da avaliação dentro da agência de cooperação, o que exigirá o uso das <i>soft skills</i> de funcionários estratégicos que possam para contribuir para esta campanha.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser utilizadas:	<p>Mapeamento de atores; análise dos envolvidos ou atores chave; campanha de conscientização; divulgação; comunicação interna etc.</p>




Recomendação 3	
 Passo: Planejamento estratégico do SM&A	<p>Recomendação: Identificar e articular os elementos básicos requeridos para o monitoramento e avaliação dentro da agência de cooperação e, posteriormente, articulá-los em uma estratégia de planejamento que sirva de bússola para essas funções.</p>
Explicação da recomendação:	<p>Ao estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação, é essencial que o ponto de partida seja um processo de reflexão e planejamento estratégico através do qual as bases dessas funções sejam definidas dentro de cada agência de cooperação para que fique claro o que deve ser avaliado, qual o propósito da avaliação, como e quem participará destes processos, como se deseja aprender, entre outras questões fundamentais, bem como para levar em conta a diversidade das iniciativas conduzidas pela CSS e CTr.</p> <p>Com base nesses processos reflexivos, o monitoramento e a avaliação serão vistos como duas funções que agregam valor, mas que devem ser articuladas com as outras funções dentro das agências e/ou entidades responsáveis pela gestão da CSS e da CTr, embora isso deva ser posto em prática através de processos participativos e consultivos que envolvam o maior número possível de participantes dentro das instituições.</p> <p>Na criação de sistemas de monitoramento e avaliação dentro das agências, é importante introduzir a elaboração de planos de avaliação que, anual ou bienalmente, permitam que esses processos sejam conduzidos com base em uma definição estratégica desses processos, levando em conta os recursos, capacidades e escopo para realizá-los periodicamente.</p> <p>A definição de planos de avaliação anual em algumas agências permitiu uma compreensão clara dos objetivos das avaliações, do assunto a ser avaliado (programas, projetos, ações, atividades), bem como dos meios pelos quais os processos de avaliação são realizados dentro dessas instituições. Isso também contribuirá para a transparência e a prestação de contas, tanto para os parceiros quanto para os cidadãos em geral.</p>
Linha de ação 3.1:	<p>Conduzir um processo interno de planejamento estratégico das funções de monitoramento e avaliação dentro das agências de cooperação, por meio do qual se definam as principais perguntas: O que se deseja avaliar? Com qual propósito? Como se deseja avaliar? Quem realizará a avaliação?</p>
Linha de ação 3.2:	<p>Elaborar planos periódicos de monitoramento e avaliação que definam os propósitos e escopo dessas funções, bem como os programas, projetos e/ou ações a serem avaliados e os tipos de avaliação.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:	<p>Estratégia básica de planejamento estratégico para um SM&A; algumas análises como Tripé, Forças de Porter, Análise 360° da instituição, pensamento estratégico etc.</p>




Recomendação 4	
 <p>Passo: Desenho de indicadores gerais para o monitoramento e avaliação da CSS e CTr</p>	<p>Recomendação: Elaborar e acompanhar e/ou monitorar indicadores que permitam obter informações gerais sobre programas, projetos e/ou ações de CSS e CTr dentro das agências de cooperação</p>
<p>Explicação da recomendação:</p>	<p>Todas as agências de cooperação realizam diferentes tipos de acompanhamento e/ou monitoramento para os quais é importante ter indicadores não apenas para as diferentes iniciativas de CSS e CTr, mas também para definir indicadores gerais que permitam uma visão ampla do que acontece dentro das agências de cooperação com estas modalidades de cooperação.</p> <p>Muitos destes indicadores já existem dentro das agências ou suas informações são coletadas através de diferentes formatos de relatórios com informações sobre os projetos; com base nesses insumos é possível construir tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos com os quais se possa gerar informações agregadas sobre CSS e CTr.</p> <p>O desenvolvimento de um sistema de indicadores é a base da GpR, que é orientada para uma gestão integrada do ciclo do projeto ao invés de fases isoladas. Especificamente, é essencial não abordar o monitoramento e avaliação separadamente, mas integrá-los às fases de identificação, formulação, projeto e planejamento do projeto.</p> <p>Com isso, será garantido que as condições de avaliabilidade sejam atendidas de modo que se possam realizar avaliações cada vez mais robustas nas agências e que os requisitos políticos, técnicos e institucionais de cada contexto institucional sejam atendidos.</p> <p>A análise de avaliabilidade ajuda a identificar os recursos e atributos que o programa ou projeto possui para que seja passível de passar por um processo de avaliação. Essa abordagem é amplamente utilizada em avaliações de desenvolvimento e permite definir, qualitativamente, a viabilidade de se realizar a avaliação, bem como o tipo de avaliação.</p>
<p>Linha de ação 4.1:</p>	<p>Construir um sistema de indicadores por meio dos quais sejam registradas informações sobre programas, projetos e/ou ações de CSS e CTr dentro da agência de cooperação, que sejam monitorados periodicamente e sirvam de subsídio para os diferentes exercícios de avaliação.</p>
<p>Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:</p>	<p>Indicadores quantitativos e qualitativos; linha de base; fichas de indicadores; variáveis dependentes e independentes; metodologia CREMA; análise de avaliabilidade, entre outros.</p>




Recomendação 5	
 <p>Passo: Gerar um sistema de informações</p>	<p>Recomendação: Criar e articular um sistema de coleta de informações para monitoramento e avaliação levando em conta os recursos e capacidades da agência de cooperação.</p>
<p>Explicação da recomendação:</p>	<p>Nas análises das agências de cooperação, há casos, como o do Brasil e do México, com sistemas de informação que estão em consolidação e representam uma boa prática na criação desses mecanismos, que permitem capturar e processar informações sobre iniciativas de CSS e CTr.</p> <p>A existência de um sistema ou sistemas de informação permite às agências de cooperação controlar os fluxos de informação e orientá-los a utilizá-los para diversos fins, sendo um deles a tomada de decisão interna, bem como os diferentes requisitos de transparência e prestação de contas.</p> <p>Esse sistema de informações também é fundamental para o GpR, pois é a base para outras capacidades institucionais de monitoramento e avaliação que podem ser realizados se houver concentração e classificação das informações geradas pelas diversas atividades de uma instituição.</p>
<p>Linha de ação 5.1:</p>	<p>Articular um sistema de informação na agência de cooperação que esteja ligado às funções de monitoramento, avaliação e até gestão do conhecimento.</p>
<p>Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:</p>	<p>Plataformas para armazenamento, relatórios, processamento e análise de dados, diagramas e fluxos de informação, análise de sistemas etc.</p>



