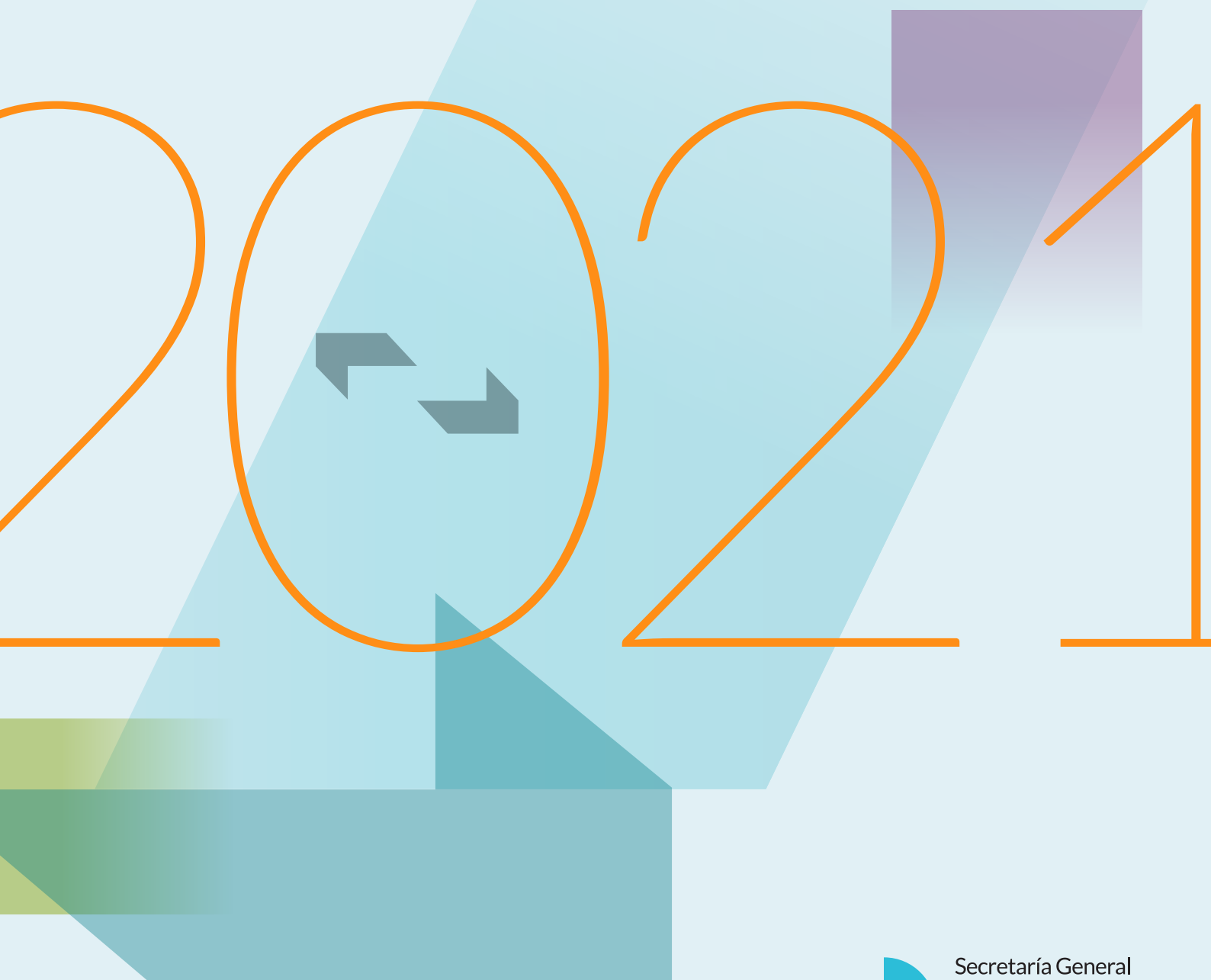


MANUAL OPERACIONAL

dos Programas, Iniciativas
e Projetos Adstritos da
Cooperação Ibero-Americana



Secretaría General
Iberoamericana
Secretaria-Geral
Ibero-Americana

© Secretaria-Geral Ibero-Americana

Paseo de Recoletos, 8
28001 Madrid

I Edição: Outubro 2016

Revisto: Abril 2021

Desenho e produção:

Pablo Elorriaga
www.pabloelorriaga.com

Depósito Legal: M-35039-2016

MANUAL OPERACIONAL

dos Programas, Iniciativas
e Projetos Adstritos da
Cooperação Ibero-Americana

Aprovado na
XXV Cúpula Ibero-Americana
de Cartagena das Índias (2016)
e revisto em 2021



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana

ÍNDICE

0. GLOSSÁRIO DAS SIGLAS E TERMOS UTILIZADOS NO MANUAL OPERACIONAL	7
- Glossário das siglas utilizadas no manual operacional	7
- Glossário dos termos utilizados no manual operacional	8
1. ANTECEDENTES. QUADRO JURÍDICO E ESTRATÉGICO DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA	11
2. OBJETIVO DO MANUAL OPERACIONAL	12
3. OS PROGRAMAS E INICIATIVAS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA: DEFINIÇÃO E REQUISITOS	15
3.1. Definição de Programas e Iniciativas	15
3.2. Requisitos dos Programas e Iniciativas	16
I. Compromisso dos países para com um Programa ou Iniciativa	16
II. Qualidade técnica da proposta	18
4. APROVAÇÃO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	23
4.1. Procedimento de aprovação de um Programa ou Iniciativa	23
4.2. Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento	25
4.3. Aprovação de modificações nos Programas ou Iniciativas	25
4.4. Alargamento da duração dos Programa ou Iniciativas	25
4.5. Retirada voluntária de um país como parte de um Programa ou Iniciativa	26
5. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	28
5.1. Instâncias obrigatórias para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos	29
5.2. Instâncias opcionais para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos	33
6. ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	36
6.1. Contribuições para os Programas e Iniciativas	36
6.2. Configuração do Orçamento	37
6.3. Administração dos recursos	38
7. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	41
7.1 Acompanhamento	41
7.2 Avaliação	42
8. FINALIZAÇÃO E CANCELAMENTO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	45
8.1. Finalização de um Programa ou Iniciativa que tenha cumprido os seus objetivos	45
8.2. Razões que podem motivar o cancelamento de um Programa ou Iniciativa	45
8.3. Correção de deficiências que sejam motivo de cancelamento de um Programa ou Iniciativa	46
8.4. Procedimento de encerramento administrativo e financeiro de um Programa ou Iniciativa	47

9. ADMINISTRAÇÃO E COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS, INICIATIVAS E PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA	50
9.1 Responsáveis de Cooperação	50
9.2 Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPPI)	51
9.3 Secretaria-Geral Ibero-Americana	52
9.4 Organismos Ibero-Americanos setoriais: COMJIB, OEI, OIJ e OISS	55
10. OS PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA	57
10.1. Definição de Projeto Adstrito	57
10.2. Requisitos dos Projetos Adstritos	57
10.3. Aprovação dos Projetos Adstritos	58
10.4. Desvinculação dos Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana	58
10.5. Acompanhamento e avaliação dos Projetos Adstritos	59
11. APLICAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL	61
11.1 Entrada em vigor	61
11.2 Aplicação por parte dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos aprovados antes da XXV Cúpula Ibero-Americana de Cartagena das Índias	61
11.3 Solução de controvérsias	61
11.4 Modificações ao manual operacional	62
12. ANEXOS	
I. Formulário de apresentação de um Programa	64
II. Formulário de apresentação de uma Iniciativa	70
III. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a um novo Programa	76
IV. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a uma nova Iniciativa	77
V. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento	78
VI. Formulário de alargamento da duração de um Programa ou Iniciativa	79
VII. Elaboração de um POA com Orientação para Resultados de Desenvolvimento	81
VIII. Elaboração de indicadores Orientados para Resultados	95
IX. Orientações para a incorporação da perspetiva de género	103
X. Orientações para a incorporação da perspetiva multicultural	116
XI. Orientações para a incorporação da perspetiva de Não Discriminação.	128
XII. Formulário de orçamento para um Programa ou Iniciativa	139
XIII. Diretrizes para a elaboração do Regulamento de um Programa ou Iniciativa	141
XIV. Proposta de valorização de contribuições não financeiras	145
XV. Plano de melhoria da avaliação	157
XVI. Formulário de apresentação de um Projeto Adstrito	161
XVII. Formulário de alargamento da duração de um Projeto Adstrito	167
XVIII. Orientações para a passagem de uma Presidência, da Representação Nacional num Programa ou Iniciativa e/ou de uma Unidade Técnica	168
XIX. Orientações sobre a Comissão Consultiva	171
XX. Reestruturação dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB na América Latina	175

INTRODUÇÃO



0.
GLOSSÁRIO DAS SIGLAS E TERMOS
UTILIZADOS NO MANUAL OPERACIONAL

1.
ANTECEDENTES. QUADRO JURÍDICO
E ESTRATÉGICO DA COOPERAÇÃO
IBERO-AMERICANA

2.
OBJETIVO DO MANUAL OPERACIONAL



GLOSSÁRIO DAS SIGLAS UTILIZADOS NO MANUAL OPERACIONAL

COMJIB. Conferência de Ministros da Justiça dos Países Ibero-Americanos.

ECI. Espaço Cultural Ibero-Americano.

EIC. Espaço Ibero-Americano do Conhecimento.

EICS. Espaço Ibero-Americano de Coesão Social.

GoRD. Gestão orientada para resultados de desenvolvimento.

MO: Manual Operacional.

OEI. Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura.

OIJ. Organismo Internacional de Juventude para a Ibero-América.

OISS. Organização Ibero-Americana de Segurança Social.

PAQCI. Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana.

PIPA. Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

POA. Plano Operacional Anual.

RC. Responsável de Cooperação.

REPPI. Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas.

SEGIB. Secretaria-Geral Ibero-Americana.

GLOSSÁRIO DOS TERMOS UTILIZADOS NO MANUAL OPERACIONAL

Acompanhamento. Função contínua que, através da recompilação sistemática de informação, dados e medição de indicadores previamente especificados relativamente às suas metas, proporciona informações sobre o andamento dos programas e projetos de cooperação, favorecendo a tomada de decisões e tornando possível a sua avaliação.

Avaliação. Processo através do qual se realiza uma valorização objetiva e sistemática da conceção, aplicação e resultados de um projeto de cooperação. A avaliação visa determinar a pertinência dos objetivos, o seu grau de realização e o uso dado aos recursos e aos resultados obtidos, permitindo identificar pontos fracos e problemas e oferecendo informações para os reorientar, sempre que necessário, bem como aprendizagens adquiridas que retroalimentem o projeto e o conjunto das ações de cooperação.

Comissão Consultiva. Instância opcional na estrutura organizativa de um Programa ou Iniciativa cujo objetivo é assessorar o Conselho Intergovernamental. Na Comissão Consultiva podem participar os países não ibero-americanos, organismos internacionais, organizações sociais e empresas convidadas pelo Conselho Intergovernamental que, pelo seu desempenho ou setor de especialização, possam ser úteis para o Programa ou Iniciativa.

Comité Executivo. Instância opcional na estrutura organizativa de um Programa ou Iniciativa que o Conselho Intergovernamental pode implementar para otimizar a sua gestão nos casos em que este conte com um elevado número de participantes. O Comité Executivo tem de 3 a 5 membros eleitos de entre os membros que constituem o Conselho Intergovernamental.

Conselho Intergovernamental. Instância obrigatória na estrutura organizativa de um Programa ou Iniciativa integrado pelos representantes governamentais designados pelos países que nele participam (Ver Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas - REPMI). O Conselho Intergovernamental é o órgão máximo de governação do Programa ou Iniciativa.

Contribuição. Recursos Financeiros, Humanos, Técnicos e/ou Materiais com os quais os países contribuem para um Programa ou Iniciativa com o fim de assegurarem o seu pleno funcionamento e os objetivos previstos. (Ver Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Recursos Técnicos e Recursos Materiais).

Espaço Cultural Ibero-Americano. Uma das três áreas de especialização que os/as Responsáveis de Cooperação consideraram prioritária para a Cooperação Ibero-Americana que pretende tornar a cultura num eixo transversal de desenvolvimento, fomentar os direitos culturais e promover a integração regional nesta matéria (Ver Espaço Ibero-Americano do Conhecimento e Espaço Ibero-Americano da Coesão Social).

Espaço Ibero-Americano de Coesão Social. Uma das três áreas de especialização que os/as Responsáveis de Cooperação consideraram prioritária para a Cooperação Ibero-Americana cujo objetivo é apoiar programas e políticas sociais que permitam alcançar sociedades mais inclusivas na região (Ver Espaço Ibero-Americano do Conhecimento e Espaço Cultural Ibero-Americano).

Espaço Ibero-Americano do Conhecimento. Uma das três áreas de especialização que os/as Responsáveis de Cooperação consideraram prioritária para a Cooperação Ibero-Americana cujo objetivo é transformar o Ensino Superior, a investigação e a inovação para oferecer serviços e bens de maior qualidade e melhorar a competitividade da região (Ver Espaço Cultural Ibero-Americano e Espaço Ibero-Americano da Coesão Social).

Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento. A gestão orientada para resultados tem por objetivo o alinhamento de todos os recursos, processos e atividades para a consecução de determinadas metas previamente estabelecidas. Obter esses resultados exige contar com objetivos claros, concretos, mensuráveis, limitados em número e com atividades coerentes com os objetivos.

Indicador. Elemento quantitativo ou qualitativo que proporciona informações sobre o desenvolvimento e os resultados de uma ação, favorecendo o seu acompanhamento e avaliação. Os indicadores devem oferecer informações concretas e ser pertinentes, fiáveis, objetivamente verificáveis e oportunos (estar disponíveis).

Indicador de Processo. Indicador que oferece informações sobre o nível de execução, o desenvolvimento e a situação de um projeto de cooperação num momento determinado.

Indicador de Resultado. Indicador que proporciona informações sobre o cumprimento dos objetivos e resultados de um projeto de cooperação.

Iniciativa Ibero-Americana. Exercício de cooperação intergovernamental de alcance limitado em tempo e objetivos que conta com a participação ativa de pelo menos 3 países e tem a duração mínima de um ano. Embora a Iniciativa se possa manter no tempo como uma atuação setorial limitada, esta é concebida como o gérmen de um Programa Ibero-Americano.

Observador Associado. Estado que partilha afinidades linguísticas e culturais com os países-membros da Conferência Ibero-Americana ou que pode efetuar contribuições significativas para esta, assumindo expressamente o acervo integrado pelos valores e princípios orientadores da Conferência Ibero-Americana. Adquirir a condição de Observador Associado exige a aceitação por parte dos/as Chefes de Estado e de Governo Ibero-Americanos da candidatura do Estado correspondente.

Observador Consultivo. Organismo intergovernamental que pode contribuir para o fortalecimento, promoção e projeção do espaço ibero-americano. Adquirir a condição de Observador Consultivo exige a aceitação por parte dos/as Chefes de Estado e de Governo Ibero-Americanos da candidatura do organismo correspondente.

País convidado. País Ibero-Americano interessado num Programa ou Iniciativa que, por convite do Conselho Intergovernamental, participa durante um máximo de um ano nas reuniões ou atividades que esse Conselho permita com o objetivo de avaliar a sua incorporação no mesmo.

Planificação. Processo que permite definir, a nível estratégico e operacional, como se vão alcançar os resultados estabelecidos num determinado período.

Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana (PAQCI). Documento de planificação estratégica aprovado pelos/as Responsáveis de Cooperação que estabelece as prioridades da Cooperação Ibero-Americana para um período de quatro anos.

Plano Operacional Anual. Instrumento de planificação operacional que estabelece as prioridades e determina as atividades, cronograma e orçamento de um Plano Estratégico que se devem realizar num determinado ano para o cumprimento dos resultados e objetivos previamente estabelecidos.

Programa Ibero-Americano. Exercício de cooperação intergovernamental de longo ou médio alcance em tempo e objetivos que conta com a participação ativa de, pelo menos, 7 países e tem uma duração mínima de 3 anos.

Projeto Adstrito. Ação de cooperação promovida por instâncias públicas de governos regionais e/ou locais, ou por organizações privadas ou público-privadas que conferem um valor acrescentado à Cooperação Ibero-Americana e contribuem para a promoção do desenvolvimento nos países

ibero-americanos. Um Projeto Adstrito pode ser integrado na Cooperação Ibero-Americana com um programa de atividades completo ou através de certas linhas de atividade.

Recursos Financeiros. Quotas e contribuições monetárias, ordinárias e extraordinárias, pagas pelos países que participam num Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito da Cooperação Ibero-Americana.

Recursos Humanos. Contribuição efetuada pelos países para um Programa ou Iniciativa através do pessoal técnico e administrativo dos ministérios ou instâncias governamentais que assumem a Unidade Técnica do referido Programa ou Iniciativa.

Recursos Materiais. Contribuição efetuada pelos países para um Programa ou Iniciativa ao assumir a sede de um destes, com as despesas que isso envolve.

Recursos Técnicos. Contribuição efetuada pelos países para um Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito assumindo a realização de atividades no seu âmbito (seminários, workshops, assistências técnicas, consultorias, publicações...).

Regulamento. Conjunto ordenado de regras que estabelecem as características, constituição e funcionamento das instâncias de decisão e gestão de um Programa ou Iniciativa e especificam os processos operacionais destes.

Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REMPI). Pessoa designada pelas autoridades nacionais de um país como seu representante num Programa ou Iniciativa. Na altura desta designação, os/as REMPI tornam-se automaticamente membros de pleno direito do Conselho Intergovernamental do Programa ou Iniciativa.

Responsável de Cooperação. Funcionário oficialmente designado pelas autoridades nacionais de um país como seu representante na Cooperação Ibero-Americana e a quem corresponde participar e tomar decisões na governação desta

em conjunto com os seus pares dos restantes países ibero-americanos.

Unidade Técnica. Instância obrigatória na estrutura organizativa de um Programa ou Iniciativa encarregada da sua gestão, seguindo as regras estabelecidas pelo Conselho Intergovernamental.



1. ANTECEDENTES. QUADRO JURÍDICO E ESTRATÉGICO DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA

- 1.** O enquadramento jurídico e institucional de referência da Cooperação Ibero-Americana é o Acordo de Bariloche, aprovado na V Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo de 1995. O Acordo de Bariloche conta com um Manual Operacional, cuja última versão foi aprovada na XX Cúpula Ibero-Americana de Mar del Plata (2010). Este Manual refere-se exclusivamente aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana aprovados no Acordo de Bariloche.
- 2.** Na XIII Cúpula foi assinado o Acordo de Santa Cruz da Serra, constitutivo da Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB), cujos objetivos incluem o fortalecimento e a promoção da Cooperação Ibero-Americana.
- 3.** Na XIV Cúpula, realizada em São José da Costa Rica (2004), foi aprovado o Estatuto da SEGIB, que estabelece, entre as suas funções, o fortalecimento da Cooperação realizada no quadro da Conferência Ibero-Americana, a promoção da sua melhoria constante, a colaboração com os Estados-membros na conceção e gestão dos programas de cooperação, e o acompanhamento e avaliação destes.
- 4.** A XVII Cúpula Ibero-Americana de Santiago do Chile (2007) aprovou a Estratégia da Cooperação Ibero-Americana, que estabeleceu os respetivos objetivos, características e prioridades. A Estratégia serviu como orientação para o trabalho dos/as Responsáveis de Cooperação e para a Secretaria para a Cooperação Ibero-Americana, nas suas funções de acompanhamento e fortalecimento dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA). Quatro anos após a sua implementação, os/as Responsáveis de Cooperação (RC) consideraram necessária a sua revisão, para adaptá-la às alterações introduzidas no quadro da Conferência Ibero-Americana, tendo uma nova versão sido aprovada na Cúpula de Assunção (2011).
- 5.** No contexto do processo de Renovação da Cooperação Ibero-Americana, a Cúpula de Veracruz (2014) aprovou o documento Áreas Prioritárias da Cooperação Ibero-Americana, articulando-a em três espaços e definindo objetivos estratégicos para cada um deles: o Espaço Ibero-Americano do Conhecimento (EIC), o Espaço Ibero-Americano da Coesão Social (EICS), e o Espaço Cultural Ibero-Americano (ECI). O documento Áreas Prioritárias estabelece também as funções da SEGIB, mandatada para atuar como uma plataforma de apoio à cooperação para todos os agentes do sistema, especialmente para os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, e como órgão coordenador da prestação de contas aos/às Responsáveis de Cooperação.
- 6.** Finalmente, a partir do Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana (PAQCI) 2015-2018, aprovado na Reunião de Ministros das Relações Exteriores de Cartagena das Índias (2015), os PAQCI passaram a incluir um eixo de trabalho dirigido a obter o Fortalecimento dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos como principais instrumentos da Cooperação Ibero-Americana.
- 7.** Para dar cumprimento aos diferentes documentos aprovados nos últimos anos sobre Cooperação Ibero-Americana, os/as Responsáveis de Cooperação decidiram, na reunião ordinária de Cartagena das Índias em novembro de 2015, reformular o Manual Operacional para o adaptar ao processo de renovação.

2. OBJETIVO DO MANUAL OPERACIONAL

8. O presente Manual Operacional está alinhado com os objetivos da cooperação ibero-americana contidos nos documentos jurídicos e estratégicos referenciados no capítulo anterior, destacando-se, entre eles, o fortalecimento da identidade ibero-americana através de ações conjuntas que tendam para o desenvolvimento e consolidação de capacidades na área cultural, científica, educativa, social e económica e a promoção da solidariedade entre os nossos países e povos para, em conjunto, enfrentarem os desafios do desenvolvimento na nossa região, e alcançarem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

9. O objetivo deste Manual Operacional é promover a qualidade, eficácia, eficiência e coerência dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana¹. Para isso, clarificaram-se os critérios técnicos e operacionais destes, ofereceram-se ferramentas de apoio aos países para a sua formulação, e estabeleceram-se mecanismos de coordenação entre todos os agentes da Cooperação Ibero-Americana.

10. A SEGIB dará apoio direto aos países, de modo a poderem cumprir os requisitos e critérios exigidos pelo Manual Operacional, possibilitando:

a) Promover a qualidade na conceção dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, para melhorar a sua eficácia, facilitar a obtenção dos resultados propostos de desenvolvimento, a otimização dos recursos disponíveis, e a sustentabilidade a médio e longo prazo.

b) Assegurar que os Programas e Iniciativas contam com o apoio técnico e financeiro necessário para serem apresentados para aprovação da Cúpula.

c) Estabelecer procedimentos de gestão coerentes, sólidos e homologáveis entre todos os Projetos Adstritos.

d) Verificar o alinhamento dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos com os documentos orientadores da Cooperação Ibero-Americana, o Plano de Ação Quadrienal (PAQCI), e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

e) Promover as sinergias dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos entre si e com todos os agentes da Cooperação Ibero-Americana.

f) Evitar duplicidades e promover complementaridades com outros agentes ou iniciativas regionais, inclusivamente de fora do quadro da Conferência Ibero-Americana.

g) Atualizar anualmente a informação sobre os países participantes nos PIPA para que esta seja partilhada e posteriormente validada pelos/as Responsáveis de Cooperação para o devido acompanhamento a nível nacional.

O objetivo do Manual Operacional é promover a qualidade, eficácia, eficiência e coerência dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana, clarificando os critérios técnicos e operacionais que devem cumprir e oferecendo aos países ferramentas de apoio para a sua formulação.

¹ Devido à sua natureza diferente, o Manual Operacional trabalhará separadamente os Programas e Iniciativas, exercícios de cooperação intergovernamental, dos Projetos Adstritos, promovidos por agentes diferentes dos governos nacionais.

11. Com o objetivo de atuar positivamente na qualidade dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos de cooperação, a SEGIB:

a) Assegurará que os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos cumpram sempre os requisitos exigidos no Manual Operacional, e apoiará permanentemente os países na sua formulação, organização e desenvolvimento, bem como na captação de recursos financeiros.

b) Verificará que os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos contam com objetivos, atividades e indicadores que se inscrevem adequadamente na Cooperação Ibero-Americana.

c) Efetuará um acompanhamento sistemático aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, verificando o cumprimento dos compromissos adquiridos e participando nas suas reuniões e atividades.

d) Incorporará plenamente os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos na atividade dos Espaços Ibero-Americanos, como âmbito prioritário de ação da Cooperação Ibero-Americana.

e) Aplicará um plano de avaliações que permitirá analisar em profundidade a situação de cada Programa, Iniciativa e Projeto Adstrito, possibilitando a obtenção de insumos para a sua melhoria, e favorecendo a sistematização dos ensinamentos adquiridos que retroalimentem o sistema.

f) Garantirá aos/às Responsáveis de Cooperação um fluxo de informação vasto e permanente a partir dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, e contribuirá para uma maior transparência, prestação de contas, difusão e visibilidade das suas atividades e resultados.

g) Apoiará a realização de análises e estudos sobre a Cooperação Ibero-Americana, alimentando processos de gestão do conhecimento que permitam a retroalimentação e aprendizagem entre todos os agentes do sistema.

3.

OS PROGRAMAS
E INICIATIVAS
DA COOPERAÇÃO
IBERO-AMERICANA:
DEFINIÇÃO
E REQUISITOS



3. OS PROGRAMAS E INICIATIVAS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA: DEFINIÇÃO E REQUISITOS

12. Partindo da definição dos Programas e as Iniciativas da Cooperação Ibero-Americana, este capítulo detalha os requisitos que deverão cumprir para poderem ser aprovados como tais.

3.1. Definição de Programas e Iniciativas

13. A *Estratégia da Cooperação Ibero-Americana* define os Programas e Iniciativas como exercícios de cooperação intergovernamental, através dos quais os Governos ajustam a sua vontade de cooperar num determinado setor, concertando a sua conceção e assumindo a sua execução. É uma cooperação que se integra com mais facilidade nas estratégias e planos nacionais de cada país, reforçando com atividades regionais conjuntas esses planos nacionais e as correspondentes políticas públicas, sem interferir na soberania de cada país para escolher o modelo de desenvolvimento, sistema de governação, e diretrizes da sua economia.

14. A diferença entre os Programas e as Iniciativas é ditada pelo alcance do exercício de cooperação intergovernamental:

a) Um Programa Ibero-Americano é uma ação de longo ou médio alcance em prazos e objetivos, na qual se articulam planos, linhas de ação, e atividades dos governos dos países ibero-americanos numa determinada área, confluindo com um efeito multiplicador num propósito comum. A sua função é fortalecer as estratégias de cada país nessa área, reunir esforços através de atividades conjuntas, trocar boas práticas, políticas e experiências, e apoiar projetos e ações concretas.

b) Uma Iniciativa Ibero-Americana é uma ação limitada em prazos e objetivos, implementada pelos governos numa área concreta de interesse para as prioridades da Cooperação Ibero-Americana. Embora uma Iniciativa se possa ficar por essa categoria, está vocacionada para se tornar o gérmen de um Programa Ibero-Americano.

15. Todos os países participantes em Programas e Iniciativas, ao tomarem decisões, atuam de forma horizontal; todos contribuem, conforme a sua capacidade, sob a forma de recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais; beneficiando de forma recíproca a atividade desenvolvida.

16. Os Programas e Iniciativas respondem sempre a exigências dos países e são coerentes com as políticas públicas dos Estados da Conferência que neles decidam participar, fomentando a troca de experiências entre os diferentes agentes do desenvolvimento ibero-americano e internacional. Além disso, os Programas e Iniciativas contribuem para a promoção de um desenvolvimento humano baseado em direitos.

17. De acordo com o Artigo 7º do Acordo de Bariloche, a Cooperação Ibero-Americana poderá ser Técnica e/ou Financeira:

a) Cooperação Técnica: tem por objetivo o desenvolvimento de capacidades humanas e institucionais e realiza-se através de uma vasta gama de atividades, entre as quais se podem mencionar os programas de bolsas e ajudas à mobilidade, assessorias (através de consultores, funcionários ou académicos) orientadas para transferir conhecimentos ou formar recursos humanos, ou a realização de seminários, workshops e encontros que facilitem a troca de experiências e a ação concertada no terreno levada a cabo por cada Programa ou Iniciativa.

b) Cooperação Financeira: persegue objetivos de desenvolvimento a partir do emprego de recursos monetários e canaliza-se principalmente através de fundos concursáveis onde a regulamentação dos concursos e concessões é estabelecida pelas autoridades do Programa ou Iniciativa. Também faz referência ao financiamento parcial de planos nacionais nos setores abordados pelos Programas/Iniciativas, financiamento que pode partir destes ou ser concertado com outros doadores e agentes.

3.2. Requisitos dos Programas e Iniciativas

18. Para serem aprovados como instrumentos da Cooperação Ibero-Americana, os Programas e Iniciativas devem cumprir uma série de requisitos que demonstrem, por um lado, o compromisso dos países, e por outro, a qualidade técnica da proposta.

I. Compromisso dos países para com um Programa ou Iniciativa

19. Os requisitos que um **Programa** deve cumprir relativamente ao compromisso dos países são os seguintes:

a) Contar com a participação ativa de, pelo menos, 7 países.

b) Ter uma duração de, pelo menos, 3 anos.

A proposta de Programa deverá incluir expressamente a data de conclusão, que poderá ser adiada caso assim o decida o Comité Intergovernamental, avalizado pelos/as Responsáveis de Cooperação.

c) Ter um alcance vasto e resultados significativos.

d) Executar-se conjuntamente pelas instâncias públicas dos países participantes.

e) Alinhar-se com os documentos orientadores da Cooperação Ibero-Americana e contribuir para as prioridades nacionais dos países que participam no setor do Programa.

f) Assegurar os recursos financeiros, bem como técnicos, humanos e materiais necessários para garantir tanto o funcionamento do Programa para o período previsto, quanto a sua viabilidade para a consecução dos resultados e objetivos acordados.

- O orçamento mínimo total para iniciar um Programa será de 250.000 euros para aqueles que apenas incorporem atividades de cooperação técnica.

- O orçamento mínimo total para iniciar um Programa será de 350.000 euros para os que criem um Fundo para financiar ajudas, ou que incorporem outro tipo de atividades de cooperação financeira.

20. Todos os Programas deverão contar com estes recursos financeiros assegurados na altura da sua aprovação.

21. Uma vez implementado, corresponderá ao Conselho Intergovernamental do Programa decidir o montante das quotas/contribuições financeiras dos países-membros, bem como a possibilidade de que estes possam também contribuir com recursos humanos, técnicos e materiais. Em todo o caso, o Conselho Intergovernamental deverá assegurar que o Programa dispõe sempre de recursos financeiros suficientes para garantam a sua viabilidade, um ótimo funcionamento, e consecução dos objetivos.

Os Programas e Iniciativas são exercícios de cooperação intergovernamental através dos quais os Governos concertam a sua vontade para cooperarem num determinado setor, acordando na conceção do mesmo e assumindo a sua execução. Nos Programas e Iniciativas todos os países participam de forma horizontal na tomada de decisões, contribuem conforme a sua capacidade e beneficiam de forma recíproca da atividade desenvolvida.

22. Os requisitos que uma **Iniciativa** deve cumprir relativamente ao compromisso dos países são os seguintes:

a) Contar com a participação ativa de, pelo menos, 3 países.

b) Ter uma duração mínima de 1 ano. Esta duração poderá ser alargada, caso o Conselho Intergovernamental assim o decida e essa decisão seja avalizada pelos/as Responsáveis de Cooperação.

c) Ter alcance e resultados delimitados, de acordo com a sua duração.

d) Executar-se conjuntamente pelas instâncias públicas dos países participantes.

e) Estar alinhado com os documentos orientadores da Cooperação Ibero-Americana e contribuir para as prioridades nacionais dos países participantes no setor da Iniciativa.

f) Assegurar os recursos financeiros, bem como técnicos, humanos e materiais necessários para garantir tanto o funcionamento da Iniciativa para o período previsto, quanto a sua viabilidade para a consecução dos resultados e objetivos acordados. O orçamento mínimo total para arrancar com a Iniciativa será de 150.000 euros.

23. Todas as Iniciativas deverão contar com estes recursos financeiros garantidos na altura da sua aprovação.

24. Uma vez implementada, corresponderá ao Conselho Intergovernamental da Iniciativa decidir o montante das quotas/contribuições financeiras dos países membros, bem como a possibilidade de poderem contribuir com recursos humanos, técnicos e materiais. Em todo o caso, o Conselho Intergovernamental deverá assegurar que a Iniciativa disponha sempre dos recursos financeiros suficientes que garantam a sua viabilidade, ótimo funcionamento e consecução dos objetivos.

25. A participação de um país num Programa ou Iniciativa será oficializada através de uma Carta de Pedido de Incorporação enviada pelo/a Responsável de Cooperação à Secretaria-Geral Ibero-Americana (Anexos III e IV: Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a um novo Programa

ou Iniciativa). A referida carta expressará a vontade de um Ministério ou instituição governamental se incorporar no Programa ou Iniciativa, indicando a sua contribuição financeira e/ou técnica e designando o Representante do País no Programa ou Iniciativa (REPPI). A incorporação será oficializada sempre que se verifique essa troca de correspondência por parte do país e da SEGIB.

26. Um Programa ou Iniciativa poderá receber contribuições de instâncias regionais ou municipais, conforme a regulamentação aplicável de cada país. Ainda que um governo regional ou municipal contribua para a sustentação de um Programa ou Iniciativa, o/a REPPI corresponderá sempre a um organismo do governo central. Nos casos em que um Programa ou Iniciativa receba contribuições de um governo local ou de outro órgão governamental descentralizado, esta circunstância deverá ser explicitada na Carta de Pedido de Incorporação.

27. Todos os Programas e Iniciativas devem contar com um Regulamento de funcionamento, aprovado pelo Conselho Intergovernamental e apresentado aos/às Responsáveis de Cooperação, no qual se indicam os processos de decisão e de operação do Programa ou Iniciativa (Ver Anexo XIII, Diretrizes para a elaboração do Regulamento de um Programa ou Iniciativa).

II. Qualidade técnica da proposta

28. A aprovação de qualquer Programa ou Iniciativa exige a formalização da proposta através de um documento de formulação” (Anexos I e II do *Formulário de apresentação de um Programa e de uma Iniciativa*), que deve ser preenchido assegurando a sua qualidade técnica e o seu alinhamento com os planos de desenvolvimento nacionais de cada país ibero-americano. Com este objetivo, a formulação deverá ter em consideração os seguintes requisitos:

a) Orientação para resultados de desenvolvimento

29. A gestão orientada para resultados tem por objetivo o alinhamento de todos os recursos, processos e atividades para a consecução de determinadas metas previamente estabelecidas. Obter esses resultados exige contar com objetivos claros, concretos, mensuráveis, limitados em número e com atividades coerentes com os objetivos, que se devem relacionar com o calendário proposto para desenvolver o Programa ou Iniciativa.

30. Para assegurar esta orientação, todos os Programas e Iniciativas deverão ter um Plano Operacional Anual (POA) com perspectiva de resultados de desenvolvimento (Gestão orientada para resultados de desenvolvimento, GoRD), que especifique os resultados a que aspira, incluindo as atividades que serão executadas, calendário e orçamento. O Plano Operacional Anual terá de ser aprovado pelo Conselho Intergovernamental e enviado à SEGIB.

31. A SEGIB apoiará os Programas e Iniciativas que o peçam na preparação do seu Plano Operacional Anual (o Anexo VII, *Elaboração de um POA com orientação para resultados de desenvolvimento*, inclui as diretrizes de elaboração).

32. O Plano Operacional Anual contará com um quadro de indicadores que permitam medir os progressos e resultados da ação. Esses indicadores dirigem-se a avaliar:

- a atividade, o nível de execução, a situação e a evolução do Programa ou Iniciativa.
- o progresso na consecução dos objetivos do Programa ou Iniciativa.

33. A SEGIB apoiará os Programas e Iniciativas que o peçam na criação de indicadores (o Anexo VIII *Elaboração de indicadores Orientados para Resultados* inclui as diretrizes de elaboração).

A aprovação de um Programa ou Iniciativa exige o seu alinhamento com os planos de desenvolvimento nacionais dos países ibero-americanos e contar com uma elevada qualidade técnica, cumprindo todos os seguintes requisitos:

a) Orientação para resultados de desenvolvimento

b) Incorporação da perspetiva de género

c) Incorporação da perspetiva multicultural

d) Não Discriminação

e) Viabilidade

f) Sustentabilidade

g) Articulação com a Conferência Ibero-Americana e com outros agentes de cooperação

b) Perspetiva de género

34. Avançar na prossecução do desenvolvimento implica criar oportunidades para todas as pessoas, tendo consciência de que as mulheres estão sujeitas a maior discriminação e desvantagens no exercício dos seus direitos. Por isso, os Programas e Iniciativas contarão com uma adequada perspetiva de género e esforçar-se-ão proativamente por conseguir uma maior igualdade de género, oferecendo maiores oportunidades e fortalecendo a capacidade de decisão e ação das mulheres.

35. Em resposta aos mandatos emanados das Cúpulas Ibero-Americanas, os Programas e Iniciativas deverão ter em conta a perspetiva de género em todas as etapas do ciclo de programação; ou seja, na formulação, planificação, implementação, acompanhamento, monitorização e avaliação. Isto envolve considerar as diferentes condições, situações e necessidades das mulheres e dos homens para contribuir, através das ações do Programa ou Iniciativa, para a redução das desigualdades existentes. Neste sentido, será importante implementar ações específicas dirigidas a mulheres nos espaços ou âmbitos onde continuem a existir disparidades consideráveis.

36. A SEGIB oferecerá o apoio necessário para o preenchimento deste requisito. Para facilitar este processo, inclui-se o anexo IX com orientações para a incorporação da perspetiva de género. Na sua página web, a SEGIB tem também à disposição um *Guia para a incorporação da perspetiva de género nos Programas e Iniciativas*.

c) Perspetiva multicultural

37. A Ibero-América é um espaço multicultural, pelo que os Programas e Iniciativas devem ter uma perspetiva baseada no respeito pela diversidade e no reconhecimento de valores e estilos de vida particulares. Por isso, terão de apoiar todas as fases (formulação, planificação, implementação,

acompanhamento, monitorização e avaliação), a articulação e o reconhecimento das diferentes culturas e povos, como agentes e beneficiários das ações dos Programas e Iniciativas.

38. A SEGIB oferecerá o apoio necessário para o preenchimento deste requisito. Para facilitar este processo, inclui-se o anexo X com orientações para a incorporação da perspectiva de multicultural. Na sua página web, a SEGIB tem também à disposição um *Guia para a incorporação da perspectiva multicultural nos Programas e Iniciativas*.

d) Não Discriminação

39. Os Programas e Iniciativas contribuirão para prevenir e combater as práticas discriminatórias existentes contra grupos da população em situação de vulnerabilidade, atuando contra as causas que originam e perpetuam a exclusão.

A SEGIB proporcionará o apoio necessário para o cumprimento deste requisito. Para facilitar o processo, inclui-se o anexo XI com orientações para a incorporação da perspectiva de Não Discriminação nos Programas e Iniciativas. Na página da SEGIB está também disponível um Guia para a incorporação da perspectiva de Não Discriminação nos Programas e Iniciativas.

e) Viabilidade

40. A viabilidade de um Programa ou Iniciativa refere-se à possibilidade de se alcançarem os resultados estabelecidos e a exequibilidade de se executarem as atividades programadas. Embora essa viabilidade dependa em grande medida da existência de recursos financeiros e humanos, deve-se também contemplar a adequação da proposta ao quadro institucional e social onde se vai implementar.

41. Com o objetivo de assegurar viabilidade, o Programa ou Iniciativa deverá garantir que:

- Os recursos comprometidos sejam suficientes para cobrir as despesas operacionais e das atividades, ficando todas elas definidas no POA.
- O Programa ou Iniciativa conta com os recursos humanos que permitam o desenvolvimento das atividades previstas no POA e no documento de formulação.
- Sejam identificadas as principais dificuldades que a ação pode encontrar para a sua correta execução e se indique a forma de as enfrentar e ultrapassar.

f) Sustentabilidade

42. A sustentabilidade é a condição garante de que os objetivos e impactos positivos de um projeto perdurem depois da sua data de conclusão. Para a garantir é necessário assegurar que os encarregados da sua sustentação têm, por um lado, capacidade técnica e de gestão e, por outro lado, recursos financeiros. Por isso, no documento de formulação será feita uma referência explícita ao cenário de saída e às condições que se devem verificar para que os resultados do Programa ou Iniciativa se sustentem após a sua finalização.

g) Articulação com a Conferência Ibero-Americana e com outros agentes da cooperação

43. Um dos objetivos do processo de Renovação aprovado na Cúpula de Veracruz é conseguir uma coordenação efetiva entre todos os agentes do sistema de Cooperação Ibero-Americano; daí o mandato

à SEGIB, como entidade coordenadora deste, para promover a criação de sinergias no interior de cada um dos Espaços, bem como dos Espaços entre si e com os Organismos Ibero-Americanos. Por isso, a formulação de um Programa ou Iniciativa deve ser precisa no momento de:

1. Apresentar as sinergias existentes com outros programas que operem no mesmo Espaço ou noutros (Conhecimento, Cultural, Coesão Social, Transversais).
2. Referir o valor acrescentado com que o novo Programa ou Iniciativa contribui para os já existentes, ibero-americanos ou não, que operam na região no mesmo setor.
3. Assinalar a articulação prevista com os Organismos Ibero-Americanos (SEGIB, OEI, OIJ, OISS e COMJIB), com as instâncias da Conferência Ibero-Americana (Responsáveis de Cooperação e Reuniões Ministeriais Setoriais, Fóruns) que correspondam a cada caso e com as Redes e os Projetos Adstritos Ibero-Americanos.
4. Por último, o Programa ou Iniciativa deverá indicar a sua relação e articulação com espaços e mecanismos de concertação e cooperação nos quais, com o objetivo de evitar duplicações e favorecer a complementaridade e as sinergias, se abordem temas semelhantes.

44. O Programa ou Iniciativa poderá considerar a participação de outros países e organismos, especialmente dos que contem com o estatuto de Observador Associado e Observador Consultivo na Conferência Ibero-Americana, correspondendo ao Conselho Intergovernamental estabelecer as condições e as responsabilidades da referida participação.

45. Considera-se igualmente importante que os Programas e Iniciativas promovam a participação e articulação com as organizações sociais, organismos internacionais, governos subnacionais, empresas e outros agentes ativos no setor em questão. Essa participação poderá ser realizada através de consultas e/ou aceitando a sua colaboração direta nas atividades ou a sua contribuição financeira.

4.

APROVAÇÃO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS



4. APROVAÇÃO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

46. Tal como mencionado, o objetivo deste Manual Operacional é assegurar a qualidade, eficácia, eficiência e coerência dos Programas e Iniciativas apresentados à Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo; daí o estabelecimento de um processo de aprovação que permita aos/às Responsáveis de Cooperação submeter à consideração dos/as Presidentes/as ou Ministros/as das Relações Exteriores apenas aqueles que cumpram todos os requisitos exigidos neste Manual. Os Programas e Iniciativas deverão cumprir as formalidades exigidas no Manual Operacional para a sua aprovação, com tempo suficiente para a uma adequada revisão por parte dos/as Responsável Cooperação e da SEGIB. Simultaneamente, o processo deverá ser executado da forma mais ágil possível, garantindo o cumprimento dos requisitos contidos no presente manual operacional.

4.1. Procedimento de aprovação de um Programa ou Iniciativa

- i. **47.** A proposta inicial de Programa ou Iniciativa poderá ser originária de um ou de vários países-membros da Conferência Ibero-Americana, ou da SEGIB (Estatuto da Secretaria Geral Ibero-Americana.). As organizações do Sistema Ibero-Americano (OEI, OISS, OIJ e COMJIB) também poderão apresentar propostas através da respetiva Secretaria-Geral.
 - ii. **48.** A formalização da proposta será feita através da SEGIB, organização que atuará como facilitadora e coordenadora deste processo. Por isso, os promotores do Programa ou Iniciativa deverão enviar à Secretaria para a Cooperação da SEGIB, através dos/as Responsáveis de Cooperação, o Formulário de apresentação de um Programa ou Iniciativa (Anexos I e II) adequadamente preenchido.
 - iii. **49.** A Secretaria para a Cooperação da SEGIB passará então a analisar com pormenor o formulário de apresentação para avaliar a sua qualidade técnica. Caso esta seja insuficiente, acompanhará e apoiará os responsáveis da proposta na melhoria da formulação.
- 50.** A avaliação ex-ante realizada pela SEGIB para verificar a qualidade técnica da proposta será efetuada de acordo com os seguintes critérios, sendo todos eles tidos em consideração:
- a) Lógica da proposta. Consistência entre os resultados, objetivos, atividades e orçamento.
 - b) Pertinência. Adequação às prioridades, princípios e critérios da Cooperação Ibero-Americana.
 - c) Mecanismos de acompanhamento e avaliação. Inclusão de uma série de indicadores relevantes e mensuráveis que mostrem o progresso do Programa ou Iniciativa e os seus resultados.
 - d) Viabilidade. Possibilidade real de que o Programa ou Iniciativa se desenvolva com sucesso. Serão tidas em conta, a viabilidade técnica (capacidade da Unidade Técnica), a financeira (segurança sobre a existência de recursos para realizar as atividades programadas), e a política (apoio por parte dos Governos e das instituições setoriais correspondentes dos países participantes).

e) Sustentabilidade. Possibilidade real de que os resultados dos Programas ou Iniciativas se mantenham depois da sua conclusão.

Para a aprovação como Programa ou Iniciativa, os países promotores deverão enviar à SEGIB o formulário de apresentação devidamente preenchido e as Cartas de Pedido de Incorporação assinadas pelos/as Responsáveis de Cooperação. A SEGIB apoiará os países que assim o solicitem em todo o processo de formulação.

- 51.** Caso a SEGIB considere que a proposta não cumpre estes requisitos de forma suficiente, poderá suspender o processo de aprovação do Programa ou Iniciativa, alegando os motivos por escrito junto dos países proponentes e dos/as Responsáveis de Cooperação.
- iv. **52.** A partir do momento em que os Programas ou as Iniciativas contenham uma formulação adequada e se cumpram todos os requisitos exigidos no Manual Operacional, salvo a apresentação das *Cartas de Pedido de Incorporação*, a SEGIB e a Secretaria Pro-Tempore (SPT) enviá-los-ão aos/às Responsáveis de Cooperação, para que cada país considere a sua potencial entrada no mesmo. Os/as Responsáveis de Cooperação fá-los-ão circular entre as autoridades setoriais correspondentes.
- v. **53.** Para confirmar a participação no Programa ou na Iniciativa, cada país deverá enviar, através do seu Responsável de Cooperação, a *Carta de Pedido de Incorporação* dirigida ao/à Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a, mostrando assim que desejam a sua aprovação na Cúpula seguinte. Para facilitar a identificação do Responsável de Cooperação de cada país, a SEGIB disponibilizará na sua página web a lista atualizada dos/as Responsáveis de Cooperação, com os seus nomes, cargos e entidades às quais pertencem.
- vi. **54.** Caso se recebam um mínimo de 7 Cartas de Incorporação para cada Programa, ou um mínimo de 3 para cada Iniciativa, e as contribuições indicadas nas cartas cubram o orçamento operacional mínimo exigido, o Programa ou Iniciativa será apresentado pela SPT e pela SEGIB para ser levado em consideração na reunião de Responsáveis de Cooperação. As Cartas de Incorporação devidamente preenchidas serão anexadas ao Documento de Formulação.
- 55.** Se todos/as os/as Responsáveis de Cooperação manifestarem a sua anuência, o Programa ou Iniciativa será submetido, através da reunião conjunta com os Coordenadores Nacionais, à aprovação da Cúpula Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo, ficando registado num Parágrafo do Programa de Ação.
- 56.** Nos anos em que não se realizar a Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo, os/as Responsáveis de Cooperação submeterão o Programa ou Iniciativa através da reunião conjunta com os/as Coordenadores/as Nacionais, para aprovação na Reunião de Ministros das Relações Exteriores, ficando tal registado num parágrafo da Declaração destes. Neste caso, a aprovação do Programa ou Iniciativa será incluída num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula seguinte. No entanto, o Programa ou Iniciativa poderá iniciar as suas atividades logo que seja aprovado pelos/as Ministros/as das Relações Exteriores.

4.2. Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento

57. Com o objetivo de que novos países ibero-americanos considerem a sua eventual incorporação num Programa ou Iniciativa em funcionamento, excepcionalmente, o Conselho Intergovernamental poderá convidar um ou vários países que não sejam membros a participar nas sessões do Conselho Intergovernamental e nas atividades que os seus membros acordem, na qualidade de país/es convidado/s. Esta participação realizar-se-á através da entidade setorial competente, em coordenação com o Responsável de Cooperação do país convidado. O prazo máximo para manter a condição de país convidado é de 12 meses. Durante esse tempo, o país convidado pode participar em atividades planificadas, bem como nas reuniões do Conselho intergovernamental com voz, mas sem voto. Caso considere conveniente a sua integração no Programa ou Iniciativa, o país convidado deverá realizar o processo estabelecido na presente secção para a sua incorporação formal.

58. O país que decida incorporar-se num Programa ou Iniciativa já aprovado como parte da Cooperação Ibero-Americana, poderá fazê-lo na altura em que o considere oportuno através do envio de uma *Carta de Pedido de Incorporação* dirigida ao/à Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a (Ver anexo V *Carta de Pedido de Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento*). A referida carta será enviada pelo/a Responsável de Cooperação à SEGIB e expressará a vontade de um Ministério ou instituição governamental correspondente se incorporar ao Programa ou Iniciativa, referindo a sua contribuição financeira e/ou técnica e designando o/a Representante do País no Programa ou Iniciativa (REPMI).

59. Considera-se oficial a incorporação a um Programa ou Iniciativa quando a SEGIB responder à intenção apresentada pelos países. A SEGIB não aceitará incorporações provenientes de entidades setoriais.

4.3. Aprovação de modificações nos Programa ou Iniciativas

60. O Conselho Intergovernamental tem capacidade para fazer as alterações que considere necessárias nas atividades de um Programa ou Iniciativa, sempre que estas não afetem os resultados e objetivos aprovados pelos/as Responsáveis de Cooperação.

61. No caso de alterações substantivas, que digam respeito aos resultados e objetivos do Programa ou Iniciativa, este deverá apresentar à SEGIB um documento que explique pormenorizadamente as alterações e justifique a sua necessidade. A partir desse documento, a SEGIB realizará um relatório que será enviado aos/às Responsáveis de Cooperação, para que estes se possam pronunciar sobre o pedido de modificação.

4.4. Alargamento da duração dos Programas ou Iniciativas

62. Todos os Programas ou Iniciativas terão uma data de finalização no documento de formulação, associada ao cumprimento dos seus objetivos.

63. O alargamento do prazo de finalização corresponde aos países-membros do Conselho Intergovernamental, com a aprovação dos/as Responsáveis de Cooperação.

64. Uma vez aprovado o alargamento, o Conselho Intergovernamental, diretamente ou através da sua Unidade Técnica, enviará à SEGIB a informação para justificar essa decisão (Ver Anexo VI, *Formulário de alargamento da duração de um Programa ou Iniciativa*). Paralelamente, os países integrantes do Programa ou Iniciativa enviarão à SEGIB a correspondente Carta de Incorporação, que renove e especifique o seu compromisso económico e confirme quem será o/a Representante do país no Programa ou Iniciativa.

4.5. Retirada voluntária de um país como parte de um Programa ou Iniciativa

65. O país-membro que, por qualquer motivo, decida a sua retirada voluntária como parte de um Programa ou Iniciativa, oficializará essa decisão através do envio de uma carta dirigida à Secretaria-Geral Ibero-Americana que será enviada pelo/a Responsável de Cooperação, na qual expresse a referida decisão.

66. Recebida essa comunicação oficial de desistência, a SEGIB passará a informar os/as restantes Responsáveis de Cooperação da saída do país do Programa ou Iniciativa.

5.

ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

5. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

67. Os Programas e Iniciativas contarão com uma estrutura compatível com o seu caráter intergovernamental que lhes permita alcançar os resultados previstos através do trabalho colaborativo entre os países envolvidos. Essa estrutura terá duas instâncias obrigatórias:

i. Conselho Intergovernamental

ii. Unidade Técnica

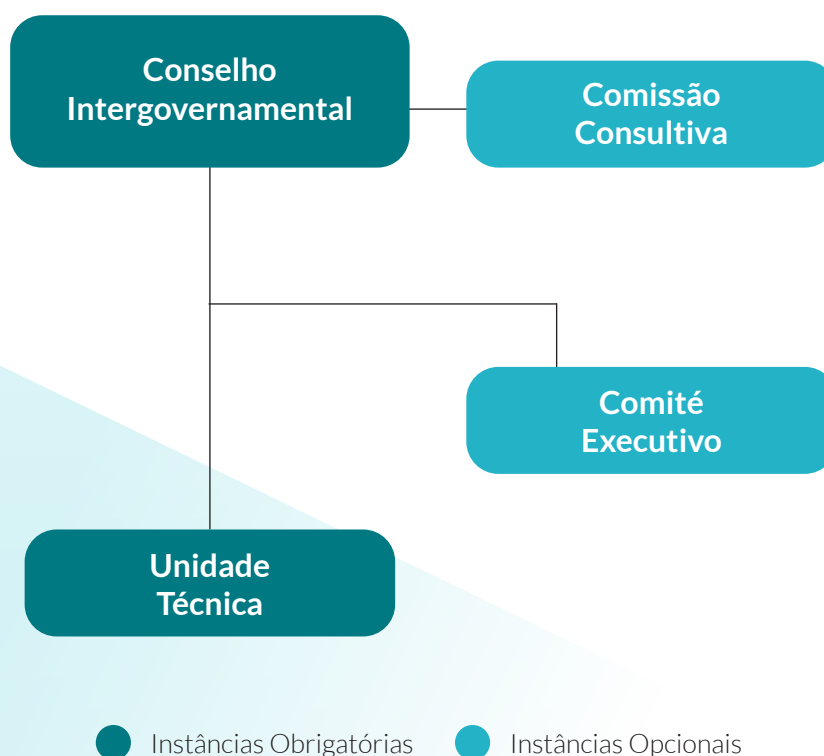
68. Caso assim o considerem os países participantes, os Programas e Iniciativas poderão também dotar-se das seguintes instâncias de apoio:

iii. Comité Executivo

iv. Comissão Consultiva

v. Outras estruturas que se considerem pertinentes para alcançar os objetivos e os resultados esperados e que sejam acordadas no Conselho Intergovernamental.

ORGANIGRAMA DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNAÇÃO DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS



5.1. Instâncias obrigatórias para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos

i. Conselho Intergovernamental

69. Cada Programa ou Iniciativa contará com um Conselho Intergovernamental, composto pelos/as representantes governamentais designados/as pelos países-membros. Estes/as Representantes dos países nos Programas e Iniciativas serão os/as máximos/as responsáveis pela sua gestão.

70. Cada autoridade nacional decidirá acerca da sua representação nos Conselhos Intergovernamentais e contará com um voto, independentemente de participarem várias entidades de um mesmo país.

71. O Conselho Intergovernamental é o órgão máximo de governação do Programa ou Iniciativa, correspondendo-lhe as seguintes funções:

1) Elaborar e aprovar o *Regulamento de Funcionamento* do Programa ou Iniciativa, documento obrigatório que estabelecerá os processos de decisão e execução, bem como os pormenores das funções de cada um dos seus órgãos (Anexo XIII).

Caso os países o solicitem, a SEGIB poderá fornecer apoio aos Programas e Iniciativas relativamente a este ponto.

2) Aprovar o montante das quotas/contribuições que os países deverão transferir para o Programa ou Iniciativa, e regular a incorporação de outras receitas que possam vir a receber.

3) Discutir e aprovar o Plano Operacional Anual e o orçamento anual do Programa ou Iniciativa.

4) Tomar decisões relacionadas com a administração dos recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais do Programa ou Iniciativa.

5) Aprovar as linhas estratégicas do Programa ou Iniciativa, acompanhando o seu desenvolvimento e garantindo o cumprimento dos resultados previstos. Essas linhas estratégicas deverão estar em plena concordância com os objetivos definidos.

6) Favorecer a visibilidade dos Programas e Iniciativas da Cooperação Ibero-Americana através da incorporação de atividades específicas no POA correspondente, a fim de garantir a prestação de contas e a difusão das atividades executadas por eles, em coordenação com os termos do parágrafo 11, alínea f do capítulo 2.

7) Eleger o/a Presidente do Conselho Intergovernamental.

Qualquer Programa ou Iniciativa deverá dotar-se de duas instâncias obrigatórias:

- O Conselho Intergovernamental, órgão de governo do mesmo, integrado pelos/pelas representantes governamentais designados pelos países membros.

- A Unidade Técnica, órgão executor das decisões tomadas pelo Conselho Intergovernamental.

8) Decidir sobre a possível constituição de um Comitê Executivo e/ou de uma Comissão Consultiva para o Programa ou Iniciativa, ou de outras estruturas de governação que se considerem necessárias, eleger os seus membros e estabelecer as suas competências.

9) Selecionar o/a Secretário/a Técnico/a do Programa ou Iniciativa e decidir a localização geográfica da Unidade Técnica.

10) Considerando a não duplicação de atividades e a complementaridade e articulação de ações de cooperação no quadro da Conferência, o Conselho Intergovernamental deverá promover e estabelecer mecanismos de coordenação com outros Programas, Iniciativas e agentes da Cooperação Ibero-Americana.

Sempre que se considere conveniente para melhor atingir os resultados, o Conselho Intergovernamental poderá submeter à consideração dos/as Responsáveis de Cooperação a fusão de dois ou mais Programas ou Iniciativas. Caso seja aprovada pelos/as RC, a fusão será efetuada através da ação conjunta dos Conselhos Intergovernamentais envolvidos que, em matéria de organização interna do Programa ou Iniciativa, considerem convenientes.

11) Decidir a modalidade de participação dos Observadores Associados e Consultivos da Conferência Ibero-Americana e de outros países e organismos que o solicitem.

12) Orientar as alianças e as relações do Programa ou Iniciativa com outros agentes, como organismos internacionais, sociedade civil, Observadores da Conferência Ibero-Americana e/ou potenciais financiadores.

13) Aprovar a incorporação de fundos procedentes de financiadores privados.

14) Resolver todas as questões necessárias para conseguir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo Programa ou Iniciativa.

72. Cada Representante do país no Programa ou Iniciativa terá a responsabilidade de se coordenar com o/a seu/sua Responsável de Cooperação devidamente acreditado junto da SEGIB, participando nos mecanismos de acompanhamento e coordenação estabelecidos por este.

73. O Conselho Intergovernamental reunir-se-á, pelo menos, uma vez por ano.

74. A SEGIB e a Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa participarão em todos os Conselhos Intergovernamentais, com voz, mas sem voto.

75. Cada Programa ou Iniciativa terá um/a Presidente do Conselho Intergovernamental, cargo eleito entre os seus membros para o período estabelecido no Regulamento. Correspondem ao/à Presidente do Conselho Intergovernamental as seguintes funções:

1) Convocar e dirigir as reuniões do Conselho Intergovernamental.

2) Servir de ligação entre o Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa, e entre o Programa ou Iniciativa e a SEGIB.

- 3) Exercer como representante do Programa ou Iniciativa.
- 4) Executar as tarefas e funções que o Conselho Intergovernamental lhe delegar.

ii. Unidade Técnica

76. Cada Programa ou Iniciativa contará com uma Unidade Técnica (UT), cujas funções e obrigações básicas serão:

- 1) Elaborar, para aprovação do Conselho Intergovernamental, o Plano Operacional e o Orçamento Anual do Programa ou Iniciativa, atendendo aos requisitos estabelecidos neste Manual Operacional.
- 2) Responsabilizar-se pela execução das atividades previstas no POA de forma a alcançar os resultados estabelecidos. No caso de atividades diretamente realizadas pelos países, a Unidade Técnica facilitará a sua articulação e integração com as linhas de atividade do Programa ou Iniciativa.
- 3) Administrar os recursos financeiros do Programa ou Iniciativa, conforme o esquema aprovado pelo Conselho Intergovernamental. Nos casos em que a Unidade Técnica não tiver personalidade jurídica e a administração dos seus fundos for transferida para outro organismo, a UT trabalhará em estreito contacto com este para garantir que as despesas se executam de acordo com o estabelecido pelo Conselho Intergovernamental.
- 4) Apoiar o/a Presidente do Conselho Intergovernamental na convocatória das reuniões do referido Conselho e do Comité Executivo (caso exista) e lavrar as respetivas atas.
- 5) Prestar contas ao Conselho Intergovernamental sobre as atividades realizadas e a execução do orçamento.
- 6) Facilitar aos/às Responsáveis de Cooperação e à SEGIB, no prazo exigido por esta Secretaria, informações sobre o Programa ou a Iniciativa que permitam fazer um completo acompanhamento e dar-lhe visibilidade.
- 7) Assistir às convocatórias da SEGIB para participar nas reuniões da Cooperação Ibero-Americana (reuniões dos/as Responsáveis de Cooperação, jornadas de visibilidade nos países e participar nas reuniões, workshops e seminários convocados pela SEGIB com o fim de fortalecer a Cooperação Ibero-Americana.
- 8) Fornecer atempadamente a informação necessária para:
 - a) Garantir os trabalhos de acompanhamento e avaliação, incorporando na Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana e/ou entregando aos/às Responsáveis de Cooperação e à SEGIB, no prazo exigido por esta Secretaria, a informação sobre o Programa ou Iniciativa que lhe seja solicitada.
 - b) Manter atualizada a lista de Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas, e comunicar as alterações à SEGIB, a qual enviará essa informação aos/às Responsáveis de Cooperação. Sempre que se incorporarem novos/novas REPPI num Programa ou Iniciativa,

assegurar lhes-á informação necessária para que possam cumprir adequadamente as suas responsabilidades.

77. Os/as Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas participarão, juntamente com a Unidade Técnica, na execução das atividades de acordo com o Plano Operacional Anual.

78. À frente da Unidade Técnica estará um/a Secretário/a Técnico/a eleito/a pelo Conselho Intergovernamental. A sua nomeação será notificada à SEGIB, que enviará essa informação aos/às Responsáveis de Cooperação. As funções do/a Secretário/a Técnico/a serão as que estão estabelecidas pelo Conselho Intergovernamental no Regulamento do Programa ou Iniciativa.

79. O Conselho Intergovernamental decidirá o estabelecimento da Unidade Técnica:

- Num Ministério ou instituição governamental de um país ibero-americano incorporado ao Programa ou Iniciativa.
- Num Organismo Ibero-Americano (SEGIB, OEI, OIJ, OISS, COMJIB), dependendo dos conteúdos do Programa ou Iniciativa.
- Num organismo internacional com experiência no setor abordado pelo Programa ou Iniciativa.
- Numa Associação ou Fundação, pública ou privada, sem fins lucrativos.

80. Caso o estabelecimento da Unidade Técnica, desde que não se trate da SEGIB, envolva a administração dos recursos do Programa ou Iniciativa, esta deverá ser formalizada mediante a assinatura de um Memorando.

81. A Unidade Técnica pode ficar estável num país e a sua localização ser específica, ou então rotativa entre os países participantes num Programa ou Iniciativa, sendo esta decisão da responsabilidade do Conselho Intergovernamental. Caso a Unidade Técnica seja rotativa, o Conselho deverá ter em conta o custo económico dessa rotatividade.

82. No que se refere ao pessoal da Unidade Técnica, o Conselho Intergovernamental estabelecerá o número, tipo de postos e condições básicas de contratação do pessoal que a constitua e que poderá ser:

- Pessoal contratado a cargo do Programa/Iniciativa.
- Pessoal próprio ou cedido, sem custos para o Programa ou Iniciativa, por ministérios, organismos, entidades ou fundações públicas dos países membros.

83. O/A encarregado/a de selecionar o resto do pessoal que irá constituir a Unidade Técnica, será o/a Secretário/a Técnico/a, de acordo com as diretrizes indicadas pelo Conselho Intergovernamental. O resultado da seleção, deverá ser imediatamente comunicado ao Conselho para a sua validação.

84. A SEGIB poderá ser a Unidade Técnica de um Programa ou Iniciativa Ibero-Americana, caso tal se acorde com o Conselho Intergovernamental. Caso a SEGIB assuma a administração financeira de um Programa ou Iniciativa, esta seguirá as regras da regulamentação da SEGIB e será formalizada mediante

a assinatura de um memorando cujas partes serão a SEGIB e o Conselho Intergovernamental, de cujo conteúdo os/as Responsável de Cooperação serão oportunamente informados.

5.2. Instâncias Opcionais para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos

iii. Comité Executivo

85. No caso de Programas e Iniciativas com elevado número de participantes, e sempre que o seu Conselho Intergovernamental assim o decida, poderá constituir-se um Comité Executivo cujo objetivo será agilizar a execução do POA e facilitar o bom andamento do Programa ou Iniciativa.

86. Este Comité Executivo terá entre 3 a 5 membros que serão eleitos de entre os membros do Conselho Intergovernamental e poderão ter um carácter rotativo, dependendo do que estiver estabelecido no Regulamento do Programa/Iniciativa.

87. O Comité Executivo dará seguimento ao Programa ou Iniciativa e acompanhará a Unidade Técnica no desenvolvimento do POA, resolvendo as questões pontuais necessárias para a correta execução das atividades. Serão funções do Comité Executivo:

- 1) Dar apoio à Unidade Técnica na preparação do Plano Operacional Anual.
- 2) Informar periodicamente o Conselho Intergovernamental sobre o andamento do Programa ou Iniciativa, facilitando a sua tomada de decisões.
- 3) Representar o Programa ou Iniciativa, sempre que o Conselho Intergovernamental o requeira, através de algum dos seus membros.
- 4) Quaisquer outras que lhe sejam encomendadas pelo Conselho Intergovernamental.

88. O Comité Executivo poderá reunir-se as vezes que considere necessário, privilegiando os meios virtuais e/ou aproveitando outros fóruns e reuniões.

Os Programas Ibero-Americanos poderão dotar-se, sempre que o seu Conselho Intergovernamental assim o decida, de alguma das seguintes instâncias:

- **Comité Executivo, órgão pensado para agilizar a execução de um Programa com um número elevado de participantes.**
- **Comissão Consultiva, integrada por países não ibero-americanos, organismos internacionais e organizações que possam ser úteis para o Programa ou Iniciativa dada a sua especialização setorial ou trajetória.**
- **Outras estruturas que se considerem pertinentes para a realização dos objetivos e resultados.**

Comissão Consultiva

89. Os Programas e Iniciativas, sempre que o seu Conselho Intergovernamental assim o decida, poderão ser dotados de uma Comissão Consultiva na qual participem países não ibero-americanos, organismos internacionais, organizações sociais, empresas e/ou Redes Ibero-Americanas que, pelo seu desempenho ou setor de especialização, lhe possam ser úteis.

90. As funções da Comissão Consultiva serão as que lhe forem atribuídas pelo Conselho Intergovernamental.

91. As reuniões nas quais a Comissão Consultiva participar deverão distinguir-se das do Conselho Intergovernamental, podendo reunir-se a sós ou em conjunto com o Conselho, antes ou depois das reuniões próprias deste.

6.

ORÇAMENTO E
ADMINISTRAÇÃO
DOS RECURSOS
DOS PROGRAMAS
E INICIATIVAS



6. ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS

6.1 Contribuições para os Programas e Iniciativas

92. Todos os Programas ou Iniciativas devem contar, durante o período completo de aprovação, com os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais necessários para garantirem o cumprimento dos resultados e objetivos propostos, a realização das atividades previstas e cobrirem os custos de coordenação, incluindo os da Unidade Técnica.

93. Tal como se refere no capítulo 3 deste Manual, na altura da sua aprovação um Programa terá de contar com o compromisso formal das contribuições financeiras dos países num montante mínimo de 250.000 euros, no caso dos Programas que só incorporem atividades de cooperação técnica, e de um mínimo de 350.000 euros, no caso dos que criem um fundo para financiar ajudas ou incluam atividades de cooperação financeira. No caso das Iniciativas, as contribuições deverão alcançar um mínimo de 150.000 euros. Logo que um Programa ou Iniciativa esteja em funcionamento, os países deverão garantir a sua viabilidade com os recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais estabelecidos pelo Conselho Intergovernamental. Consideram-se:

1. Recursos Financeiros: quotas e outras contribuições monetárias ordinárias e extraordinárias.
2. Recursos Humanos: o pessoal técnico e administrativo dos ministérios ou instâncias governamentais que funcionam como Unidade Técnica de um Programa ou Iniciativa.
3. Recursos Técnicos: as contribuições realizadas sob forma de atividades, tais como seminários, workshops, assistência técnica, consultorias, publicações...
4. Recursos Materiais: os recursos relacionados com o custo das infraestruturas e dos bens materiais colocados à disposição do Programa ou Iniciativa (escritórios onde se situam as Secretarias Técnicas, espaços para a realização de atividades...).

Na altura da sua aprovação, um Programa deverá contar com recursos financeiros mínimos de 250.000 euros se as suas atividades forem de cooperação técnica, e de um mínimo de 350.000 euros se as suas atividades forem financeiras. No caso das Iniciativas, as contribuições deverão alcançar um mínimo de 150.000 euros.

Uma vez implementado o Programa ou Iniciativa, corresponderá ao seu Conselho Intergovernamental decidir o montante das quotas/contribuições financeiras dos países-membros, bem como a possibilidade de que estes possam contribuir para o mesmo com recursos humanos, técnicos e materiais, garantindo em todo o caso a existência de suficientes recursos financeiros para assegurar a viabilidade, o ótimo funcionamento e a consecução dos objetivos do Programa ou Iniciativa.

94. O Anexo XIV inclui uma proposta de valorização que facilita a homologação dos dados fornecidos pelos Programas e Iniciativas (Proposta de Valorização das contribuições não financeiras).

95. Os princípios que devem reger o sistema de contribuições são os seguintes:

- Progressividade. Os países com maior capacidade económica e rendimento realizarão contribuições mais elevadas para os Programas e Iniciativas.
- Proporcionalidade. Embora as contribuições entre países sejam diferenciadas em função da sua capacidade, todos eles contribuirão para o Programa ou Iniciativa com recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais, assumindo de forma partilhada a responsabilidade da sua sustentação, e não deixando que esta recaia numa parte dos participantes.
- Horizontalidade. Todos os países participantes, independentemente do seu nível de rendimento, contribuirão com recursos económicos, materiais, técnicos e/ou humanos para o Programa ou Iniciativa. Caso se trate de um Fundo, todos os países-membros contribuirão financeiramente para este.
- Contribuição-Benefício. Uma menor contribuição para o Programa ou Iniciativa não deverá comprometer as possibilidades de se conseguir financiamento deste para projetos e atividades no país. A decisão sobre as ações a financiar deverá ser orientada pela qualidade e pelo cumprimento dos requisitos previstos na convocatória. Os Conselhos Intergovernamentais estabelecerão as condições equitativas e os critérios a seguir, que serão implementados pelas Unidades Técnicas.

6.2. Configuração do Orçamento

96. Todos os Programas e Iniciativas contarão com um orçamento anual de receitas e despesas. As despesas não poderão ultrapassar os recursos disponíveis.

97. O orçamento de receitas refletirá as contribuições monetárias realizadas pelos países a título de quotas e outras contribuições financeiras e poderá também, de forma diferenciada, incluir as suas contribuições de recursos técnicos, humanos e materiais. As contribuições financeiras adicionais, deverão ser apresentadas nos respetivos relatórios.

98. O orçamento de despesas levará em conta, tanto as de carácter operacional, quanto as relacionadas com a execução das atividades:

- Despesas operacionais: despesas relacionadas com o funcionamento da Unidade Técnica não poderão ultrapassar 15% do orçamento do Programa ou Iniciativa, concentrando-se a sua maior parte na realização das atividades previstas na planificação para o cumprimento dos resultados definidos.
- Despesas de Atividades: englobam as ações desenvolvidas pelo Programa ou Iniciativa destinadas a alcançar os objetivos e resultados previstos. As atividades poderão ser de assistência técnica, formação, capacitação, fundos concursáveis, seminários, workshops, análises, estudos, articulação de redes, organização de exposições, ações de incidência, ou quaisquer outras que o Conselho Intergovernamental considere necessárias para dar cumprimento ao POA.

99. O orçamento do Programa ou Iniciativa poderá incluir uma rubrica destinada a Despesas de Administração dos recursos da Unidade Técnica no país sede.

100. Nos casos em que a administração dos recursos financeiros do Programa ou Iniciativa seja realizada por uma instituição (quer se trate de uma entidade governamental, organismo internacional, Associação ou Fundação pública ou privada sem fins lucrativos) que solicite uma percentagem por realizar essa função, as Despesas de Administração dos recursos da Unidade Técnica no país sede deverão ser aprovados no Conselho Intergovernamental e posteriormente, a Unidade Técnica deverá informar a SEGIB a esse respeito, a qual, por sua vez, notificará os/as Responsáveis de Cooperação.

101. Para favorecer a viabilidade dos Programas e Iniciativas, aconselha-se que se habilite, a partir do momento da sua criação, um Fundo de maneiio ou de reserva que, por falta de liquidez ou atraso no pagamento das quotas, permita operar transitóriamente (orientativamente, sugere-se para este Fundo uma reserva de 10% do orçamento anual).

102. Inclui-se em anexo com um modelo de orçamento (Anexo XII, *Formulário de orçamento de um Programa ou Iniciativa*).

6.3. Administração dos recursos

103. Todos os Programa e Iniciativas deverão dotar-se de um mecanismo ou sistema que lhes permita realizar contratos e administrar recursos, podendo fazê-lo, entre outras, a partir das seguintes instâncias:

i. Um Ministério, organismo, instituição, fundação ou dependência pública de um dos países participantes no Programa ou Iniciativa, normalmente naquele que coincida com o país onde se situa a Unidade Técnica, de forma a poupar custos e a ter uma maior eficácia e rapidez na gestão.

ii. Um Organismo Ibero-Americano (OEI, OIJ, OISS, COMJIB) dependendo dos conteúdos do Programa ou Iniciativa.

iii. Um organismo internacional com experiência no setor abordado pelo Programa ou Iniciativa.

iv. Uma Associação ou Fundação, pública ou privada, sem fins lucrativos, normalmente no país onde se localiza a Unidade Técnica.

v. A Secretaria-Geral Ibero-Americana, a partir da sede central ou através dos seus Escritórios Sub-Regionais.

104. A Secretaria-Geral Ibero-Americana, através da Sede e dos Escritórios Sub-Regionais, poderá funcionar como recetora das quotas e/ou contribuições ordinárias dos países que assim o desejem. Nesses casos, a SEGIB acusará a receção dos montantes recebidos e transferi-los-á para o órgão ou entidade gestora dos recursos do Programa ou Iniciativa.

105. Conforme a distribuição geográfica de apoio aos países, os Escritórios Sub-Regionais farão o acompanhamento da monitorização e do seguimento das atividades realizadas no âmbito dos PIPA. As Unidades Técnicas dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos coordenarão o desenvolvimento das atividades (compreendendo também as atividades adicionais e as visitas oficiais e não oficiais) nos países em coordenação com os Escritórios Sub-Regionais.

106. Para além de receber as quotas, a SEGIB e os seus Escritórios Sub-Regionais poderão administrar os recursos do Programa/Iniciativa diretamente, seguindo o Regulamento Financeiro desta instituição e com base nos documentos aprovados no quadro da Cúpula de Veracruz (2014).

107. Caso um Programa ou Iniciativa decida atribuir à SEGIB a administração dos seus recursos, esta realizar-se-á cumprindo sempre a regulamentação financeira da SEGIB e formalizar-se-á através da assinatura de um Memorando ou Acordo específico entre a Secretaria e o Programa/Iniciativa.

7.

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS



7. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS

108. O processo de renovação da Cooperação Ibero-Americana, que se concretiza no documento das Áreas Prioritárias da Cooperação Ibero-Americana, aprovado na Cúpula de Veracruz (2014) mandata a Secretaria-Geral Ibero-Americana para funcionar como plataforma de apoio a todos os agentes da cooperação e a desempenhar funções de acompanhamento e avaliação que permitam a sua melhoria constante.

109. O acompanhamento e a avaliação são processos que permitem orientar a planificação e melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e coerência da Cooperação Ibero-Americana; daí a necessidade de envolver todos os agentes que nela participam. Considerando a sua utilidade, as funções de acompanhamento e avaliação poderão, para além da SEGIB, ser promovidas pelos agentes da Cooperação Ibero-Americana que o considerem conveniente.

7.1. Acompanhamento

110. O acompanhamento é uma função contínua que, através da recompilação sistemática de informação e dados e da medição de indicadores previamente estabelecidos, proporciona aos agentes envolvidos nos Programas e Iniciativas (decisores, planificadores, gestores, beneficiários...) informações sobre o progresso e consecução dos objetivos, bem como sobre a utilização dos recursos. O Plano Operacional Anual (POA) dos Programas e Iniciativas, que incluirá os objetivos, resultados, metas, indicadores, atividades previstas, calendário e orçamento, permitirá à SEGIB desempenhar um papel de acompanhamento no qual serão analisados os seguintes aspetos:

- Execução do POA: implementação das atividades e acompanhamento do progresso do Programa ou Iniciativa até à altura.
- Objetivos e resultados do Programa ou Iniciativa, analisando os indicadores previstos na formulação.
- Dificuldades encontradas e ajustes implementados.
- Situação financeira do Programa ou Iniciativa. Despesas realizadas relativamente ao orçamento e ao recebimento.

111. Por sua vez, os Programas e Iniciativas facilitarão o acompanhamento, colaborando sempre com a SEGIB. Mais concretamente, os Programas e Iniciativas, por meio do/a Secretário/a Técnico/a cujo trabalho deve ser levado ao conhecimento e avaliado pelo/a Presidente/a do Conselho Intergovernamental, deverão:

1. Preparar e incluir na *Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana*, antes de 31 de janeiro de cada ano, a informação sobre o Programa ou Iniciativa correspondente ao ano anterior, que faça referência, entre outros, a aspetos económicos (situação orçamental, quotas e contribuições recebidas, despesa executada...), técnicos (POA, relatório de atividades, resultados obtidos, grau de

cumprimento de indicadores...) e informativos (atas dos Conselhos Intergovernamentais e do Comité Executivo, dados dos REPPI...).

2. Preparar e enviar à SEGIB, nos prazos estabelecidos por ela, a informação quantitativa e qualitativa necessária para elaborar relatórios ou desenvolver atividades de visibilidade.

3. Enviar à SEGIB, antes do final do mês, uma relação das ações que tem previsto realizar nos dois meses seguintes, para acompanhar os Programas e Iniciativas e apoiar a sua difusão.

4. Dispor de mecanismos de controlo económico e financeiro que permitam à SEGIB, caso o considere conveniente, contar com uma auditoria de contas realizada por uma firma auditora internacional de reconhecido prestígio.

Os Programas e Iniciativas facilitarão os trabalhos de acompanhamento da SEGIB:

1. Preparando e introduzindo todos os anos na Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana a informação sobre o Programa ou Iniciativa correspondente ao ano anterior.

2. Enviando a informação quantitativa e qualitativa que lhe seja solicitada para elaborar relatórios ou desenvolver atividades de visibilidade.

3. Dispondo de mecanismos de controlo económico e financeiro.

7.2. Avaliação

112. Entende-se por avaliação, a valorização objetiva e sistemática da conceção, a aplicação e os efeitos das ações da cooperação. A Avaliação visa determinar a pertinência dos objetivos, o seu grau de realização, o fim dado aos recursos e os seus resultados e viabilidade. Paralelamente, a avaliação permite identificar pontos fracos e problemas, oferecendo informações sobre as suas causas e favorecendo a tomada de decisões para reorientar, se necessário, os Programas e Iniciativas e garantir a consecução dos objetivos e resultados estabelecidos. As conclusões e recomendações tornam-se assim um instrumento de aprendizagem que permite a melhoria da atividade avaliada e de outras semelhantes.

113. Atendendo às funções contempladas no Acordo de Santa Cruz e nos seus Estatutos e aos mandatos de renovação decorrentes da Cúpula de Chefes de Estado e de Governo de Veracruz, a SEGIB é responsável por garantir o processo de acompanhamento e avaliação dos Programas e Iniciativas Ibero-Americanas, pelo que irá desenvolver um Plano de Avaliações que organize esse processo e que deverá ser aprovado pelos/as Responsáveis de Cooperação.

Os Programas e Iniciativas poderão estar sujeitos a 3 tipos de avaliação:

- 1. De acompanhamento estimativo, que avalia o cumprimento dos requisitos do Manual Operacional e pode ser aplicada a qualquer momento.**
- 2. Intercalar, que analisa em profundidade os resultados dos Programas e Iniciativas a meio do período de duração de um deles.**
- 3. Final, que verifica o cumprimento dos objetivos, os resultados alcançados, a percepção dos beneficiários, a eficiência ou a qualidade dos processos de execução de um Programa ou Iniciativa já finalizado.**

114. As avaliações a realizar serão de três tipos:

- De acompanhamento estimativo, destinada a avaliar o cumprimento dos requisitos do Manual Operacional por parte dos Programas e Iniciativas sempre que o trabalho de acompanhamento realizado pela SEGIB o aconselhe.
- Avaliação Intercalar, destinada a fazer uma análise mais profunda dos Programas e Iniciativas, cujas recomendações e aprendizagens adquiridas sirvam para a retroalimentação e a melhoria do Sistema de Cooperação Ibero-Americana no seu conjunto.

Ao concluir esta avaliação, a SEGIB enviará ao Conselho Intergovernamental e à Unidade Técnica os resultados e informará os/as Responsáveis de Cooperação. Conjuntamente, elaborarão uma resposta de gestão para determinar as ações concretas que se irão implementar para melhorar o Programa ou Iniciativa (ver Anexo XV, *Plano de melhoria da avaliação*). O Plano de melhoria, com base nas recomendações da avaliação, será aplicado pela Unidade Técnica, com a supervisão do Conselho Intergovernamental e com o apoio da SEGIB.

- Avaliação Final, orientada para verificar o cumprimento dos objetivos, os resultados alcançados, a percepção dos beneficiários, a eficiência no emprego dos recursos, a sustentabilidade, a sua contribuição para as políticas públicas e a qualidade dos processos de execução num Programa ou Iniciativa que tenha finalizado. As conclusões e os resultados da referida avaliação serão apresentados ao Conselho Intergovernamental do Programa ou Iniciativa e aos/às Responsáveis de Cooperação.

115. Para a realização das avaliações, a SEGIB poderá contratar especialistas nessa matéria que trabalharão de acordo com os termos de referência elaborados pela SEGIB, e levarão em conta as necessidades e preocupações dos Programas e Iniciativas.

116. Os Programas e Iniciativas terão a capacidade de implementar os processos de avaliação que considerem necessários, quer antecipados pelas suas próprias unidades técnicas, quer por consultores independentes, destinando para isso neste último caso os recursos adequados.

117. A SEGIB acompanhará a Unidade Técnica do Programa durante todo o processo de avaliação.

8.

FINALIZAÇÃO E CANCELAMENTO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS



8. FINALIZAÇÃO E CANCELAMENTO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS

8.1. Finalização de um Programa ou Iniciativa que tenha cumprido os seus objetivos

118. A finalização de um Programa ou Iniciativa terá lugar quando se tenham cumprido os objetivos e os resultados contemplados no documento de formulação no prazo acordado pelos países-membros.

119. A finalização do Programa ou Iniciativa ficará registada num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo. Nos anos em que não se realizar a Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo, o parágrafo sobre a finalização será incluído na Declaração da Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores, sendo registado no Plano de Ação da Cúpula seguinte.

8.2. Razões que podem motivar o cancelamento de um Programa ou Iniciativa

120. O incumprimento por parte de um Programa ou Iniciativa dos requisitos exigidos no Manual Operacional pode dar lugar ao seu cancelamento, havendo, no entanto, o período de um ano para que se possam resolver as deficiências detetadas.

121. A SEGIB poderá apresentar aos/às Responsáveis de Cooperação a proposta de cancelamento de um Programa ou Iniciativa por algum dos seguintes motivos:

1. Decisão do Conselho Intergovernamental do Programa ou Iniciativa, pelas razões que considere pertinentes.
2. O Programa ou Iniciativa não se ajusta ao Documento de Formulação aprovado, deixou de cumprir os requisitos incluídos neste Manual ou não cumpre os objetivos e os resultados estabelecidos no Plano Operacional Anual.
3. O Programa ou Iniciativa que de forma reiterada e injustificada, durante um período de dois anos consecutivos não proporciona a informação exigida pela SEGIB na *Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana* de forma direta, ou não envia a documentação que for solicitada pelos/as Responsáveis de Cooperação, de tal maneira que não se possam obter os dados indispensáveis para realizar as obrigações de acompanhamento e avaliação, depois de se ter cumprido de forma verificável o processo destinado a resolver as causas que poderiam explicar a falta da mencionada informação.
4. O resultado de uma avaliação efetuada ao Programa ou Iniciativa determina que os objetivos inicialmente propostos e/ou os requisitos exigidos no Manual não foram cumpridos. Essa avaliação, deverá em primeiro lugar contemplar propostas de melhoria para que o Programa ou Iniciativa possa continuar, nos termos do procedimento descrito no capítulo 8 ponto 3, sobre a Correção de deficiências.

5. Os países deixaram de contribuir para o Programa ou Iniciativa conforme o plano financeiro proposto, de tal forma que já não participam nele o número de países exigido pelo Acordo de Bariloche.

Quanto a esta questão, devemos referir que um país que não pague a contribuição indicada na sua Carta de Pedido de Incorporação no prazo de um ano, ou as quotas posteriores aprovadas pelos órgãos do Programa durante dois anos, deixará de ser considerado como participante do Programa ou Iniciativa, a menos que tenha apresentado uma proposta a esse respeito e esta tenha sido aprovada pelo Conselho Intergovernamental. Cabe ao Conselho Intergovernamental a competência de, após analisar cada caso em particular, decidir sobre a manutenção de um país no Programa ou Iniciativa, podendo estabelecer com ele as fórmulas que considere convenientes para concretizar o pagamento da quota/contribuição ordinária.

Sempre que um Programa ou Iniciativa incorra numa ou em várias das causas que possam motivar o seu cancelamento, a SEGIB implementará um processo de correção de deficiências que lhe permita tentar resolver os problemas detetados.

O prazo que o Programa ou Iniciativa terá à disposição para resolver esses problemas será entre seis meses e um ano.

122. Se no plano de avaliações previsto pela SEGIB for necessária informação precisa sobre um Programa ou Iniciativa, esta deverá ser fornecida oportunamente e o mais rapidamente possível, evitando a demora no envio da informação e a obstrução dos processos de acompanhamento, monitorização e avaliação.

123. O cancelamento de um Programa ou Iniciativa por incumprir uma ou várias destas causas, será incluído num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo, ou, nos anos em que esta não tiver lugar, na Declaração da Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores. Neste caso, o parágrafo será incluído no Programa de Ação da Cúpula seguinte. O mesmo deverá ser apoiado por um relatório apresentado pelo Conselho Intergovernamental, no qual se expliquem e justifiquem os motivos da finalização e/ou cancelamento do programa ou iniciativa.

124. Os países, através dos/as Responsáveis de Cooperação, elaborarão o documento "Avaliação dos PIPA" conforme se estabelece no PAQCI. O referido documento será utilizado como insumo para a avaliação realizada como diagnóstico para o cancelamento de um Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito.

8.3. Correção de deficiências que sejam motivo de cancelamento de um Programa ou Iniciativa

125. Sempre que um Programa ou Iniciativa incorra numa ou em várias das causas que possam motivar o seu cancelamento, a SEGIB implementará um processo que inclui um período transitório que lhe permita tentar resolver os problemas detetados. Se os problemas forem irresolúveis, passar-se-á ao seu cancelamento.

126. O procedimento de correção de um Programa ou Iniciativa constará dos seguintes passos:

i. A SEGIB, no seu trabalho de acompanhamento dos Programas e Iniciativas, identificará aqueles que incorram numa ou em várias das causas que são motivo de cancelamento.

ii. Nestes casos, a SEGIB apresentará aos/às Responsáveis de Cooperação um relatório de situação com uma avaliação do alcance dos problemas identificados, as alternativas que existirem para os resolver e as vias para o conseguir, em coordenação com as Unidades Técnicas dos Programas e Iniciativas.

iii. Paralelamente, e informando o/a Responsável de Cooperação devidamente acreditado junto da SEGIB pelo país, a SEGIB recolherá a opinião dos/as REPMI que constituem o Conselho Intergovernamental sobre o estado do Programa ou Iniciativa e sobre as possibilidades de resolver os problemas.

iv. Tendo em conta o relatório de situação, os/as Responsáveis de Cooperação poderão mandar a SEGIB para que estabeleça uma comunicação oficial com o Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica para lhes expor as deficiências encontradas e lhes solicitar a sua solução num prazo mínimo de seis meses, não superior a um ano. O prazo será contado a partir do momento em que se notifique oficialmente o Programa ou Iniciativa da decisão dos/as Responsáveis de Cooperação. A SEGIB terá uma semana para efetuar essa notificação.

v. Durante o período de correção das deficiências, a SEGIB acompanhará o processo, trabalhando em estreito contacto com a Unidade Técnica e o Conselho Intergovernamental do Programa ou Iniciativa, informando os/as Responsáveis de Cooperação sobre a situação.

vi. Finalizado o prazo outorgado para a resolução das deficiências, a SEGIB apresentará aos/às Responsáveis de Cooperação um novo relatório de situação que poderá:

- Recomendar o cancelamento do Programa ou Iniciativa, por não se terem conseguido resolver os motivos que levaram à abertura do processo de correção de deficiências.
- Confirmar que os problemas detetados foram ultrapassados.

vii. A SEGIB passará então a comunicar ao/à Presidente do Conselho Intergovernamental e à Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa a decisão tomada pelos/as Responsáveis de Cooperação: a confirmação do seu cancelamento, ou o reconhecimento de que os problemas que deram origem ao processo de correção estão resolvidos.

8.4. Procedimento de encerramento administrativo e financeiro de um Programa ou Iniciativa

127. Decidida a finalização ou o cancelamento de um Programa ou Iniciativa, corresponderá ao Conselho Intergovernamental, como máxima autoridade de direção, tomar as medidas oportunas para proceder ao seu encerramento administrativo e financeiro.

128. Antes de encerrar o Programa ou Iniciativa, o Conselho Intergovernamental deverá assegurar o cumprimento dos contratos de trabalho em vigor e das atividades pendentes que tenham sido aprovadas no POA, bem como das ações que tenham sido fruto de acordo entre os países no quadro do Programa ou da Iniciativa.

129. Cumpridos os compromissos, o Conselho Intergovernamental poderá dar início à liquidação dos contratos existentes e tomará as decisões oportunas para dar por terminadas todas as obrigações

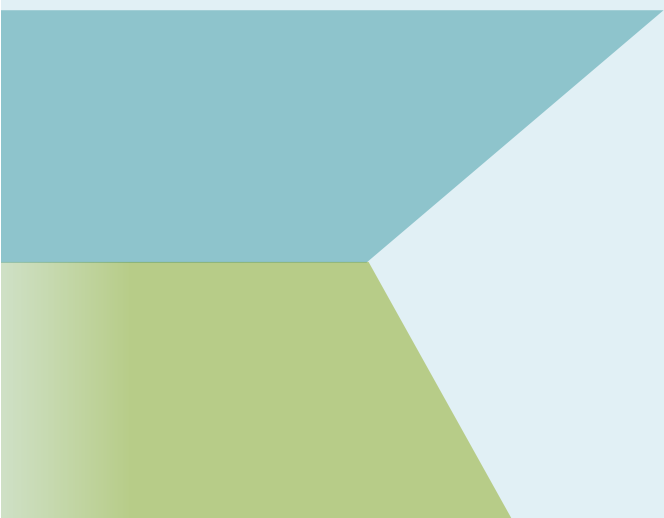
contraídas.

130. Depois de tomada a decisão de finalizar ou cancelar o Programa ou Iniciativa, manter-se-ão as normas e acordos existentes sobre a gestão dos recursos até à sua total liquidação, garantindo a segurança jurídica de todas as ações que envolvam o encerramento do Programa ou Iniciativa.

131. A SEGIB estará sempre a par do processo de encerramento e informará os/as Responsáveis de Cooperação deste.

9.

ADMINISTRAÇÃO
E COORDENAÇÃO
DOS PROGRAMAS,
INICIATIVAS E PROJETOS
ADSTRITOS DA
COOPERAÇÃO
IBERO-AMERICANA



9. ADMINISTRAÇÃO E COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS, INICIATIVAS E PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA

132. Este capítulo inclui as funções dos principais agentes da Cooperação Ibero-Americana relativamente à direção e coordenação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, com o objetivo de esclarecer as responsabilidades correspondentes a cada um deles. Esses agentes são: os/as Responsáveis de Cooperação, os/as Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPPI), a Secretaria-Geral Ibero-Americana, tanto através da sua sede central como dos Escritórios Sub-Regionais, e os outros Organismos Ibero-Americanos (COMJIB, OEI, OIJ e OISS).

9.1. Responsáveis de Cooperação Ibero-Americana (RC)

133. Corresponde aos/às Responsáveis de Cooperação o governo do conjunto da Cooperação Ibero-Americana, nos termos das diretrizes emanadas nos diferentes documentos aprovados nas Cúpulas de Chefes/as de Estado e de Governo. De acordo com estes, são funções dos/as Responsáveis de Cooperação:

1. Coordenar-se com os/as Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPPI) dos seus respetivos países que participam nos Programas ou Iniciativas, com o objetivo de facilitar a sua correta articulação. Para garantir esta coordenação, os/as Responsáveis de Cooperação favorecerão a comunicação com os/as REPPI do seu país, realizando uma ou duas reuniões anuais. Quando um país considerar conveniente, poderá convidar a SEGIB a participar nestas reuniões.
2. Analisar e avaliar as propostas de novos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que a SEGIB submeter, sempre que estes cumpram os requisitos e critérios de qualidade estabelecidos no Manual Operacional. Quando um Programa, Iniciativa ou Projeto receber o seu apoio, submetê-lo, através da reunião conjunta com os/as Coordenadores Nacionais, à reunião de Ministros/as das Relações Exteriores ou à Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo para aprovação, conforme se trate ou não de um ano de Cúpula.
3. Receber, analisar e decidir no que se refere às propostas de Programas e Iniciativas apresentadas pela SEGIB que exijam apoio técnico ou financeiro da rubrica do orçamento ordinário da SEGIB destinado à cooperação.
4. Promover sinergias e complementaridades entre Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.
5. Submeter à Cúpula de Chefes/as de Estado ou à Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores a finalização dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e o cancelamento dos Programas e Iniciativas, bem como a desvinculação dos Projetos Adstritos, decidida com base no procedimento estabelecido neste Manual.

6. Apreciar as avaliações finais e os relatórios anuais dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que lhes sejam enviados pela SEGIB.

7. Favorecer e orientar as atividades de fortalecimento da Cooperação Ibero-Americana e contribuir para a sua difusão e visibilidade.

8. Enviar à SEGIB relatórios anuais que incluam a avaliação dos Programas e Iniciativas em que o país participa e outras questões consideradas pertinentes para o bom andamento da Cooperação Ibero-Americana.

9. Aprovar as modificações propostas pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, que afetem os seus resultados e objetivos.

Corresponde aos/às Responsáveis de Cooperação o governo do conjunto da Cooperação Ibero-Americana, enquanto que os/as Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPPi) são a máxima autoridade de um Programa ou Iniciativa concreto.

9.2 Os Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPPi)

134. As autoridades nacionais do país designarão o seu representante nos Programas e Iniciativas, tornando-se automaticamente membros do Conselho Intergovernamental.

135. A responsabilidade dos/das Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas são:

1) Todas as que decorrem de fazer parte do Conselho Intergovernamental e que se encontram no Capítulo 5 deste Manual.

2) Trabalhar de forma proativa pelo bom andamento do Programa ou Iniciativa, e participar nos Conselhos Intergovernamentais que forem convocados.

3) Aprovar qualquer mecanismo de colaboração e coordenação que afete o Programa ou Iniciativa sob a sua direção.

4) Coordenar-se com o/a Responsável de Cooperação do seu país, e informá-lo sobre o desenvolvimento do Programa ou Iniciativa e sobre a sua participação no mesmo.

5) Garantir o correto encerramento de um Programa ou Iniciativa, tomando as decisões oportunas para que não fiquem pendentes questões administrativas ou financeiras.

6) Conhecer a Cooperação Ibero-Americana para além do seu âmbito concreto de responsabilidade, fomentando a coordenação com outros agentes e apoiando a sua difusão.

7) Garantir a aplicação dos mandatos emanados das Cúpulas que afetem os Programas e Iniciativas, bem como o seu alinhamento com os documentos orientadores da Cooperação Ibero-Americana.

8) Promover a difusão e a visibilidade da Cooperação Ibero-Americana.

9.3 Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB)

136. Os Acordos de Bariloche e de Santa Cruz e os Estatutos da SEGIB constituem o quadro de referência para a aprovação dos Programas e Iniciativas da Cooperação Ibero-Americana. Nesta base, o documento Áreas Estratégicas da Cooperação Ibero-Americana, aprovado no âmbito do processo de renovação, mandatou a SEGIB para criar procedimentos que assegurem a qualidade e o impacto das ações de cooperação, promover a coordenação efetiva entre todos os agentes do sistema, e criar mecanismos que possam dar visibilidade a tudo o que se realizar. De fato, a Cúpula de Veracruz transformou a SEGIB numa plataforma de apoio a esses agentes, e em órgão coordenador da prestação de contas aos/às Responsáveis de Cooperação.

137. Para cumprir estas missões, a SEGIB trabalhará com os/as Responsáveis de Cooperação, bem como com os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

138. No caso dos/as Responsáveis de Cooperação as funções da SEGIB serão as seguintes:

1. Analisar e avaliar as propostas de novos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos para assegurar que cumprem os requisitos e critérios de qualidade previstos no Manual, apoiando os proponentes na sua formulação de forma a favorecer a sua aprovação.
2. Garantir os mecanismos que permitam que os/as Responsáveis de Cooperação contem com informação suficiente e oportuna sobre a situação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e sobre as suas atividades.
3. Enviar atempadamente aos/às Responsáveis de Cooperação a documentação de potenciais novos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, para facilitar o processo de aprovação.
4. Apresentar à consideração dos/as Responsável de Cooperação, as propostas dos Programas ou Iniciativas da cooperação ibero-americana que exijam apoio técnico ou financeiro da rubrica do orçamento ordinário da SEGIB destinado à cooperação.
5. Elaborar periodicamente, para submissão à consideração dos/as Responsável de Cooperação, uma proposta de critérios que sirvam de base para analisar a viabilidade das propostas dos Programas e Iniciativas de cooperação ibero-americana que exijam apoio técnico ou financeiro da rubrica do orçamento ordinário da SEGIB destinado à cooperação.
6. Enviar atempadamente aos/às Responsáveis de Cooperação a documentação dos Programas e Iniciativas sujeitos a um processo de cancelamento, e dos Projetos Adstritos em processo de desvinculação.
7. Promover reuniões de trabalho entre os/as Responsáveis de Cooperação e as Unidades Técnicas dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.
8. Encomendar as avaliações aprovadas pelos/as Responsáveis de Cooperação dos Projetos Adstritos, coordenar o processo de avaliação, e apresentar as suas conclusões aos PIPA e aos/às Responsáveis de Cooperação.

9. Manter atualizada na sua página web a lista dos/as Responsável de Cooperação, com os seus nomes, cargos e entidades onde se encontram. Deve igualmente informar oficialmente e de forma semestral acerca das alterações que se verifiquem quanto à designação de Responsáveis de Cooperação.

A SEGIB assumirá todas as responsabilidades que lhe foram atribuídas neste Manual Operacional trabalhando tanto a partir da sede central quanto dos Escritórios Sub-Regionais.

139. No caso dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, as funções da SEGIB serão:

1. Apoiar a implementação dos novos Programas e Iniciativas, contribuindo para o estabelecimento das suas estruturas de direção e execução, incluindo a possibilidade de atuar como Unidade Técnica de algum deles a seu pedido.

2. Sempre que se considere conveniente, realizar reuniões de trabalho com os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que permitam o desenvolvimento de capacidades, oferecendo formação em matéria de planificação estratégica e operacional, gestão orientada para resultados de desenvolvimento, incorporação da transversalidade de género, juventude e perspectiva multicultural, elaboração de indicadores, novos mecanismos de comunicação e visibilidade e outros aspetos de Cooperação Internacional que possam ser solicitados pelos Programas e Iniciativas.

3. Acolher a Unidade Técnica de um Programa ou Iniciativa por proposta do seu Conselho Intergovernamental e por acordo com a SEGIB, funcionando esta como recetora das quotas e contribuições, administrando os recursos e/ou desempenhando qualquer outra tarefa decorrente da sua função de plataforma de apoio à Cooperação Ibero-Americana.

4. Monitorizar os Projetos Adstritos, dando seguimento à sua execução para que os requisitos e critérios de qualidade aprovados no documento de formulação se continuem a cumprir.

5. Assistir, com voz mas sem voto, aos Conselhos Intergovernamentais dos Programas e Iniciativas.

6. Receber e analisar a informação anual enviada pelos Projetos Adstritos e elaborar, a partir desta, relatórios de acompanhamento e os documentos que se considerem relevantes.

7. Garantir a incorporação nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos das recomendações da avaliação.

8. Propor aos/às Responsáveis de Cooperação o cancelamento de um Programa ou Iniciativa sempre que não cumpra os requisitos do Manual Operacional, aplicar o procedimento de correção e, eventualmente, o de encerramento nele estabelecidos. Propor também a desvinculação da Cooperação Ibero-Americana dos Projetos Adstritos que não cumpram os critérios contemplados neste Manual.

9. Em coordenação com os outros Organismos Ibero-Americanos, e através da Unidade Coordenadora de cada um dos Espaços de Cooperação, promover a articulação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos entre si, procurando desenvolver linhas de atividades que vão para além da soma de ações. Caso seja conveniente para otimizar resultados, apoiar a fusão de dois ou mais Programas ou Iniciativas num só.

10. Promover a visibilidade e a difusão de cada Programa, Iniciativa e Projeto Adstrito no seu âmbito

setorial, no conjunto da Cooperação Ibero-Americana e fora dela.

11. Promover a participação dos Observadores Associados e Consultivos na Cooperação Ibero-Americana.

12. Garantir a aplicação dos mandatos emanados das Cúpulas e dos documentos estratégicos e operacionais aprovados no âmbito da Cooperação Ibero-Americana.

13. Fomentar ações orientadas para a captação de recursos financeiros adicionais aos proporcionados pelos países para os Programas e Iniciativas.

14. Promover processos de gestão do conhecimento que favoreçam a retroalimentação e a aprendizagem entre todos os agentes do Sistema da Cooperação Ibero-Americana.

15. Acompanhar as reuniões dos/as Responsáveis de Cooperação com os/as Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas a pedido dos referidos RC.

140. Para a realização destas funções, a Sede e os Escritórios Sub-Regionais da SEGIB trabalharão de forma coordenada, de acordo com os mandatos do documento “Reestruturação dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB na América Latina”², aprovado na XXIV Cúpula Ibero-Americana de Veracruz (Ver Anexo XX), tendo em conta o objetivo de desconcentrar³ funções da Sede para os Escritórios Sub-Regionais. No que se refere aos assuntos contemplados no presente Manual Operacional, os escritórios sub-regionais terão as seguintes funções:

1. Proporcionar apoio específico em questões de gestão institucional e de administração às Unidades Técnicas ou à Presidência dos Conselhos Intergovernamentais que se encontrem na sub-região, sempre que estes o solicitem.

2. Apoiar a sede nas tarefas de monitorização e acompanhamento, e na implementação do Manual Operacional dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana.

3. Promover, sempre que tal seja solicitado pelos Programas e Iniciativas, a participação dos países ou entidades nos mesmos.

4. Receber quotas destinadas aos Programas e Iniciativas, e efetuar a gestão administrativa e financeira do seu orçamento, desde que assim o acordem com a SEGIB e tal seja solicitado pelos países ou entidades participantes, através das suas instâncias próprias de decisão.

5. Mobilizar recursos de outras fontes para os Programas e Iniciativas nos quais participem os países da sub-região, de acordo com a regulamentação da SEGIB e com a prévia anuência dos/as Responsáveis de Cooperação dos países envolvidos nesses Programas ou Iniciativas.

6. Representar, sempre que necessário, a Secretaria-Geral Ibero-Americana e outras autoridades da SEGIB em atividades na sub-região.

7. Difundir a identidade e o acervo ibero-americano e apoiar a comunicação e a visibilidade dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da região.

2 As funções dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB em matéria de Cooperação Ibero-Americana encontram-se regulamentadas no documento aprovado na XXIV Cúpula Ibero-Americana de Veracruz (pags.114-115 da seguinte recompilação dos documentos da Cúpula, disponível na página WEB da SEGIB: <http://segib.org/wp-content/uploads/DocumentosEmanadosCumbreMexico-ES.pdf>).

3 De acordo com o Documento “Reestruturação dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB na América Latina”, entende-se por desconcentração a passagem do exercício de competências para um órgão administrativo hierarquicamente dependente.

9.4 Organismos Ibero-Americanos setoriais (OEI, OIJ, OISS e COMJIB)

141. Os Organismos Ibero-Americanos cumprem uma série de funções relevantes na Cooperação Ibero-Americana, tanto no impulso e apoio a Programas e Iniciativas Ibero-Americanos, quanto na liderança do conjunto das tarefas de cooperação nos seus âmbitos de referência. Por isso, têm funções de:

- 1) Fornecer apoio técnico geral, nos seus âmbitos de referência, aos Programas e Iniciativas e aos restantes agentes da Cooperação Ibero-Americana.
- 2) Apoiar a gestão administrativa dos Programas e Iniciativas com as quais se acorde um esquema de administração de recursos, tal como o mencionado no ponto 6.3. do Manual, constituindo a Unidade Técnica destes dentro do Organismo.
- 3) Juntamente com a SEGIB, e através da Unidade Coordenadora de cada Espaço de Cooperação, promover a articulação dos Programas e Iniciativas entre si, procurando o desenvolvimento de linhas de atividade que ultrapassem a soma das ações realizadas.

142. A SEGIB e os Organismos Ibero-Americanos, todos eles integrantes do *Comité de Dirección Estratégica dos Organismos Ibero-Americanos* (CODEI), promoverão a sinergia e a complementaridade no seio da Cooperação Ibero-Americana, estabelecendo para isso os mecanismos de colaboração e coordenação que forem aprovados pelo Conselho Intergovernamental dos Programas e Iniciativas. Neste sentido, tentarão promover a implementação de programas ou ações comuns que reafirmem essa coordenação.

143. A SEGIB e os Organismos Ibero-Americanos procurarão também estabelecer ações conjuntas com outros organismos de cooperação que se encontrem no espaço ibero-americano.

10.

PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA



10. PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA

10.1. Definição de Projeto Adstrito

144. Um Projeto Adstrito é uma atuação promovida por instâncias públicas de governos regionais e/ou locais, ou por organizações privadas ou público-privadas que conferem um valor acrescentado à Cooperação Ibero-Americana e contribuem para a promoção e o desenvolvimento dos países ibero-americanos. Os Projetos Adstritos favorecem a participação na cooperação de agentes diferentes dos governos nacionais, agentes entre os quais se incluem municípios, governos regionais, redes, organizações não governamentais, associações, universidades, sindicatos, empresas ou fundações.

145. Um Projeto Adstrito poderá propor a sua integração na Cooperação Ibero-Americana com um programa completo ou através de certas linhas de atividade.

10.2. Requisitos dos Projetos Adstritos

146. Os requisitos que um Projeto Adstrito deve cumprir para ser vinculado à Cooperação Ibero-Americana são os seguintes:

1. Contar com a participação de organizações de, pelo menos, 3 países da região (que se encontrem associados numa Rede/Federação/Associação), ou de uma única organização com membros em 3 ou mais países ibero-americanos.
2. Ter uma duração mínima de 3 anos.
3. Contribuir com valor acrescentado para a Cooperação Ibero-Americana, trabalhando num setor no qual não estejam presentes Programas ou Iniciativas, ou complementando o que estes fazem.
4. Contribuir para o desenvolvimento dos países ibero-americanos.
5. Alinhar-se com os documentos estratégicos da Cooperação Ibero-Americana.
6. Garantir o compromisso para com os valores ibero-americanos, a transparência e os procedimentos responsáveis.
7. Contar com um orçamento mínimo de 250.000 euros que assegurem a realização dos resultados propostos.

147. A aprovação de um Projeto Adstrito como parte da Cooperação Ibero-Americana exige a formalização de uma proposta através da apresentação à SEGIB do correspondente Documento de Formulação (Anexo XVI, *Formulário de Apresentação de um Projeto Adstrito*), concebido para garantir a sua qualidade técnica.

Os Projetos Adstritos favorecem a participação na Cooperação Ibero-Americana de agentes diferentes dos governos nacionais, entre os quais se incluem municípios, governos regionais, redes, organizações não governamentais, associações, universidades, sindicatos, empresas ou fundações.

Para se vincular à Cooperação Ibero-Americana um Projeto Adstrito deverá passar por um processo de aprovação que garanta a qualidade da sua formulação e demonstre o seu valor acrescentado, processo equivalente ao aplicado aos Programas e Iniciativas.

10.3. Aprovação dos Projetos Adstritos

148. Para assegurar a qualidade da proposta e garantir o seu alinhamento com os documentos estratégicos e os valores da Cooperação Ibero-Americana, qualquer Projeto Adstrito será submetido ao seguinte processo de aprovação:

- i. **149.** Os responsáveis pela proposta deverão preencher o Formulário de Apresentação de um Projeto Adstrito (Anexo XVI) e enviá-lo à Secretaria para a Cooperação da SEGIB.
- ii. **150.** A Secretaria para a Cooperação analisará o formulário para avaliar a qualidade técnica da proposta, comprovar que oferece um valor acrescentado à Cooperação Ibero-Americana, e que contribui para a promoção de desenvolvimento dos países ibero-americanos.

151. Caso a SEGIB considere que a proposta não cumpre estes requisitos de forma suficiente, poderá suspender o processo de aprovação, invocando os seus motivos junto dos interessados e dos/as Responsáveis de Cooperação.

- iii. **152.** Uma vez que o Projeto Adstrito contenha uma formulação adequada e cumpra os requisitos, a SEGIB e a SPT enviá-lo-ão aos/às Responsáveis de Cooperação para que avaliem a possibilidade de o vincular à Cooperação Ibero-Americana.
- iv. **153.** Se os/as Responsáveis de Cooperação o aprovarem, o Projeto Adstrito será submetido à reunião conjunta com os/as Coordenadores/as Nacionais, para ser vinculado à Cooperação Ibero-Americana, na Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo, ficando registado num Parágrafo do Programa de Ação.

Nos anos em que não se realizar a Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo, os/as Responsáveis de Cooperação submeterão o Projeto Adstrito, à reunião conjunta com os/as Coordenadores/as Nacionais, para ser vinculado à Cooperação Ibero-Americana na Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores, ficando registado num parágrafo da Declaração realizada por estes. Neste caso, a aprovação do Projeto Adstrito será incluída num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula seguinte.

10.4. Desvinculação dos Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana

154. Os seguintes motivos podem provocar a desvinculação de um Projeto Adstrito da Cooperação Ibero-Americana:

- O Projeto Adstrito deixa de se ajustar ao Documento de Formulação, ou não cumpre os objetivos e os resultados nele estabelecidos.
- Em resultado dos trabalhos de acompanhamento e/ou de uma avaliação que assim o aconselhe.
- O Projeto Adstrito deixa de cumprir os requisitos financeiros estabelecidos no Manual Operacional.

155. A desvinculação de um Projeto Adstrito da Cooperação Ibero-Americana será incluída num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo, ou, nos anos em que esta não tiver lugar, na Declaração da Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores. Neste caso, o parágrafo será incluído no Programa de Ação da Cúpula de Chefes/as de Estado e de Governo seguinte.

10.5. Acompanhamento e avaliação dos Projetos Adstritos

156. No que respeita aos Projetos Adstritos, a SEGIB realizará uma tarefa sistemática de acompanhamento e avaliação, e prestará contas dos seus resultados aos/às Responsáveis de Cooperação.

157. No acompanhamento, a SEGIB manterá um contacto frequente com o Projeto Adstrito, solicitar-lhe-á informação e analisá-la-á, para garantir o cumprimento dos resultados e objetivos estabelecidos no documento de formulação.

158. O Projeto Adstrito facilitará a função de acompanhamento, colaborando sempre com a SEGIB. Concretamente, o Projeto Adstrito deverá:

- Preparar e integrar na *Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana* a informação económica e técnica correspondente ao ano anterior, antes de 31 de janeiro .
- Preparar e enviar à SEGIB, nos prazos estabelecidos por esta, a informação quantitativa e qualitativa necessária para elaborar relatórios ou desenvolver atividades de visibilidade.
- Quando num Projeto Adstrito participarem governos regionais e/ou locais, fornecer à SEGIB a lista completa destas instâncias públicas participantes. A SEGIB enviará a referida informação aos/às Responsáveis de Cooperação, mantendo-a atualizada.

159. No que se refere à avaliação, a SEGIB e o Projeto Adstrito poderão acordar na realização desta, sempre que se considere conveniente para o seu bom funcionamento, ou para manter a vinculação do Projeto Adstrito como parte da Cooperação Ibero-Americana. As conclusões e os resultados da referida avaliação serão apresentados aos/às Responsáveis de Cooperação.

160. Os termos de referência da avaliação serão elaborados de forma conjunta entre o Projeto Adstrito e a SEGIB.

11.

APLICAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL

11. APLICAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL

11.1. Entrada em vigor

161. O Manual Operacional entrará em vigor imediatamente após a sua aprovação na XXV Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo de Cartagena das Índias, Colômbia, nos dias 28 e 29 de outubro de 2016.

162. As disposições do presente Manual Operacional serão aplicáveis aos Programas e Iniciativas que forem criados depois da XXV Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo, bem como aos Projetos Adstritos que manifestem a sua intenção de se vincularem à Cooperação Ibero-Americana depois da adoção do presente Manual na referida Cúpula.

11.2. Aplicação por parte dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos aprovados antes da XXV Cúpula Ibero-Americana de Cartagena das Índias

163. Este Manual não tem aplicação retroativa e é de aplicação direta a todos os novos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos. Os PIPA em vigor poderão ajustar os seus trabalhos a este Manual de forma imediata se os seus respetivos Conselhos Intergovernamentais assim o decidirem. Para isso, é-lhes concedido um prazo 18 meses para se adaptarem às suas disposições. A SEGIB apoiará e será corresponsável pelo processo de ajuste e oferecerá o apoio técnico necessário para facilitar os processos de transição. Passado este prazo, a SEGIB elaborará um relatório para os/as Responsáveis de Cooperação sobre o estado dos Programas e Iniciativas que não tenham conseguido alcançar ou tenham decidido não implementar as disposições do Manual Operacional e poderá recomendar o cancelamento destes ou alargar o prazo para a sua adaptação. Para a renovação do mandato, os PIPA ficarão sujeitos ao presente Manual.

O Manual Operacional entrará em vigor imediatamente depois da sua aprovação na XXV Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo de Cartagena das Índias (28 e 29 de outubro de 2016).

Para se adaptarem ao novo Manual, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos aprovados antes da referida Cúpula terão à disposição um prazo até 18 meses e contarão nesse processo com o apoio direto e permanente da SEGIB.

11.3. Solução de controvérsias

164. As Partes cooperarão lealmente no cumprimento das disposições do presente Manual Operacional. Todas as controvérsias entre os estados-membros no que respeita à interpretação ou aplicação das disposições do presente manual que não se tenham podido resolver mediante conversações diretas entre as Partes, poderão ser submetidas por qualquer delas para resolução definitiva ao mecanismo de mediação que o grupo de Responsáveis de Cooperação estabelecer.

11.4. Modificações ao Manual Operacional

165. A decisão de modificar o conteúdo de algum dos 11 capítulos que compõem o Manual Operacional será da competência dos/as Responsáveis de Cooperação. O novo texto exigirá a sua aprovação na Cúpula Ibero-Americana de Chefes/as de Estado e de Governo, ficando registado num parágrafo do Programa de Ação e entrando em vigor imediatamente depois da referida aprovação.

166. Nos anos em que não se realizar a Cúpula, o texto poderá ser aprovado na Reunião de Ministros/as das Relações Exteriores, ficando esta decisão registada num parágrafo da Declaração destes. Neste caso, a aprovação do novo texto do Manual será incluída num parágrafo do Programa de Ação da Cúpula seguinte.

167. A decisão de modificar o conteúdo dos anexos que compõem o Manual Operacional, de eliminar algum deles ou de incluir outros novos, será também da competência dos/as Responsáveis de Cooperação. Os novos anexos apenas exigirão a aprovação dos/as RC.

12.

ANEXOS



ANEXO I

Formulário de Apresentação de um Programa Ibero-Americano

1. DADOS GERAIS

Nome do Programa

País/es ou organismo ibero-americano que propõe/m o Programa

Países participantes

Área Prioritária a que pertence

Integração num dos três Espaços de Cooperação Ibero-Americana: Conhecimento, Cultura, Coesão Social. Quando esta integração não for possível, assinalar a área específica em que o Programa se irá desenvolver.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável para que o Programa contribui

Localização da Unidade Técnica do Programa

Dados completos da entidade que irá exercer como Unidade Técnica do Programa. Deve-se indicar o Endereço ou Departamento concreto do Ministério ou organismo em que a UT se estabelece, dados do/a Secretário/a Técnico/a e, se for o caso, do pessoal técnico e/ou administrativo (nome, cargo, telefone, correio eletrónico)

Data de apresentação à SEGIB

Data de início do Programa

Data de finalização do Programa

Orçamento comprometido total (€ / \$)

Recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos

2. RESUMO EXECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificação

Exposição do contexto e do objetivo geral do Programa.

Considera-se importante justificar a necessidade de implementar o Programa e a pertinência das ações que se vão desenvolver.

2. Objetivos, Resultados e Linhas de Ação

Descrição resumida:

- Do objetivo geral e dos objetivos específicos do Programa.
- Dos resultados que se pretendem obter.
- Das principais Linhas de Ação que se irão impulsionar para obter os objetivos e resultados previstos.

3. Resumo orçamental por componentes e por países (€ / \$)

No caso das **RECEITAS**, serão indicadas as contribuições financeiras concretas que cada país fizer ao Programa e o montante total das mesmas.

Também se indicarão os recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos pelos países.

No caso das **DESPESAS**, pretende-se obter uma informação geral sobre o custo que terão as Linhas de Ação (atividades) por um lado e a despesa operacional por outro (funcionamento da UT, reuniões do Conselho Intergovernamental...).

3. DOCUMENTO DE FORMULAÇÃO DE UM PROGRAMA

NOME DO PROGRAMA

1. Contexto e Justificação do Programa

Contexto geral que justifica a pertinência do Programa que se propõe.

Descrição dos principais problemas que se pretendem abordar e do impacto que o Programa terá na resolução dos mesmos.

Para garantir uma adequada abordagem de género, será importante identificar como o problema que se pretende resolver afeta mulheres e homens de maneira diferenciada, e como o Programa tem em conta essas diferenças nas soluções propostas.

2. Princípios orientadores do Programa

Base política e princípios acordados entre os participantes que servirão de orientação ao Programa e às suas linhas de ação.

3. Países participantes e localização da Unidade Técnica

Indicar os países participantes, distinguindo claramente entre os que passam a integrar o Programa, fazendo as contribuições exigidas no Manual Operacional, e os que irão beneficiar das atividades do mesmo ou terão a categoria de País Convidado.

Localização da Unidade Técnica, disponibilizando informação vasta sobre a entidade em que se irá constituir e o pessoal que irá trabalhar nela.

4. Destinatários/as do Programa (diretos/as e indiretos/as)

Descrição das instituições ou grupos de população a que o Programa se dirige, considerando tanto os diretos como os indiretos.

Desagregação dos/as destinatários/as por sexo, etnia e idade.

5. Objetivos

5.1. Objetivo Geral

Objetivo global que se quer alcançar com o Programa.

Situação desejável para que o Programa contribuirá a médio/longo prazo.

5.2. Objetivos Específicos

Descrever-se-ão em termos concretos os objetivos a atingir com o Programa, ligando-se cada um deles a Resultados verificáveis.

Ao estabelecer os objetivos e resultados do Programa, os países proponentes deverão assegurar uma adequada abordagem de género, garantindo que o Programa impulse uma maior igualdade

entre mulheres e homens e contribua para melhorar e garantir os direitos das mulheres. Para tal, será preciso ter em conta o diferente impacte (positivo ou negativo) dos objetivos estabelecidos na vida das mulheres e o usufruto dos seus direitos. Caso se considere necessário, também se pode incluir um objetivo específico que reflita como a intervenção contribui para eliminar as desigualdades de género. Será igualmente importante que os resultados prevejam uma distribuição dos benefícios da intervenção equitativa entre mulheres e homens.

Do mesmo modo, considerando a importante presença de comunidades indígenas e afrodescendentes no espaço ibero-americano, ao serem estabelecidos os objetivos e resultados do Programa os países terão de zelar para garantir uma adequada articulação com as diferentes culturas e povos que o desenvolvimento deste afetar. O Programa poderá aplicar ações diretas com estes grupos, caso se identifique como necessário.

6. Resultados esperados. Linhas de Ação e Atividades

O documento de formulação explicará claramente os Resultados que se irão alcançar com o desenvolvimento do Programa, as principais Linhas de Ação e as atividades mais relevantes em cada uma delas.

Para assegurar uma adequada abordagem de género, o Programa deverá referir-se às Linhas de Ação e/ou atividades necessárias para favorecer o acesso das mulheres aos recursos e benefícios propostos por ele. Para tal, o POA deverá contar com atividades, dotadas de orçamento específico, que visem melhorar a igualdade entre homens e mulheres.

Do mesmo modo, com o objetivo de garantir a integração da perspectiva multicultural, o Programa irá integrar as Linhas de Ação e/ou atividades estimadas convenientes para garantir a presença das comunidades que este afetar, incluindo-as no POA com orçamento específico.

7. Metas e Indicadores de Seguimento e de Resultado

Para garantir o avanço na concretização dos resultados previstos e dos objetivos estabelecidos pelo Programa, o documento de formulação contará com uma série de indicadores objetivamente verificáveis:

- Que disponibilizarão informação sobre o cumprimento das atividades, a execução do orçamento e a evolução do Programa.
- Que medirão o cumprimento dos resultados e objetivos e o seu efeito sobre os/as beneficiários/as.

Para tornar a transversalidade de género efetiva, os indicadores propostos deverão permitir verificar os avanços conseguidos pelo Programa na igualdade entre mulheres e homens. Para tal, construir-se-ão indicadores específicos de género tanto para o cumprimento das atividades como para a concretização de resultados e objetivos.

Do mesmo modo, os indicadores deverão contemplar uma adequada perspetiva multicultural, permitindo verificar os progressos feitos pelo Programa nesta dimensão. Para isso, será fundamental que os indicadores apareçam desagregados por grupo cultural, incluindo indicadores específicos sempre que possível.

(O Anexo VIII deste Manual Operacional disponibiliza informação para facilitar a elaboração de indicadores).

8. Cronograma geral de execução do Programa

Incluir-se-á um cronograma geral do Programa que reflita a sequência na execução das atividades que permitirão a concretização dos objetivos e resultados previstos.

9. Orçamento geral do Programa (€ / \$)

O orçamento geral deverá refletir as receitas e despesas previstas para cada um dos anos de duração do Programa.

O orçamento de receitas incluirá os contributos monetários realizados pelos países em forma de quotas ou outras contribuições financeiras. Também se indicarão os recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos pelos países.

O orçamento de despesas integrará tanto as de carácter operacional como as ligadas à execução de atividades (o Anexo XII inclui um modelo de orçamento).

10. Viabilidade e Sustentabilidade do Programa

O documento de formulação justificará a viabilidade e sustentabilidade do Programa:

No caso da **viabilidade**, e conforme o descrito no ponto 3.2 II. e) deste Manual, será preciso comprovar a disposição de recursos financeiros, humanos, técnicos e materiais, além da sua adequação ao contexto institucional e social em que se vai atuar.

No da **sustentabilidade**, conforme o estabelecido no ponto 3.2. II f) do Manual, comprovar-se-á a perduração dos objetivos e resultados do Programa além da sua data de conclusão, referindo-se o formulário de forma específica ao cenário de saída.

11. Estrutura organizativa do Programa

No cumprimento das exigências contempladas no Capítulo 5 do Manual Operacional (*Organização e Estrutura*), o documento de formulação deverá disponibilizar informação pormenorizada sobre as duas entidades obrigatórias de qualquer Programa, o Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica, bem como as de carácter opcional que decida implementar.

12. Sinergias e articulação com a Conferência Ibero-Americana. Participação de outros intervenientes.

Conforme explicitado no ponto 3.2. II. g) deste Manual, para se obter uma coordenação efetiva entre todos os intervenientes que participam na Cooperação Ibero-Americana, o documento de formulação deverá fazer referência à articulação prevista com:

- Outros Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos Ibero-Americanos (pertencam ou não ao mesmo Espaço).

- Os Organismos (COMJIB, OEI, OIJ, OISS, SEGIB) e entidades da Conferência Ibero-Americana (Responsáveis pela Cooperação e Reuniões Ministeriais Setoriais, Fóruns) pertinentes e com as Redes e Projetos Adstritos Ibero-Americanos.

- Outros intervenientes não Adstritos à Cooperação Ibero-Americana:

- a) Programas não ibero-americanos que trabalhem em temáticas semelhantes.

- b) Outros países e organismos, nomeadamente dos que têm o estatuto de Observador Associado ou Consultivo na Conferência Ibero-Americana.

- c) Organizações sociais, organismos internacionais e outros intervenientes relevantes ativos no setor de que se tratar.

13. Visibilidade do Programa

O documento de formulação fará referência à estratégia de visibilidade pensada pelo Programa para divulgar a sua atividade e resultados seguindo as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico de Visibilidade da Cooperação Ibero-Americana.

14. Plano Operacional Anual correspondente ao primeiro exercício do Programa

O Manual Operacional, para garantir a concretização dos objetivos e resultados previstos, exige a cada Programa a elaboração de um Plano Operacional Anual (POA) que registre as atividades a serem executadas, o calendário e o orçamento. Tais POA devem contar com a aprovação do Conselho Intergovernamental e ser enviados à SEGIB.

Caso o Programa em gestação se encontre num estado de desenvolvimento que o possibilite, seria muito conveniente a inclusão do POA correspondente ao primeiro ano como parte do Documento de Formulação. Se o referido POA não for apresentado, o Programa deverá elaborá-lo e transmiti-lo à SEGIB antes da sua implementação, podendo contar com o apoio desta Secretaria-Geral Ibero-Americana para a sua correta elaboração.

ANEXO II

Documento de Formulação de uma Iniciativa Ibero-Americana

1. DADOS GERAIS

Nome da Iniciativa

País/es ou organismo que propõe/m a Iniciativa

Países participantes

Área Prioritária a que pertence

Integração num dos três Espaços de Cooperação Ibero-Americana: Conhecimento, Cultura, Coesão Social. Quando esta integração não for possível, assinalar a área específica em que a Iniciativa se irá desenvolver.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável para que a Iniciativa contribui

Localização da Unidade Técnica da Iniciativa

Dados completos da entidade que irá exercer como Unidade Técnica da Iniciativa. Deve-se indicar o Endereço ou Departamento concreto do Ministério ou organismo em que a UT se estabelece, dados do/a Secretário/a Técnico/a e, se for o caso, do pessoal técnico e/ou administrativo (nome, cargo, telefone, correio eletrónico) ...

Data de apresentação à SEGIB

Data de início da Iniciativa

Data de finalização da Iniciativa

Orçamento comprometido total (€ / \$)

Recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos

2. RESUMO EXECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificação

Exposição do contexto e do objetivo geral da Iniciativa.

Considera-se importante justificar a necessidade de implementar a Iniciativa e a pertinência das ações que se vão desenvolver.

2. Objetivos, Resultados e Linhas de Ação.

Descrição resumida:

- Do objetivo geral e dos objetivos específicos.
- Dos resultados que se pretendem obter.
- Das principais linhas de ação que se irão impulsionar para obter os objetivos e resultados previstos.

3. Resumo orçamental por componentes e por países (€ / \$)

No caso das **RECEITAS**, serão indicadas as contribuições financeiras concretas que cada país fizer à Iniciativa e o montante total das mesmas.

Também se indicarão os recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos pelos países.

No caso das **DESPESAS**, pretende-se obter uma informação geral sobre o custo que terão as Linhas de Ação (atividades) e a despesa operacional (funcionamento da UT, reuniões do Conselho Intergovernamental...).

3. PROPOSTA DE UMA INICIATIVA

NOME DA INICIATIVA

1. Contexto e Justificação da Iniciativa

Contexto geral que justifica a pertinência da Iniciativa que se propõe.

Descrição dos principais problemas que se pretendem abordar e do impacto que a Iniciativa terá na resolução dos mesmos.

Para garantir uma adequada abordagem de género, será importante identificar como o problema que se pretende resolver afeta mulheres e homens de maneira diferenciada, e como a Iniciativa tem em conta essas diferenças nas soluções propostas.

2. Princípios orientadores da Iniciativa

Base política e princípios acordados entre os participantes que servirão de orientação à Iniciativa e às suas linhas de ação.

3. Países participantes e localização da Unidade Técnica

Indicar os países participantes, distinguindo claramente entre os que passam a integrar a Iniciativa, fazendo as contribuições exigidas no Manual Operacional, e os que irão beneficiar das atividades do mesmo.

Localização da Unidade Técnica, disponibilizando informação vasta sobre a entidade em que se irá constituir e o pessoal que irá trabalhar nela, ou que terão a categoria de País Convidado.

4. Destinatários/as da Iniciativa (diretos/as e indiretos/as)

Descrição das instituições ou grupos de população a que a Iniciativa se dirige, considerando tanto os diretos como os indiretos.

Desagregação dos/as destinatários/as por sexo, etnia e idade.

5. Objetivos

5.1. Objetivo Geral

Objetivo global que se quer alcançar com a Iniciativa.

5.2. Objetivos Específicos

Descrever-se-ão em termos concretos os objetivos a atingir com a Iniciativa, ligando-se cada um deles a Resultados verificáveis.

Ao estabelecer os objetivos e resultados da Iniciativa, os países proponentes deverão assegurar uma adequada abordagem de género, garantindo que impulse uma maior igualdade entre mulheres e homens e contribua para melhorar e garantir os direitos das mulheres. Para tal, será preciso ter em

conta o diferente impacto (positivo ou negativo) dos objetivos estabelecidos na vida das mulheres e o usufruto dos seus direitos. Caso se considere necessário, também se pode incluir um objetivo específico que reflita como a intervenção contribui para eliminar as desigualdades de género. Será igualmente importante que os resultados esperados prevejam uma distribuição dos benefícios da intervenção equitativa entre mulheres e homens.

Do mesmo modo, considerando a importante presença de comunidades indígenas e afrodescendentes no espaço ibero-americano, ao serem estabelecidos os objetivos e resultados da Iniciativa, os países terão de zelar para garantir uma adequada articulação com as diferentes culturas e povos que o desenvolvimento desta afetar. A Iniciativa poderá aplicar ações diretas com estes grupos, caso se identifique como necessário.

6. Resultados esperados. Linhas de Ação e Atividades

O documento de formulação explicará claramente os resultados esperados, as principais Linhas de Ação da Iniciativa, bem como as estratégias e atividades mais relevantes em cada uma delas.

Para assegurar uma adequada abordagem de género, a Iniciativa deverá referir-se às Linhas de Ação e/ou atividades necessárias para favorecer o acesso das mulheres aos recursos e benefícios propostos por ela. Para tal, o POA deverá contar com atividades, dotadas de orçamento específico, que visem melhorar a igualdade entre homens e mulheres.

Do mesmo modo, com o objetivo de garantir a integração da perspetiva multicultural, a Iniciativa irá integrar as Linhas de Ação e/ou atividades estimadas convenientes para garantir a presença das comunidades que este afetar, incluindo-as no POA com orçamento específico.

7. Metas e Indicadores de Seguimento e de Resultado

Para garantir o avanço na concretização dos resultados previstos e dos objetivos estabelecidos pela Iniciativa, o documento de formulação contará com uma série de indicadores objetivamente verificáveis:

- Que disponibilizarão informação sobre o cumprimento das atividades, a execução do orçamento e a evolução da Iniciativa.
- Que medirão o cumprimento dos resultados e objetivos e o seu efeito sobre os/as beneficiários/as.

Os indicadores propostos deverão contemplar uma adequada transversalidade de género, que permita verificar os avanços conseguidos pela Iniciativa na igualdade entre mulheres e homens. Para tal, construir-se-ão indicadores específicos de género tanto para o cumprimento das atividades como para a concretização de resultados e objetivos.

Do mesmo modo, os indicadores deverão contemplar uma adequada perspetiva multicultural, permitindo verificar os progressos feitos pelo Programa nesta dimensão. Para tal, será fundamental que os indicadores apareçam desagregados por grupo cultural, incluindo indicadores específicos sempre que possível.

8. Cronograma geral de execução da Iniciativa

Incluir-se-á um cronograma geral da Iniciativa que reflita a sequência da execução das atividades que permitirão a concretização dos objetivos e resultados previstos.

9. Orçamento geral da Iniciativa (€/ \$)

O orçamento geral deverá refletir as receitas e despesas previstas para cada um dos anos de duração da Iniciativa.

O orçamento de receitas deverá refletir os contributos monetários realizados pelos países em forma de quotas ou outras contribuições financeiras. Também se indicarão os recursos técnicos, humanos e materiais comprometidos pelos países.

O orçamento de despesas integrará tanto as de carácter operacional como as ligadas à execução das atividades e à visibilidade (o Anexo XII inclui modelos de orçamento).

10. Viabilidade e Sustentabilidade da Iniciativa

O documento de formulação deverá justificar claramente a viabilidade e sustentabilidade da Iniciativa.

No caso da **viabilidade**, e conforme o descrito no ponto 3.2. II. e) deste Manual, deverá comprovar-se a disposição de recursos **financeiros, humanos, técnicos e materiais**, além da sua adequação ao contexto institucional e social em que se vai atuar.

No da sustentabilidade, conforme o estabelecido no ponto 3.2. II. f) do Manual, comprovar-se-á a perduração dos objetivos e resultados da Iniciativa além da sua data de conclusão, referindo-se o formulário de forma específica ao cenário de saída.

11. Estrutura organizacional da Iniciativa

No cumprimento das exigências contempladas no Capítulo 5 do Manual Operacional (Organização e Estrutura), o documento de formulação deverá disponibilizar informação pormenorizada sobre as duas entidades obrigatórias de qualquer Iniciativa, o Conselho Intergovernamental e a Unidade Técnica.

12. Sinergias e articulação com a Conferência Ibero-Americana. Participação de outros intervenientes

Conforme explicitado no ponto 3.2. II. g) deste Manual Operacional, para se obter uma coordenação efetiva entre todos os intervenientes que participam na Cooperação Ibero-Americana, o documento de formulação deverá fazer referência à articulação prevista com:

- Outros Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos Ibero-Americanos (pertencam ou não ao mesmo Espaço)
- Os Organismos (COMJIB, OEI, OIJ, OISS, SEGIB) e entidades da Conferência Ibero-Americana (Responsáveis de Cooperação e Reuniões Ministeriais Setoriais, Fóruns) pertinentes e com as Redes e Projetos Adstritos Ibero-Americanos.

- Outros intervenientes não Adstritos à Cooperação Ibero-Americana:
 - a) Programas não ibero-americanos que trabalhem em temáticas semelhantes.
 - b) Outros países e organismos, nomeadamente dos que têm o estatuto de Observador Associado ou Consultivo na Conferência Ibero-Americana.
 - c) Organizações sociais, organismos internacionais e outros intervenientes relevantes ativos no setor de que se tratar.

13. Visibilidade da Iniciativa

O documento de formulação fará referência à estratégia de visibilidade pensada pela Iniciativa para mostrar os seus resultados aos cidadãos, seguindo as diretrizes estabelecidas no *Plano Estratégico de Visibilidade da Cooperação Ibero-Americana*.

14. Plano Operacional Anual correspondente ao primeiro exercício da Iniciativa

O Manual Operacional, para garantir a concretização dos objetivos e resultados previstos, exige a cada Iniciativa a elaboração de um Plano Operacional Anual (POA) que registe as atividades a serem executadas, o calendário e o orçamento. Tais POA devem contar com a aprovação do Conselho Intergovernamental e ser enviados à SEGIB.

Caso a Iniciativa em gestação se encontre num estado de desenvolvimento que o possibilite, seria muito conveniente a inclusão do POA correspondente ao primeiro ano como parte do Documento de Formulação. Se o referido POA não for apresentado, a Iniciativa a deverá elaborá-lo e transmiti-lo à SEGIB antes da sua implementação, podendo contar com o apoio desta Secretaria-Geral Ibero-Americana para a sua correta elaboração.

ANEXO III

Carta de Pedido de Integração num Novo Programa Ibero-Americano

Nome proposto para o Programa Ibero-Americano

Dirigida a:

**Senhor/a
Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a**

Com conhecimento de:

Representante do País no Programa ou Iniciativa (REPMI)

Data:

Ex.m.o/a **Senhor/a Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a,**

Dirijo-me a V.ª Ex.ª a fim de informar que o (Ministério ou entidade interessada) ... de(país) está interessado em que o Programa ... (Incluir o nome do Programa conforme consta do documento de Formulação) seja aprovado como parte da Cooperação Ibero-Americana na (edição) Cúpula de Chefes e Estado e de Governo que se celebrará em(cidade).....,(país).... a ...(mês)... de ...(ano)... [Caso o pedido seja feito num ano em que não se realize Cúpula Ibero-Americana, deve incluir-se a informação da reunião de Ministros das Relações Exteriores correspondente].

O(Ministério ou entidade interessada.....) será responsável por efetuar as contribuições necessárias para garantir o funcionamento do Programa e a concretização dos resultados e objetivos previstos. Neste sentido, permito-me informar da designação do Sr./Sr.ª como Representante do País no referido Programa, assumindo o compromisso de participar nos respetivos Conselhos Intergovernamentais e efetuar as ações necessárias para incentivar a correta coordenação e execução deste. O contributo do ...(Ministério ou entidade interessada)... para o Programa será de ...(incluir o valor em euros ou em dólares americanos).

Agradeço que receba esta comunicação como manifestação de interesse do[Ministério-entidade]..... na aprovação do Programa, conforme o procedimento estabelecido no Ponto 4.1 do Manual Operacional dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana.

Assinatura

A carta deve ser assinada pelo Senhor/a Responsável pela Cooperação do país

ANEXO IV

Carta de Pedido de Integração numa nova Iniciativa Ibero-Americana

**Nome proposto para a
Iniciativa Ibero-Americana**

Dirigida a:

**Senhor/a
Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a**

Com conhecimento de:

Representante do País no Programa ou Iniciativa (REPMI)

Data:

Ex.m.o/a **Senhor/a Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a,**

Dirijo-me a V.^a Ex.^a a fim de informar que o(Ministério ou entidade interessada)..... de(país)..... está interessado em que a Iniciativa Ibero-Americana ...(Incluir o nome da Iniciativa conforme consta do documento de Formulação).... seja aprovada como parte da Cooperação Ibero-Americana na (edição) Cúpula de Chefes e Estado e de Governo que se celebrará em(cidade).....,(país).... a ... (mês)... de ...(ano)... [Caso o pedido seja feito num ano em que não se realize Cúpula Ibero-Americana, deve incluir-se a informação da reunião de Ministros das Relações Exteriores correspondente].

O ...(Ministério ou entidade interessada.....) será o responsável efetuar as contribuições necessárias para garantir o funcionamento da Iniciativa e a concretização dos resultados e objetivos previstos. Neste sentido, permito-me informar da designação do Sr./Sr.^a como Representante do País na Iniciativa, assumindo o compromisso de participar nos respetivos Conselhos Intergovernamentais e efetuará as ações necessárias para incentivar a correta coordenação e execução desta. O contributo do ...(Ministério ou entidade interessada)... para a Iniciativa será de ...(incluir o valor em euros ou em dólares americanos).

Agradeço que receba esta comunicação como manifestação do interesse do(país)..... na aprovação da Iniciativa, conforme o procedimento estabelecido no Ponto 4.1 do Manual Operacional dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana.

Assinatura

A carta deve ser assinada pelo Senhor/a Responsável pela Cooperação do país

ANEXO V

Carta de Integração de um País num Programa ou Iniciativa em Funcionamento

Nome do Programa Iniciativa

Dirigida a:

**Senhor/a
Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a**

Com conhecimento de:

**Representante do País no Programa ou Iniciativa
(REMPI)**

Data:

Ex.m.o/a **Senhor/a Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a,**

Dirijo-me a V.^a Ex.^a a fim de informar que o(Ministério ou entidade interessada)..... de(país)..... decidiu integrar o Programa/ Iniciativa ...(Incluir o nome do Programa/ Iniciativa). O referido..... (Ministério ou entidade interessada.....) será o/a responsável por efetuar as contribuições necessárias para garantir o seu funcionamento e a concretização dos resultados e objetivos nele/nela previstos.

Permito-me informar da designação do Sr./Sr.^a como Representante do País no Programa/ Iniciativa, que assume o compromisso de participar nos respetivos Conselhos Intergovernamentais e efetuará as ações necessárias para incentivar a correta coordenação e execução do Programa/da Iniciativa.

O contributo do...(Ministério ou entidade interessada)... para este Programa/ Iniciativa elevar-se-á a ... (incluir o valor em euros ou em dólares americanos).

Assinatura

A carta deve ser assinada pelo Senhor/a Responsável pela Cooperação do país

ANEXO VI

Formulário de Alargamento da Duração de um Programa ou Iniciativa

1. DADOS GERAIS

Nome do Programa/Iniciativa

Países participantes na nova fase do Programa/Iniciativa

Nova data de finalização

Orçamento comprometido total para a nova fase do Programa/Iniciativa

2. JUSTIFICAÇÃO DO ALARGAMENTO DO PROGRAMA OU INICIATIVA

I. Motivos que justificam o alargamento da duração do Programa/Iniciativa

II. Resultados esperados

Linhas de Ação e Atividades

III. Metas e Indicadores de Seguimento e de Resultado

IV. Cronograma geral de execução do Programa/Iniciativa

V. Plano Operacional Anual do primeiro exercício do Programa/Iniciativa

3. CARTA DE RENOVAÇÃO DA INTEGRAÇÃO DOS PAÍSES NUM PROGRAMA OU INICIATIVA IBERO-AMERICANA

Nome do Programa/Iniciativa	
Dirigida a:	Senhor/a Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a
Com conhecimento de:	Representante do País no Programa ou Iniciativa (REPMI)
Data	

Exmo/a Sr/a Secretário/a-Geral Ibero-Americano/a,

Dirijo-me a V.^a Ex.^a a fim de informar que o(Ministério ou entidade interessada)..... de(país)..... está interessado em que o Programa/Iniciativa ...(Incluir o nome do Programa/Iniciativa) possa alargar a sua duração até ...(mês)... de ...(ano)...

O contributo do ...(Ministério ou entidade interessada)... para este Programa/Iniciativa neste novo período elevar-se-á a ...(incluir o valor em euros ou em dólares americanos).

Permito-me informar da confirmação/designação do Sr./Sr.^a como Responsável do país junto do Programa ou Iniciativa, que irá manter/adquirir o compromisso de participar nos respetivos Conselhos Intergovernamentais e efetuar as ações necessárias para garantir a correta coordenação e execução do Programa.

Assinatura

A carta deve ser assinada pelo Responsável pela Cooperação do país

ANEXO VII

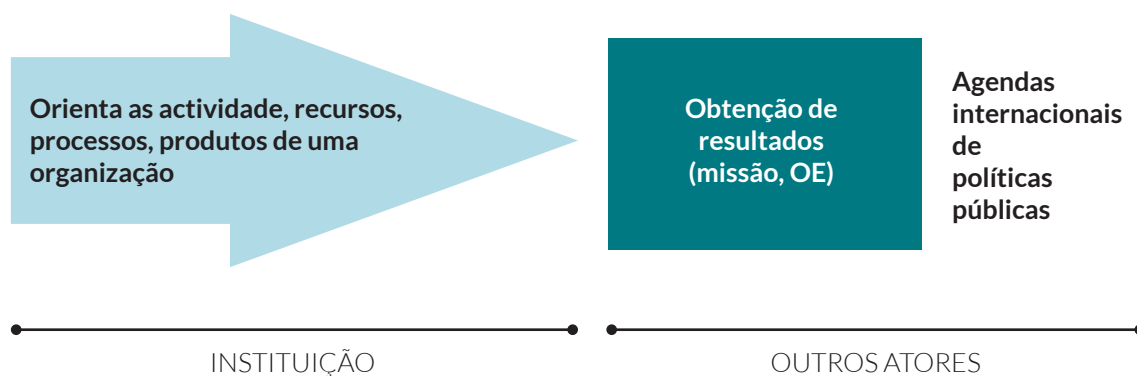
Elaboração de um POA com Orientação para Resultados de Desenvolvimento

I. Introdução ao planeamento operacional orientado para resultados de desenvolvimento

O Planeamento é um exercício de análise-reflexão-ação, baseado nas capacidades individuais e institucionais, que pretende lançar as bases e decidir hoje onde se quer chegar num período de tempo, estabelecendo também como se irá alcançar.

O planeamento ajuda a orientar a ação para os resultados estabelecidos por um Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito. A palavra “operacional” põe ênfase naqueles elementos do plano da ação que orientam claramente sobre o que se tem de fazer, como, quando e com que recursos.

Ao empreender um planeamento operacional orientado para resultados de desenvolvimento imbricam-se os elementos anteriores com uma perspetiva que coloca no centro da análise a obtenção de resultados estratégicos e em linha com planeamentos hierarquicamente superiores que orientam para a concretização de resultados nacionais, regionais e internacionais relacionados com o nosso campo de ação.



A Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento é, então, uma estratégia de gestão através da qual uma organização / Programa / Iniciativa ou Projeto Adstrito garante que os seus processos, produtos e serviços contribuem para a concretização dos resultados pretendidos (produtos, resultado e efeito). Baseia-se numa prestação de contas claramente definida relativamente aos resultados e requer a vigilância e autoavaliação dos progressos tendo em vista os resultados, bem como a apresentação de relatórios sobre o desempenho.

Esta abordagem, em vigor desde a aprovação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), definiu a maneira de gerir das organizações internacionais⁴, agências de cooperação, doadores e algumas ONGD. Implica uma nova gestão mais estratégica na qual processos, procedimentos, equipamentos e ferramentas estão ao serviço de um foco central, “o desenvolvimento”, e permite

4 Por exemplo a UE, FAO, BID, CAD o UNICEF.

em tempo real analisar como o Programa/Iniciativa ou Projeto Adstrito contribui nos processos de desenvolvimento em cada país e zona onde trabalha.

Por tudo isto, a Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento não implica apenas alterar o olhar, mas também adaptar a metodologia de trabalho à mesma de maneira avaliativa. Este é o conceito básico da “gestão por resultados”, isto é, obter através de uma adequada “gestão” um determinado “resultado” esperado. O conceito de “gestão” implica o desenvolvimento de um trabalho, tarefas ou atividades que devem executar-se de forma organizada, de maneira a permitirem conseguir um produto que, por sua vez, permita obter o resultado esperado.

A GoRD é um sistema de gestão que permite reforçar o papel do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito, ligando técnicas profissionais a mecanismos de participação. Trata-se de um sistema de gestão integral, que toma em consideração os vários elementos do ciclo de gestão (planeamento, orçamento, gestão financeira, gestão de projetos, monitorização e avaliação) e que permite planear os resultados que se pretende alcançar, ao mesmo tempo que estabelece um sistema de monitorização que visibiliza os efeitos que se vão obtendo e o grau de cumprimento dos compromissos, avaliando de maneira contínua a eficiência e eficácia das políticas, estratégias ou intervenções que se implementam.

Obviamente, a Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento requer que os intervenientes estejam dispostos a implementar um novo modelo de gestão para planear estratégias, programas e projetos, bem como um sistema de prestação de contas.

Na GoRD, a noção de “resultado” está associada à transformação desencadeada por uma determinada ação, e não apenas às atividades ou os produtos que contribuem para essa transformação ou mudança que, com frequência, são tomados como parâmetros para avaliar a ação governamental. Assim, por exemplo, o resultado da gestão de um ministério da Educação não se irá medir apenas pela quantidade de escolas construídas, pelo número de docentes com formação ou, até, pelo número de crianças que as frequentam, mas pelas aprendizagens que os alunos tenham efetivamente feito e que, a longo prazo, incidam na qualidade de empregos conseguidos por eles graças à educação recebida.

Isto implica uma mudança de paradigma no planeamento, passando de uma abordagem tradicional baseada na disponibilidade dos recursos a uma abordagem focada nos próprios resultados e na maneira em que estes se podem obter para, posteriormente, definir os recursos que são precisos.

Deste modo, o planeamento permite decidir em que direção se vai caminhar e que mudanças (resultados) se vão considerar face à situação de partida, usando os recursos de forma eficiente.

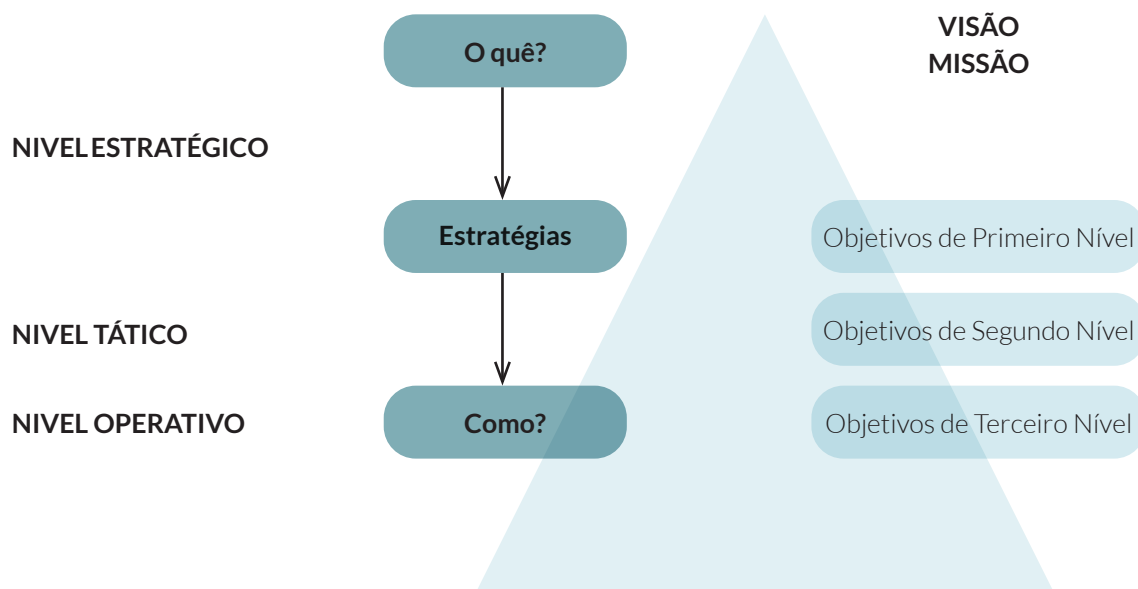
O processo de planeamento num Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito implica trabalhar em três níveis diferentes:

- Nível estratégico: responde às grandes orientações da Cooperação Ibero-Americana em que se considera a missão, a visão, os objetivos estratégicos para um período a médio ou longo prazo, que poderia corresponder a um tempo de 4-8 anos.

- Nível tático: é um nível de planeamento intermédio que pretende determinar, para um período de 2-3 anos, quais são os resultados necessários para alcançar os objetivos estratégicos.

- Nível operacional: move-se o plano da ação e nele é essencial determinar como vamos desenvolver cada uma das ações concebidas para obter os resultados. O período de planeamento responde a um tempo não superior a um ano.

Graficamente, os três níveis estariam representados como segue:



Trata-se de aterrar todos os elementos concretos da ação que fazem parte do roteiro de cada Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito e que nos irão servir para organizar as tarefas e recursos específicos a curto prazo.

O planeamento responde, portanto, a uma gestão estratégica, dado que cada atividade se liga a níveis superiores de planeamento (quadro estratégico) e, desta maneira, cada pessoa contribui com a sua tarefa para o cumprimento dos mesmos.

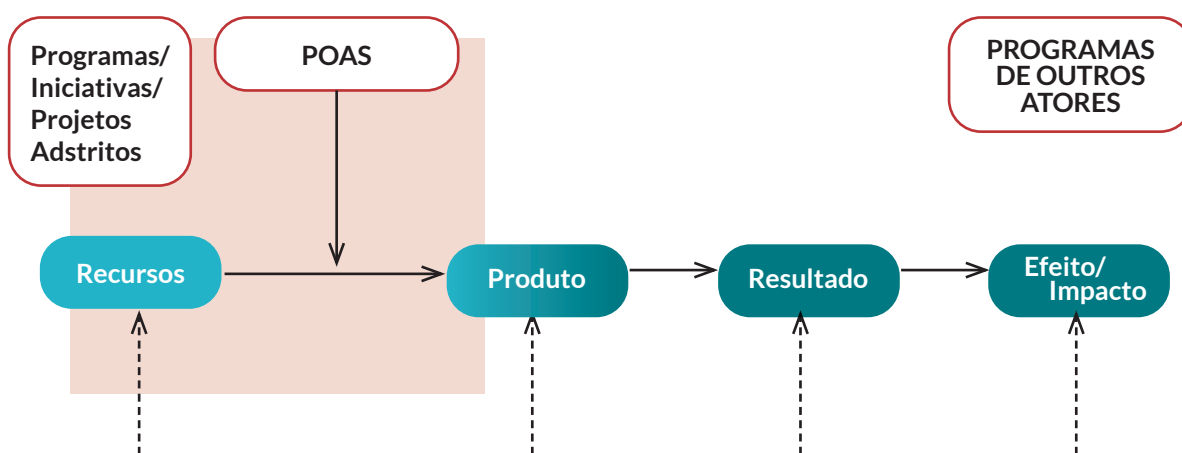
Não se pode esquecer que o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite apoiar a tomada de decisões das organizações quanto às tarefas atuais e ao caminho que devem percorrer no futuro para se adequarem às mudanças e exigências que o contexto lhes impõe e conseguir a maior eficiência, eficácia e qualidade no seu trabalho.

Uma vez definido o plano operacional, há outros elementos essenciais que devem continuar a definir-se para uma verdadeira orientação do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito para os resultados e objetivos previamente estabelecidos. São todos os elementos relacionados com o modelo organizativo: a estrutura, equipas, relações e procedimentos de trabalho, que devem estar ao serviço das tarefas que cada um (a) realiza para implementar uma atividade, linha de ação, objetivo estratégico, missão/visão. Só desta maneira, posteriormente, e uma vez implementado o plano operacional, se pode fazer um seguimento e avaliação do desempenho.

Trata-se, em suma, de passar de um modelo de gestão baseada em inputs (recursos e atividades) a uma gestão focada em resultados (outputs e out comes acordados por vários intervenientes). É uma abordagem mais sistemática que inclui planeamento estratégico, gestão de projetos, orçamentação, gestão de riscos e seguimento e avaliação baseados em resultados. Além disso, a GoRD integra um estilo de planear e tornar mais colaborativo, procurando quadros de associação, apropriação, harmonização

e alinhamento, e exige a cada interveniente colocar a ênfase no desempenho de resultados. Isto obriga os intervenientes a orientarem os seus processos e adaptarem as suas estruturas ao meio em que operam e aos resultados para que devem contribuir, com uma contínua adaptação à mudança, baseada nas aprendizagens.

A GoRD requer igualmente um constante olhar exterior, pois pretende-se em todo o momento a inserção na dimensão do desenvolvimento que se estiver a trabalhar: cultura, conhecimento, coesão social, cooperação Sul-Sul.



II. O planeamento operacional nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos. Vantagens.

O planeamento operacional orientado para os resultados traz uma série de vantagens aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos:

- Promove a coordenação entre intervenientes, tanto no âmbito da Cooperação Ibero-Americana como com outros intervenientes nacionais e internacionais com que se relacionam os resultados, favorecendo diálogos e consensos para o desenvolvimento.
- Impulsiona a qualidade dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos a partir do momento em que se conta com um roteiro que orienta a ação de todos os intervenientes envolvidos com base em resultados medíveis num período de um ano, e toma em conta medidas corretivas caso seja necessário.
- Favorece a visibilidade dos resultados alcançados e a prestação de contas dado que, ao fazer o seguimento através de indicadores, estes podem ser sistematizados, comunicados e visibilizados.
- Permite medir a gestão do desempenho dos recursos humanos ligados às ações previstas e fortalecer capacidades para as alcançar.
- Favorece a sistematização de aprendizagens e boas práticas a partir de um seguimento participativo.

f) Facilita abordar os planeamentos anuais com um conhecimento dos resultados alcançados, boas práticas e melhorias a introduzir.

Por outro lado, a adoção e implementação de uma gestão orientada para resultados de desenvolvimento implica a assunção de alguns desafios pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos no seu planeamento operacional:

- No que se refere à interação com o contexto, requer o alinhamento das suas ações aos resultados de desenvolvimento concebidos nos planos nacionais dos diferentes países, bem como a sistematização de aprendizagens que permitam evidenciar o valor acrescido que se dá à concretização de resultados. Desta maneira, o impacto e alcance podem ser maiores ao concentrar todos os esforços dos intervenientes nos mesmos resultados.
- O segundo desafio relaciona-se com os elementos consubstanciais aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos tais como a sua estrutura e organização, dado que a gestão orientada para os resultados significa gestão e implementação da ajuda com vista aos resultados pretendidos e usando a informação e aprendizagens da monitorização para melhorar a tomada de decisões.
- Outro dos pontos diferenciais relativamente a outros sistemas de gestão reside no facto de os resultados planeados se definirem de forma clara no início de qualquer intervenção, e depois se identificarem os recursos e os insumos requeridos para alcançar estes resultados, e não o contrário; isto é, dependendo dos recursos com que se conta, assim são abordados uns e outros objetivos.

Por último, a GoRD em si mesma é uma ferramenta muito útil na altura de implementar estratégias para o desenvolvimento de um país, região ou comunidade, uma vez que procura trabalhar de forma conjunta, alinhada e coordenada a obtenção de resultados sustentáveis e, desta forma, maximizar a eficiência da gestão do apoio.

III. Passos para a conceção de uma POA orientada para resultados de desenvolvimento. Exemplo guiado.

Sob estas premissas, o planeamento operacional orientado para os resultados requer 6 tipos de informação essencial:

1. Quadro estratégico do qual nasce o planeamento e ao qual se alinham os resultados (Passo 1)
2. Análise de intervenientes que contribuem para o objetivo estratégico (Passo 2)
3. Resultados que se pretende alcançar para o ano de referência: a cadeia de mudanças (Passo 3)
4. Como se irão alcançar os resultados: linhas de ação, calendário, recursos, intervenientes, riscos (Passo 4)
5. Mapeamento de resultados: intervenientes com que se deve favorecer algum tipo de aliança para alcançar os resultados (Passo 5)
6. Medição de indicadores, de produto e de resultado, que permitam realizar uma monitorização e implementar medidas de correção (Passo 6)

Mais abaixo são apresentados os passos que se vão dar, bem como a ferramenta do POA em que se irão focar:

PASSOS para a aplicação da GORD no Planeamento operacional	Objetivos	Ferramenta
Passo 1: Quadro estratégico do qual nasce e a que se alinha o POA	Políticas públicas e estratégias de desenvolvimento relacionadas com o tema da intervenção	Ficha do quadro estratégico e de intervenientes
Passo 2: Análise de intervenientes que contribuem para o objetivo estratégico	Intervenientes que trabalham os temas do planeamento do Programa/Iniciativa/Projeto Adstrito	Ficha do quadro estratégico e de intervenientes
Passo 3: Cadeia de mudanças	Identificação do que queremos alcançar e como se vai realizar	Matriz de planeamento
Passo 4: Lógica horizontal de intervenção do POA	Linhas de ação, calendário, riscos (como operacionalizar a cadeia de mudanças proposta)	Matriz de planeamento
Passo 5: Mapeamento de resultados	Alianças necessárias para alcançar os resultados da cadeia de mudanças	Matriz de planeamento
Passo 6: Sistema de seguimento e avaliação (medição de indicadores) Ver anexo Indicadores	Sistema para medir o desempenho, tomar decisões e aprender sobre os resultados (efeitos)	Matriz de planeamento

É apresentado mais abaixo um exemplo de cada um dos passos na ferramenta correspondente, baseado no Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS):

Passos 1 e 2: Quadro estratégico e análise de intervenientes

Trata-se de identificar aqueles objetivos estratégicos do âmbito da Cooperação Ibero-Americana, da política pública ou daqueles organismos internacionais com que pode haver um alinhamento do nosso POA.

Ao mesmo tempo vamos realizando o Mapeamento de intervenientes, relativo aos intervenientes externos (fora do âmbito do Programa / Iniciativa / Projeto Adstrito), com que poderiam surgir sinergias na implementação do POA.

Assim, para abordar adequadamente esta primeira análise de intervenientes, é preciso projetar um olhar para o exterior e identificar aqueles intervenientes estratégicos que têm uma ligação clara ao POA (ou que possam contribuir para a concretização dos seus objetivos e atividades).

Tomando como exemplo o Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS) é lógico pensar que os intervenientes de desenvolvimento que podem contribuir para fortalecer os mecanismos de CSS são, principalmente, as Agências e Direções de Cooperação Nacionais dos Governos Ibero-Americanos, os organismos regionais/internacionais para a cooperação, bancos de desenvolvimento (ex: BID ou CAF), ONGD, bem como outras plataformas de cooperação institucionais, do setor privado ou da sociedade civil.

Além de identificar o interveniente, é preciso conhecer também o âmbito territorial onde operam (nacional, regional, internacional...), os principais documentos que refletem o quadro estratégico desse interveniente em matéria de CSS, os principais alinhamentos com o PIFCSS, bem como identificar possíveis sinergismos ou contributos do referido interveniente que devem ser integrados no nosso POA.

Mais abaixo é apresentado um quadro com os passos 1 (Quadro estratégico) e 2 (Mapeamento de intervenientes):

MAPEAMENTO DE INTERVENIENTES - PIFCSS

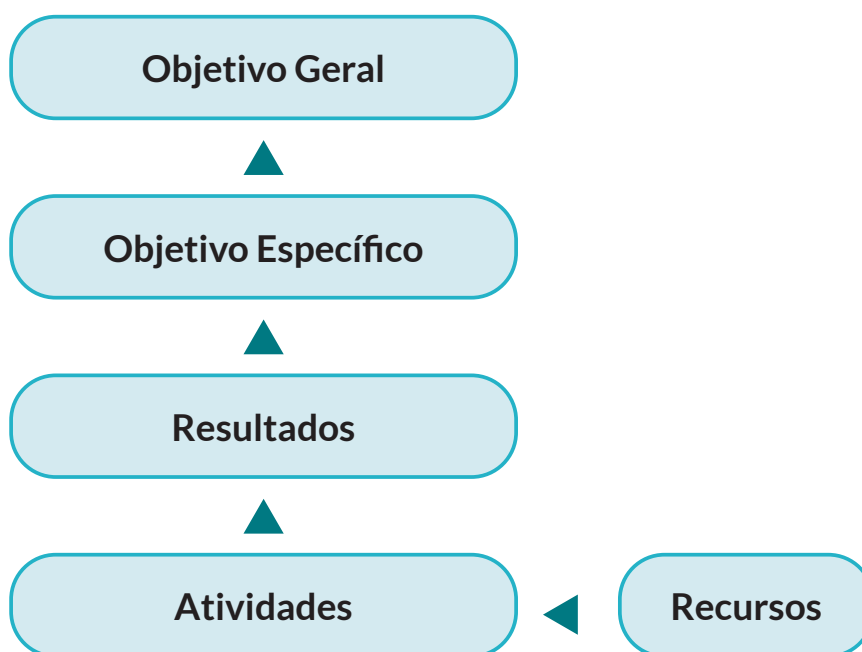
INTERVENIENTES (referimos a intervenientes fora do âmbito do Programa mas que possam trabalhar na temática e com quem poderia dar-se um alinhamento)	Âmbito territorial (nacional, internacional, regional...)	Documento Estratégico	Elementos de Alinhamento ao nosso planeamento (de acordo com a Estratégia de Médio Prazo 2015-2108 e a Estratégia de Visibilidade e Comunicação para o PIFCSS)	Há predisposição do interveniente para o trabalho coordenado?	Em que aspetos podemos fortalecer a sua integração para contribuir para o nosso POA (Alcances)?
AMEXCID	Nacional	<p>“No sentido de uma aliança global para o desenvolvimento: a ONU e a Cooperação Sul-Sul no México”</p> <p>http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/librarv/cooperacionsursur/hacia-una-alianza-global-para-el-desarrollo.html</p>	<p>O Projeto Mesoamérica é o mecanismo de integração e desenvolvimento que potencia a complementaridade e a cooperação entre os países: Belize, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá e República Dominicana.</p>	SIM	<p>Apoio à integração da região mesoamericana promovendo mecanismos de coordenação e registo de ações e dados em matéria de CSS.</p>
CEPAL	Regional	<p>“Horizontes 2030: a igualdade no centro do desenvolvimento sustentável”</p> <p>http://periodosedesiones.cepal.org/36/es/documentos/horizontes-2030-la-igualdad-centro-desarrollo-sostenible-sintesis</p>	<p>A promoção de associações de múltiplos agentes; intercâmbio de experiências e boas práticas sobre metodologias e medição da cooperação Sul-Sul; criação de uma aliança entre os diferentes organismos de cooperação Sul-Sul; fortalecimento da arquitetura regional para o acompanhamento da Agenda 2030; melhoria das capacidades estatísticas dos países no contexto da revolução dos dados; e participação plena da sociedade.</p>	SIM	<p>Coordenar tarefas em conjunto com o Comité de Cooperação Sul-Sul da CEPAL, nomeadamente para a elaboração de metodologias de medição da Cooperação Sul-Sul na região através de um sistema de contas satélite e do seguimento e avaliação de programas e projetos.</p>
PNUD	Internacional	<p>“Plano Estratégico do PNUD: 2014-17” e “South and Triangular Cooperation UNDP’s Programme Mapping”</p> <p>http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarvpage/corporate/Changing_with_the_World_UNDP_Strategic_Plan_2014_17.html</p> <p>http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarvpage/development-impact/SSC-TrC-UNDPs-Programme-Mapping/</p>	<p>Gerir: conhecimentos de soluções de desenvolvimento escaláveis e analisar os trabalhos que deram bons resultados e os que não os deram, para além de recompilar sistematicamente informação sobre a CSS/TrC; permitir a harmonização de políticas, enquadrar os marcos legais e regulamentação, para aumentar as oportunidades e maximizar os benefícios mútuos dos intercâmbios Sul-Sul; facilitar associações; fomentar a inovação e promover o desenvolvimento de ideias promissoras.</p>	SIM	<p>Convocar e ligar uma ampla variedade de partes interessadas, de governos a membros do setor privado, organizações da sociedade civil e estabelecimentos académicos, com o objetivo de fortalecer as perspetivas e ações do hemisfério sul nas agendas de desenvolvimento global.</p>

Passos 3, 4, 5 e 6: Matriz de planeamento

A Matriz de Planeamento de Programa (MPP) permite estruturar e ordenar o conteúdo do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito de forma completa e compreensível. A Matriz estabelece as relações causa-efeito (se fizer x... obtenho y) que existem entre cada um dos elementos, do mais concreto (atividades) ao mais geral (objetivos).

Estas relações dão lugar ao que se conhece como “lógica de intervenção” ou “cadeia de mudanças” que consideramos desenvolver para poder implementar as ações – resultados – objetivos previstos. Trata-se de refletir, de maneira vertical, na matriz de planeamento a cadeia de mudanças que propomos efetuar, do mais concreto ao mais geral. Diz-se que a cadeia de mudanças (passo 3) é “vertical” porque pode ser entendida de baixo para cima, isto é, como uma relação de “se fizermos... então”.

A lógica de baixo para cima estabelece uma hierarquia (“do mais concreto ao mais geral”) entre as diferentes componentes do programa que se pode visualizar da forma seguinte:



- Os insumos (recursos): são os recursos humanos, materiais, técnicos necessários para desenvolver uma atividade concreta. Cada atividade requer uns recursos, técnicos, materiais, humanos e de funcionamento, que devemos prever para poder implementar esta atividade, e um orçamento.

- As atividades: são as ações que devemos empreender para alcançar um produto concreto.

- Os produtos: são os bens e serviços que se obtêm ao executar uma atividade.

- Os efeitos–resultados: são as realizações–mudanças que ocorrem ao desenvolver as atividades.

- Objetivo Geral e Objetivos Estratégicos: são o impacto e as mudanças no âmbito do desenvolvimento que têm lugar e que redundam em melhorias concretas na vida das pessoas.

Por outro lado, a Matriz de Planeamento de Programa também se pode ler numa lógica “horizontal” que indica que todas as atividades, resultados ou objetivos se exprimem, pelo menos, mediante um indicador objetivamente verificável. Este indicador deve poder ser verificado através de uma fonte de verificação específica. A representação gráfica destas relações pode refletir-se deste modo:



Avançando para a lógica horizontal do planeamento (passo 4), a implementação de cada atividade requer a inclusão de toda uma série de elementos para concretizar a lógica de planeamento: **calendário** (mês), **riscos** (trata-se de identificar se existem fatores internos ou externos que, se não forem tidos em conta, poderiam afetar negativamente o desenvolvimento da atividade) e, por fim, os intervenientes internos ao Programa que a dado momento vão implementar alguma tarefa relacionada com a atividade planeada (passo 5).

Assim, para o caso concreto do PIFCSS, a Matriz de Planeamento do Programa deve conter o Objetivo Geral do POA e a descrição do mesmo, os resultados esperados do Programa, bem como a vinculação de todos eles aos intervenientes, externos (no nível de objetivos e resultados) e os internos (no nível de atividades), bem como os seus riscos associados. Por outro lado, devem incluir-se num nível inferior as atividades (que equivalem às linhas de ação do POA) associadas aos seus produtos, o calendário e os recursos empregues para executar o Programa ou Iniciativa.

Todos estes elementos para o caso do PIFCSS refletir-se-iam na Matriz de Planeamento de Programa da forma seguinte:

PROGRAMA IBERO-AMERICANO PARA O FORTALECIMENTO DA COOPERAÇÃO SUL-SUL (PIFCSS)

NÍVEL DE PLANEAMENTO (POA)	DESCRIÇÃO (baseado no Objetivo Geral do POA)	INDICADORES	INTERVENIENTES - alcances	RISCOS
Objetivo Estratégico (PIFCSS)	Contribuir para o fortalecimento e consolidação da modalidade de Cooperação Sul-Sul no âmbito ibero-americano como referência a nível internacional, por ser uma cooperação que tem impacte positivo no desenvolvimento desta Comunidade		Governos nacionais, organismos regionais, agências de cooperação, bancos de desenvolvimento, Sistema Nações Unidas e intervenientes extrarregionais	Ausência de mecanismos de coordenação, harmonização de critérios, recursos económicos e humanos, pessoal qualificado em CSS, censos e registos de ações e dados de CSS
RESULTADOS (vêm do POA)				
R.1	Capacidades fortalecidas e sinergias geradas entre os países	INDICADORES SERÃO COMPLETADOS NO EXEMPLO GUIADO DO ANEXO	Agências de cooperação nacionais e Comité Assessor em Sistemas de Informação (formado pelo Chile, Equador, El Salvador, México, Peru, PIFCSS, SEGIB)	Desconfiança, falta de vontade política e harmonização de critérios e outras barreiras à troca e sistematização da informação
R.2	Visibilizada a Cooperação Sul-Sul ibero-americana no sistema internacional		Organismos multilaterais, escritórios regionais das Nações Unidas, bancos de desenvolvimento regionais e intervenientes extrarregionais	Falta de desenvolvimento dos censos e bancos de registo de dados para sistematizar a informação

PROGRAMA IBERO-AMERICANO PARA O FORTALECIMENTO DA COOPERAÇÃO SUL-SUL (PIFCSS)

ATIVIDADES (Linhas de ação POA)	(EQUIVALEM ÀS LINHAS DE AÇÃO DO POA)	PRODUTOS	INDICADORES	ATORES INTERNOS (do âmbito do Programa)	CALEN-DÁRIO	RECURSOS (será preciso especificar exatamente os recursos humanos, materiais, viagens... necessários)
A.1.1	Potencializar o processo de elaboração do Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América.	A1.1.1 Oficinas e ações de formação sobre registo de dados, o uso e aplicação do Sistema Integrado de Dados da Ibero-América sobre Cooperação Sul-Sul e Triangular (SIDICSS). A1.1.2 Oficinas relacionadas com a criação de um quadro conceptual e metodológico da Cooperação Sul-Sul. A1.1.3. Relatório de análise da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América. A1.1.4. Documentos de análise da Cooperação Sul-Sul de carácter temático que respondam aos interesses dos países e/ou Organismos ibero-americanos.	SERÃO COMPLETADOS NO EXEMPLO GUIADO DO ANEXO	20 países ibero-americanos aderentes (Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Espanha, Guatemala, México, Nicarágua, Peru, Uruguai, El Salvador, República Dominicana, Bolívia, Cuba, Costa Rica, Paraguai, Panamá, Honduras, Portugal e Brasil); Unidade Técnica do Ministério das Relações Exteriores de El Salvador, Comité Técnico Inter-governamental do PIFCSS; Responsáveis pela Cooperação das Agências Nacionais; Comité Consultor em Sistemas de Informação (formado pelo Chile, Equador, El Salvador, México, Peru, PIFCSS, SEGIB); equipa técnica da SEGIB; Universidade de San Martín e o Instituto Complutense de Estudos Internacionais da Universidade Complutense de Madrid.	Ano 2016	Orçamento: 173.000 € Recursos humanos, técnicos e logísticos, viagens, estadias e ajudas de custo.
A.1.2	Impulsionar o Programa Ibero-americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul, visibilizar os seus benefícios e promover a partilha de lições aprendidas do mesmo com o resto da Cooperação Ibero-Americana	A1.2.1 Apoio prestado às atividades relacionadas com a elaboração de indicadores de CSS que o PIFCSS executar. A1.2.2 Documento formulado com os mecanismos de coordenação e distribuição de funções para ser submetida aos RC na segunda quinzena do próximo mês de janeiro			Ano 2016	Orçamento: 5.000 € Recursos humanos, técnicos e logísticos, viagens, estadias e ajudas de custo.
A.1.3	Apoiar as ações das Agências ou Instituições Nacionais de Cooperação dos países ibero-americanos para impulsionar as ações nas áreas que estas requeiram.	A1.3.1 Estudos temáticos específicos com base na procura das instituições dos países. A1.3.2 Apoio proporcionado às instituições dos países que requeiram apoio completando as ações do PIFCSS.			Ano 2016	Orçamento: 35.000 € Recursos humanos, técnicos e logísticos, viagens, estadias e ajudas de custo.
A.2.1	Apoiar a divulgação, a visibilidade e o posicionamento estratégico em espaços internacionais do Relatório de Cooperação Sul-Sul na Ibero-América.	A2.1.1. Ações de divulgação do Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América e do resto de produtos associados a ele.			Ano 2016	Orçamento: 35.000 € Recursos humanos, técnicos e logísticos, viagens, estadias e ajudas de custo.
A.2.2	Explorar sinergias em matéria de Cooperação Sul-Sul com outros organismos internacionais.	A2.2.1. Investigações e formações em matéria de CSS em colaboração com outras organizações.			Ano 2016	Orçamento: 25.000 € Recursos humanos, técnicos e logísticos, viagens, estadias e ajudas de custo.

O passo 6 referente à conceção dos **Indicadores**, essenciais para a medição da lógica de intervenção, será abordado no anexo seguinte.

IV. Check list para autocontrolo da qualidade do POA

Mais abaixo é apresentada uma ferramenta que permite analisar se o POA tem a qualidade requerida para ter como orientação a abordagem da gestão por resultados, bem como se os diferentes elementos do planeamento vertical e horizontal respondem à lógica causal e de concretização requerida:

AVALIAÇÃO qualidade da integração da GORD na concepção do POA

CRITÉRIOS	QUESTÕES-CHAVE QUE GUIAM O PLANEAMENTO	VALIDAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Alinhamento	O planeamento do Programa / Iniciativa / Projeto Adstrito tem em conta as prioridades de alguma política pública ou planeamento estratégico nacional, internacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alinhamento	Há Alinhamento do Programa com o Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana (PAQCI)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementaridade	Foi tido em conta o planeamento feito por outros intervenientes que trabalham nas mesmas linhas de ação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação de resultados anteriores	Foi feita alguma avaliação de planeamentos anteriores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos para resultados	O planeamento operacional organizou os recursos em função das prioridades estabelecidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mútua responsabilidade	Foram identificados todos os intervenientes que estão relacionados com a implementação do plano?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise de capacidades	Foi planeado em função das capacidades para o executar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medição de resultados	Foram contemplados no planeamento indicadores de medição de resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foram contemplados no planeamento indicadores de medição do desempenho dos recursos para alcançar os resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foram contemplados no planeamento momentos de análise e reorganização das linhas de ação em função dos resultados alcançados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestação de contas sociais	Foram previstos mecanismos para reportar os resultados e concretizações alcançadas com o Programa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lições aprendidas	Foram previstos espaços de sistematização de lições aprendidas para o planeamento seguinte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Links e fontes de referência

Os seguintes links permitem ao utilizador aceder diretamente a informação pormenorizada sobre os diferentes elementos abordados neste guia, a fim de poderem reforçar o seu conhecimento sobre a Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento.

Entidade	Descrição	Link	Fonte
Banco Mundial	Linhas principais para a medição de resultados	http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,contentMDK:22453640-menuPK:5122355-pagePK:41367-piPK:51533-theSitePK:40941.00.html	World Bank (WB)
BID	Índice de indicadores classificados por setores e países, que permitem efetuar uma análise comparativa.	http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/sociometro-bid.6981.html	Bases de Dados Harmonizadas dos Inquéritos de Lares de ALC. Institutos de estatística e censos nacionais
	Curso GoRD no desenvolvimento de Governos Nacionais. Material didático disponível	https://indesvirtual.iadb.org/course/view.php?id=349	BID-Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Económico e Social (INDES)
	Manual GoRD - BID	https://publications.iadb.org/handle/11319/435?locale-attribute=es	Roberto García López e Mauricio García Moreno
CAD OCDE	Perspetiva do CAD em GoRD e indicadores de desenvolvimento	http://www.oecd.org/dac/effectiveness/mfdr.htm	Site OCDE-CAD
	Boas práticas de gestão para resultados de desenvolvimento. (Contém um bom número de recursos e referências)	http://www.mfdr.org/Sourcebook/Versions/MfDRSourcebookSpanish.pdf	OCDE e Banco Mundial
	“Measuring and managing results in development cooperation: A review of challenges and practices among DAC members and observers”	https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Measuring-and-managing-results.pdf	OCDE
	“Gestión orientada a resultados en materia de igualdad de género en los países socios” (Resumen temático 5)	https://www.oecd.org/dac/gender-development/43430647.pdf	Rede de Igualdade de Género do CAD
CIDEAL	Manual GoRD	http://www.cideal.org/publicaciones02/a/061/Gesti%C3%B3n-orientada-a-resultados-de-desarrollo	Luis Cámara López e Juan Ramón Cañadas Parejo
Humanismo y Democracia (ONGD)	Manual sobre gestão para Resultados de Desenvolvimento	http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf	José Manuel Puras Higuera
Instituto de Desenvolvimento Alemão	“The Role of Indicators in Development Cooperation: An overview study with a special focus on the use of key and standard indicators”	https://www.die-gdi.de/en/studies/article/the-role-of-indicators-in-development-cooperation-an-overview-study-with-a-special-focus-on-the-use-of-key-and-standard-indicators/	Sarah Holzapfel
União Europeia	Guias Metodológicos para a Avaliação	http://ec.europa.eu/europeaid/node/71165	UE

ANEXO VIII

Elaboração de Indicadores Orientados para Resultados

I. Os indicadores na Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento e no planeamento

Os Indicadores são ferramentas que ajudam a medir a mudança prevista em qualquer nível de planeamento em termos de quantidade, qualidade e temporalidade. É uma ferramenta de medição que permite comparar uma variável e calibrar a sua evolução em vários momentos diferentes (mês 1, 2, 3... 12).

A conceção de indicadores é fundamental para poder efetuar uma medição tanto das atividades que se vão desenvolvendo ao longo da execução de um POA como para ir analisando as conquistas-resultados alcançados e poder introduzir mudanças em tempo real caso sejam necessárias. A medição permite aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos entrar num processo de melhoria contínua e de gestão de aprendizagens.

Os indicadores fazem também parte essencial do sistema de monitorização e avaliação como fases do planeamento – ação – seguimento de qualquer programa. Sem indicadores, dificilmente se poderá realizar uma avaliação das conquistas que se estão a fazer e de como abordar as seguintes anuidades de planeamento. O indicador, portanto, proporciona informação específica para objetivar como se conseguiu determinada mudança prevista e desejada.

Para a criação dos indicadores será determinante saber qual é a situação de partida inicial (antes de começar a executar o plano de ação) e qual é a situação-meta a que queremos chegar. A partir de ambos momentos (linha de base e meta) poderão realizar-se as medições oportunas.

Por exemplo, se no POA de um programa sobre Património Cultural se inclui um Resultado como: “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património”, é preciso saber no momento “zero”, antes de iniciar o POA, qual é o conhecimento e aplicação da normativa de proteção por parte dos países. A partir desse dado, poderemos ir medindo, mês a mês, as metas atingidas.

A partir da Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento (GoRD), os indicadores permitem também medir como as pessoas envolvidas nas atividades vão desempenhando as suas tarefas para obter os resultados previstos. Além disso, os indicadores concebidos a partir da GoRD:

a) Integram elementos para ter um **olhar sistémico** em torno do programa que se vai desenvolver. Isto é, possibilitam considerar o contexto, outros intervenientes e fatores externos que influenciam os resultados e as ações planeadas.

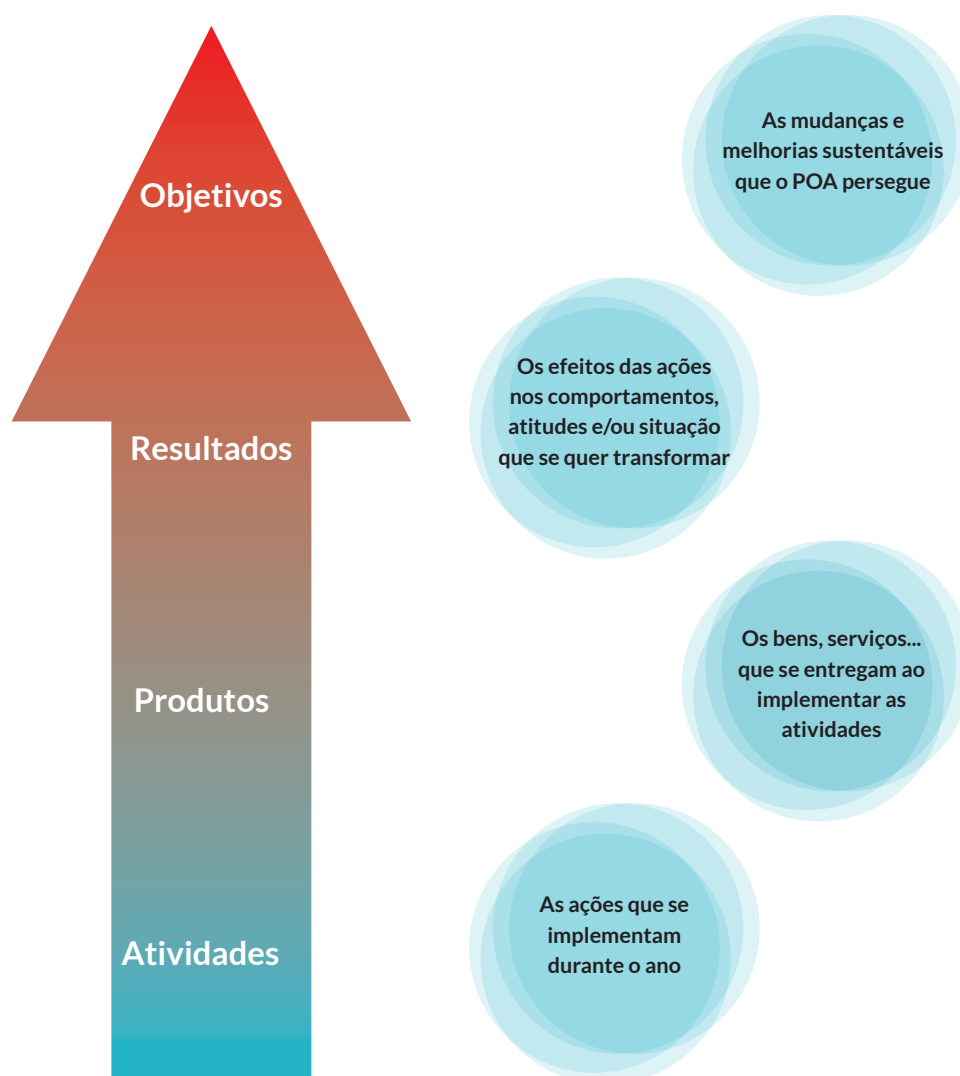
b) São determinantes para analisar que **mudanças** se estão a conseguir. Para tal, deve ter-se em atenção como as atividades/linhas de ação contribuem para atingir os resultados aplicando indicadores de processo.

c) Fortalecem a **participação** dos diferentes intervenientes internos ao disponibilizar informação sobre eles.

d) Possibilitam a monitorização evolutiva constante e a introdução de **melhorias** nas ações e nas metodologias de intervenção.

e) Permitem **gerir por resultados**, adaptando os recursos do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito aos resultados previstos e medindo o desempenho das pessoas e a eficiência dos recursos.

Relativamente ao **planeamento** há uma série de elementos do POA (os que aparecem na matriz de planeamento de maneira vertical e se referem à cadeia de mudanças) que precisam de ser medidos e que fazem parte do seguimento:



Deste modo os indicadores, como parte essencial do seguimento, procuram responder às seguintes questões-chave:

- > Os productos identificados previamente estão a ser gerados como estava planeado e de forma eficiente?
- > Quais são as questões, riscos e desafios que enfrentamos ou prognosticamos que devem ser tidos em conta para garantir a concretização dos resultados?
- > Que decisões sobre alterações ao trabalho que já foi planeado se devem tomar nas fases seguintes?
- > Os produtos planeados e entregues continuarão sendo pertinentes para a concretização dos resultados previstos?
- > Os feitos que previmos continuam sendo pertinentes eficientes para alcançar todos os impactes, objetivos e prioridades nacionais?
- > O que estamos aprendendo?

Durante o **seguimento**, a medição dos indicadores traz uma série de vantagens ao favorecer a melhoria e a aquisição de aprendizagens. Concretamente, permite:

- Introduzir ações de correção durante o desenvolvimento das atividades se estas não permitirem atingir os efeitos – resultados previstos.
- Prestar contas acerca dos resultados que se estão a alcançar, dado que a medição dos indicadores permite-nos sistematizar a informação relativa às variáveis.
- Consolidar aprendizagens em torno dos diferentes elementos do planeamento.
- Tomar decisões argumentadas para introduzir melhorias e mudanças.

II. Tipologia de indicadores

Como foi referido, os Indicadores são as unidades, critérios ou características que nos permitem medir elementos quantitativos, verificar elementos qualitativos e verificar se, com os instrumentos previstos no planeamento, ocorrem as **mudanças** esperadas. Dependendo do que precisarmos de medir, os indicadores classificam-se em indicadores de produto, de processo, de efeito e de impacto:

Nível de planeamento: ATIVIDADES

Indicadores de produto (nível produto): medem se a atividade se realizou ou não. São quantitativos e medem os produtos físicos (bens e serviços quantitativos) obtidos com as atividades do projeto.

Por exemplo, se a atividade a realizar forem Oficinas de formação, o Indicador de produto seria: 4 oficinas de formação dadas no mês 4.

Nível de planeamento: entre as ATIVIDADES e os RESULTADOS

Indicadores de processo: partem das linhas de ação e ajudam a medir, em média, a concretização dos resultados.

Por exemplo, se o Resultado esperado for: “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património cultural”, e a Atividade forem as Oficinas de formação, um indicador de processo (que está entre o nível de atividades e o dos resultados) poderia ser: as 75 pessoas formadas na normativa do Património no mês 4 realizam ações de cumprimento desta normativa.

Nível de planeamento: RESULTADOS

Indicadores de efeito (nível resultado): medem os efeitos que as atividades estão a provocar na variável que se quer transformar.

O indicador de efeito aplica-se no fim do tempo estabelecido no POA, enquanto o indicador de processo mede de forma intermédia os resultados que se estão a obter; isto é, mede mudanças imediatas (os processos causados diretamente com as atividades do Projeto) e informa de como se está a progredir para a obtenção dos efeitos e Resultados.

Para o Resultado: “Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património cultural”, o Indicador de Resultado seria: Número de países que cumprem a normativa no fim do POA.

Nível OBJETIVOS

Indicadores de impacto (nível objetivo): medem a mudança ou transformação final que o POA persegue. Tal mudança deve ser sustentável no tempo e, ao estar enquadrada na gestão orientada para resultados de Desenvolvimento, deve medir como se contribui para o Objetivo estratégico a que se alinha.

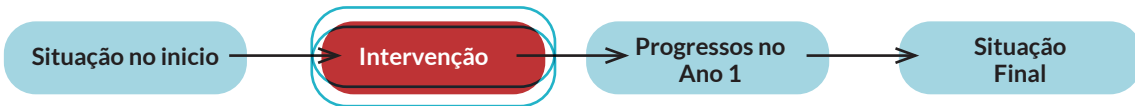
Por exemplo, o Objetivo: “Contribuir para a proteção do Património na região ibero-americana”, pode ter como Indicador de Impacte o número de países que adotam os instrumentos de proteção do Património após o ano 1.

III. Como se constrói um indicador e se recolhe a informação

Todos os indicadores partem de um momento “zero” que tem início antes do plano operacional e que pretende recolher informação sobre a situação de partida de maneira a que se possa medir, conforme os meses avançam e as atividades se desenvolvem, quais são os produtos que se estão a conseguir, os efeitos e as transformações.

Deste modo podem identificar-se as dificuldades a tempo para introduzir mudanças no planeamento quando este não se dirigir para os resultados previstos.

Assim, antes de iniciar o POA para a Proteção do Património Cultural, teremos de saber quantos países cumprem a normativa sobre Património de maneira a, conforme o aplicarmos, podermos medir o impacte sobre esse indicador.



Para **conceber um indicador** é sempre necessário:

Identificar a variável que vamos medir	A proteção do Património cultural
Quantificar como o vamos medir	Através do número de países que cumprem os instrumentos internacionais e que integram alguma política pública de proteção
Tempo	Em 12 meses
INDICADOR	Nº. de países que no mês 12 cumprem os instrumentos internacionais

Para construir um indicador também se deve ter em conta a capacidade de recolher a informação, a existência de fontes de verificação (se for preciso construí-la ou já contarmos com ela) e se dispomos dos recursos necessários para a recolha de dados.

A fonte de verificação de cada indicador é o meio material ou tangível que permite mostrar e objetivar a medição:

**Para o Indicador: “Nº. de países que no mês 12 cumprem os instrumentos internacionais”,
A Fonte de verificação serão os Acordos de colaboração e o registo de dados.**

É importante ter em conta que, em muitas ocasiões, é uma vez implementado o planeamento que nos apercebemos de que não temos recursos para a recolha de dados do indicador, e, portanto, acaba-se por desestimar fazê-lo, com as conseqüentes dificuldades para objetivar os resultados atingidos.

IV. Exemplo guiado

Regressamos ao exemplo do *Plano para a Proteção do Património Cultural Ibero-Americano*, para ver em conjunto os elementos do planeamento (cadeia de mudanças vertical) e, para cada um deles, o seu Indicador (com uma variável e uma explicação de como se vai realizar a medição e em que tempo):

	DESCRIÇÃO	INDICADOR DE IMPACTE (mede se se consegue a mudança final prevista sobre a proteção do património)
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OE1 Contribuir à proteção do património	Número de países que adotam os instrumentos internacionais no fim do POA
		Organismos Internacionais com que houve sinergias no fim do Plano
RESULTADOS	R1.1 Os países da região conhecem (e aplicam) a normativa de proteção do património	Indicador de RESULTADO (mede se se está a conseguir que os países apliquem a normativa)
		Número de países que adotam os instrumentos internacionais no fim do POA Núm de países que têm alguma política pública e/ou programa de proteção do património
LINHAS DE AÇÃO	LA1.1.1. Adoção e atualização de instrumentos internacionais	Indicador de PROCESSO (mede se a linha de ação serve para que os países apliquem a normativa)
		Número de países que adotam os instrumentos internacionais e se traduzem em programas de ação concretos no mês 6
		Indicador de PRODUTO (mede se a ação foi realizada)
		Número de convenções/acordos subscritos durante o período de vigência do Plano
		Número de iniciativas internacionais adotadas por influência da SEGIB durante o período de vigência do Plano

V. Check list para autocontrolo da qualidade dos indicadores (SMART)

A qualidade de cada um dos indicadores, sejam estes de impacto, de resultado, de processo ou de produto, relaciona-se com as seguintes características que, pelas suas siglas em inglês, se denominam indicadores SMART:

S: Específicos: concretos e que descrevam claramente a situação que se pretende alcançar.

M: Medíveis: que permitam, de maneira objetiva (independentemente de quem fizer a medição), recolher o dado previsto sem influências de interesses.

A: Atingíveis: os indicadores devem poder ser medidos, isto é, devemos contar com os recursos para recolher o dado.

R: Realistas: o indicador deve contribuir para a medição da variável.

T: Temporários: deve-se contemplar o momento (mês) em que se vai recolher o dado.

Desta maneira, uma vez formulado cada indicador, verificar-se-á cada um destes fatores:

PARA CADA INDICADOR VERIFICAR	Específico (S)	Medível (M)	Atingível (A)	Realista (R)	Temporário (T)	VALIDAÇÃO	OBSERVAÇÕES
Indicador do OE							
Indicador de Resultado							
Indicador de Resultado							
Indicador de Processo							
Indicador de Atividade							

VI. Links e fontes de referência

A fim de disponibilizar maior informação e exemplos acerca da construção de indicadores, recomendamos-se as fontes seguintes:

<u>Fonte</u>	<u>Título</u>	<u>Observações</u>	<u>Link</u>
AECID	“Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española”	Quadro conceptual para a avaliação e a formulação de indicadores	http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf
AECID	“Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II”	“1.2 Indicadores” (pág. 49)	http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia2.pdf
BID	Managing for Development Results (MfDR) Indicators database	Banco de dados e indicadores de desenvolvimento por país	https://mydata.iadb.org/Reform-Modernization-of-the-State/Managing-for-Development-Results-MfDR-Indicators-d/wkuq-zrqa
BID	“Guía Básica para la Evaluación de Proyectos”	Quadro conceptual para a formulação de indicadores	https://publications.iadb.org/handle/11319/5570?locale-attribute=es
BID	“Base de datos de indicadores GpRD”	Questionário ou checklist para o planeamento orientado para resultado e indicadores	https://publications.iadb.org/handle/11319/7456
CEPAL	“Guía operacional para la implementación y el seguimiento del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo”	Metas e indicadores em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	http://www.cepal.org/es/publicaciones/38935-guia-operacional-la-implementacion-seguimiento-consenso-montevideo-poblacion
CEPAL	“Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”	Capítulo 7: “Indicadores de desempeño”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)	http://www.cepal.org/es/publicaciones/5509-planificacion-estrategica-e-indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico
DANE Colômbia	“Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colômbia)	http://docplayer.es/12914959-Guia-para-diseno-construccion-e-interpretacion-de-indicadores.html
DANE Colômbia	“Manual de Indicadores”	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá (Colômbia)	http://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Manual_Indicadores_2008.pdf
OEI	“Indicadores, metas y políticas educativas”	Indicadores orientados para políticas de educação	http://www.oei.es/noticias/spip.php?article12114
PNUD	“Manual de Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo”	“Formulación de indicadores y resultados fuertes” (pág 52)	http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/operations/evaluation/handbook.html
PNUD	“Manual de Gestión Basada en Resultados: Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país “	“2.5.2 Indicadores, líneas de base y metas” (pág. 24)	https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/2013-10-07-Manual-de-Gesti%C3%B3n-basada-en-Resultados-Espa%C3%B1ol_Final.pdf

ANEXO IX

Incorporação da Perspetiva de Género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos

É importante considerar que o Manual Operacional exige o cumprimento de 3 abordagens transversais: género, multiculturalidade e não discriminação. Na aplicação de qualquer destas abordagens, deverá considerar-se a sua interseccionalidade com as outras 2.

O objetivo do presente documento é apresentar um conjunto de critérios básicos para a incorporação da perspetiva de género na gestão dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA) da Cooperação Ibero-Americana. Para aprofundar esta questão, recomenda-se a leitura do “Guia prático para incorporar os critérios de transversalização da perspetiva de género na gestão dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana”, disponível em: <https://www.segib.org/pt-br/guia-transversalizacion-genero-pipas>¹

Este documento tem por objetivo final que os PIPA contem com orientações práticas para poderem contribuir a partir de cada um dos seus âmbitos de intervenção para a redução dos hiatos de desigualdade de género e para o empoderamento das mulheres, atendendo sempre à ambição de não deixar ninguém para trás.

1. Quadro regulamentar para a igualdade de género na Ibero-América

Nas últimas décadas, os países ibero-americanos registaram grandes progressos regulamentares relativamente aos direitos humanos das mulheres e à igualdade de género. Todos ratificaram os principais instrumentos internacionais em matéria de igualdade, nomeadamente, a Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW, 1979) e a Declaração e Plataforma de Ação da Quarta Conferência Mundial Sobre a Mulher (Pequim, 1995), que continuam a marcar o caminho a seguir para alcançar a igualdade de género e o empoderamento das mulheres.

Os países comprometeram-se com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que reconhece a igualdade de género não só como um direito humano fundamental, mas também como uma pré-condição necessária para obter todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por isso, para além de um Objetivo específico para atingir a igualdade de género e o empoderamento das mulheres e das meninas (ODS 5), também integra transversalmente a perspetiva de género nas metas de todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e que não deixe ninguém para trás.

Por outro lado, no âmbito ibero-americano, a partir de 2005 as Cimeiras Ibero-Americanas têm vindo a reiterar o mandato de promover a perspetiva de género como um eixo transversal da Cooperação Ibero-Americana. Este compromisso viu-se reforçado na Cimeira de Veracruz, realizada em 2014, onde se encarregou a SEGIB de incorporar a perspetiva de género no Sistema Ibero-Americano, incluindo-a no contexto dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA), como principais instrumentos da Cooperação Ibero-Americana.

¹Também se recomenda a consulta do “Guia para a transversalização da perspetiva de género nos PIPA” de 2016 que se mantém em vigor e pode ser útil <https://www.segib.org/wp-content/uploads/GUIA-TPG-ESP-WEB.pdf>

Este mandato foi revalidado em cimeiras posteriores, tal como na Cimeira de Cartagena, realizada em 2016, onde se estabeleceu a transversalização da perspetiva de género como um requisito técnico dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos; e na Cimeira de La Antigua, que teve lugar em 2018, na qual se aprovou a inclusão de um eixo específico dedicado a impulsionar a igualdade de género no Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana 2019-2022.

Na sequência de todos estes compromissos e mandatos, e com o objetivo de orientar e monitorizar os progressos em matéria de transversalização de género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, a Secretaria-Geral Ibero-Americana, em colaboração com o Comité Técnico de Género dos Organismos Ibero-Americanos, estabeleceu um conjunto de critérios para a incorporação da perspetiva de género.

A seguir, oferece-se um resumo desses critérios, bem como uma breve apresentação de algumas estratégias e conceitos básicos habitualmente aplicados para transversalizar a perspetiva de género.

2. Algumas noções prévias

Para uma melhor interpretação dos critérios de incorporação da perspetiva de género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana, a seguir apresenta-se uma **breve explicação de alguns conceitos básicos² e das estratégias habitualmente aplicadas.**

Cabe assinalar que este guia entende o conceito de **género** como o conjunto de símbolos, práticas, representações, normas e valores construídos socialmente a partir da diferença sexual (do sexo). Ou seja, o género refere-se às características, papéis, atitudes, comportamentos e responsabilidades culturalmente atribuídos às mulheres e aos homens. O conceito também se refere às relações entre ambos os sexos, relações essas que historicamente foram de poder, discriminação e exclusão, onde a mulher ficou relegada para segundo plano.

Igualdade de género e equidade de género

Embora muita vezes equidade de género e igualdade de género se utilizem indistintamente, não são sinónimos nem conceitos intercambiáveis.

A equidade procura dar resposta e cobrir as necessidades e interesses de pessoas em situação de desvantagem, colmatando e compensando as situações desiguais das quais podem partir. Exige, portanto, a implementação de ações deliberadas, geralmente de carácter temporário, destinadas a corrigir as desigualdades provenientes das diferenças de género, idade, origem étnica ou de qualquer outro fator que produza efeitos discriminatórios.

Por conseguinte, a equidade de género é um meio para obter a igualdade de género, não um fim.

Por sua vez, a igualdade de género é um direito humano consagrado e protegido por diferentes instrumentos nacionais e internacionais, e portanto uma obrigação legal da qual os Estados não se podem eximir.

O direito à igualdade procura garantir a igualdade no gozo e exercício dos direitos de homens e mulheres, atribuindo-lhes o mesmo valor e tratamento e o mesmo acesso às oportunidades com igualdade de resultados. Por outras palavras, implica que as diferenças entre homens e mulheres não tenham um significado discriminatório.

²No "Guia para a transversalização da perspetiva de género" do ano 2016 encontram-se mais informações conceptuais sobre a abordagem de género, bem como um glossário dos conceitos básicos <https://www.segib.org/wp-content/uploads/GUIA-TPG-ESP-WEB.pdf>

Assim, contribuir para a obtenção da igualdade de género deve ser um objetivo prioritário dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana.

Estratégia Dual: Transversalização e ações positivas

Na incorporação da perspetiva de género trabalha-se com duas estratégias que não são exclusivas, mas sim complementares, dando lugar ao que se conhece como estratégia dual.

Estas estratégia são:

- Transversalização de género, que envolve a incorporação da perspetiva de género no ciclo completo dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e na estrutura e organização encarregada de os promover.

A transversalização de género não é um objetivo em si mesmo, mas sim uma estratégia para atingir a igualdade de género.

É o processo de incluir e dar resposta às experiências, necessidades e interesses dos homens e das mulheres a todos os níveis e de avaliar as implicações e os efeitos diferenciados de qualquer ação que se planifique, por forma a que os homens e as mulheres beneficiem por igual e que a desigualdade desapareça.

- Ações positivas ou afirmativas, que são as medidas corretoras, específicas e temporárias a favor das mulheres para corrigir e reduzir de forma progressiva as situações de desigualdade relativamente aos homens. Frequentemente, estas atividades contribuem para reforçar as capacidades e a participação das mulheres e para melhorar a condição e posição das mulheres nos espaços de poder e na tomada de decisões.

As ações positivas ou afirmativas podem e devem fazer parte da estratégia de transversalização. Daí o conceito de estratégia dual.

O empoderamento das mulheres

De forma complementar, surgiu a estratégia de empoderamento das mulheres para se referir ao aumento da participação das mulheres nos processos de tomada de decisões e acesso ao poder.

O que se pretende com a estratégia de empoderamento é fortalecer as capacidades e a posição social, económica e política das mulheres, considerando o poder como algo transformador: “poder para”, entendido como a capacidade de agir, avançar e investir na própria vida, e assim conseguir transformar as condições de partida, o ambiente e as relações de poder. Ou seja, que as mulheres adquiram consciência das suas capacidades, direitos e importância: que ganhem poder e autonomia.

O empoderamento das mulheres é um fim em si mesmo e um meio para alcançar a igualdade entre homens e mulheres.

As necessidades práticas e os interesses estratégicos

Sob o ponto de vista das estratégias, para trabalhar sobre a igualdade de género é importante focar as intervenções na cobertura das necessidades práticas das mulheres, mas também nos seus interesses

estratégicos em matéria de igualdade de género:

- As necessidades práticas são as que resultam das condições materiais. Geralmente, estas necessidades são básicas e imediatas e costumam estar relacionadas com carências nas condições de vida. São facilmente observáveis e quantificáveis e podem satisfazer-se com recursos específicos num curto espaço de tempo.

Embora melhorem as condições das mulheres, não questionam os fundamentos da desigualdade de género nem comportam mudanças na configuração das relações ou papéis de género.

Por exemplo:

Acesso aos serviços básicos de saúde, aos alimentos, à educação, à uma habitação digna, a um trabalho, a alguns recursos económicos.

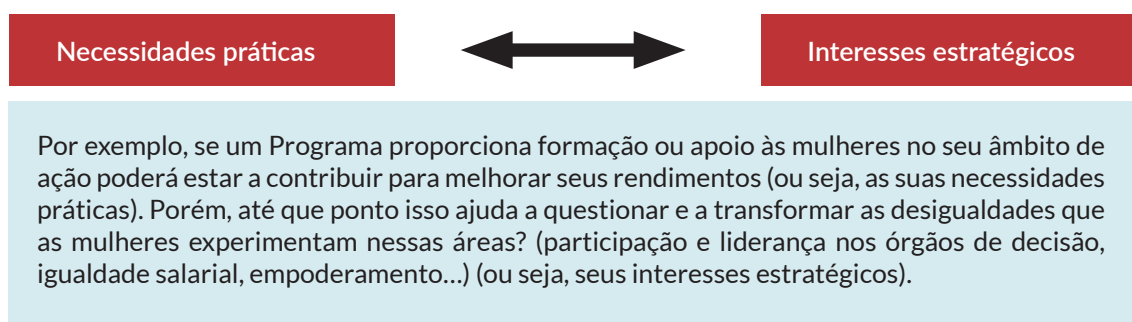
- Por sua vez, os interesses estratégicos pressupõem uma transformação das relações de género e da organização social. Formulam-se a partir da análise da subordinação das mulheres relativamente aos homens. Estão relacionados com as regras e com as tradições culturais que determinam a posição económica, social, política e cultural das mulheres relativamente aos homens e com os pilares que sustentam as desigualdades de género. Os interesses estratégicos são mais difíceis de visualizar e de quantificar, pelo que a sua satisfação é mais abstrata. Exige processos a longo prazo, pessoais e coletivos de tomada de consciência.

Envolvem a transformação dos papéis tradicionais de género e por isso melhoram a posição das mulheres e conduzem a uma maior igualdade de género.

Por exemplo:

Sensibilização Social para com corresponsabilidade nas tarefas de prestação de cuidado para fomentar à autonomia económica, física e política das mulheres etc.

As necessidades práticas e os interesses estratégicos não são questões contraditórias, mas complementares. A resolução das necessidades práticas é frequentemente necessária, para a partir de aí se poder trabalhar no sentido da obtenção dos interesses estratégicos. Por isso, responder às necessidades práticas não deve ser um fim em si mesmo, mas sobretudo um aspeto de mudança que leve a uma evolução da posição das mulheres na sociedade.



Abordagem de não discriminação e abordagem de multiculturalidade

Finalmente, outros conceitos que se devem mencionar, na medida em que se trata de princípios básicos do Sistema da Cooperação Ibero-Americana e que apresentam uma clara complementaridade e relevância para a incorporação da perspectiva de género, são:

- Não discriminação. O princípio de não discriminação zela pela igualdade de direitos e pelo reconhecimento da dignidade de todas as pessoas, sem qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência que se baseie em determinados motivos, tais como na raça, cor da pele, sexo biológico, idade, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, posição socioeconómica, orientação sexual ou identidade de género, nascimento ou qualquer outra condição social.
- Multiculturalidade/Multiculturalismo. A abordagem multicultural pressupõe o reconhecimento das particularidades culturais e promove o diálogo intercultural e o desenvolvimento igualitário das culturas. Neste sentido, o principal objetivo da perspectiva multicultural é criar mecanismos para o reconhecimento, a participação equitativa e o desenvolvimento de todos os grupos culturais que constituem a realidade dos Estados ibero-americanos nos PIPA da cooperação ibero-americana.

É de salientar que a desigualdade de género se cruza frequentemente com outras variáveis e desigualdades. A abordagem de interseccionalidade entende que não existe uma condição única de mulher ou homem. Para além das relações de género, as identidades das mulheres e dos homens encontram-se impregnadas pela cultura, etnia, nível socioeconómico, crenças religiosas, orientação sexual, idade, língua, diversidade funcional (deficiência) e/ou outras. Portanto, a análise interseccional considera que a desigualdade de género produz experiências substantivamente diferentes dependendo da combinação de desigualdades que se cruzam. Esta abordagem permite identificar a diversidade das situações que afetam as mulheres e os homens.

3. Critérios para transversalizar a perspectiva de género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana

Considerando as noções anteriores, a Secretaria-Geral Ibero-Americana, em colaboração com o Comité de Género dos Organismos Ibero-Americanos, estabeleceu um conjunto de critérios para a incorporação da perspectiva de género com o objetivo de orientar e monitorizar os progressos em matéria de transversalização de género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA).

A incorporação destes critérios por parte dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos controla-se através das informações proporcionadas pelos PIPA à Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana. A Plataforma determinará que o PIPA transversalizou a perspectiva de género sempre que tenha incluído um objetivo específico de género e/ou incorporado pelo menos 3 dos 6 restantes critérios.

É importante destacar que os critérios não são independentes entre si, mas que numa incorporação adequada da perspectiva de género, fazem parte de um ciclo completo onde cada fase retroalimenta a seguinte.

CRITÉRIO	
Inclui-se um objetivo específico de género, com orçamento adequado para garantir a sua execução?	DETERMINANTE
Elaborou-se uma análise de género do setor/âmbito de intervenção que não ultrapasse o contexto da planificação estratégica?	
Inclui-se um resultado ou linha de ação específica de género?	
A planificação anual inclui entre as suas atividades alguma ação afirmativa destinada a corrigir a situação de desvantagem da qual frequentemente partem as mulheres?	
Incluem-se ações de sensibilização/formação de género para instituições e/ou população-alvo do PIPA?	
Inclui-se pelo menos um indicador sensível ao género por objetivo específico?	
Analizam-se os dados desagregados por sexo na fase de monitorização e acompanhamento do PIPA?	
	PELO MENOS 3



A seguir, explicam-se os 7 critérios para transversalizar a perspectiva de género nos PIPA:

3.1. Análise de género

Quase nenhum âmbito de intervenção é neutro quanto às relações de género. Por isso, é necessário elaborar uma análise de género que ajude a determinar o ponto de partida das mulheres e dos homens no âmbito setorial dos PIPA que permita orientar as ações a realizar para evitar aprofundar as desigualdades existentes e contribua para as reduzir.

Desenvolver uma análise de género envolve analisar as diferentes formas como mulheres e homens são afetados por uma situação ou ação em função da sua diferente condição jurídica e social, bem como dos papéis, responsabilidades e diferentes benefícios e desvantagens que dela podem resultar. Ou seja, trata-se de uma análise que permite observar como se constroem as relações de desigualdade, para assim identificar os ajustes que devem ser implementados a partir do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito a fim de favorecer a igualdade de género.

Embora o ideal seja realizar a análise de género antes do início da intervenção, esta pode fazer-se em qualquer altura do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito. Pode efetuar-se uma análise de género específica ou integrá-la como parte do diagnóstico geral elaborado pelo PIPA sobre o seu setor/âmbito de intervenção.

Para que a análise possa ser validada como critério mínimo, deve estar concluída e anexar-se como documentação complementar no campo indicado para esse fim na Plataforma de Acompanhamento. Além disso, a análise não poderá ultrapassar o tempo da planificação estratégica em que se enquadra o Plano Operacional Anual (POA) no qual se apresenta essa análise como resultado ou, na falta deste, não poderá exceder quatro anos.

3.2. Objetivo específico de género

Para formular um Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito é importante considerar em igual medida as necessidades e interesses de homens e mulheres, bem como o impacto de todas as ações na igualdade de género. Estas considerações devem refletir-se na abordagem e alcance do PIPA, pelo que é recomendável que todos os objetivos, incluindo o Objetivo Geral, se encontrem orientados para esse fim, expressando desta forma o compromisso do programa para com a igualdade de género.

No entanto, um critério mínimo desejável para incorporar a perspectiva de género no ciclo da programação dos PIPA é a definição de, pelo menos, um objetivo específico género, já que tal permitirá:

- Abordar de forma concreta as diferenças de género que se tenham identificado no setor ou âmbito de intervenção do PIPA.
- Estabelecer uma cadeia de resultados específicos de género, isto é, definir uma sequência causal com linhas de ação e atividades para assegurar os resultados que garantam de forma concreta a igualdade entre homens e mulheres nos acessos, benefícios, recursos e oportunidades criados pela intervenção.

Para operacionalizar este critério na prática, o PIPA deverá incluir pelo menos um (1) objetivo específico de género. A fim de garantir a sua adequada execução, o objetivo específico de género terá necessariamente de contar com orçamento.



Resultados > Linhas de Ação > Indicadores

Por exemplo:

Disparidade identificada	Objetivo geral	Objetivo específico
Falta de visibilidade e de reconhecimento das mulheres nas artes cénicas.	Promover nos Estados membros e através de ajudas financeiras, a criação de um espaço de integração das Artes Cénicas, contemplando a igualdade de género.	Fomentar a visibilidade das mulheres artistas no espaço de integração das Artes Cénicas.
Sub-representação das mulheres em postos de liderança do âmbito da Ciência e Tecnologia.	Contribuir para o desenvolvimento harmonioso da região ibero-americana através de mecanismos de cooperação que visem resultados científicos e tecnológicos transferíveis para os sistemas produtivos e políticas sociais, integrando a perspetiva de género.	Aumentar a liderança das mulheres nos Grupos e Redes de Investigação.
Mais crimes violentos e agressões de carácter sexual entre as mulheres e as meninas com deficiência.	Contribuir para a inclusão das pessoas com deficiência na vida política, económica e social, através de políticas que garantam o pleno usufruto e exercício dos seus direitos, em conformidade com a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a obtenção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contemplando a integração do princípio de igualdade de género.	Melhorar o acesso aos serviços de atendimento e assistência integral às mulheres e meninas com deficiência vítimas de crimes e agressões sexuais.

3.3. Resultado ou linha de ação

Mesmo que não se tenha incluído um objetivo específico direta ou exclusivamente relacionado ou destinado à concretização da igualdade de género, sugere-se a inclusão de resultados ou linhas de ação específicas de género em cada objetivo específico.

Um resultado de género deve ser transformador e indicar as melhorias concretas a alcançar em matéria de igualdade de género e de empoderamento das mulheres. Os resultados estabelecidos devem ser mensuráveis e acompanhados por indicadores (e fontes de verificação) que comprovem o seu alcance.

Por sua vez, uma linha de ação envolve um conjunto de atividades que leve à criação de produtos concretos que contribuam para alcançar um resultado que produza mudanças nas pessoas ou nas instituições e que tenha por objetivo apoiar a igualdade entre os géneros e o empoderamento das mulheres.

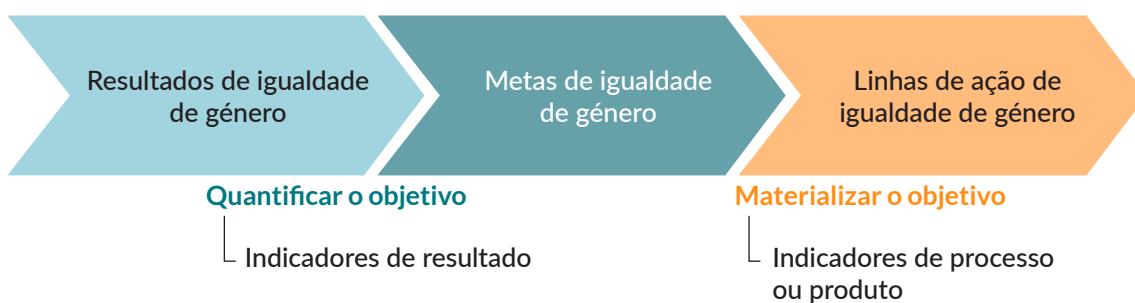
Assim, os resultados e linhas de ação permitem quantificar e materializar o compromisso do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito para com a igualdade de género.

Por exemplo:

Resultado	Meta	Linha de Ação
Aumento da visibilidade das mulheres artistas no espaço de integração das Artes Cénicas.	Participação mínima de 30% de mulheres artistas nas atividades organizadas dentro do espaço de integração das Artes Cénicas.	Inclusão de espaços de exibição específicos para obras dirigidas ou protagonizadas por mulheres.
Aumento da liderança das mulheres nos Grupos e Redes de Investigação.	30% dos Grupos ou Redes de Investigação encontram-se liderados por mulheres.	Estabelecimento de critérios de género na seleção de candidaturas para os Grupos e Redes de Investigação.
Aumento da proteção e dos direitos das meninas e mulheres com deficiência contra a violência de género.	Pelo menos 5 países implementam um Protocolo para a abordagem da violência de género contra as mulheres e as meninas com deficiência.	Fortalecimento de capacidades para responder à violência de género contra as mulheres e as meninas com deficiência.

Para operacionalizar este critério na prática, o PIPA deverá incluir pelo menos um (1) resultado e uma (1) linha de ação específica de género em algum dos Objetivos estratégicos definidos.

Para assegurar uma execução adequada, tanto o resultado quanto a linha de ação específica de género deverão necessariamente contar com orçamento.



3.4. Ações específicas ou afirmativas

Outro critério mínimo essencial a considerar é a execução de ações específicas ou afirmativas. Uma ação afirmativa de género envolve a adoção de ações deliberadas de carácter temporário, encaminhadas para corrigir as situações de desvantagem das mulheres e assim acelerar a conquista da igualdade efetiva entre homens e mulheres.

Ações específicas ou afirmativas

Por exemplo:

- Investigações/Diagnósticos sobre a situação das mulheres.
- Definição de limiares mínimos destinados às mulheres nos concursos.
- Lançamento de concursos específicos para mulheres.
- Ações para promover o empoderamento individual e coletivo das mulheres (workshops de liderança, apoio a redes ou associações de mulheres do setor ou âmbito de intervenção).
- Ações para dar visibilidade à situação e às contribuições das mulheres para o setor ou âmbito de intervenção.
- Ações para abordar problemáticas específicas das mulheres

Para abordar adequadamente as desigualdades de género, é previsível que seja necessário implementar mais de uma ação específica ou afirmativa.

É importante referir que na contabilização dos critérios mínimos, uma ação de formação sobre igualdade de género não se considera uma ação afirmativa, a não ser que esteja dirigida exclusivamente a mulheres e que tenha por objetivo corrigir uma situação de desvantagem da qual possam partir.

3.5. Formação/Sensibilização de género

Outro dos critérios mínimos considerados para integrar a abordagem de género nos PIPA é a configuração de ações de sensibilização e capacitação na matéria, dirigidas às instituições e população-alvo dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

No caso das instituições beneficiárias dos PIPA, tratar-se-á de ações de formação especificamente dirigidas a dar a conhecer as disparidades de género existentes no âmbito/setor de intervenção, bem como de normas para trabalhar sobre a perspetiva de género a partir das diferentes posições e ambientes funcionais de cada uma delas.

No que respeita à população-alvo dos PIPA, tratar-se-á, em grandes traços, de ações de sensibilização e formação destinadas a consciencializar sobre a mudança de papéis e estereótipos de género.

Por outro lado, cabe ainda assinalar que na conceção de qualquer ação de formação, mesmo que não se dedique especificamente à igualdade de género, é aconselhável promover a transversalização de género, tanto nos conteúdos quanto nos aspetos logísticos e operacionais.

3.6. Indicadores sensíveis ao género

Dada a sua importância para a Gestão Orientada para Resultados de Desenvolvimento, outro critério mínimo essencial a considerar é a definição de indicadores sensíveis ao género. Os indicadores sensíveis ao género têm por função medir a situação e a condição das mulheres relativamente aos homens em diferentes alturas, permitindo assim assinalar as mudanças produzidas no que respeita à desigualdade de género.

Linha de Ação	Meta e resultados	Objetivo(s) específico(s)
Indicador de produto e processo	Indicador de efeito	Indicador de impacto
Até que ponto se estão a realizar (processo) ou se realizaram (produto) as linhas de ação de igualdade de género previstas?	Alcançaram-se os resultados e as metas previstas em matéria de igualdade de género?	Alcançaram-se o/s objetivo/s específico/s de igualdade de género pretendidos?

Por outro lado, uma vez que as questões relativas à desigualdade de género muitas vezes são difíceis de medir, torna-se necessário conceber indicadores quer quantitativos quer qualitativos.

Por exemplo:

Indicador de processo (durante) e produto (no final)	Indicador de efeito (resultado)
Nº de espaços de exibição específicos para obras dirigidas ou protagonizadas por mulheres.	<p>Percentagem (%) de obras vendidas por artistas mulheres graças à sua exibição nos espaços promovidos pelo Programa - Quantitativo.</p> <p>Percentagem (%) de mulheres artistas participantes que referem um impacto positivo nas suas carreiras em consequência da exibição das suas obras - Qualitativo.</p>
Nº de critérios de género estabelecidos na seleção de candidaturas para os Grupos e Redes de Investigação.	<p>Percentagem (%) de Grupos ou Redes de Investigação participantes que se encontram liderados por mulheres sobre o total - Quantitativo.</p> <p>Percentagem (%) de mulheres que referem maiores facilidades para publicar as suas investigações em resultado da seleção do seu grupo ou rede de investigação - Qualitativo.</p>
Concebeu-se um protocolo para a abordagem da violência de género contra as mulheres e as meninas com deficiência. (SIM/NÃO)	<p>Nº de países que aplicam o protocolo para a abordagem da violência de género contra as mulheres e as meninas com deficiência - Quantitativo.</p> <p>% de avaliações positivas do protocolo para a abordagem da violência de género contra as mulheres e as meninas por parte das unidades de gestão envolvidas nos países - Qualitativo.</p>

Para que os indicadores sensíveis ao género sejam contabilizados como um critério mínimo, será necessário incluir, pelo menos, um indicador sensível ao género por objetivo específico em qualquer dos seus níveis.

Deve também esclarecer-se que os indicadores desagregados por sexo não serão contabilizados como indicadores sensíveis ao género, a não ser que estejam intencionalmente dedicados a medir uma melhoria na situação das mulheres relativamente aos homens e a indicar as mudanças produzidas nas desigualdades de género.

3.7. Análise de dados desagregados por sexo

Finalmente, um critério mínimo fundamental para incorporar a igualdade de género consistirá em desagregar e analisar todos os dados proporcionados pelo PIPA por sexo.

Atualmente considera-se indispensável que qualquer Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito proporcione dados desagregados por sexo, ou seja, que apresente as informações estatísticas do PIPA de forma separada para homens, mulheres, meninos e meninas.

No entanto, para ser validada como critério mínimo, a desagregação por si só não será suficiente já que será necessário apresentar (ou anexar) na Plataforma de Acompanhamento uma análise dos dados desagregados. Isto é, para uma correta integração da abordagem de género não é suficiente apresentar os indicadores desagregados por sexo, sendo necessário que esses dados estejam acompanhados por uma avaliação descritiva e interpretativa.

Na medida em que os dados recompilados o permitam, é também aconselhável que essa desagregação e análise se realizem a todos os níveis e com o cruzamentos das variáveis da análise, ou seja, quando se cruzam dados, por exemplo, por âmbito rural/urbano, por nível educativo, por idade, por grupo étnico, etc., pois, frequentemente, as disparidades ou desigualdades de género concentram-se em determinados grupos da população (por exemplo, taxas de analfabetismo superior nas mulheres nos grupos com mais idade) e, sem a desagregação suficiente, tal não se deteta.

4. Outras ações

Para além dos critérios estabelecidos na secção anterior, a transversalização da abordagem de género nos PIPA exige a implementação de ações adicionais.

Embora essas ações não se contabilizem para efeitos de avaliação do cumprimento dos critérios mínimos, é muito aconselhável incorporá-las nas fases de planificação, execução e acompanhamento.

4.1. Formação de género dirigida às Unidades Técnicas e Conselhos Intergovernamentais dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana

Para garantir uma adequada incorporação da perspetiva de género, considera-se essencial realizar ações de sensibilização e formação às pessoas envolvidas na gestão e tomada de decisões dos PIPA sobre a importância de considerar a dimensão de género no setor de intervenção e nos diferentes aspetos a observar na programação.

A nível dos Conselhos Intergovernamentais, recomenda-se colocar o foco deste tipo de ações na

sensibilização sobre a importância de incorporar a abordagem de género e os mandatos estabelecidos a esse respeito.

Por sua vez, a nível das estruturas técnicas, é importante insistir numa capacitação que transfira conhecimentos e metodologias aplicadas e baseadas no tema ou setor em que se está a trabalhar, por forma a que a Unidade Técnica conte com as capacidades necessárias para uma correta integração da abordagem de género na gestão dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

4.2. Parcerias/Colaborações com organizações e entidades especializadas em igualdade de género e empoderamento das mulheres

Para fortalecer a incorporação da perspetiva de género e aprofundar o alcance dos resultados nos PIPA, sugere-se que se promova o diálogo e se estabeleçam parcerias e colaborações com organizações e entidades especializadas em género.

Essa colaboração poderá ser útil em muitos sentidos:

- Na fase de diagnóstico, poderá ajudar a identificar as disparidades de género no setor de intervenção.
- Na fase de conceção, poderá ajudar a identificar os impactos que o projeto pode vir a ter, positiva ou negativamente, nas disparidades de género.
- Na definição de objetivos e ações, poderá apoiar o estabelecimento daqueles que sejam mais eficazes e estratégicos para colmatar as lacunas identificadas.
- Durante a execução do projeto, poderá difundir informações sobre este, apoiar a realização de determinadas atividades, captar e contactar com potenciais mulheres beneficiárias...
- No acompanhamento e avaliação, poderá analisar os resultados obtidos, avaliar a pertinência das ações empreendidas, etc.

4.3. Comunicação inclusiva

A comunicação pode ser identificada como uma área estratégica para transformar as relações de desigualdade entre os géneros ou, na falta desta, para as reforçar e perpetuar. Neste sentido, recomenda-se o uso de uma linguagem e de uma comunicação inclusiva em todos os documentos, comunicações e materiais produzidos pelos PIPA, o que pressupõe:

- A nível da linguagem, evitar o masculino como genérico e o sexismo. Os erros mais frequentes do sexismo na linguagem prendem-se com utilizar diferentes tratamentos para cada sexo (minimizando as mulheres); bem como diferentes qualidades para as mulheres e os homens; o uso do género feminino para desqualificar; e as alusões pejorativas às mulheres ou aos valores, comportamentos e atitudes que lhes são atribuídas...
- A nível das imagens, evitar o uso de imagens discriminatórias e/ou que reproduzam os papéis tradicionais de género (por exemplo, associar a imagem das mulheres a temas de beleza e estética e a dos homens ao mundo competitivo e profissional, etc.). Pelo contrário, sugere-se que as mulheres e os homens se representem da mesma forma, especialmente no que respeita às mensagens relacionadas com a tomada de decisões.

4.4. Apoio técnico especializado em igualdade de género

A transversalização de género envolve a disponibilidade de recursos humanos especializados. Por isso, outra ação recomendável para uma correta integração da perspetiva de género nos PIPA passa por

contratar pessoal ou pessoas consultoras especializadas em temas de género dentro do âmbito/setor de intervenção concreto do PIPA.

Estas contratações podem, por exemplo, ser dirigidas a elaborar análises, diagnósticos e estudos especializados, a apoiar os processos de planificação ou a realizar atividades de formação e sensibilização em matéria de igualdade de género.

Também, e a nível dos recursos humanos internos das Unidades Técnicas dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, é recomendável incluir nos processos de seleção das equipas humanas dos PIPA critérios de conhecimento e sensibilidade de género e procurar contar com uma representação equilibrada de mulheres e homens.

Por último, com carácter geral, quando se realizem contratações externas para cobrir serviços ou produtos de qualquer natureza, não exclusivamente de género, é conveniente introduzir critérios de género na seleção dos fornecedores.

4.5. Realização de ações pontuais de sensibilização em matéria de igualdade de género no contexto das atividades gerais do PIPA

As atividades desenvolvidas pelos PIPA são um importante ponto de partida para a elaboração de trabalhos de sensibilização relacionados com a igualdade de género dirigidos à população e a instituições-alvo.

Ou seja, embora uma atividade possa não ser específica de género, o espaço e as pessoas/instituições participantes nela podem aproveitar-se para incluir ações pontuais de sensibilização e visibilidade de temas-chave relacionados com a igualdade de género; tais como, por exemplo, sobre os direitos das mulheres, prevenção e serviços de atendimento para a violência de género, importância da corresponsabilidade dos homens e das mulheres nos trabalhos domésticos e de prestação de cuidados, etc.

ANEXO X

Orientações básicas para a incorporação da perspectiva multicultural nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana

É importante ter em conta que o Manual Operacional exige o cumprimento de 3 abordagens transversais: género, multiculturalidade e não discriminação. Ao aplicar qualquer destas abordagens, deverá considerar-se a sua interseccionalidade com as outras 2.

O objetivo do presente documento é apresentar algumas diretrizes básicas para a incorporação da perspectiva multicultural nas atividades dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA) da Cooperação Ibero-Americana. Para aprofundar esta questão, recomenda-se a leitura do “Guia para a incorporação da perspectiva multicultural nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana”. O Guia está disponível no link <https://www.segib.org/guia-multiculturalidad>.

1. O aparecimento da Diversidade cultural e do Multiculturalismo

O multiculturalismo emerge no contexto do crescimento e da tolerância para com a diversidade nas sociedades contemporâneas. De entre as causas que favoreceram o crescimento da diversidade, destacam-se os fatores histórico-sociais (de longo e curto alcance) e os movimentos sociais de tipo reivindicativo que os acompanham. Dentro do primeiro grupo de fatores, identificam-se processos de diferenciação social (especialmente a crescente divisão do trabalho e a especialização funcional das sociedades), a incorporação das mulheres como parte da força de trabalho e a crescente mobilidade profissional internacional - incrementada pelos processos de globalização e transnacionalização - e o seu impacto no volume e composição dos fluxos migratórios a partir do fim da Guerra Fria. No segundo grupo de fatores, destacam-se os movimentos relacionados com as chamadas minorias étnicas, povos originários, afrodescendentes, subnacionalismos, e coletivos feministas e LGBTIQ e as suas reivindicações a favor de um maior reconhecimento, equidade económica, participação social e direitos civis.

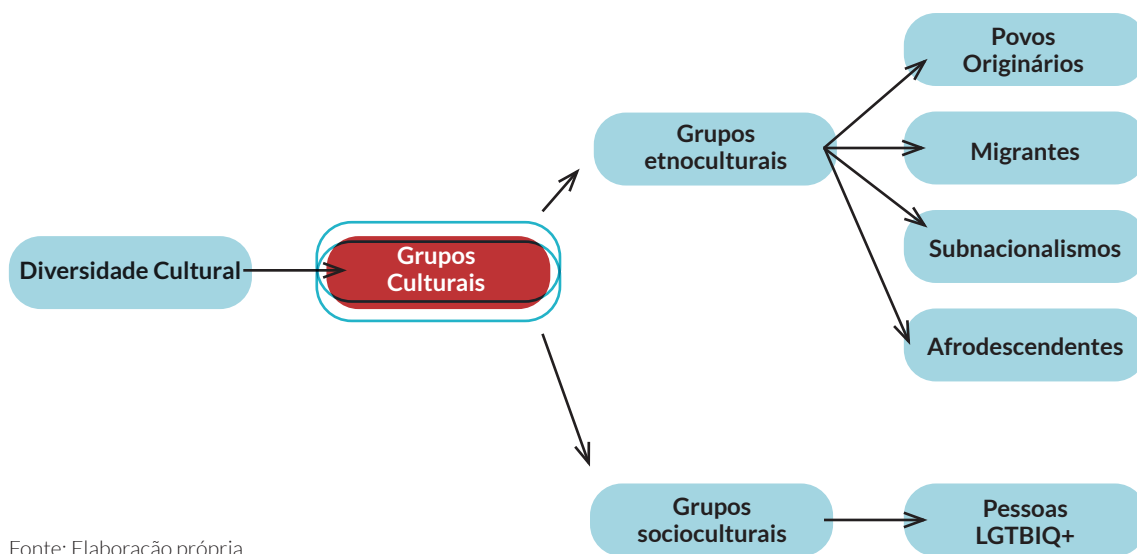
Esta série de fatores transformaram os critérios de valorização social, emergindo a diversidade como valor positivo e o seu correlato: um aumento da tolerância e respeito pelas diferenças (culturais, religiosas, linguísticas, de orientação sexual, etc.) nas sociedades ibero-americanas no seu conjunto. Este aumento da tolerância e do respeito pela diferença traduz-se numa alteração das políticas públicas quanto à integração de diversos coletivos étnico-culturais (coletivos migrantes, povos originários, afrodescendentes e subnacionalismos) no contexto dos Estados nacionais ibero-americanos. Assim, passa-se de um esquema assimilacionista-segregacionista de tipo monocultural (predominante durante a segunda metade do século XIX e grande parte do século XX), como mecanismos de integração-exclusão das “alteridades culturais” nos Estados ibero-americanos, para políticas pluriculturalistas, que procuram garantir o reconhecimento da singularidade das diferentes culturas (multiculturalismo), a sua integração a partir do diálogo igualitário (interculturalismo), e a sua participação em políticas para o desenvolvimento (desenvolvimentismo cultural).

Além disso, a emergência e o reconhecimento da diversidade cultural provocou uma transformação nas prioridades das agendas políticas de muitos países. De políticas baseadas em reivindicações redistributivas, que pretendiam uma distribuição mais justa da riqueza nas sociedades, passou-se para aquilo que Charles Taylor definiu como políticas de reconhecimento, isto é, políticas centradas na aceitação e reconhecimento recíprocos não distorcidos das diferenças culturais.

A diversidade não é uma categoria pré-social, é a forma de entender e avaliar a diferença. Portanto, é algo construído por agentes sociais a partir de critérios de classificação que funcionam como princípio de divisão e valorização dos grupos. Neste sentido, podemos pensar na diversidade como um modo de diferenciação social que opera a partir de categorias de classificação de diferenças que são construídas, manifestadas, internalizadas e reproduzidas num contexto social determinado.

Neste documento, distinguem-se especialmente os grupos culturais que se encontram subordinados económica (desigualdade) e culturalmente (falta de reconhecimento). Dentro desses grupos culturais distinguem-se: (1) os grupos etnoculturais, que partilham uma etnia comum (povos originários, migrantes, afrodescendentes e grupos subnacionais) e (2) os grupos socioculturais, grupos esses que se definem por uma condição sociocultural semelhante (duplamente subordinada), mas que não possuem necessariamente uma etnia comum (como as pessoas ligadas ao coletivo LGBTQ+).

Figura 1: Diversidade Cultural, grupos etnoculturais e grupos socioculturais



2. A perspetiva multicultural

O tratamento da diversidade cultural alterou-se ao longo dos tempos de acordo com as particularidades dos contextos nacionais e/ou regionais em cada momento histórico. Dentro das

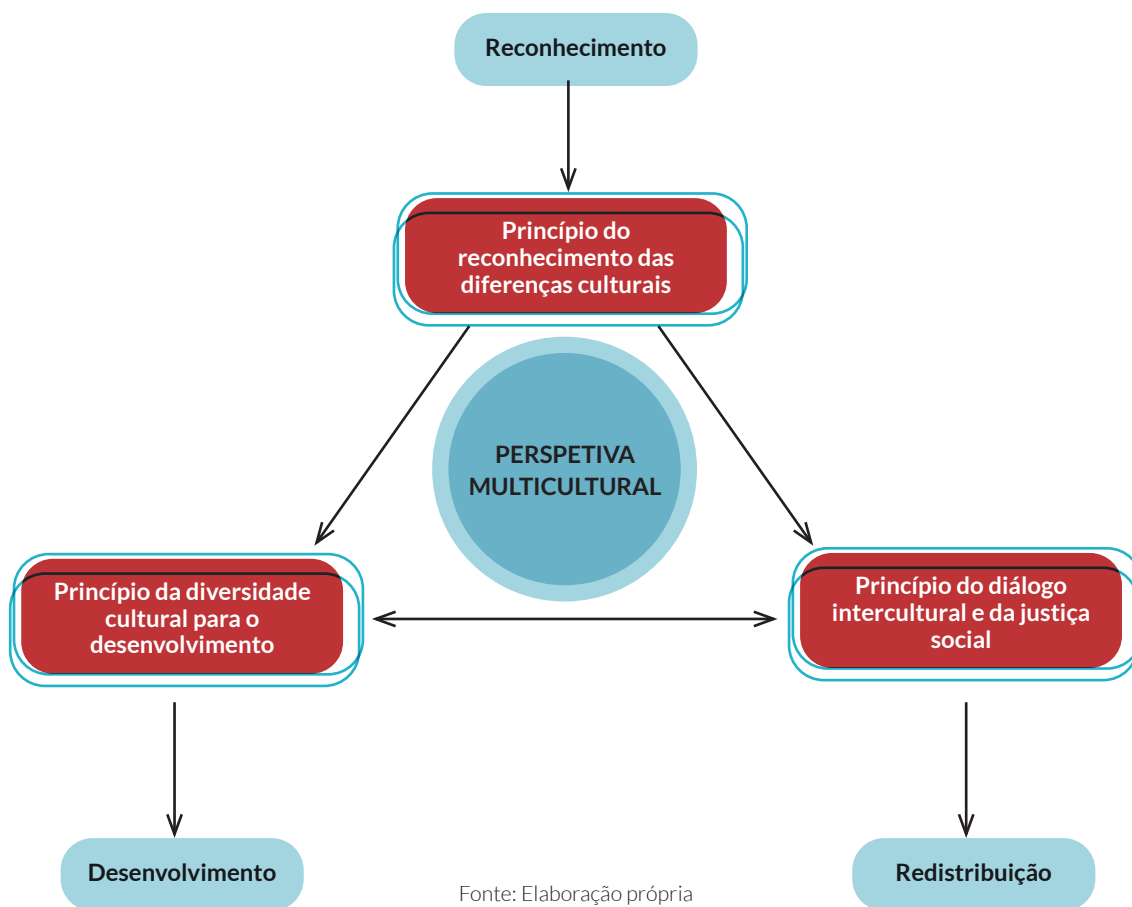
ações e políticas que favorecem a pluriculturalidade distinguem-se três abordagens preponderantes: o multiculturalismo, a interculturalidade e a diversidade cultural para o desenvolvimento.

- O multiculturalismo é entendido como um conjunto de políticas de acolhimento por parte de um Estado ou grupo dominante relativamente a grupos culturais caracterizados principalmente pelo que se refere à raça e à etnicidade, mas também a outras características como a nacionalidade e a religião. Um dos principais desafios do multiculturalismo foi o reconhecimento da identidade e a “acomodação” das diferenças culturais de diversos grupos culturais nas sociedades modernas.
- A interculturalidade refere-se à dinâmica das relações (diálogo, intercâmbio e comunicação) que se estabelecem entre diferentes grupos culturais no contexto da diversidade cultural em condições de equidade. Ao contrário do multiculturalismo, a centralidade encontra-se no diálogo das culturas (diálogo intercultural). Para o conseguir, o interculturalismo entende que se devem suprimir tanto as assimetrias sociais quanto a discriminação cultural. O conceito de interculturalidade foi usado como crítica ao multiculturalismo, como área de estudo e projeto político de relações entre diversas culturas, e como ação emancipadora.
- A abordagem da diversidade para o desenvolvimento baseia-se na ideia de que as culturas dos povos e grupos culturais que constituem a realidade de um território podem ser um elemento chave para o desenvolvimento dos Estados. Esta perspetiva foi principalmente proveitosa nos países latino-americanos a partir da década de 1980.

O multiculturalismo como perspetiva é fundamental para o reconhecimento, diálogo e desenvolvimento das culturas e é uma ferramenta fundamental para melhorar e fortalecer os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA) da Cooperação Ibero-Americana. Tendo em conta as contribuições das políticas que favorecem a pluriculturalidade (multiculturalismo, interculturalismo e políticas de diversidade para o desenvolvimento), a perspetiva multicultural pressupõe o reconhecimento das particularidades culturais, a promoção do diálogo intercultural e o desenvolvimento igualitário entre culturas. Neste sentido, a perspetiva multicultural tem por objetivo central criar mecanismos para o reconhecimento, participação equitativa e desenvolvimento de todos os grupos culturais que constituem a realidade dos Estados ibero-americanos nos PIPA da cooperação ibero-americana.

Para atingir estes objetivos, a perspetiva multicultural assenta em três princípios ou pilares fundamentais: (1) Princípio do reconhecimento das diferenças culturais, (2) Princípio do diálogo intercultural e da justiça social, e (3) Princípio da diversidade cultural para o desenvolvimento. O princípio do reconhecimento das diferenças culturais representa contemplar, valorizar e considerar em cada ação, projeto e programa os valores e expressões culturais dos grupos etno-culturais sujeitos-objetos das ações. O princípio do diálogo intercultural e da justiça social pressupõe, em primeiro lugar, reconhecer as desigualdades estruturais existentes entre os diferentes grupos etno-culturais sujeitos-objetos das ações, projetos e programas de cooperação. E, em segundo lugar, criar os mecanismos para tentar reverter as desigualdades existentes entre os diferentes grupos culturais por forma a favorecer espaços de diálogo e participação cultural o mais horizontais e equitativos possíveis. Finalmente, o princípio da diversidade cultural para o desenvolvimento envolve, por um lado, reconhecer o valor da diferença e da diversidade dos povos e grupos que constituem a realidade cultural ibero-americana e, por outro lado, procurar mecanismos para a sua articulação a favor do desenvolvimento económico, social e cultural das sociedades no seu conjunto.

Figura 2: Os três pilares da perspectiva multicultural ibero-americana



3. Ferramentas para uma análise com perspectiva multicultural

Para aplicar a perspectiva multicultural aos PIPA, nas diferentes fases de conceção e execução, é necessário partir de um diagnóstico preciso e de uma análise integral do contexto nacional e regional em que se pretende intervir. O trabalho deve orientar-se para conhecer a composição do público ou sujeito destinatário das ações do PIPA, já que é nesse âmbito onde se articulam os grupos etno-culturais e sócio-culturais vulnerados. Neste sentido, é necessário observar que nos casos em que o público destinatário são organizações sociais, empresas ou governos, é pertinente construir diagnósticos acerca da constituição das suas estruturas internas, por exemplo, já que estas também são sensíveis à incorporação da perspectiva multicultural nas suas três dimensões.

Existem ferramentas que permitem trabalhar na aplicação da perspectiva multicultural, sendo algumas delas mais sensíveis que outras a determinadas diretrizes ou pilares. Com o único objetivo de aproximar propostas e ideias, enumeram-se algumas possibilidades para que os responsáveis por formular, planificar, implementar e/ou avaliar um PIPA, as possam incorporar ou enriquecer de acordo com as suas necessidades e possibilidades.

Figura 3 Ferramentas propostas, características e possíveis aplicações:

Ferramentas	Características	Abordagem a partir da qual se aplica	Exemplo
Indicadores sensíveis à abordagem multicultural	A construção de indicadores que salientem a aplicação da abordagem multicultural não só promove a visibilidade dos grupos etno-culturais e sócio-culturais vulnerados, mas também permite analisar em que medida se obtêm os resultados previstos no plano de gestão e ajustar ações em caso de necessidade.	Princípio de reconhecimento, princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	<p>Número de pessoas de um determinado grupo etno-cultural ou sócio-cultural vulnerado, beneficiados por uma ação do PIPA.</p> <p>Número de pessoas de um determinado grupo sócio-cultural e etno-cultural que ocupam postos de responsabilidade numa organização.</p> <p>Número de documentos oficiais dos PIPA que abrangem línguas não dominantes.</p> <p>Número de ações dos PIPA que visam direta e especificamente as populações de culturas etnoculturais e socioculturais vulneráveis.</p> <p>Número de chamadas que alocam orçamentos para as populações de culturas etnoculturais e socioculturais vulneráveis.</p>
Estratégias de sensibilização	São instâncias que procuram reforçar as equipas técnicas, os/as responsáveis dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e a comunidade destinatária das ações do PIPA com o objetivo de equiparar conceitos e planificar ações coerentes com a abordagem multicultural.	Princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	Capacitação sobre a abordagem multicultural.
Mapeamentos Desconstrução de sentidos comuns	Promovem instâncias de intercâmbio entre diversos agentes através da construção de mapas, disputando sentidos hegemónicos e habilitando a escuta e a construção de novas formas de compreender uma determinada realidade.	Princípio de reconhecimento, princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	Mapeamento coletivo ou cartografia social.

Ferramentas	Características	Abordagem a partir da qual se aplica	Exemplo
Práticas de participação cidadã	Espaços de encontro, onde o núcleo motor é a resolução de um conflito ou o tratamento de um tema de interesse para a comunidade convocada e convocante. Através de diversos dispositivos, procuram encontrar-se alternativas e soluções para problemas comuns, incitando as partes envolvidas a um maior compromisso.	Princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	Mesas intersectoriais.
Sistemas de signos que integrem a abordagem multicultural	Focaliza-se no modo de significar que tem um determinado PIPA. Esta ferramenta articula-se com a sensibilização e a desconstrução de sentidos comuns.	Princípio de reconhecimento.	Imagens que contêm signos representativos de grupos etno-culturais ou sócio-culturais vulnerados.
Mediação intercultural	Ações que promovem o diálogo ou a ligação entre universos culturais diferentes, a fim de promover um intercâmbio significativo para ambas as partes.	Princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	Folhetos de divulgação escritos em línguas não hegemónicas.
Desconstrução de sentidos comuns	Desconstruir implica rever formas de pensamento e raciocínio que estão naturalizadas numa determinada sociedade e sustentadas num sistema de poder que se tornou imperceptível, o que garante a sua reprodução. Desconstruir é tornar visível o sistema no qual se apoiam determinadas ideias e valores para os questionar, desativar e construir novos sistemas mais justos e igualitários.	Princípio de diálogo intercultural e princípio de diversidade para o desenvolvimento.	Campanhas publicitárias de sensibilização. Pesquisa e estudos sobre a abordagem multicultural

Fuente: Elaboración propia

4. Planificação de uma gestão orientada para resultados de desenvolvimento com perspetiva multicultural

O Manual Operacional (MO) da Cooperação Ibero-Americana refere que os PIPA devem direcionar a sua planificação a partir da perspetiva da Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento (GoRD). A fim de contribuir para a qualidade técnica da configuração, o MO mandata que se favoreça a inclusão da perspetiva multicultural em todas as fases (formulação, planificação, implementação, acompanhamento e avaliação), o que envolve a articulação e o reconhecimento dos diferentes grupos etno-culturais e sócio-culturais como agentes e beneficiários das ações dos PIPA (MO, 2016:20). Por estas razões, a transversalização da perspetiva multicultural deve estar presente em toda a cadeia do processo de gestão, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

Como cada uma das etapas do processo de gestão poderá ter uma forma de abordagem particular, é recomendável que se realizem algumas perguntas orientadoras para verificar se as ações e os resultados propostos incluem a perspetiva multicultural. Caso se tenha realizado previamente uma análise ou diagnóstico sobre as características da diversidade cultural no âmbito do PIPA, a formulação destas perguntas pode depreender-se do referido trabalho.

Figura 4: formas de incorporação da perspetiva multicultural no processo de Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento

Etapas	Objetivos	Ferramentas
Formulação	<p>Políticas públicas que incorporam a perspetiva multicultural.</p> <p>Identificação da diversidade cultural no contexto da inscrição do PIPA e considerações sobre a perspetiva multicultural nas problemáticas que se pretendem resolver.</p> <p>Identificação da diversidade cultural que compõe o público ou sujeito destinatário do PIPA.</p> <p>Definição de objetivos específicos que pretendem reverter desigualdades associadas à diversidade cultural em torno do tema tratado pelo PIPA.</p> <p>Resultados e metas coerentes com esses objetivos que, efetivamente, revertam as desigualdades baseadas na diversidade cultural.</p>	<p>Mecanismos específicos de diagnóstico que facilitem a identificação de desigualdades baseadas na diferença cultural, nas necessidades e nas soluções a partir do ponto de vista cultural dos destinatários e que, simultaneamente, permitam prever possíveis afetações negativas à capacidade social de decisão sobre os seus elementos culturais, regionais, históricos e contemporâneos.</p> <p>Espaços de participação cidadã, nos quais construir sinergias e a articulação com agentes estratégicos para reverter desigualdades baseadas nas diferenças etno-culturais.</p>

Etapas	Objetivos	Ferramentas
Planificação	Incluir atividades que promovam os três princípios da perspectiva multicultural, sendo desejável que se atinja toda a cadeia de resultados aos três níveis: estratégico, tático e operacional.	Modelo de Gestão orientada para Resultados (GoRD)
Implementação	<p>Valorização da vasta diversidade cultural ibero-americana como recurso.</p> <p>Alargamento do alcance das ações do PIPA a todos os grupos etno-culturais e sócio-culturais vulnerados da população com que se trabalha.</p>	<p>Mesas de participação cidadã, instâncias de mediação intercultural, estratégias de sensibilização, inclusão da diversidade de línguas.</p> <p>Estratégias de comunicação que incluam um sistema de signos a partir da abordagem multicultural dos progressos, da visibilidade dos resultados e da desconstrução de sentidos comuns.</p> <p>Inclusão em espaços para a concepção, planeamento, implementação e acompanhamento de projetos de organizações representativas de grupos etnoculturais e socioculturais</p>
Acompanhamento e Avaliação	<p>Sistemas de indicadores sensíveis à diversidade cultural para medir os resultados da incorporação da abordagem multicultural.</p> <p>Sistemas de avaliação que integrem as perspetivas de grupos etno-culturais e sócio-culturais diversos.</p>	<p>Análise da evolução dos indicadores que referem a proteção, salvaguarda, transmissão e gestão do património cultural.</p> <p>Mesas de trabalho intersetorial. Incorporar testemunhos e inquéritos aos beneficiários das ações.</p>

Fonte: Elaboração própria

Atenção! As alterações podem ter impactos positivos ou negativos em torno da diversidade cultural. Nesta etapa, deve ter-se cuidado ao explicitar os resultados dos objetivos estratégicos, considerando o modo como estes terão impacto na realidade dos grupos etno-culturais e sócio-culturais que integram o âmbito de implementação de cada PIPA.

O MO prevê e recomenda a articulação entre todos os agentes do ecossistema ibero-americano, dos PIPA entre si e com outros organismos ibero-americanos. Além disso, incentiva-se a articulação com outros agentes não afetos à Cooperação Ibero-Americana. Neste ponto, os PIPA podem optar por associar-se com programas que trabalhem em temas semelhantes, com a finalidade de aplicar e reforçar a abordagem multicultural, ou com aqueles que tenham objetivos e sujeitos muito diferentes, a fim de se complementarem e aprenderem com a colaboração. De igual forma e com os mesmos fins, é possível fazer sinergias com organizações sociais, organismos internacionais e outros agentes ativos do setor em causa.

Planificação e implementação

A partir da formulação e após a implementação, o PIPA deverá desenvolver um Plano que inclua as atividades que serão executadas. Na altura de conceber uma calendarização, tal como pode ser um Plano Estratégico (PE) ou um Plano Operacional Anual (POA), é necessário estabelecer os resultados que se pretendem obter de acordo com os objetivos estratégicos previamente definidos. É neste ponto que a aplicação da perspetiva multicultural se começa a materializar em ações concretas que procurarão alcançar esses resultados e que posteriormente serão medidos através de indicadores.

Figura 5: Check list para a análise da qualidade na elaboração do POA

Princípio multicultural	Questões-chave	Sim/Não	Fonte Verific.
Reconhecimento das diferenças culturais	Os resultados previstos são culturalmente pertinentes? Respondem às aspirações e ao conceito de desenvolvimento dos diferentes grupos etno-culturais e sócio-culturais destinatários do PIPA?		
	Os compromissos acordados para a execução do PIPA refletem os interesses e as prioridades dos grupos etno-culturais e sócio-culturais?		
Diálogo intercultural e justiça social	Foram definidos resultados destinados a diminuir as barreiras de acesso às ações dos PIPA de todos os grupos etno-culturais e sócio-culturais?		
	Os diferentes níveis de planificação (estratégica, tática e operacional) orientam-se para fazer avançar a criação de mecanismos que revertam as desigualdades baseadas na diversidade cultural dentro do tema trabalhado pelo PIPA?		
	Atribuíram-se recursos suficientes para adequar as intervenções às particularidades dos grupos etno-culturais e sócio-culturais?		
Diversidade cultural para o desenvolvimento	Os resultados estão adaptados à obtenção de uma maior justiça social, a fim de reverter desigualdades e a favor de um maior desenvolvimento humano que contemple a diversidade dos grupos etno-culturais e sócio-culturais? Inclui-se uma abordagem de direitos humanos, de igualdade e não discriminação?		
	Propõem-se mecanismos corretores que revertam os efeitos provocados pelas situações de maior vulnerabilidade, discriminação ou violação dos direitos humanos, por aspetos relacionados com a particularidade etno-cultural e sócio-cultural de algum grupo?		
	Dispõe-se de recursos de apoio para a aplicação da abordagem de diversidade cultural em todas as fases de planificação da Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento?		
	Contemplam-se mecanismos de participação cidadã e de organismos representativos da diversidade cultural da região nas diferentes etapas do processo (planificação, implementação e avaliação)?		

Fonte: Elaboração própria

¹O processo de formulação é abordado pormenorizadamente no guia.

Há algumas perguntas orientadoras que podem ser colocadas durante a implementação, para que, ao longo do processo, possamos verificar se estamos na via de obter os resultados esperados. Como sugestão, apresenta-se a seguir uma lista de possíveis exemplos:

1. Implementam-se políticas de ação afirmativa para a participação em concursos e/ou ações dos grupos etno-culturais e/ou sócio-culturais vulnerados?
2. Desenvolvem-se ações de comunicação diferencial e mediação cultural para a adaptação das propostas à identidade cultural das comunidades?
3. Valorizam-se alguns conhecimentos e práticas sobre as formas de desenvolvimento dos grupos etno-culturais que subscrevem a filosofia do “Bem viver”?

Na etapa de implementação, poderão vir a incorporar-se ferramentas trabalhadas no guia e incluídas nas figuras 3 e 4 deste anexo, como formas de implementação das ações intentadas na etapa de planificação. Nos casos em que a planificação do PIPA inclua resultados esperados específicos associados à inclusão da abordagem multicultural, a implementação contará com caminhos claros a tomar. Nestes casos, também se contará com indicadores claros para poder realizar o acompanhamento das atividades e o impacto na cadeia de resultados desejados.

Algumas das ações a executar estarão relacionadas com alargar o alcance dos grupos etno-culturais e sócio-culturais vulnerados com os quais o programa se articula ou com aumentar a participação destes grupos nas atividades propostas. Nestes casos, a aplicação de quotas mínimas ou critérios de ação afirmativa são uma ferramenta muito eficaz e simples de estabelecer nos concursos e permitem a construção de indicadores de fácil validação a partir do princípio do *reconhecimento das diferenças culturais*.

Figura 6: ações e instrumentos a partir do reconhecimento das diferenças culturais:

Resultado esperado	Ações	Ferramentas
Aumentou a participação de afrodescendentes/ pessoas LGBTQ+ nas ações do PIPA	Políticas de ação afirmativa para a participação dos grupos escolhidos nos concursos.	Inclusão de quotas mínimas nos regulamentos dos concursos. Atribuição de pontos extra para pessoas que se declarem afrodescendentes ou pertencentes à comunidade LGBTQ+.

Fonte: Elaboração própria

Outras ações terão de levar em conta as diferenças culturais a partir do princípio do diálogo intercultural e da justiça social. Estas ações deverão necessariamente considerar recursos para adaptar as atividades à particularidade dos grupos etno-culturais. As atividades de comunicação do PIPA são o espaço por excelência para este tipo de ações, mas também se podem incluir algumas atividades de mediação cultural que possam facilitar o acesso e a apropriação por parte destes grupos. partes de estos grupos.

Figura 7: ações e instrumentos a partir do princípio do diálogo intercultural e justiça social:

Resultado esperado	Ações	Instrumentos
Incorporaram-se comunidades indígenas na definição, implementação e avaliação de uma política pública de Segurança Rodoviária integral e inclusiva.	Ações de comunicação diferencial e mediação cultural para adaptar as propostas à identidade cultural das comunidades.	Cartazes, vídeos e peças de difusão nas línguas mãe das comunidades envolvidas. Ações de intervenção coerentes com a identidade cultural das comunidades envolvidas.
Incorporaram-se grupos migrantes ou comunidades deslocadas devido a conflitos nos serviços de assistência jurídica gratuita dos países recetores.		

Fonte: Elaboração própria

Figura 8: ações e instrumentos a partir do princípio da diversidade cultural para o desenvolvimento:

Resultado esperado	Ações	Instrumentos
Integrou-se o conceito de “Bem viver” no desenvolvimento de linhas de investigação sobre desenvolvimento sustentável no sistema científico ibero-americano.	Valorização dos conhecimentos e práticas sobre as formas de desenvolvimento dos grupos etno-culturais que subscrevem a filosofia do “Bem viver”.	Realização de atividades com intelectuais pertencentes aos grupos etno-culturais que subscrevem a filosofia do “Bem viver”. Publicação de dossiers específicos sobre o tema. Promoção de parcerias estratégicas para a promoção de linhas de investigação que integrem o conceito de “Bem viver” como estratégia para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaboração própria

Acompanhamento e Avaliação

A construção de um bom sistema de indicadores é fundamental para monitorizar e autoavaliar o processo de implementação do plano. Mas, para que estes indicadores sejam efetivos, devem estar ajustados e ser relevantes quanto aos resultados previstos. Por este motivo, aplicar a abordagem multicultural envolve necessariamente incluir indicadores que apresentem esta perspetiva para poder determinar a que princípio se adere na hora de definir quais são os resultados que se pretendem alcançar.

Atenção! É desejável que o processo de incorporação da perspetiva multicultural inclua uma diversidade de opiniões e decisões dos diferentes grupos etno-culturais e sócio-culturais na avaliação do projeto e na tomada de decisões relacionadas com os resultados. É sempre necessário ter em conta que os indicadores utilizados pelo PIPA devem ser culturalmente pertinentes em termos de reconhecimento da diversidade cultural.

Figura 9: Possíveis estratégias de inclusão da abordagem na etapa de avaliação e acompanhamento.

Princípio	Ferramentas	Etapas de aplicação			
		Formulação	Planificação	Implementação	Acompanhamento e avaliação
Reconhecimento	Inclusão de indicadores sensíveis à abordagem multicultural	X	X		X
	Discriminação positiva em concursos e ações		X	X	
	Construção de mapeamentos de visibilidade	X	X	X	
	Análise de peças de comunicação a partir da abordagem multicultural			X	X
Diálogo intercultural	Introdução de documentos bilingues ou plurilingues		X	X	X
	Sistematização ou inclusão de saberes de grupos etno-culturais ou sócio-culturais vulnerados		X	X	X
	Inclusão de grupos etno-culturais ou sócio-culturais vulnerados em instâncias de tomada de decisões	X	X	X	X
Desenvolvimento	Indicadores sensíveis ao Desenvolvimento Sustentável a partir da abordagem multicultural	X	X		X
	Inclusão de comissões ou de observatórios constituídos por comunidades etno-culturais e sócio-culturais vulneradas			X	X

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XI

Incorporação da Perspetiva de Não Discriminação

Es importante tener en cuenta que el Manual Operativo requiere el cumplimiento de 3 enfoques transversales: género, multiculturalidad y no discriminación. Al aplicar cualquiera de estos enfoques, deberá considerarse su interseccionalidad con los otros 2.

A partir do *Guia para a transversalização do Princípio de Não Discriminação*, apresenta-se este anexo que reúne conceitos básicos fundamentais e orientações práticas para facilitar aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos a inclusão da igualdade plena e efetiva de todas as pessoas, sem qualquer distinção, no ciclo de gestão dos PIPA. O Guia está disponível no link <https://www.segib.org/guia-no-discriminacion>

1. Quadro conceptual e regulamentar

O Princípio de Não Discriminação

A discriminação pressupõe que certas pessoas, grupos ou coletivos recebam um tratamento menos favorável ou sofram de uma desvantagem particular devido a alguma circunstância pessoal ou social. Assim, a discriminação pode relacionar-se com uma deficiência, pertença a uma minoria, idade, orientação sexual, condição de migrante, religião, convicções, etc.

A Observação Geral nº 18 do Comité de Direitos Humanos das Nações Unidas define o termo discriminação da seguinte forma: “[...] qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, situação económica, nascimento ou qualquer outra condição social, que tenha como objetivo ou como efeito destruir ou comprometer o reconhecimento, o gozo ou o exercício, em condições de igualdade, dos direitos do homem e das liberdades fundamentais de todas as pessoas.” Portanto, a discriminação pode ser entendida como o facto de fazer distinções entre pessoas ou grupos baseando-se em características próprias dessas pessoas ou coletivos. A sua consequência evidente é a privação dos mesmos direitos e oportunidades que outros possuem.

Face a esta realidade, o princípio de Não Discriminação vela pela igualdade de direitos e pelo reconhecimento da dignidade de todas as pessoas. Foi estabelecido como um princípio fundamental da condição humana na Carta dos Direitos Humanos de 1948.

A discriminação pode ocorrer por motivos de género, etnia e religião, ou pela violação de direitos básicos. Nessa perspetiva, e considerando o contexto em que os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos operam, os principais coletivos que se podem identificar em situação de “discriminação” são:

- População indígena e afrodescendente.
- Pessoas com deficiência.
- Basear-se na orientação sexual e identidade de género: homossexuais, transexuais e outras identidades.
- Migrantes.

Neste ponto é necessário considerar o conceito de “minoria”, intrinsecamente relacionado com os coletivos atrás mencionados e definido pelas N.U. como “um grupo quantitativamente inferior ao resto da população de um Estado, com uma posição não dominante, cujos membros têm características diferentes, tais como podem ser a etnia, religião ou língua...”. De qualquer modo, quer por circunstâncias de diferença quer minoritárias, o objetivo deste guia é a inclusão e participação de todas as pessoas em qualquer PIPA, partindo do princípio da Igualdade de Direitos.

Por outro lado, é importante considerar que as condições de pobreza e desigualdade aumentam as condições de vulnerabilidade de todos os coletivos em situação de discriminação, limitando ainda mais as oportunidades de acesso equitativo aos serviços e à participação.

Também é indispensável recordar que, embora não sendo um coletivo minoritário, as mulheres sofrem discriminação de forma generalizada, pelo que será necessário aplicar a abordagem de género no trabalho com os diferentes coletivos identificados, sendo este um tema especificamente abordado no Guia para a transversalização da perspectiva de género nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana, disponível no link <https://www.segib.org/guia-transversalizacion-genero>

Abordagens para a integração do Princípio de Não Discriminação

Existem duas abordagens para tratar o princípio de Não Discriminação, que se têm vindo a complementar ao longo do tempo. Em primeiro lugar, por ordem cronológica, a abordagem de inclusão que confere ao Estado a principal responsabilidade de criar condições e ações positivas para a igualdade de oportunidades de todas as pessoas. Neste caso, a abordagem de direitos prevê que o Estado tem a obrigação de garantir que se cumprem os direitos de todas as pessoas em condições de igualdade.

Desta forma, a primeira abordagem parte da responsabilidade do Estado em promover as condições para que a liberdade e a igualdade das pessoas sejam reais e efetivas, garantindo a eliminação de obstáculos e barreiras e assegurando a igualdade de oportunidades nas políticas, programas e projetos.

O Princípio de Não Discriminação é transversal a todas as intervenções, significando isso que qualquer projeto e política pública deve favorecer de maneira inclusiva a garantia de participação por forma a proteger os coletivos mais vulneráveis e os seus direitos, nem sempre por eles reconhecidos.

A segunda abordagem para a transversalização do princípio de Não Discriminação, foi promulgada pelas Nações Unidas e focaliza-se nos Direitos Humanos (DH), o que significa que qualquer forma de discriminação representa uma negação do exercício dos direitos devido a barreiras físicas, relacionais, jurídicas... As chaves para a abordagem dos direitos humanos são a autonomia, a independência e a liberdade, orientadas para o reconhecimento e exercício dos direitos humanos, em particular das pessoas que se encontram em situação de maior vulnerabilidade. Em suma, trata-se de fomentar relações baseadas na igualdade, no respeito e na não discriminação.

Quadro regulamentar internacional

Como membros das Nações Unidas e participantes de outras instâncias regionais como a OEA ou a CE, os países da Conferência Ibero-Americana são signatários de inúmeros tratados, convenções e

declarações que constituem o quadro regulamentar a partir do qual se promulgaram leis, políticas e programas inclusivos no que respeita à Não Discriminação.

A seguir, apresenta-se um resumo do quadro regulamentar básico em matéria de Não Discriminação de que os países da Conferência Ibero-Americana são signatários e que, portanto, constituem as referências básicas para a transversalização do Princípio de Não Discriminação em todo o ciclo da política e dos seus programas:

Referência Regulamentar	Org. intl. promotor	Objetivo principal	Países ibero-americanos signatários
Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)	ONU	Direitos humanos fundamentais que devem ser protegidos em todo o mundo e para todos por igual.	Argentina, Andorra, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, R. Dominicana, Uruguai e Venezuela
Declaração da Reunião de Alto Nível sobre o Estado de Direito (2012)	ONU	Compromisso para com o Estado de direito e a sua importância central para o diálogo político e a cooperação entre todos os Estados e para o futuro desenvolvimento dos três pilares principais das NU: paz, segurança internacional, direitos humanos e desenvolvimento.	Argentina, Andorra, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, R. Dominicana, Uruguai e Venezuela
Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (2015)	ONU	Resolução que procura a erradicação da pobreza e a promoção de um desenvolvimento sustentável. A Agenda propõe 17 Objetivos com 169 metas de caráter integrado e indivisível que abarcam as esferas económica, social e ambiental sob o ponto de vista dos Direitos.	Argentina, Andorra, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Espanha, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, R. Dominicana, Uruguai e Venezuela
Convenção Americana sobre Direitos Humanos (1969)	OEA	Os Estados Americanos comprometem-se a respeitar os direitos e as liberdades nela reconhecidos e a garantir o livre e pleno exercício a todas as pessoas que estejam sujeitas à sua jurisdição, sem qualquer discriminação por motivos de raça, cor, sexo, língua, religião, opiniões políticas ou de qualquer outra natureza, origem nacional ou social, situação económica, nascimento ou qualquer outra condição social.	Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, R. Dominicana, Uruguai e Venezuela

Referência Regulamentar	Org. intl. promotor	Objetivo principal	Países ibero-americanos signatários
Carta Democrática Interamericana (2001)	OEA	Considera, entre outros, elementos essenciais da democracia representativa, o respeito pelos DH e liberdades fundamentais; o acesso ao poder e ao seu exercício em conformidade com o Estado de direito; a realização de eleições periódicas, livres, justas e baseadas no sufrágio universal e secreto como expressão da soberania do povo; o regime plural de partidos e organizações políticas; e a separação e independência dos poderes públicos.	Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, R. Dominicana, Uruguai e Venezuela
Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos Humanos e das Liberdades Fundamentais	UE	O artigo 14º especifica: "O gozo dos direitos e liberdades reconhecidos na presente Convenção deve ser assegurado sem quaisquer distinções, tais como as fundadas no sexo, raça, cor, língua, religião, opiniões políticas ou outras, a origem nacional ou social, a pertença a uma minoria nacional, a riqueza, o nascimento ou qualquer outra situação".	Espanha e Portugal

2. Principais orientações para a transversalização do Princípio de Não Discriminação nos PIPA

2.1. Quadro geral: níveis de transversalização

Tomando como ponto de partida a situação de cada um dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e os seus objetivos e desafios, bem como a fase do ciclo de planificação em que se encontram, podemos considerar três níveis de transversalização, de menor para maior inclusão.

Em cada um dos níveis há um elemento fundamental baseado no princípio de Igualdade e Direitos que se traduz na transversalização progressiva do Princípio de Não Discriminação. Trata-se de progredir da integração formal da não discriminação nos PIPA (nível mínimo), para realizar atividades positivas que obtenham como resultado as oportunidades de acesso em condições de igualdade (nível médio), terminando por incluir resultados específicos que fomentem a participação dos coletivos discriminados (nível alto).

Desta forma, podemos dizer que o nível de transversalização nos dá informações sobre a intencionalidade transformadora do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito. De menos para mais, estes são os 3 níveis de transversalização:

1. Incluir a visão de Não Discriminação, bem como a sua terminologia e dar visibilidade à realidade dos coletivos em situação de discriminação. O objetivo é o de introduzir nos PIPA, pelo menos os conceitos e a terminologia que tornem mais visível uma consciência e um conhecimento mínimo da existência de coletivos discriminados, reconhecendo as dificuldades/barreiras existentes de acesso às atividades dos PIPA. A este nível é fundamental que os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos realizem atividades específicas de diagnóstico que tornem visível e reconheçam a realidade no que respeita ao acesso dos coletivos em situação de exclusão às suas atividades. Também é importante contar com registos, censos e linhas de base sobre o estado dos coletivos em situação de Discriminação.

2. Integrar ações positivas e medir com indicadores a extensão da inclusão dos coletivos discriminados nas atividades dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos. O objetivo é o de incluir a partir da planificação dos PIPA, atividades e indicadores que eliminem barreiras para obter resultados que contribuam para a Igualdade de todos os coletivos.

3. Fomentar a participação dos coletivos excluídos em todo o ciclo de gestão do projeto, bem como nas suas atividades específicas. O objetivo é o de alcançar a Igualdade material na participação das atividades propostas pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, estabelecendo diálogos com os coletivos que representam os direitos dos grupos mais vulneráveis por discriminação. Este nível representa uma integração plena do Princípio de Não Discriminação e expressa o conteúdo da Igualdade através das ações concretas de participação.

Explicados os 3 níveis de transversalização da abordagem de Não Discriminação, apresentam-se a seguir orientações práticas e ferramentas que permitam integrá-la na gestão dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

2.2. Transversalização no ciclo de gestão dos PIPA

Todos os programas se enquadram num ciclo de gestão com dimensões complementares entre si.

Orientação 1. Transversalização na planificação estratégica

Situamo-nos no nível político, que conecta as instituições que fazem parte dos PIPA e que orienta todas as equipas e as suas ações. Neste nível, acordam-se a missão e a visão, tomando decisões a médio prazo e identificam-se os resultados que queremos obter para transformar e impactar a realidade concreta à qual se irá dirigir o Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito. Quanto a esta dimensão, será essencial que a visão a nível político parta de uma consciência clara da situação dos coletivos excluídos e vulneráveis para poder incluir a igualdade de direitos de todas as pessoas como princípio básico da planificação estratégica.

Passos	Em que consiste	Ação concreta
Compromisso político na planificação estratégica	Tomada de consciência e reconhecimento dos direitos, igualdade e condições dos coletivos, bem como das dificuldades do meio (eliminar barreiras).	Exige-se um compromisso, em pelo menos duas áreas essenciais: na estratégica e na da liderança para tornar efetivo o compromisso, não só com o cumprimento da regulamentação internacional e nacional, mas também aplicando políticas de não discriminação e igualdade de oportunidades e ações positivas a todos os níveis. No Plano Estratégico, elementos fundamentais como a Visão e os Objetivos estratégicos/gerais devem integrar a abordagem inclusiva e de direitos.

Exemplo:

No Programa para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul podemos formular o seguinte Objetivo Geral ou Missão: “A missão do Programa para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul é a de reforçar a Cooperação Sul-Sul no âmbito Ibero-Americano, promovendo os seus valores e princípios de forma a contribuir eficazmente para o desenvolvimento dos países com a participação de todas as pessoas em condições de igualdade”.

No caso dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que iniciam os seus trabalhos ou que concebem a sua planificação plurianual, deverão incluir-se critérios de visibilidade da realidade dos coletivos em situação de discriminação, bem como ações positivas para a sua inclusão e participação equitativa neles. Para isso, recomenda-se que a abordagem de Gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento (GoRD) se oriente para a igualdade de direitos e a participação dos coletivos em situação de discriminação na cadeia de resultados dos PIPA.

Passos	Em que consiste	Ação concreta
Integração na gestão orientada para Resultados de Desenvolvimento	Incluir na cadeia de mudança, resultados dirigidos a alcançar a inclusão e a participação dos coletivos em situação de discriminação.	Medidas de ação positiva: incluir atividades de tratamento preferencial para as pessoas que se encontram em situação de desvantagem. Propor ações que favoreçam a participação e a acessibilidade equitativa, eliminando, por exemplo, barreiras físicas para o acesso às atividades do programa.

Exemplo:

No Plano Ibero-Americano de Alfabetização e Aprendizagem ao Longo da Vida poderá transversalizar-se o princípio de Não Discriminação em diferentes elementos da planificação do seguinte modo:

Objetivo geral:

“Oferecer à população em situação de maior vulnerabilidade e exclusão oportunidades de aprendizagem de qualidade ao longo da vida”.

Resultados:

“Consolidou-se a alfabetização com programas inclusivos de ensino básico”.

“Aumentou-se a percentagem de participação e acesso equitativo de coletivos vulneráveis em programas de alfabetização e educação de pessoas jovens e adultas”.

Orientação 2. Transversalização na planificação operacional

Referimo-nos à altura de conceber o Plano Operacional Anual (POA) para alcançar os objetivos do PIPA a curto prazo, com recursos concretos, estabelecendo claramente o que vamos a fazer, como, para quem e com quem, quando e com que recursos.

Todos os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos têm uma lógica de intervenção que responde aos desafios identificados na sua conceção, que será aquela que marcará a fase de implementação e acompanhamento. Considerando tanto a lógica vertical quanto a horizontal, será importante que as seguintes componentes sejam contempladas na formulação:

Passos	Em que consiste	Ação concreta
Transversalização na lógica vertical da planificação	De cima para baixo, em cada um dos elementos de planificação da matriz: objetivos, resultados, linhas de ação.	<p>Trata-se de que todos os elementos da Matriz de Planificação integrem de forma coerente o Princípio de Não Discriminação:</p> <p>Objetivos: impacto e transformações da realidade que tornem mais visível e considerem as dificuldades de participação dos coletivos excluídos.</p> <p>Resultados: planificar e implementar ações que introduzam alterações na realidade da participação dos coletivos em situação de discriminação.</p> <p>Ações: formular e implementar ações positivas que eliminem barreiras e favoreçam a participação de todos os coletivos nas atividades do Programa, Iniciativa e Projeto Adstrito.</p>

Vejamos no exemplo do Plano Operacional Anual do Programa Ibercultura Viva como integrar o Princípio de Não Discriminação na lógica de intervenção vertical:

Nível de planificação	Integração vertical
Objetivos	Objetivo Estratégico 1. Impulsionar e fortalecer o desenvolvimento de políticas culturais inclusivas de base comunitária nos países do Espaço Ibero-Americano.
Resultados	Pessoas que trabalham na gestão e promoção de políticas culturais, formadas a nível universitário em políticas culturais de base comunitária, com abordagem de Não Discriminação.
Linhas de ação / Atividades	Implantação de um programa de formação sobre políticas culturais de base comunitária, em que se incluem ações positivas para criar oportunidades de acesso e participação a pessoas em situação de exclusão.

Passos	Em que consiste	Ação concreta
Transversalização na lógica horizontal da planificação	Trata-se de formular indicadores para cada um dos elementos da planificação que desagreguem e meçam o alcance nos coletivos em situação de discriminação.	Prever Indicadores desagregados para os objetivos, resultados e linhas de ação que permitam medir e recolher informações acerca de como os coletivos em situação de discriminação participam no programa.

Continuemos com o exemplo do Programa Ibercultura Viva:

Nível de planificação	Integração transversal. Indicadores
Objetivos Impulsionar e fortalecer o desenvolvimento de políticas culturais de base comunitária nos países do Espaço Ibero-Americano.	Indicador: Número de políticas culturais de base comunitária criadas com abordagem inclusiva. Esta medição deve analisar os coletivos aos quais se dirigem as políticas, as ações positivas que se incluem para o acesso das pessoas mais vulneráveis, a participação no ciclo da política de coletivos que representam esses grupos...
Resultados: Pessoas que trabalham na gestão e promoção de políticas culturais, formadas a nível universitário em políticas culturais de base comunitária.	Indicador: Número de pessoas com aproveitamento no curso de especialização. Será importante incluir perguntas específicas sobre a abordagem de Não Discriminação correspondentes à formação lecionada a esse respeito, incorporando para isso, novos indicadores. Neste ponto, poderão categorizar-se as pessoas que fazem o curso e, por outro lado, o conteúdo sobre o qual se formaram. Por exemplo, o objetivo do PIPA pode ser fortalecer capacidades em diferentes disciplinas de pessoas com deficiência, coletivo LGBTBI, etc... e, por outro lado, formar em geral as pessoas em temas de Não Discriminação. Podem medir-se as duas coisas, dependendo dos objetivos e do nível de maturidade do PIPA neste âmbito.
Atividades: Implantação de um programa de formação sobre políticas culturais de base comunitária.	Indicador: Número de bolsiros com aproveitamento no curso. Neste ponto há dois tipos de medições. A primeira sobre quantos desses bolsiros fazem parte de algum coletivo em situação de vulnerabilidade ou exclusão; e a segunda, a de assegurar que os critérios para ter aproveitamento no curso incluam conhecimentos relacionados com a transversalização do Princípio de Não Discriminação.

Passos	Em que consiste	Ação concreta
Participação dos coletivos excluídos	O objetivo é que os coletivos excluídos por motivos de deficiência, etnia, género... possam participar ativamente no desenvolvimento dos PIPA e nas suas ações.	Participação e diálogo com coletivos e organizações sociais. Tomada de decisões e a sua implementação nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

Consideremos o exemplo do Programa Iber-Rotas. Um dos seus resultados é: *"Favoreceu-se a participação cultural das pessoas migrantes no acesso e produção cultural"*. Neste caso, trata-se de incluir ações positivas que garantam a participação deste coletivo em situação de dupla exclusão, por serem migrantes e terem uma deficiência. Poderemos equacionar uma ação que seja: reuniões de coordenação com organizações representantes de pessoas com deficiência.

Orientação 3. Dirigida a PIPA com convites, concursos e ações de formação.

No caso dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que publiquem convites à apresentação de propostas de auxílio para projetos, organizem concursos ou desenvolvam atividades de formação, será importante ter em conta as seguintes normas:

a) Na redação dos convites/concursos/propostas de formação deve contemplar-se claramente a terminologia adequada, uma linguagem inclusiva e os critérios de avaliação relativos à inclusão da Não Discriminação como princípio básico.

b) Na avaliação das propostas, deverá considerar-se um critério de exclusão a não consideração do princípio de Não Discriminação.

c) As propostas devem incluir, pelo menos, uma das principais ações contempladas neste anexo nos níveis estratégico, programático e operacional.

d) A web, a plataforma de candidatura e os documentos dos convites/ concursos/cursos de formação, bem como as comunicações, devem utilizar critérios de acessibilidade universal que garantam o acesso à informação, a formulação e o acompanhamento dos projetos para todas as pessoas.

e) Priorizar de forma positiva e equitativa o acesso aos convites/concursos/cursos de formação a pessoas em situação de exclusão.

f) Dar prioridade aos projetos que considerem entre os seus critérios a participação de coletivos vulneráveis ou a integração de ações positivas para a equidade de oportunidades.

No caso dos cursos de formação realizados pelos PIPA, também será importante que incluam módulos ou sessões centradas na realidade dos coletivos excluídos, bem como na abordagem da igualdade e nos direitos e ações positivas que se podem apoiar para favorecer as oportunidades de acesso em condições de equidade para todas as pessoas.

3. Autodiagnóstico para verificar a incorporação do princípio de Não Discriminação nos PIPA

Para verificar o nível de transversalização do princípio de Não Discriminação em que se encontra cada Programa, Iniciativa e Projeto Adstrito, oferece-se uma lista com perguntas relacionadas com todo o ciclo de planificação. Esta ferramenta de autodiagnóstico permitir-nos-á determinar se o PIPA se situa no nível baixo, médio ou alto (ver ponto 2.1 deste Guia: *Quadro geral: níveis de transversalização*).

Categoria	Pergunta de verificação	SIM	NÃO	Fonte de verificação
Compromisso político	Existe conhecimento e sensibilização por parte das pessoas responsáveis pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos sobre a realidade da Discriminação relacionada com os objetivos do PIPA? Existe algum documento do PIPA onde se reflita essa realidade e o compromisso político a esse respeito? Diagnósticos, censos, linhas de base...			

Categoria	Pergunta de verificação	SIM	NÃO	Fonte de verificação
Compromisso político	<p>Existe conhecimento e sensibilização por parte das pessoas responsáveis pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos sobre a realidade da Discriminação relacionada com os objetivos do PIPA?</p> <p>Existe algum documento do PIPA onde se reflita essa realidade e o compromisso político a esse respeito? Diagnósticos, censos, linhas de base...</p>			
Integração na gestão por resultados	<p>Os objetivos e resultados integram a terminologia e a visão própria da abordagem inclusiva, baseada na igualdade de oportunidades e direitos para todos por igual?</p> <p>O PIPA garante o acesso igualitário dos resultados a todos os coletivos?</p> <p>Existem dados sobre como se facilita o acesso de grupos vulneráveis aos resultados do PIPA?</p>			
Integração nas ações e indicadores	<p>O PIPA integra medidas positivas para favorecer a inclusão nas suas atividades de pessoas com deficiência, tais como a eliminação de barreiras físicas, acesso à informação e outras ações positivas para a inclusão de coletivos excluídos...?</p> <p>O PIPA tem indicadores desagregados para poder verificar que coletivos acedem e participam nas ações?</p>			
Integração no orçamento	<p>Previu-se e/ou executou-se alguma rubrica orçamental para implementar ações positivas a favor da inclusão dos coletivos em situação de discriminação?</p>			
Nível de participação dos coletivos	<p>O PIPA inclui ações de participação com os coletivos discriminados e as organizações que os representam?</p> <p>Foram identificadas as causas que limitam a participação no PIPA dos coletivos discriminados?</p> <p>A gestão do PIPA tem mecanismos para a tomada de decisões inclusivas?</p>			
Acompanhamento	<p>O PIPA inclui parcerias estratégicas com organismos e organizações que representam os direitos dos coletivos discriminados?</p> <p>Realizam-se ações de monitorização para verificar que se implementa tudo o que se planifica relativamente à transversalização do princípio de Não Discriminação?</p>			
Avaliação	<p>Foi prevista e implementada alguma ação específica de avaliação de resultados das ações positivas para a inclusão de todos os coletivos e a sua participação?</p>			
Total		X	X	

Nível de transversalização¹:

NÍVEIS	SIM
Nível baixo	Entre 1 e 3
Nível médio	Entre 4 e 8
Nível alto	Mais de 8

¹ Caso não se responda "SIM" a nenhuma das questões, podemos concluir que o Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito está à margem da transversalização do Princípio de Não Discriminação.

4. Recomendações finais para a aplicação do Princípio de Não Discriminação nos PIPA

Os Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos têm uma oportunidade única para promover ações positivas que garantam o acesso e a participação de qualquer coletivo que, pela sua condição física, étnica, religiosa, etc. fique excluído dos mesmos, conseguindo assim ser mais inclusivos e promover a igualdade de direitos e oportunidades.

Tendo em consideração cada um dos passos para a transversalização do Princípio de Não Discriminação e o atual nível em que os Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos se encontram, fazem-se as seguintes recomendações políticas, estratégicas e técnicas:

a) Incluir o princípio de acessibilidade como requisito necessário para que as pessoas em situação de discriminação possam ter acesso e usufruir de todos os projetos e ações, participando de forma equitativa e exercendo os seus direitos.

b) Fomentar a disponibilidade dos serviços e apoiar a autonomia e inclusão das pessoas que sofram qualquer tipo de circunstância de exclusão, a fim de poderem beneficiar de todas as políticas e programas em igualdade de condições.

c) Realizar ações de tomada de consciência através de formação para que as pessoas encarregadas dos PIPA e os funcionários públicos levem em conta o Princípio de Não Discriminação e as suas ações positivas ao conceberem e aplicarem qualquer projeto ou concurso, na medida em que estes são indispensáveis para atender às exigências e necessidades específicas das pessoas discriminadas.

d) Implementar diagnósticos sobre a situação de discriminação e os coletivos com maiores dificuldades de acesso ao Programa, Iniciativa ou Projeto Adscrito para analisar as suas causas, dialogar com instituições e organizações que representem os seus interesses e, a partir do referido conhecimento, planificar ações positivas específicas.

e) Avaliar a transversalização em cada nível, nas ferramentas de planificação, na obtenção de resultados e no impacto do PIPA a partir da Não Discriminação.

f) Promover a partir dos PIPA, a existência de um quadro legislativo que proíba a discriminação em todas as suas formas e nas diferentes esferas de trabalho dos Programas, Iniciativas e Projetos Adscritos.

ANEXO XII

Formulário de orçamento para um Programa ou Iniciativa

RECEITAS	Receitas financeiras	€/USD	Recursos valorizados	€/USD	TOTAL
Quotas/Contribuições ordinárias (Países Ibero-Americanos)	País 1	0,00	País 1	0,00	
	País 2	0,00	País 2	0,00	
	País 3...	0,00	País 3...	0,00	
Quotas/Contribuições extraordinárias (Países Ibero-Americanos)	País 1	0,00	País 1	0,00	
	País 2...	0,00	País 2...	0,00	
Contribuições de outros financiadores (países Não ibero-americanos, membros da Comissão Consultiva, organismos internacionais, empresas...)	a)	0,00	a)	0,00	
	b)	0,00	b)	0,00	
	c)...	0,00	c)...	0,00	
Remanescente		0,00			
Rendimentos financeiros		0,00			
Total Receitas					

RECEITAS	Receitas financeiras	€/USD	Recursos valorizados	€/USD	TOTAL
Despesas em Atividades (por Linhas de Ação)					
Linha de Ação 1	Seminários e workshops	0,00		0,00	
	Fundo concursável	0,00		0,00	
	Assistências Técnicas	0,00		0,00	
	Formação	0,00		0,00	
	Viagens e Ajudas de Custo	0,00		0,00	
	Estudos, investigações, diagnósticos	0,00		0,00	
	Publicações	0,00		0,00	
	Aluguer de salas	0,00		0,00	
	Difusão e campanhas	0,00		0,00	
	Serviços técnicos (som, tradução...)	0,00		0,00	
	Outros...	0,00		0,00	

RECEITAS	Receitas financeiras	€/USD	Recursos valorizados	€/USD	TOTAL
Despesa Operacional /máximo 15%					
Unidade Técnica (pessoal e consultores)		0,00			
Reuniões Conselho Intergovernamental		0,00			
Comissão Entidade Gestora Recursos		0,00			
Fornecimentos		0,00			
Outros (Especificar)		0,00			
Total Despesas		0,00			
Fundo de reserva (Opcional. Recomenda-se 10% do orçamento)		0,00			
DIFERENÇA ENTRE RECEITAS-DESPESAS:		0,00			

Ao preencher a informação, será necessário incluir dados sobre as rubricas a que se faz referência e que ofereçam clareza ao orçamento. Por exemplo, caso se orçamentem "Estudos", é necessário especificar quais.

ANEXO XIII

Diretrizes para a Elaboração do Regulamento de um Programa ou Iniciativa

Este Anexo esclarece os conteúdos mínimos que deverá ter o Regulamento de um Programa ou Iniciativa. De qualquer forma, a SEGIB dará apoio a qualquer Programa/Iniciativa que necessite dele para a elaboração do seu Regulamento.

O Conselho Intergovernamental de qualquer Programa e Iniciativa deve elaborar e aprovar um **Regulamento** que estabeleça os seus órgãos de decisão e gestão, descreva as suas funções e estabeleça os procedimentos e regras básicas para o seu funcionamento.

O Regulamento costuma organizar-se em capítulos, cada um dos quais é formado por um número determinado de artigos. Considera-se que o Regulamento deve integrar, pelo menos, os capítulos seguintes:

- Capítulo 1. Objetivos do Programa/Iniciativa
- Capítulo 2. Estrutura organizativa do Programa/Iniciativa
- Capítulo 3. Contributos dos países e Administração dos recursos
- Capítulo 4. Disposições finais

Capítulo 1. OBJETIVOS DO PROGRAMA/INICIATIVA

Este capítulo seria uma breve introdução ao Programa/Iniciativa objeto do Regulamento, que pode conter:

Artigo 1. Os **objetivos** gerais e estratégicos do Programa ou Iniciativa.

Artigo 2. Dados básicos referentes à sua **constituição**: entidade e data de aprovação.

Capítulo 2. ESTRUTURA ORGANIZATIVA DO PROGRAMA/INICIATIVA

É o capítulo mais longo do Regulamento porque deve conter, em pormenor, a estrutura organizativa completa do Programa/Iniciativa:

Artigo 1. O primeiro artigo especificará a **estrutura orgânica acordada** para o Programa/Iniciativa que, obrigatoriamente, deverá contar com um Conselho Intergovernamental e uma Unidade Técnica. De forma opcional, o Programa/Iniciativa poderá ser dotado de um Comité Executivo, uma Comissão Consultiva ou alguma outra entidade que o Conselho Intergovernamental considere pertinente para a concretização dos objetivos programados.

Estabelecida a estrutura do Programa/Iniciativa, os Artigos seguintes destinar-se-ão a descrever as características e funções de cada uma dessas entidades.

Artigo 2. Conselho Intergovernamental

Este artigo deverá definir, pelo menos, os aspetos seguintes:

1. Funções do Conselho Intergovernamental: que, como máxima autoridade do Programa/Iniciativa, deve tomar decisões sobre a organização e funcionamento do mesmo.

2. Membros que compõem o Conselho Intergovernamental.

Este é integrado por todos os países que adiram ao Programa/Iniciativa. A cada um dos países corresponde um voto no Conselho, enquanto a SEGIB e a UT participam nos Conselhos Intergovernamentais com direito a voz, mas sem voto.

Nos Programas/Iniciativas em que um país participar com diferentes entidades (ministeriais ou de governos regionais e/ou locais), o Regulamento irá estabelecer o procedimento para participarem no Conselho Intergovernamental, especificando que, independentemente das entidades envolvidas no Programa/ Iniciativa, a cada país irá corresponder um único voto.

3. Processo de tomada de decisões. Referir se as decisões serão tomadas por consenso de todos os membros ou por maioria, esclarecendo este ponto. Definir o número mínimo de membros com que se pode realizar sessões.

4. Reuniões de carácter obrigatório que o Conselho Intergovernamental irá realizar cada ano (deve ser uma como mínimo, mas há Programas/Iniciativas que estabelecem duas).

5. Compromissos dos países-membros. Os países comprometem-se a contribuir e participar ativamente na gestão do Programa/Iniciativa e no desenvolvimento das atividades, dedicando os recursos financeiros, técnicos, humanos e materiais necessários para o seu bom funcionamento.

6. Responsabilidades do Conselho Intergovernamental. Neste caso devem enumerar-se as contempladas no Manual Operacional (Capítulo 5, ponto i) e aquelas outras que os países decidirem para assegurar o bom funcionamento do Programa/ Iniciativa e a concretização de todos os objetivos propostos.

7. Responsabilidades do/a Presidente do Conselho Intergovernamental, cargo eleito entre os seus membros por um período de tempo determinado. Enumerar-se-iam neste ponto as responsabilidades que o Manual Operacional lhe outorga mais aquelas outras que o Conselho Intergovernamental considerar convenientes. Indicar-se-ia, igualmente, o processo de seleção do/a Presidente e a duração no cargo.

Artigo 3. Unidade Técnica

Este artigo deveria definir:

1. Função da Unidade Técnica, a que corresponde o desenvolvimento das decisões tomadas pelo Conselho Intergovernamental, a execução das atividades e a gestão do Programa/Iniciativa.

2. Sede da Unidade Técnica. O regulamento irá estabelecer, por decisão do Conselho Intergovernamental, se a localização da UT será fixa ou irá alternar entre os países aderentes. Caso a sede seja rotativa, será necessário definir o processo de seleção, os requisitos exigidos a esta e a duração.

3. Pessoal que forma a Unidade Técnica, especificando o número, funções, o tipo de contratação, o processo de seleção, os requisitos exigidos ao/à Secretário/a Técnico/a e outros critérios que o Conselho Intergovernamental considerar oportunos nesta matéria.

4. Responsabilidades da Unidade Técnica, que incluiria as que constam do Manual Operacional (Capítulo 5, ii) e outras que o Conselho Intergovernamental decidir.

Artigo 4. Comité Executivo (caso seja criada esta entidade opcional)

1. Função do Comité Executivo, entidade pensada para agilizar o progresso de um Programa ou Iniciativa com um alto número de países integrantes e/ou atividades.

2. Membros que formam o Comité Executivo, referindo o seu número, o período de duração no cargo e os critérios e procedimento de seleção. Caso se tenha em consideração a possibilidade de renovação destes cargos, será preciso incluir os critérios e procedimentos para a tornar efetiva.

3. Reuniões de carácter obrigatório que deverá realizar por ano e número mínimo de membros com que se pode realizar sessões.

4. Responsabilidades do Comité Executivo, incluindo as referidas no Manual Operacional (Capítulo 5, ponto iii) e as que lhe forem atribuídas pelo Conselho Intergovernamental.

Artigo 5. Comissão Consultiva (caso seja criada esta entidade opcional)

1. Função da Comissão Consultiva, entidade pensada para que o Conselho Intergovernamental possa contar com a opinião de outros agentes (países não ibero-americanos, organismos internacionais, organizações sociais ou empresas) especializados no âmbito do Programa ou Iniciativa.

2. Membros que formam a Comissão, referindo o seu número, o período de pertença à Comissão e os critérios e procedimento de seleção. Caso se tenha em consideração a possibilidade de renovação da sua participação, será preciso incluir os critérios e procedimentos para a tornar efetiva.

3. Reuniões, explicando se irão ser pré-estabelecidas ou se serão convocadas apenas quando o Conselho Intergovernamental o determinar. Tais reuniões deverão diferenciar-se das do Conselho Intergovernamental.

4. Responsabilidades da Comissão Consultiva, as que lhe forem atribuídas pelo Conselho Intergovernamental.

Capítulo 3. CONTRIBUTOS DOS PAÍSES E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS

Artigo 1. Contributos dos países

Neste artigo devem ser estabelecidos:

1. Os acordos a que o Conselho Intergovernamental tiver chegado relativamente aos contributos financeiros para o Programa ou Iniciativa, referindo a quantia dos mesmos estabelecida para cada um

dos países.

2. Os acordos obtidos pelo Conselho Intergovernamental relativamente aos contributos de recursos humanos, técnicos e materiais para o Programa ou Iniciativa, especificando o seu tratamento.

3. Os critérios referentes ao pagamento da quota anual: período de contribuição, se deve fazer-se ou não num só desembolso, a via para fazer o pagamento...

4. As consequências derivadas do atraso ou incumprimento no pagamento das contribuições e as vias para o Conselho Intergovernamental decidir nestes casos, procurando fórmulas para favorecer a permanência dos países no Programa ou Iniciativa.

Artigo 2. Administração dos recursos.

Este artigo irá definir:

1. O organismo responsável pela administração dos recursos, que, conforme estabelecido no Manual Operacional, poderá estar num organismo público de um dos países aderentes ao Programa ou Iniciativa, um Organismo ibero-americano, um Organismo internacional com experiência no setor abordado pelo Programa ou Iniciativa ou uma Associação ou Fundação, pública ou privada.

2. Os critérios que o Conselho Intergovernamental considerar necessários relativamente ao orçamento: estabelecimento de percentagens para determinadas atividades (despesas de administração, visibilidade, operacionais...).

3. Caso o Programa/ Iniciativa constitua um fundo para o desenvolvimento de atividades, serão estabelecidas as características do mesmo (quantia, destino...).

Capítulo 4. DISPOSIÇÕES FINAIS

Referente a assuntos ligados ao próprio Regulamento:

Artigo 1. Entrada em vigor do Regulamento,

Artigo 2. Alteração do Regulamento, estabelecendo as condições para que esta alteração aconteça (por consenso de todos os países ou com uma percentagem dos membros do Conselho Intergovernamental).

ANEXO XIV

Proposta de Valorização de Contributos Não Financeiros

1. O que entendemos por valorização e contributos não financeiros?

É importante conceptualizar dois elementos centrais do presente anexo: valorização e contributos não financeiros.

Valorização. Segundo a Real Academia Espanhola, o termo valorizar possui três significados que ajudam a esclarecer e enquadrar a palavra; do mesmo modo, vai ao encontro do entendimento e aplicação desenvolvido neste documento:

- Valorizar (assinalar o preço).
- Valorizar (reconhecer o valor de alguém ou algo).
- Aumentar o valor de algo.

Em economia, o significado de “valor” depende das várias teorias, denominadas teorias do valor. Estas partem de considerar que os recursos são escassos e finitos e que determinados bens e serviços não são valorizados no âmbito da economia clássica, daí surgirem conceitos e teorias novas para integrar, do ponto de vista exclusivamente utilitarista, a valorização das contribuições de bens intangíveis (por exemplo, o ecossistema, âmbito em que se desenvolveram as primeiras metodologias neste sentido).

Neste âmbito, a avaliação é a prática de atribuir valor económico a um bem ou serviço com o objetivo de o situar no mercado.

Contributos não financeiros. São os contributos em espécie realizados pelos membros de um Programa ou Iniciativa. Estes recursos não são transferidos diretamente para as contas dos mesmos, sendo operados pelas entidades dos países membros do Programa ou Iniciativa. Estes recursos seguem também a normativa nacional de cada país.

2. Por quê valorizar os contributos não financeiros?

Os contributos não financeiros são necessários para contar com uma medição homogénea, em todos os Programas e Iniciativas, dos contributos que os países realizam, permitindo a troca de informação sobre o seu compromisso com eles e com a Cooperação Ibero-Americana.

A valorização atribui igualmente um preço aos contributos não financeiros a fim de visibilizar a participação dos países nos Programas e Iniciativas, a experiência das suas instituições, o conhecimento acumulado e a sua capacidade para partilhar.

3. O que valorizar?

Como se explica no ponto um deste anexo, estas páginas desenvolvem o conceito de **Valor Económico**

Total (VET), que integra todos os valores económicos que resultam do consumo de bens e serviços nos Programas ou Iniciativas, os quais geram algum nível de utilidade. O Valor Económico Total dos contributos não financeiros seria a soma do valor de uso e valor de não uso:

- O valor de uso são os valores, diretos e indiretos, gerados por uma atividade concreta. Por exemplo, o valor que um seminário de políticas culturais tem para o Ministério da Cultura é diferente do valor que o Ministério da Saúde lhe dá; certamente será muito mais útil para o primeiro e este lhe coloque um valor maior.

- O valor de não uso é o custo de oportunidade dessa atividade, isto é, em que se poderia colocar o dinheiro se não se destinasse à atividade analisada.

Este anexo entende a atribuição de um valor monetário como o custo direto ou indireto de cada atividade pelos três tipos de recursos que os contributos não financeiros nos Programas e Iniciativas compreendem, nomeadamente:

- Recursos Humanos
- Recursos Técnicos
- Recursos Materiais

Na definição dos tipos de recursos e custos a valorizar, partiu-se do trabalho realizado na construção e implementação de metodologias de valorização da Cooperação Sul-Sul desenvolvidas pelas Agências de Cooperação do Brasil, Chile e México, países que atualmente aplicam uma metodologia concreta. Esta identificação surge a partir do estudo realizado pelo *Programa Ibero-Americano para o Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul* (PIFCSS), que valoriza os elementos seguintes: salários de funcionários, bilhetes aéreos, ajudas de custo, insumos e materiais.

4. Como valorizar os contributos não financeiros?

Para obter o valor total dos contributos não financeiros dos países membros dos Programas ou Iniciativas, é apresentada mais abaixo a metodologia a seguir e as considerações gerais para a sua aplicação. Note-se que este desenvolvimento dá-se no pressuposto em que o documento assenta, no qual o valor é medido pelo custo ou despesa dos tipos de recursos usados nas atividades e coordenação administrativa dos Programas ou Iniciativas.

Para valorizar os contributos não financeiros parte-se de uma simples fórmula geral que inclui os três tipos de recursos referidos:

$$\text{CNF} = \text{RH} + \text{RT} + \text{RM}$$

Sendo,

CNF: Contributos não financeiros

RH: Recursos Humanos

RT: Recursos Técnicos

RM: Recursos Materiais

Os Programas ou Iniciativas deverão aplicar esta fórmula de acordo com a realidade e os tipos de contributos efetivos dos países num período determinado, que deve coincidir com a data de envio do relatório anual à SEGIB. Neste âmbito, podem obter-se três diferentes aplicações da fórmula: uma que inclui os três tipos de recursos, outra que trabalha com dois deles e, finalmente, uma que só integra um tipo de recurso.

A metodologia aqui abordada requer especificar os conceitos sobre os tipos de recursos, setores e atividades, bem como desenvolver uma série de passos que permitam determinar a valorização dos três tipos de recursos utilizados.

4.1. Cálculo de custo de Recursos Humanos

O que se entende por Recursos Humanos?

Pessoal designado, contratado permanentemente ou a meio tempo pela entidade que acolhe o Programa ou a Iniciativa, diretamente envolvido na sua Unidade Técnica. Este pessoal pode ser técnico e/ou administrativo.

LEMBRE-SE:

- Pessoal Técnico é o que desempenha atividades relacionadas com tarefas de formulação e desenvolvimento de conceitos, teorias e métodos, e consultoria ou aplicação dos conhecimentos em matéria de ciências exatas, biológicas e disciplinas conexas, ou em ciências sociais, humanas, artes e religião, conforme referidas no Classificador Internacional Uniforme de Ocupações da OIT para os profissionais científicos e intelectuais⁵ (por exemplo, um/a técnico/a de gestão cultural).
- Pessoal Administrativo é o que desempenha atividades relacionadas com tarefas próprias de escritório tais como redação e/ou confeção de cartas, comunicações e outros documentos, recepção e classificação destes, arquivo de documentação, manutenção de registos de pessoal e outras que revistam tal carácter, conforme referidas no Classificador Internacional Uniforme de Ocupações da OIT para os empregados de serviços administrativos e de escritórios⁶ (por exemplo, um/a secretário/a).

Que passos se devem seguir para identificar o custo total do recurso humano?

Passo 1: Identificar que tipo de pessoal está destinado à Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa.

Realiza-se uma breve análise do tipo de pessoal que está destinado à Unidade Técnica. Para tal, faz-se uma lista das tarefas que o pessoal dos ministérios ou entidades governamentais desempenha na Unidade Técnica do Programa. Nesta análise, não interessa o cargo do referido pessoal, mas sim as tarefas e atribuições que lhe foram confiadas no âmbito da Unidade Técnica.

Neste passo deve estabelecer-se o número de pessoal de acordo com o seu carácter técnico ou administrativo. Por exemplo:

⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/isco88/2.htm>
⁶ *ibid*

Tarefas que realiza na Unidade Técnica	Tipo de pessoal	
	Técnico	Administrativo
• Elabora notas conceptuais para seminários do Programa	✓	
• Proporciona seguimento técnico às contrapartes		
• Otimiza o uso de recursos		✓
• Compra de bilhetes para atividades do Programa		
• Gere a documentação do Programa		
Total	1	1

Passo 2: Determinar o número total de horas que este pessoal destina a trabalhos da Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa.

Neste passo é estabelecido o tempo, em horas, que a pessoa dedica na Unidade Técnica às tarefas confiadas. Note-se que este tempo é conhecido ou atribuído pelo responsável da Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa. Por outro lado, neste passo é tomada em consideração a quantidade de pessoal designada no âmbito técnico e administrativo:

Tipo de personal	Quantidade de pessoas (qp)	Tempo em horas dedicadas por mês (th)	Tempo Total em horas por mês TTH = qp x th
	(a)	(b)	(c)= (a) x (b)
Técnico	2	160	320
Administrativo	1	15	15

Passo 3: Determinar o custo do pessoal por hora.

O custo do pessoal por hora é calculado dividindo o salário mensal de um técnico no ministério ou entidade governamental que acolhe a Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa pelo número de horas por mês que o pessoal desta entidade deve trabalhar segundo a normativa nacional.

Para este cálculo, em primeiro lugar, realizar-se-á uma análise das tarefas e funções que o pessoal destinado à Unidade Técnica do Programa (identificado no passo 1) realiza, e assimilar-se-á ou identificar-se-á numa escala de rendimentos ou cargos que o ministério ou entidade governamental usar para o seu próprio pessoal. Caso existam várias categorias e não se possam ajustar as tarefas à escala do país-sede, deve usar-se o valor intermédio das escalas (por exemplo, o Equador possui 7 categorias de técnicos ou profissionais, pelo que se trabalharia com os custos com a categoria 4, que é o nível intermédio).

Em segundo lugar, identificar-se-á o número total de horas por mês que o funcionário no país-sede da Unidade Técnica deve trabalhar segundo a normativa nacional (por exemplo, países como a Colômbia e o Equador trabalham 40 horas semanais).

Os custos do pessoal encontram-se na moeda do país-sede da Unidade Técnica, embora no exemplo a moeda de uso seja o dólar americano.

Tipo de pessoal	Escala de rendimentos	Salário Mensal (moeda do país sede)	Número total de horas por mês segundo normativa país sede	Custo do pessoal por hora (ch)
		(d)	(e)	(d)/(e)
Técnico	SP 7	1003,40	160	6,27
Administrativo	SP 1	700	160	4,4

LEMBRE-SE:

A classificação de funções difere de país para país. Geralmente dispõe-se de escalas de rendimentos para as diferentes categorias de técnicos e administrativos.

Passo 4: Determinar o custo total do pessoal que se destina à Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa.

Para conseguir este último passo, são requeridos dois dados que já se obtiveram nos passos anteriores:

- O tempo total em horas que o pessoal destina à Unidade Técnica. (Passo 2)
- O custo do pessoal por hora. (Passo 3)

Finalmente, deve-se multiplicar:

$$\text{CUSTO TOTAL} = \text{Custo do pessoal por hora} \times \text{Tempo Total em horas por mês}$$

Tipo de pessoal	Custo do pessoal por hora (ch)	Tempo Total em horas por mês (TTH)	Custo Total CT = ch x TTH
	(g)	(h)	(i)= (g) x (b) x (h)
Técnico	6,27	320	2.006,40
Administrativo	4,4	15	66

Custo total de Recursos Humanos = 2.072,40

4.2. Cálculo de custo de Recursos Técnicos

O que se entende por Recursos Técnicos?

Denominam-se assim as contribuições sob a forma de atividades realizadas pelos países membros dos Programas ou Iniciativas e que se encontram incluídas no seu Plano Operacional Anual.

LEMBRE-SE:

As atividades consideradas para o exercício de avaliação são:

- Seminários e/ou oficinas: incluindo conferências, apresentações ou reuniões de trabalho sobre um tema específico com o fim de fortalecer capacidades numa área.
- Assistência técnica: referida a uma dinâmica de troca entre pares, isto é, entre funcionários de entidades que enfrentam problemáticas comuns e exercem funções similares. A assistência pode concretizar-se em troca de informação, avaliações conjuntas e prestação de serviços de aconselhamento.
- Consultorias: serviço externo a que os Programas ou Iniciativas recorrem para resolver um problema específico baseando-se na experiência, habilidade e ofício de um especialista.
- Publicações: são documentos impressos, tais como livros, revistas, jornais e outros, que foram publicados.

Que passos se devem seguir para identificar o custo total dos recursos técnicos?

Passo 1: Identificar o tipo e o número de atividades assumidas por algum país membro do Programa ou Iniciativa.

Este passo tem como objetivo que a pessoa responsável pela Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa analise e resuma o tipo de atividades que são pagas ou assumidas pelos países membros do Programa ou Iniciativa, quantificando também o seu número. Para tal, é recomendável que o responsável pela Unidade Técnica mantenha um registo das atividades por país, o que ajudará a determinar a contribuição não financeira por cada membro do Programa ou Iniciativa.

Atividades assumidas por países membros de Programas ou Iniciativas	Quantidade de atividades anuais	Países que assumiram atividade
Seminários e/ou oficinas	1	El Salvador
Assistência Técnica	2	México, Espanha
Consultorias	1	Colômbia
Publicações	3	Uruguai

Passo 2: Determinar o custo das atividades por tipo de recurso.

Em primeiro lugar, é identificado, por cada atividade, o tipo de recursos que se usa; isto é, em cada atividade serão consideradas as diferentes despesas assumidas. Assim:

- As atividades de Seminários e/ou oficinas terão quatro tipos de recursos: passagens aéreas, alimentação, alojamento e materiais. Estes recursos são suportados, por exemplo, para 20 pessoas e por dois dias, período de duração do seminário e/ou oficina. Todos os custos são avaliados em número de dias.
- A assistência técnica usa quatro tipos de recursos: horas técnicas, ajudas de custo, passagens aéreas e insumos e materiais. Estes itens são suportados por quantidade de recursos, medidos em número de dias, à exceção do item horas técnicas cujo custo unitário se encontra em horas, pelo que é preciso transformar os 5 dias em horas trabalhadas conforme a normativa legal. Para o caso do exemplo (40 horas por 5 dias).

No custo unitário das horas técnicas é usado o montante obtido no passo 3 do custeamento dos recursos humanos (Custo do pessoal técnico por hora (ch)).

- A atividade de consultoria usa um só item, que é o contrato de um/a especialista cujo valor por dia é estimado, por exemplo, em 220 USD. Este custo unitário varia de acordo com o preço de mercado que é usado em cada um dos países membros do Programa ou Iniciativa, pelo que é tomado como referência o valor que este destina a uma consultoria dentro da sua programação anual. O número de dias é estimado em 150, o que representa 5 meses de trabalho do especialista.
- A atividade de publicações custeia um número estimado de texto escrito publicado, que é o montante mínimo que uma gráfica edita, multiplicado pelo preço de mercado de cada publicação.

Atividades assumidas por países membros de Programas ou Iniciativas	Tipo de recursos	Nº de pessoas por atividade	Nº de dias / quantidade de recursos	Custo Unitário (USD)	Custo Total do Tipo de Recurso (USD)
		(a)	(b)	(c)	(d) = (a) x (b) x (c)
Seminários e/ou oficinas	Passagens	20	1	1.200	24.000
	Alimentação	20	2	45	1.800
	Alojamento	20	2	150	6.000
	Materiais	20	1	10	200
	TOTAL				32.000
Assistência Técnica	Horas técnicas	1	5	6,25 (hora)*	(250
	Ajudas custo	1	5	200	1.000
	Passagens	1	1	1.200	1.200
	Insumos e materiais	1	1	100	100
TOTAL				2.550	
Consultorias	Consultor	1	150	220 (día)	33.000
	TOTAL				33.000
Publicações	Publicação	1	500	4	2.000
	TOTAL				2.000

* Valor tomado de I. Cálculo de custo de Recursos Humanos (hora dia do pessoal técnico)

LEMBRE-SE:

- O tipo de recursos por cada atividade é o mínimo a custear. Os recursos podem ser aumentados conforme a necessidade do Projeto ou Iniciativa.
- O número de pessoas por tipo de recurso e o número de dias ou quantidade de recursos não varia na atividade de seminários e/ou oficinas. Nas outras atividades pode ajustar-se de acordo com a realidade de cada Programa ou Iniciativa.
- Todos os custos unitários e totais são valorizados na moeda do país sede do Programa ou Iniciativa (embora no exemplo usemos dólares americanos).
- O custo unitário do item horas técnicas encontra-se em horas, pelo que é preciso transformar os 5 dias em horas trabalhadas conforme a normativa legal. O valor usado é o resultado do cálculo de custo de Recursos Humanos (hora dia do pessoal técnico) trabalhado no passo 3.

Passo 3: Calcular o custo anual dos materiais dados ao Programa ou Iniciativa.

Para obter este valor multiplica-se:

$$\text{Custo Total de atividade} = \text{Quantidade de atividades} \times \text{Custo total do tipo de recursos}$$

Para conseguir este último passo, são requeridos dois dados que já se obtiveram nos passos anteriores:

- Quantidade de atividades assumidas por algum país-membro do Programa ou Iniciativa. (Passo 1)
- O custo total do tipo de recursos usados em cada atividade. (Passo 2)

Atividades assumidas por países-membros de Programas ou Iniciativas	Quantidade de atividades anuais	Custo Total do Tipo de Recurso	Custo Total de Atividade
	(e)	(f)	(g)= (e) x (f)
Seminários e/ou oficinas	1	32.000	32.000
Assistência Técnica	2	2.550	5.100
Consultorias	1	33.000	33.000
Publicações	3	2.000	6.000
Custo total de Recursos Técnicos			76.100

4.3. Cálculo de custo de Recursos Materiais

O que se entende por Recursos Materiais?

Os relacionados com bens móveis, imóveis, materiais e serviços colocados ao dispor do Programa ou Iniciativa. Estes recursos são usados para suportar a Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa e/ou para desenvolver atividades próprias do Programa ou Iniciativa.

LEMBRE-SE:

- Bens móveis são aqueles que têm existência real, podem ser percebidos pelos sentidos e podem ser deslocados de um lugar para outro sem perderem a sua individualidade. São, por exemplo, equipamentos informáticos, maquinaria, mobiliário, veículos, ferramentas, etc.
- Bens imóveis são aqueles que têm existência real e podem ser percebidos pelos sentidos, mas não podem ser transportados de um lugar para outro. São, por exemplo, as terras, as minas, edifícios, árvores, linhas telefónicas, entre outros.
- Materiais são aqueles que se identificam diretamente e se consomem numa atividade determinada, por exemplo, folhas, toners de impressora, etc.
- Serviços são aqueles que se consomem e desgastam de maneira rápida e são necessários para o funcionamento de um escritório.

Que passos se devem seguir para identificar o custo total dos recursos materiais?

Passo 1: Identificar que material se proporciona por cada tipo de bem, material ou serviço parte desta categoria.

Em primeiro lugar, são incluídos numa lista todos os recursos materiais fornecidos pelo país que acolhe a Unidade Técnica, classificando-os em bens imóveis, bens móveis, materiais e serviços. Esta classificação ajuda a situar o tipo de bem usado e principalmente esclarece o que se pode valorizar e o que não.

Em segundo lugar, situa-se a quantidade usada de cada recurso, identificando a sua frequência de uso anual. A frequência pode ser medida em dias, semanas, meses e número de vezes por ano que a Unidade Técnica usa o material. Para colocar a frequência de uso, será analisado cada tipo de bem, material ou serviço, assim:

- Os bens móveis terão uma frequência de uma vez por ano, mas será única em todo o tempo que a Unidade Técnica se encontrar num país, pois este tipo de bens não é substituído cada ano. Geralmente, os bens móveis têm uma vida útil de 3 a 10 anos, dependendo do tipo de bem.
- Os bens imóveis terão uma frequência de uso medida em meses ou em número de vezes de uso. Quanto ao escritório, a frequência será mensal medida por um arrendamento. A linha telefónica será o único recurso destes bens que terá uma frequência semelhante à dos bens imóveis, isto é, é calculada uma única vez dado que a sua instalação é única e permanece todo o tempo que a Unidade Técnica estiver em funcionamento.

- No caso de salas para eventos, a sua medição de frequência será o número de vezes que o bem for usado, isto é, quantas atividades se realizarem usando salas disponibilizadas pelo país-sede.
- Os materiais terão frequências mensais ou medidas em número de vezes de uso. Aconselha-se que, na medida do possível, o cálculo seja feito mensalmente.
- Os serviços terão uma frequência de uso mensal, dado que são consumidos e pagos cada mês de acordo com o consumo realizado.

Tipo de bem/material/serviço	Recurso material fornecido pelo país-sede	Quantidade usada	Frequência de uso anual
Bens móveis	Computador	1	1 única vez*
	Impressora	1	1 única vez*
	Secretárias	2	1 única vez*
	Telefone	1	1 única vez*
Bens imóveis	Escritório	1	Mensal
	Linha telefónica	1	1 única vez*
	Sala de eventos	1	2 vezes
Materiais	Folhas	300	Mensal
	Toner de impressora	2	2 vezes
Serviços	Água	1	Mensal
	Luz	1	Mensal
	Internet	1	Mensal

* Será contabilizado e custeado uma só vez durante todo o tempo que a Unidade Técnica durar num país. Serão valorizados no primeiro ou último ano de sede do país.

LEMBRE-SE:

- Os bens móveis são valorizados uma única vez durante todo o tempo em que um país é sede da Unidade Técnica. O tempo ideal para efetuar a sua valorização é o primeiro ano de mudança de sede ou o último ano, tempo em que a Unidade Técnica é transferida para outro país. Caso a Unidade Técnica se encontre fixa num país, os bens móveis devem ser valorizados no primeiro ano de aplicação da valorização, isto é, no primeiro relatório apresentado à SEGIB a partir do ano de aprovação do Manual Operacional.
- Os recursos identificados no exemplo por cada tipo de bem, móvel e serviço são os que serão usados como base para valorizar os recursos materiais em todos os Programas ou Iniciativas. Contudo, cada Programa ou Iniciativa poderá integrar um novo recurso de acordo com a sua realidade, para o que terá em conta a correta classificação do tipo de recurso.

Passo 2: Calcular el costo anual de los materiales aportados al Programa o Iniciativa

Para obter este valor multiplica-se:

$$\text{Custo Total} = \text{Quantidade usada do recurso} \times \text{Frequência de uso anual} \times \text{Custo unitário}$$

Os custos unitários são colocados de acordo com o preço de mercado no momento de realizar a valorização e na moeda do país sede da Unidade Técnica.

Tipo de bem/ material/ serviço	Recurso material fornecido pelo país-sede	Quantidade usada (c)	Frequência de uso anual (f)	Custo Unitário (cu)	Custo Anual CT = c + f + cu
		(a)	(b)	(c)	(d) = (a) x (b) x (c)
Bens móveis	Computador	1	1 única vez	1.100	1.100
	Impressora	1	1 única vez	500	500
	Secretárias	2	1 única vez	250	500
	Telefone	1	1 única vez	30	30
	TOTAL				2.130
Bens imóveis	Escritório (arrendamento)	1	mensal	1.500	18.000
	Linha telefónica	1	1 única vez	100	100
	Sala de eventos	1	2 vezes	500	1.000
	TOTAL				19.100
Materiais	Folhas	1	mensal	13,76	165,20
	Toner de impressora	1	2 vezes	250	500
	TOTAL				665,20
Serviços	Água	1	mensal	50	600
	Luz	1	mensal	100	1.200
	Internet	1	mensal	90	1.080
	TOTAL				2.880
Custo total de Recursos Materiais					24.775,20

LEMBRE-SE:

- O custo unitário dos bens, materiais e serviços é colocado de acordo com o preço de mercado dos mesmos no momento da valorização e na moeda do país-sede. É recomendável solicitar proformas na data em que se fizer o relatório anual enviado à SEGIB.

5. 5. Condições gerais

Para a valorização das contribuições não financeiras é fundamental ter em conta duas considerações gerais que pautam a sua aplicação:

- Para o cálculo dos custos são usados **preços reais**, o que implica que o procedimento a seguir será quantificar o valor dos tipos de recursos segundo o preço na fatura ou preço de mercado do país-sede da Unidade Técnica do Programa ou Iniciativa. Isto implica que será usada a moeda do país que recebe a Unidade Técnica.
- **Transformação do montante de contribuições não financeiras em euros.** A moeda de comunicação e apresentação da informação será o euro. Porém, a escolha entre Euro (€) e Dólar americano (US\$) será opcional no momento de inscrever os montantes. Para fazer o câmbio entre US\$ y €, tomar-se-á como taxa cambial a média anual do Banco Central Europeu calculada para o período 01/01/ano a 31/12/ano, publicada na página <https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html> como tem vindo a ser feito no caso da Cooperação Sul-Sul, que será incluída na plataforma para automatizar o cálculo.

ANEXO XV

Plano de melhoria de uma Avaliação

Na sequência de uma avaliação, é importante utilizar os seus resultados e as experiências obtidas para favorecer a eficácia, qualidade e coerência da Cooperação Ibero-Americana. Este anexo pretende, precisamente, ajudar a registar as recomendações de uma avaliação a fim de permitir o acompanhamento da sua implementação e a eficácia das ações de melhoria.

Tanto nas avaliações realizadas por um PIPA, quanto nas avaliações promovidas pela SEGIB, é recomendável a implementação de um Plano de Melhoria que facilite o acompanhamento das recomendações propostas no relatório de avaliação.

Resposta da Unidade Técnica às recomendações e elaboração de um Plano de Melhoria

A elaboração de um Plano de Melhoria pressupõe a concretização das respostas às recomendações da avaliação por parte da Unidade Técnica de um PIPA, que será a unidade gestora da avaliação.

Para esse efeito, a Unidade Técnica elaborará uma Resposta de Gestão com comentários sobre as conclusões e recomendações da avaliação, alegando quais podem ser adotadas e que ações de melhoria concretas serão implementadas (Plano de Melhoria).

A seguir, será essencial acompanhar os compromissos assumidos para verificar a sua contribuição efetiva para o progresso e retroalimentação da intervenção e do sistema no seu conjunto.

No caso dos Programas e Iniciativas, as respostas às recomendações da avaliação e a posterior elaboração do Plano de Melhoria terão de desenvolver-se em coordenação e com a aprovação final do seu Conselho Intergovernamental.

A SEGIB acompanhará a Unidade Técnica ao longo de todo o processo de gestão da avaliação, tanto no caso das avaliações diretamente encomendadas pelos PIPA, quanto nas previstas e financiadas pela SEGIB.

A seguir apresenta-se uma tabela que pode ser útil para quando as Unidades Técnicas tenham de acompanhar as recomendações da avaliação e das ações de melhoria propostas. Esta tabela refere-se a:

- Recomendações da avaliação que têm implicações operacionais e à sua categorização (se afetam a configuração do PIPA e de processos, resultados ou outros temas).
- Agentes que as devem levar à prática.
- Programa de melhoria proposto pelos agentes responsáveis (na maior parte dos casos será a própria Unidade Técnica, mas também pode afetar os/as REPPI, órgãos de direção dos Projetos Adstritos e/ou a SEGIB).
- Orçamento necessário para implementar cada uma das melhorias.

- Recomendações/comentários da Unidade Técnica ou da SEGIB sobre as melhorias propostas pela unidade destinatária (no caso de não serem eles os destinatários da recomendação da avaliação).
- Acompanhamento correspondente da aplicação efetiva destas melhorias.

Para esclarecer as informações que devem ser incluídas na Ficha do Plano de Melhoria, abaixo indicam-se as definições dos seguintes elementos:

Tipologia: caso a recomendação se relacione com a configuração do PIPA ou com os processos, resultados, participação, coordenação ou outras categorias.

Recomendação da avaliação: Nesta secção devem expor-se, de forma resumida, todas as recomendações do relatório final de avaliação que exigem uma resposta operacional, ou seja, uma ação concreta por parte do PIPA.

Agente/Área destinatária: Refere-se aos destinatários da recomendação, que serão os que a devem aplicar: Unidade Técnica, Conselho Intergovernamental (ou órgãos de direção dos Projetos Adstritos) e, eventualmente, a SEGIB.

Resposta do agente/área destinatária: Neste ponto será incluída a resposta do agente/área destinatária da recomendação, a qual deverá abordar, de forma resumida, o que poderá ser assumido no seu ciclo de gestão ou em futuros ciclos de gestão, estabelecendo as ações concretas do Plano de Melhoria que serão implementadas, bem como a sua ligação aos objetivos, resultados e linhas de ação do POA do PIPA, os indicadores associados e o prazo para a sua concretização. É importante que as intervenções e os objetivos sejam realistas para que se possam construir indicadores verificáveis e assim dar seguimento à sua aplicação e de certa forma medir os resultados ou as melhorias alcançadas. A Unidade Técnica será a encarregada de reunir estas respostas.

Resposta Unidade Gestora (Unidade Técnica/SEGIB): Caso se considere necessário, deverá apresentar-se nesta secção a recomendação efetuada pela Unidade Gestora da avaliação relativamente às emitidas pela avaliação e às propostas dos agentes envolvidos, bem como sobre os objetivos e indicadores incluídos. No caso da Unidade Técnica ser a destinatária da recomendação, poderão aqui incluir-se comentários da SEGIB.

A Unidade Gestora encabeçará o modelo da avaliação e garantirá que o seu processo se realiza conforme o estabelecido. No caso das avaliações promovidas pela SEGIB e incluídas no Plano de Avaliações, a Unidade Gestora será constituída pela SEGIB e acompanhada pela Unidade Técnica do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito. No caso das avaliações promovidas pelos PIPA, a Unidade Gestora será a sua Unidade Técnica, permanentemente acompanhada pela SEGIB.

Acompanhamento: Nesta fase a Unidade Gestora, em conjunto com o agente/área responsável pela avaliação e os órgãos de gestão envolvidos na avaliação, deverão integrar a correspondente informação de acompanhamento, seguindo o cronograma conjuntamente estabelecido. Serão dadas informações sobre os progressos na obtenção da recomendação, enviado as fontes de verificação que evidenciem estes progressos.

ANEXO XVI

Formulário de Apresentação de um Projeto Adstrito

1. DADOS GERAIS

Nome do Projeto Adstrito

Área Prioritária a que pertence

Integração num dos três Espaços de Cooperação Ibero-Americana existentes: Conhecimento, Cultura, Coesão Social. Quando esta integração não for possível, assinalar a área específica em que o Projeto Adstrito se irá desenvolver.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável para que o Projeto Adstrito contribui

Organização responsável pelo Projeto Adstrito

Dados completos da entidade responsável pela gestão do Projeto Adstrito. Deve-se indicar o responsável pelo mesmo e, se for o caso, o do pessoal técnico e/ou administrativo (nome, cargo, telefone, correio eletrónico).

Participantes

O Projeto Adstrito requer a participação de organizações de, pelo menos, 3 países da região (que se encontrem associadas numa Rede/Federação/Associação), ou de uma única organização com membros em 3 ou mais países ibero-americanos, pelo que seria preciso explicar claramente este ponto para mostrar o cumprimento deste critério.

Data de apresentação à SEGIB

Data de finalização do Projeto Adstrito

Orçamento comprometido total

2. RESUMO EXECUTIVO (máximo 3 páginas)

1. Justificação

Exposição do contexto e do objetivo geral do Projeto Adstrito.

Considera-se importante justificar o valor acrescido para a Cooperação Ibero-Americana do Projeto Adstrito, o seu contributo para o desenvolvimento e a pertinência das ações que se vão desenvolver.

2. Objetivos, Resultados e Linhas de Ação

Descrição resumida:

- Do objetivo geral e dos objetivos específicos do Projeto Adstrito.
- Dos resultados que se pretende obter.
- Das principais Linhas de Ação que se irão impulsionar para obter os objetivos e resultados previstos.

3. Resumo orçamental (por componentes)

Explicação geral sobre as despesas operacionais e o custo que terão as Linhas de Ação e as suas atividades.

3. DOCUMENTO DE FORMULAÇÃO DO PROJETO ADSTRITO

NOME DO PROJETO ADSTRITO

1. Contexto e Justificação do Projeto Adstrito

Contexto geral que justifica a pertinência do Projeto Adstrito que se propõe.

Valor acrescido para a Cooperação Ibero-Americana do Projeto Adstrito e contributos para o desenvolvimento da região.

Descrição dos principais problemas que se pretendem abordar e do impacto que o Projeto Adstrito terá na resolução dos mesmos.

Para garantir uma adequada abordagem de género, será importante identificar como o problema que se pretende resolver afeta mulheres e homens de maneira diferenciada, e como o Projeto Adstrito tem em conta essas diferenças nas soluções propostas.

2. Princípios orientadores do Projeto Adstrito

Base política e princípios acordados entre os participantes que servirão de orientação ao Projeto Adstrito e às suas linhas de ação.

3. Organização responsável pelo Projeto Adstrito e participantes

Informação pormenorizada sobre a organização ou entidade responsável pelo Projeto Adstrito e o pessoal que irá trabalhar nela.

4. Participantes

Indicar os dados das organizações ou das sedes de uma mesma organização que formam o Projeto Adstrito.

Caso entre os participantes existam **governos regionais e/ou locais**, será preciso indicar a Direção ou Departamento concreto desse governo, os dados da pessoa de contacto nele e o seu cargo.

5. Destinatários do Projeto Adstrito (diretos e indiretos)

Descrição das instituições ou grupos de população a que o Projeto Adstrito se dirige, considerando tanto os diretos como os indiretos.

Desagregação dos destinatários por sexo, etnia e idade.

6. Objetivos

6.1. Objetivo Geral

Objetivo global que se quer alcançar com o Projeto Adstrito.

Situação desejável para que o Projeto Adstrito contribuirá a médio/longo prazo.

6.2. Objetivos Específicos

Descrever-se-ão em termos concretos os objetivos a atingir com o Projeto Adstrito, ligando-se cada um deles a Resultados verificáveis.

Ao estabelecer os objetivos e resultados do Projeto Adstrito, os proponentes deverão assegurar uma adequada abordagem de género, garantindo que o Projeto Adstrito impulse uma maior igualdade entre mulheres e homens e contribua para melhorar e garantir os direitos das mulheres. Para tal, será preciso ter em conta o diferente impacte (positivo ou negativo) dos objetivos estabelecidos na vida das mulheres e o usufruto dos seus direitos. Caso se considere necessário, também se pode incluir um objetivo específico que reflita como a intervenção contribui para eliminar as desigualdades de género. Será igualmente importante que os resultados esperados prevejam uma distribuição dos benefícios da intervenção equitativa entre mulheres e homens.

Do mesmo modo, considerando a importante presença de comunidades indígenas e afrodescendentes no espaço ibero-americano, ao serem estabelecidos os objetivos e resultados do Projeto Adstrito os países terão de zelar para garantir uma adequada articulação com as diferentes culturas e povos que o desenvolvimento deste afetar. O Projeto Adstrito poderá aplicar ações diretas com estes grupos caso se considere necessário.

7. Resultados esperados

Linhas de Ação e Atividades

O documento de formulação explicará claramente os **Resultados** que se irão alcançar com o desenvolvimento do Projeto Adstrito, as principais **Linhas de Ação** e as atividades mais relevantes em cada uma delas.

Para assegurar uma adequada abordagem de género, o Projeto Adstrito deverá referir-se às Linhas de Ação e/ou atividades necessárias para favorecer o acesso das mulheres aos recursos e benefícios propostos por ele. Para tal, o POA deverá contar com atividades, dotadas de orçamento específico, que visem melhorar a igualdade entre homens e mulheres.

Do mesmo modo, com o objetivo de garantir a integração da perspetiva multicultural, o Projeto Adstrito irá integrar as Linhas de Ação e/ou atividades estimadas convenientes para garantir a presença das comunidades que este afetar, incluindo-as no POA com orçamento específico.

8. Metas e Indicadores de Seguimento e de Resultado

Para garantir o avanço na concretização dos resultados previstos e dos objetivos estabelecidos pelo Projeto Adstrito, o documento de formulação contará com uma série de indicadores objetivamente verificáveis:

- Que disponibilizarão informação sobre o cumprimento das atividades, a execução do orçamento e a evolução do Projeto Adstrito.

- Que medirão o cumprimento dos resultados e objetivos e o seu efeito sobre os beneficiários.

Os indicadores propostos deverão contemplar uma adequada transversalidade de gênero, que permita verificar os avanços conseguidos pelo Projeto Adstrito na igualdade entre mulheres e homens. Para tal, construir-se-ão indicadores específicos de gênero tanto para o cumprimento das atividades como para a concretização de resultados e objetivos.

Do mesmo modo, os indicadores deverão contemplar uma adequada perspectiva multicultural, permitindo verificar os progressos feitos pelo Projeto Adstrito nesta dimensão. Para tal, será fundamental que os indicadores apareçam desagregados por grupo cultural, incluindo indicadores específicos sempre que possível.

9. Cronograma geral de execução do Projeto Adstrito

Incluir-se-á um cronograma geral do Projeto Adstrito que reflita a sequência na execução das atividades que permitirão a concretização dos objetivos e resultados previstos.

10. Orçamento geral do Projeto Adstrito

O orçamento deverá refletir as despesas previstas para cada um dos anos de duração do Projeto Adstrito.

As despesas devem incluir tanto as atividades de caráter operacional como as ligadas à execução das atividades (o Anexo XII inclui um modelo de orçamento).

11. Sinergias e articulação com a Conferência Ibero-Americana. Participação de outros intervenientes

Conforme explicitado no ponto 3.2. II. g) deste Manual Operacional, para se obter uma coordenação efetiva entre todos os intervenientes que participam na Cooperação Ibero-Americana, o documento de formulação deverá fazer referência à articulação prevista com:

- Outros Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos Ibero-Americanos (pertencam ou não ao mesmo Espaço).
- Os Organismos da Conferência Ibero-Americana, as entidades da Conferência Ibero-Americana (Responsáveis de Cooperação e Reuniões Ministeriais Setoriais, Fóruns) pertinentes em cada caso e com as Redes e os Projetos Adstritos ibero-americanos.
- Outros intervenientes não Adstritos à Cooperação Ibero-Americana:
 - Programas não ibero-americanos que trabalhem em temáticas semelhantes.
 - Outros países e organismos, nomeadamente dos que têm o estatuto de Observador Associado ou Consultivo na Conferência Ibero-Americana.
 - Organizações sociais, organismos internacionais e outros intervenientes relevantes ativos no setor de que se tratar.

12. Visibilidade do Projeto Adstrito

O documento de formulação fará referência à estratégia de visibilidade pensada pelo Projeto Adstrito para divulgar a sua atividade e resultados seguindo as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico de Visibilidade da Cooperação Ibero-Americana.

13. Plano Operacional Anual correspondente ao primeiro exercício do Projeto Adstrito

O Manual Operacional, para garantir a concretização dos objetivos e resultados previstos, exige a cada Programa a elaboração de um Plano Operacional Anual (POA) que registre as atividades a serem executadas, o calendário e o orçamento.

ANEXO XVII

Formulário de Alargamento de um Projeto Adstrito

1. DADOS GERAIS

Nome do Projeto Adstrito

Nova data de finalização

Orçamento comprometido total para o período de alargamento (€ / \$)

2. JUSTIFICAÇÃO DO ALARGAMENTO DO PROJETO ADSTRITO

I. Motivos que justificam o alargamento da duração do Projeto Adstrito

II. Resultados esperados

Linhas de Ação e Atividades

III. Metas e Indicadores de Seguimento e de Resultado

IV. Cronograma geral de execução do Programa/Iniciativa/Projeto Adstrito

V. Plano Operacional Anual do primeiro exercício do Projeto Adstrito

ANEXO XVIII

Orientações para a passagem de uma Presidência, Representação Nacional (REPPI) e/ou Unidade Técnica de um Programa ou Iniciativa

Cada Programa e Iniciativa da Cooperação Ibero-Americana deve ter um/a Presidente/a que exerce esse cargo temporariamente. De igual forma, os países estão representados neles pelos denominados Representantes nos Programas e Iniciativas Ibero-Americanos (REPPI), cujo cargo também é transitório. Finalmente, os/as Secretários/as Técnicos/as dos Programas/Iniciativas podem ser substituídos nos seus cargos e, por vezes, a Unidade Técnica muda de localização.

Estas alterações periódicas na Presidência, nos/as REPPI e, em menor medida, nas Unidades Técnicas dos Programas e Iniciativas, tornam conveniente a existência de um anexo com orientações básicas capaz de permitir às pessoas que se incorporam nos novos cargos o acesso a informações suficientes para cumprirem corretamente as suas obrigações.

Orientações para a passagem de uma Presidência

O/a Presidente/a de um Programa/Iniciativa que abandone esse cargo deverá passar ao substituto/a, 15 dias antes de que finalize a sua gestão, a documentação que a seguir se apresenta, produzida sob o seu mandato:

1. Relatório de gestão, que será apresentado ao Conselho Intergovernamental (de forma presencial ou virtual) e permitirá à Presidência prestar contas do seu mandato aos restantes REPPI.

O relatório incluirá informações úteis para o/a sucessor/a no cargo, e na sua estrutura compreenderá rubricas, tais como: os resultados alcançados pelo Programa/Iniciativa, principais atividades, processos de negociação abertos com outros agentes (novas incorporações aos PICI, convenções e acordos com outros países e/ou organismos...), temas de discussão por resolver, projetos de futuro e quaisquer outros assuntos de interesse para o/a novo/a Presidente/a.

2. Atas dos Conselhos Intergovernamentais (CIG), devidamente assinadas, que se tenham realizado durante a sua gestão e que permitam ao/à novo/a Presidente/a tomar conhecimento das últimas atividades e decisões do Programa/Iniciativa.

3. Planos Operacionais Anuais (POA) executados durante a sua presidência.

4. Relatórios de execução económica e técnica aprovados pelo Conselho Intergovernamental.

5. Auditorias e avaliações (caso tenham sido realizadas).

6. Plano Estratégico em vigor (se existir).

Sempre que ocorra uma transição na Presidência de um Programa ou Iniciativa da Cooperação Ibero-Americana, a Unidade Técnica deverá assegurar-se de que chegam à Secretaria para a Cooperação da SEGIB e aos/às Responsáveis de Cooperação o Relatório de gestão apresentado ao CIG e a

documentação relevante para o melhor acompanhamento do Programa/ Iniciativa. Esta documentação deverá ser enviada pela UT no prazo de 2 meses a partir da saída do/a Presidente/a do seu cargo.

Orientações para a passagem de funções entre os Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPM)

O/a Representante de um país num Programa ou Iniciativa que abandone o cargo terá de passar ao/à seu/sua substituto/a e ao seu Responsável de Cooperação, 15 dias antes de finalizar a sua gestão, a seguinte documentação correspondente ao período do seu mandato:

1. Dossier informativo sobre os temas em aberto no Programa/Iniciativa, debates suscitados e quaisquer outros assuntos sobre os quais o novo REPM deva estar informado para uma correta tomada de decisões. Sugere-se que este Dossier inclua uma secção de recomendações por parte do representante cessante que contenha aspetos a considerar sobre cada tema em aberto do Programa/ Iniciativa.

Nos casos em que os REPM tenham feito parte do Comité Executivo ou de um Grupo de Trabalho, o Dossier incluirá informações sobre os temas neles abordados, resultados alcançados, principais atividades, assuntos pendentes, futuros projetos e quaisquer outros assuntos relevantes.

2. Atas dos Conselhos Intergovernamentais.

3. Planos Operacionais Anuais (POA) e Plano Estratégico em vigor (se existirem).

4. Relatórios de execução económica e técnica aprovados pelo CIG.

5. Auditorias e avaliações (caso tenham sido realizadas).

6. Estudos, investigações, documentos de comunicação, memórias... e quaisquer outros produtos resultantes do trabalho do Programa/Iniciativa.

7. Diretório atualizado dos membros e agentes do Programa/Iniciativa.

Orientações para a passagem de uma Unidade Técnica

A Unidade Técnica dos Programas e Iniciativas habitualmente tem carácter permanente, por isso é instância encarregada de conservar toda a documentação importante a partir da sua criação. O Manual Operacional permite que a Unidade Técnica possa ser rotativa entre os países membros. Nos casos em que se opte por esta situação, é altamente recomendável que a UT permaneça no país sede durante um mínimo de 3 ou 4 anos, pois uma maior rotação incide muito negativamente no bom funcionamento do Programa ou Iniciativa.

De facto, as Unidades Técnicas, para além de gerirem o dia a dia dos PICI, também funcionam como arquivos, um serviço indispensável para poderem garantir a memória de tudo o que se realiza. Estes documentos, entre os quais se encontram a correspondência com os países membros do PICI, acordos e convenções subscritas com outros países e organizações, contratos do pessoal e consultores, auditorias e documentação económica anual... devem conservar-se e estar disponíveis no sentido de satisfazerem os pedidos dos países ibero-americanos e da SEGIB.

Os Programas e Iniciativas devem garantir que toda esta documentação fica reunida e salvaguardada. Por isso, os países que optem por Unidades Técnicas rotativas deverão debater essa questão e garantir que a documentação essencial a que se refere este anexo estará bem protegida e disponível. Além disso, na altura da transferência, será assinada a correspondente Ata de Entrega do Cargo, na qual se enumerará a documentação transferida para que se possa manter a rastreabilidade dos documentos guardados.

A Unidade Técnica de um Programa/Iniciativa deve dispor a todo o momento de:

- As Atas dos Conselhos Intergovernamentais realizadas a partir da criação do Programa ou Iniciativa.
- Os Planos Operacionais Anuais (POA) executados a partir da criação do PICI.
- Os Relatórios de execução económica e técnica aprovados pelo CIG a partir do início do PICI.
- As cartas de adesão enviadas pelos países para oficializar a sua incorporação no Programa/Iniciativa.
- As auditorias e avaliações que tenham sido realizadas.
- Os Planos Estratégicos desenvolvidos pelo PICI.
- Os dossiers de gestão da presidência.
- Os materiais elaborados pelo Programa/Iniciativa, tais como publicações, folhetos, material divulgativo, investigações, relatórios internos...
- Os relatórios e a documentação económica e contabilística proporcionados pela entidade gestora dos fundos.
- As Convenções subscritas com outros agentes.
- Os dados de utilizador e palavras-passe para a correta administração das páginas e redes sociais do Programa/Iniciativa.
- Qualquer outra documentação relevante para o PICI.

Alguns Programas estabeleceram um protocolo de boas-vindas aos/às novos/as REPI, conforme o qual a Unidade Técnica lhes entrega um pequeno dossier, conciso e didático, que, em poucas páginas, oferece informações essenciais para o correto exercício das suas funções:

- Informações básicas sobre os objetivos, países participantes, financiamento, orçamento, atividades...
- Organização do Programa/Iniciativa: regulamento de funcionamento, órgãos de gestão e direção e o seu funcionamento, tomada de decisões, pagamento de contribuições, eleições e tarefas da presidência...
- Funções de um REPI: direitos e deveres dos Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas.

A SEGIB pode fornecer às Unidades Técnicas que o pedirem, um modelo de **protocolo de boas-vindas que lhes possa servir de modelo.**

ANEXO XIX

Orientações sobre a Comissão Consultiva

i. Composição da Comissão Consultiva

A Comissão Consultiva é uma instância opcional da estrutura organizativa de um Programa ou Iniciativa que tem por objetivo assessorar e apoiar os trabalhos do Conselho Intergovernamental. Conforme o estabelecido no parágrafo 89 do Manual Operacional (MO), podem participar na Comissão Consultiva “países não ibero-americanos, organismos internacionais, organizações sociais, empresas e/ou Redes Ibero-Americanas” que, pelo seu desempenho ou setor de especialização, possam ser úteis para o adequado funcionamento dos Programas e Iniciativas.

Compete ao Conselho Intergovernamental (CIG), órgão de administração dos Programas e Iniciativas, aprovar a criação de uma Comissão Consultiva, ficando esta decisão registada na correspondente ata. Em caso algum a CC terá capacidade de decisão e, tal como foi definido no parágrafo 91 do MO, esta deverá reunir-se separadamente do Conselho Intergovernamental.

A Comissão Consultiva é a instância na qual podem participar os Observadores Associados e Consultivos da Conferência Ibero-Americana, bem como outros países não ibero-americanos e organismos/ organizações de todo o tipo que tenham sido aprovados pelo Conselho Intergovernamental.

Os países não ibero-americanos, mesmo que realizem contribuições significativas para um Programa/ Iniciativa estão impedidos de fazer parte do Conselho Intergovernamental. O Acordo de Bariloche, quadro jurídico e institucional de referência do Manual Operacional, define no seu Artigo 2º os objetivos dos programas de cooperação no âmbito da Conferência Ibero-Americana, destacando que estes visam “Implementar o conceito de cooperação para o desenvolvimento entre nações ibero-americanas” e “Expressar a solidariedade ibero-americana para responder a problemas comuns que afetem um conjunto ou todos os países membros”.

Na sequência do Acordo de Bariloche, o Manual Operacional define os Programas Ibero-Americanos (parágrafo 14.a) como “uma ação de longo ou médio alcance em prazos e objetivos, na qual se articulam os planos, linhas de ação e atividades dos governos dos países ibero-americanos numa determinada área, convergindo para um efeito multiplicador num propósito comum”.

O carácter exclusivamente ibero-americano dos Conselhos Intergovernamentais também se manifesta no procedimento de aprovação estabelecido pelos países, que exige a apresentação de cartas oficiais de adesão que devem ser sempre assinadas pelo/a Responsável de Cooperação, condição essa que um país não ibero-americano não pode cumprir.

ii. Requisitos dos Membros

Compete ao Conselho Intergovernamental estabelecer os critérios de acesso dos possíveis componentes da Comissão Consultiva.

A Comissão Consultiva foi criada com a ideia de receber contribuições financeiras e/ou técnicas de agentes relevantes para um Programa/Iniciativa, devendo o Conselho Intergovernamental ter em

conta algumas questões para decidir que organismo/instância pode fazer parte desta: Entre estas questões encontram-se as seguintes, às quais o Conselho Intergovernamental poderá acrescentar todas as que considere relevantes:

- Deve dar provas da sua expertise na matéria do Programa/Iniciativa?
- É imprescindível que faça uma contribuição financeira?
- Caso a contribuição financeira seja necessária, o CIG estabelecerá uma quantia mínima? Essa quantia será a mesma para todos os candidatos ou diferente dependendo das suas características?
- Caso a contribuição financeira não seja imprescindível, será exigido outro tipo de contribuição?

O candidato que deseje fazer parte da Comissão Consultiva deverá enviar um documento manifestando o seu interesse e apresentando uma proposta sobre possíveis linhas de trabalho conjuntas para que o Conselho Intergovernamental aprecie a conveniência da sua integração.

iii. Procedimento de adesão de membros à Comissão Consultiva

A partir dos critérios de adesão estabelecidos pelo Conselho Intergovernamental, este deverá decidir que candidatos a integrar a Comissão Consultiva passam a ser membros efetivos. Sobre este tema, o CIG deverá resolver as seguintes questões básicas, às quais poderá acrescentar outras que considere igualmente relevantes:

- Votos necessários para conceder a adesão à Comissão Consultiva como participante. Sugere-se que se mantenha o mesmo sistema de aprovação adotado pelo CIG para a tomada de decisões no Programa/Iniciativa.
- Oficialização da adesão à Comissão Consultiva. Uma vez aprovada pelo Conselho Intergovernamental a adesão à CC de um novo membro, considera-se conveniente o envio de uma comunicação da Presidência do Conselho para a oficializar.
- Sempre que o membro da Comissão Consultiva efetue uma contribuição financeira, deverá ser-lhe indicado o procedimento a seguir para realizar o pagamento.

As contribuições de um membro da Comissão Consultiva passarão para o fundo comum do Programa/Iniciativa para a realização das atividades aprovadas pelo CIG nos POA. O CIG e a Unidade Técnica apresentarão o relatório anual de gestão do Programa/Iniciativa à Comissão Consultiva para que esta tome conhecimento dos resultados obtidos com as atividades e as despesas económicas executadas.

iv. Reuniões da Comissão Consultiva

A este respeito, o Manual Operacional refere apenas que “as reuniões em que a Comissão Consultiva participar deverão distinguir-se das do Conselho Intergovernamental, podendo reunir-se a sós ou em conjunto com o Conselho, antes ou depois das suas próprias reuniões” com o claro objetivo de que a CC não interfira nos processos de decisão que apenas incumbem ao CIG.

Para além de resolver como se reunirá a Comissão Consultiva, o Conselho Intergovernamental deverá estabelecer:

- Periodicidade das reuniões da Comissão Consultiva. Deverão realizar-se, pelo menos, uma vez por ano, se possível com carácter presencial; mas o Conselho Intergovernamental e/ou a Presidência poderão convocar as reuniões que considerem necessárias.

- O CIG poderá avaliar se lhe parece pertinente que se realizem reuniões a pedido dos membros da Comissão Consultiva. Nesse caso, será necessário estabelecer o procedimento. Poderá estabelecer-se através de um pedido formal da CC à Presidência do CIG, solicitando a aprovação dos membros desse Conselho.
- Caso a Comissão Consultiva se reúna separadamente, deverá informar sobre os acordos alcançados e as iniciativas de caráter técnico sugeridas pelos seus membros através de uma comunicação formal à Presidência do Conselho Intergovernamental. A Presidência enviará esta comunicação aos restantes membros do Conselho para que este determine como proceder com as iniciativas e acordos estabelecidos pela CC (levando-os, por exemplo, para o seguinte CIG para que sejam debatidos).
- Participantes na reunião da Comissão Consultiva. Se fizerem parte da Comissão Consultiva membros que contribuam com recursos financeiros e membros que não contribuam, deverão reunir-se juntos ou separadamente? o CIG deverá adotar a decisão que lhe pareça mais conveniente para o bom andamento do Programa/Iniciativa.

v. Criação de grupos numa Comissão Consultiva (se for caso disso)

Poderá haver casos em que na Comissão Consultiva coexistam membros de diferente caráter, por exemplo, organismos e fundações que fazem contribuições financeiras para o Programa/Iniciativa, e organizações técnicas e/ou da sociedade civil com expertise na área destes. Para otimizar o funcionamento da Comissão, o Conselho Intergovernamental poderá optar por separá-los em grupos (secções, unidades, capítulos...) e trabalhar com eles em espaços diferenciados ou conjuntos, consoante as necessidades. Nesse caso, o CIG deverá estabelecer as diretrizes e procedimentos que definam esta opção.

O Conselho Intergovernamental será o encarregado de convocar a Comissão Consultiva em assembleia e/ou os grupos que a constituem para realizar as suas reuniões ordinárias. Compete ao Conselho Intergovernamental fazer a convocação, fixando data e hora, bem como estabelecer a agenda, agenda essa que poderá também incluir questões propostas pelos membros da Comissão Consultiva.

vi. Duração da adesão

O Conselho Intergovernamental também terá que decidir sobre a duração das adesões de cada um dos membros que participam na Comissão Consultiva. Acerca deste tema, o Conselho Intergovernamental deverá colocar-se algumas questões, entre as quais se encontram as seguintes e às que poderá acrescentar todas as que considere convenientes:

- Os membros que contribuem financeiramente, deverão renovar essa contribuição para se manterem nos seus postos? Com que frequência?
- Como poderão os membros que não fazem contribuições financeiras renovar a sua permanência na Comissão Consultiva?

Poderá estabelecer-se um período de permanência na Comissão Consultiva (por exemplo, 3 ou 4 anos), devendo essa informação ficar registada no documento através do qual o Conselho Intergovernamental oficializará a adesão de um membro à Comissão Consultiva. No final do referido período, será necessário renovar o processo (contribuição/proposta do membro da CC e aceitação por parte do CIG).

vii. Direitos e deveres dos membros da Comissão Consultiva

Poderá ser muito útil que o Programa/Iniciativa possua um documento com as informações básicas relacionadas com a Comissão Consultiva, que inclua os pontos abordados nestas páginas e que será entregue aos novos membros da CC. A título de orientação, o documento poderá referir-se às questões que a seguir se indicam, sendo o CIG o encarregado de decidir se elimina algumas delas ou acrescenta questões novas:

- Missão, Visão e Objetivos Gerais e Estratégicos do Programa/Iniciativa.
- Funções da Comissão Consultiva dentro da estrutura do Programa/Iniciativa.
- Requisitos dos candidatos a integrar a Comissão Consultiva.
- Procedimento de adesão à Comissão Consultiva.
- Duração da adesão e condições de permanência.
- Reuniões da Comissão Consultiva; periodicidade e funcionamento.
- Procedimento para o pagamento (nos casos em que seja necessário).
- Prestação de contas do Programa sobre as atividades realizadas.

ANEXO XX

Restruuturação dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB na América Latina

I. CONTEXTO

Esta proposta realiza-se à luz da Resolução sobre a Renovação da Conferência Ibero-Americana adotada pelos países-membros na XXIII Cúpula Ibero-Americana (Panamá, 18 e 19 outubro 2013) que implica para a SEGIB a necessidade de encarar um processo de renovação e adequação do seu funcionamento, organização e financiamento.

O documento contém as recomendações do non-paper distribuído pela SEGIB a 15 de abril, inclui as “Recomendações sobre funções dos Escritórios Regionais” formuladas pela Secretaria Pro Tempore, com apoio do Grupo de Trabalho formado para o efeito pelos Responsáveis pela Cooperação, e que circulou a 25 do passado mês de junho, integra os insumos recebidos na I Reunião Extraordinária de Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação realizada no México a 12 e 13 de maio e na I Reunião Ordinária de CN e RC realizada em Madrid, nos dias 23 e 24 de julho, bem como os comentários dos países recebidos posteriormente.

II. PROPOSTA DE DESCONCENTRAÇÃO⁷

II.1. Elementos que sustentam a proposta

Da análise de experiências de regionalização noutras instituições públicas e multilaterais depreende-se que as principais vantagens dos processos de desconcentração institucional são:

- Garantir que os programas de trabalho, papéis e mensagens das instituições refletem as exigências e necessidades de todos os seus membros e dos intervenientes no terreno e que, portanto, mantêm o seu carácter multilateral e uma visão integrada e dinâmica dos seus objetivos.
- Melhorar a articulação e participação dos países nas diferentes regiões/sub-regiões permitindo uma maior complementaridade dos papéis da sede e dos escritórios.
- Promover uma melhor coordenação das sub-regiões no seio da organização, nomeadamente com a sede e uma maior complementaridade dos papéis da sede e dos Escritórios.
- Maximizar a utilização dos recursos.
- Melhorar a prestação de contas e o acompanhamento e a avaliação dos programas.

No âmbito particular do ibero-americano, a desconcentração contribui adicionalmente para:

- Dar uma maior presença territorial da SEGIB na América Latina e um maior equilíbrio entre a América Latina e a Península Ibérica.

⁷ Entender-se-á por desconcentração a transferência do exercício de competências para um órgão administrativo hierarquicamente dependente.

- Responder de maneira integral aos mandatos conferidos pelos países membros da Conferência Ibero-Americana.
- Permitir uma maior visibilidade e comunicação das atividades e programas do espaço ibero-americano.
- Fortalecer o modelo da cooperação ibero-americana.
- Fortalecer a cooperação Sul-Sul.
- Potencializar uma maior projeção do espaço ibero-americano.

Para cumprir o anterior e a fim de responder às recomendações recebidas da parte dos países, os Escritórios Sub-regionais deverão:

- Abranger todos os países da região.
- Inserir-se adequadamente na estrutura orgânica da SEGIB.
- Contar com um claro mandato institucional e definição de funções e responsabilidades que sejam relevantes e tenham visibilidade e impacto no espaço sub-regional e regional.
- Ter Planos Anuais de Trabalho com os respectivos objetivos e resultados, estabelecidos e integrados no Orçamento-Programa da SEGIB, aprovado pela Conferência de acordo com o estabelecido no Regulamento Financeiro.
- Contar com uma normativa homogênea e procedimentos internos estabelecidos.

A proposta de desconcentração da SEGIB parte do compromisso assumido pela Secretária-Geral Ibero-Americana de fortalecer e aprofundar a cooperação ibero-americana que a reconhece como um modelo e exemplo de cooperação e cujas principais características são:

- A apropriação dos programas pelos países.
- O seu caráter desconcentrado e horizontal.
- A sua flexibilidade: os países aderem aos programas segundo as suas prioridades.
- Todos os países são considerados cooperantes.
- Promove a troca de experiências.

Para conseguir o anterior, é preciso resolver as dificuldades que os Responsáveis pela Cooperação identificaram como obstáculos para o desenvolvimento dos programas no contexto da discussão do quadro jurídico-administrativo, nomeadamente:

- Falta de solidez e previsibilidade financeira.

- Falta de personalidade jurídica dos programas.
- Limitações jurídicas das unidades técnicas.
- Limitada coordenação com os Responsáveis pela Cooperação.

II.2. Funções-chave

Neste âmbito, as principais funções dos Escritórios Sub-regionais são:

1) Apoio ao cumprimento dos mandatos da Conferência Ibero-Americana

- a. Gerar uma maior capacidade de resposta e apoio aos Coordenadores Nacionais, sem que tal implique uma intermediação na relação direta que os Coordenadores Nacionais mantêm entre si com a sede central da Secretaria-Geral.
- b. Prestar maior apoio institucional, técnico e administrativo nas reuniões ministeriais, setoriais e fóruns regionais a fim de garantir uma maior eficiência e um maior nível de representação e presença regional.
- c. Representar, sempre que necessário, a Secretária-Geral Ibero-Americana e outras autoridades da SEGIB em atividades na sub-região.
- d. Conseguir maior articulação e sinergias com outros organismos regionais e sub-regionais nas atividades que se desenvolvem na região, com o fim de evitar duplicação de ações.
- e. Conseguir maior complementaridade e apoio no acompanhamento de acordos e convenções interinstitucionais da SEGIB com organizações internacionais do âmbito regional ou sub-regional.
- f. Construir maiores sinergias com outros organismos e mecanismos de integração sub-regional em cumprimento dos mandatos conferidos pela Conferência Ibero-Americana.

2) Apoio e acompanhamento da cooperação ibero-americana da cooperação Sul-Sul⁸

- a. Apoiar a cooperação ibero-americana, tal como as tarefas do Programa Ibero-Americano do Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul (PIFCSS).
- b. Contribuir para manter e promover um modelo de cooperação ibero-americana integral que não signifique um fracionamento dos Programas por sub-regiões.
- c. Apoiar os Responsáveis pela Cooperação, quando estes o solicitarem, no relacionamento com os Pontos Focais dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos em que os países da sub-região participem.
- d. Proporcionar apoio específico em questões de gestão institucional e de administração às Unidades Técnicas ou à Presidência dos Comitês Intergovernamentais, definidas no manual operacional da Cooperação Ibero-Americana, que se encontre na sub-região, quando estes assim o solicitarem.

8 O Fortalecimento da Cooperação Sul-Sul é um dos programas emblemáticos da cooperação ibero-americana.

e. Participar nos Comitês Intergovernamentais que se realizem na Sub-região e nos Comitês executivos dos Programas, neste último caso quando tal for solicitado pelos seus países-membros.

f. Apoiar a sede nas tarefas de monitorização e acompanhamento e na Implementação do Manual Operacional dos Programas de Cooperação.

g. Promover sempre que for solicitado pelos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos a participação dos países ou entidades nos mesmos.

h. Receber quotas destinadas aos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e Redes ibero-americanas e efetuar a gestão administrativa e financeira do seu orçamento, se assim o acordarem com a SEGIB e for pedido pelos países ou entidades participantes, através das entidades próprias de decisão de cada um dos Programas, Iniciativas, Projetos Adstritos e Redes.

i. Mobilizar recursos de outras fontes, para os programas e iniciativas em que os países da sub-região participarem, de acordo com a normativa da SEGIB e com a prévia anuência dos Responsáveis pela Cooperação de países envolvidos no programa ou iniciativa.

j. Contribuir para a articulação dos três espaços ibero-americanos de Cooperação, através da promoção do conhecimento e das sinergias entre os Programas e Iniciativas da sub-região e destes com os Responsáveis pela Cooperação, os outros organismos ibero-americanos e as redes ibero-americanas inscritas no Registo de Redes.

k. Divulgar a identidade e o acervo ibero-americano e apoiar a comunicação e visibilidade dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos da região.

l. Divulgar informação sobre cooperação internacional para o desenvolvimento de utilidade para os países de cobertura, bem como canalizar os resultados e debates de maior relevância que se gerarem nos diversos fóruns internacionais que se celebrem nos países onde dão cobertura.

3) Apoio aos esforços de integração estratégica com os organismos ibero-americanos

a. Promover uma vinculação e coordenação efetiva e periódica entre a SEGIB, os Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação, os Programas e Iniciativas, as redes ibero-americanas e os restantes organismos do espaço ibero-americano (OEI, OISS, OIJ, COMJIB), em consonância com o estabelecido no documento “Integração Estratégica dos Organismos Ibero-Americanos na Conferência Ibero-Americana”.

b. Implementar medidas operacionais que permitam poupar e racionalizar o uso de recursos disponíveis, nomeadamente no aproveitamento dos espaços físicos, serviços, programas conjuntos e comunicação.

c. Implementar medidas que potencializem a visibilidade comum do sistema ibero-americano.

II.3. Cobertura Geográfica

É preciso proporcionar cobertura geográfica a toda a região garantindo, ao mesmo tempo e sem que

isso signifique aumento no orçamento total da SEGIB, maior qualidade de resposta da parte da SEGIB aos pedidos dos países-membros.

Neste sentido, com o fim de otimizar o uso dos recursos disponíveis e aproveitando, na medida do possível, as instalações já existentes, manter-se-ão três escritórios: um em Montevideo (que servirá a Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai), outro em Lima (que servirá a Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela) e um terceiro, com sede por definir, para o México, Caraíbas e América Central (que servirá a Costa Rica, Cuba, El Salvador, Honduras, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá e República Dominicana).

O processo de fecho, quando for caso disso, realizar-se-á através da liquidação dos ativos e passivos do Escritório (indenizações do pessoal, cancelamento dos contratos de manutenção e serviços, alienação de veículos e mobiliário, etc.), elaborando-se o correspondente balanço de liquidação, que será submetido ao controlo da fiscalização interna da SEGIB ou à verificação de um auditor externo. Os Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação serão informados do início e conclusão do processo.

II.4. Estrutura Mínima

Contempla as posições seguintes:

- Diretor, responsável pela gestão geral, pela condução política do Escritório e da interlocução com as entidades dos países que a sua ação abrange.
- Gerente de Programas e Iniciativas, responsável pela interlocução com os Programas, Iniciativas, Projetos Adstritos e Redes e com as entidades de cooperação dos países do seu âmbito de ação.
- Assistente Administrativo.
- Secretária.

O Diretor do Escritório será contratado internacionalmente por um período de não mais de três anos, renováveis por um período não superior a 5 anos e por concurso público. O resto do pessoal será contratado localmente, por concurso público e por um período não superior a três anos, renováveis de acordo com as necessidades do escritório e a disponibilidade orçamental, tomando-se particularmente em conta os nacionais dos países cobertos pelo Escritório. O Orçamento-Programa Anual da SEGIB irá conter a lista de postos de trabalho dos Escritórios Sub-regionais.

II.5. Financiamento

Uma vez acordado o esquema de desconcentração pelos países, avançar-se-á em possíveis cenários de custos, mantendo o princípio exposto pela Secretária-Geral Ibero-Americana de que os custos dos escritórios não significarão em caso algum um aumento do orçamento total ordinário da SEGIB, sendo absorvidos dentro do montante máximo de orçamento acordado pelos países.

II.6. Mecanismos de articulação

Descrevem-se mais abaixo as entidades de articulação e coordenação tanto interna (com a sede da SEGIB em Madrid) como externa (com os Coordenadores Nacionais e os Responsáveis pela Cooperação):

1) Com a sede de Madrid:

- O Diretor do Escritório reporta as suas ações ao Secretário-Adjunto Ibero-Americano e coordena as suas ações em matéria de cooperação também com o Secretário para a Cooperação Ibero-Americano.
- O Gerente de Programas e Iniciativas reporta ao Diretor do Escritório e coordena as suas ações com os responsáveis pelas unidades operacionais da Secretaria para a Cooperação da SEGIB.
- Os Diretores dos escritórios participarão (de forma virtual) no Comité de Direção da SEGIB uma vez por mês.
- O Diretor e o Gerente participarão em reuniões de trabalho com as equipas da Secretaria Adjunta e da Secretaria de Cooperação.

2) Com os países-membros:

- O Diretor do Escritório informa e mantém estreita relação com os Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação dos países da sub-região.
- O Gerente de Programas e Iniciativas coordena as suas ações com os Responsáveis pela Cooperação dos países da sub-região e celebrará com eles reuniões anuais, sendo pelo menos uma presencial e outra virtual.

II.7. Âmbito de ação: ferramentas-chave do trabalho dos Escritórios

Para regular o funcionamento dos Escritórios bem como para garantir a adequada coordenação e articulação com a sede de Madrid e com os países-membros, propõe-se:

- Uma normativa que, com fundamento nos mandatos e elaborada em consulta com os países-membros, descreva as funções dos escritórios, do seu Diretor e restantes funcionários, os procedimentos internos e os mecanismos de coordenação e interação com a sede de Madrid.
- Integração dos Escritórios no Orçamento-Programa Ordinário da SEGIB.
- Planos Anuais de Trabalho com os respetivos objetivos e resultados, estabelecidos e integrados no Programa de Trabalho da SEGIB.
- Relatórios de Execução, como parte de um mecanismo de prestação de contas, dos recursos geridos que contribuam, com os dados da sub-região, para os relatórios periódicos que a SEGIB apresentar.
- Plano Operacional Anual (POA) para cada Escritório Sub-regional, alinhado com o Plano Operacional

Anual (POGA) da Secretaria de Cooperação da SEGIB, aprovado este último nas reuniões ordinárias de Responsáveis pela Cooperação, tal como é estabelecido no Documento de Diretrizes para a Renovação da Cooperação Ibero-Americana.

- Um procedimento de estreita vinculação com os Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação dos países que estejam sob cobertura de cada um dos Escritórios Sub-regionais.

II.8. Período de avaliação do seu desempenho

Para além das avaliações regulares e anuais de cada um dos Escritórios, a serem realizadas pelos Coordenadores Nacionais e Responsáveis pela Cooperação, é estabelecido um período de três anos, a partir de 2015, para avaliar o desempenho geral do novo modelo de trabalho dos Escritórios Sub-regionais, após o qual se poderá determinar a alteração ou não do modelo proposto.

Andorra Bolívia Colômbia Cuba R. Dominicana El Salvador Guatemala México Panamá Peru Uruguai
Argentina Brasil Costa Rica Chile Equador Espanha Honduras Nicarágua Paraguai Portugal Venezuela

Com o apoio de:

