

MANUAL OPERACIONAL

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

2016



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana

© **Secretaria-Geral Ibero-Americana**

Paseo de Recoletos, 8
28001 Madrid

Outubre 2016

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)



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana

ÍNDICE

0. GLOSSÁRIO DAS SIGLAS E TERMOS UTILIZADOS NO MANUAL OPERACIONAL	7
- Glossário das linhas 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	13
3. OS PROGRAMAS E INICIATIVAS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA: DEFINIÇÃO E REQUISITOS	16
3.1. Definição de Programas e Iniciativas	16
3.2. Requisitos dos Programas e Iniciativas	17
I. Compromisso dos países para com um Programa ou Iniciativa	17
II. Qualidade técnica da proposta	19
4. APROVAÇÃO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	24
4.1. Procedimento de aprovação de um Programa ou Iniciativa	24
4.2. Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento	26
4.3. Aprovação de modificações nos Programas ou Iniciativas	26
4.4. Alargamento da duração dos Programa ou Iniciativas	26
4.5. Retirada voluntária de um país como parte de um Programa ou Iniciativa	27
5. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	29
5.1. Instâncias obrigatórias para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos	30
5.2. Instâncias opcionais para os Programas e Iniciativas Ibero-Americanos	34
6. ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	37
6.1. Contribuições para os Programas e Iniciativas	37
6.2. Configuração do Orçamento	38
6.3. Administração dos recursos	39
7. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E INICIATIVAS	42
7.1 Acompanhamento	42
7.2 Avaliação	43
8. FINALIZAÇÃO E CANCELAMENTO DE PROGRAMAS E INICIATIVAS	46
8.1. Finalização de um Programa ou Iniciativa que tenha cumprido os seus objetivos	46
8.2. Razões que podem motivar o cancelamento de um Programa ou Iniciativa	46
8.3. Correção de deficiências que sejam motivo de cancelamento de um Programa ou Iniciativa	47
8.4. Procedimento de encerramento administrativo e financeiro de um Programa ou Iniciativa	48

9. ADMINISTRAÇÃO E COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS, INICIATIVAS E PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA	51
9.1 Responsáveis de Cooperação	51
9.2 Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPMI)	52
9.3 Secretaria-Geral Ibero-Americana	53
9.4 Organismos Ibero-Americanos setoriais: COMJIB, OEI, OIJ e OISS	56
10. OS PROJETOS ADSTRITOS DA COOPERAÇÃO IBERO-AMERICANA	58
10.1. Definição de Projeto Adstrito	58
10.2. Requisitos dos Projetos Adstritos	58
10.3. Aprovação dos Projetos Adstritos	59
10.4. Desvinculação dos Projetos Adstritos da Cooperação Ibero-Americana	59
10.5. Acompanhamento e avaliação dos Projetos Adstritos	60
11. APLICAÇÃO DO MANUAL OPERACIONAL	62
11.1 Entrada em vigor	62
11.2 Aplicação por parte dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos aprovados antes da XXV Cúpula Ibero-Americana de Cartagena das Índias	62
11.3 Solução de controvérsias	62
11.4 Modificações ao manual operacional	63
12. ANEXOS	64
I. Formulário de apresentação de um Programa	65
II. Formulário de apresentação de uma Iniciativa	71
III. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a um novo Programa	77
IV. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a uma nova Iniciativa	78
V. Modelo de Carta de Pedido de Incorporação de um país a um Programa ou Iniciativa em funcionamento	79
VI. Formulário de alargamento da duração de um Programa ou Iniciativa	80
VII. Elaboração de um POA com Orientação para Resultados de Desenvolvimento	82
VIII. Elaboração de indicadores Orientados para Resultados	96
IX. Orientações para a incorporação da perspectiva de género	104
X. Orientações para a incorporação da perspectiva multicultural	106
XI. Formulário de orçamento para um Programa ou Iniciativa	109
XII. Diretrizes para a elaboração do Regulamento de um Programa ou Iniciativa	111
XIII. Proposta de valorização de contribuições não financeiras	115
XIV. Ficha de acompanhamento do plano de melhoria proposto para um Programa ou Iniciativa após uma avaliação	127
XV. Formulário de apresentação de um Projeto Adstrito	130
XVI. Formulário de alargamento da duração de um Projeto Adstrito	136
XVII. Restruturação dos Escritórios Sub-Regionais da SEGIB na América Latina	137

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.

PACCI. 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 concepção, 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 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, que se devem relacionar com o calendário proposto para desenvolver o referido programa ou projeto.

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 num projeto de cooperação que chega ao fim.

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 da Cooperação Ibero-Americana 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 da Cooperação Ibero-Americana da candidatura do organismo correspondente.

País convidado. País 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 (PACCI). 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 de la Sierra, 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, o Plano de Ação Quadrienal da Cooperação Ibero-Americana 2015-2018 (PACCI), aprovado na Reunião de Ministros das Relações Exteriores de Cartagena das Índias (2015), inclui uma Linha de Fortalecimento da Cooperação Ibero-Americana, cujo Objetivo Estratégico 2 é "Fortalecer os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos (PIPA) 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 econômica 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 que possam cumprir os requisitos e critérios exigidos pelo Manual Operacional, possibilitando:

a) Promover a qualidade na concepção 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 (PACCI), 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 O Manual Operacional trabalhará separadamente os Programas e Iniciativas, exercícios de cooperação intergovernamental, dos Projetos Adstritos, promovidos por agentes diferentes dos governos nacionais, devido à sua diferente natureza.

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 do que são os 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 ou Iniciativa.

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 avaliada 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 XII, 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.

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. APROBAÇÃO 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 a 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 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 Ministros das Relações Exteriores.