Recomendação 6	
 Passo: Mapear os processos de monitoramento e avaliação dentro e fora da agência de cooperação	<p>Recomendação: Identificar quais são os diferentes processos gerais de monitoramento e avaliação, tanto dentro como fora da agência de cooperação, para distinguir quais são as potenciais áreas de melhoria em cada um deles.</p>
Explicação da recomendação:	<p>Vinculado ao planejamento estratégico e ao sistema de informações e indicadores, um próximo passo fundamental seria identificar os processos gerais das funções de monitoramento e avaliação dentro e fora da agência de cooperação.</p> <p>Isso seria feito com o objetivo de identificar as cadeias de atividades e/ou funções que estão envolvidas no monitoramento e avaliação de CSS e CTr. Muitas vezes parece obsoleto ter esses processos mapeados, mas eles são necessários para identificar quais são as áreas de melhoria e como elas podem ser abordadas.</p>
Linha de ação 6.1:	<p>Mapear e identificar os processos gerais de monitoramento e avaliação dentro e fora da agência para trazer clareza sobre as áreas de melhoria.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:	<p>Rastreamento e análise de processos; avaliações de processos; técnicas de mapeamento de processos e procedimentos institucionais; diagramas SIPOC; mapas de processos BPMN; Diagramas de Linguagem de Modelagem Unificada; Value Stream Mapping; Modelo IPO (Input-Process-Output).</p>




Recomendação 7	
 <p>Passo: Identificar metodologias, técnicas ferramentas de avaliação</p>	<p>Recomendação: Desenvolver e consolidar metodologias, ferramentas, técnicas e instrumentos de monitoramento e, especificamente, avaliações de CSS e CTr dentro das agências de cooperação</p>
<p>Explicação da recomendação:</p>	<p>Todas as agências de cooperação dispõem de ferramentas e instrumentos para acompanhar e monitorar seus projetos de CSS e CTr, algumas delas com metodologias estabelecidas.</p> <p>No entanto, em cada agência de cooperação é necessário desenvolver e/ou consolidar o desenho de metodologias e recursos inovadores e estratégicos de monitoramento e avaliação das iniciativas de CSS e CTr, com as quais se ampliam as alternativas para desempenhar essas funções, atendendo ao tipo de cooperação oferecida e aos interesses de desenvolvimento e política externa de cada país.</p> <p>A identificação desses recursos pode vir das experiências de outros países ibero-americanos e latino-americanos, bem como de outras regiões do Sul Global, e até mesmo de parceiros de outras modalidades de cooperação; é preciso nutrir os recursos existentes e adaptá-los a diferentes contextos institucionais. Neste exercício, a aprendizagem e o intercâmbio entre pares, como o gerado no âmbito do projeto MECSS, torna-se fundamental.</p> <p>Na concepção e disseminação de ferramentas de monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento, é necessário levar em consideração o desenvolvimento de instrumentos simples e ágeis que não impliquem ônus para os funcionários responsáveis ao preenchê-los e/ou utilizá-los, nem se tornem um ônus, um obstáculo, à sua utilização, tanto no âmbito da agência de cooperação quanto com as contrapartes e parceiros técnicos.</p> <p>É essencial que essas ferramentas sejam acompanhadas de instruções práticas de preenchimento, assim como de estratégias de treinamento, divulgação e promoção (oficinas, palestras, webinars) através das quais se transmita a importância do monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento, tanto para as iniciativas de CSS e CTr como para o fortalecimento institucional.</p> <p>Na busca de fortalecer não apenas os sistemas internos de cada agência de cooperação, mas também de contribuir para o ambiente regional, a experiência acumulada do projeto MECSS pode ser uma plataforma para delinear alguns padrões de monitoramento e avaliação de CSS e CTr na região, os quais não implicam a homologação dessas práticas, mas uma aproximação para a construção de uma linguagem comum.</p>
<p>Linha de ação 7.1:</p>	<p>Conduzir a elaboração de repositórios internos em cada agência de cooperação onde se concentram os recursos atualmente disponíveis para monitoramento e avaliação, incluindo um espaço para contribuições inovadoras que possam ser implementadas e/ou adaptadas a essas iniciativas.</p> <p>Esta linha de ação poderia se tornar um repositório regional que concentra e compartilha as diferentes metodologias e ferramentas para a avaliação de CSS e CTr na região, um recurso que atualmente não existe</p>




<p>Linha de ação 7.2:</p>	<p>Identificar padrões para o monitoramento e avaliação de CSS e CTr dentro de cada uma das agências de cooperação e possivelmente ampliá-los para uma proposta regional como uma continuação do atual projeto MECSS, que permita contribuir para a consolidação das capacidades nas regiões ibero-americanas e latino-americanas.</p>
<p>Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:</p>	<p><i>Benchmarking</i> de metodologias de avaliação; seleção e classificação de metodologias para avaliação de CSS e CTr; desenvolvimento de padrões de monitoramento e avaliação; plataformas web que permitam a criação de repositórios abertos a determinados públicos.</p> <hr/> <p>Metodologias de avaliação: teoria da mudança, mapeamento dos resultados; pensamento projetual (<i>Design Thinking</i>); <i>Capacity Works</i>; <i>Self Evaluations</i>; avaliações rápidas; avaliações orientadas ao uso; avaliação participativa; avaliação com enfoque de gênero; avaliação da capacidade institucional; análise de custo-benefício; avaliações de impacto qualitativo etc.</p>




Recomendação 8	
 Passo: Utilizar a informação das avaliações	<p>Recomendação: Ter clareza sobre os usos e utilidades potenciais das avaliações realizadas nas agências de cooperação para iniciativas de CSS e CTr.</p>
Explicação da recomendação:	<p>As avaliações concebidas e implementadas para as iniciativas de CSS e CTr devem ser orientadas para o uso, por isso é essencial que seja aplicada desde o início uma Abordagem Orientada ao Uso (AoU), através da qual o propósito da avaliação seja claramente identificado, bem como seus possíveis usos dentro ou fora das agências de cooperação.</p> <p>As avaliações orientadas ao uso são cada vez mais frequentes nas políticas públicas, e é uma abordagem que se concentra no uso desses instrumentos, e não apenas seu cumprimento. Ligado a isso, é importante identificar os possíveis públicos aos quais as avaliações serão dirigidas e até mesmo a forma pela qual seus resultados e conclusões serão comunicados.</p> <p>Os usos das avaliações podem ser muito diversos: prestação de contas, aprendizados, avaliação do alcance da intervenção, conhecimento dos resultados e efeitos da intervenção, orientação para tomada de decisão, fortalecimento institucional etc., mas em qualquer um dos casos é essencial saber qual será o uso para orientar a avaliação nesse sentido.</p>
Linha de ação 8.1:	<p>Elaborar um roteiro para o uso de avaliações que identifique claramente o processo que as avaliações seguem, a identificação de suas conclusões e sua transformação em “áreas de melhoria” dentro dos programas, projetos e ações de CSS e CTr.</p> <p>A identificação e monitoramento de aspectos que podem ser melhorados é uma estratégia empregada por algumas instituições públicas de avaliação para orientar suas avaliações ao uso e sua implementação por meio de ações de melhoria das intervenções públicas.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:	<p>Mapeamento das avaliações e seus potenciais usos; mapeamento do processo de avaliação; identificação e monitoramento de aspectos que podem ser melhorados; metodologia AoU, e assim por diante.</p>



Recomendação 9	
 Passo: Gestão do conhecimento sobre monitoramento e avaliação	<p>Recomendação: Identificar como é desejável e possível vincular os processos de monitoramento e avaliação da CSS e CTr com a gestão do conhecimento institucional a fim de gerar uma cultura de aprendizagem nas agências de cooperação.</p>
Explicação da recomendação:	<p>O atual contexto de recuperação pós-pandemia de COVID-19 representa uma valiosa oportunidade para incorporar mudanças institucionais nas agências de cooperação onde a gestão do conhecimento ganha peso como função fundamental para a gestão geral das iniciativas de CSS e CTr. Isso se deve à necessidade de criar sistemas de informação que permitam não apenas capturar e processar, mas também difundi-las, assim como os aprendizados das iniciativas de CSS e CTr e seus processos de monitoramento e avaliação em particular.</p> <p>Para a disseminação e troca interna e externa da aprendizagem, é necessário incluir esquemas inovadores de gestão do conhecimento, fazendo uso de ferramentas digitais e presenciais que permitam gerar valor público com o processamento e comunicação do aprendizado, das capacidades, habilidades, conhecimento e competências que se apresentam nos diferentes processos, fases e funções de cada agência de cooperação.</p> <p>Consequentemente, a gestão do conhecimento em si é uma função orientada a geração de valor tanto para as agências de cooperação quanto para a administração pública, que não deve ser abordada como um fim, mas como um meio para contribuir para uma melhor tomada de decisões dentro da agência e, ao mesmo tempo, para o fortalecimento da instituição. No desenvolvimento e fortalecimento das capacidades de monitoramento, avaliação e gestão do conhecimento, a aprendizagem entre pares é fundamental, o que implica ter mais experiências de intercâmbio de ações, boas práticas e desafios institucionais entre as agências de cooperação.</p> <p>O próprio projeto MECSS representa um espaço ideal no qual os órgãos participantes iniciaram um processo de diálogo e externalização de suas ações nas funções mencionadas. Nesse sentido, é necessário avaliar a continuidade do vínculo que foi gerado com este projeto e aprofundar sua abrangência para os próximos anos, aproveitando a rede de contatos que existe entre os pontos focais dessas agências interessadas na capacitação.</p>
Linha de ação 9.1:	<p>Desenhar mecanismos para compartilhar e trocar conhecimentos e aprendizados a partir do monitoramento e avaliação de CSS e CTr que são realizados dentro das agências de cooperação.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:	<p>Consultar metodologias ágeis e flexíveis para gestão do conhecimento; reuniões de intercâmbio; mesas redondas dentro da agência; <i>Bar Camps</i> ou aquários temáticos; viagens de estudo; programas de mentoria; análise de rede; intercâmbio entre pares etc.</p>



Recomendação 10	
 Passo: Manutenção de um SM&A na agência de cooperação	<p>Recomendação: Determinar os objetivos e o alcance do Sistema de Monitoramento e Avaliação, bem como as medidas que serão adotadas para continuar seu desenvolvimento e consolidação dentro da agência de cooperação.</p>
Explicação da recomendação:	<p>Dentro dos planos periódicos de avaliação (propostos na Recomendação 3), é importante incluir os objetivos e o alcance dessas funções, bem como as medidas que serão adotadas para empreender um caminho de consolidação do Sistema de Monitoramento e Avaliação dentro da agência de cooperação, contribuindo para sua sustentabilidade.</p> <p>É necessário que cada uma das agências conceba estratégias de fortalecimento de capacidades, destinadas a monitorar e avaliar CSS e CTr (cursos, oficinas, cursos com diploma, seminários virtuais, presenciais ou híbridos), as quais, segundo a ADC, levam em conta os diferentes níveis de capacidade: individual, institucional e sistêmica, assim como a articulação de seus resultados e conclusões com a gestão do conhecimento institucional.</p> <p>Como mencionado nestas recomendações, é importante não apenas desenvolver e fortalecer as capacidades políticas e técnicas, mas também incluir estratégias de competências, habilidades e <i>soft skills</i>, que também são necessárias e frequentemente subvalorizadas.</p> <p>Estas estratégias devem ser acionadas por meio de parcerias com múltiplos atores e, neste sentido, é essencial estabelecer uma articulação com os órgãos encarregados de monitorar e avaliar as políticas públicas em seus países (sistemas nacionais de avaliação).</p> <p>No nível regional ibero-americano, é importante incluir também diferentes atores com os quais possam concretizar estratégias de capacitação das agências, como organismos regionais, bancos de desenvolvimento, organismos internacionais, fundações, <i>think tanks</i> etc., contemplando, é claro, o PIFCSS, que é uma importante iniciativa para o fortalecimento de capacidades.</p>
Linha de ação 10.1:	<p>Desenvolver uma estratégia interna de desenvolvimento de capacidade de monitoramento e avaliação de CSS e CTr que leve em conta os níveis individuais, institucionais e sistêmicos, assim como outros fatores dentro da agência de cooperação.</p>
Linha de ação 10.2:	<p>Elaborar um inventário de potenciais aliados externos à agência de cooperação que contribuam para o fortalecimento e manutenção do Sistema de Monitoramento e Avaliação: organizações internacionais, agências de cooperação, programas internacionais e regionais, bancos de desenvolvimento, fundações, universidades, organizações da sociedade civil (internacionais ou nacionais) etc.</p>
Ferramentas metodológicas que podem ser usadas:	<p>Estratégias virtuais e presenciais para o fortalecimento de capacidades em monitoramento e avaliação; mapeamento ou rastreamento de atores relevantes; mecanismos para criar e manter alianças com múltiplos atores.</p>












Anexos

Anexo 1. Dez passos para criar um SM&A

Quadro 8. Dez passos para criar um SM&A e sua descrição, aplicados a agências de cooperação

Passos	Descrição
 <p>1. Identificação de necessidades, capacidades e disposição institucional (Needs Assessment)</p>	<p>Forma de determinar as necessidades e capacidades de uma agência de cooperação, bem como de outros atores dentro ou fora dela para criar um SM&A.</p> <hr/> <p>Esta análise identifica questões como a presença ou falta de líderes, incentivos, papéis e responsabilidades, capacidade organizacional e barreiras para iniciar o sistema.</p>
 <p>2. Construir acordos sobre monitoramento e avaliação</p>	<p>Este passo tem um componente político, começando com a geração de interesse em monitoramento e avaliação, seguido da definição de entendimentos em acordo com as principais partes interessadas tanto dentro como fora da agência de cooperação.</p>
 <p>3. Planejamento estratégico do SM&A</p>	<p>Neste passo se define o que e com que finalidade realizar o monitoramento e a avaliação. É uma fase em que se decide para onde direcionar os recursos (humanos, financeiros, técnicos) da instituição para cumprir ambas as funções.</p> <hr/> <p>Ao identificar os objetivos estratégicos que se espera alcançar com o SM&A é necessário levar em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> > O ponto de partida dos dados básicos (por exemplo, a média dos últimos três anos, o último ano, a tendência média). > Uma teoria da mudança e uma maneira de desagregá-la em um conjunto de realizações com prazo determinado. > Os níveis de recursos financeiros e humanos dentro do prazo previsto para se atingir o objetivo. > A quantidade de recursos externos esperados para complementar os recursos atuais do programa. <ul style="list-style-type: none"> > Preocupações políticas relevantes. > Experiência organizacional (especialmente administrativa) na implementação de projetos e programas neste campo substantivo.

 <p>4. Desenho de indicadores gerais para monitoramento e avaliação de CSS e CTr</p>	<p>A especificação do que se deve medir em termos de resultados globais de CSS e CTr não só ajuda a acompanhar o progresso, mas também pode ser uma ferramenta valiosa para concentrar esforços e criar sincronização dentro de uma organização, se feito suficientemente cedo no processo.</p> <p>O desenvolvimento de indicadores é uma atividade central na construção de um sistema de M&A, e impulsiona posterior coleta de dados, análise e apresentação de dados. Os problemas políticos e metodológicos para criar indicadores confiáveis e apropriados não devem ser subestimados.</p>
 <p>5. Gerar um sistema de coleta de informações para os indicadores</p>	<p>Coletar dados básicos significa essencialmente fazer as primeiras medições dos indicadores para descobrir "Onde nos encontramos hoje?" dentro da agência de cooperação.</p> <p>As fontes de dados básicos podem ser primárias (coletadas especificamente para este sistema de medição) ou secundárias (coletadas para outra finalidade). Os dados secundários podem vir de dentro de uma organização, do governo ou de fontes de dados internacionais.</p> <p>Uma vez selecionadas as fontes básicas de dados para os indicadores, os avaliadores decidem quem deve coletar os dados e como, são identificados e desenvolvidos instrumentos de coleta de dados, como formulários, para guardar informações de arquivos ou cadastros, protocolos de entrevista, pesquisas e instrumentos de observação.</p>
 <p>6. Mapear os processos de monitoramento e avaliação dentro e fora da agência de cooperação</p>	<p>Nesta fase, propõe-se identificar claramente os processos de monitoramento dos projetos de CSS e CTr, que têm a ver com as unidades/ áreas internas da agência de cooperação, bem como com as contrapartes nacionais (operadores) e outros atores vinculados a esses projetos.</p> <p>Nesta fase é essencial identificar as conexões entre os processos de monitoramento e avaliação em cada um dos projetos de CSS e CTr e também no nível agregado dentro da instituição.</p> <p>Uma avaliação deve ser usada além do monitoramento quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Há um resultado ou desempenho inesperado e atípico que requer investigação adicional. > São feitas alocações de recursos ou orçamentos entre projetos. <ul style="list-style-type: none"> > É discutido se se deve ou não expandir um projeto. > Passou-se um longo período sem melhorias sem uma explicação clara do porquê. <ul style="list-style-type: none"> > Projetos similares relatam resultados divergentes ou quando os indicadores para o mesmo resultado mostram tendências divergentes. > É feita uma tentativa de entender o mérito, o valor e o significado do que foi alcançado. > Os custos são cuidadosamente analisados em relação aos benefícios.
 <p>7. Identificar metodologias, técnicas e ferramentas para avaliação</p>	<p>Esta fase destaca a importância de distinguir as principais metodologias, técnicas ou ferramentas utilizadas dentro da agência de cooperação para monitorar a CSS e a CTr.</p> <p>Possuir um balanço destes elementos permitirá dispor de um acervo do que está disponível dentro da instituição e do que é possível padronizar, levando em conta a diversidade de iniciativas relacionadas com estas modalidades de cooperação existentes dentro das agências de cooperação.</p>

 <p>8. Usar as informações das avaliações</p>	<p>Através das avaliações diferentes tipos de informação são produzidos que é imprescindível identificar, por exemplo, alguns desses tipos de informação podem ser obtidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Se as coisas certas estão sendo feitas (estratégia). > Se estão sendo feitas corretamente (operações). > Existem maneiras melhores de fazê-las (aprendizado). <p>Para que as agências confiem nas informações coletadas de um SM&A, elas devem contar com a qualidade e a confiabilidade das informações que estão sendo coletadas. Informações deficientes, imprecisas e tendenciosas não servem para ninguém.</p> <hr/> <p>O ponto crucial de um SM&A é fornecer informações aos usuários apropriados em tempo hábil para que eles possam levá-las em consideração (ou optar por ignorá-las) para gerenciar o projeto.</p> <p>Diferentes atores têm papéis importantes no uso da informação de modo a fortalecer os processos de prestação de contas, a transparência e de alocação de recursos.</p>
<p>9. Relatar e comunicar conclusões</p>	<p>Uma parte crítica é determinar quais conclusões são relatadas a quem, em que formato e a que intervalos. Análise e apresentação de dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fornecem informações sobre a situação dos projetos. <ul style="list-style-type: none"> > Fornecem pistas sobre problemas. > Criam oportunidades para considerar melhorias nas estratégias de execução. > Fornecem informações importantes ao longo do tempo sobre tendências e direções. > Ajudam a confirmar ou contestar as ações dos projetos. <hr/> <p>Durante as avaliações, é importante distinguir quais são os principais pontos de decisão no nível do projeto para que fique claro quando os resultados serão mais úteis para os tomadores de decisão. Se os dados e as análises chegarem muito tarde, não poderão afetar as decisões.</p>
 <p>10. Gestão do conhecimento em monitoramento e avaliação</p>	<p>Compreender a utilidade da informação para vários usuários é uma razão básica para construir um SM&A. Os potenciais usuários-chave em muitas sociedades, como cidadãos, ONGs e o setor privado são deixados de fora do fluxo de informações. Os dados de M&A têm usos internos (governo) e externos (sociedade) que precisam ser reconhecidos e legitimados.</p> <hr/> <p>Um dos usuários diretos das informações geradas no SM&A é a própria agência de cooperação, dentro da qual devem ser incorporadas as informações geradas por meio do monitoramento e avaliação de CSS e CTr, permitindo que o aprendizado seja vinculado em benefício da própria instituição.</p>
 <p>11. Manutenção de um SM&A na agência de cooperação</p>	<p>Garantir a longevidade e a utilidade de um SM&A é um desafio. Para a sustentabilidade, esses seis componentes são de crucial importância:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Demanda. > Clareza e responsabilidade nos papéis. > Informações confiáveis e verossímeis. <ul style="list-style-type: none"> > Prestação de contas. > Capacidade. > Incentivos. <p>Cada componente deve ser continuamente atendido para garantir a viabilidade do sistema.</p>

Fonte: Elaboração e adaptação própria com base em Morra e Rist (2010).

Anexo 2. Tabela comparativa das cinco agências de cooperação

Quadro 9. Análise comparativa das cinco agências de cooperação participantes no projeto MECSS de acordo com as variáveis analíticas selecionadas

Variáveis	ABC	AMEXCID	AGCID	APC-Colômbia	AUCI
A. Marco normativo ou estratégico	A ABC é responsável pelo planejamento, coordenação, monitoramento e avaliação da CSS e da CTr.	A LCID estabelece que a AMEXCID deve basear suas ações em evidências, seja por meio da preparação de exercícios de avaliação antes da execução ou, alternativamente, pela realização de avaliações de resultados e análises de impactos (art. 11).	De acordo com a Resolução 3, o Departamento de Negociações Internacionais é responsável por coordenar a identificação e formulação de diferentes iniciativas de cooperação (bilaterais, trilaterais e multilaterais), bem como por funções de monitoramento.	No marco conceitual da ENCI 2019-2022, inclui-se o Ponto 6, que aponta que, para garantir uma melhoria contínua da cooperação é necessário executar ações em prol da transparência, do monitoramento, da avaliação e da prestação de contas. Em vista disso, a mesma estratégia reconhece a importância de fortalecer essas capacidades, visando a propiciar uma sustentabilidade à cooperação colombiana (ENCI, 2019, p. 37) .	Esta agência é responsável pelo planejamento, concepção, supervisão, administração, coordenação, implementação, avaliação, monitoramento e divulgação das atividades, projetos e programas de cooperação internacional, tanto a cooperação recebida como a oferecida (Lei nº 18.719).
	A ABC cumpre os Decretos de Governança que estabelecem as diretrizes para a melhoria do desempenho e ferramentas de monitoramento de resultados.	O Conselho Consultivo da AMEXCID, como órgão máximo, deve tomar conhecimento dessas avaliações anualmente e emitir seu parecer sobre elas (art. 16).			Política de Cooperação Internacional do Uruguai para o Desenvolvimento Sustentável até 2030.
	Na prática, a ABC tem várias experiências e boas práticas em CSS e CTr.	Várias estratégias para fortalecer as funções de avaliação estão incluídas no PROCID a ser publicado em breve.			
	O Manual de Gestão da Cooperação Sul-Sul é uma referência institucional para o planejamento de projetos e contém elementos básicos para monitoramento e avaliação.				

B. Estrutura institucional das avaliações	<p>A avaliação é realizada pelas diferentes coordenações da ABC que tratam da cooperação com as regiões geográficas: ALC e África.</p>	<p>No Regulamento Interno da SRE, a AMEXCID conta com uma Diretoria de Planejamento e Avaliação (Art. 68), cujos objetivos são propor metodologias e ferramentas para o planejamento estratégico, monitoramento e avaliação das ações de cooperação, assim como coordenar todas as ações relacionadas com essas funções.</p>	<p>A AGCID não tem uma área específica para avaliação ou um plano para esta função. A Resolução 3 propõe a criação do Departamento de Negociações Internacionais para identificar e formular as diferentes iniciativas de cooperação (bilaterais, trilaterais e multilaterais), bem como para monitorá-las.</p>	<p>As avaliações são realizadas pelos funcionários que atuam na Direção de Demanda e na Direção de Oferta; nesta última são realizadas as avaliações das iniciativas de CSS e CTr.</p>	<p>Na prática, estas funções são realizadas, embora se concentrem principalmente no acompanhamento ou no balanço geral dos programas bilaterais, bem como algumas avaliações no âmbito de mecanismos específicos de cooperação que o Uruguai tem com outros países, como Alemanha, Espanha e México.</p>
	<p>As Comistas servem como marco para avaliações de cooperação técnica bilateral, especialmente para a região da ALC.</p>	<p>As Comistas também são uma plataforma ideal para o monitoramento e avaliação da CSS e da CTr.</p>	<p>A AGCID também realizou avaliações específicas de programas de cooperação triangular e fundos de cooperação.</p>	<p>As Comistas também são uma plataforma ideal para o monitoramento e avaliação da CSS e da CTr.</p>	<p>As Comistas são também uma plataforma ideal para o acompanhamento e avaliação da CSS e CTr.</p>
	<p>São formados grupos de trabalho técnicos dentro do Comistas, bem como Comitês de Acompanhamento de Projetos (PAC).</p>				
C. Abordagem conceitual do monitoramento e avaliações	<p>Desde meados do século XX, o Brasil passou a deixar a marca do Sul com critérios: solidariedade, horizontalidade, incondicionalidade, prioridade na demanda, não associação com interesses comerciais e econômicos dos países parceiros do Sul Global.</p>	<p>As avaliações proporcionam maior clareza e transparência, assim como uma melhor compreensão das prioridades dos parceiros com os quais gerenciam as iniciativas de cooperação; as avaliações também buscam identificar a utilidade e o valor agregado da cooperação em relação aos países parceiros.</p>	<p>Este país é guiado pelos princípios reconhecidos internacionalmente para CSS e no espaço latino-americano, e busca promover a integração regional com seus países vizinhos.</p>	<p>A CSS é aquela que ocorre entre dois países em desenvolvimento por meio da troca de recursos e experiências, sem condicionalidades e em igualdade de condições. Os custos da CSS são assumidos conjuntamente, o que implica haver participações proporcionais.</p>	<p>A CSS que o Uruguai recebe e oferece visa gerar e fortalecer as capacidades humanas e institucionais através do intercâmbio de experiências, conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável, buscando as melhores soluções adaptadas ao contexto local e nacional onde elas são aplicadas (AUCI, 2018).</p>
	<p>Esta agência coloca o desenvolvimento de capacidades no centro da avaliação, o que permite avaliar as mudanças no comportamento e resultados dos parceiros em quatro dimensões: individual, organizacional, interinstitucional e social/contextual.</p>		<p>A CSS chilena está orientada para a transferência técnica e a formação de capital humano entre os países em desenvolvimento, principalmente com os países da América Latina e do Caribe.</p>		

<p>D. Princípios e/ou critérios da avaliação</p>	<p>Os objetivos da avaliação são medir o desempenho (aspectos operacionais e gerenciais), eficácia, eficiência, desenho e planejamento, identificar as lições aprendidas em cada projeto, bem como sua sustentabilidade.</p>	<p>Os critérios utilizados são: pertinência/relevância, eficácia, eficiência, impacto e viabilidade/sustentabilidade; junto a outros critérios mais alinhados com a CSS, tais como: participação, apropriação e complementaridade.</p>	<p>A cooperação chilena transcende a dimensão exclusiva de crescimento econômico, abrangendo um contexto mais amplo e inclusivo, promovendo a dignidade das pessoas, a justiça social, os direitos humanos e a sustentabilidade.</p>	<p>O modelo de agregação de valor, em vez de incluir critérios, inclui componentes que são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimento; - Visibilização; - Relacionamento; - Contribuição para a implementação da Agenda 2030; - Enfoque diferencial. 	<p>A CSS e a CTr estão estreitamente vinculadas a esta agência, com a particularidade de colocar no centro as necessidades do parceiro destinatário, bem como as capacidades que podem contribuir como país, cruzando a demanda com a oferta.</p>
		<p>A estes últimos critérios juntam-se outros como a abordagem de gênero, de grande relevância para projetos sociais, bem como um critério de alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para avaliar se os programas ou projetos estão alinhados com a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável.</p>			

E. Objeto da avaliação	<p>Todos os programas e projetos bilaterais, trilaterais, regionais ou mesmo globais (com vários países em diferentes regiões) são avaliados.</p>	<p>Diferentes instrumentos e iniciativas são avaliados, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O PROCID; - O programa orçamentário de CID e da SRE; - Programas bilaterais de cooperação técnica; - Fundos e fundos fiduciários; - Mecanismos regionais, como o Projeto Mesoamérica; - Projeção ou ações de ajuda humanitária. 	<p>A AGCID reforça a importância de ter avaliações para prestar contas e informar sobre o desempenho dos diferentes recursos envolvidos nas iniciativas de cooperação.</p>	<p>A APC-Colômbia avalia os programas, projetos e ações ou atividades que a Colômbia realiza com seus parceiros regionais e extrarregionais.</p>	<p>A AUCI desempenha estas funções através de diferentes iniciativas, embora elas se concentrem principalmente no acompanhamento ou balanço geral dos programas bilaterais, assim como algumas avaliações no âmbito de mecanismos específicos de cooperação que o Uruguai tem com outros países, como Alemanha, Espanha e México.</p>
	<p>Também são avaliadas “ações simplificadas” que podem ser atividades pontuais ou capacitações.</p>		<p>Do mesmo modo, a AGCID também reconhece a importância das avaliações para o aprendizado sobre cooperação e institucional, que está ligada à identificação dos resultados e efeitos das iniciativas realizadas.</p>		
	<p>As avaliações realizadas dentro das diferentes coordenações da ABC são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas com países da América Latina e Caribe (bilaterais); - Iniciativas com países da África, Ásia e Oceania (bilaterais e regionais); - Iniciativas de Cooperação Trilateral e parcerias com países desenvolvidos; - Iniciativas de Cooperação Trilateral com organismos internacionais. 				

<p>F. Metodologias</p>	<p>A metodologia de avaliação base é a utilizada na Cooperação Técnica Bilateral Sul-Sul.</p>	<p>O programa orçamentário de CID da SRE e PROCID são avaliados quanto ao desenho, consistência e resultados.</p>	<p>A incorporação de metodologias inovadoras é um desafio devido ao fato de que atualmente existem ferramentas muito próximas aos modelos de avaliação baseados nas práticas da OCDE e, com base nas opiniões dos funcionários, isto precisa ser modificado para que haja ferramentas mais adequadas aos objetivos e interesses buscados pela cooperação chilena.</p>	<p>Se utiliza o modelo de quantificação e agregação de valor desenvolvido pela APC-Colômbia para avaliar seus projetos CSS e CTr.</p>	<p>Os exercícios de monitoramento ou de balanço são internos, ou seja, realizados pelo pessoal da AUCI.</p>
	<p>A maioria são avaliações internas.</p>	<p>Programas bilaterais de cooperação técnica (desenho de projeto, avaliação intermediária e de encerramento).</p>			<p>Há também alguns exemplos de avaliações externas, como a realizada no marco do Fundo Regional para a Cooperação Triangular com sócios da América Latina e Caribe.</p>
	<p>De acordo com o período em que as avaliações são realizadas, elas são classificadas como intermediárias e finais (para a ALC).</p>	<p>Iniciativas de cooperação técnica e científica (avaliações intermediárias e avaliações finais).</p>			
	<p>As avaliações da Cooperação Trilateral com Organismos Internacionais são externas.</p>				
	<p>Também foram realizadas "avaliações cruzadas" na Cooperação Trilateral e Parcerias com Países Desenvolvidos.</p>				
	<p>De acordo com o tipo de avaliação, a ABC conduz avaliações de resultados e de impacto (para a África, Ásia e Oceania).</p>				

G. Recursos humanos	<p>As avaliações são realizadas pelos próprios analistas e/ou coordenadores dos programas e/ou projetos junto ao quadro operacional, assim como ocasionalmente pela equipe de outras coordenações da ABC e instituições técnicas brasileiras, incluindo pessoal de agências de cooperação ou entidades operacionais parceiras.</p>	<p>As avaliações da cooperação técnica bilateral são realizadas no âmbito das Comistas pelos próprios coordenadores e operadores do programa.</p>	<p>As ações de acompanhamento são geralmente realizadas pelos próprios coordenadores e/ou operadores do projeto.</p>	<p>Os gerentes ou encarregados da coordenação do projeto são quem avalia, bem como as contrapartes técnicas que executam toda a operação do projeto.</p>	<p>Os exercícios de acompanhamento são realizados pelo pessoal da AUCI que é responsável pela coordenação dos projetos.</p>
		<p>As avaliações regionais são realizadas externamente através da contratação de consultores (no âmbito de programas com organismos internacionais ou agências: PNUD, GIZ, FAO).</p>	<p>Em casos como o Fundo Chile México, há exemplos de avaliações externas através da contratação de consultores externos. Nessas avaliações, foi formada uma equipe técnica com a participação de especialistas de ambas as agências cujo objetivo era implementar as sugestões dos avaliadores externos.</p>	<p>O funcionário que gere e opera o projeto é quem avalia, o que não é necessariamente o ideal se você deseja fortalecer o monitoramento e a avaliação.</p>	
H. Ferramentas e instrumentos	<p>Formatos de monitoramento e avaliação de projetos.</p>	<p>A caixa de ferramentas de avaliação é um dos pilares da prática de monitoramento e avaliação.</p>	<p>Com relação às iniciativas de cooperação sob a gestão do Chile, não há uma metodologia padronizada de monitoramento e avaliação, porém são empregadas estratégias <i>ad hoc</i> a cada projeto.</p>	<p>Caixa de ferramentas como um conjunto de recursos conceituais, metodológicos, formativos e procedimentais, que orientam a gestão (identificação, formulação, negociação, implementação, monitoramento e avaliação dos resultados) das iniciativas de CSS e CTr.</p>	<p>Esta agência de cooperação projetou e aplicou algumas ferramentas para monitorar programas e projetos, como o Relatório de Atividades e o Relatório Final.</p>
	<p>Missões de avaliação onde aplicam entrevistas, questionários ou grupos focais, oficinas de discussão.</p>	<p>Formatos de apresentação, acompanhamento, finalização e avaliação ex ante dos projetos, de acordo com a metodologia do Marco Lógico já utilizada nas ferramentas de apresentação de projetos da AMEXCID.</p>	<p>Uma das ferramentas mais recorrentes para o planejamento é o gerenciamento do ciclo do projeto por meio da Metodologia do Marco Lógico (MML).</p>		

I. Produtos das avaliações	Informes e relatórios de avaliação que são apresentados através de infográficos ou relatórios no site da ABC.	Informes ou relatórios finais sobre os projetos, bem como sobre as avaliações realizadas.	Informes ou relatórios sobre os recursos financeiros investidos nos projetos.	Informes e relatórios de avaliação.	Relatórios de monitoramento do projeto.
		Publicações acadêmicas e de divulgação sobre avaliações.	Relatórios de avaliação.	Publicações acadêmicas e de divulgação sobre CSS e CTr.	Publicações acadêmicas e de divulgação sobre CSS e CTr.
				Plataformas onde são incluídas informações de monitoramento e avaliação.	
J. Vínculo com a gestão do conhecimento	Diferentes sistemas de captura de informações como SAP e SGPFin, com os quais são registrados os elementos gerais dos projetos e seu progresso.	A LCID especifica que esta agência deve gerenciar o cadastro e o sistema de informações sobre cooperação (art. 10, Fracc. VIII).	No recente regulamento da AGCID houve a inclusão de uma Unidade de Estudos subordinada à Diretoria Executiva, que ficará encarregada de realizar, coordenar e supervisionar estudos que demonstrem e analisem a situação da cooperação internacional.	O PIC da APC-Colômbia inclui um eixo de gestão do conhecimento, que busca desenvolver processos de aprendizagem e organização focados na criação, organização, transferência e aplicação de todo o conhecimento gerado através das iniciativas de CSS e CTr.	Com relação à gestão do conhecimento, é importante mencionar que a AUCI reporta informações com base nas disposições da Lei n° 18.381, que trata do direito de acesso à informação pública, assim como a transparência ativa desta instituição.
	Dentro das coordenações, existem espaços de discussão e intercâmbio que precisam ser consolidados e promovidos entre as coordenações.	A reestruturação do Regimento Interno da SRE menciona que a Diretoria Geral de Operações de Projetos é responsável por coordenar, entre outras ações, a gestão do conhecimento.	Além disso, no item 3 do regimento há menção da função de gestão do conhecimento como uma dessas atribuições.	Eles têm os PAEs para fomentar o trabalho em equipe.	
	A ABC está interessada em um plano de gestão do conhecimento, prova disso é o projeto de compartilhamento de experiências com UNOSSC e JICA, bem como a capacitação de um funcionário da agência.	A AMEXCID tem a RENCID e a InfoAMEXCID.	A Unidade de Estudos deve coletar e sistematizar informações necessárias para gerenciar o conhecimento no campo da cooperação internacional, bem como delinear diretrizes para a produção e apresentação de estatísticas, dados e informações para o planejamento estratégico da agência.	Experiência em sistemas de informação como Bússola, Ciclope, Hub de Conhecimento sobre Cooperação Sul-Sul e a Plataforma COOPERASÜR.	
		Há uma desconexão entre os processos de avaliação, os resultados e as conclusões e a gestão do conhecimento.			

Referências bibliográficas

ABC (2015). Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul. Brasília: ABC.

ABC (2018). Diretrizes Gerais para a Concepção, Coordenação e Supervisão de Iniciativas de Cooperação Técnica Trilateral. Brasília: ABC. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/1518>

ABC (2019). Manual de Diretrizes da Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha (CTBA). 2ª ed. Brasília: ABC. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/imprensa/mosrarConteudo/636>

AGCID (2017). Balance de Gestión Integral. Disponível em: <https://www.agci.cl/acerca-de-agci/balance-de-gestion-integral>

AGCID (2013). Documento de trabajo: evaluando proyectos de cooperación triangular. Disponível em: https://issuu.com/agci/docs/v.f_-_abril_documento_de_trabajo_-_

AGCID (2015). Política Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponível em: https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/POLITICA_DE_COOP_PARA_EL_DESARROLLO_26nov15.pdf

AMEXCID (2018a). Catálogo de Capacidades Mexicanas. Disponível em: <https://de.sre.gob.mx/capacidades/>

AMEXCID (2018b). Cooperación AMEXCID-PNUD para fomentar la formación en temas de CID. Disponível em: <https://www.gob.mx/amexcid/prensa/cooperacion-amexcid-pnud-para-fomentar-la-formacion-en-temas-de-cid?idiom=es>

AMEXCID-GIZ México (2018). Lecciones aprendidas de proyectos de cooperación triangular entre México y Alemania en beneficio de América Latina y el Caribe entre 2013 y 2018. Disponível em: https://alianzaamexcidgiz.mx/wp-content/themes/amexcid/productos/CoopTriangular_Lecciones%20aprendidas.pdf

AMEXCID-GIZ México (2019). Estudio comparativo de 16 agencias de cooperación internacional para el desarrollo: insumos para su análisis y reflexiones. Disponível em: <https://alianzaamexcidgiz.mx/estudio-comparativo-de-16-agencias-de-cooperacion-internacional/>

AMEXCID (2021). Panel sobre evaluación de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica. Semana de la Evaluación gLocal 2021, CLEAR LAC. Disponível em: <https://clear-lac.org/semana-de-la-evaluacion/semana-de-la-evaluacion-glocal-2021/>

APC-Colômbia (2017a). Cooperação COL-COL. Disponível em: <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/seccion/cooperacion-col-col>

APC-Colômbia (2017b). Manual do Sistema de Gestão Integral SGI. 8ª ed. Disponível em: <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/sites/default/files/e-ot-003manualsistemagestionintegralv8.pdf>

APC-Colômbia (2019a). Caixa de ferramentas para o fortalecimento da Cooperação Sul-Sul. Versão 2.0. Disponível em: <https://www.APCColombiacolombia.gov.co/sites/default/files/2021-07/Caja%20de%20herramientas.pdf>

APC-Colômbia (2019b). Estratégia Nacional de Cooperação Internacional 2019-2022. Disponível em: <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2021-01/Documento%20ENCI%20español.pdf>

Argilés Marín, J. M. (2014). Veinticinco años de evaluación en la política española de cooperación internacional para el desarrollo. In: Revista Evaluación de Programas y Políticas Públicas, nº 3, pp. 19-52. Disponível em: <http://revistas.uned.es/index.php/REPPP/article/view/13359>

AUCI (2018). Política de Cooperación Internacional de Uruguay para el Desarrollo Sostenible al 2030. Disponível em: <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/Politica%20de%20Cooperacion%20Internacional%20de%20Uruguay%20para%20el%20Desarrollo%20Sostenible%20al%202030.pdf>

BCN (2021). Resolución 3: Aprueba la organización interna de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo-AGCID. Disponível em: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1156805>

Bonnefoy, J. C.; Armijo, M. (2005). Indicadores de desempenho em el sector público. Serie Manuales. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL, 2005. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

BRICS POLICY CENTER (2017). Caminos para los Sistemas de Monitoreo y Evaluación de la Cooperación Sur-Sur para el Desarrollo. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarconteudo/1494>

Carmeli, A.; Gelbard, R.; Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. In: Human Resource Management, vol. 52, nº 1, pp. 95-122.

Chaplowe, S.; Cousins, J. B. (2016). Monitoring and evaluation training: A systematic approach. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chediek, J. (2017). O papel do Brasil na Cooperação Sul-Sul. ABC 30 anos: História e Desafios Futuros. Brasília: Fundação Alexander de Gusmao.

Clotteau, G.; Boily, M.-H.; Darboe, S.; Martin, F. (2011). Capacity-building in monitoring and evaluation through the design and implementation of results-based M&E systems: Lessons learned from Africa, Asia and Latin America.

De Anda, C. (2016). Evaluación de acciones de cooperación internacional para el desarrollo: desafíos, avances y aprendizajes en la implementación de la política de evaluación de la cooperación española (tesis de maestría). Ciudad de México: Instituto Mora.

Diario Oficial De La Federación (DOF) (2021). Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Disponível em: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5621170&fecha=14/06/2021

FAO-AMEXCID (2018). Programa Mesoamérica Sin Hambre, informe de evaluación y avances 2015-2018. Ciudad de México: FAO-AMEXCID.

Galeano, G. S. (2019). La creación de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional: una respuesta doméstica a nuevas modalidades de cooperación. Difusión de políticas e ideas, intereses y legado histórico en el diseño institucional estatal. Tese de licenciatura. Montevideu: Universidade da República.

García Moreno, Mauricio; Kauffman, Jorge; Sanginés, Mario (2015). Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Washington: BID. Disponível em: http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/Construyendo_gobiernos_efectivos-Resumen.pdf

GIZ México (2018). Fortalecimiento Institucional de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). Disponível em: <https://www.giz.de/en/worldwide/32922.html>

IPEA (2014). Brazilian Cooperation for International Development. Brasília:

IPEA. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21530

IPEA (2018). Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante. Vol. 1. Brasília: IPEA. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32688

IPEA (2018). Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Post. Vol. 2. Brasília: IPEA. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guiaexpost.pdf/view>

KDI; OCDE (2011). Knowledge Sharing for Development: Taking Stock of Best Practices Synthesis Report. Paris: OECD.

Kim, Kyoung-Yun; KIM, Yun Seon (2011). Causal Design Knowledge: Alternative Representation Method for Product Development Knowledge Management. In: Computer-Aided Design, vol. 43, ano 9, pp. 1137-1153.

Lemus, D.; Santacruz, A. (2015). La política de la cooperación internacional para el desarrollo: los países argamasa y el caso de México como proceso de localización normativa invertida. In: Relaciones Internacionales, vol. 42, nº 48, pp. 59-85.

Leyva, V. (2017). Gestión conjunta de proyectos de cooperación: mecanismos e influencia en la práctica de la cooperación de AGCI (tesis de maestría). Santiago: Universidad de Chile.

Marín, E. M. (2017). El 3.0 de las organizaciones de la sociedad civil colombianas. In: Marín, E. M.; Ruiz, P. (2017). Cooperación y academia: una relación pendiente en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, pp. 219-268.

Martínez, V. (2016). La gestión del conocimiento en la cooperación internacional para el desarrollo: El Programa de Intercambio de Conocimiento coreano KSP en el Estado de Hidalgo 2014-2015, rompiendo paradigmas. Tesis de maestría. Ciudad de México: Instituto Mora.

Molinas, C. (2013). El intercambio de conocimientos en la cooperación triangular en América Latina y el Caribe: Una mirada exploratoria. Bogotá: CEPEI.

Morra, L.; Rist, R. (2010). The Road to The Result. Ottawa: Carleton University.

O'dell, C. (2013). Knowledge Management Lessons Learned: An APQC Overview. The Knowledge Management Issue. Tunisia: Annual Meeting Edition May African Development Bank Group, pp. 24-27.

Pallavicini, V. (2014). Evaluación de políticas y Gestión por Resultados: el reto de las administraciones públicas. In: CAZARES, A. (Coord.) (2014). La evaluación de políticas públicas en América Latina: métodos y propuestas docentes. Ciudad de México: CIDE-CLEAR LAC-INPAE, pp. 49-64.

Piefer, N.; Vega, B. (2014). Experiences of Middle Income Countries in International Development Cooperation. Ciudad de México: GIZ.

PIFCSS (2019). A Cooperação Sul-Sul e o desafio de sua avaliação na Ibero-América. Buenos Aires, Argentina. Disponível em: https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/2020/05/5-La_Cooperacin_Sur-Sur_y_el_desafo_de_su_evaluacin_en_Iberoamerica.pdf

PIFCSS (2021). Intercambio y Gestión del Conocimiento en la Cooperación Sur-Sur y Triangular: innovación en tiempos de pandemia. Realizado durante los días 2 y 3 de junio de 2021. Serie de Documentos de Trabajo Núm. 21. Buenos Aires, Argentina. Acesso em: <http://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/DT21-INFORME-FINAL-DEL-TALLER-ES.pdf>

PNUD (2014). La gestión del conocimiento en el PNUD. Marco Estratégico de Gestión del conocimiento del PNUD 2014 -2017.

Ponce, E. (2017). Lecciones aprendidas y retos para la articulación de actores y la gestión de la Cooperación Sur-Sur. Serie Documentos de trabajo 14. San Salvador: PIFCSS.

PROCID (2020). Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018 de México. Disponível em: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342827&fecha=30/04/2014

Proyecto Mesoamérica (2021). Realizan lanzamiento de COOPGRASÜR: Plataforma Mesoamericana de Cooperación Sur-Sur. Disponível em: <http://proyectomesoamerica.org/index.php/noticias/20-noticiaspm/articulos-noticias/863-realizan-lanzamiento-de-cooperasuer-plataforma-mesoamericana-de-cooperacion-sur-sur>

Sánchez, G.; Romero, Sonia (2019). La gestión y el intercambio de conocimiento como herramientas estratégicas de la Cooperación Sur-Sur: la experiencia mexicana. In: Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo, nº 6, año 1, pp. 27-46.

Shih, K. H.; Chang, C. J.; Lin, B. (2010). Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry. In: Journal of Intellectual Capital, vol. 11, ano 1, pp. 74-8.

Sumaya, B. (2016). Brazil as Development Partner Under Lula and Rousseff. In: Gu, J.; Shankland, A.; Chenoy, A. (2016). The BRICS in International Development, pp. 25-63. Boston: Palgrave MacMillan.

Uribe, R. (2014). La Cooperación Sur-Sur en Colombia. In: Ayala, C.; Rivera De La Rosa, J. (2014). De la diversidad a la consonancia: la cooperación sur-sur latinoamericana. Vol. II, pp. 279-310. Ciudad de México: BUAP, CONACTY, Instituto Mora.

Vaca, O. (2016). La cooperación de proyectos en la conducción triangular México-Bolivia-Alemania 2011-2013 (tesis de maestría). Ciudad de México: Instituto Mora.