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

57. Com o objetivo de que novos países 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 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 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 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 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

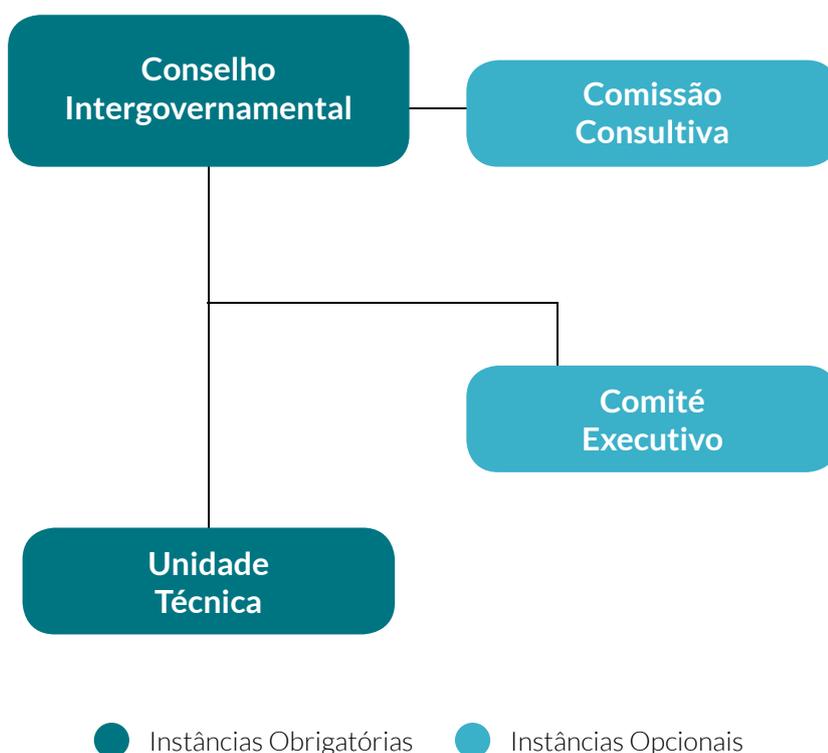
68. Caso assim o considerem os países participantes, os Programas e Iniciativas poderão também dotar-se das seguintes instâncias de apoio:

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 representantes governamentais designados pelos países membros. Estes Representantes dos países nos Programas e Iniciativas serão os máximos 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 XII).

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 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 Secretário Técnico 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 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 seu 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 e/ou organizados 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 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 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.
- 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 constitui 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.

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 organizações que possam ser de utilidade para o Programa.**
- **Outras estruturas que se considerem pertinentes para a realização dos objetivos e resultados fixados.**

iv. 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 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 XIII 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, Projetos 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/ou 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 caráter 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 transitoriamente (orientativamente, sugere-se para este Fundo uma reserva de 10% do orçamento anual).

102. Inclui-se em anexo com um modelo de orçamento (Anexo XI, *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 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 Presidente do Conselho Intergovernamental, deverão:

1. Preparar e incluir na *Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana*, antes do final do mês de março 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 valoração 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 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 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 proposto a um Programa ou Iniciativa*). 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 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 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 Responsáveis de Cooperação, elaborarão o documento "Avaliação dos PIPA" conforme se estabelece no PACCI. 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 Responsável de Cooperação devidamente acreditado junto da SEGIB pelo país, a SEGIB recolherá a opinião dos/as REPPi 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 Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPMI), 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 de Estado e de Governo. De acordo com estes, são funções dos/as Responsáveis de Cooperação:

1. Coordenar-se com os Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REPMI) 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 REPMI 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 Coordenadores Nacionais, à reunião de Ministros das Relações Exteriores ou à Cúpula de Chefes 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 das Relações Exteriores a finalização dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos e o cancelamento dos Programas e Iniciativas, e a desvinculação dos Projetos Adstritos, decididas 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 participa o país 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 Representantes dos Países nos Programas e Iniciativas (REMPI) são a máxima autoridade de um Programa ou Iniciativa concreto.

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

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 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 XVII), 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 de Cooperação.

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 de “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 XV) 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 nos 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 Coordenadores 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 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

- i. **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.
- ii. **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 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.

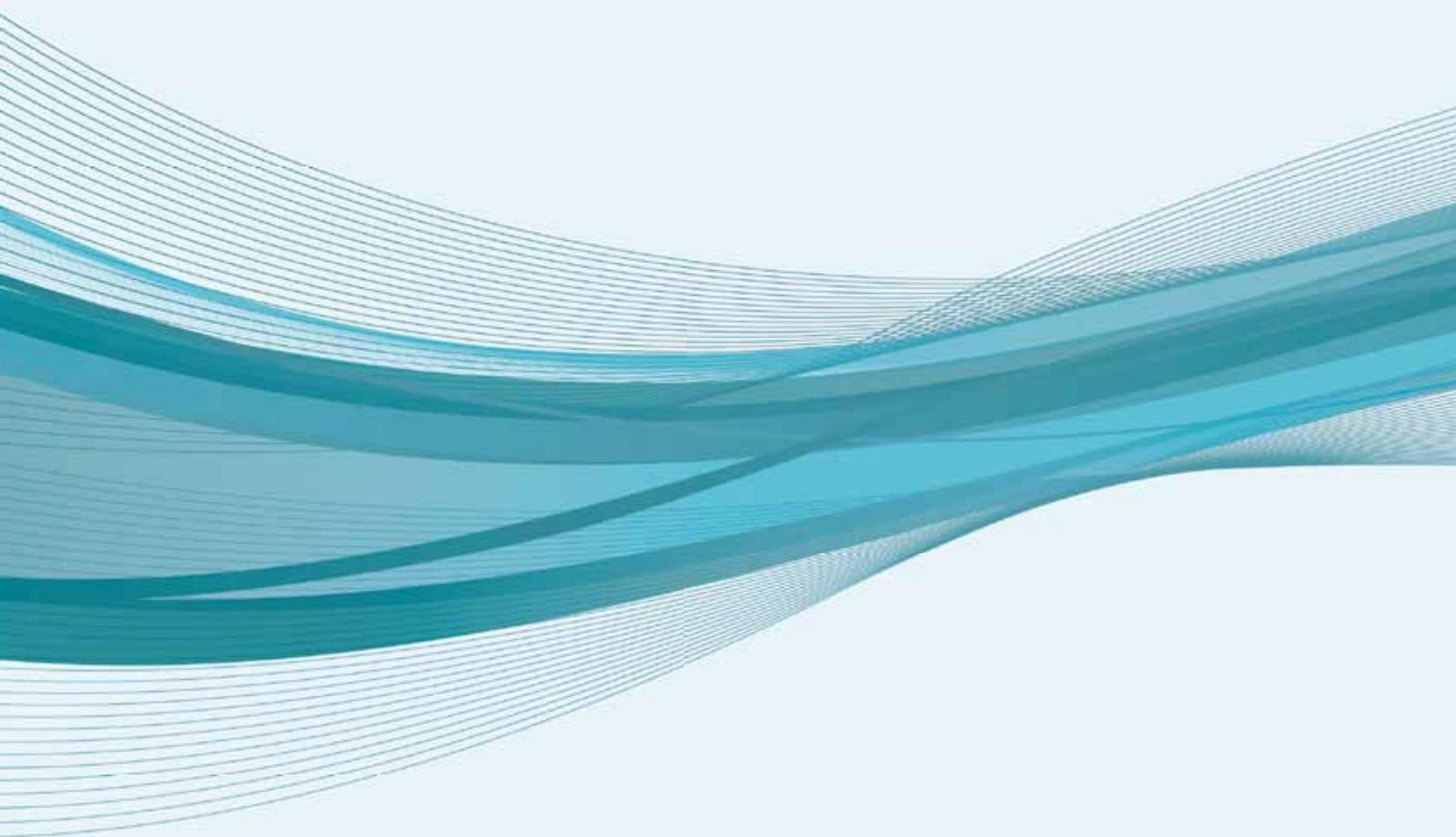
158. O Projeto Adstrito facilitará a função de acompanhamento, colaborando sempre com a SEGIB. Concretamente, o Projeto Adstrito deverá:

- Preparar e integrar na *Plataforma de Acompanhamento da Cooperação Ibero-Americana* a informação económica e técnica correspondente ao ano anterior, antes do final do mês de março de cada ano.
- 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 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 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 PIPAS ficarão sujeitos ao presente Manual.

O Manual Operacional entrará em vigor imediatamente depois da sua aprovação na XXV Cúpula Ibero-Americana de Chefes 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, bem como na consecução dos objetivos da Organização. 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.

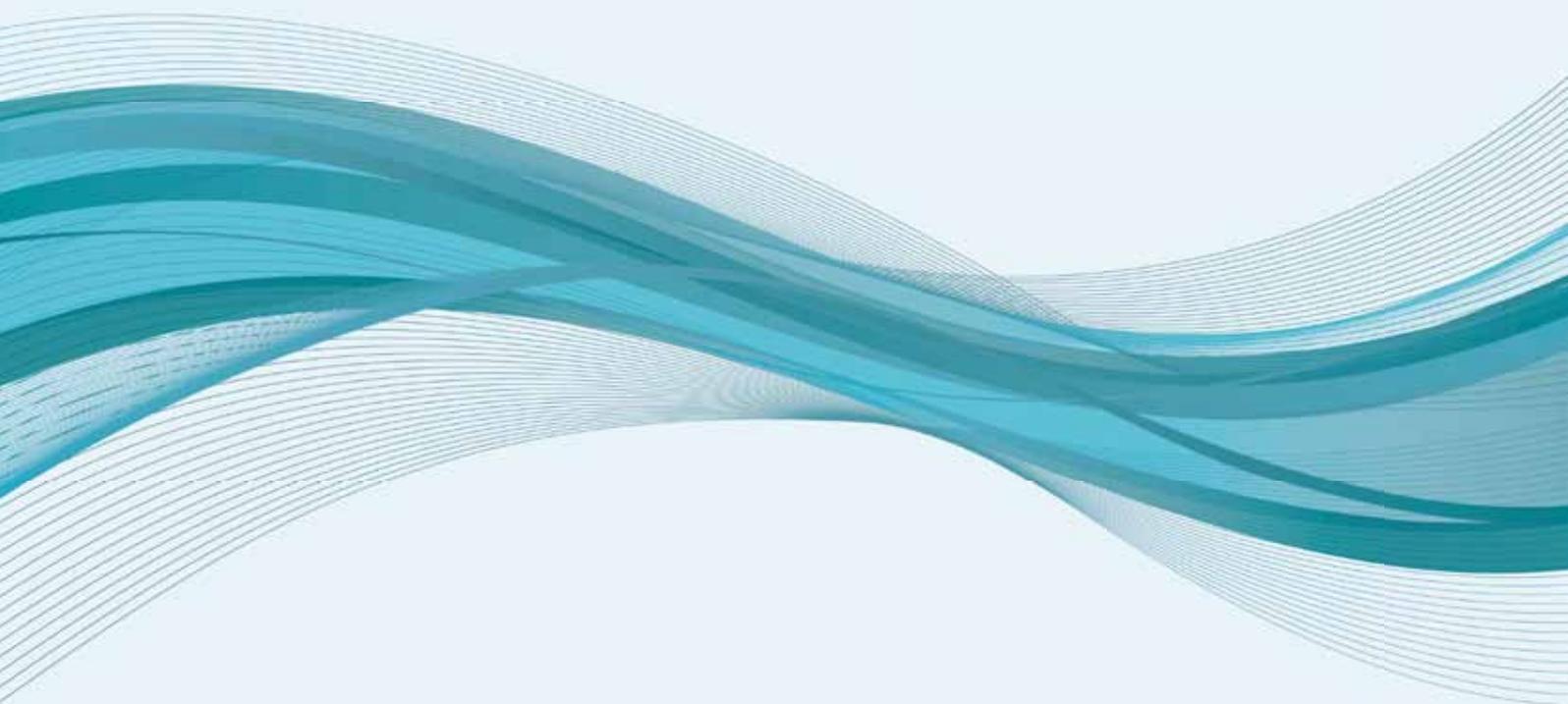
11.4. Modificações ao Manual Operacional

165. A decisão de modificar o conteúdo de alguns 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 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 alguns 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 pretende 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 ter 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 DO 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 do Programa (diretos e indiretos)

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

Desagregação dos destinatários 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 beneficiários.

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 perspectiva 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 XI 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.

Objetivos, Resultados e Linhas de Ação.

2. Descrição resumida:

- Do objetivo geral e dos objetivos específicos.
- 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 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 ou terão a categoria de país convidado.

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

No caso das **DESPESAS**, pretende-se ter 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 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.

4. Destinatários da Iniciativa (diretos e indiretos)

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

Desagregação dos destinatários 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 perspectiva 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 beneficiários.

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 perspectiva 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 XI 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 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 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 perante o Programa ou Iniciativa (REPM)

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) Cimeira 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 Cimeira Ibero-Americana, deve incluir-se a informação da reunião de Ministros dos Negócios Estrangeiros 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 perante o 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)..... 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) Cimeira 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 Cimeira Ibero-Americana, deve incluir-se a informação da reunião de Ministros dos Negócios Estrangeiros 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:

Señor/a
Secretario/a General Iberoamericano/a

Com conhecimento de:

**Representante del País ante el Programa o 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/ na 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-AMERICANO

Nome do Programa/Iniciativa	
Dirigida a:	Señor/a Secretario/a General Iberoamericano/a
Com conhecimento de:	Representante del País ante el Programa o Iniciativa (REMPI)
Data	

Ex.m.o/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

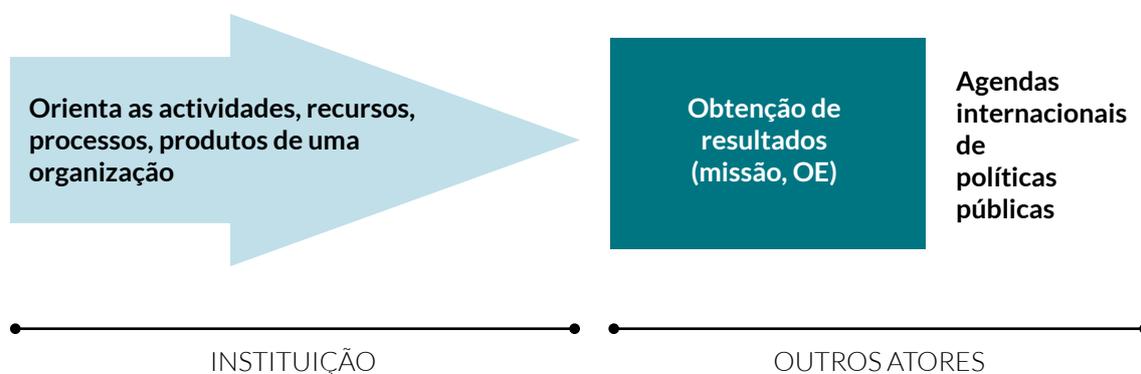
Elaboração de um POA com Orientação para Resultados de Desenvolvimento

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 Baseada nos Resultados (GoRD) 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 Baseada nos Resultados 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.

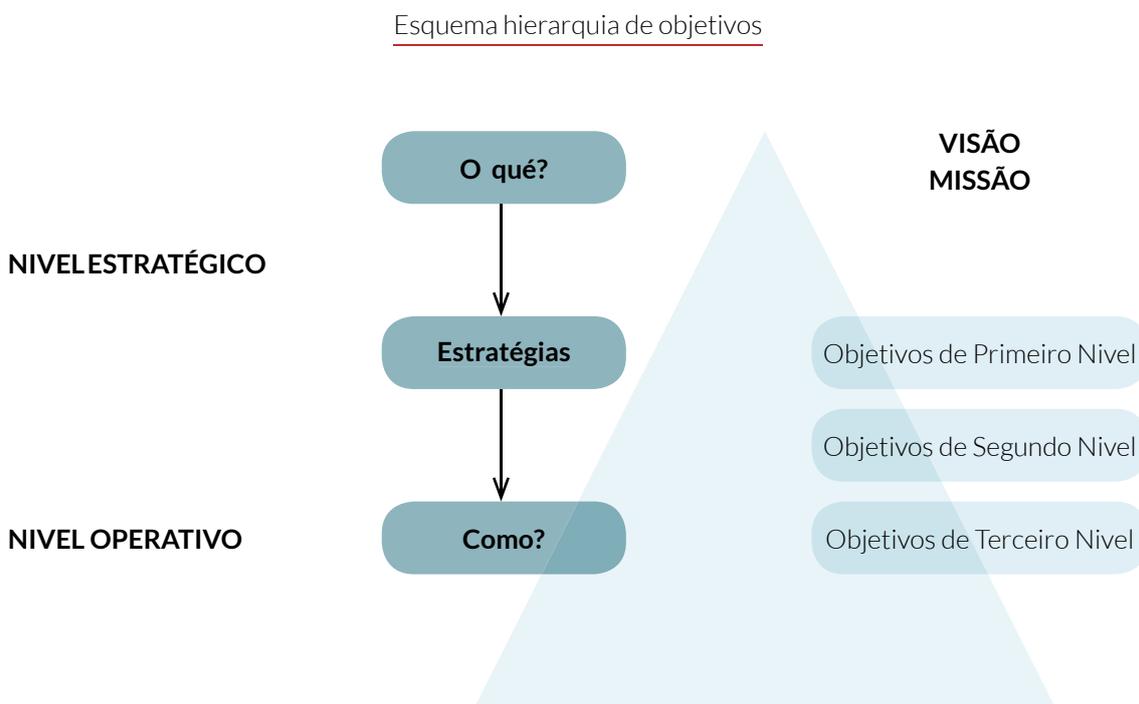
O processo de planeamento num Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito implica trabalhar em três níveis diferentes:

- 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.

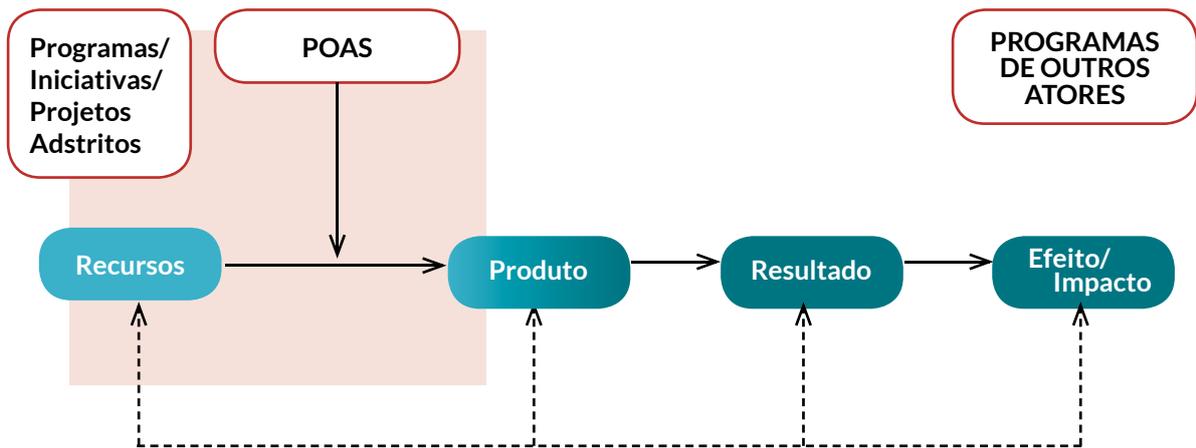
Não se pode esquecer que o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite apoiar a tomada de decisões das organizações quanto às tarefas atuais e ao caminho que devem percorrer no futuro para se adequarem às mudanças e exigências que o contexto lhes impõe e conseguir a maior eficiência,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

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Permite medir a gestão do desempenho dos recursos humanos ligados às ações previstas e fortalecer capacidades para as alcançar.
- e) 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: Marco 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 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

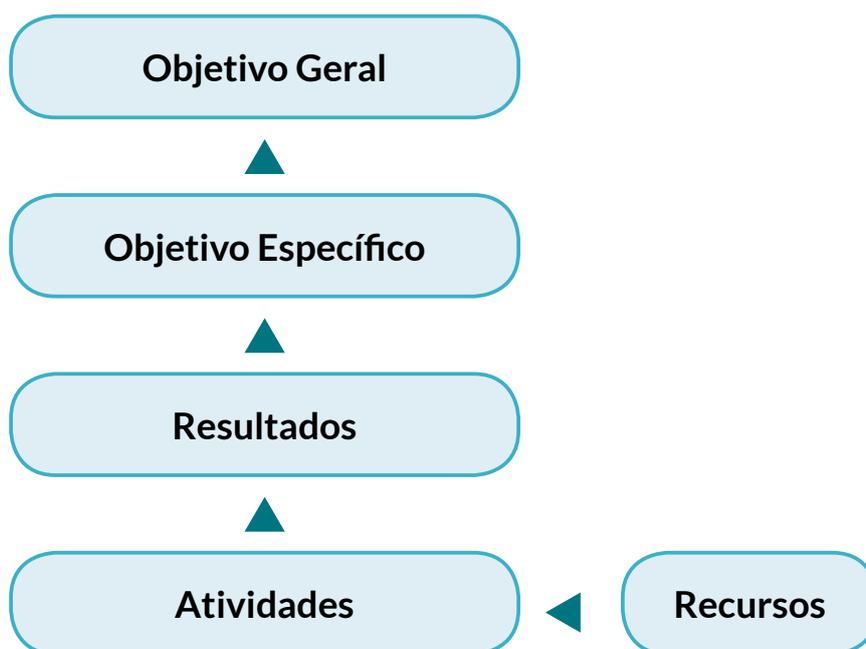
INTERVENIENTES (referimos a intervenientes fora do âmbito do Programa mas que possam trabalhar na temática e com quem poderia dar-se um alinhamento)	Âmbito territorial (nacional, internacional, regional...)	Documento Estratégico	Elementos de Alinhamento ao nosso planeamento (de acordo com a Estratégia 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>“Plan Estratégico del PNUD: 2014-17” y “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, enquadramentos 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 os alcances–mudanças que ocorrem ao desenvolver as atividades.

- Objetivo estratégico (geral): são o impacte 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 Estratégico 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 PLANEJAMENTO (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 impacto 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, gabinetes 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, Panamá, Honduras, Portugal e Brasil); Unidade Técnica do Ministério das Relações Exteriores de El Salvador, Comité Técnico Intergovernamental 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 Martin 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 (PACCI)?	<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	Red sobre Igualdad de Género del 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.

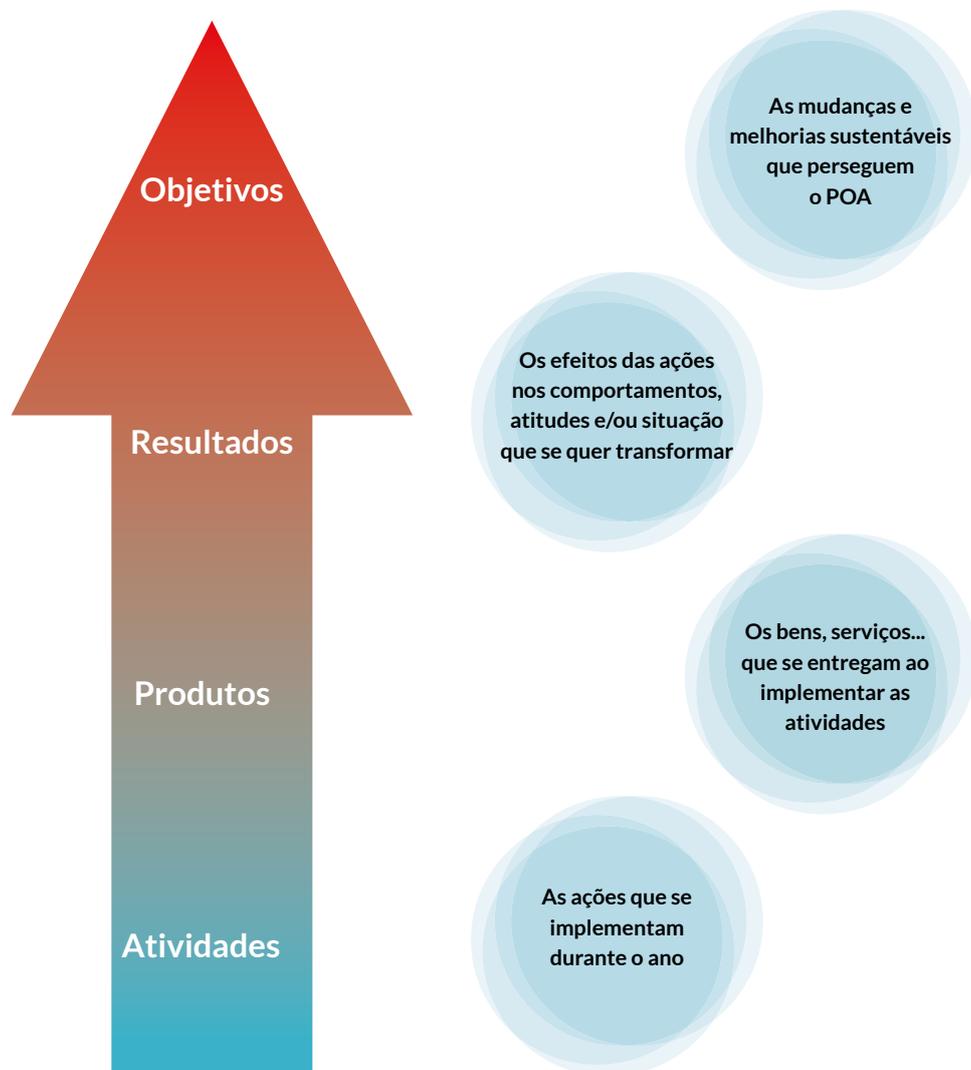
b) São determinantes para analisar que **mudanças** se estão a conseguir. Para tal, deve ter-se em atenção como as atividades/linhas de ação contribuem para atingir os resultados aplicando indicadores de processo.

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.

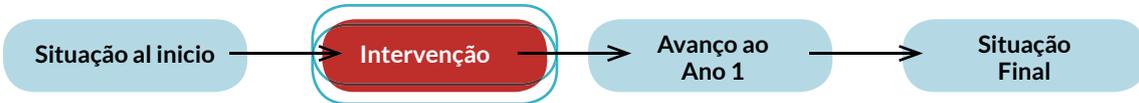
Por exemplo, o Objetivo: “Contribuir para a proteção do Património na região ibero-americana”, pode ter como Indicador de Impacte o número de países que adotam os instrumentos de proteção do Património após o ano 1.

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	Núm. 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: “Núm. de países que no mês 12 cumprem os instrumentos internacionais”,
A Fonte de verificação serão os Acordos de colaboração, 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 autocontrol da qualidade de 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: Realista: o indicador deve contribuir para a medição da variável.

T: Temporais: 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:

POR CADA INDICADOR COMPROBAR	Específico (S)	Medível (M)	Atingível (A)	Realista (R)	Temporal (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

Orientações para a Incorporação da Perspetiva de Género

Este Anexo inclui orientações gerais para que os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos possam empreender o compromisso de assegurar a perspetiva de género em todas as suas ações. Dada a importância fulcral desta exigência, recomenda-se aos PIPA que trabalhem o *Guia para a Integração da Perspetiva de Género*, disponível no site da SEGIB, que disponibiliza informação pormenorizada a este respeito.

Conforme consta deste Manual Operacional, avançar na concretização do desenvolvimento implica ganhar consciência de que as mulheres sofrem maior discriminação e desvantagem no exercício dos seus direitos do que os homens; portanto, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos deverão contar com uma adequada perspetiva de género e trabalhar proactivamente para conseguir uma maior igualdade entre mulheres e homens, proporcionando maiores oportunidades e fortalecendo a capacidade de decisão e ação das mulheres.

Para atingir esta adequada perspetiva, a dimensão da igualdade em função do género deverá ser trabalhada em todas as fases do projeto:

1. Formulação

Na formulação, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão analisar como o problema que se pretende resolver afeta mulheres e homens de maneira diferenciada. Consequentemente, irão estabelecer atividades e objetivos específicos que permitam garantir a igualdade das mulheres no acesso aos recursos e na obtenção de benefícios propostos por eles.

2. Planeamento

No planeamento, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão realizar uma análise de género que permita identificar a situação das mulheres (com dados específicos) e as relações entre homens e mulheres no âmbito de ação (efeito diferenciado, divergências no exercício do poder, acesso diferenciado a recursos, diferentes papéis atribuídos).

No documento de formulação e nos Planos Operacionais Anuais, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão considerar a pertinência de incluir atividades com orçamento específico dirigidas a melhorar a igualdade entre homens e mulheres. Integrarão igualmente indicadores com perspetiva de género, tanto de processo como de resultado, e metas progressivas para o alcance da igualdade de género no setor em que se trabalhe.

3. Implementação

Ao longo do período de implementação, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão elaborar estatísticas e gerar documentação diferenciada por sexo, dando seguimento aos indicadores,

orçamento e atividades propostas na formulação para a igualdade de género.

Durante esta fase de implementação, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos também deverão visibilizar os contributos e exigências das mulheres no setor.

4. Avaliação

Na avaliação, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão analisar como as ações realizadas influenciaram de forma diferente os homens e mulheres da população destinatária e contribuíram para reduzir a desigualdade entre mulheres e homens.

Para facilitar a transversalidade de género, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos poderão considerar a conveniência de aplicar ações diretas dirigidas a alcançar uma maior igualdade entre mulheres e homens.

Entre estas ações diretas poderiam efetuar-se algumas como as seguintes:

- a) Definir limiares mínimos destinados às mulheres naqueles Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos que realizem concursos de bolsas, cursos, seminários, projetos e apoios.
- b) Estabelecer incentivos nos vários concursos.
- c) Realizar análises pormenorizadas, diagnósticos e estudos sobre a situação das mulheres no setor.
- d) Garantir que as mulheres acedem a informação sobre o Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito e às suas atividades.
- e) Estabelecer comunicação e coordenar com as organizações de mulheres e organismos internacionais que trabalham pela igualdade de género e a capacitação das mulheres.
- f) Estabelecer medidas para incentivar a integração da perspetiva de género nas políticas públicas do setor em que se trabalhe.
- g) Avaliar sistematicamente a situação da mulher no Programa, Iniciativa e Projeto Adstrito e divulgar lições aprendidas e boas práticas.

ANEXO X

Orientações para a Incorporação da Perspetiva Multicultural nos Programas e Iniciativas

A integração da perspetiva multicultural nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos é pertinente em termos de que a identidade cultural da região se sustenta num vasto conjunto de nações que partilham raízes e um rico património comum, cuja continuidade deve ser garantida. Também uma vez que a diversidade é condição indispensável para a inovação e a criatividade da espécie humana florescerem. E, do mesmo modo, porque garantir a existência e o acesso a uma rica diversidade de expressões culturais é, em si mesmo, um importante objetivo de desenvolvimento.

Para assegurar uma eficiente integração da perspetiva multicultural, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão promovê-la em cada uma das fases do projeto.

1. Formulação

No processo de formulação, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos deverão incluir mecanismos específicos de diagnóstico que facilitem a identificação de necessidades e soluções da perspetiva cultural dos beneficiários e que, ao mesmo tempo, permitam prever possíveis afetações negativas à capacidade social de decisão sobre os seus elementos culturais regionais, históricos e contemporâneos.

Do mesmo modo, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos incentivarão o diálogo intercultural e a coexistência pacífica das diferentes perspetivas culturais.

Finalmente, na formulação deverá integrar-se um capítulo específico que avalie o impacte cultural do Programa, Iniciativa ou Projeto Adstrito.

2. Planeamento

Na fase de planeamento, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos deverão tomar em consideração os elementos do património cultural imaterial (tais como os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e as crenças) que possam condicionar a execução; do mesmo modo, terão em conta os elementos do património material (locais, edificações, bens e monumentos) que possam ser afetados durante a fase de implementação.

No documento de formulação e nos Planos Operacionais Anuais serão integrados indicadores que se refiram à proteção, salvaguarda, transmissão e gestão do património cultural. Caso se prevejam ações que tenham efeito sobre bens patrimoniais, os Programas, Iniciativas ou Projetos Adstritos deverão integrar um plano de gestão ou para a salvaguarda desse património, conforme o caso.

Os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão considerar a pertinência de incluir atividades com orçamento específico dirigidas a avaliar periodicamente o impacte cultural das ações implementadas e, se for caso disso, propor medidas de adequação ou correção.

Recomenda-se que pelo menos 1% do total do orçamento destinado à execução do projeto se destine a visibilizar os valores e a diversidade cultural ibero-americana presentes nas localidades onde radicam os beneficiários.

3. Implementação

A implementação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos terá sempre em conta que a essência cultural da região é a de ser a soma de uma vasta diversidade cultural, que encontra coesão naqueles elementos culturais que nos são comuns.

A implementação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos considerará também os fins, princípios e âmbitos de ação da Carta Cultural Ibero-Americana e do relatório sobre a Consolidação do Espaço Cultural Ibero-Americano (2013).

Os responsáveis diretos pela implementação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irão propiciar que a execução dos mesmos se desenvolva num ambiente de inclusão e diálogo intercultural.

As estratégias de comunicação dos avanços e para a visibilidade dos resultados deverão ter em conta os elementos culturais dos beneficiários.

4. Avaliação

A avaliação dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos irá incluir um capítulo que informe da evolução dos indicadores que se refiram à proteção, salvaguarda, transmissão e gestão do património cultural e, se for o caso, da aplicação do plano de gestão ou de salvaguarda que tenha sido necessário.

Na avaliação incluir-se-ão testemunhos e inquéritos de satisfação dos beneficiários que, de maneira específica, se refiram ao impacte cultural dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos.

Como meio para fortalecer o contributo da diversidade cultural para o desenvolvimento sustentável, os Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos poderão considerar aplicar as estratégias seguintes:

a) Convocar as autoridades culturais locais e as autoridades por usos e costumes das localidades beneficiárias dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos a participar nas fases de formulação, planeamento e execução dos mesmos.

b) Convocar a participação de Organizações Não-Governamentais com fins culturais, Ordens Profissionais nas áreas de cultura, agrupamentos artísticos, criadores, promotores e gestores culturais residentes nas localidades beneficiárias dos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos a participar nas fases de formulação, planeamento e execução dos mesmos.

c) Estabelecer medidas para incentivar a integração da perspetiva multicultural nas políticas públicas das localidades beneficiárias.

d) Definir mecanismos de incentivo económico ou estímulo fiscal a favor daquelas ações que, para

a preservação ou salvaguarda do património cultural, sejam integradas nos Programas, Iniciativas e Projetos Adstritos, por exemplo, através das convocatórias, concursos ou bolsas que façam parte dos mesmos.

ANEXO XI

Formato de Orçamento para um Programa ou Iniciativa

RECEITAS		€ / USD
Quotas / Contribuições ordinárias	País 1	0,00
	País 2	0,00
	País 3	0,00
Outras receitas	a)	0,00
	b)	0,00
	c) ...	0,00
Saldo do ano anterior		0,00
Rendimentos financeiros		0,00
Total Receitas		0,00

DESPESAS		€ / USD
Despesa executada por Linha de Ação		0,00
Linha de Ação 1	Seminários e oficinas	0,00
	Viagens e ajudas de custo	0,00
	Assistências técnicas	0,00
	Formação	0,00
	Exposições e eventos divulgativos	0,00
	Estudos e publicações	0,00
	Fundo solidário	0,00
	Divulgação de atividade e campanhas	0,00
	Aluguer de salas	0,00
	Serviços técnicos (som, tradução...)	0,00
	0,00

DESPESAS (cont.)		€ / USD
Linha de Ação 2		0,00
Linha de Ação 3		0,00
.....		
Despesas operacionais		0,00
Unidade Técnica (pessoal e consultores)		0,00
Unidade Técnica (Viagens)		0,00
Comunicação e divulgação		0,00
Reuniões Conselho Intergovernamental		0,00
Comissão Entidade Gestora Recursos		0,00
Estudos e publicações		0,00
Aprovisionamentos		0,00
Fundo de reserva		0,00
Outros (Especificar)		0,00
Despesa Total		0,00
DIFERENÇA ENTRE RECEITAS-DESPESAS:		0,00

ANEXO XII

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. Em qualquer caso, perante a necessidade da parte de um Conselho Intergovernamental de ter de elaborar um Regulamento, a SEGIB poderá proporcionar-lhes o de outro Programa / Iniciativa que, pelas suas características e/ou área temática, lhes permita adaptar os conteúdos.

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 específicos 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, além de todos os países aderentes ao Programa/Iniciativa, pela SEGIB e, geralmente, pela Unidade Técnica. 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,

mental, 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 Secretário Técnico 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 caráter 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 entidades especializadas (organismos internacionais, organizações sociais ou empresas) 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 XIII

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 quê 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 em 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 Mensual (moeda do país sede)	Número total de horas por mês segundo normativa país sede	Costo 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 en 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?

Contribuições em forma de atividades realizadas pelos países membros dos Programas ou Iniciativas e que se encontram incluídos 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 um escrito impresso, como um livro, uma revista, um jornal, etc., que foi publicado.

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 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 días / 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 día 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 imóveis 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 imóveis 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	0,032	115,20
	Toner de impressora	1	2 vezes	250	500
	TOTAL				665,20
Serviços	Água	1	mensual	50	600
	Luz	1	mensual	100	1.200
	Internet	1	mensal	90	1.080
	TOTAL				2.880
Custo total de Recursos Materiais					5.694,30

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 XIV

Ficha para o Seguimento do Plano de Melhoria Proposto a um Programa ou Iniciativa após uma Avaliação

Uma vez feita uma avaliação, é importante utilizar os seus resultados e lições aprendidas para favorecer a eficiência, qualidade e coerência da Cooperação Ibero-Americana. Este anexo do Manual Operacional pretende, precisamente, verificar que as recomendações de uma avaliação se traduzem em ações de melhoria nos Programas e Iniciativas da Cooperação Ibero-Americana, através da aplicação e acompanhamento de uma Resposta de Gestão e um Plano de Melhoria.

Resposta de Gestão e Plano de Melhoria

A elaboração de um Plano de Melhoria implica a concretização da Resposta de Gestão. Para tal, a Unidade Técnica e o Conselho Intergovernamental do Programa ou Iniciativa avaliado irá elaborar uma Resposta de Gestão que contenha comentários sobre as conclusões e recomendações da avaliação, argumentando quais podem ser assumidas e que ações de melhoria concretas se irão realizar (Plano de Melhoria). A posteriori, o acompanhamento dos compromissos assumidos será essencial para verificar se se está a contribuir de maneira eficiente para o avanço e retroalimentação da intervenção e do sistema no seu conjunto.

É incluída de seguida uma proposta de ficha de Resposta de Gestão e de Plano de Melhoria e o seu acompanhamento em que se faz referência:

- Às recomendações da avaliação que têm implicações operacionais
- Aos intervenientes que devem pô-las em prática
- Ao programa de melhorias proposto pelos intervenientes responsáveis
- À recomendação do gestor da avaliação
- Ao acompanhamento correspondente da aplicação efetiva destas melhorias

PLANO DE MELHORIA PARA A INTEGRAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES E LIÇÕES APRENDIDAS E ACOMPANHAMENTO

Recomendação da avaliação	
Concepção	
Processo	
Participação e Coordenação	
Resultados e Impactes	
Outras	

Interveniente/área destinatária	
--	--

Resposta do interveniente/área destinatária	Ação de melhoria	Objetivo	Indicador	Prazo para a ação de melhoria
Concepção				
Processo				
Participação e Coordenação				
Resultados e Impactes				
Outras				

Resposta Unidade Gestora	Ação de melhoria	Objetivo	Indicador	Prazo para a ação de melhoria
Concepção				
Processo				
Participação e Coordenação				
Resultados e Impactes				
Outras				

Acompanhamento				
	Data	Objetivo	Indicador	Melhorias conseguidas

Ação de melhoria	
-------------------------	--

Para esclarecer a informação que se deve refletir na Ficha do Plano de Melhoria, são indicadas de seguida as definições dos elementos incluídos:

Recomendação da avaliação: Neste ponto devem constar, de forma resumida, todas as recomendações do relatório final de avaliação que requerem uma resposta operacional.

Interveniente/área destinatária: Faz referência aos órgãos destinatários da recomendação que serão quem a deva aplicar (Unidade Técnica e Conselho Intergovernamental).

Resposta do interveniente/área destinatária: Este ponto deve incluir a resposta do interveniente/área destinatária da recomendação (Unidade Técnica e Conselho Intergovernamental), na qual se deve abordar, de forma resumida, quais podem assumir dentro do seu ciclo de gestão ou em futuros ciclos de gestão que desenvolverem, estabelecendo as ações concretas dentro do *Plano de Melhoria* que se vão realizar, bem como os correspondentes Objetivos e Indicadores associados e o prazo para a sua realização. É importante que as ações e os objetivos sejam realistas para que se possam construir indicadores verificáveis para dar seguimento à sua aplicação e medir de certo modo os resultados ou melhorias alcançadas.

Recomendação Unidade Gestora: Neste ponto é apresentada, caso seja necessário, a recomendação feita pela unidade gestora da avaliação relativamente às emitidas pela avaliação e as propostas dos intervenientes envolvidos, bem como sobre os objetivos e indicadores incluídos.

Acompanhamento: Neste ponto a unidade gestora, juntamente com o interveniente/área responsável pela avaliação e os seus órgãos de gestão envolvidos na avaliação, devem integrar a informação de acompanhamento correspondente, seguindo o cronograma que for estabelecido em conjunto.

ANEXO XV

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 XI 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 pela 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 XVI

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 XVII

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 Cimeira 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 Gabinetes 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 gabinetes.
- 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 Gabinetes.
- 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 Gabinetes 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 Gabinetes 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 gabinetes: 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 Gabinete (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 Gabinete 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 Gabinete 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 gabinete e a disponibilidade orçamental, tomando-se particularmente em conta os nacionais dos países cobertos pelo Gabinete. O Orçamento-Programa Anual da SEGIB irá conter a lista de postos de trabalho dos Gabinetes 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 gabinetes 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 Gabinete 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 Gabinete e coordena as suas ações com os responsáveis pelas unidades operacionais da Secretaria para a Cooperação da SEGIB.
- Os Diretores dos gabinetes 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 Gabinete 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 Gabinetes

Para regular o funcionamento dos Gabinetes 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 gabinetes, do seu Diretor e restantes funcionários, os procedimentos internos e os mecanismos de coordenação e interação com a sede de Madrid.
- Integração dos Gabinetes 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 Gabinete 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 Gabinetes Sub-regionais.

II.8. Período de avaliação do seu desempenho

Para além das avaliações regulares e anuais de cada um dos Gabinetes, 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 Gabinetes 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 Peru Panamá Uruguai
Argentina Brasil Costa Rica Chile Equador Espanha Honduras Nicarágua Portugal Paraguai Venezuela



Com o apoio de:

