

The background is a solid orange color. It features several abstract, irregular shapes in green, blue, and red. A large, dark brown, branching shape resembling a tree trunk or a network structure is also present. The text is centered in a white, monospaced font.

Aprendizados, Visões e Experiências:
um guia para a ação regional

Autores

Desde a coordenação

Mariela Couto
Sabrina Crovetto
Mayki Gorosito
Jorge Rodríguez
Sebastián Valdomir

Desde Racine

Fernanda Mora
Clarisse Krasa

Desde Fundação TIAU

Clara Braun
Hugo Chamorro

Desde Iheal-Local

Jean François Claverie
Agnès Montalvillo

Colaboração externa

Rafael Alvariza

Intendencia de Montevideú

Ana Olivera, Intendente de Montevideú

Ricardo Prato, Secretário Geral

Luis Polakof, Diretor do Departamento de Desenvolvimento Econômico e Integração Regional

Ruben García, Diretor da Divisão de Relações Internacionais e Cooperação

Racine

Claude Bapst, Diretor de Racine

Fernanda Mora, Coordenadora de Programas

Clarisse Krasa, Encarregada de projetos

Iheal-Local

Bernard Pouyet, Presidente

Jean François Claverie, Diretor da Cooperação

Fundação TIAU

Clara Braun, Presidenta

Hugo Chamorro, Integrante de equipes de trabalho

Colaboradores

Conselho Geral dos Altos Pirineus, França

Mairie de Poiers, França

Unión Europea

Geoffrey Barret, Chefe da Delegação da União Europeia no Uruguai

Clelia de la Fuente, Assessora – Setor de Cooperação

Coordenação Geral

Secretaria Técnica Permanente de Mercocidades

Equipe do projeto

Jorge Rodríguez

Diretor

Sebastián Valdomir

Gerente

Mayki Gorosito

Assessora Técnica

Sabrina Crovetto

Responsável de Comunicação

Pablo Cardozo

Tecnologias da Informação

Mariela Couto

Secretária

Tania Fernández

Secretária

Gissela Acosta

Finanças

Escritório Sede

Secretaria Técnica Permanente de Mercocidades
Divisão de Relações Internacionais e Cooperação
Intendência de Montevidéu

Telefone: (598 2) 410 66 57

Fax: (598 2) 410 23 38

projecto@inmercociudades.org

Luis Piera, 1994 - Escritório de Mercocidades

Edifício MERCOSUL CP 11200, Montevidéu, Uruguai

web: www.mercociudades.org

Aprendizados, Visões e Experiências: um
guia para a ação regional

Novembro, 2012

Desenho Gráfico: Diego Tocco

Edição geral, revisão e recompilação de conteúdos: Rafael Alvariza, Pablo Cardozo, Sabrina Crovetto e Mayki Gorosito.

Inovação e Coesão Social é financiada em um 90% pelo programa “Autoridades Não Estatais e Atores Locais para o Desenvolvimento – Ações Multipaís” da União Europeia. As opiniões expressadas nesta publicação não necessariamente refletem aquelas da União Europeia.

Índice

Mercocidades	9
IN: Inovação e Coesão Social	10

Capítulo I

Apresentação	13
Apontamentos projeto IN, Mercocidades e o porquê deste manual	14
Governos locais e organizações sociais trabalhando juntos	18
Projetos incubados e financiados por IN	21

Capítulo II

Construir laços, compartilhar soluções e integrar atores em um contexto de crise mundial	31
Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM)	36
Fundamentos que manifestam as prioridades temáticas de IN	38
Delineamentos Temáticos e Cooperação, vistos desde o Norte e o Sul	46

Capítulo III

Uma inovação metodológica na formulação de projetos locais e regionais	60
Guia para a construção e implementação de projetos locais para a integração regional	64
Manejar um projeto público: uma aventura arriscada	104
Visões e reflexões dos participantes	108
Conclusões	115
Glosario	117
Links úteis IN	128

Mercocidades

Mercocidades nasceu no dia 11 de novembro de 1995 e desde sua fundação tem sido promotora constante do protagonismo dos governos locais, reivindicando sua importância na construção e consolidação dos processos democráticos na região, apoiando e estimulando o processo de integração regional.

Após 17 anos de sua criação, Mercocidades é atualmente a principal rede de municípios do MERCOSUL, e um referente destacado do processo de integração em matéria de governos locais. Conta com mais de 260 cidades associadas de Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Bolívia, Chile, Colômbia e Peru, em cujo seio vive mais de oitenta milhões de cidadãos.

O principal espaço de troca e trabalho da Rede o constitui suas 19 instâncias temáticas, que trabalham em projetos comuns para a região; promovem pesquisas e difundem experiências exitosas.

IN: Inovação e Coesão Social

Nasce da necessidade de fortalecer o âmbito local no MERCOSUL, é um programa de capacitação construído com o objetivo de gerar desenvolvimento sustentável que integre às cidades da região.

Participam em IN governos locais e organizações da sociedade civil, com o objetivo de formular e implementar propostas regionais que priorizem a integração produtiva, a cidadania regional e a inclusão social. Estas temáticas são transversalizadas por outros tópicos prioritários para a Rede como: a participação e a equidade de gênero, a cooperação público-privada e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

Este projeto de Mercocidades começou em março de 2009, junto a seus sócios, a Fundação Tiau, Iheal-local e Racine, com co-financiamento da Comissão Europeia no âmbito do programa Autoridades Não Estatais e Atores Locais para o Desenvolvimento – Ações Multipaís.

Capítulo I

Apresentação

UM PROJETO é uma aventura que nos convida a conhecermos, a compreender nosso entorno, a intuir e entender aquilo que se necessita e aquilo que pode nos fazer crescer, que nos permite descobrir novos caminhos, ter novas experiências. Se a isso lhe acrescentamos a inovação, esse projeto nos envolve, nos demanda criatividade, e por isso nos motiva e nos estimula a seguir participando, porque queremos criar um valor distintivo, queremos melhorar nosso entorno, adaptarmos a novos modelos e desafios.

Imaginem-se a aventura de um projeto que ajuda a criar outros projetos, que se cruza e conhece a centenas de pessoas comprometidas, apaixonadas por seu trabalho, querendo construir novos e melhores caminhos, comprometendo-se para isso. A experiência de Inovação e Coesão Social nestes quase quatro anos de vida é incalculável, os que tivemos a fortuna de integrar esta equipe continuamos aprendendo dia a dia, à distância, porém conectados, articulados, uma família regional que cresce, que se expande, que se ramifica. Que

semeou uma semente cujos resultados ainda desconhecemos, uma árvore que cresce se fortalece e oferece novas sementes a esta terra fértil latino-americana. Este é o espírito de Inovação e Coesão Social, é o espírito das mercocidades.

Esta publicação é parte desse legado que Mercocidades oferece a organizações sociais e governos locais em toda a região. Um legado com um importante objetivo, o de reforçar e fortalecer em conjunto o projeto comunitário regional.

Aqui Mercocidades oferece suas experiências, compartilha sua visão e deseja motivar a criação de novos projetos. Recomendamos ao leitor, aos futuros criadores de projetos, a apropriar-se desta publicação, a descobrir o que lhe interessa nela, a riscar-la, a sublinhar-la, a reeditar-la, deixar-la a um lado e redescobri-la. Este documento não tem o propósito de ser um manual, uma receita, porém aspira a ser uma ferramenta, uma aventura que engendre muitas outras.

Apontamentos projeto IN, Mercocidades e o porquê deste manual



IMPORTÂNCIA de gerar espaços de capacitação e formação, reflexão e debate coletivo sobre os temas da agenda regional desde os governos locais esteve presente em manifesto desde o princípio de Mercocidades, e encontrou resposta através de diversas iniciativas.

A riqueza do caminho percorrido nestes anos radica na diversidade, quantidade e articulação com os atores do local que participaram nestes espaços, incentivados pela ampliação territorial e incorporação de países da América Latina (AL), realizadas pela Rede Mercocidades, que promoveu a análise e a discussão do cenário político e do contexto histórico do MERCOSUL, e o papel dos governos locais no processo de integração. Caminho que convocou e contou com a ativa e entusiasta participação e com o esforço compartilhado de governos, chancelarias, universidades e organizações da sociedade civil dos países membros.

A participação e o compromisso destas etapas passadas refletiram a necessidade de assumir o aprofundamento político e técnico deste componente fundamental para a integração regional.

Por um lado, os intendentes, alcaides, chefes de governo e prefeitos eleitos por seus cidadãos e suas equipes, dos mais 260 governos locais de Mercocidades que participam e constroem um espaço político de integração desde há dezessete anos, perceberam a importância de somar ao processo de aprendizado sobre como construir projetos e políticas que transformem –desde a integração– situações de pobreza e exclusão para lograr uma coesão social sustentável e sustentável territorialmente. Tarefa que se bem pode e deve ter aos governos locais como protagonistas de primeira linha, requer a articulação imprescindível com as organizações sociais e outros atores da sociedade civil.

Por outro lado, era cada vez mais necessária a formulação de projetos ou programas que permitissem articular, coordenar e planificar projetos comuns, que promovessem a integração regional, porém, por sua vez, num âmbito de construção coletiva, impulsionasse ações concretas para contribuir para a integração produtiva regional, para cidadania mercosulina, para inclusão social, entre outras temáticas prioritárias.

É neste âmbito que se inicia o processo de construção do projeto Inovação e Coesão Social: capacitação metodológica e visibilidade de boas práticas (projeto IN), em que o acervo e o acumulado durante estes anos resultaram fundamentais para formular o dispositivo de capacitação: um espaço de aprendizado entre governos locais e organizações da sociedade civil destinado ao desenvolvimento de propostas regionais com perspectiva de gênero, de cooperação público-privada e de desenvolvimento dos Objetivos do Milênio. Nessa fecunda articulação de atores se constrói IN, com a participação da Fundação TIAU, de Racine, de Iheal - Local e de Mercocidades. Na nomeação do projeto se propõe valorizar o objetivo global, questão que também aparece como justificação da proposta, enquanto se enuncia a pretensão de inovar para a construção da coesão social mais inclusiva a partir da capacitação na aplicação, no uso e no desenvolvimento de uma metodologia já conhecida por todos, mas que incorpora experiências institucionais dos governos locais através de uma equipe docente e do resgate analítico das boas práticas locais, gerando um cenário de visibilidade para os atores que participam nesta proposta.

Visualizam-se três conjuntos de elementos conceituais que se incorporam explicitamente e resultam de vital importância para a compreensão do objetivo global buscado em Inovação e Coesão Social. O primeiro se refere à avaliação e o monitoramento permanente das ações, para a retroalimentação consciente da execução, como diagnóstico do processo para incorporar correções e aumentar as possibilidades de obter os resultados propostos. O segundo, e talvez o mais difícil de conseguir, é a dimensão regional dos projetos que se formulam nos espaços de aprendizado (presencial e virtual). Dimensão esta que só aparece nos projetos a partir da incorporação consciente, intencional e estudada de componentes que permitem apreciar os benefícios da interação multinível regional e da aplicação territorial local. O terceiro e último é a incorporação de ferramentas tecnológicas ao serviço deste processo (plataforma virtual), como base e suporte dos avanços, e como memória coletiva da inovação.

A riqueza de IN se viu refletida não só nos objetivos alcançados, senão também e significativamente, nos resultados que não foram previstos e que enriqueceram o trabalho interno e externo que desenvolveu o projeto. Merecem se destacar os laços de cooperação e solidariedade surgidos entre os participantes, que são laços entre cidades e países, entre governos e organizações.

O compromisso gerado a partir do conhecimento da importância e necessidade da integração de nossos povos, assim como a necessidade da apropriação de saberes para a construção de projetos e políticas, atravessou o projeto IN em todo seu desenvolvimento, enriquecendo a planificação original.

As temáticas prioritárias e anuais que atuaram como marco conceitual dos projetos participantes: integração produtiva regional, cidadania regional e inclusão social, foram analisadas através de debates no seio de IN, gerando diagnósticos situacionais que permitiram fortalecer e ampliar as propostas apresentadas pelos participantes de governos locais e organizações da sociedade civil do MERCOSUL ampliado, com vários países da América Latina. Estas propostas, além disso, supriram necessidades e demandas dos territórios na região, e através do Banco de Projetos tiveram a oportunidade de serem visibilizadas.

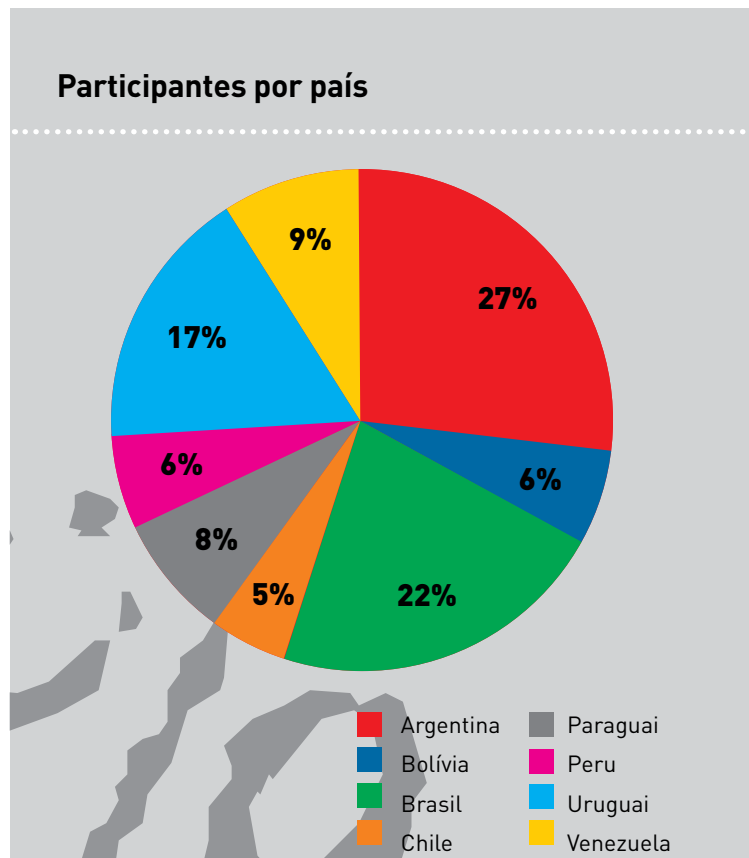
Algumas das temáticas dos projetos:

- TERCEIRA IDADE
- AGRICULTURA URBANA
- AMBIENTE
- COMÉRCIO JUSTO/GÊNERO
- CULTURA
- CULTURA/JUVENTUDE
- DESENVOLVIMENTO LOCAL
- DESCENTRALIZAÇÃO
- DEFICIENTES FÍSICOS/ESPORTES
- DEFICIENTES FÍSICOS /FORMAÇÃO/EMPREGO
- EDUCAÇÃO/DIREITOS HUMANOS
- EDUCAÇÃO/ECONOMIA SOLIDÁRIA
- EDUCAÇÃO/GÊNERO

- EMPREENDEDORISMO
- FORMAÇÃO POLÍTICA/GÊNERO
- GÊNERO
- GÊNERO/EDUCAÇÃO
- GÊNERO/EDUCAÇÃO/EMPREGO
- GÊNERO/ECONOMIA SOLIDÁRIA
- JUVENTUDE
- JUVENTUDE/GÊNERO/EMPREENDEDORISMO/AMBIENTE
- JUVENTUDE/CULTURA
- JUVENTUDE/GÊNERO
- JUVENTUDE/PARTICIPAÇÃO CIDADÃ
- JUVENTUDE/EMPREGO
- JUVENTUDE/MERCOSUL
- MIGRANTES/INTEGRAÇÃO MERCOSUL
- PARTICIPAÇÃO CIDADÃ
- PARTICIPAÇÃO CIDADÃ/JUVENTUDE
- PARTICIPAÇÃO CIDADÃ/GESTÃO DE RISCO
- PARTICIPAÇÃO/MERCOSUL
- PMES/ASSOCIATIVISMO/ECONOMIA SOLIDÁRIA
- PMES/GÊNERO
- RECICLAGEM
- RECICLAGEM/GÊNERO
- TRANSPARÊNCIA
- TURISMO
- TURISMO SUSTENTÁVEL

A geração de conhecimentos, a divulgação, a ampliação e o aprofundamento das análises técnicas e políticas para a tomada de decisões na agenda regional dos governos locais, foram colaborações do projeto IN que visualizaram e que se viram fortalecidas pela união de vontades no objetivo comum da integração regional mercosulina, que surgiu do encontro entre todos os atores participantes.

O objetivo da presente publicação é contribuir para a construção de iniciativas regionais aplicando a experiência e aprendizados que se desenvolveram na execução do projeto IN, que se refletem nos artigos, nas opiniões, nas visões e ilustrações plasmadas neste guia de ações, e que esperamos possam inspirar aos atores locais a formular projetos que procurem alcançar um estágio superior de integração regional, de bem-estar e desenvolvimento para uma cidadania ampliada e democrática na região.



Governos locais e organizações sociais trabalhando juntos

ESTE ARTIGO se propõe a apresentar algumas linhas iniciais acerca da relação entre dois atores em extremo relevantes para contextualizar as políticas de ampliação de direitos, organizadas nas últimas duas décadas na América do Sul. Estes atores são os governos locais e as organizações da sociedade civil. Não é um artigo para o debate acadêmico, senão que para ordenar algumas definições e conceitos ante o novo contexto político regional.

Inicialmente, é necessário definir os alcances do conceito “organizações da sociedade civil”, visto que inclui muito mais do que comumente se associa a esta denominação, como são as Organizações Não Governamentais (ONG). Efetivamente, se entende que as organizações da sociedade civil incluem não só às ONG, senão que também aos movimentos sociais, às organizações territoriais, de base e de desenvolvimento local, aos sindicatos, as cooperativas, as redes e as organizações sociais em sua mais ampla definição.

Foi fundamental o papel jogado por estes atores durante o período das transições democráticas na América do Sul (meados e finais da década dos anos 80, e princípio da década dos anos 90), e depois nos complexos processos de consolidação democrática

que foram se forjando em muitos casos, em aberta contraposição à aplicação das políticas do modelo neoliberal da década dos anos 90.

Em vários aspectos se tratou de um papel destacado. Em primeiro lugar, na estratégia de avançar no reconhecimento, respeito e exigibilidade de direitos humanos, muitas vezes frente a atores governamentais (como os governos neoliberais) que precisamente desconheciam, cortaram e violaram direitos humanos.

Em segundo lugar, pela representação pública de interesses canalizados dos setores sociais subordinados, os excluídos, os pobres e os deslocados.

Finalmente, na canalização de recursos -muitas vezes da cooperação internacional- para desenvolver ações afirmativas para o reconhecimento de direitos dos setores sociais subordinados.

Em certo sentido, os governos locais também jogaram (e jogam) um papel relevante no âmbito desses contextos resenhados. Desde a especificidade que têm os governos locais de administrar os níveis

mais próximos do governo com a cidadania e a implementação das políticas sobre as geografias concretas dos territórios.

A paulatina implantação de iniciativas descentralizadoras na América do Sul, com traspasso de atribuições e de empoderamento relativo para os governos locais, também é um complexo trânsito com avanços e retrocessos.

Em sentido temporal, também foi durante a segunda metade da década dos anos 90 e primeiros anos da primeira década do século XXI, que algumas políticas inovadoras dos governos locais na região puderam se converter em exemplos para implementar em termos de ampliação da participação cidadã. Neste terreno, com uma intencionalidade política que procura lograr objetivos nesse terreno, os governos locais puderam se constituir em verdadeiros laboratórios de geração de políticas inovadoras para a ampliação da cidadania e da democratização das sociedades.

Em resumo, o processo histórico exposto nos indica que para ambos atores, governos locais e organizações da sociedade civil, os desafios sociais e políticos provenientes do período dos regimes autoritários e depois do modelo neoliberal que lhe sucedeu na lógica de corte de direitos, foram o contexto em que deveram operar e expor suas agendas de ação.

O contexto atual na região, particularmente no nível dos países que integram o MERCOSUL, é qualitativamente distinto ao período histórico resenhado brevemente nos parágrafos anteriores. Em termos

muito gerais, a região tentou reverter os impactos derivados das políticas neoliberais e ampliar a cidadania mediante políticas afirmativas de reconhecimento e restituição de direitos, prestando especial atenção aos setores sociais subordinados.

Efetivamente, o contexto atual apresenta algumas mudanças muito importantes com respeito ao que foi a década dos anos 90. Entretanto, isso não quer dizer que já não ficam desafios para resolver. Sobre tudo, em termos de distribuição da riqueza: a América Latina e o Caribe são as regiões mais desiguais do planeta. Esta realidade ocorre, além disso, em um âmbito no qual a região vem crescendo a níveis mantidos em suas variáveis macroeconômicas, talvez como nunca antes na história, tanto pelos altos níveis alcançados como no prolongado do período expansivo.

Por outro lado, no nível latino-americano estão se experimentando uma série de mudanças profundas no relacionado à cooperação internacional. Um dado concreto de partida é que os fundos de cooperação estão se reduzindo de forma tendencial, e isto se vê em diversos indicadores. Segundo a Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), “a participação relativa da América Latina e o Caribe como receptora de assistência oficial para o desenvolvimento caiu de um 9% em 1990 a um 7% do total em 2008”. Com os profundos impactos da crise financeira nos países desenvolvidos, sobretudo no nível da União Europeia, estão se gerando grandes transformações no sistema de cooperação multilateral, com implicâncias em desenvolvimento para uma diversidade de áreas e políticas públicas nos países da região. Boa parte da cooperação que se captava por parte da América Latina

1
O progresso de América Latina e o Caribe para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Desafios para conseguir-los com igualdade. CEPAL. agosto 2010. Pág. 331.

Durante a primeira década deste século, o Estado marcou um retorno, colocando em funcionamento os processos de descentralização que transferiram competências e poderes aos governos locais. As OSC se colocaram como sócios e representantes da sociedade civil, em contra ou com os governos locais. Isso gerou e segue gerando um interessante processo de participação cidadã, muito adiantado na América Latina e que serve frequentemente de exemplo ou de inspiração aos países europeus, que conhecem, hoje em dia, não só uma crise econômica, senão que também uma crise política com uma brecha cada vez maior entre os cidadãos e a classe política.

Inovação e Coesão Social ilustra perfeitamente esta dinâmica e realça as OSC que realizam projetos apoiados, institucionalmente e economicamente, por governos locais. As OSC podem ser executoras de políticas públicas de governos locais, assim como também inspiradoras destas políticas.

“O universo é o local sem as paredes.” Miguel Torga

está migrando de forma notória para outras regiões do mundo (África, Ásia-Pacífico).

Portanto, em síntese pode se advertir que estamos ante um novo contexto regional, com uma redução nos níveis de cooperação internacional já constatado e que seguirá se aprofundando, e com um fortalecimento gradual da imagem social das organizações e movimentos sociais e dos governos locais, que estão incrementando suas atribuições e, portanto suas responsabilidades ante a cidadania.

Com este panorama, se propõem algumas perguntas de partida: Como se propõem agora a atuação das organizações sociais neste contexto qualitativamente diferente ao das décadas passadas? Considerando que a redução na massa de recursos proveniente da cooperação internacional está afetando a ambos os atores por igual. Quais poderiam ser os critérios para o trabalho articulado entre organizações sociais e governos locais? E, sobretudo, como se podem estabelecer âmbitos adequados de trabalho coordenado em função de preservar as respectivas lógicas de intervenção de cada um deles?

Não é de mais partir do reconhecimento de que os governos locais e as organizações sociais são atores de natureza distinta, e que funcionam com base a lógicas diferentes. Porém, considerando os desafios que ainda ficam para resolver no nível regional, é necessário pensar e repensar âmbitos de trabalho articulado entre ambos os atores, preservando as identidades próprias de cada um, em função de alcançar objetivos compartilhados para melhorar a qualidade de vida de nossos povos.

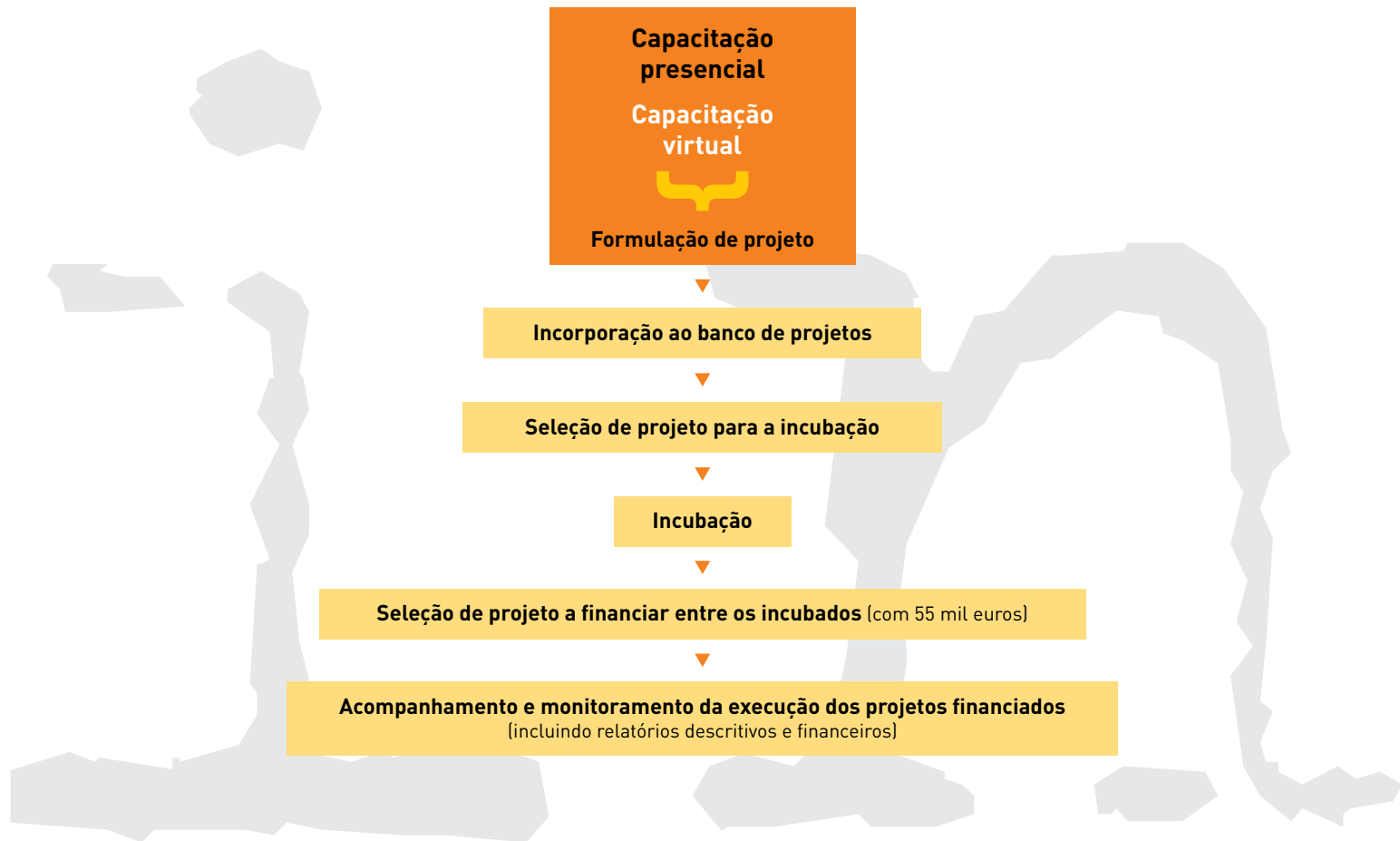
Projetos incubados e financiados por IN

I *novação e Coesão Social* propõem como objetivo global gerar capacidades individuais tanto como coletivas, dos atores latino-americanos (governos locais e organizações da sociedade civil), com uma visão do gênero, a fim de fortalecer seu protagonismo no processo de integração, para incentivar a cidadania regional, a inclusão social e a participação da sociedade civil.

O projeto IN como programa de capacitação no âmbito da Rede Mercocidades foi construído com o objetivo de gerar um desenvolvimento sustentável que integre às cidades da região; capacite a autoridades locais e atores de organizações da sociedade civil na elaboração de projetos de caráter regional, dando especial ênfase na inte-

gração produtiva regional, na cidadania regional e na inclusão social.

A criação de uma Incubadora de Projetos se inclui neste processo, em que na primeira instância se desenvolveu a capacitação dos participantes, depois sua inclusão num Banco de Projetos, e posteriormente a seleção dos projetos para sua incubação e financiamento. Em todas as etapas se enfatizou sobre a necessidade do compromisso político das instituições que pertenciam os participantes, e se acompanhou o processo que abaixo se mostra com ações de visibilidade sistemáticas em todas as etapas (através da web do projeto, de boletins, de seminários, congressos e reuniões de Mercocidades e de MERCOSUL onde se sensibilizou e se informou sobre os avanços e resultados).



Sobre a Incubadora

Inspirando-se nas experiências de incubadoras de empresas desenvolvidas a partir da década dos anos 80, e nas mais recentes experiências de incubadoras de iniciativas sociais, foi desenhado no âmbito do projeto IN um espaço virtual interdisciplinar de apoio, acompanhamento, assistência técnica e intercâmbios, articulando diversas intervenções, oferecidas neste caso a projetos locais para o seu amadurecimento e sua concretização. Implica na ampliação do relacionamento do portador inicial do projeto a atores da Rede Mercocidades, do MERCOSUL e também a co-financiadores potenciais. Nove projetos piloto foram selecionados no âmbito de três processos de incubação (um cada duas sessões de capacitação/assessoramento virtual), segundo uma bateria de critérios.

Da formulação à instrução

Os nove projetos piloto foram assessorados durante três meses na procura de novos sócios e recursos financeiros, ajustando-se a formulação inicial segundo as oportunidades identificadas.

Considerava-se que os nove projetos tinham culminado –cada um com suas fortalezas e debilidades– o processo de formulação nas sessões de capacitação e de assessoramento, e que a fase de incubadora lhes permitiria abordar a planificação detalhada do projeto; dito de outra maneira, tratava-se de encarar a fase de instrução do projeto. Através de uma assessoria compartilhada entre especialistas com competências complementares para cada projeto incubado:

- Ajustaram-se conteúdos, planos de atividades, orçamentos;
- Procurou-se confirmar a viabilidade político-institucional;
- Analisaram-se e se concretizaram as oportunidades de ampliação da dimensão regional; buscou-se incrementar a vinculação de cada projeto incubado com as Unidades Temáticas da rede Mercocidades e com atores pertinentes do MERCOSUL.

Resultou um processo muito enriquecedor, em virtude de que cada projeto piloto incubado contou durante três meses com três profissionais especialistas em metodologia de projetos, análise político institucional e integração regional, sugerindo os aspectos a serem aprofundados, alimentados e incorporados, e acompanhando todo este processo com uma dinâmica de consultas e devoluções permanentes que permitiram alcançar os objetivos propostos. Ou seja, realizou-se um nível muito particular de assessoramento.

Da instrução ao financiamento e a implementação

Ao cabo de cada período de incubação, um projeto foi selecionado para seu co-financiamento pelo projeto IN (contribuição de 55.000 euros por projeto), abordando-se então as fases do financiamento e da implementação. Os três projetos piloto selecionados ao culminar todo o processo foram incorporados também nas atividades de comunicação, visibilidade e promoção de IN. Nesta última etapa, os projetos foram acompanhados na procura de co-financiamento, na adaptação do projeto inicial às exigências e/ou critérios das administrações co-financia-

doras, na constituição da equipe para o projeto executor, no estabelecimento das responsabilidades recíprocas para a gestão e na execução do projeto e implementação de atividades. Também se procurou dar máxima visibilidade a estes projetos de alcance regional, contribuindo assim para gerar uma opinião positiva da cidadania sobre os processos de integração regional do MERCOSUL.

Ferramentas metodológicas

Bateria de critérios de seleção: foram elaborados para racionalizar a seleção de projetos e formalizar as condições de ingresso à incubadora. Organizaram-se em cinco capítulos: pertinência da proposta, coerência metodológica, sustentabilidade, orçamento e financiamento, adequação temática e dimensão regional. Avaliou-se o potencial de cada projeto finalista, o interesse para cada projeto de ingressar na incubadora e também o apoio político-institucional de que dispunha cada iniciativa.

Diagnóstico inicial

Uma vez selecionados os três projetos de cada sessão da incubadora, iniciou-se a fase de diagnóstico inicial. Os sócios responsáveis do projeto IN realizaram uma análise FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades e ameaças) dos projetos selecionados desde os âmbitos metodológicos, territoriais, político-institucionais e desde a perspectiva da integração regional. Estas análises permitiram a elaboração de um diagnóstico inicial compartilhado para dar início ao processo de incubação.

Roteiro

A partir do diagnóstico, estabeleceu-se um roteiro obtido através do consenso. Um plano de atividades, a organização de tarefas, os resultados esperados no âmbito de um cronograma de entrega em um período de tempo limitado. Os assessores atuam como consultores e orientadores das tarefas, sem substituir a equipe do projeto.

Oficinas e seminários de projetos

No processo de incubação se buscou incorporar de diversas maneiras os encontros presenciais entre os responsáveis dos projetos incubados, seus assessores em IN e instituições, e sua participação em encontros regionais de relevante visibilidade e contexto político.

Neste sentido, foram um destacado cenário as duas Cúpulas de Mercocidades realizadas neste período (15ª Cúpula em Belo Horizonte, Brasil, e a 16ª Cúpula em Montevidéu, Uruguai), nas quais se realizaram, por um lado, reuniões bilaterais entre os assessores de IN e os responsáveis dos projetos piloto, e por outro, encontros presenciais com organizações ou instituições que se tivesse sugerido no roteiro para cada projeto em particular.

A título de exemplo, o projeto *Cidades Integrando-se Regionalmente para a Equidade de Gênero*, cujo objetivo se refere a fortalecer aos governos locais da área Metropolitana de Assunção (Paraguai) e do Município de Resistência (Argentina) em sua área de participação cidadã e gênero e às comissões vicinais no âmbito do III Plano Nacio-

nal de Igualdade de Oportunidades do Paraguai e da Unidade Temática de Gênero e Município de Mercocidades. Sua incubação incluiu a interlocução com três organizações sociais regionais dedicadas a similares problemáticas do projeto, a fim de promover o conhecimento das agendas e o diálogo para a avaliação e planificação de ações comuns. Assim como também se incluíram no mapa de contatos prioritários, a delegação regional de ONU Mulheres e a Reunião Especializada da Mulher do MERCOSUL. A partir da incubação deste projeto foram se incorporando às capacitações de oficinas de gênero.

Assim mesmo, e em relação ao objetivo da incubadora de gerar visibilidade e vinculações dos projetos incubados e seus responsáveis com os âmbitos da integração regional do MERCOSUL, organizaram-se desde IN dois seminários regionais, nos quais os projetos incubados participaram ativamente na apresentação e nas trocas com representantes de setores políticos, acadêmicos, sindicais, sociais, e da institucionalidade do MERCOSUL e de Mercocidades.

Conquistas e perspectivas

A partir desta experiência, podem se deduzir alguns ensinamentos para uma futura assistência técnica de projetos de desenvolvimento local no âmbito da integração regional.

Observa-se em primeiro lugar um verdadeiro valor agregado em dar conhecimentos e trocar experiências no que se refere à totalidade do ciclo do projeto, e não somente na etapa de formulação. No âmbito do projeto IN foram sistematizados módulos de capacitação e

fases de assessoramento presencial e virtual sobre planificação, implementação, seguimento, sistematização, incidência política e avaliação de projetos, articulados com um enriquecimento conceitual/temático, particularmente através dos diagnósticos situacionais realizados (estudos que incorporaram um estado da situação do tema no MERCOSUL, o papel dos governos locais e recomendações com respeito à integração produtiva regional, a cidadania regional e a inclusão social), a análise da viabilidade político-institucional local, as políticas e ferramentas de integração regional. Este enfoque permite visualizar exitosamente a fase da incubadora de projetos.

Em segundo lugar, o projeto IN conseguiu ir mais além das habituais capacitações à formulação de projetos, para fomentar aprendizados coletivos sobre a gestão do ciclo do projeto, articulando etapas, ferramentas, exemplos e trocas frutíferas entre municípios, organizações da sociedade civil, assessores e especialistas. Destaca-se neste sentido o enfoque participativo da metodologia, que procura por um lado associar todas as partes envolvidas na definição dos problemas e das soluções, tanto como o fomento de trocas entre pares e especialistas no âmbito de um aprendizado recíproco, incluso na fase da incubadora de projetos, numa dinâmica de rede de atores.

Em terceiro lugar, experimentou-se um enfoque pedagógico ao mesmo tempo em que prático/teórico, participativo e lúdico, desenhado especificamente para IN, incluindo oficinas de projetos, trabalho entre pares, casos práticos, sessões de troca de experiências, assessoramento virtual, adaptado a cada caso através de um acompanhamento individualizado dos projetos incubados. Este enfoque organizado em etapas com resultados esperados bem definidos e, portanto, com roteiros específicos, permite constatar os meios e os recursos ne-

cessários num futuro próximo para uma ampliação da experiência de capacitação, de assessoramento e de apoio destinada aos governos locais e as organizações da sociedade civil envolvidas na Rede Mercocidades.

Os projetos incubados

Nove projetos incubados: cinco governos locais e quatro organizações sociais de Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

Seis responsáveis de projetos mulheres e três homens, que perceberam as prioridades na agenda regional em matéria de comunicação e direitos humanos, gênero, reconstrução e participação cidadã, políticas públicas de gênero, agricultura urbana e soberania alimentar, participação política de mulheres, associativismo e empreendedorismo, turismo, juventude e violência doméstica. Os projetos incubados alcançaram resultados em relação à formulação, em virtude de que durante a passagem pela incubadora seu desenho metodológico foi ajustado, ficando as organizações ou instituições com um produto com possibilidades de apresentação perante possíveis financiadores.

Por outro lado, a riqueza de articulações, vinculações e visibilidade, permitiu juntar aos projetos ações regionais, como a coordenação com as agendas das Unidades Temáticas de Mercocidades, a

aproximação a espaços da institucionalidade do MERCOSUL de outras organizações sociais da região e, mais especificamente, atividades conjuntas. Servem como exemplos:

- A experiência de Rodrigo Sanzana¹, quem através do contato estabelecido durante a incubação com a Federação Internacional de Sociedades da Cruz Vermelha e a Media Luna Roja, em virtude de que a proposta de incubação incluía a vinculação com o escritório regional de uma organização mundial de ajuda humanitária, gerou o espaço para o encontro, o diálogo e a programação de uma ação conjunta com resultados para a cidadania, e que pudesse ser copiado, compartilhado e analisado com outras cidades da região com similares problemáticas. Tal espaço gerou os compromissos necessários para organizar o Seminário Internacional Boas Práticas Pós Catástrofes. Da experiência à construção de conhecimentos, com a presença e patrocínio da Federação Internacional de Sociedades da Cruz Vermelha e da Media Luna Roja, da Associação Chilena de Organismos não governamentais e da Associação Chilena de Municipalidades, entre outros.

Assim mesmo, gerou-se a articulação com as Unidades Temáticas de Autonomia, Gestão e Financiamento Municipal, e de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Mercocidades, com a expectativa

.....
1 Rodrigo Sanzana es responsable del proyecto incubado en IN Construcción de Ciudadanía y Capital Social en habitantes de aldeas de pescadores Caleta Tumbes, Comuna de Talcahuano, Chile.

de vinculação com a Reunião Especializada de Redução de Risco de Desastres Sócio-Naturais, a Defesa Civil, a Proteção Civil e a Assistência Humanitária do MERCOSUL (REHU), o que permitirá dar sustentabilidade à agenda e as iniciativas vinculadas à temática na região.

- Durante a incubação do projeto Comunic@ Escola MERCOSUL, da Organização da Sociedade Civil (OSC) Oficina de Imagem, Comunicação e Educação, Belo Horizonte, Brasil, se realizaram estratégias de ampliação das possibilidades de inserção regional do projeto através de articulações com o MERCOSUL Educativo e com a Cúpula Social do MERCOSUL.

Assim mesmo, o projeto se constituiu numa experiência concreta de articulação regional com possibilidades de replicabilidade, em especial através do espaço já formado da Unidade Temática de Educação da Rede de Mercocidades (que reúne aos responsáveis da área educativa dos governos locais membros da Rede).

Os projetos financiados

No momento da edição da presente publicação, três projetos dos seis incubados estão em processo de execução de seu financiamento por parte de IN, com um valor de 55.000 euros cada um.

Para serem selecionados para seu financiamento, os projetos deviam mostrar os avanços e ajustes metodológicos durante

sua incubação, o aprofundamento ou a ampliação da dimensão regional, a inclusão da perspectiva de gênero, e a pertinência temática no âmbito da agenda regional. São eles: Guarulhos Semeando o Futuro, da Prefeitura de Guarulhos, Brasil, Comunic@ Escola MERCOSUL, da OSC Oficina de Imagem, Comunicação e Educação, Belo Horizonte, Brasil e Fortalecendo a Competitividade de Empreendimentos Produtivos Rurais e Urbanos da Província de Tucumán, noroeste da Argentina, da OSC Cooperativa de Trabalho Generar Limitada, de Tucumán, Argentina. Os três projetos estão atualmente executando as atividades regionais propostas, em matéria de agricultura urbana e soberania alimentar, de comunicação e direitos humanos e de inclusão social e integração produtiva, respectivamente.

O processo segue se enriquecendo, pois se unem apoios de atores e instituições aos previamente propostos no desenho dos projetos, desde instâncias da rede de Mercocidades, até agências dos governos nacionais e a institucionalidade do MERCOSUL:

O acompanhamento da equipe de IN durante este período dos projetos financiados não se reduz ao monitoramento e supervisão dos aspectos formais (subscrição de convênio, entrega de relatórios descritivos e financeiros, trâmites administrativo-bancários) senão que incluiu, sistemática e permanentemente, um acompanhamento dinâmico e um vínculo com os responsáveis dos projetos a fim de facilitar os contatos regionais, colaborar com informação sobre novidades e oportunidades que possam enrique-

- O projeto Guarulhos Semeando o Futuro (Prefeitura de Guarulhos, Brasil) favoreceu a incorporação da temática da agricultura urbana na agenda de Mercocidades.

Assim mesmo, o trabalho de articulação entre os atores vinculados à gestão do projeto resultou um aprendizado no sentido da necessidade de aproveitar o potencial das políticas nacionais na matéria objeto do projeto e vincular-las com a política pública local, a universidade e as instâncias regionais e internacionais.


O trabalho da Prefeitura de Guarulhos (Brasil) junto com as cidades de Rosário (Argentina) e Belo Horizonte (Brasil), articuladas e potencializadas em seus propósitos e experiências, junto às instâncias do Governo Federal, da Reunião Especializada de Agricultura Familiar do MERCOSUL (REAF) e da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), teve incidências que excederam os resultados esperados em relação à capacitação de mulheres em situação de vulnerabilidade de Guarulhos para o desenvolvimento de hortas urbanas e comercialização de seus produtos.

cer as atividades programadas, e apoiar a visibilidade do projeto e seus resultados. Trata-se em definitiva de integrar plenamente os projetos incubados nas dinâmicas institucionais, temáticas e políticas da Rede Mercocidades.

Nota: Todos os projetos incubados, financiados e formulados estão disponíveis no site <www.inmercociudades.org>, assim como os dados de contato dos referentes em cada caso.

Capítulo II

Construir laços, compartilhar soluções e integrar atores em um contexto de crise mundial

 CONE SUL latino-americano tem experimentado uma profunda “mudança de época” durante a última década. Um novo cenário regional sucede ao longo período de aplicação de políticas neoliberais dos anos 90, de abertura das economias aos capitais estrangeiros, de redução do papel dos Estados, de privatização de serviços e empresas estatais, de desregulação das relações trabalhistas e desmantelamento dos sistemas de proteção social.

Esquemáticamente, as mudanças políticas que resultaram de processos de acumulação de forças sociais e populares conseguiram instalar, em muitos países, novos governos de traço popular ou “progressistas”. No econômico, a inserção internacional da região segue estando determinada pela função de abastecer de matérias-primas e recursos naturais aos países desenvolvidos. Num âmbito de forte crise nas economias dos países desenvolvidos, os países da região tiveram um crescimento macroeconômico mantido ao longo

de vários anos que permitiu transferir recursos para a aplicação de políticas sociais e expandir o gasto social.

Visto em retrospectiva, estes governos impulsionaram políticas redistributivas e de inclusão social que modificaram aspectos substanciais das sociedades na região. A expansão da agenda de direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais, assim como a aplicação de políticas orientadas para a restituição da cidadania sobre amplos setores sociais excluídos e marginalizados pelas políticas neoliberais, são processos complexos que foram propostos como aspectos chave no contexto regional. Entretanto, se parte de uma situação específica que tem a América Latina como a região mais desigual do planeta.

Segundo o relatório “Panorama Social da América Latina 2011” da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CE-

PAL), o índice de pobreza da região em 2010 se situou em 31,4% (uma redução de 1,9% em relação a 2009), incluindo um 12,3% de pessoas em condição de extrema pobreza. «Em termos absolutos, estas cifras equivalem a 177 milhões de pessoas pobres, das quais 70 milhões eram indigentes» (pág. 16). Entre 1999 e 2010, a redução da pobreza na região alcançou 12,4%, e a extrema pobreza se reduziu em 6,3%.

Segundo a sistematização de dados da CEPAL em 2010, «cinco países registraram diminuições significativas em suas taxas de pobreza: Peru (-3,5 pontos), Equador (-3,0 pontos), Argentina (-2,7 pontos), Uruguai (-2,0 pontos) e Colômbia (-1,4 pontos)».

Em paralelo a este, os avanços em matéria de abatimento da desigualdade na distribuição de ingressos são modestos e não alteram a base da América Latina como a região mais desigual do planeta. E outro aspecto a ser considerado são as brechas que existem no nível interno nos diferentes países, que respondem a estruturas de desigualdade instaladas profundamente nos modelos produtivos dos diferentes territórios.

A conjunção de todos estes fatores marca a complexidade do cenário regional: a América do Sul se manteve relativamente a resguardo da crise econômica e financeira que impacta nos países desenvolvidos, e o tempo transcorrido desde que se instalaram mudanças na orientação das políticas públicas tem servido para introduzir várias transformações, mas ainda falta submeter os núcleos duros das desigualdades sociais que caracterizam a região.

Impulso e compromisso com a integração regional

A América do Sul experimenta uma fase de aprofundamento da integração regional. O impulso e o compromisso dos governos da região com os processos de integração que vão mais além da variável estritamente comercial é uma mudança substancial com relação a etapas anteriores. Passou-se a entender a integração regional como a principal aposta no nível político, econômico e social neste século, para superar a fragmentação e as brechas que ainda subsistem no nível social e territorial em nossos países.

No âmbito de transformações sociais e políticas procuradas desde décadas e concretizadas em vários casos, ficou em evidência que na escala nacional de cada país, é possível avançar até certo ponto com a agenda das transformações. E mais além de um determinado ponto, não é possível avançar no nível de cada país se não se verificam mudanças no contexto regional, induzidas pela articulação política dos governos em âmbitos institucionalizados da integração regional.

Os diferentes processos da integração regional, como a UNASUL (União de Nações Sul-Americanas), a ALBA (Aliança Bolivariana para os Povos de Nossa América) ou o MERCOSUL, com seus diferentes níveis, lógicas de funcionamento e potencialidades, procuram recriar um espaço regional que nos fatos esteve perfurado por anos de políticas neoliberais e aberturas comerciais indiscriminadas.

No caso do MERCOSUL, para que o aprofundamento da aposta integradora fosse possível, teve que romper de maneira significativa com a matriz de pensamento que lhe deu origem na década dos anos 90. O MERCOSUL unicamente comercial, absolutamente neoliberal, e escassa ou nulamente preocupado pela integração cultural, produtiva e política. O processo atual de aprofundamento do MERCOSUL tem possibilitado dar um salto qualitativo na concertação política ao interior do bloco, assim como sua expansão para outros temas mais além do puramente comercial.

A esse período de expansão e aquisição de uma densidade institucional e política do MERCOSUL ocorrido durante a primeira década do século XXI, lhe irá sucedendo paulatinamente um novo período de arrecadação de êxitos e de produção dessa institucionalidade criada. Este “estado de transição” é o que explica muitos dos desenvolvimentos de processos concretos que ocorreram durante 2011 e 2012.

Em muitos sentidos, pode se afirmar que os êxitos do processo de integração regional serão possíveis enquanto se registrem avanços concretos na efetuação da institucionalidade criada pelo mesmo.

0 Plano Estratégico de Ação Social do MERCOSUL

Em 2006, os Presidentes do MERCOSUL impulsionaram a elaboração de um Plano Estratégico de Ação Social do MERCOSUL

(PEAS). Em 2010, a Comissão de Coordenação de Ministros de Assuntos Sociais do MERCOSUL acordou o documento “Eixos, Diretrizes e Objetivos Prioritários do Plano Estratégico de Ação Social do MERCOSUL (PEAS)”, aprovado pelo Conselho Mercado Comum do MERCOSUL (CMC) a efeitos de ser remetido às Reuniões de Ministros e Reuniões Especializadas responsáveis pelos temas sociais, para que realizem as colaborações adicionais ao PEAS que estimassem pertinentes (Decisão CMC N° 67/10).

Durante 2011, pela Decisão 12/11 do CMC se aprovou o documento sobre o Plano Estratégico de Ação Social, o que permitiu avançar, por exemplo, na formulação de projetos e nas funções que tem cada organismo vinculado a ele. Em outubro de 2011, realizou-se em Montevideu a conferência regional “MERCOSUL Social: Fortalecimento Institucional, Plano Estratégico e Projetos Regionais”, com o objetivo de colaborar com elementos para avançar na construção de projetos regionais para a implementação do PEAS.

Em 2010, consolidou-se o pleno funcionamento do Instituto Social do MERCOSUL (ISM) a partir da aprovação das Disposições para o Funcionamento do Instituto Social do MERCOSUL (Decisão CMC N° 47/10) e o orçamento para o exercício 2011 (Decisão CMC N° 46/10). Uma das tarefas importantes que tem o ISM é a de desenhar os projetos regionais que possam se estabelecer a partir do início do funcionamento do Plano Estratégico de Ação Social.

O Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM)¹

Nos 20 anos do MERCOSUL, os momentos mais difíceis do bloco surgem quando as assimetrias se convertem em conflitos. As assimetrias constituem dados objetivos da região. O Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM) é o primeiro sinal claro dado pelos países do MERCOSUL para ir focalizando a ação do bloco na redução das assimetrias existentes, e abriu a porta para que se criassem novos fundos, para empreendimentos produtivos, para pequenas e médias empresas, entre outros.

Apesar destas ferramentas serem incentivos para gerar ações na construção de um MERCOSUL mais solidário, participativo, democrático, com justiça social, ainda não incorporam a todos os atores no financiamento de projetos. Algumas dificuldades que se encontram para a participação é que tem como seus principais destinatários aos governos nacionais dos Estados Partes, e outras se devem à falta de capacidades no nível institucional (muitas vezes estes são governos locais) para formular um projeto com os requerimentos necessários para ser aprovado pelas instâncias de decisão do MERCOSUL.

.....
1 Veja a apostila sobre esta temática nesta publicação, página 36

O papel de Mercocidades no projeto comunitário regional

No aprofundamento da integração regional, foi e é relevante a colaboração que estão dando os governos locais. Estes são atores fundamentais na construção da cidadania regional. Os governos locais têm dia a dia a obrigação e o desafio de assegurar e promover o respeito efetivo dos direitos humanos para seus cidadãos e cidadãs.

Precisamente Mercocidades, desde seu nascimento há 17 anos, expôs um projeto de integração regional baseado na procura da construção da cidadania regional, pondo no centro ao cidadão e não ao mercado como o propôs o modelo neoliberal que era impulsionado desde os governos nacionais daquela época. Proposta que se encontra vigente, e acreditamos que a inclusão das organizações da sociedade civil numa lógica de construção conjunta com os governos locais, colabora de forma relevante e substancial à integração regional enquanto projeto comunitário.

Desde a ótica das cidades, a integração não é simplesmente um acordo alfandegário ou uma instância de coordenação de políticas macroeconômicas. Pelo contrário, é um projeto político que transcende os destinos nacionais e fixa suas raízes na sociedade, na diversidade cultural, e fundamentalmente, na pluralidade de atores que convivem num mesmo espaço regional.

A proposta de Mercocidades de construção do projeto comunitário de integração passa de forma prioritária pelo incentivo a: integração e complementação produtiva com uma ampla base de participação social, capaz de gerar desenvolvimento sustentável; uma cidadania regional a partir da constituição de direitos e obrigações, de respeito aos direitos humanos, às liberdades e à rica diversidade regional; e uma especial atenção à geração de políticas e projetos sociais e culturais como bases da dimensão social do MERCOSUL.

Esta perspectiva coincide com o enfoque impulsionado por outros atores do processo de integração (trabalhadores, acadêmicos, cooperativistas e ativistas sociais) e suas agrupações regionais como a Coordenadora de Centrais Sindicais do Cone Sul (CSCS), a Associação de Universidades do Grupo Montevideu (AUGM), a Promoção dos Movimentos Cooperativos do Cone Sul (PROCOOPSUR) e o Programa MERCOSUL Social e Solidário (PMSS), respectivamente.

A cooperação na atualidade

Na escala latino-americana é evidente que está se produzindo uma enorme mudança em relação à cooperação internacional. Os fundos de cooperação estão se reduzindo de maneira contínua. Isso se vê em diversos indicadores. Somente para ter algum como referência, os dados da CEPAL para o ano 2010: a cooperação para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) mostra que os países da região participam em menor medida na atualidade, dos fundos

disponíveis do sistema internacional, que estão migrando para outros pontos (África, Ásia, Pacífico).

De alguma maneira, isto nos obriga a pensar como fortaleceremos capacidades para potencializar o valor agregado que geramos como sociedades latino-americanas, para participar no sistema de cooperação internacional. E como potencializamos outras modalidades de cooperação como a Descentralizada, a Sul-sul e a Triangular, promovendo um debate no nível regional no sentido sinérgico de gerar oportunidades e ferramentas que incrementem a participação de nossos países, das organizações da sociedade civil e dos governos locais, em políticas e projetos geradores de coesão e inclusão social e desenvolvimento sustentável.

Reflexão final

Neste contexto regional e mundial, empreendimentos geradores de capacidades nos atores locais (governos e sociedade civil) com a intenção expressa do fortalecimento institucional e a inovação, acumulam e contribuem para a construção do projeto comunitário regional, na medida em que incorporam numa estratégia de construção conjunta projetos regionais com uma ampla base de participação social. Este impulso só é possível desde uma articulação de atores, públicos e privados, promotores de espaços de participação e catalisadores de uma construção coletiva de benefícios tangíveis para a cidadania. Esta visão foi contemplada desde a formulação mesma de Inovação e Coesão Social.

Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL

“FOCEM, uma ferramenta chave na superação das assimetrias na região”

NO ÂMBITO DO MERCOSUL, um momento fundamental com respeito à tomada de decisões que contemplem a necessidade de contar com ferramentas para a superação das assimetrias, foi a criação do Fundo para a Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM).

Define-se assimetria como “desigualdade de estruturas e de políticas públicas”. A assimetria de estruturas é conceituada como a deformação de longa data pela qual parte do território, de setores econômicos e da população num país determinado é excluída deliberadamente ou sistematicamente da participação igualitária nos benefícios do desenvolvimento econômico, social e ambiental. É melhor por ênfase na definição de assimetria como desigualdade de condições e oportunidades, suscetíveis de ser superadas por intervenção de instâncias interessadas nisso. Esse tipo de assimetria é superável quando a vontade política, coletiva e democrática, se plasma em políticas públicas para o desenvolvimento sustentável.

O FOCEM é um fundo destinado a financiar programas para promover a convergência estrutural, desenvolver a competitividade, promover a coesão social, em particular das economias menores e regiões menos desenvolvidas, e apoiar o funcionamento da estrutura institucional e o fortalecimento do processo de integração.

O FOCEM se integra pelas colaborações dos Estados Partes (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai), não reembolsáveis por um valor de 100 milhões de dólares anuais, de acordo as seguintes porcentagens: Argentina 27%, Brasil 70%, Paraguai 1% e Uruguai 2%. De forma complementar, se busca que os Estados Partes se beneficiem de forma diferencial do mesmo, estabelecendo que recebam as seguintes participações: Argentina 10%, Brasil 10%, Paraguai 48% e Uruguai 32%.

Os programas identificados e acordados pelos Estados Partes a serem financiados pelos fundos são:

1 Decisão do Conselho Mercado Comum (CMC) Nº 45/04, Decisão CMC Nº 18/05 e Decisão Nº 24/05, MERCOSUL.

2 RODRIGUEZ SILVERO, Ricardo. “Assimetrias no MERCOSUL. Breve história, situação atual e perspectivas” em “MERCOSUL 20 ANOS”. Montevideu: CEFIR, 2011. pág. 283.

I. Programa de Convergência Estrutural: que deverá contribuir para fortalecer o desenvolvimento das economias e regiões menos desenvolvidas, incluindo o melhoramento dos sistemas de integração fronteiriça e comunicação.

II. Programa de Desenvolvimento da Competitividade: incluindo planos de reconversão produtiva e laboral que contribua para o aumento do comércio intra MERCOSUL.

III. Programa de Coesão Social: com especial atenção a zonas fronteiriças na área da saúde humana, redução da pobreza e desemprego.

IV. Programa de Fortalecimento da Estrutura Institucional e do Processo de Integração: deverá fortalecer a estrutura institucional do MERCOSUL.

O acesso a estes fundos constitui um obstáculo fundamental para os governos locais, pois o circuito para a apresentação de projetos se realiza através de agências nacionais (os projetos devem ser apresentados pelos Estados partes por intermédio da correspondente Unidade Técnica Nacional FOCEM, que são dependências dos governos nacionais) e na maioria dos casos, muitos governos locais não contam com a suficiente informação, especialmente, nos casos em que não participam ativamente nas instâncias de integração regional como a Rede de Mercocidades ou o Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do MERCOSUL (FCCR)³.

De acordo a rede de Mercocidades, os governos locais devem insistir em sua incorporação aos âmbitos assessores dos fundos, assim como, sua inclusão nos chamados para a apresentação de projetos, para os quais devem gerar capacidades para o desenho e implementa-

3

www.focem.mercosur.int

Quanto mais se avance, tanto no conhecimento da existência destes fundos, como na sensibilização sobre os benefícios da execução de projetos regionais em nossos territórios, se irá construindo um caminho que provavelmente com vontade política aproxime mais aos governos locais a esta ferramenta.

ção dos mesmos. Por outro lado, devem se comprometer na difusão de seus resultados como com os atuais projetos em execução. Os governos locais, como instâncias mais próximas ao cidadão, podem incorporar à aplicação dos projetos âmbitos de participação que permitem visualizar as ações e os impactos na população, além de canalizar as demandas cidadãs do MERCOSUL.

O projeto “Inovação e Coesão Social: capacitação metodológica e visibilidade de boas práticas” (IN) gera uma significativa colaboração neste sentido, capacitando autoridades locais e atores de organizações da sociedade civil na elaboração de projetos de caráter regional, com um enfoque de gênero e que promovem a integração produtiva regional, a cidadania regional e a inclusão social.

Atualmente, o MERCOSUL avalia procedimentos para promover uma maior utilização do FOCEM em apoio à dimensão social da integração. Poderia ser esta uma oportunidade de aprofundar o trabalho articulado entre capacitação e incidência política que tem realizado IN por um lado, e Mercocidades e o FCCR pelo outro.

Fundamentos que manifestam as prioridades temáticas de IN

INOVAÇÃO E COESÃO SOCIAL, ao longo de todo seu desenvolvimento e de diferentes maneiras, abordou como eixos prioritários as temáticas de integração produtiva regional, cidadania regional e inclusão social na região. Sempre transversalizadas pelas temáticas de gênero, juventude, cooperação público/privada e participação da sociedade civil, em prol de colaborar para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Estas temáticas constituíram um marco para o processo de formação desenvolvido –desde a seleção de ideias de projetos até a capacitação e assessoramento presencial e virtual–, e a incubadora de projetos, processo que se organizou em três ciclos anuais, um para cada área temática. Em cada ciclo se convocou para as capacitações presenciais a especialistas que interagiram com os participantes contribuindo com seu conhecimento e experiência.

Além disso, para cada uma destas áreas temáticas se selecionou a uma equipe de especialistas da região para a realização de diagnósticos situacionais, com o objetivo de contribuir com desenvolvimentos conceituais e antecedentes de experiências na região, para fortalecer a tarefa de formulação e execução dos projetos dos participantes. Foram realizados três estudos referentes: *A integração produtiva regional e os governos locais do MERCOSUL* (2009), *Cidadania regional e governos locais do MERCOSUL* (2010) e *A inclusão social e os governos locais do MERCOSUL* (2011).

Em cada ciclo anual foram realizadas duas convocações para participar do dispositivo de Capacitação e Assessoramento em suas fases presencial e virtual. Ao longo destas seis convocações se receberam mais de trezentas ideias de projeto, com um desenvolvimento analítico e estratégico heterogêneo, que em sua maioria propunha

1 Estes estudos realizados constituem um capital de conhecimento para Mercocidades. Podem ser baixados do site web do projeto: www.inmercociudades.org.

2 Foram selecionadas para participar um total de cento e onze destas propostas, quarenta para cada ciclo temático aproximadamente.

abordar problemáticas locais com frequência complexas e relacionadas com uma diversidade de temas. **A proposta de Inovação e Coesão Social foi enfrentar esta diversidade desde estes três eixos temáticos –integração produtiva regional, cidadania regional e inclusão social na região– com o propósito, por um lado, de assegurar uma abordagem eficaz de cada um deles, e por outro, de manter uma proximidade com as linhas estratégicas de Mercocidades e da região.**

Inovação e Coesão Social nasce em Mercocidades, Rede que tem seguido ao longo dos anos, desde sua criação, determinados lineamentos que se aprofundaram e concretizaram através de diferentes instrumentos, como as Unidades Temáticas, seguindo sempre de perto as temáticas que o MERCOSUL como instituição prioriza, em correlação com o que as cidades enfatizam neste processo.

Desde 2005, Mercocidades enfrenta dois novos desafios, que podem potencializar-la enquanto se consiga realizar um verdadeiro aproveitamento da nova conjuntura. Por um lado, o Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do MERCOSUL (FCCR), instância institucional do bloco, que possuem os governos locais na região e que se compõe de dois Comitês, um deles, o de cidades, coordenado pela Rede. Os atores do FCCR acordaram trabalhar para aprofundar o MERCOSUL, para ser um motor da integração que incorpore uma visão desde o local, comprometendo-se em desenvolver todos seus esforços para gerar políticas regionais que busquem a inclusão e a equidade social e cultural, assim como o desenvolvimento humano com uma ampla participação dos cidadãos

3 Assim mesmo, estes eixos temáticos orientaram o assessoramento particularizado de três projetos por ciclo incluídos na incubadora e a execução de três projetos piloto, um por ciclo. Também funcionaram como princípio organizador dos projetos incluídos no Banco de Projetos.

do MERCOSUL. O segundo desafio surge com o funcionamento do Fundo para a Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM). É necessário fortalecer as capacidades dos governos locais e das organizações não estatais para o aproveitamento deste Fundo, através de projetos que lhes permitam avançar na construção de ações conjuntas que aprofundem a integração.

É neste contexto estratégico –marcado pelos objetivos do projeto IN e os lineamentos e desafios de Mercocidades em seu papel de incorporar o local à integração regional– que se realizou a eleição destes eixos prioritários, não como uma restrição das iniciativas de governos locais e organizações, senão como um marco conceitual e operativo da formação dos participantes e do desenvolvimento de suas ideias de projeto. Também são considerados outros antecedentes e realizações que se consideram argumentos e fundamentos político-institucionais na eleição destes eixos temáticos.

Integração produtiva regional

Na agenda do MERCOSUL, sobretudo a partir de junho de 2006, deu-se um grande espaço à necessidade de avançar para a integração produtiva; assim o demonstra a Declaração Presidencial da Cúpula de Córdoba: «Assim mesmo, reafirmar sua vontade de avançar para a integração produtiva regional com desenvolvimento social, com ênfase na promoção de empreendimentos produtivos regionais que incluam redes integradas, especialmente por PMES e Cooperativas».

Esta linha política se materializou através do tempo na elaboração de normas e na criação de âmbitos institucionais para impulsionar estes empreendimentos. Alguns deles são:

- **Fundo MERCOSUL de Apoio a Pequenas e Médias Empresas** (Decisão Conselho do Mercado Comum, CMC, N° 13/08).

- **Grupo de Alto Nível (GAN)**, responsável de elaborar o Plano Estratégico para a Superação das Assimetrias no MERCOSUL, com o objetivo de trabalhar ações para o desenvolvimento e integração de economias dos países sem litoral marítimo, mecanismos de apoio à competitividade dos sócios menores, condições especiais de acesso a mercados intra e extrazona, e programas sociais (Decisão CMC N° 33/07).

- **Grupo de Integração Produtiva (GIP) do MERCOSUL**, dependente do Grupo Mercado Comum, GMC. Sua principal função é a de coordenar e executar o Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL, responsável do fortalecimento da complementaridade produtiva de empresas do MERCOSUL e, especialmente, a integração nas cadeias produtivas a fim de aprofundar o processo de integração do bloco (Decisão CMC N°12/08).

Por outro lado, Mercocidades priorizou desde sua criação um enfoque de complementaridade das economias da região desde a ótica

de incluir aos atores do território e priorizar estratégias de desenvolvimento local, procurando incorporar a pequenas e médias empresas, cooperativismos e outro tipo de associações, buscando um enfoque amplo, diverso e participativo.

A integração produtiva é vista como geradora de emprego e de maior valor agregado, e como uma das estratégias mais consistentes para a inclusão dos cidadãos e para potencializar as oportunidades de gerar maiores espaços de confiança entre os diferentes atores da região de Mercocidades.

Considerou-se também como forma possível de integração produtiva regional desde o local, o intercâmbio e a transferência de tecnologias de gestão que promovam estas iniciativas com o fim de fortalecer o desenvolvimento local na região.

Em referência a integração produtiva, no dia 1º de dezembro de 2011, durante a 16ª Cúpula de Mercocidades sob o lema “Cidadania MERCOSUL: livre circulação de pessoas, um direito fundamental”, os governos locais concordaram na necessidade de «instalar um debate profundo, com formato regional e com ampla participação dos diversos atores sociais e níveis de governo, sobre o modelo de integração produtiva que o MERCOSUL persegue (considerando a matriz produtiva existente, o papel das PMEs e a economia social e o tratamento do Investimento Estrangeiro Direto, entre outros)» .

4
"Colaborações dos seminários para a mesa de diálogo: Alcaldes, Intendentes, Chefes de Governo, Prefeitos e Ex-Secretários Executivos de Mercocidades", 16ª Cúpula de Mercocidades. Montevidéu: dezembro de 2011.

E concluíram: «Neste âmbito a Rede de Mercocidades, como ponte entre as cidades e o Bloco, deve aproveitar os espaços e instrumentos que o MERCOSUL oferece; assim como também definir sua própria dinâmica para o desenvolvimento de projetos piloto de integração produtiva desde o local, com plena participação da sociedade civil. Todas estas opções devem intentar a concretização de projetos de complementação produtiva regionais, que permitam envolver a todos os territórios para alcançar maiores benefícios do processo de integração» .

Cidadania regional

Embora se identifique uma série de deficiências no processo de integração do MERCOSUL, um aspecto que necessariamente inclui a reflexão sobre Cidadania Regional, como slogan que reúne aos distintos atores, é dotar ao MERCOSUL de maior democracia, isto é, entre outras coisas, que haja transparência na tomada de decisões, que se criem canais para a participação e ingerência da sociedade civil, que se fortaleçam os âmbitos de representação dos governos locais e dos parlamentares de cada país.

O Fórum Consultivo Econômico Social do MERCOSUL (FCES), as Reuniões Especializadas do MERCOSUL, o Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos (FCCR) do MERCOSUL, o Parlamento do MERCOSUL (PARLASUL),

.....
5 Ídem.

6 BORJA, Jordi. “Ciudadanía y globalización”, en Ciudadanía y Urbanismo. Madrid: Alianza Editorial, 2002.

o programa “Somos MERCOSUL”, são distintas instâncias criadas para ouvir as vozes dos representantes da sociedade civil, dos governos subnacionais e do espectro político de cada um dos países membros, que têm representação parlamentar.

Jordi Borja define a cidadania «como um status, ou seja, um reconhecimento social e jurídico pelo qual uma pessoa tem direitos e deveres, só por pertencer a uma comunidade quase sempre de base territorial e cultural. Os “cidadãos” são iguais entre eles e na teoria não se pode distinguir entre cidadãos de primeira, segunda, etc. No mesmo território, submetidos às mesmas leis, todos têm que ser iguais. A cidadania aceita a diferença, não a desigualdade. Conviver na cidade requer um mínimo de pautas comuns e de tolerância ante a diversidade. Sem igualdade, pelo menos formal, este compromisso não é possível».

Este conceito ilustra desde onde Mercocidades aborda a temática da cidadania regional. A utiliza como eixo temático por ser um conceito amplo que implica a participação, a equidade, a construção conjunta e o pleno exercício dos deveres e direitos.

Mercocidades manifestou em várias oportunidades a necessidade de trabalhar esta temática desde os mais diversos âmbitos; na 13ª Cúpula de Mercocidades em Canelones, Uruguai, a Rede manifestou essa vontade de “Integrar cidades, cidadãos e cidadãs”. Para lograr uma cidadania regional plena será necessário satisfazer muitos direitos essenciais de cada cidadão. “Integrar cidades” nos refere ao protagonismo

dos governos locais como estruturas do Estado mais próximas ao cidadão, com capacidade para vincular o local com o regional e o global.

Durante a 16ª Cúpula de Mercocidades, os governos locais da região declararam que «se nos apresenta uma oportunidade histórica para alcançar a legitimidade política e social do processo de integração, e isto apela a Mercocidades a protagonizar e se comprometer na construção da cidadania regional. Apropriar-se e identificar-se com o processo de integração regional requer estratégias conjuntas dos atores, que promovam a solidariedade entre os povos, a utilização dos meios de comunicação ao serviço da integração, o aprofundamento da participação e a geração de políticas públicas regionais»⁷.

Inclusión social

Ao abordar a temática da inclusão social se assume à mesma, não só como o combate à pobreza e a diminuição do alto grau de desigualdades, senão de forma mais ampla, como o combate à exclusão social visto desde suas várias dimensões e dos avanços na conquista dos direitos dos cidadãos e cidadãs. Mercocidades tem sido uma firme impulsora da agenda social do MERCOSUL, promovendo instrumentos e ferramentas que mantenham políticas regionais com participação dos atores locais (governos e sociedade civil).

Na construção da inclusão social se consideram dois caminhos complementares. Por um lado, o reforço das ações que os governos desenvolveram, não só para combater a pobreza, senão também

para a construção de uma sociedade mais justa. Por outro, enquanto que os governos nacionais são capazes de implementar ações e programas redistributivos que buscam melhorar a macroeconomia, são os governos locais os que devem implementar projetos e políticas públicas que favoreçam a inclusão social, ao ser o nível mais próximo à vida de seus cidadãos, que conhece suas necessidades e realidades.

A dimensão social aparece no âmbito do MERCOSUL fundamentalmente pelo impulso dos próprios atores sociais. Como consequência disto, nos últimos anos os Estados Partes do bloco têm dado particular importância aos aspectos sociais do processo, considerando que a ampliação das atuais dimensões de seus mercados nacionais, através da integração, constitui condição fundamental para acelerar seus processos de desenvolvimento econômico com justiça social.

Esta dimensão social se viu fortalecida no MERCOSUL desde a criação do Instituto Social do MERCOSUL (ISM) mediante a Decisão CMC Nº 03/07, tendente a fortalecer o processo de integração e promover o desenvolvimento humano integral, e a criação da Unidade de Apoio à Participação Social (UPS), no âmbito do Alto Representante Geral do MERCOSUL, através da Decisão CMC Nº 65/10. O ISM tem entre seus objetivos contribuir para a consolidação da dimensão social como um eixo fundamental no desenvolvimento do MERCOSUL, colaborar para a superação das assimetrias, colaborar tecnicamente no desenho de políticas sociais regionais, recompilar e trocar boas práticas em matéria social, promover mecanismos de cooperação horizontal e identificar fontes de financiamento.

7 "Colaborações dos seminários para a mesa de diálogo: Alcaldes, Intendentes, Chefes de Governo, Prefeitos e Ex-Secretários Executivos de Mercocidades", XVI Cúpula de Mercocidades. Montevideo: dezembro de 2011.

A nova agenda social do MERCOSUL também se caracteriza pelo surgimento de novos canais de participação e diálogo social. Representantes de organizações de trabalhadores, agricultores familiares, direitos humanos, mulheres, juventude, cooperativas, saúde, educação, entre outros, ampliaram sua participação nacional e regional. Iniciativas como o Programa “Somos MERCOSUL” e as Cúpulas Sociais do MERCOSUL, são exemplos regionais desta tendência. “Somos MERCOSUL” surgiu com o propósito de contribuir para a superação do déficit da participação social existente no bloco, enquanto que as Cúpulas Sociais são espaços de debate, de discussão para a expressão de demandas e necessidades, em que participam representantes dos movimentos sociais, governos e órgãos do MERCOSUL.

Com o objetivo de favorecer a participação das cidades na estrutura do MERCOSUL, Mercocidades incentivou a criação de redes de cidades através de Unidades Temáticas que desenvolvem diversas ações, programas e projetos de interesse comum imersos no processo de integração. Com 19 Instâncias Temáticas e os grupos de trabalho, as cidades desenvolveram políticas comuns e intercâmbio de ideias. Ver o trabalho de cada uma delas é essencial para conhecer que tipo de ações estão sendo propostas e implementadas sobre os eixos prioritários, além da multiplicidade de temas e necessidades que se manejam no campo local com perspectivas de integração regional.

Os governos locais, reunidos durante a 16ª Cúpula de Mercocidades, asseveraram que «os consensos para aprofundar uma agenda social devem se concentrar em certos eixos prioritários: trabalho, educação, meio ambiente, habitação e saúde. Para isso, é de extrema importância a procura de recursos financeiros e a formação de recursos humanos»⁸. E destacaram a importância da «construção de projetos regionais a partir da ação comum entre os governos locais e a articulação com organizações da sociedade civil, outros níveis de governo e outras instituições regionais existentes, como o Instituto Social do MERCOSUL, o Parlamento do MERCOSUL e o Programa MERCOSUL Social e Solidário. É ainda necessário compartilhar e visibilizar as experiências de inclusão social dos governos locais na Rede, destacando a troca de experiências, os mecanismos de relações intergovernamentais, os instrumentos de avaliação e monitoramento e a participação ativa da cidadania»⁹.

Nesta instância, os governos locais recomendaram «desenvolver um trabalho com as universidades sobre o conceito de inclusão e coesão social para complementar os debates e aprendizados que estão se desenvolvendo nas cidades e na região»¹⁰ e ressaltaram a importância de utilizar «as instâncias de Mercocidades para a implementação de projetos comuns e planos de ação e propostas apresentadas pelas instituições do MERCOSUL»¹¹.

.....
8 Ídem
9 Ibídem
10 Ibídem
11 Ibídem

Extratos das recomendações explicitadas nos três diagnósticos situacionais publicados por Inovação e Coesão Social

Integração Produtiva Regional

> Poderão se definir estratégias passivas, defensivas ou ativas, porém devem se estabelecer objetivos para a cidade na escala internacional. Para isso, deverão se combinar com uma clara articulação público-privada e consolidar-la como uma política permanente que assegure a participação plena dos restantes atores locais.

> Apostila 2: Os contínuos debates e avanços nas visões do desenvolvimento local/territorial requerem de cidades ativas e preparadas para estas oportunidades. Para que essas políticas sejam de médio e longo prazo, precisam da participação permanente de sua rede de atores sociais.

> Pensar na integração produtiva no MERCOSUL requer de uma profunda reformulação de todos os atores envolvidos, a fim de definir um caminho concreto a seguir e oferecer o contexto político, normativo e econômico necessário para transformar-lo numa nova realidade regional.

Inclusão Social

> Uma recomendação para todos aqueles que se responsabilizam da promoção da inclusão social é considerar que existe passado. As pessoas envolvidas e beneficiadas com programas passados devem ser ouvidas e incluídas nas novas políticas, de forma igualmente participativa. Ouvir as pessoas da própria localidade com experiências é importante. Igualmente vale a pena ouvir e aprender sobre experiências desenvolvidas em outras localidades. Participar de redes de cidades (como Mercocidades) é uma maneira de ajudar na formulação de um programa específico para uma localidade.

> Inclusão social é um conceito complexo que inclui, porém excede a assistência social ou o combate da pobreza. Ter claro o que significa a inclusão social, debater entre os atores envolvidos, os gestores públicos, as organizações da sociedade civil e a população, é uma maneira de começar bem uma política de inclusão social no nível local.

> Antes de iniciar uma ação para a inclusão social tem que refletir e discutir sobre a realidade local. [...] É importante que os governos locais e a sociedade civil compreendam o contexto atual, sua história e sua tendência. Quais são os indicadores sociais e econômicos do governo local? Que significa isso? Onde é necessário priorizar? Iniciar uma política de inclusão social da realidade local permite muito mais êxito. mite mucho más éxito.

Cidadania Regional

> Uma política educativa regional que aborde as problemáticas dos nacionalismos, da discriminação e dos conflitos entre Estados,

que lute pela diversidade cultural e o interculturalismo, resulta central e estratégica para o desenvolvimento de uma integração e cidadania regionais plenas, sobre a base dos valores da paz, da não violência e da democracia.

> Uma política comunicacional que reforce os conteúdos de integração se apresenta como imprescindível para manter a uma cidadania regional, enquanto comunidade de pertencimento e destino comum [...] uma política comunicacional abrangente e atualizada para toda a comunidade incorporando novos perfis de destinatários –jovens, mulheres, ambientalistas–, assim como conteúdos específicos (direitos humanos, meio ambiente, segurança alimentar, etc.).

Delimitações Temáticas e Cooperação, vistas desde o Norte e o Sul

A visão da cooperação europeia

O contexto internacional a meados de 2012 segue marcado por uma crise financeira mundial que ainda não foi resolvida e que tem desencadeado crises econômicas, institucionais, políticas e sociais, particularmente na Europa, com consequências graves para povos duramente atingidos como Grécia, Espanha, Itália e Irlanda. Os desafios atuais em termos de crescimento da zona da Europa, de redução da dívida e de rigor orçamental, produzem numerosos debates e decisões que ainda não estão estabilizadas. O pêndulo entre rigor e crescimento não conseguiu ainda um ponto de equilíbrio consensualizado entre todas as partes implicadas.

Por estes motivos, é necessário advertir com prudência que as orientações atuais para o futuro imediato, desenhadas em torno à estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e integrador, chamada *Europa 2020*¹, podem ser flechadas acordando maior peso a tal ou qual aspecto, segundo os equilíbrios geopolíticos entre os Estados membros e segundo se configurem as forças políticas majoritárias no seio de cada um.

Europa 2020 define as perspectivas de detalhamento dos instrumentos de política exterior no âmbito de uma estratégia de saída de crise. Por isso, se dá ênfase no fomento do crescimento europeu através do incremento do comércio internacional e da coordenação de políticas macroeconômicas. É chave neste sentido a aliança e o incre-

1

.....
"Europa 2020, Uma Estratégia para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Integrador", Comissão Europeia (COM) 2010.

mento de relações comerciais com os Estados emergentes, dado que a União Europeia conta com a demanda das classes médias nestes países, que desenvolvem e importam bens e serviços nos quais a União Europeia tem uma vantagem comparativa. Destaca-se, então, uma focalização em torno a uma estratégia comercial que se transforma na coluna vertebral da política exterior. Sem dúvida, se mantêm as responsabilidades internacionais da União Europeia, e neste sentido, algumas breves linhas evocam os compromissos históricos da União em prol da luta contra a pobreza no mundo e a vontade em cumprir com os Objetivos do Milênio, porém ambos estão especificamente focalizados para o desenvolvimento de seus vizinhos e da África Subsaariana. Em efeito, a União Europeia não prioriza a América Latina em sua política exterior para o período 2014/2020.

Delineamentos europeus para a cooperação

Em 2011, o comunicado titulado “Incremento do impacto da política de desenvolvimento da União Europeia: Programa para a Mudança” fixa os eixos da política de cooperação futura em torno a estas prioridades. Neste âmbito, a preocupação pela eficácia da ajuda e a transparência se torna explícita. A União Europeia busca afiançar os direitos humanos, a democracia e a boa governança, junto a um crescimento integrador e sustentável com interesse no desenvolvimento humano. A ajuda da União em cada país deveria

se concentrar em não mais de três setores, porém o importante é que se anuncia o fim da cooperação bilateral com Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela².

No que se referem à América Latina, as prioridades anunciadas são as de promover a coesão social, em particular a inclusão social, o trabalho decente, a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres. Se a ajuda para a implementação dos serviços sociais básicos desaparece, novos temas são considerados, destacando-se:

- **O âmbito ecológico:** mudança climática, degradação de recursos e de ecossistemas, energia, produção agrícola sustentável, etc.;
- **A articulação com o setor privado:** em particular no âmbito empresarial, com a ciência e a tecnologia;
- **A conexão entre segurança e desenvolvimento.**

A União Europeia definiu que apoiará os esforços da integração regional e continental (incluídas as iniciativas Sul-Sul), através de políticas de cooperação em âmbitos tais como mercados, infraestruturas, cooperação transfronteiriça, ajuda a atividades comerciais, acordos de associação econômica e outros acordos de livre comércio.

Observa-se um enfoque conjunto da segurança e da pobreza, tanto como a procura de uma articulação entre a ajuda humani-

.....
2 Dezessete países de renda média alta e dois países de renda média baixa (Índia e Indonésia) serão convidados para formar parte de novas associações, que não se inscreverão no âmbito da ajuda bilateral.

tária e a resposta à crise, através da cooperação para o desenvolvimento. Neste sentido, destaca-se que sejam indicados os vínculos entre desenvolvimento e migração, como uma linha de cooperação que permitiria a alguns países reforçar suas políticas, capacidades e ações no âmbito da migração e da mobilidade, a fim de maximizar o impacto do aumento da mobilidade das pessoas no nível regional e mundial.

Contribuições desde o projeto Inovação e Coesão Social

Em consonância com as áreas temáticas desde o ângulo prospectivo, tanto da União Europeia como da França, observa-se que no transcurso dos três anos de implementação do projeto Inovação e Coesão Social se abordaram três grandes eixos temáticos: integração produtiva regional, cidadania regional e inclusão social.

A inclusão social foi um dos temas mais abordados pelos projetos nas seis sessões de reforço de capacidades implementadas. Foi trabalhado de maneira específica, quando a finalidade do projeto era a inclusão social de um grupo-alvo ou de maneira integrada, quer dizer, quando um dos eixos da ação do projeto integrava esta finalidade. No caso dos projetos formulados em IN, constata-se que a inclusão social está vinculada a uma debilidade ou à ausência de políticas públicas que pudessem facilitar o difícil acesso de certos grupos sociais a uma melhor educação, a um trabalho decente, a redes sociais, a direitos, a recursos econômicos.

Entre as estratégias possíveis para lograr uma melhor inclusão social, destaca-se a necessidade de envolver a todas as partes interessadas e de procurar vincular a inclusão social com o desenvolvimento do território. Na maioria dos projetos tem um papel chave o aprendizado, o desenvolvimento das capacidades, a formação, o empoderamento, a formação de liderança, a cultura empreendedora, dado que são essenciais para lograr uma mudança positiva para a inclusão. O tema foi associado a problemáticas muito diversas, por exemplo, à formalização ou ao desenvolvimento de empreendimentos produtivos, ao ecoturismo rural, a migração, a cultura, a juventude, a discriminação e a conservação ambiental (reciclagem, gestão de resíduos, por exemplo).

A inovação é um motor para a inclusão social, ou seja, imaginar novas soluções, novas formas de trabalhar, de se relacionar com atores, com metodologias e enfoques participativos, produzindo uma maior incidência dos projetos nas políticas públicas. A inovação nos projetos acompanhados em IN se desenvolve majoritariamente:

- **nos conteúdos pedagógicos;**
- **no acompanhamento dos beneficiários, e**
- **na elaboração de ferramentas específicas em adequação com as necessidades do grupo beneficiário** (pessoas em situação de pobreza, vítimas de discriminação social e/ou cultural ou de violência, grupos com pouco acesso ao trabalho formal e pouco nível de educação; grupos vulneráveis: mulheres, jovens, deficientes físicos, terceira idade).

Elementos centrais no desenvolvimento de políticas com participação local

Os processos de formação, de desenvolvimento de capacidades, de sensibilização, de conscientização em direitos, de empoderamento, de incidência e participação na tomada de decisões, na vida política, são elementos centrais nos projetos de inclusão social. Estão frequentemente associados com a colaboração de novos conhecimentos, destrezas, habilidades e competências. A cooperação entre os atores públicos e privados resulta essencial, particularmente entre os governos locais e as organizações da sociedade civil.

A inclusão social é frequentemente um processo de desenvolvimento complexo que implica a participação de muitos atores com funções e responsabilidades definidas. Os processos associativos, a criação de redes ou as alianças estratégicas que podem se mobilizar ou formar resultam chaves, envolvendo a todos aqueles que têm um papel importante e uma responsabilidade social. O processo de inclusão social deveria considerar tanto a igualdade de oportunidades, como a igualdade de gênero em cada etapa de sua implementação. Como? Lutando contra os estereótipos, por uma mudança das representações convencionais, sensibilizando e capacitando, utilizando as imagens e a comunicação.

Entendemos o importante que é promover os intercâmbios de práticas entre países, já que em alguns Estados as soluções aos problemas foram experimentadas tempo atrás, quando estava se começando com o tema. O aprendizado comum deveria ser valorizado muito, procurando sinergias, ideias, perícias, abordagens novas que possam ampliar os resultados da inclusão social em benefício dos mais vulneráveis. No âmbito de IN alguns projetos conseguiram se apropriar da integração regional, desenvolvendo vínculos com instituições em países vizinhos e compartilhando problemas similares. Em resumo, para que um projeto de inclusão social seja exitoso, é necessário um enfoque integrado, considerando as diferentes variáveis do problema que se deseja solucionar.

Para ir mais longe no desenho e na implementação de projetos regionais de inclusão social, seria conveniente integrar no âmbito dos acordos de cooperação internacional:

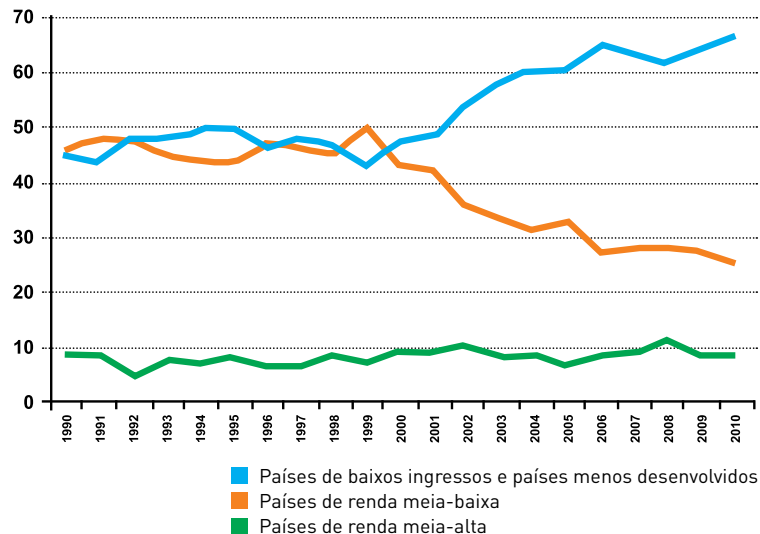
- A promoção do enfoque de inclusão social com integração regional.
- A elaboração de mecanismos sustentáveis de apoio técnico e de processos de reforço de capacidades, de acompanhamento e de assessoramento dos membros da Rede Mercosul.
- A valorização da cooperação horizontal entre cidades e a visibilidade dos projetos transnacionais.
- A mobilização de recursos financeiros específicos para os projetos de integração regional com enfoque ambiental.

Os governos locais e a cooperação na região

Com os profundos impactos da crise financeira nos países desenvolvidos, sobretudo no nível da União Europeia, estão se gerando grandes transformações no sistema de cooperação multilateral, com implicações em desenvolvimento para uma diversidade de áreas e políticas públicas nos países da região. Muitos dos países desenvolvidos estão se vendo impossibilitados de cumprir com a meta de dedicar um 0,7% do PBI à Assistência Oficial ao Desenvolvimento (AOD).

No nível latino-americano estão se produzindo uma série de mudanças de importância em relação à cooperação internacional. Um dado de partida é que os fundos de cooperação estão se reduzindo de maneira contínua. Isso se vê em diversos indicadores. Só para ter algum, como referência: os dados da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL)³ sobre os avanços da América Latina em matéria de Objetivos de Desenvolvimento do Milênio para o ano 2010, mostram que nossos países estão captando menos cooperação do sistema internacional.

Participação dos países no total dos fluxos da Assistência Oficial para o Desenvolvimento (AOD), segundo categoria de ingresso, 1990-2010 (em porcentagens)



Fonte: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), com base na informação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

3 Publicação da CEPAL: "Os países de renda média: um novo enfoque baseado em brechas estruturais", julho 2012: Expressa: «A partir da evolução dos fluxos de assistência oficial para o desenvolvimento observada durante o período 1990-2010, de acordo com a classificação dos países por nível de ingresso, comprova-se que esta se concentra de maneira crescente na categoria de menores ingressos. Em 1990 perto da metade dos fluxos da AOD se destinaram a países de baixos ingressos e países menos desenvolvidos. Duas décadas depois, na de 2010, este grupo aumentou sua participação nos fluxos da AOD e concentrou mais de 65% da assistência.

A consequência do aumento da canalização destes fluxos aos países de menores ingressos é a persistente perda de participação e importância dos de renda média como receptores da AOD.

Em 1990, os países de renda média recebiam em média uma maior porção da assistência oficial que os países de menores ingressos (55% e 45% do total dos fluxos da AOD, respectivamente). Em 2010, a participação dos países de renda média se reduz significativamente, já que receberam a metade da AOD destinada aos países de baixos ingressos e menos desenvolvidos.»

«A lógica que geralmente tem seguido a designação da AOD tem priorizado aos países de menores ingressos sobre os países de renda média, relegando assim a um segundo plano a muitos países da região, ainda quando estes apresentaram importantes necessidades não cobertas e setores com alto grau de vulnerabilidade econômica e social. Esta lógica de designação segundo o critério de países de renda média foi a causa de que a América Latina e o Caribe tenham tido tradicionalmente uma participação muito reduzida no total de fluxos da AOD para as regiões em desenvolvimento e poderia ser a causa de que, dada uma restrição maior de recursos que em épocas anteriores, a perda da participação se acentuasse»⁴.

De alguma maneira, esta nova realidade obriga a pensar como fortalecer as capacidades nos governos locais, nas organizações da sociedade civil e no conjunto das sociedades latino-americanas para a participação no sistema internacional e para captar maiores fluxos de cooperação. Como dado positivo, é importante reconhecer que este contexto tem gerado um debate no nível regional e em nossos países, atestando que as organizações da sociedade civil e os governos estão conscientes desta situação.

Segundo o documento do Parlamento Europeu de dezembro de 2011, titulado “Uma nova política de cooperação para o desenvolvi-

mento da União Europeia com a América Latina”, estabelece-se: «No relatório deste ano da UE admite que taxas de crescimento econômico negativas na UE como consequência da crise e das medidas de austeridade introduzidas pelos Estados membros conduziram à redução da AOD. Tudo isso conduz a uma trajetória negativa no cumprimento dos ODM. Que passou com a agenda ambiciosa do Consenso em seus primeiros cinco anos? Desde o ponto de vista quantitativo o balanço é, por assim dizê-lo, negativo. Em 2010, os Estados membros da UE não conseguiram cumprir com o objetivo intermédio (0,56%), alcançando apenas 0,42% da AOD/PIB. A não ser que ocorra algo sensacional, e a situação atual não dá sinais neste sentido, a UE não conseguirá alcançar o objetivo de 0,7% para o ano 2015. Os riscos de uma diminuição considerável da AOD para a América Latina e o Caribe são enormes e cresceram inclusive mais como consequência das crises políticas e econômicas no norte da África»⁵.

Boa parte da cooperação que se captava para a América Latina está migrando de forma notória para outros pontos (África, Ásia-Pacífico). O critério adotado de uma “política única” de cooperação internacional, por parte da União Europeia, tende a excluir à maioria dos países da região por sua categorização como países de “renda média ou média alta”, concentrando a ação da cooperação nos países de “renda baixa”.

.....
4 Publicado em “Os países de renda média: um novo enfoque baseado em brechas estruturais”, CEPAL, julho 2012.

5 Extraído de “Uma nova política de cooperação para o desenvolvimento da União Europeia com América Latina”. Direção Geral de Políticas Exteriores. Parlamento Europeu. dez. 2011. Documento “para uso exclusivo interno do Parlamento Europeu”.

É precisamente neste sentido que se propõe um cenário propício para a reflexão regional, já que muitas das políticas públicas e sociais (cuidado do meio ambiente, educação, saúde, gênero, etc.), que de certa forma foram possíveis com a cooperação proveniente da Europa, hoje enfrentam o cenário de manter os níveis de atuação com menos recursos, ou incluso manter a atuação de políticas públicas sem ter o apoio da cooperação que se dava anos atrás.

Também significa que é necessário fortalecer capacidades para interagir com esta nova realidade, juntamente ver ao sistema de cooperação em sua globalidade e tomando como referência a situação mencionada na Europa e o reajuste importantíssimo sobre como se propõe a cooperação nos próximos dez ou quinze anos para o Sul global, do qual formamos parte.

A União Europeia, principal fonte de cooperação para a América Latina até agora, experimenta um rearranjo enorme desde o ponto de vista qualitativo e quantitativo enquanto à cooperação. Ante isso, as sociedades e governos locais latino-americanos podem ter toda a capacidade interna necessária para participar do sistema de cooperação bilateral, porém não se poderá resolver substancialmente o problema da orientação da cooperação, que se baseia como se mencionou no critério da renda promédio dos países latino-americanos.

É notório que existe em nossa região novos e profundos desafios com os quais se enfrentam nossos governos e nossas so-

iedades para avançar em prol do desenvolvimento social e econômico.

Por seu lado, posicionando-se ante este novo contexto, a CEPAL propôs em agosto de 2012 um enfoque alternativo e complementar ao critério de ingreso per capitão para a manutenção do financiamento para o desenvolvimento na América Latina. **O novo enfoque propõe incluir explicitamente na agenda da cooperação, a avaliação das brechas estruturais que não estão refletidas nos indicadores de ingressos por habitante⁶.**

Entre as brechas estruturais que limitam o desenvolvimento com igualdade dos países, figuram a desigualdade, a pobreza, o investimento e a poupança, a produtividade e a inovação, a infraestrutura, a educação, a saúde, a tributação, o gênero e o meio ambiente.

O documento da CEPAL com a proposta “Os países de renda média: um novo enfoque baseado em brechas estruturais” questiona precisamente que o critério utilizado por parte dos países desenvolvidos na designação da AOD seja sobre a base do ingreso per capita dos países.

O principal problema disso é que «pressupõe que nas categorias de países de renda média, baixa ou alta estão agrupados países relativamente homogêneos em suas necessidades econômicas e sociais, o que está longe da realidade», acrescenta o documento.

6

Ver documento em: <<http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/0/47890/P47890.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>>.

De acordo com este critério, a América Latina e o Caribe são uma região predominantemente de renda média: somente cinco dos 33 países da região não estão classificados como renda média, sendo um de renda baixa e quatro de renda alta. A consequência disso é que a AOD que chega à região foi em descenso, tanto em termos relativos ao ingresso nacional bruto regional, como em comparação com outras regiões do mundo.

Segundo explica a CEPAL, «durante a década de 1960 a região recebia em promédio de 14% do total da AOD destinada aos países em desenvolvimento, enquanto que na atualidade a cifra ronda a 8%. Em termos de ingresso nacional bruto regional, a AOD dirigida a América Latina e o Caribe passou de representar mais de 1% na década de 1960 a 0,4% na década de 1990 e 0,22% hoje».

«Os países de renda média correspondem a 70% da população mundial em condições de pobreza. Trata-se de um grupo de países muito heterogêneo em termos de pobreza, desigualdade e capacidade produtiva, institucional e financeira».

Precisamente, a CEPAL propõe que aprofundar a integração regional e lograr uma maior participação da América Latina e do Caribe nos espaços multilaterais de discussão desta nova agenda de desenvolvimento global, é fundamental.

Os atores locais da cooperação

Ao percorrer os dezessete anos da história de Mercocidades e fazer uma revisão dos principais fatos que aconteceram nela e como foram se colocando os temas da cooperação internacional, se vê que tem momentos de estímulo, momentos nos quais não sucederam grandes acontecimentos e momentos de fluxo na participação dos governos locais na cooperação. No princípio de Mercocidades em 1995, as cidades estavam ensaiando em seus territórios o aprendizado de como administrar a cooperação e como participar dela. Teve uma fase de experimentação, porque nem desde as cidades (governos locais, um novo ator não conhecido pela cooperação) nem desde os governos locais se conhecia a lógica de trabalho da cooperação. Nesse tempo a cooperação atuava no nível de país e os beneficiários eram os governos nacionais e a sociedade civil através das organizações da sociedade civil. Os governos locais não eram objeto de cooperação.

A primeira ação que convida a apresentar projetos de cooperação a governos locais é a convocação da Comissão Europeia, através do programa regional de cooperação com América Latina - URB-AL. As cidades começaram a participar nessa primeira convocação, nesses anos Rosário (Argentina) e Montevidéu (Uruguai) foram pioneiras. Então começaram os primeiros ensaios de administrar cooperação por parte dos governos locais. Depois aparece a fase II do programa URB-AL, e é de destacar uma ação realizada por Mercocidades: por primeira vez se faz um trabalho de incidência política nos

organismos de cooperação internacional, levando a voz das cidades do Sul, a voz da América Latina. Essa voz propôs uma agenda desde uma perspectiva latino-americana, propondo-se que se era um programa Europa-América Latina, os fundos tinham que ficar na América Latina. Expõem-se os temas que importam a América Latina. Aparecem os temas de orçamento participativo, inclusão social, e mais cidades de Latino-América participam das coordenações de projetos de cooperação. Isso não foi casualidade, teve uma atitude propositiva, analisando e levando propostas conjuntas. Ou seja, se foi criativo desde a ação, propondo incorporar na agenda os temas nos quais se vinha inovando na América Latina, e se obtiveram bons resultados. Nesses anos se seguem desenvolvendo URB-AL I e URB-AL II e aparecem mudanças que vinham ocorrendo na União Europeia, sentando-se as bases de uma cooperação descentralizada. Começam a ver a Mercocidades (como rede de governos locais), o Fundo Andaluz, o Fundo Galego, o Fundo Catalão, que vinham trabalhando com organizações da sociedade civil e tinham começado a desenvolver atividades com cidades latino-americanas. Começa Mercocidades a se transformar num instrumento político importante para desenvolver uma estratégia de cooperação descentralizada, dinamizadora da participação dos governos locais.

Depois na fase III do programa URB-AL, no ano 2008, Mercocidades não tem uma proposta para a cooperação. Tem mudanças nas lideranças que foram se produzindo nesses anos, mudam os interlocutores políticos dentro do programa da Comissão Europeia, tem um lobby forte europeu, porém não desde Latino-América. Aparece um pro-

grama no qual desarmam as redes. Contrariamente à luta que tivemos desde os governos locais, valorizando a importância das redes e das redes horizontais, a proposta desde Europa não considera esta realidade. Contrariamente ao do programa URB-AL, que na fase I e II teve como centro a parceria, as redes horizontais entre instâncias locais, na nova etapa, desaparecem como figura. Os projetos são diretamente de cidades em consórcio com outras, porém já com outra metodologia de trabalho. Isto significou uma mudança qualitativa.

Esse mesmo ano aparece como programa da Comissão Europeia uma convocação para atores não-estatais. Nesse panorama, Mercocidades e seus governos locais, que vinham com força e *expertise*, não deixam passar essas oportunidades e se apresentam à convocação. Nascem assim os projetos regionais da Rede, *Inovação e Coesão Social e Estado+Direitos*, após se apresentarem à licitação e serem selecionados. É a primeira vez que aparecem convocações que podem nutrir à Rede com fundos, porém nestas convocações, ao perder a concepção de Rede, é a própria Mercocidades, quando arma o projeto, a que tem que recuperar uma ideologia de trabalho e se deu ênfase nas temáticas de integração produtiva, cidadania regional e inclusão social, que eram os objetivos estratégicos da Rede. Outra ênfase esteve em gerar capacidades, tanto individuais como coletivas, nas instituições locais (governos e organizações da sociedade civil) para gerar projetos regionais. Este processo é acompanhado na atualidade com uma incidência política para a institucionalidade do MERCOSUL, para gerar ferramentas que permitam desenvolver a cooperação, principalmente em sua modalidade Sul-Sul, triangular e multilateral.

A Cooperação Sul-Sul como complemento necessário para a Cooperação Norte-Sul

A cooperação internacional *stricto sensu* está formada pela AOD, mais outras formas de financiamento para o desenvolvimento⁷. Um claro exemplo de modalidade alternativa na América Latina é a Cooperação Sul-Sul, que tem por objetivo o intercâmbio de colaborações no âmbito técnico, político e econômico, entre Estados⁸ em desenvolvimento, e que tem se incorporado fortemente à estratégia de alguns Estados. A Cooperação Sul-Sul tem sua origem na década dos anos 70, com a “Declaração e Plano de Ação de Buenos Aires sobre Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento”, e ressurgiu com a entrada de potências emergentes no cenário da cooperação internacional e na concentração da ajuda tradicional nas regiões mais pobres⁹.

A diferença da tradicional cooperação Norte-Sul, é que esta modalidade dá ênfase na transferência de aprendizados e boas prá-

ticas (de fortalecimento institucional, por exemplo) a seus pares ou países menos desenvolvidos, mediante gastos compartilhados, horizontalidade, administrando-se inicialmente entre países vizinhos, e pretendendo flexibilidade e previsibilidade no sentido em que se realiza uma escassa avaliação e monitoramento, constituindo associações inovadoras baseadas na confiança e o longo prazo que fomentam o consenso e a equidade, onde o componente social resulta fundamental.

Para a América Latina, este cenário pós-crise apresenta a oportunidade de intensificar mecanismos de Cooperação Sul-Sul e também de Cooperação Triangular, definida como a cooperação realizada por dois países em vias de desenvolvimento, com o financiamento de um terceiro país mais desenvolvido, para a transferência de conhecimentos ou experiências previamente adquiridos com apoio técnico internacional. Ambas as modalidades de cooperação foram reconhecidas na “Declaração de Doha sobre financiamento para o desenvolvimento”¹⁰ (Qatar, 2008).

A Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB)¹¹ informa que todos os Estados latino-americanos exerceram o papel de sócio

7 VAN ROMPAEY, Karen. Diploma de Cooperação Internacional, Instituto Universitário CLAEH. Montevideú, 2011.

8 Ver “Relatório da Cooperação Sul-Sul na América Ibérica 2011”, Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB). <<http://segib.org/news/files/2011/11/Informe-Sur-Sur-2011-ESP.pdf>>.

9 VAN ROMPAEY, Karen. Diploma de Cooperação Internacional. Instituto Universitário CLAEH. Montevideú, 2011.

10 Ver documento: <<http://www.lecodenet.gub.uy/media/Declarac%C3%B3n-de-Doha-2008.pdf>>.

11 Ver “Relatório da Cooperação Sul-Sul na América Ibérica 2011”, Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB). <<http://segib.org/news/files/2011/11/Informe-Sur-Sur-2011-ESP.pdf>>

em projetos de Cooperação Sul-Sul; como oferecedores os mais ativos foram Cuba, México, Argentina, Chile, Venezuela, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, Honduras, Panamá, Peru e Uruguai, que ofertaram ações de cooperação ao menos uma vez, em ambos os casos concentradas em educação e saúde, agricultura, geração e subministrou de energia, fortalecimento institucional, e preservação do meio ambiente. Vinculado à Cooperação Triangular, a SEGIB afirma que estas ações contaram fundamentalmente com o apoio financeiro de Alemanha, Japão, Bélgica, Espanha, França e Suécia e estiveram sob a execução de Argentina, Chile, México, Brasil, Costa Rica, Cuba e El Salvador, centralizando-se em temas fitossanitários, pesca, mudança climática e prevenção de desastres, entre outros.

O surgimento de Estados emergentes como cooperantes não tradicionais que manifestam o interesse de captar recursos via Cooperação Sul-Sul e Triangular forma um complemento à Cooperação Norte-Sul, aprofundando e democratizando o desenho da cooperação internacional, e fazendo que esta modalidade atualmente ocupe aproximadamente 10% da totalidade dos fluxos internacionais¹².

Potencializando a cooperação internacional para o desenvolvimento desde América Latina

Frente à atual conjuntura internacional, onde se verifica o não cumprimento da meta de destinar 0,7% do PBI dos países doadores para a AOD e a concentração da ajuda nos países de menores ingressos ou estratégicos, seria necessária uma reforma da arquitetura da tradicional governança de ajuda e desenvolvimento. O fortalecimento de novos mecanismos e atores mediante Cooperação Sul-Sul, Cooperação Triangular e Cooperação Descentralizada, intensificaria e complementaria os tradicionais recursos destinados a América Latina. Igual de significativas são as mudanças em políticas e prioridades de distribuição, assim como também a fundamentação da ajuda e a reforma das regras na alocação, com o propósito de garantir direitos sociais e econômicos que transcendem já o papel dos Estados. Para isso, as reivindicações e o trabalho das sociedades civis e os governos locais sobre direitos de cidadania e demandas de justiça e equidade, que antes se formulavam no âmbito do Estado-Nação, resultam fundamentais para fortalecer a cooperação.

Capítulo III

Uma inovação metodológica na formulação de projetos locais e regionais



OS PROCESSOS de reforma do Estado, na América Latina, têm demonstrado nas últimas décadas a transformação dos municípios e cidades em suportes importantes das administrações públicas nacionais e estaduais, em relação a suas políticas de desenvolvimento com o objetivo de fortalecer processos de inclusão de grupos sociais desfavorecidos e de coesão social/territorial local. É neste contexto de mudança que aparecem duas perguntas chave: Pode a administração pública local ter uma incidência notável sobre o desenvolvimento social e territorial dos países? Em caso de afirmativo, como se o considera, aparece à segunda questão, como se expõe a necessidade de atender os novos desafios de capacitação municipal referidos aos recursos humanos e ao aumento da produtividade na implementação de políticas e projetos para o desenvolvimento local/regional? Em relação à primeira questão, os funcionários e empregados públicos parecem não estarem muito convencidos, têm a tendência a subestimar o peso de suas ações sobre a economia local/regional/nacional. Para a segunda pergunta, o projeto *Inovação e Coesão Social (IN)*, através de suas

equipes de profissionais, propôs uma nova abordagem sobre a forma de tratar a **capacitação de atores locais na formulação de projetos locais e/ou regionais** para o desenvolvimento e a inclusão social. Mercocidades foi uma contraparte privilegiada para a experiência que se ia desenvolver, por sua estrutura regional, por sua extensão territorial e por sua incidência política na organização institucional do MERCOSUL.

O processo de capacitação, estendido ao mesmo tempo à formação de recursos humanos em organizações da sociedade civil, com vistas a uma maior articulação em trabalhos conjuntos (que compartilham um mesmo território com as cidades escolhidas), se mantém num “sistema de ação” considerado como **um conjunto organizado complexo, composto de elementos solidários em interação dinâmica**¹. Considera-se, além disso, que o sistema ou “dispositivo de capacitação e formação” conta com uma modalidade de aprendizado que dispõe de uma memória do ocorrido (Relatórios de Monitoramento semestrais), de um processo decisório que integra a experiência adquirida (modalidade de decisão

1 Usou-se a definição de sistema utilizada por Jean-Louis Deligny en L'Administration du futur, Editions Eyrolles. Paris/France, 1990, pág. 17.

e consenso entre Coordenação e Sócios) e com um modo de gestão que tenta ser flexível e pragmático em cada uma de suas etapas de trabalho.

Inovação e Coesão Social, desde sua apresentação inicial à União Europeia elaborou e propôs trabalhar com um dispositivo de capacitação e formação de recursos humanos que integrasse maiores graus de conhecimentos dos contextos político-institucionais, das capacidades organizacionais e territoriais dos governos locais e Organizações da Sociedade Civil, assim como também com a análise de várias situações e atores que intervêm no processo, antes de propor uma resposta final frente a uma problemática a ser resolvida. Este enfoque, com a modalidade de formular projetos locais e/ou regionais sociais, econômicos ou culturais para o desenvolvimento, tinha previsto em seu dispositivo de ensino e aprendizado, um conjunto de níveis de assessoramentos específicos: desenvolvimento da **formulação de projetos** nos campos gerais da coesão social, da produção ao desenvolvimento, da construção da cidadania local e da perspectiva da integração regional, esta última proposta para todos os projetos participantes em cada um dos ciclos de capacitação 2009/2010/2011. O processo foi elaborado conjuntamente com os especialistas no ensino da formulação e ia contar de forma suplementar como método, com uma série de instrumentos adicionais de formação, identificados pelos Diagnósticos Situacionais Temáticos², nos campos de trabalho já referidos e na Incubadora de Projetos. Estes instrumentos iam prestar um apoio particularizado de assessoramento para a seleção final, entre os participantes de cada ciclo anual, dos três projetos piloto de governos locais ou OSC escolhidos para serem co-financiados pelo projeto *Inovação e Coesão social* de forma conjunta com os governos locais e organizações da sociedade civil territoriais.

.....
2 Série de publicações que realiza o projeto de Mercocidades Inovação e Coesão Social, a saber: "A integração produtiva regional e os governos locais do MERCOSUL", "Cidadania Regional e os Governos Locais do MERCOSUL", e "A Inclusão Social e os Governos Locais do MERCOSUL". Seu objetivo é alimentar o âmbito de referência temático para a formulação de projetos regionais e promover o debate e sua difusão entre os atores locais e regionais. Assim mesmo, estas publicações constituem um dos instrumentos de difusão e conhecimento sobre as temáticas propostas que realizam os governos locais do MERCOSUL.

Este conjunto todo de ferramentas metodológicas articuladas, que foram consideradas para sua aplicação como uma nova modalidade de aprendizagem para a "formulação de projetos locais e/ou regionais", iniciou no princípio de 2009, prolongando-se até fevereiro de 2012, em suas fases **presenciais** (uma semana em diferentes cidades da Rede Mercocidades) e **virtuais** (cinco meses de desenvolvimento até elaborar o projeto final que inclui basicamente: objetivos e problemas, atores envolvidos, contextos e ações, plano de atividades, marco lógico e orçamento).

Assim mesmo, o projeto conta com uma equipe interna de Avaliação e Monitoramento, que através de um plano de trabalho acordado, foi registrando e elaborando tanto o processo de ensino e aprendizado com seus diversos níveis de assessoramento, como o uso dos novos instrumentos metodológicos incorporados. Contou-se com uma troca organizada de informação, por um lado, com os especialistas assessores metodológicos e por outro, com os participantes de governos locais e atores não-governamentais. Considera-se nesta complexa organização, o uso em médio prazo do Banco de Projetos no qual se incluem as propostas que não são selecionadas para ingressar ao processo da Incubadora, já que por seu caráter constituem um reservatório e memória de temáticas locais e regionais para o desenvolvimento, convalidando a promoção da coesão social e territorial.

O objetivo central do dispositivo de formação implementado aponta a lograr que na reunião presencial os participantes consolidem sua ideia inicial com um projeto analisado e semi-elaborado em todas

suas dimensões relevantes, a partir de reconhecer e se apropriar da problemática em que o projeto propõe intervir. A finalidade se refere a gerir e articular o conjunto de componentes internos que implica a formulação de um projeto, quando se pretende alcançar maiores capacidades de implementação territorial, ao contar com um aval político-institucional explícito e um entorno organizacional e territorial mais amigável com os atores em seu caráter de beneficiários. Para lograr este objetivo central, os participantes trabalham de forma interativa com os especialistas metodológicos, temáticos, institucionais, e abordam as perspectivas de integração regional de seus projetos. Os formandos locais contam com os assessores metodológicos que são sócios de IN, assim como com atores externos especialmente convocados em relação ao âmbito conceitual anual que se desenvolve em cada convocação presencial. Para os participantes e seus projetos, os objetivos apontam a desenvolver unidades de ação territorial mais estruturadas, com melhores condições de implementação e maiores capacidades de solicitar recursos financeiros para sua execução. Além disso, de forma global, visualizam as complexidades que precisam resolver nas intervenções que propõem.

Neste cenário de novas modalidades metodológicas cuja principal contribuição foi permitir, através de uma série de trabalhos metódicos e articulados, dirigir cada etapa do projeto de capacitação e formação, e integrar os diversos níveis de problemas territoriais que se apresentaram, e em função dos **resultados esperados e não esperados** das atividades realizadas, registradas e analisadas em cada uma de suas etapas chave pelos sócios, se considera que se desenvolveu, através do dispositivo de formação e assessoramento, uma **inovação metodológica na modalidade de capacitação e formação em formulação de projetos** para o desenvolvimento local e/ou regional.

A **inovação na metodologia de capacitação** consiste numa estratégia de articulação entre três abordagens básicas (metodológica / temática-institucional / integração regional) e nos diversos níveis de assessoramento desenvolvidos no processo de ensino e aprendizado da formulação de um projeto que se pretende com boas normas de qualidade e compreensão. Ao mesmo tempo se consegue que esta capacitação e formação não se reduzam a uma atividade pontual, senão que forme parte de uma estratégia que responda a uma política concebida como um sistema integral de capacitação, apoiado e facilitado por múltiplos níveis de assessoramento técnico. Assim mesmo, permitiu que o participante se convertesse em interessado direto no “aprender-fazer”, utilizando recursos pedagógicos que vão mais além do curso “na aula”, e deixe de ser objeto da capacitação, receptor passivo de distintas propostas, para tornar-se um elemento ativo que pergunta e solicita assistência técnica, até fazer-se cargo de sua própria formação integrando todas as experiências adquiridas³. Ademais, considera-se que a estratégia de capacitação e formação escolhida, assim como o grau de inovação mostrado, tem amplas capacidades de multiplicação no campo particular de formar recursos humanos nos governos locais, e por extensão na formação com igual método em organizações da sociedade civil que trabalhem no território.

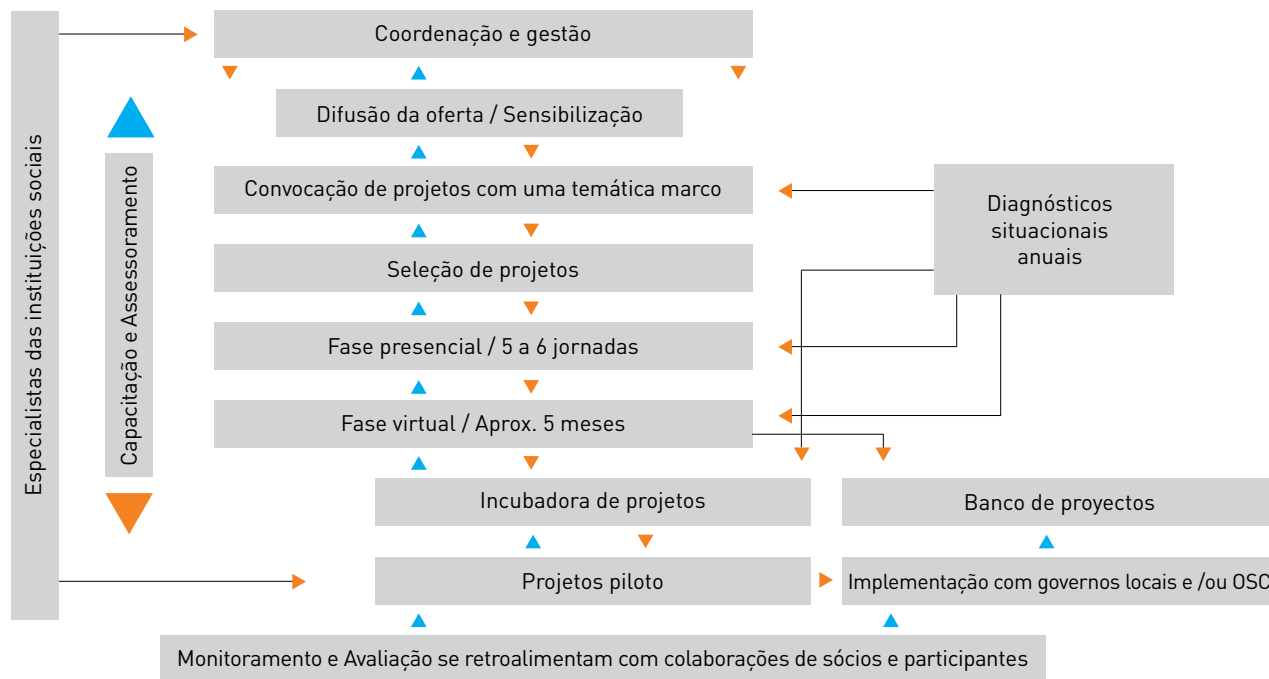
Por último, o projeto *Inovação e Coesão Social* tem desenvolvido em seu tempo de execução uma série de ferramentas político-técnicas no campo da formação e capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento em municípios e em organizações da sociedade civil. A abordagem de uma multiplicidade de problemáticas locais que implicam estes desenvolvimentos requer de capacidades organizacionais territo-

3 VIVONA, Karina: “Nuevos roles en los procesos de capacitación en los Municipios Argentinos. El enfoque de la Ingeniería de Capacitación”, en Nuevas visiones para los municipios, Cuadernos IFAM n° 1. Buenos Aires: Ediciones IFAM, mar. 1998.

ria e soluções de transformação para as necessidades das populações urbanas e rurais da América Latina. Conjuntamente, resgata-se um forte propósito de instalar a dimensão de integração regional como uma

modalidade para alcançar um desenvolvimento territorial e social mais equilibrado, integrando a participação cidadã e melhores condições de hábitat humano para a promoção da coesão social.

Esquema de componentes do dispositivo de capacitação e assessoramento



Fundación TIAU - Abril 17 de 2012

Guia para a construção e implementação de projetos locais para a integração regional¹

Premissas

- Intenção
- Origens da metodologia
- Revisamos os conceitos metodológicos básicos

Primeiro passo: identificamos necessidades e oportunidades

- Elaboramos uma primeira ideia do projeto
- Analisamos o contexto

Segundo passo: formulamos o projeto

- Analisamos a situação
- Preparamos o projeto

Terceiro passo: concretizamos o projeto

- Elaboramos um plano detalhado de ação
- Ajustamos o orçamento previsional

Quarto passo: executamos o projeto

- Desenhamos um organograma operativo
- Executamos as atividades previstas
- Implementamos o seguimento, o monitoramento, a avaliação, a auditoria
- Sistematizamos, comunicamos, incidimos y preparamos el futuro
- Gerenciamos, administramos, prestamos contas

Quinto passo: avaliamos o projeto

- Formulamos perguntas evaluativas pertinentes
- Elaboramos indicadores realistas y adecuados
- Asociamos todas las partes implicadas
- Identificamos las herramientas

Sexto paso: transformamos o projeto

No final desta publicação encontrará um **Glossário** que o guiará sobre grande parte dos conceitos e expressões utilizadas ao longo deste capítulo.

¹ Fontes principais: "Manual da gestão do ciclo de projeto", Comissão Europeia, 2002. "Lignes directrices Gestion du cycle de projets", Commission européenne, 2004. "Initiation a la gestion du cycle de projets", BIEF, 2006. "Formation des formateurs à la gestion du cycle des projets, BIEF, 2007. "Avaliar os programas socioeconômicos", Coleção Means, Comissão Europeia, 1999. "Manual de gestão do ciclo de um projeto", Associação de Municípios de Honduras, AMHON, e Agência Espanhola de Cooperação Internacional, AEI, 2009.

“Ninguém educa a ninguém,
ninguém se educa sozinho.
Os homens se educam juntos,
mediatizados pelo mundo”.

Paulo Freire, 1974

Premissas

Intenção

Esta seção aborda a metodologia para a elaboração de projetos, a sistematização de experiências e a formalização dos aprendizados adquiridos no âmbito de projetos locais para a integração regional no MERCOSUL.

É o fruto da experiência de Racine em assistência técnica de projetos transnacionais para a coesão social e a integração europeia; de Iheal - Local na articulação de especialistas de governos locais e universidades; da Fundação TIAU assegurando desde o monitoramento e a avaliação a retroalimentação do processo; de Mercocidades como rede de cidades do MERCOSUL promotora de fortalezas e capacidades dos atores locais para a construção da integração regional e das colaborações de todos os capacitadores, conferencistas e participantes, realizadas durante 3 anos no projeto IN. Considera a documentação disponível, que foi enriquecida ao longo do processo, graças a uma frutuosa interação entre participantes, capacitadores e a equipe do projeto. Portanto, é o resultado de um aprendizado mútuo entre pares: cada pessoa envolvida colabora com conhecimentos, experiência e saber fazer.

Porque capacitar a responsáveis locais na metodologia da gestão de projetos, articulando com colaborações temáticas e com o enfoque de integração regional?

- Para reforçar as competências dos responsáveis de governos locais e da sociedade civil organizada nas cidades do MERCOSUL.
- Para melhorar a qualidade dos projetos locais de coesão social.
- Para incentivar a formulação e a implementação de projetos locais com dimensão regional no MERCOSUL.
- Para expandir os conhecimentos adquiridos nas organizações da sociedade civil e nos governos locais participantes do processo.
- Para reforçar os processos democráticos de participação na região.
- Para facilitar o acesso dos membros de Mercocidades a financiamentos regionais e internacionais.

A proposta desenvolvida compreendeu seis sessões presenciais de capacitação metodológica e temática de uma duração de cinco dias cada uma, nas quais participaram mais de cem responsáveis locais (governos locais e organizações da sociedade civil); o assessoramento virtual dos projetos dos participantes das sessões de capacitação; a constituição de um Banco e de uma Incubadora de Projetos. O enfoque da ação repousa em diagnósticos situacionais precisos.

Nas sessões presenciais se trabalhou alternando teoria e prática, mediante: um âmbito teórico, vários casos práticos, exercícios em subgrupos, consensos, troca de experiências, oficinas de projetos.

A intenção deste guia é a de propor a todos os atores implicados na formulação e no desenvolvimento de projetos locais em dinâmicas de integração regional no MERCOSUL, uma breve resenha das diferentes etapas, conteúdos e ferramentas da gestão do ciclo de projetos. Pretende-se também ilustrar com testemunhos e exemplos dos participantes das capacitações realizadas, para compartilhar experiências e inspirar uma cultura comum, ou seja, em definitiva, uma “visão mercosulina” destes assuntos.

O benefício da capacitação para os participantes da experiência IN foi significativamente aumentado graças a dinâmicas participativas horizontais e ao incentivo da participação em comunidades de práticas na matéria de formulação e de implementação de projetos locais, em particular através das redes temáticas de Mercocidades. Deste modo, pretendeu-se alcançar a “aterrissagem” dos conteúdos metodológicos e temáticos nas práticas cotidianas das organizações da sociedade civil e dos governos locais implicados.

Por estes motivos, e com a intenção de formalizar os ensinamentos adquiridos através do projeto IN, destinados ao conjunto de atores envolvidos na Rede Mercocidades e mais além, a todos aqueles implicados em estratégias de coesão social e integração regional, se desenvolvem nas páginas seguintes os seis passos a seguir desde seu

início até sua conclusão, para lograr um real impacto de projetos locais no âmbito de uma integração regional inclusiva.

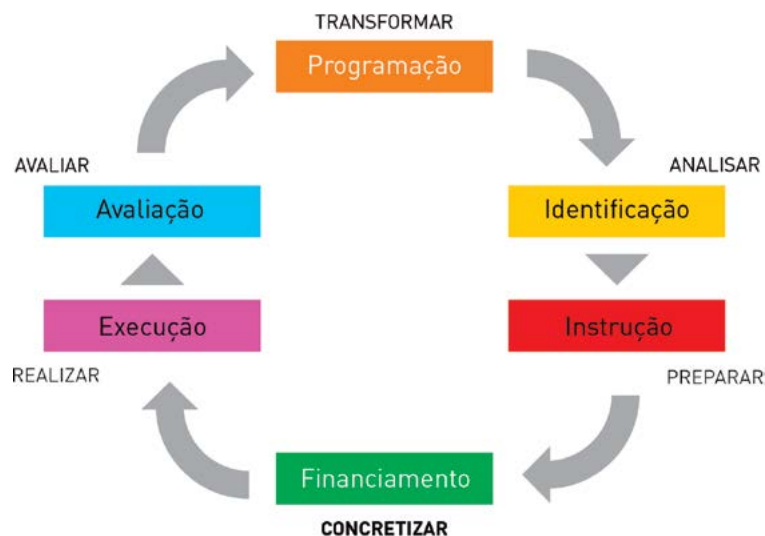
Neste enfoque, se entende que todo projeto implica um processo dinâmico de troca, no qual se envolvem ativamente diversas partes ou categorias sociais.

Os seis passos a seguir para a formulação e implementação de projetos repousam sobre a metodologia da gestão do ciclo de projetos, em articulação com o enfoque do âmbito lógico.

A partir da ideia inicial, trata-se então de: analisar, formular, concretizar, implementar, avaliar e transformar o projeto, correspondendo, na linguagem da Comissão Europeia, à estrutura do ciclo de projetos em seis fases: a programação, a identificação, a instrução, o financiamento, a execução e a avaliação.

As origens da metodologia de gestão do ciclo de projetos

Nas décadas dos anos 60 e 70 se elabora pouco a pouco o conceito de projeto pedagógico, particularmente nos âmbitos da educação popular, da formação contínua dos trabalhadores e do ensino alternativo. Desenvolvem-se numerosas experiências em Europa, Canadá e Estados Unidos. Destaca-se paralelamente, desde uma ótica “sulina”, o enfoque de Paulo Freire desde o que chama a pedagogia do oprimido e sua crítica ao sistema educativo clássico. Desde o âmbito



empresarial se começa a trabalhar sobre a noção de gestão de projeto no âmbito dos recursos humanos e das técnicas de administração empresarial.

Nos anos 80 se transpõe o conceito de projeto aos âmbitos de ajuda ao desenvolvimento e cooperação internacional. A primeira referência explícita à metodologia de gestão do ciclo de projetos se

situa em 1982, no marco do Banco Mundial (W. C. Baum). Realiza-se uma análise sobre a eficácia da ajuda comunitária (Comité de Ajuda ao Desenvolvimento - CAD), que afirma o interesse da utilização de uma metodologia de projeto.

Nos anos 90, o método de gestão de projetos é adotado pela Comissão Europeia (Eggers, 1998), no âmbito de programas de cooperação internacional e desenvolvimento.

A partir de 2000, a metodologia se difunde a outras agências de desenvolvimento. Aprofunda-se o enfoque democrático, participativo e “de baixo para cima” da metodologia.

Benefícios da metodologia de gestão do ciclo de projetos

Existem vários métodos para a formulação e a gestão de projetos, ainda que em realidade as correspondências são perceptíveis. No âmbito da cooperação internacional, costuma-se articular a metodologia de gestão do ciclo de projetos com o enfoque do âmbito lógico.

Trata-se de uma metodologia proativa, participativa, que promove estratégias de “baixo para cima”.

É uma ferramenta integrada, baseada em uma análise comparilhada de necessidades e considerando às partes envolvidas.

Revisamos os conceitos metodológicos básicos

Respostas dos participantes de Inovação e Coesão Social durante uma jornada da capacitação presencial:

Que é para ti um projeto?

- Um método para ordenar as informações;
- A solução a um problema;
- Um esquema de trabalho;
- Os passos a seguir para obter resultados;
- Uma ferramenta que permite visualizar o conjunto;
- O desenvolvimento de uma ideia para sua aplicação.

No âmbito da metodologia de Gestão do Ciclo de Projetos (GCP), um projeto é concebido como um processo de mudança imaginado para resolver um problema compartilhado por diferentes partes envolvidas.

Um projeto se compõe de um conjunto de atividades planificadas em um tempo determinado, mobilizando recursos para a resolução do problema. Os projetos se formulam, planificam e se realizam

segundo uma sequência, com uma estratégia definida que supõe uma ação precisa, que se define, se executa e se avalia para melhorar as intervenções futuras.

Definição

A metodologia de gestão do ciclo de projetos constitui uma estrutura para se assegurar que as partes envolvidas sejam consultadas e a informação pertinente esteja disponível³.

A metodologia GCP define as distintas fases da vida de um projeto⁴, com procedimentos que facilitam a tomada de decisões e a execução de atividades e tarefas bem definidas em um lapso determinado de antemão. Articula-se com o enfoque do âmbito lógico, que facilita a análise do contexto e da situação que se deseja transformar, a gestão e a avaliação de projetos e de programas. Trata-se de orientar os projetos e os programas em relação ao êxito dos resultados e dos objetivos identificados, assegurando a participação efetiva das partes implicadas e a transparência no manejo das informações.

3 Fonte: Guia Gestão do Ciclo de Projeto, Comissão Europeia, 2002.

4 Programação, Identificação, Instrução, Financiamento, Execução, Avaliação.

5 Idem.

Para que um projeto seja exitoso⁵ deve reunir uma série de requisitos e de condições, entre as quais se destacam: a representação equitativa dos interesses das diferentes partes implicadas mediante a participação; a consideração dos problemas reais dos grupos meta; a clara identificação dos grupos beneficiários (por gênero e grupo social/econômico); o respeito dos compromissos dos atores envolvidos; uma gestão eficaz; uma equipe competente e motivada; a designação equitativa dos custos e benefícios entre mulheres e homens; uma capacidade de organização suficiente; e uma cuidadosa planificação.

Valor agregado do enfoque participativo:

- Compartilhar o diagnóstico inicial.
- Adquirir uma visão compartilhada dos objetivos.
- Definir objetivos realistas e alcançáveis.
- Obtenção do consenso e compromisso entre as partes implicadas.
- Buscar a boa apropriação do projeto pelos atores.
- Garantir a transparência e o acesso à informação.

Elaboramos uma primeira ideia do projeto

Todo projeto começa com a percepção coletiva de um problema que necessita uma solução; com uma vontade política e/ou institucional de gerar uma mudança; com a pressão de certas categorias sociais que desejam transformar uma situação.

Estes elementos, a princípio dispersos, se cristalizam geralmente em um pré-diagnóstico, que costuma ser breve e incompleto ao começo, baseado em dados, cifras, percepções, análise e no desenho de uma primeira “ideia de projeto”.

Esta ideia, que pode surgir de um processo participativo no qual estão envolvidas as principais partes interessadas ou implicadas no problema/solução identificadas, é formulada então em suas linhas gerais.

A partir deste momento a ideia de projeto existe e é submetida à validação, ao ajuste, ao enriquecimento tanto das autoridades públicas que devem aprovar a iniciativa e financiar-la, como de seus beneficiários potenciais.

A partir de sua aprovação em suas linhas gerais, devemos preparar a formulação completa do projeto. Para isso, a primeira tarefa é definir uma metodologia, reunir as ferramentas apropriadas e compilar todas as informações necessárias.

Assim mesmo, é relevante refletir nesta etapa como se inscreve o projeto no processo de integração regional do MERCOSUL,

que possibilidades têm de incorporar, desde seu início, uma dimensão que implique o trabalho em conjunto, a articulação, a cooperação com outras cidades, organismos e instituições, de diversos setores, de Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Chile, Venezuela, Peru, Colômbia, para chegar a determinados resultados ou produtos compartilhados.

Se como salientávamos anteriormente, um projeto é concebido como um processo de mudança imaginado para resolver um problema compartilhado por diferentes partes envolvidas, resulta necessário incorporar análises que permitam esclarecer se nosso projeto tenta resolver ou responder a uma necessidade ou problema compartilhados em nosso espaço comum, dentro do MERCOSUL.

Resulta necessário, por outro lado, valorizar o acumulado em relação a políticas, projetos e iniciativas que promovam a integração de nossas cidades e países, destacando o papel fundamental dos governos locais na construção destes processos e propondo opções concretas para seu aprofundamento, tendo como marco geral a importância de contar com projetos regionais como complemento e fortalecimento das políticas nacionais e locais.

Por isso, é imprescindível que um projeto gestado desde o local (governo ou organização da sociedade civil) inclua em suas primeiras ideias a promoção de um modelo de desenvolvimento regional produtivo e inclusivo e a formação de uma cultura integracionista e de participação cidadã.

Perguntas chave para armar o primeiro esboço do componente regional do projeto

- De que se trata?
- Por quê?
- Que sócios o impulsionam? A que escala territorial?
- Em que âmbito político/institucional/social/econômico se inscreve?
- Em que territórios será implementado?
- A que grupos está destinado?
- Quais são os principais eixos de intervenção comum identificados?
- Que pretendem lograr em conjunto em curto e médio prazo?
- Que problemas compartilhados e/ou interesses comuns com outros atores do MERCOSUL propõe o projeto?
- Que articulações com outro/s projeto/s de outra cidade ou organização da região MERCOSUL poderiam se estabelecer?
- Que associações com governos locais ou organizações da sociedade civil de outras cidades do MERCOSUL poderiam se incorporar ao projeto?
- Existem possibilidades de gerar sinergias com outros atores regionais?
- Podem se propor atividades que promovam a articulação de agendas com outras cidades e/ou organizações do MERCOSUL?
- Como outras experiências exitosas de outras cidades/organizações no MERCOSUL colaboram a nosso projeto?
- Podem se propor instâncias de colaboração com a institucionalidade do MERCOSUL?
- Considera o projeto estratégias de incidência para a formulação de políticas regionais através do FCCR (Foro Consultivo de Cidades e Regiões do MERCOSUL) e de Mercocidades?
- Que possibilidades de replicabilidade teria o projeto no nível regional?

Primeiro passo: identificamos necessidades e oportunidades

Analisamos o contexto

É importante que situemos o projeto em um plano mais amplo que a situação precisa na qual está enquadrado inicialmente. Para isso, analisamos detalhadamente o contexto:

- Considerando diagnósticos territoriais prévios;
- Estudando as oportunidades e as debilidades que apresentam os âmbitos locais, regionais, latino-americanos do projeto;
- Analisando as complementaridades com orientações, estratégias, programas nacionais e no MERCOSUL;
- Procurando orientações, políticas e estratégias mercosulinas e internacionais, às quais o projeto poderia responder;
- Apontando um objetivo de desenvolvimento específico no âmbito dos Objetivos do Milênio;
- Compilando referências, antecedentes, estudos, pesquisas, etc.;
- Detectando eixos coerentes que respondam às linhas identificadas;
- Adequando-nos às condições impostas pelas convocações que identificamos.

Segundo passo: formulamos o projeto

Analisamos a situação

Nesta fase, identificamos, analisamos, consultamos aos atores e partes implicadas.

Caracterizamos todas as partes que estão ou deveriam estar envolvidas, e distinguimos o papel que cada uma tomará no projeto, utilizando como ferramenta a tabela de atores e partes implicadas e/ou interessadas no projeto.

Distinguimos os atores diretamente implicados no projeto: organização, líder, sócios, entidades colaboradoras e organizações de apoio técnico; os beneficiários, que se compõem dos grupos meta e dos beneficiários finais; os organismos financiadores e co-financiadores; as organizações e os grupos que podem influir positiva ou negativamente no projeto, e/ou podem garantir sua replicabilidade no futuro, se a experiência resultar positiva.

Ferramenta para identificar e analisar as partes envolvidas

Partes envolvidas	Relação com a função do projeto (1)	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Ameaças
	(1) Gestores, socios, partes interessadas, cofinanciadores, beneficiários				

Através do enfoque participativo, nos asseguramos que as partes sejam consultadas nesta primeira fase de elaboração do projeto e que os resultados das consultas sejam considerados. Deste modo, o diagnóstico inicial é compartilhado, confirmado e/ou ampliado e ajustado. Assim o projeto responderá às necessidades reais dos grupos meta.

Terminología⁶

Partes interessadas:

indivíduos ou instituições que podem afetar ou ser afetados, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente-, pelos resultados dos projetos ou programas.

Beneficiários:

os que se beneficiam de uma ou outra maneira do projeto.

Distinguem-se:

- os grupos meta (grupos e/ou entidades que o projeto afetará direta e positivamente no nível do objetivo específico) e
- os beneficiários finais (os que se beneficiam do projeto em longo prazo no nível da sociedade ou de um setor de maneira ampla).

Sócios do projeto: os que executam as atividades.

Alguns outros elementos para considerar durante esta etapa, se desenvolvem no esquema.

Identificamos, analisamos e chegamos a um consenso dos problemas

Um problema é uma situação atual negativa que podemos e desejamos mudar. Utilizamos o enfoque participativo para identificar, analisar e chegar a um consenso dos problemas que o projeto deve enfrentar.

Exemplo de enfoque participativo para a identificação de problemas

- Forma-se um grupo representativo das diferentes partes envolvidas.
- Distribuem-se folhas de papel ou cartões de uma mesma cor, vazios.
- Propõe-se a cada participante que defina os três ou quatro problemas que lhe parecem principais.
- Recolhem-se todos os cartões e se coloca na parede, segundo uma relação de causa a efeito.
- Busca-se o consenso do problema principal.

Etapas para a construção de projetos de cooperação na região MERCOSUL

Identificação prévia das necessidades, das fraquezas, das possibilidades de melhora do projeto, incremento do valor agregado, etc.



Identificação dos sócios no MERCOSUL com valor agregado para o projeto, ou seja, mais avançados em sua experiência/saber fazer/ conhecimento do tema ou com perfil complementar, e primeiro contato com os sócios explicando-lhes o processo



Encontro regional para trabalhar juntos sobre um diagnóstico compartilhado, os objetivos, as atividades e os resultados comuns esperados



Assinatura de um convênio de cooperação regional entre todas as partes envolvidas na implementação da cooperação com precisões sobre o plano de ação (distribuição das tarefas por sócio) e o orçamento (distribuição dos custos por sócio)



Temática(s) central(is) do projeto

- Inclusão social
- Integração produtiva regional
- Cidadania regional



Ferramentas tipo: bancos de dados de contatos ou de projetos regionais e internacionais



Exemplos de atividades de cooperação regional:

- Experimentação conjunta de um projeto inovador no âmbito da inclusão social
- Redes temáticas para a troca de experiências e conhecimentos
- Rede dos atores mercosulinos
- Visitas técnicas ou de estudos para a aprendizagem mútua e a troca de conhecimentos, saber fazer
- Elaboração conjunta de metodologias, ferramentas, sistemas de capacitação
- Desenvolvimento comum de diagnósticos, estudos, módulos pedagógicos, páginas internet
- Inventário, valorização e visibilidade de boas práticas, etc.



- Exercício grupal sobre a árvore de objetivos realizada durante uma capacitação presencial de IN.

Construímos os objetivos

Formulamos os objetivos em estados positivos e desejados a partir de cada problema identificado. Assim transformamos de modo participativo a árvore de problemas em árvore de objetivos, vinculados entre si por relações de meios a fins. Podemos identificar vários níveis: objetivos globais, objetivos específicos, resultados e atividades.

Definições

Objetivo global:

- Ultrapassa os objetivos do projeto.
- Permite a articulação do projeto com programas, orientações e políticas globais.

Objetivo específico:

- É obtido em sua fase inicial durante o projeto.
- Contribui ao êxito do objetivo global.
- Representa um benefício durável para os grupos meta.

Resultados:

- Conseguem-se com as atividades realizadas.
- Juntos permitem alcançar o/os objetivo(s) específico(s).

Atividades:

São as tarefas/os trabalhos/as ações que o projeto deve executar para lograr os resultados.

Exemplo de formulação de objetivo global no âmbito da integração regional do MERCOSUL

Objetivo global:

Contribuir para que os Objetivos do Milênio sejam alcançados, principalmente os referidos a erradicação da fome e da pobreza extrema, a promoção da igualdade de gênero e autonomia das mulheres, e o estabelecimento de uma aliança regional para o desenvolvimento, através de políticas integradas com a sociedade, e troca de boas práticas com cidades do MERCOSUL na área da agricultura urbana.



Elizabeth Affonso, Prefeitura de Guarulhos, Brasil,
Projeto “Guarulhos Semeando o Futuro”, financiado por “IN: Inovação e Coesão Social”

Participante da segunda capacitação de IN, realizada em Barquisimeto, Venezuela.

Priorizamos as estratégias

Depois de desenvolvida a árvore de objetivos, buscamos o consenso com as partes envolvidas para selecionar as estratégias de intervenção e de ação que sejam consideradas prioritárias e realistas no âmbito do projeto (graficamente são os ramos da árvore).

Perguntas chave para a priorização de estratégias

- O objetivo global se enquadra dentro das orientações da administração financiadora?
- Os objetivos específicos respondem aos problemas reais das partes envolvidas?
- Os objetivos específicos do projeto podem ser efetivamente alcançados?
- Os impactos do projeto poderão perdurar além do tempo coberto pelo financiamento externo solicitado?

Lembramos que as estratégias de intervenção vinculam os objetivos específicos com o/os objetivo(s) global(is); as estratégias de ação vinculam os resultados com as atividades, de modo que sejam coerentes, que não haja carências e que cada atividade seja pertinente para a obtenção de resultados.

Observamos que não se trata de um processo unívoco. Várias árvores são possíveis, segundo as prioridades consensualizadas, a posição que se ocupa no projeto (ator, grupo meta, parte interessada...), o nível de precisão que se busca. Não duvidamos em pôr novamente em discussão a árvore, até obter o acordo de todas as partes envolvidas. Podemos utilizar o “jogo dos papéis” para representar seus interesses.

Em definitiva, cuidamos terminar esta fase buscando a pertinência da análise de necessidades e de oportunidades; garantindo o funcionamento de um processo participativo e verificando a coerência interna entre problemas e objetivos.

Preparamos o projeto

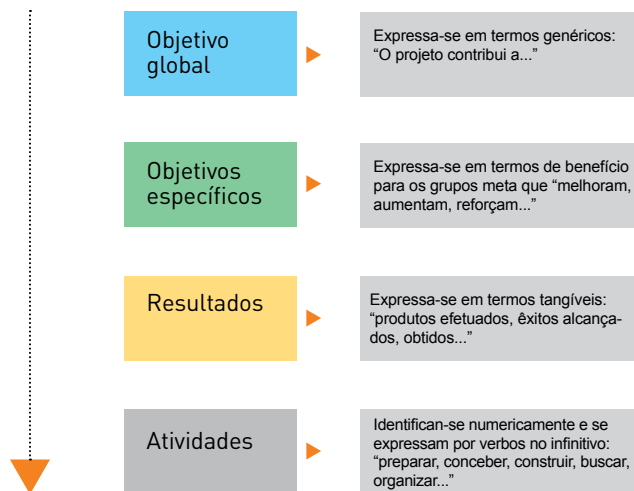
Nesta fase completamos a matriz do âmbito lógico, a partir dos elementos elaborados previamente: análise do contexto, análise da situação, análise das partes envolvidas, árvore de objetivos, árvore de problemas, identificação de estratégias.

Marco lógico de intervenção - Projeto		
	Lógica de intervenção	Indicadores verificáveis objetivamente
Objetivo global		Indicadores chave relacionados com os objetivos gerais
Objetivo específico	OE 1 OE 2 OE 3 (um máximo de 3 OE)	Indicadores específicos
Resultados esperados	R 1.1 R 1.2 R 2.1 R 2.2 R 3.1 R 3.2, etc.	Indicadores de resultados
Atividades	A 1 A 2 A 3, etc.	Meios:

	Fontes y meios de verificação	Hipótese
Objetivo global	Fontes de informação	
Objetivo específico	Fontes de informação	Fatores e condições externos, riscos
Resultados esperados	Fontes de informação	Condições externas para obter os resultados esperados no tempo
Atividades	Custos:	Condições prévias Condições fora de controle

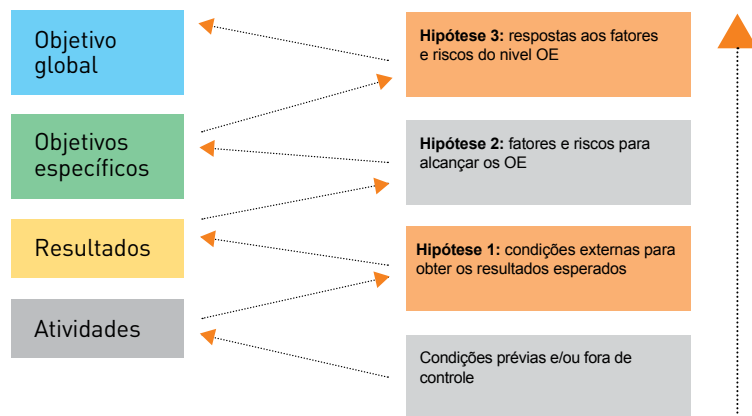
Primeira coluna: a lógica de intervenção é vertical e descendente. A deduzimos da árvore de objetivos. Indicamos em primeiro lugar o objetivo global ao qual contribui o projeto. Depois, indicamos o/os objetivos específicos. Lembrando que se trata dos objetivos que se pretende alcançar no âmbito do projeto, e que devem estar vinculados diretamente com os grupos meta. Depois formulamos os resultados, vinculando-os com cada objetivo específico. Por último, detalhamos as principais linhas de atividades que serão realizadas para alcançar os resultados.

Completamos a primeira coluna



Quarta coluna: se trabalha em uma lógica vertical e ascendente. Identificamos as incertezas, os riscos e as hipóteses de resolução que o projeto colocará em funcionamento para enfrentar-los. A análise das partes envolvidas é uma ferramenta muito útil para desenvolver esta coluna. Consideramos em primeiro lugar as condições externas e fora de controle que devemos reunir para que o projeto possa ser implementado. Depois expressamos os riscos mais importantes e prováveis e formulamos as estratégias principais de resolução em termos de hipótese. **Verificamos a pertinência com os elementos indicados na primeira coluna, combinando assim a lógica vertical com a lógica horizontal.**

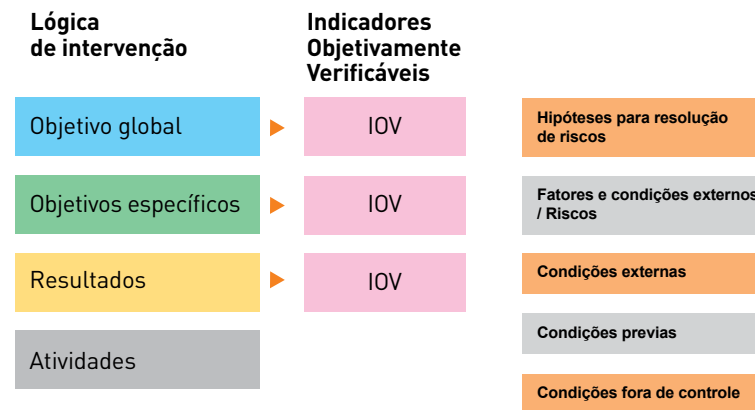
Lógica vertical / horizontal



Se os resultados são obtidos e se as hipóteses se verificam, **Então** o projeto haverá contribuído para alcançar o objetivo global desejado

A lógica de intervenção ascendente se formula assim: “se os resultados são alcançados e se as hipóteses se verificam, então, o objetivo do projeto será obtido”.

- **Segunda coluna:** elaboramos os Indicadores Objetivamente Verificáveis (IOV), que permitem a descrição operacional do êxito dos resultados e dos objetivos para concretizar o projeto, verificar e medir em cada nível que o projeto alcança os resultados e os objetivos esperados e dotar ao projeto de bases sólidas para um seguimento adequado. Observamos que na matriz do âmbito lógico não se formulam indicadores no nível das atividades. **Trabalhamos em uma lógica horizontal, vinculando a primeira e a segunda coluna.**



Se os resultados são obtidos e se as hipóteses se verificam, **Então** o projeto haverá contribuído para alcançar o objetivo global desejado.

Lembramos que os IOV podem se expressar em valor absoluto ou relativo e que é necessário precisar a quantidade, o grupo meta, a localização e o período.

Exemplos de IOV

Resultado: as pessoas desocupadas são formadas.

Em valor absoluto:
50 pessoas desocupadas do território são formadas em novas tecnologias ao cabo de 24 meses.

Em valor relativo:
70% das pessoas desocupadas do território são formadas em novas tecnologias ao cabo de 24 meses

- **Terceira coluna:** indicamos em cada nível da matriz as fontes de verificação das informações necessárias para o seguimento dos indicadores do projeto. Especificamos onde e sob que forma podem se obter as informações para verificar a realização dos indicadores identificados previamente. Devemos precisar o formato, a fonte e a periodicidade.

Lógica de intervenção	Indicadores Objetivamente Verificáveis	Fontes de verificação	
Objetivo global	IOV	SdV	Hipóteses para resolução de riscos
Objetivos específicos	IOV	SdV	Fatores y condições externos / Riscos
Resultados	IOV	SdV	Condições externas
Atividades	Meios Recursos humanos, material, serviços...	Total Custo + Financiación	Condições previas Condições fora de controle

Completamos recursos e custos: trata-se de indicar, nas primeiras lacunas da segunda e da terceira coluna e globalmente para o conjunto das atividades programadas: os meios necessários (recursos humanos, material, serviços...). Verificamos a coerência com os demais documentos do projeto, incluindo o plano de ação e o orçamento. Determinamos os custos correspondentes. Lembramos que se indicam somente os recursos e custos globais de forma sintética, não atividade por atividade.

Planificamos atividades, recursos humanos, custos e financiamento

Treinamento à planificação

- Podemos organizar um exercício lúdico para visualizar as diferentes etapas da vida de um projeto.

- Podemos trabalhar em dois tempos: individual e coletivo, para compartilhar resultados, a partir, por exemplo, da seguinte pergunta:

Como te organizas de manhã, quando te acordas, para chegar a tempo no trabalho?

Trata-se nesta fase de identificar primeiramente as etapas mais importantes de realização do projeto e as responsabilidades de execução de cada atividade. Depois completamos um plano de ação.

Analizamos as necessidades do projeto em recursos humanos e identificamos as competências que fazem falta na equipe do projeto. Também esboçamos as modalidades de funcionamento e de organização interna para uma boa execução do projeto.

Antes de entrar no detalhe dos custos por atividade, é conveniente que reflexionemos sobre qual será o perímetro do projeto, ou seja, sua dimensão (local, regional, nacional, internacional...); sua duração; seu volume, frequência e lugar de execução das atividades; as fontes de financiamento potenciais; a moeda e o tipo de câmbio que serão utilizados.

Sobre estas bases elaboramos o plano de ação, programando as atividades no tempo e perguntando-nos se o plano é realista e factível com respeito aos objetivos, ao volume de atividade previsto e aos recursos disponíveis.

Período ejecución/ Atividades	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Entidad(es) executora(s)
Atividade 1				
Atividade 2				
Atividade 3				
Atividade 4				
...				

Estimamos os recursos necessários para a boa execução de cada atividade do projeto.

Recursos / Atividades	Humanos	Técnicos	Tecnológicos	Materiais	Financeiros
Atividade 1					
Atividade 2					
Atividade 3					
Atividade 4					
...					

Elaboramos o orçamento previsional

Estabelecemos os custos previsionais para cada atividade, partindo do plano de ação elaborado para a duração total do projeto. Organizamos os custos por categorias e unidades. Definimos as quantidades requeridas e os custos unitários. Indicamos os recursos financeiros necessários para cobrir a totalidade dos gastos e as fontes de financiamento que nos parecem viáveis.

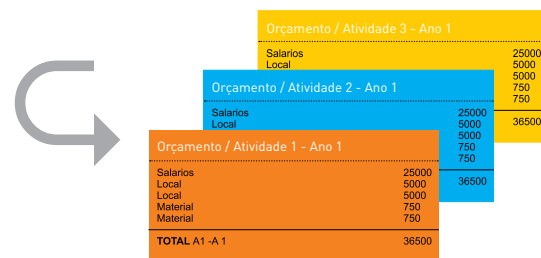
Em resumo, consideramos que na maioria das convocações de projetos se costuma solicitar ao menos quatro documentos: uma descrição detalhada do projeto, incluindo uma síntese operativa, a matriz do âmbito lógico, um plano de ação e um orçamento. Todos estes documentos devem ser coerentes entre si. Veremos estes dois últimos pontos mais detalhadamente nas páginas seguintes.

Conselhos úteis

- Verificamos que os custos unitários não superem os custos usuais do mercado.
- Se for necessário, realizamos licitações para comparar os custos e justificar a opção escolhida.
- Lembramos que convém ser realista enquanto a unidades e custos unitários orçados.
- Indicamos todos os detalhes necessários, por exemplo: quantos especialistas, quantos dias, frequência anual, lugar.

Como se elabora o orçamento?

- É indispensável verificar que o orçamento é coerente com o plano de ação



Terceiro passo: concretizamos o projeto

Na etapa do financiamento se planificam as atividades detalhadamente, se estabelece a versão final do orçamento, se decide sua aceitação ou sua rejeição. Se o projeto é aceito, se forma a equipe de execução.

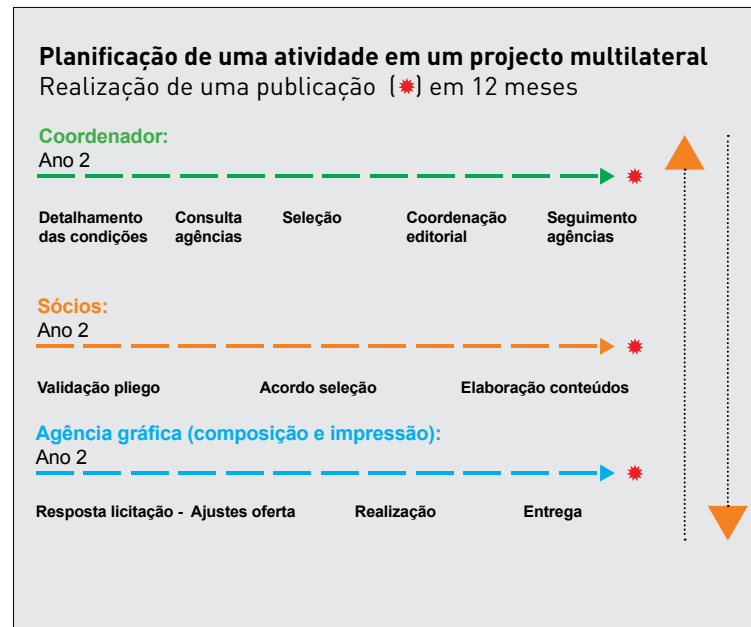
Elaboramos um plano detalhado de ação

A partir do plano de ação elaborado na etapa de formulação, definimos as atividades prioritárias. Depois detalhamos cada atividade em sequências: a preparação, a execução, a prestação de contas (redação do relatório, comunicação das informações necessárias ao seguimento do projeto, recompilação e arquivo de documentos probatórios). Também ajustamos as sequências, as durações. Definimos responsabilidades e compromissos da equipe: gestor, sócios, organismos de apoio e entidades colaboradoras. Detalhamos as atividades se a administração financiadora solicita.

Algumas ferramentas para a planificação

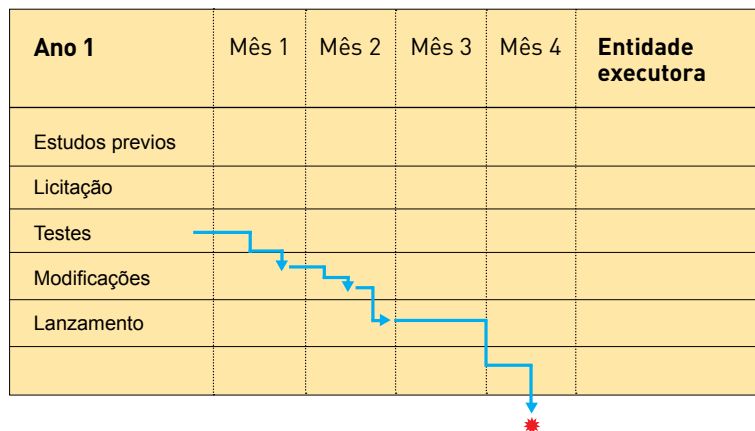
A retro-planificação: visualização gráfica da sequência temporal das atividades:

Exemplo de retro-planificação



O **diagrama de Gantt**: diagrama gráfico que permite planificar o desenvolvimento de um projeto numa duração determinada.

Exemplo de planificação de uma atividade com o diagrama de Gantt



Conselhos úteis

- Visualizamos em detalhe “a conta para trás”, a partir do produto/resultado final que se quer lograr.
- Evitamos as durações demasiado justas.
- Estabelecemos margens razoáveis.
- Consideramos as durações irreduzíveis.
- Integramos limitações impostas pelo calendário anual (feriados em seu país e no de seus sócios, períodos de recessos, etc.)
- Determinamos e respeitamos o caminho crítico das sequências.
- Utilizamos apresentações gráficas.

Ajustamos o orçamento previsional

Verificamos a coerência dos custos com as estratégias de ação prioritárias indicadas no âmbito lógico. Asseguramo-nos de que todos os custos são imprescindíveis para lograr os resultados esperados e também de que cobrem todas as atividades indicadas no plano

de ação. Ajustamos se for preciso as quantidades necessárias para uma correta execução do projeto (duração, territórios elegidos, beneficiários, especialistas...). Definimos a unidade de base e os custos unitários utilizados para categoria de gastos.

Verificamos também as fontes de financiamento indicadas. Em particular, o valor do orçamento global para todos os anos de execução deve corresponder ao valor total do financiamento indicado. Estabelecemos claramente a origem, o valor e a porcentagem da contraparte local. Asseguramo-nos de que todos os gastos são elegíveis.

O que avalia uma administração financiadora no orçamento?

- **Sua coerência:** duração, volume e frequência das atividades, quantidade de beneficiários, perfis da equipe do projeto e custos unitários de salários.
- **Sua pertinência:** se os gastos contribuem efetivamente para alcançar os objetivos esperados, as modalidades de cálculo e sua conformidade.
- **Sua eficiência:** a distribuição dos gastos em relação às estratégias de ação, a relação entre os custos e os resultados que se deseja lograr.
- **A elegibilidade dos gastos.**

Em resumo, cada gasto deve ser realista e necessário. Deve estar indicado no orçamento. Pode-se verificar através de justificativas e de documentos probatórios. É realizado durante o período de execução do projeto. Não supera os custos usuais no mercado. É transparente em sua modalidade de cálculo. Os custos são fáceis de identificar e de verificar.

Quarto passo: executamos o projeto

Após o projeto ser aprovado pelos organismos financiadores solicitados, iniciamos a fase da execução, que se organiza em três grandes sequências: o início, o desenvolvimento e o fim do projeto.

Para nos assegurar de uma execução eficiente, propomos ferramentas internas flexíveis e adaptadas às condições de funcionamento das equipes, estabelecemos regras para o seguimento e a gestão administrativa do projeto, colocamos em funcionamento mecanismos que nos permitam:

- Associar e potencializar os grupos meta.
- Informar e sensibilizar aos responsáveis políticos.
- Avaliar, comunicar, incidir e visibilizar as boas práticas.
- Inovar, utilizando ferramentas tecnológicas que favoreçam a comunicação com os sócios regionais.
- Gerar compromissos para a integração mercosulina.

Desenhamos um organograma operativo

No início do projeto confirmamos quem executa o quê. Definimos as funções e as responsabilidades de cada parte envolvida. Definimos as instâncias de orientação, de decisão, de negociação, de execução. Elaboramos detalhe de condições, organizamos licitações; selecionamos os organismos e/ou os especialistas responsáveis dos serviços externos previstos (como por exemplo, assessoramento, pesquisas, auditoria, avaliação...).

Exemplo de perfis de uma equipe de coordenação de projetos locais

- Responsável legal.
- Coordenador(a)/Gerente do projeto.
- Responsável de comunicação.
- Responsável de gestão administrativa e financeira.
- Secretária.
- Agente Informático.
- Especialistas técnicos,
- Especialistas metodológicos,
- Especialistas temáticos, tanto do tema do projeto como em processos de integração regional no MERCOSUL,
- Especialistas em monitoramento e avaliação de projetos (para a avaliação interna).

O/a responsável legal do projeto é o interlocutor dos financiadores. A organização que ele/ela representa, colabora com uma contraparte financeira para a realização do projeto. Por exemplo, se o portador do projeto é uma cidade, o responsável legal é o/a Intendente, Prefeito ou Alcaide. Se for uma organização da sociedade civil, é o/a Presidente.

O/a coordenador(a), diretor(a), gerente do projeto coordena a realização das atividades, administra e prove os recursos necessários, difunde a informação necessária tanto aos sócios como às partes implicadas, intervém para resolver problemas e/ou conflitos, negocia soluções, elabora relatórios.

Os sócios do projeto participam ativamente na realização das atividades e na tomada de decisões da execução do projeto. Participam numa instância do tipo “comitê de pilotagem”. Podem também participar financeiramente contribuindo com contrapartes.

Os organismos assessores e as entidades colaboradoras contribuem com competências específicas, atuando de modo pontual segundo as necessidades identificadas previamente. São contratados geralmente pelo responsável legal.

Conselhos úteis

Lembramos o perfil do(a) coordenador(a) do projeto:

- Possui qualidades de comunicador(a) e de animação de grupos.
- Tem experiência de gestão administrativa e financeira de projetos.
- É capaz e legítimo(a) na tomada de decisões.
- Gosta de trabalhar em equipe.
- Demonstra capacidades de antecipação, organização, reatividade.
- Sabe ouvir, negociar, motivar, mobilizar.
- Inspira confiança em seu entorno.
- Sabe utilizar as novas tecnologias.

Executamos as atividades previstas

Lembramos que o objetivo da fase de execução é utilizar de modo eficiente os recursos do projeto para o êxito de suas metas.

- Alguns desafios da execução

Um projeto é um processo de mudança e de aprendizado coletivo, que requer rigor metodológico e operativo, transparência na utilização dos recursos, flexibilidade na gestão dos riscos, resolução de obstáculos e problemas e participação na tomada de decisões.

Por exemplo:

Os projetos multilaterais de cooperação se enfrentam à multiculturalidade, a diversidade de enfoques. Impõem a construção de relações num pé de igualdade, baseadas na confiança recíproca.

Os projetos locais enfocam a potencialização dos beneficiários, a incidência e a visibilidade de boas práticas, a preparação da sustentabilidade.

Os projetos em rede apontam a desenvolver um enfoque participativo, colaborativo de diferentes categorias das partes envolvidas, na execução e como usuários ulteriores dos resultados/produzidos emanados do processo.

Fases principais da execução		
Início	Implementação	Fim
Concluir o contrato com a Administração financiadora.	Proporcionar os recursos necessários (humanos, materiais e financeiros).	Progressivamente, transferir todas as responsabilidades aos sócios locais.
Concluir convênios entre sócios.	Executar as atividades planejadas e obter resultados.	Verificar que se colocaram em funcionamento planos para a sustentabilidade do projeto.
Mobilizar recursos locais.	Seguir e controlar os avanços do projeto.	Verificar a transferência de competências.
Estabelecer modalidades de trabalho com todas as partes envolvidas.	Revisar, se é necessário, os planos de trabalho.	Verificar que se foram cobertos todos os gastos empregados.
Organizar um seminário/evento de Início.	Redigir relatórios intermediários de realização.	
Examinar e revisar o projeto inicial		
Elaborar sistemas de seguimento, monitoramento, avaliação e auditoria		

Fonte: Linhas diretrizes para a gestão de projetos – CE. Março 2004

- Implementamos o seguimento, o monitoramento, a avaliação e a auditoria

Trata-se de atividades recomendadas para todo projeto beneficiário de fundos públicos, em particular aqueles financiados por fundos de cooperação internacional. A coordenação do projeto é responsável destas atividades, e propõe desde o início mecanismos concretos para sua implementação. Os sócios colaboram na execução destas tarefas e transmitem todas as informações necessárias à coordenação. O seguimento se organiza para toda a duração do projeto e permite a realização de relatórios destinados aos organismos financiadores. Um representante da organização co-financiadora participa do monitoramento. A auditoria externa mobiliza recursos humanos legítimos,

neutros e independentes. No que se refere à avaliação, ver o desenvolvimento do quinto passo.

Inovação e Coesão Social propôs um exemplo alternativo enquanto ao monitoramento e a avaliação, já que este mecanismo também se desenvolveu de forma interna. Ao monitoramento externo, juntou-se o interno. IN contou com uma equipe interna de Avaliação e Monitoramento, que através de um plano de trabalho acordado, foi registrando e elaborando tanto o processo de ensino e aprendizado com seus diversos níveis de assessoramento, como o uso dos novos instrumentos metodológicos incorporados. Contou-se com uma troca organizada de informação, por um lado com os especialistas assessores metodológicos e por outro, com os participantes de governos locais e atores não-governamentais.

	Seguimento	Monitoramento	Avaliação	Auditoria
Quem	Responsabilidade da gestão interna, a cargo da coordenação do projeto, que elabora ferramentas e compila dados. Todas as organizações que participam registram suas atividades e transmitem relatórios ao coordenador.	Responsabilidade da gestão interna. Realiza-se com um representante da organização financiadora.	Integra geralmente competências externas (objetividade).	Integra recursos externos (neutralidade).
Quando	Em contínuo durante todo o processo.	Permanente	Periodicamente: na metade do caminho, ao final, ex post.	Antes (prova dos sistemas) e ao final.
Por que	Para recolher todas as informações necessárias sobre a execução de atividades e tarefas.	Para resolver problemas e/ou dificuldades e prevenir riscos.	Para medir resultados e impacto. Para desenhar a sustentabilidade.	Para assegurar a fiabilidade da prestação de contas.

Fonte: Manual de Gestão do Ciclo de Projeto, Comissão Europeia, 2002.

- Sistematizamos, comunicamos, incidimos e preparamos o futuro

A sistematização e a comunicação são atividades articuladas com os objetivos específicos do projeto, ou seja, com os resultados esperados, beneficiando diretamente aos grupos meta ao longo do projeto. A incidência, a sustentabilidade, a replicabilidade e a transferência contribuem para alcançar o impacto que se vislumbra a médio e longo prazo e se expressa através do objetivo global.

A sistematização é uma atividade necessária para garantir a visibilidade dos resultados do projeto, remediar insuficiências, adquirir conhecimentos da experiência realizada, incidir no entorno político e institucional do projeto e sentar as bases para uma replicabilidade, extensão ou continuação do enfoque do projeto, depois de sua finalização.

A memória constitui o primeiro nível da sistematização. Nesta linha, recolhemos elementos significativos que permitam reconstituir a situação inicial, ou seja, antes do projeto, o que se realizou, as matizes que temos introduzido ao longo da vida do projeto e os resultados que obtivemos. Trata-se de um fio condutor que permite “contar a história de nosso projeto”. As ferramentas da memória do projeto podem ser escritas (relatórios, folhetos, artigos, publicações...); visuais (universo gráfico, logotipos, cartazes...), por radiodifusão (reportagens, entrevistas...); audiovisuais (reportagens, entrevistas, etc....).

A análise da experiência constitui o segundo nível da sistematização. A confiamos às vezes a um(a) especialista externo(a), por-

que requer certa distância com a ação e suas implicações do dia a dia. Através da análise da experiência tentamos identificar as dificuldades e os obstáculos que temos enfrentado ao longo da vida do projeto, tanto como as soluções que elaboramos para superá-los. Examinamos também as condições que fazem possível o êxito do projeto, e também seu valor agregado.

A elaboração de recomendações. Geramos e conduzimos processos participativos para, sobre a base da experiência adquirida, formular recomendações estratégicas e operacionais como estratégia de saída do projeto. Destacamos o interesse neste sentido da participação dos responsáveis de projetos em grupos temáticos, redes de projetos e em plataformas colaborativas.

Através das **estratégias e das atividades de comunicação**, tentamos divulgar os resultados do projeto a todas as partes envolvidas, suas redes e à cidadania do território de implementação. Elaboramos um plano estratégico de comunicação desde o início do projeto, para lograr a visibilidade necessária que permita alcançar o impacto esperado. O plano estratégico de comunicação define: a situação inicial, os objetivos que se deseja alcançar, as audiências focalizadas, as mensagens principais que se deseja salientar, as ferramentas que se consideram apropriadas, os recursos humanos e técnicos necessários, o cronograma de atividades específicas de comunicação e as responsabilidades recíprocas. Sobre estas bases, elaboramos detalhes de condições e/ou licitações destinadas aos profissionais e técnicos que colaborarão com suas competências específicas para o logro de bons resultados.

Consultamos as regras de visibilidade da instituição financiadora. Por exemplo, no caso de uma publicação realizada no âmbito do projeto, é obrigação de quem executa colocar os logos dos financiadores e de todas as partes envolvidas nos documentos públicos, cartazes, galhardetes, publicações, etc. E incluso, em alguns casos, detalha-se a disposição que os mesmos deverão ter.

A sistematização e a comunicação favorecem a incidência. Nesta linha realizamos atividades no âmbito de políticas públicas ou privadas que permitam ou favoreçam a consideração dos resultados da experiência por parte de grupos de decisão, de instituições e/ou autoridades de um âmbito mais amplo que o próprio projeto.

Nesta etapa tentamos assegurar a sustentabilidade da experiência, para que o projeto possa ser copiado no futuro, e incluso que seus ensinamentos sejam, por exemplo, integrados no âmbito legislativo, em benefício dos grupos meta. Também enfocamos obter uma influência positiva para que, através do projeto, seja fortalecido o empoderamento dos grupos meta e incrementado seu protagonismo, tanto no desenvolvimento do projeto como nos diferentes aspectos da vida cidadã.

Exemplo de projeto

O projeto **Para a Construção de Políticas Públicas Consensualizadas pelas Mulheres Jovens do País** manifesta a necessidade da ampliação da democracia a partir da maior participação das mulheres jovens em espaços de tomada de decisão e de gestão de políticas públicas que garantam a igualdade de oportunidades. Para lograr isto, o projeto prevê ações de participação em espaços de articulação de organizações mediante a criação de uma plataforma de mulheres, em espaços de formação e capacitação especializada e em espaços de incidência política para a elaboração de propostas consensualizadas. Todas as ações têm um componente de gênero que busca a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.



Rosmery Quispe Condori, El Alto, Bolívia.

Projecto Para a Construção de Políticas Públicas Consensualizadas pelas Mulheres Jovens do País.

Participante da segunda capacitação, em 2009, em Barquisimeto, Venezuela (projeto incubado).

Mais além da obtenção dos resultados esperados concretamente no âmbito do projeto, observamos que sua ambição costuma ir mais além, através de estratégias de **sustentabilidade, replicabilidade e transferência**. Destacamos neste sentido, que estes enfoques nos conduzem à transformação do projeto e a uma nova programação, como veremos no quinto passo.

Embora todo projeto é limitado no tempo e tem um princípio e um fim, sua meta, de frente ao futuro, é lograr um impacto mais além de sua duração. Para isso, temos que desde um princípio e durante o desenvolvimento da ação, elaborar estratégias e realizar atividades que o permitam.

Deste modo, conseguimos que o enfoque do projeto seja ampliado para possíveis futuros usuários das ferramentas elaboradas, mediante a mobilização de organizações de apoio que possam difundir os resultados em suas próprias redes; tanto como a sensibilização de autoridades (locais, regionais, nacionais) que compreendam o interesse de replicar o projeto e estejam dispostas a utilizar seus resultados e ferramentas, beneficiando assim tanto a novos grupos meta como a uma maior quantidade de beneficiários.

Perguntas fundamentais relativas à comunicação:

- O projeto conta com um nome e uma imagem apropriada?
- Conta com ferramentas de visibilidade públicas (sites web, redes sociais, etc.)?
- Temos uma base de contatos atualizada dos grupos meta do projeto e de imprensa, tanto no nível local como regional?
- Temos definido interlocutores de nosso projeto perante a imprensa?
- Aproveitamos as Tecnologias da Informação e da Comunicação disponíveis para favorecer a articulação e a difusão entre os diversos atores?
- Favorecemos a criação de espaços que promovam a discussão e a reflexão de nosso projeto?
- Inovamos no processo comunicativo?
- Definimos com clareza as ferramentas de comunicação a utilizar segundo as particularidades dos públicos-alvos?
- Promovemos a geração de condutas proativas em comunicação entre os diversos atores?
- O Plano de Comunicação contempla os objetivos gerais e específicos do projeto?

“A comunicação constitui um desafio constante para qualquer projeto que se dirige para o âmbito regional e que articule organizações de diferentes países. Sem estratégias de comunicação que articulem os diferentes atores se torna difícil ou impossível manter o alinhamento político, assim como manter o nível de mobilização e participação dos envolvidos.”



Adriano Guerra, Belo Horizonte, Brasil.
Projecto “Comunic@ Escola Mercosul”, financiado por “IN: Inovação e Coesão Social”.

Participante da terceira capacitação, realizada em 2010, em Belo Horizonte, Brasil.

Gerimos, administramos, prestamos conta

A Gestão Administrativa e Financeira (GAF) do projeto constitui uma dimensão chave, que permite assegurar que o projeto utiliza os fundos públicos obtidos de conformidade com as exigências da administração co-financiadora.

Os documentos básicos da GAF são o orçamento final do projeto, anexado ao contrato de subvenção, e o guia de procedimentos da administração co-financiadora.

A GAF compreende três subatividades: a prestação de contas à administração co-financiadora (reporting), a verificação dos gastos, a classificação e o arquivamento dos comprovantes dos gastos e dos documentos probatórios.

Conselhos úteis

- Definimos recursos humanos dedicados, tempo de dedicação, sistema de contabilidade utilizado e ferramentas para a GAF.
- Respeitamos obrigações contratuais.
- Não modificamos o orçamento sem obter o acordo prévio dos financiadores.

O relatório de prestação de contas descreve e justifica os gastos realizados, pagos e certificados por comprovantes probatórios; as diferenças eventuais entre o previsional e o realizado; as atividades

realizadas; os resultados alcançados; os ajustes menores realizados, na medida em que tenham sido aceitos pela administração co-financiadora. Para executar esta atividade corretamente, nos preparamos definindo procedimentos e ferramentas para reunir todas as informações e os comprovantes necessários. Definimos um sistema transparente que permita a rastreabilidade dos gastos realizados. Reunimos sistematicamente os dados qualitativos e quantitativos necessários para redigir os relatórios.

A verificação dos gastos é uma tarefa que realiza a administração financiadora. Trata-se de verificar que o projeto se executa de conformidade com os termos contratuais. Verifica-se através de documentos probatórios a realidade física das atividades, a realização dos gastos declarados, os comprovantes dos gastos, a realização da contraparte local declarada, a porcentagem de realização do orçamento e do plano de financiamento. Associados a uma modalidade de cálculo explícita, os gastos realizados devem estar registrados na contabilidade (seja da organização coordenadora como dos sócios). Portanto, é indispensável que o portador do projeto proveja todos os documentos necessários à administração financiadora. Para isso, previamente o portador terá organizado a arrecadação e as modalidades de arquivo de todos os documentos probatórios necessários.

Quinto passo: avaliamos o projeto

A avaliação é uma ferramenta de análise do projeto, ao serviço da tomada de decisões tanto estratégicas como operacionais. Bem articulada com as atividades de execução, pode ser implementada no âmbito de um processo de aprendizado coletivo. Constrói-se o processo avaliativo considerando a cultura e o enfoque do projeto, ou seja, adaptando os princípios teóricos à realidade local .

Em alguns casos, se põe em prática uma “autoavaliação, ou seja, um processo interno ao projeto. Neste sentido a avaliação pode ser formativa, porque seu objetivo é produzir um impacto direto sobre a forma, a natureza e a qualidade da intervenção. Também é um processo, porque tende a implicar a todos os atores, ao longo da vida do projeto, para melhorar sua qualidade e garantir um melhor impacto. Por estes motivos, a “autoavaliação” se realiza durante o projeto, para ajustar modalidades de implementação, reforçar o protagonismo dos atores, assegurar a participação de todos e dotar aos dirigentes de elementos objetivos que facilitem a tomada de decisões.

Definição da avaliação

É uma função que consiste na apreciação sistemática e objetiva de um projeto em curso ou terminado, de um programa ou de um conjunto de linhas de ação, seu desenho, sua execução e seus resultados.

Trata-se de determinar a pertinência dos objetivos e seu grau de realização, a eficácia, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade.

Uma avaliação teria que proporcionar informações fiáveis e úteis que permitiram integrar ensinamentos dos mecanismos da tomada de decisões, tanto dos países associados como dos doadores

Diferenciamos a avaliação de outras atividades do projeto com as quais está articulada; por exemplo, o controle e o seguimento. O controle, realizado por organismos externos, competentes em matéria de políticas públicas e legitimados pelo organismo financiador, verifica a legalidade e a regularidade da implementação dos recursos.

O seguimento verifica a adequada gestão cotidiana das intervenções do projeto e produz regularmente relatórios sobre o avanço das realizações previstas.

A finalidade da avaliação é a de produzir um juízo legítimo e imparcial, a partir de seus próprios critérios definidos previamente e dos objetivos de política pública que se deseja alcançar.

Enquanto a sua utilidade social, trata-se de verificar a satisfação das necessidades dos grupos meta e o êxito da resolução dos problemas diagnosticados previamente no âmbito da formulação do projeto.

Formulamos perguntas avaliativas pertinentes

É necessário que definamos de modo consensualizado as perguntas avaliativas que as partes implicadas consideram chaves, perguntando-nos que buscamos concretamente avaliar.

Em consequência, dotamos o processo avaliativo dos recursos adequados à dimensão do projeto.

Por este motivo, devemos considerar que é conveniente escolher um enfoque prioritário, para evitar construir processos avaliativos excessivos em relação à dimensão do projeto.

Podemos avaliar distintos aspectos do projeto:

- A estratégia de intervenção e as estratégias de ação: Os objetivos e as estratégias são adequados em relação aos desafios identificados através da análise do contexto, da problemática e do diagnóstico inicial? Nesta linha estamos analisando a pertinência do projeto.

- A implementação do projeto: O enfoque global, a organização interna, os mecanismos de gestão do projeto são coerentes em relação aos objetivos que desejamos alcançar? Através desta pergunta nos questionamos sobre a coerência do projeto.

- Os resultados intermediários e finais do projeto: Os resultados são conformes aos objetivos iniciais? Trata-se aqui da análise da eficácia do projeto.

- O impacto do projeto: O projeto responde ao problema global identificado? Os resultados globais contribuem para o êxito a médio e longo prazo do objetivo global? O projeto é útil socialmente? O benefício para os grupos meta é efetivo? Estamos aqui analisando a utilidade do projeto.

- A sustentabilidade do projeto: Foram ou serão mantidos os produtos e os benefícios para os grupos meta?

Conselhos úteis para a redação de um detalhe de condições¹⁰

- Lembramos o marco regulamentário.
- Definimos quem está na origem da avaliação, quem é o responsável.
- Delimitamos e descrevemos o âmbito da avaliação.
- Explicitamos a utilização posterior dos resultados da avaliação.
- Identificam-se as perguntas avaliativas e os critérios de avaliação.
- Lembram-se os dados, as informações, as ferramentas e os mecanismos que estarão disponíveis.
- Expressam-se orientações metodológicas.
- Indicam-se as funções respectivas no processo.
- Estabelece-se um calendário e se definem os recursos disponíveis.
- Definem-se as qualificações requeridas.
- Descreve-se a estrutura da proposição esperada.

Elaboramos indicadores realistas e adequados

Recordamos que os indicadores são dados que nos permitem medir objetivamente uma situação, um resultado, um efeito do projeto. Há distintos tipos de indicadores (de contexto, realização, resultado e impacto). Indicam-se no âmbito lógico. Podem se ajustar, ampliar, especificar, se o organismo financiador o solicita por uma parte, e após a equipe avaliadora ter sido escolhida, sempre e quando as modificações não alterem a coerência inicial do projeto aprovado pelos organismos financiadores.

Associamos todas as partes implicadas

Em um processo avaliativo participativo, todas as partes implicadas são associadas e cada grupo tem um papel específico. Previamente são consultados os representantes das autoridades públicas pertinentes, da sociedade civil organizada no âmbito do projeto, da cidadania e dos grupos meta aos quais o projeto está destinado.

Durante o projeto, lhes apresentamos os resultados intermediários.

Ao final do projeto, programa-se a futura utilização dos resultados e se busca sua visibilidade através da publicidade e da comunicação das partes interessadas, tanto positiva como negativamente.

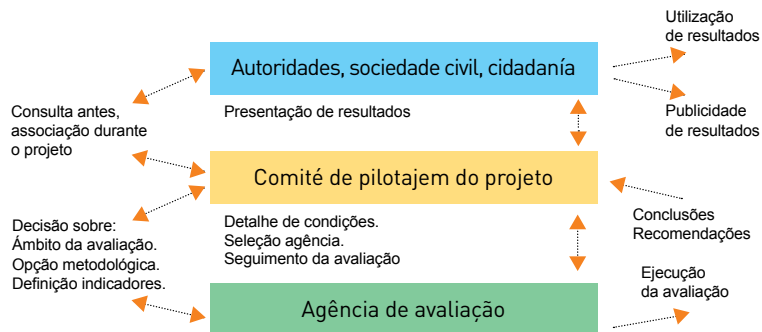
Delimitamos responsabilidades e mecanismos para a avaliação

A responsabilidade da avaliação do projeto incumbe ao responsável legal, que articula com os sócios no âmbito do comitê de pilotagem do projeto. O responsável legal prepara o detalhe das condições que é aprovado pelo comitê de pilotagem, instância que confirma por outro lado a seleção da agência e/ou da/do especialista selecionada/o. O responsável do projeto assegura também o seguimento da avaliação.

Uma equipe (agência ou pessoa) costuma ser selecionada¹¹ ao culminar o processo iniciado com a elaboração do detalhe das condições, a licitação ou convocação, e a seleção de acordo a critérios previamente definidos. A agência executa a avaliação, tendo elaborado uma proposta em resposta à solicitação do responsável legal do projeto. A proposta compreende uma definição do âmbito do processo de avaliação, opções metodológicas, incluindo ferramentas e indicadores.

11 Podemos também internalizar a avaliação no âmbito do que chamamos autoavaliação, como foi indicado nas páginas precedentes. Neste caso, se constrói um mecanismo de avaliação interno ao projeto, seja porque um sócio se responsabiliza desta atividade, ou porque uma equipe de uma das organizações que compõem o consórcio possui experiência e recursos humanos competentes nesta área (por exemplo, no caso de uma universidade implicada no projeto).

Funções e responsabilidades da avaliação



Identificamos as ferramentas

As ferramentas da avaliação se definem ou se solicitam em sua descrição precisa no detalhe das condições:

- Para recolher informações, podemos realizar entrevistas (individuais, de grupos, de pares, de especialistas...) e questionários (destinados aos beneficiários, a usuários dos produtos...)
- Para analisar as informações, utilizamos ferramentas para refletir sobre forças, debilidades, oportunidades, ameaças (tipo análise FODA), estudos de caso, monografias de experiências, grupos de comparação.
- Para construir um juízo avaliativo, podemos analisar os custos em relação a sua eficácia, a calibração ou benchmarking, a análise dos custos em relação aos benefícios obtidos para os grupos meta.

Sexto passo: transformamos o projeto

Ao término da avaliação, o ciclo de projetos se fecha sobre a etapa da transformação que abre um novo ciclo de programação. Deste modo, os resultados do projeto e as recomendações para o futuro geradas pela avaliação se vertem no processo. Assim podemos apreciar o progresso realizado, examinar as dificuldades encontradas e analisar o alcance das soluções experimentadas para superá-las.

Se o processo de mudança gerado pelo projeto logrou a resolução do problema inicialmente identificado, inicia-se um novo ciclo, no qual se abrem novas perspectivas de transformação, seja pela ampliação do projeto inicial (por exemplo, no nível do volume de beneficiários), ou através da ampliação dos territórios implicados, ou do aprofundamento das mudanças através de uma legislação adequada não prevista no projeto inicial.

O objetivo da nova fase de programação é então definir prioridades e finalidades em longo prazo, baseadas em necessidades reais dos grupos meta. Trata-se justamente de analisar a nova situação global e suas prioridades, de realizar o balanço das experiências anteriores e de buscar a complementaridade com outros atores, para lograr ir mais longe na resolução dos problemas identificados.

O que esperamos lograr nesta nova fase são acordos para o início de novas dinâmicas de transformação, implicando prioridades programáticas e modalidades de financiamento que as permitam e favoreçam.

Manejar um projeto público: uma aventura arriscada

D OS AMBICIOSOS projetos que se apresentaram ao longo das sessões de *Inovação e Coesão Social*, quantos se realizarão? Tomara que todos, considerando as esperanças, o entusiasmo ou o afã de conseguir e convencer de seus pilotos. Porém, provavelmente, alguns poucos. São reais os riscos e as dificuldades de levar com êxito um projeto que propõe lograr mudanças e desenvolvimento na implementação de políticas públicas territoriais.

Num artigo publicado em 2008, o professor argentino Daniel Piorun² estimava a partir de várias pesquisas— que só um 20% dos projetos tanto públicos como privados finalizam obtendo o objetivo proposto, no tempo e com os recursos estimados. Uma pesquisa da Universidade de Stanford avança dados mais pessimistas ainda. Segundo o estudo, um 31% dos projetos analisados não terminarão nunca, e mais de 52% dos projetos terão um custo que representará um 189% da estimativa inicial. Somente 16% dos projetos finalizarão nos orçamentos

e nos prazos iniciais; esta cifra cai a 9% para as grandes empresas. O prazo médio de superação dos projetos é de 230%. Finalmente, se estima que sobre 100 projetos iniciados, 94% deverão em definitiva se reativar.

Terão razão estes pessimistas que afirmam que «*um projeto exitoso é... uma exceção*»? Quais são as causas mais frequentes do fracasso de um projeto? E de um projeto dirigido desde um governo local ou uma Organização da Sociedade Civil? Dos vários estudos e experiências que conseguimos reunir, se destacam cinco razões que explicam o fracasso de um projeto.

Primeiro, e com maior frequência, vêm os **problemas humanos**. O projeto se converte num terreno de conflito onde as ambições políticas, pessoais, financeiras se enfrentam abertamente. Esta rivalidade se refere tanto aos protagonistas internos (departamentos, dire-

1
PIORUN, Daniel. "Porque fracasan los proyectos" en Liderando proyectos. 2008.

tores, membros da equipe de projeto), como dos fornecedores e sócios interessados. Acrescentamos a este tema, um dos problemas mais frequentes que encontramos na condução de um projeto nos governos locais e das OSC, é a instabilidade dos chefes de projeto ou de seus sócios. Uma mudança de cargo ou de funcionário às vezes é suficiente para que se abandone ou perda sustentabilidade um projeto. Uma boa análise dos atores envolvidos (em prol e em contra) limita este risco.

Em segundo lugar, chega a **falta de financiamento**. Ainda que pareça óbvio, é necessário lembrar que um projeto não pode existir sem orçamento financiado antes de se executar. As ferramentas metodológicas são aqui imprescindíveis para construir corretamente esta etapa fundamental do orçamento e conseguir financiamento, local ou internacional. Porém, mais além das normas metodológicas exigidas pelos organismos nacionais ou internacionais de financiamento, a condução de um projeto necessita conhecimentos e organização adequados a uma boa gestão orçamentária, incluindo as normativas internas de cada governo local ou OSC.

Como terceira explicação do fracasso de um projeto se destaca as **mudanças de orientação estratégica**, tanto da parte política, como dos sócios diretos do projeto. Este ponto tem particular importância tratando-se de projetos desempenhados no âmbito de políticas públicas conduzidas por governos locais ou OSC vinculadas a estes governos. Uma mudança da equipe política, a proximidade de eleições, uma crise política e outros elementos integrantes da organização democrática local, são a origem de muitos projetos abandonados. Por estas razões, insistimos na necessidade de integrar bem as prioridades

e os calendários políticos no desenho dos projetos. Sem apoio político sustentável, não podem viver os projetos públicos.

Em quarto lugar, e também com particular importância no âmbito específico dos governos locais ou das OSC, destaca-se a **escassa obrigação de resultados**. Desde um ponto de vista teórico, um projeto se resume num conjunto de tarefas –que convêm organizar criteriosamente– para obter resultados intermediários e um resultado final. Entretanto, na prática de algumas organizações públicas, a obrigação de resultado não existe. O conjunto de diretores apela para especificar o resultado esperado, porém seu interesse e apoio podem diminuir com o tempo, numa mudança de prioridades, por exemplo. Muitos projetos não se terminam nunca ou muito tarde; constata-se raramente o fracasso e numerosos projetos não terminam de se apagar. Com maior frequência no caso de projetos “imateriais”, como os que envolvem o desenvolvimento social. A falta de avaliação, não somente financeira, contribui para reforçar esta carência de obrigação de resultado.

Finalmente, chega à **escassez de metodologia**. É evidente que um projeto sem metodologia não funciona. Mas, o que ensinam os estudos e experiências, é que a metodologia é uma condição necessária, mas não suficiente para o êxito de um projeto. A capacitação do chefe de projeto em metodologia é uma necessidade, mas ainda está muito focalizada na etapa fundamental de conseguir financiamento. Um projeto é um exercício sob dificuldade (orçamento, prazos, qualidade de serviço). Frequentemente resulta que a perícia metodológica desenvolvida para desenhar projetos ante os organismos financiadores, não consegue garantir toda a eficiência necessária no desempenho do

projeto mesmo (liderança, gestão de conflitos, animação e mobilização, prestação de contas, comunicação interna, ferramentas informáticas, entre outros), e uma excessiva importância da metodologia pode chegar, em alguns casos, a que favoreça a forma sobre o fundo dos projetos. As exigências dos organismos financiadores explicam uma parte destes desvios.

Em conclusão, esta rápida análise dos principais fatores de fracasso dos projetos públicos não deve nos desanimar como para compartilhar a pessimista observação de “um projeto exitoso é... uma exceção”. Dos fracassos se aprende a conseguir o êxito, ou como diz uma escritora francesa, “o êxito é o fracasso dos fracassos”; também em francês é o refrão “um homem avisado vale por dois”, ambos permitem que se inove em “Um chefe de projeto avisado vale por dois”.

Riscos potenciais de fracasso de um projeto?

- i) mudança de prioridades;
- ii) falta de financiamento;
- iii) falta de enquadramento metodológico;
- iv) pouca prevenção de conflitos;
- v) escassa obrigação de resultados (falta de cultura de resultados);
- vi) ferramentas inadequadas ou mal utilizadas (gestão/comunicação - comunicadores)
- vii) conflitos na equipe de trabalho
- viii) situações de contexto político e institucional
- ix) escasso financiamento

IN: uma metodologia integrada para a formulação de projetos-oficinas temáticas

Com respeito ao assessoramento temático dos projetos durante as sessões presenciais da capacitação e formação metodológica, deu-se ênfase no intercâmbio com os participantes e suas propostas, sobre os objetivos, as expectativas nos governos locais; os recursos territoriais de cada um (universidades, empresas, demografia, etc.) para poder ajudá-los a definir com maior precisão suas ideias de projeto, já que estes, em geral, padeciam de uma forte generalidade ou traduziam orientações político-técnicas genéricas, sem que aparecessem conceitos claros e contundentes de um projeto a ser implementado. Nesta definição metodológica aparece como requerimento chave, definir o “conteúdo” de cada um deles em relação aos fatores externos – contexto do governo local e objetivos da política pública que se espera que gere um projeto analisado. Promoveram-se nas oficinas os momentos de intercâmbios como base futura de uma rede de aprendizados e debates em problemáticas comuns, independentemente do grau de elaboração de cada um dos projetos, para facilitar a qualidade do assessoramento virtual.

Esta metodologia requereu de tempos de ação para concluir de forma total o exercício do desenho inicial dos projetos, junto a um processo ativo de intercâmbio entre os participantes, o que implicou uma programação conjunta que integrou as necessidades metodológicas de cada um dos dois componentes e visões de método que formam a gestão da Gestão do Ciclo de Projetos (GCP) como aprendizados implementados em Inovação e Coesão Social.

Perguntas específicas para analisar projetos de governos locais e organizações da sociedade civil

A proposta das perguntas específicas para a análise conceitual de um projeto público tem como objetivo e âmbito geral, identificar os fatores de êxito ou obstáculos que aparecem através de seus requisitos explícitos e implícitos, como são: os recursos humanos, a relação com o contexto político - institucional e financeiro e outros tantos que se tratam de definir através de perguntas concretas referidas ao quê? (objeto, ação, fase, operação), com quem? (envolvidos, atores, responsáveis), para quem? (beneficiários e destinatários diretos e indiretos), onde? (lugar, distância, etapa), por quê? (realizar tal ação, respeitar tais procedimentos, etc.), quando? (momento, *planning*, duração, frequência), como? (material, equipamento, meios, modos, procedimentos, etc.), durante quanto tempo? (plano de ação, plano de atividades, retroalimentações e modificações, etc.).

Na formação para a formulação de projetos se propõe o intercâmbio ativo entre o formador e o formando, em qualidade de pares, permitindo a interação sobre as ideias do projeto que trazem os participantes. A metodologia também propõe o uso de instrumentos de ação direta (questionários) para auto-analisar e reformular suas próprias ideias, para se aproximar à viabilidade do projeto tanto política, institucional e de implementação. Cada uma das dimensões deve ser verificada enquanto suas potencialidades de êxito e de risco.

Dada a complexidade da integração regional, neste contexto metodológico, se requerem várias sessões práticas a partir das ideias de projetos locais e regionais dos participantes.

Exemplo de exercício realizado nas capacitações de IN para a reformulação e análise do projeto utilizado

I) RÁPIDA REFORMULAÇÃO DO PROJETO:	II) BREVE AUTOAVALIAÇÃO DE VIABILIDADE (Em cada ponto se analisam Forças e Riscos e se formulam comentários)
Contexto geral	Viabilidade política - eleições - relações entre níveis nacional/estadual/local - Envolvimento do nível de decisão político
Contexto particular	Viabilidade institucional - Infraestruturas de governos locais ou entre eles - Cooperação horizontal interna (com outras áreas do mesmo governo local) - Integração de técnicos de outras áreas do governo local no projeto
Diagnóstico (Feito ou por fazer)	Equilíbrio territorial - Grupos sociais envolvidos ou interessados
Ambição política	Vinculação com uma política pública estabelecida
Impacto previsto do projeto em curto prazo	Integração com outras políticas públicas (regionais ou nacionais)
Impacto previsto do projeto em longo prazo	Integração com outros projetos da região
Objetivo operativo do projeto (resultado direto e medível esperado)	RH e ferramentas tecnológicas - Permanentes - Casuais
População diretamente impactada	
Tempo previsto para o projeto	
Apoios já registrados (convênio de cooperação, projeto anterior, demanda precisa da população...)	
Impacto social esperado	
Impacto econômico esperado	
Impacto regional esperado	

Visões e reflexões dos participantes

RESGATAM-SE algumas visões dos participantes, governos locais e organizações da sociedade civil, nos processos de capacitação e formação realizados pelo projeto Inovação e Coesão Social (projeto IN) ao longo dos anos 2009, 2010 e 2011. Também se quer destacar que, quando em muitas oportunidades se põem em dúvida os processos de integração, convém mostrar que a mudança de enfoque que teve sobre o tema desde a Rede de Mercocidades foi propiciando e instalando nas cidades a concepção de “fazer a integração regional possível desde abaixo”, através dos intercâmbios que foram ocorrendo desde o local e adquirindo com o passo do tempo um valor fundamental. A incorporação da Venezuela ao MERCOSUL fortalece a proposta de integração regional de Mercocidades, abrindo um compromisso maior com os países da região andina, como uma provocação e um desafio de aproximação aos países do Sul. Isso mostra que no projeto Inovação e Coesão Social não só se capacitou e formou com a colaboração dos especialistas-docentes, senão também com o que colaboraram todos e cada um dos participantes dos diferentes países, com suas experiências que se incorporaram nos aprendizados adquiridos.

«Na hora de formar uma equipe de trabalho tive que sensibilizar e fundamentar o projeto a meus companheiras/os. Ao ser um projeto que abrange outros municípios territoriais e um município regional. Tive que estabelecer vários contatos e compartilhar a proposta com o fim de despertar seu interesse, ao igual que com as organizações da sociedade civil imersas como cooperantes do projeto».



Maria Susana Piersanti, Assunção, Paraguai
Projeto Cidades Integrando-se Regionalmente para a Equidade de Gênero 2010 (Rosário, Argentina)
Quarta Capacitação

«No início do projeto, a postura política do governo não facilitava a vinculação com instâncias de decisão, porém nos níveis subnacionais dentro do país a vinculação sim foi mais fácil, e quando conseguimos os fundos desde a municipalidade de Huancavélica nos deram as facilidades para a realização do projeto».



Alicia Orrego, Huancayo, Peru.
Projeto Construindo Cidadania em Huancavélica
2009 (Barquisimeto, Venezuela)
Segunda Capacitação IN

«Acreditamos que é importante que nosso projeto tenha um enfoque regional, já que oferece uma ferramenta necessária para visualizar os distintos modelos de desenvolvimento. A integração deve potencializar e entrelaçar o mais eficazmente possível estes modelos de desenvolvimento, assim como também visualizar-se como um instrumento para melhorar a inserção externa dos países possibilitando o desenvolvimento endógeno, ampliando o comércio intrarregional e fazendo sinergia entre as vantagens comparativas diferenciais de cada uma das nações. Da criação destas construções sociais podem se intercmbiar e enriquecer as regiões, melhorando a qualidade de vida do cidadão».



Alexandra de León, Colonia, Uruguai
Projeto Construindo a Mudança Juntos por uma Sociedade Integrada
2011 (Assunção, Paraguai)
Quinta Capacitação

«Estamos recém começando a execução do projeto. O trabalho prévio e a coordenação entre sócios e atores locais definiu que o projeto se ajuste claramente ao cronograma e que estejamos considerando ampliar produtos e ações, devido a que se avaliou nos primeiros meses de implementação a factibilidade de ampliar as metas de ação costeira».



Inti Carro, Canelones, Uruguai
Projeto Ação Integrada para o Desenvolvimento Local Sustentável: os jovens como impulsores da qualidade ambiental costeira do Município de La Paloma
2010 (Rosário, Argentina)
Quarta Capacitação

«A experiência na elaboração do projeto resultou sumamente interessante e frutífera pela diversidade de “visões” dos distintos integrantes da equipe de trabalho, tanto com respeito aos objetivos perseguidos, como a sua possível implementação. Em síntese, a diversidade de opiniões enriqueceu notavelmente o resultado».



Liliana Castillo, Batán, Argentina
Projeto Rede de Comercialização Sócio-Cultural de Mulheres
2009 (Montevideu, Uruguai)
Primeira Capacitação

«É muito importante o enfoque regional. Vivemos num mundo globalizado, tudo o que fazemos ou deixamos de fazer afeta ao território e às comunidades circundantes e ainda àqueles que não se vinculam territorialmente com nossos espaços. O enfoque regional lhe dá conteúdo ao que fazemos, sobretudo no Turismo, onde procuramos permanentemente mercado tanto interno como externo».



Roberto Martini, Neuquén, Argentina
Projeto Desenvolvimento Turístico da
Cidade de Neuquén e Municípios da
Região do Alto Valle do Rio Negro e
Neuquén
2009 (Montevideu, Uruguai)
Primeira Capacitação

«No que se refere ao MERCOSUL, assistimos a mudanças políticas e administrativas nas autoridades locais e de governos nacionais que impulsionam profundas transformações com o objetivo de propender a uma maior coesão social através de políticas de justiça e equidade social, desenvolvimento econômico sustentável, ordenamento do território e mecanismos de democracia participativa. Vislumbramos também uma nova estratégia de mudança com tom integracionista no Cone Sul, que mediante a coordenação de estratégias entre Estados busca não só a inserção econômica mundial da região, senão também a redução de assimetrias; para isso a participação da sociedade civil resulta fundamental».



Rafael Alvariza, Canelones, Uruguay
Projeto Diásporas Integradas
2011 (Montevideu, Uruguai)
Sexta Capacitação

«O enfoque regional é importante para a reciprocidade de experiências e saberes. Também tentamos que se transforme numa opção de crescimento econômico e social a partir do intercâmbio comercial e de práticas».



Graciela Salazar, Tucumán, Argentina
Projeto Fortalecendo a Competitividade de Empreendimentos Produtivos Rurais e Urbanos da Província de Tucumán noroeste da Argentina
2011 (Montevideú, Uruguai)
Sexta Capacitação

«Referido ao fortalecimento institucional e do entorno comunitário, considera-se que o projeto tem significado uma colaboração importante no nível local para a compreensão da sociedade civil organizada enquanto seu papel frente à organização e execução de projetos de maneira autônoma e independente. A partir do presente e considerando uma segunda fase do projeto se iniciou um processo de fortalecimento do entorno local, tanto institucional como comunitário, para avançar na implementação de projetos sustentáveis como o que viemos desenvolvendo».



Marjorie Sosa, Caracas, Venezuela
Projeto Rede Local de Ecoturismo Rural
2011 (Assunção, Paraguai)
Quinta Capacitação

«Meu projeto foi elaborado tendo como base a planificação pública, discutido com a comunidade, de hipótese de desenvolvimento de zonas do território do governo local para fins turístico-culturais. Por isso, teve uma boa colaboração dos técnicos do governo local e também um bom acesso aos dados necessários para fundamentar o projeto».



João Tounus, Caxias, Brasil
Projeto Territórios e Diversidade Cultural: Turismo Rural
2009 (Montevideu, Uruguai)
Primeira Capacitação

«O seguimento e a avaliação de um projeto devem ser realizados constantemente. Tem que necessariamente contemplar os mecanismos de seguimento e avaliação internos e externos durante todo o processo de execução, para medir a efetividade do projeto, os níveis de satisfação e a consecução das metas».



Ma. Anastasia Hernández, Caracas, Venezuela
Projeto Programa de Melhoramento de Vivendas e Hábitat em Bairros
2011 (Assunção, Paraguai)
Quinta Capacitação

«Uma das dificuldades mais importantes é organizar os tempos da equipe de trabalho, muitas vezes as pessoas mais indicadas por sua formação, experiência e confiança são as que dispõem de menos tempo para dar ao projeto. Finalmente, encontramos um ponto de equilíbrio e o projeto começou».



Ricardo Martínez, Córdoba, Argentina
**Projeto Rede Intermunicipal da
Transparência para o Fortalecimento
da Cidadania**
2010 (Belo Horizonte, Brasil)
Terceira Capacitação

«Através da planificação participativa conseguimos trabalhar um diagnóstico dos governos locais, assim como discutir a forma de participação e de cooperação entre estes e a identificação de associações necessárias para a execução das ações previstas no plano de trabalho. A partir da identificação dessas informações foi possível traçar ações conjuntas envolvendo todos os governos locais, assim como seus companheiros, que direta ou indiretamente, tinham alguma interface nas atividades e nos projetos a serem executados coletivamente. Com essa forma de trabalho conseguimos criar um ambiente cooperativo e participativo entre o poder público, a iniciativa privada, as instituições e organizações sociais, inclusive aquelas vinculadas à universidade e, incluso cidadãos, representantes de entidades das comunidades locais, dispostos a contribuir para a concretização de projetos de integração regional através do turismo».



Ronaldo García, Porto Alegre, Brasil
**Projeto Capitais Gaúchas – Rotas
Tchê**
2011 (Montevidéu, Uruguai) Sexta
Capacitação

Conclusões



AS CIDADES e sociedades contemporâneas, senão têm políticas públicas que neutralizem e discriminem positivamente, tendem frequente e até espontaneamente à separação, à fragmentação, e nos casos mais agudos à expulsão e fratura. Aparece então com muita força a importância de construir cidades inclusivas, que se projetem a futuro de forma sustentável, conscientes de que territórios com qualidade de vida se constroem com a aproximação a seus habitantes, na promoção e no descobrimento de capacidades de seu povo e de oportunidades para desenvolvê-las, num âmbito construtivo de pautas e condutas de convivência.

Cidades com vocação de crescer e se desenvolver, com equidade e diversidade, devem se construir sobre um conceito baseado nos direitos: o direito à cidade, o direito a ter um lugar onde viver, um lugar para viver. O espaço e o território onde fazer seu projeto de vida, onde encontrar e compartilhar suas referências e sua identidade. Es-

paços urbanos solidários, que albergam a suas cidadãs e cidadãos, que permitem o gozo e desfrute de seus direitos, cidades sustentáveis.

Fortalecer os princípios, os referentes que geram identidade, a cidadania e seu sentido de pertencimento a um território é um poderoso construtor de convivência e gerador de inclusão e coesão social. Especialmente, a cidadania se apoia no exercício, respeito e gozo dos direitos, por isso é necessário que os espaços urbanos tenham a capacidade de fixar e amparar a pessoas e comunidades com suas diferenças.

Estes valores na construção de cidade são valores que se potencializam, se promovem, se incorporam, desde o trabalho em rede dos governos locais, quando pensamos num espaço territorial amplo, como espaço de oportunidades. O binômio regional-local, como território de planificação e ação, é uma fortaleza que Mercocidades contribui com o processo de integração regional.

Desde esta visão, desde esta proposta de construir cidades solidárias, inclusivas, sustentáveis, é que trabalhamos em Mercocidades, portanto desde esta visão nos propomos construir um entrelaçado de organizações sociais e governos locais capazes de propor, formular, desenvolver e administrar projetos regionais para o desenvolvimento sustentável com equidade, inclusão e justiça social.

Trabalhar desde a perspectiva proposta significou e significa um desafio, uma responsabilidade e uma oportunidade de marcar um marco fundamental na discussão, sobretudo no desenvolvimento e abordagem através dos eixos temáticos de integração produtiva regional, de cidadania regional e de inclusão social na região. Sempre transversalizados pelas temáticas de equidade de gênero, juventude, cooperação público/privada e participação da sociedade civil em prol de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

A forma de trabalho implementada pelos atores que realizaram IN, deixa um aprendizado coletivo que pretendemos documentar e mostrar desde as distintas visões, reflexões e contribuições de seus protagonistas no processo desenvolvido.

A riqueza do caminho percorrido nestes anos radica na diversidade, quantidade e articulação com os atores do local que participaram nestes espaços e os frutos do trabalho se veem nos projetos formulados que se estão e estarão executando nos próximos anos.

A documentação, sistematização, formalização e comunicação dos aprendizados estão à disposição de todos, para continuar avançando entre os atores da região num projeto comunitário com seu centro na cidadania.

Glosario

Análise de estratégias

Apreciação crítica das distintas alternativas para alcançar objetivos, e seleção de uma ou de várias para incluir no projeto. A árvore de objetivos facilita a visualização das distintas alternativas, sua seleção e sua formulação.

Análise dos beneficiários finais

Trata-se da identificação dos grupos que se beneficiarão do projeto em longo prazo no nível da sociedade ou de um setor de maneira ampla.

Análise dos grupos meta

Trata-se da identificação do grupo/entidade que será afetado positiva e diretamente pelo projeto no nível do objetivo específico.

Análise de objetivos

Identificação e verificação dos benefícios futuros desejados e os mais prioritários para os beneficiários. O produto da análise de objetivos é a árvore de objetivos. A árvore de objetivos é uma representação em forma de diagrama da situação desejada. Destacam-se as famílias do objetivo e as relações e os meios afins.

Análise das partes interessadas

Trata-se da identificação das entidades, organizações, grupos suscetíveis de serem afetados e/ou de afetarem de maneira positiva ou negativa, direta ou indiretamente o projeto e seus resultados, e da análise dos interesses de cada grupo, de suas potencialidades, dos possíveis conflitos. As conclusões da análise se consideram no desenho do projeto.

Análise de problemas

Pesquisa estruturada dos aspectos negativos de uma situação. O produto da análise de problemas é a árvore de problemas. A árvore de problemas é uma representação em forma de diagrama de uma situação negativa. Destacam-se as famílias de problemas (ramos da árvore) e as relações causa/efeito.

Análise de riscos

Análise ou avaliação de fatores (hipóteses no âmbito lógico) que afetam ou que podem afetar o avanço ou o êxito do projeto. Exame detalhado das consequências indesejáveis e negativas, e possíveis medidas para neutralizar estes possíveis aspectos negativos.

Análise FODA

Trata-se de um instrumento de análise das Forças, Debilidades, Oportunidades e Ameaças do projeto. Complementa às demais ferramentas de análise e pode se utilizar em cada fase do ciclo do projeto.

Auditoria

Externa: atividade de controle realizada por uma entidade independente e neutra que tem como fim verificar a conformidade e eficácia da gestão do projeto.

Interna: atividade de controle interno realizada por uma unidade distinta da equipe gestora que presta contas à direção.

Ciclo do projeto

O ciclo do projeto estrutura a vida de um projeto desde a ideia inicial até sua finalização. Por exemplo, a Comissão Europeia o estrutura em 6 fases: a programação, a identificação, a instrução, o financiamento, a execução e a avaliação.

Cidadania Fronteiriça¹

Refere-se às práticas sociais cotidianas nas zonas de fronteira, que abrem espaço a acordos entre as cidades de ambos os países, com o objetivo de dar um âmbito binacional a políticas públicas e de transi-

to. Este tipo de cidadania se concretizou entre duas cidades ou entre vários municípios, em alguns casos integrantes da Rede de Mercocidades.

O aprofundamento da cidadania fronteiriça com vistas a uma integração e cidadania regionais mais amplas requer: livre trânsito de pessoas, acordos alfandegários, integração produtiva, obras de infraestrutura comuns, etc. Assim como uma política cultural, educativa e comunicacional que trabalhe conteúdos gerais e locais e questões de bilinguismo ou plurilinguismo.

Ligado a este conceito, a cooperação transfronteiriça: uma colaboração entre autoridades subnacionais mais além dos limites fronteiriços nacionais que permite a participação e atuação conjunta e em forma de rede dos atores públicos e privados do território a ambos os lados da fronteira. A cooperação transfronteiriça costuma ter objetivos relacionados com a ordenação do território, a política econômica regional, a melhoria das infraestruturas, a proteção do meio ambiente e a promoção do âmbito cultural. Seu objetivo global é que as relações entre poderes territoriais vizinhos se desenvolvam com a mesma naturalidade que se a fronteira não existisse².

Cidadania Regional³

Associa-se a: 1) identidade e destino comuns de uma região; 2) direitos cidadãos, que supõe um cruzamento dos garantidos pelos Estados

1 CHEJTER, Silvia; VARELA, Graciela Beatriz; LABASTIE, Mariana; FASSI, Mariana: "Cidadania regional e governos locais do MERCOSUL. diagnóstico situacional". Montevideu: Projeto IN, 2010.

2 Integração e cooperação fronteiriça no MERCOSUL, Programa de Cooperação MERCOSUL-AECID. Seminário _ Oficina Integração e cooperação fronteiriça no MERCOSUL. Montevideu, de 21 a 25 de setembro de 2009.

3 CHEJTER, Silvia; VARELA, Graciela Beatriz; LABASTIE, Mariana; FASSI, Mariana: "Cidadania regional e governos locais do MERCOSUL. diagnóstico situacional". Montevideu: Projeto IN, 2010.

Membros e os garantidos por acordos entre estes Estados (em áreas como educação, movimento das pessoas físicas, tráfego de pessoas, proteção do meio ambiente, emprego, cultura e cooperação consular, Santestevan, 2009: 29), e 3) participação da sociedade civil como vetor da democracia local e regional. É um conceito que equilibra, em princípio, entre o nacional, o global e o local, sendo estes últimos complementares do primeiro.

A Cidadania Regional depende diretamente de que o processo de integração em todas suas dimensões se concretize. Os pontos críticos que a demoram ou obstaculizam são: a) a falta de democratização na institucionalidade do MERCOSUL; b) a ausência ou debilidade de políticas públicas regionais (especialmente culturais e sociais), e c) a escassa participação cidadã.

Colaboração público-privada (CPP)⁴

Designa uma forma de cooperação entre as autoridades públicas e os agentes econômicos. Esta cooperação tem por objeto, em particular, financiar, construir, renovar ou explorar uma infraestrutura ou o fornecimento de um serviço. A CPP está presente nos transportes, na saúde pública, na educação, na segurança, na gestão dos resíduos e na distribuição de água ou de energia.

Caracteriza-se pela duração da relação entre os sócios; o modo de financiamento do projeto; o papel dos sócios na definição,

concepção, realização, aplicação e financiamento; a distribuição dos riscos.

O “Livro Verde sobre a colaboração público-privada e o Direito comunitário em matéria de contratação pública e concessões” da Comissão Europeia (UE) distingue dois tipos de CPP: 1) de tipo puramente contratual, neste caso, a colaboração se baseia em vínculos exclusivamente contratuais; e 2) de tipo institucionalizado, esta CPP implica uma cooperação numa entidade diferente e pode conduzir à criação de uma entidade ad hoc de participação conjunta ou ao controle de uma entidade pública por um operador privado.

Desenvolvimento Local / Territorial

Conceito que considera ao desenvolvimento como um processo integral de ampliação das oportunidades para as pessoas, grupos sociais e comunidades que compartilham um território específico em média ou pequena escala (província, comuna, distrito, etc.). Gera-se, em grande medida, a partir da mobilização das distintas capacidades e recursos da própria população local em favor do bem comum, desde o ponto de vista social, econômico e político⁵.

Segundo Vázquez-Barquero⁶, as iniciativas de Desenvolvimento Local surgiram nos países pobres e de desenvolvimento tardio, com o fim de neutralizar os efeitos negativos que a globalização e o ajuste produtivo produziram no nível de vida da população. Embora a

4 Livro Verde sobre a colaboração público-privada e o Direito comunitário em matéria de contratação pública e concessões” da Comissão Europeia, União Europeia. http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_es.htm

5 Dicionario del Observatorio de la Salud y Medio Ambiente de Andalucía (OSMAN). Junta de Andalucía, España. <<http://www.osman.es/diccionario>>.

6 VAZQUEZ-BARQUERO, Antonio : “Desarrollo Local, una estrategia para tiempos de crisis”. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

estratégia do Desenvolvimento Local e as políticas estruturais compartilhem os mesmos objetivos, abordam de forma diferente o tratamento dos problemas da crise. Enquanto que as políticas estruturais adotam uma aproximação funcional, as políticas de Desenvolvimento Local definem suas ações com um enfoque territorial. Para atuar sobre o sistema produtivo, convêm fazê-lo considerando que as ações se realizam em territórios caracterizados por um sistema social, institucional e cultural com o qual interagem. Por isso, as medidas são mais eficazes quando utilizam os recursos locais e se articulam com as decisões de investimento dos atores locais.

Este autor sustenta que os resultados das ações são condicionados pelo potencial de desenvolvimento existente em cada território e a capacidade de organização dos atores locais. Desde esta perspectiva, todas as localidades e territórios dispõem de um conjunto de recursos que constituem seu potencial de desenvolvimento. No nível de cada localidade, país ou território se detecta, por exemplo, a dotação de uma determinada estrutura produtiva, mercado de trabalho, conhecimentos técnicos, capacidade empresarial, recursos naturais, estrutura social e política, ou tradição e cultura, sobre os que necessariamente se articulam as iniciativas locais.

Vázquez-Barquero afirma que na América Latina a política de desenvolvimento endógeno se baseia em iniciativas nas quais os projetos econômicos e sociais se coordenam e gerenciam através de novas formas de governança nas quais participam os atores públicos e privados, as organizações internacionais e as organizações não-governamentais (Costamagna, 1999).

Porém, FLACSO Argentina⁷ propõe o Desenvolvimento Local / Territorial desde uma abordagem não já reduzida ao âmbito estritamente local-municipal e dirigido à política social como ocorria em suas origens a meados dos anos 90, senão desde uma perspectiva de desenvolvimento sócio-produtivo que insere o local na procura de um modelo de desenvolvimento nacional e regional. Para o Desenvolvimento Territorial ganha interesse a análise das políticas públicas nacionais, provinciais e locais. Daí, então, a relevância da articulação público-privada e o trabalho em rede para identificar oportunidades de desenvolvimento em distintas regiões, setores e atividades, articular produtivamente ao setor primário, a indústria e os serviços, gerar inovações tecnológicas e institucionais que permitam agregar valor à produção local, produzindo emprego, melhores condições de vida para os trabalhadores e oportunidades para as empresas e os territórios.

Quando falamos de território estamos nos referindo a uma realidade sócio-espacial. Não é somente um espaço físico que tem uma forma e uma materialidade, senão que é também uma construção social. O território não é um suporte, senão que determina e é determinado pelo ser humano quando se relaciona com ele.

Economía Social

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades de seus sócios através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando ou financiando e nas que a eventual distribuição

7 Segundo Diploma Superior em Desenvolvimento Local e Economia Social da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (FLACSO). Sede Argentina.

entre os sócios de benefícios ou excedentes assim como a tomada de decisões, não estão ligados diretamente com o capital ou cotizações colaboradas por cada sócio, correspondendo um voto a cada um deles.

A Economia Social também agrupa àquelas entidades privadas organizadas formalmente com autonomia de decisão e liberdade de adesão que produzem serviços de não mercado a favor das famílias, cujos excedentes, se existissem, não podem ser apropriados pelos agentes econômicos que as criam, controlam ou financiam⁸.

Esta definição configura dois grandes subsetores da Economia Social, o subsetor de mercado (organizações microeconômicas cuja principal fonte de recursos financeiros provém do mercado) e o subsetor de produtores não de mercado (cujos recursos monetários provém principalmente de fora do mercado: doações, prestações de sócios, rendas da propriedade, subvenções, etc.). Desde uma perspectiva socioeconômica é evidente a permeabilidade de ambos os setores e os estreitos vínculos existentes na Economia Social entre o mercado e o não mercado que deriva de uma característica comum a todas suas organizações, a saber, que são entidades de pessoas que desenvolvem uma atividade com o objetivo prioritário de satisfazer necessidades de pessoas, antes que de retribuir a investidores capitalistas.

O núcleo identitário comum da Economia Social se afirma a partir de um amplo e diverso conjunto de entidades microeconômicas, de caráter livre e voluntário, criadas desde a sociedade civil para sa-

tisfazer e resolver as necessidades dos indivíduos, lares ou famílias e não para retribuir ou dar cobertura a investidores ou a empresas capitalistas. Ao longo dos últimos duzentos anos, este variado espectro de organizações, de mercado ou de não mercado, de interesse mutualista ou de interesse geral, formaram este grande setor institucional da Economia Social (J. L. M.)⁹.

FLACSO Argentina¹⁰ mantém que a Economia Social constitui uma forma de produção, comercialização e distribuição baseada no associativismo, na democratização e na ajuda mútua. Inclui a cooperativas e mutuais, a fábricas recuperadas, a empreendimentos associativos promovidos por movimentos sociais e a experiências de feiras, comércio justo, entre outros.

Considera-se à Economia Social tanto uma possibilidade de gerar ingressos e vagas de trabalho em determinadas atividades e condições, como uma forma de organização social que permite satisfazer necessidades, entre elas serviços públicos, habitação, alimentação, vestimenta, saúde, educação e capacitação, nos âmbitos locais.

Economía Solidaria¹¹

O conceito de Economia Solidária se desenvolveu na França a partir dos anos 80 do século XX com uma vontade explícita de mudança social e muito vinculada às novas necessidades sociais que nem o setor

8 CARRASCO MONTEAGUDO, Imaculada. Relatório Comitê Econômico e Social Europeu "A Economia Social na União Europeia" em "Dicionário de Economia Social e Empresa". Madri: Editora do Economista, 2009.

9 Ídem.

10 Segundo Diploma Superior em Desenvolvimento Local e Economia Social da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, (FLACSO). Sede Argentina.

11 CARRASCO MONTEAGUDO, Imaculada. Relatório Comitê Econômico e Social Europeu "A Economia Social na União Europeia" em "DICCIONÁRIO DE ECONOMIA SOCIAL E EMPRESA". Madri: Editora do Economista, 2009.

público nem o setor capitalista tradicional estão resolvendo e que afetam a numerosos coletivos em risco de exclusão social.

A economia tem um caráter plural que não pode se reduzir ao estritamente mercantil e monetário, e no qual o enfoque da Economia Solidária constitui uma tentativa de articulação inédita entre os três polos do sistema (o mercado, o Estado e um polo de reciprocidade), de tal maneira que as experiências concretas de Economia Solidária constituem formas híbridas de economia de mercado, de não mercado e não monetárias, não podendo se acomodar ao estereótipo do mercado dos economistas ortodoxos, onde os recursos também têm uma origem plural, sejam de mercado (venda de bens e serviços), de não mercado (subvenções públicas e doações) ou não monetários (voluntariado).

Junto a esta concepção da Economia Solidária, de epicentro francês, desenvolveu-se outra visão da mesma com certa presença em alguns países latino-americanos e que a contempla como uma força de transformação social portadora de um projeto de sociedade alternativo à mundialização neoliberal. A diferença das propostas europeias, que consideram à Economia Solidária compatível com o mercado e com o Estado, a perspectiva latino-americana desenvolve este conceito como um projeto global alternativo ao capitalismo.

Avaliação

Externa: avaliação de um projeto realizada por entidades e/ou indivíduos alheios aos organismos de execução e doadores.

Interna: avaliação de um projeto realizado por uma unidade e/ou pessoas que dependem do organismo de execução, associado ou doador.

Eficácia

Apreciação da contribuição dos resultados para a realização do objetivo específico e da maneira em que as hipóteses afetam seu cumprimento.

Eficiência

O fato de que os resultados se conseguem a um gasto razoável e a maneira em que os recursos investidos se converteram economicamente em resultados.

FOCEM

O FOCEM (Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL) é um Fundo destinado a financiar projetos em benefício das economias menores do MERCOSUL. Operativo desde 2006 constitui o primeiro instrumento financeiro do bloco com o objetivo de contribuir para a redução das assimetrias. Está integrado por contribuições financeiras dos Estados Partes -não reembolsáveis- com um valor total de USD 100 milhões.

Em 10 anos de duração, o FOCEM terá disponível recursos totais por quase USD 1.000 milhões.

Os objetivos do Fundo são: promover a convergência estrutural; desenvolver a competitividade; promover a coesão social, em particular das economias menores e regiões menos desenvolvidas, e apoiar o funcionamento da estrutura institucional, assim como o fortalecimento do processo de integração.

Gestão do ciclo de projeto

Metodologia de preparação, de desenho, de implementação e de avaliação de projetos e programas baseando-se no enfoque integrado e no método do âmbito lógico.

Incidência

Trata-se de atividades realizadas no âmbito de políticas públicas ou privadas que permitam ou favoreçam a consideração dos resultados da experiência por parte de grupos de decisão, de instituições e/ou autoridades de um âmbito mais amplo que o próprio projeto.

Integração Produtiva (IP) regional¹²

Trata-se de uma matéria recente, tanto na agenda do bloco regional como desde a análise acadêmica. Segundo López e Laplane (2004), a complementação produtiva tem por objetivos gerar maior valor agregado nas distintas fases do processo de produção de bens e serviços e melhorar a competitividade das empresas que participam neste processo mediante o aumento da eficiência coletiva das respectivas cadeias de valor.

Segundo Porta, a Integração Produtiva no nível regional se baseia na possibilidade de estabelecer e consolidar mecanismos estáveis de cooperação interempresarial e a constituição de vínculos permanentes de intercâmbio e abastecimento, de redes de empresas, de

cadeias de clientes e fornecedores, de clusters horizontais, de consórcios de exportação ou de intercâmbio tecnológico e de alianças estratégicas de diversa índole (Porta, 2007:17).

A Integração Produtiva (IP) geradora de emprego e maior valor agregado é uma das estratégias mais consistentes para a inclusão de nossos cidadãos e potencializa as oportunidades de gerar maiores espaços de confiança entre os diferentes atores de nossos setores produtivos. Por isso, conhecer essa realidade, analisá-la e promovê-la contribui para um maior desenvolvimento local.

O Programa de Integração Produtiva (PIP), aprovado em julho de 2008, estabeleceu uma série de ações para cumprir com o objetivo de “contribuir para fortalecer a complementaridade produtiva de empresas do MERCOSUL, e especialmente a integração nas cadeias produtivas PMES e das empresas dos países de menor tamanho econômico relativo, a fim de aprofundar o processo de integração do bloco”.

A vinculação da IP com o MERCOSUL e o papel dos governos locais forma uma nova temática. Por um lado, o desenvolvimento da IP num bloco regional necessita novos incentivos; enquanto que pelo outro, as cidades não consolidaram ainda um núcleo de políticas públicas no âmbito internacional, para a procura de oportunidades de desenvolvimento regional. Não obstante, se encontram coincidências em certos planos para o desenvolvimento produtivo das cidades, tais como a inovação tecnológica, a infraestrutura, os parques industriais, a promoção de investimentos e de turismo.

.....
12 GENEYRO, Ruben; BEMBI, Mariela; BOULOS, Renata; SIERRA, Ana: “A integração produtiva regional e os governos locais do MERCOSUL. Estudo situacional”. Montevideu: Projeto IN, 2009.

Enquanto à participação de atores da sociedade civil em políticas produtivas, ainda não tem muitas experiências de articulação mista que vinculem a estes atores com o MERCOSUL.

Interculturalidade

A Interculturalidade é um tipo de relação que se estabelece intencionalmente entre culturas e que defende o diálogo e o encontro entre elas a partir do reconhecimento mútuo de seus respectivos valores e formas de vida. Não se propõe fundir as identidades das culturas envolvidas numa identidade única senão que pretende reforçar-las e enriquecer-las criativa e solidariamente. O conceito inclui também as relações que se estabelecem entre pessoas pertencentes a diferentes grupos étnicos, sociais, profissionais, de gênero, etc. dentro das fronteiras de uma mesma comunidade¹³.

A interculturalidade vai muito mais além da coexistência ou o diálogo de culturas; é uma relação sustentável entre elas. É uma procura expressa de superação de preconceitos, do racismo, das desigualdades e das assimetrias que caracterizam ao país, sob condições de respeito, igualdade e desenvolvimento de espaços comuns. Uma sociedade intercultural é aquela onde ocorre um processo dinâmico, sustentável e permanente de relação, comunicação e aprendizado mútuo. É onde ocorre um esforço coletivo e consciente por desenvolver as potencialidades de pessoas e grupos que têm diferenças culturais, sobre uma base de respeito e criatividade, mais além de atitudes individuais e coletivas que mantêm o desprezo, o etnocentrismo, a explo-

ração econômica e a desigualdade social. A interculturalidade não é se tolerar mutuamente, senão construir pontes de relação e instituições que garantam a diversidade, porém também a inter-relação criativa. Não é só reconhecer ao “outro” senão, também, entender que a relação enriquece a todo o conglomerado social, criando um espaço não só de contato senão de geração de uma nova realidade comum¹⁴.

Âmbito lógico

Matriz que apresenta a lógica de intervenção (primeira coluna), os indicadores objetivamente verificáveis (segunda coluna), as fontes de verificação (terceira coluna) e as hipóteses (quarta coluna). A apresentação sintética do projeto facilita a planificação, o seguimento e a avaliação do projeto.

Método do âmbito lógico

Metodologia para a planificação, a gestão e a avaliação de programas e projetos que integra a análise de partes interessadas, de problemas, de objetivos e de estratégias, assim como a preparação da matriz do âmbito lógico e dos calendários de atividades e de recursos.

Mercocidades

Mercocidades é a principal rede de cidades do MERCOSUL e um referente destacado nos processos de integração. Foi fundada em 1995 por iniciativa dos principais alcaides, intendentess e prefeitos da região com

13 Dicionário de termos chave de ELE”, Centro Virtual Cervantes. Madri: Instituto Cervantes. <http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/default.htm>.
14 Definição da Confederação Nacional de Organizações Camponesas, Indígenas e Negras do Equador (FENOCIN).

o objetivo de favorecer a participação dos governos locais no processo de integração regional, promover a criação de um âmbito institucional para as cidades no seio do MERCOSUL e desenvolver o intercâmbio e a cooperação horizontal entre as cidades da região.

Desde então, a rede vem se ampliando e incorporando novos membros, e aprofundando sua agenda por um MERCOSUL inclusivo, destacando-se seu importante papel na criação e instalação do FCCR (Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do MERCOSUL) e na coordenação de seu Comitê de Municípios.

MERCOSUL

O Mercado Comum do Sul - MERCOSUL - está integrado pela República Argentina, pela República Federativa de Brasil, pela República do Paraguai*, pela República Oriental do Uruguai e pela República Bolivariana de Venezuela.

Os Estados Partes que formam o MERCOSUL compartilham uma comunhão de valores que encontra expressão em suas sociedades democráticas, pluralistas, defensoras das liberdades fundamentais, dos direitos humanos, da proteção do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, assim como seu compromisso com a consolidação da democracia, a segurança jurídica, o combate à pobreza e o desenvolvimento econômico e social com equidade.

O Tratado de Assunção, que cria o MERCOSUL, é assinado no dia 26 de março de 1991 por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Ao finalizar a década dos anos 90, tinha se conseguido uma importante integração comercial, porém a distribuição de seus benefícios não era equi-

tativa, nem entre os Estados Partes nem no interior de seus territórios. A partir de 2003, esse modelo de integração começa a ser fortemente questionado pelos novos governos que vão assumindo o poder nos países da região. Um primeiro momento importante de ruptura com a etapa anterior ocorre com o “Consenso de Buenos Aires”, este documento promove uma nova agenda para a região, destacando o direito ao desenvolvimento, o papel estratégico do Estado e a importância de fortalecer o MERCOSUL (...). Posteriormente, na Cúpula do MERCOSUL celebrada em Córdoba em julho de 2006, priorizou-se nas discussões temas profundos não considerados no quinquênio anterior: assimetrias, FOCEM (Fundo para a Convergência Estrutural do MERCOSUL), integração produtiva, agenda social, projetos energéticos, Banco de Desenvolvimento do MERCOSUL, instalação do PARLAMENTO do MERCOSUL, entre outros.

O caminho de unidade percorrido pelos povos latino-americanos marca avanços através de instituições como o MERCOSUL, a UNASUL e a CELAC.¹⁵

ODM

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) representam uma associação global surgida dos compromissos e metas estabelecidos nas cúpulas mundiais dos anos 90. Como resposta aos principais desafios de desenvolvimento e à voz da sociedade civil, os ODM promovem a redução da pobreza, a educação, a saúde materna, a equidade de gênero, e apontam ao combater a mortalidade infantil, ao HIV/AIDS e outras doenças.

Com meta para 2015, os ODM são um conjunto de objetivos acordados que podem se cumprir se todos os atores fazem sua parte.

.....
15

Identidade MERCOSUL. 25 anos de paz, democracia e integração regional. Visibilizando os êxitos políticos, sociais e culturais do MERCOSUL. Cefir.

Os países pobres se comprometeram a governar melhor e investir em suas populações com saúde e educação. Os países ricos se comprometeram a apoiar-os através da assistência, flexibilização da dívida e através de um sistema comercial mais justo.

Os ODM são: 1. Erradicar a pobreza extrema e a fome. 2. Conseguir o ensino primário universal. 3. Promover a igualdade entre os gêneros e a autonomia da mulher. 4. Reduzir a mortalidade infantil. 5. Melhorar a saúde materna. 6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças. 7. Conservação do meio ambiente. 8. Fomentar uma associação mundial para o desenvolvimento.

Objetivo global

O objetivo global se traduz em termos de benefícios a maior prazo para a sociedade e os beneficiários finais. Também permite assegurar que o programa cumpre com os objetivos de desenvolvimento (nível regional, nacional, local).

Objetivo específico

O objetivo específico é o objetivo central do projeto em termos de benefícios sustentáveis para o/os grupo(s) meta. Alcança-se ao finalizar o projeto mediante o cumprimento dos resultados.

Participação e equidade de gênero

A procura da igualdade de gênero é um elemento central de uma visão da sustentabilidade na qual cada membro da sociedade respeita aos demais e desempenha um papel que lhe permite aproveitar seu potencial ao máximo. A ampla meta da igualdade de gênero é uma meta social à

qual a educação e as demais instituições sociais devem contribuir. A discriminação de gênero está imbricada no tecido das sociedades. Em muitas sociedades, as mulheres levam a carga principal da produção de alimentos e a criação das crianças. Além disso, as mulheres frequentemente são excluídas das decisões familiares ou comunitárias que afetam suas vidas e o bem-estar.

A autonomia das mulheres é um fator fundamental para garantir o exercício de seus direitos humanos num contexto de plena igualdade. O controle sobre seu corpo (autonomia física), a capacidade de gerar ingressos e recursos próprios (autonomia econômica) e a plena participação na tomada de decisões que afetam sua vida e sua coletividade (autonomia na tomada de decisões) constituem três pilares para lograr uma maior igualdade de gênero na região.

A autonomia física se expressa em duas dimensões que mostram as problemáticas sociais relevantes na região: o respeito aos direitos reprodutivos das mulheres e a violência de gênero. A autonomia na tomada de decisões se refere à presença das mulheres nos distintos níveis dos poderes do Estado e às medidas orientadas para promover sua participação plena e em igualdade de condições, e a autonomia econômica se explica como a capacidade das mulheres de gerar ingressos e recursos próprios a partir do acesso ao trabalho remunerado em igualdade de condições que os homens. Considera o uso do tempo e a contribuição das mulheres para a economia¹⁷.

Pertinência

Compatibilidade dos objetivos do projeto com o entorno físico e político, os problemas, as necessidades, as prioridades dos grupos meta e beneficiários aos quais deve responder o projeto.

16 Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). <<http://www.unesco.org>>.

17 Observatório da Igualdade de Gênero de América Latina e o Caribe, Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), Organização das Nações Unidas. <www.cepal.org/oig/>

Plano de ação

Gráfico que apresenta de maneira organizada as atividades do projeto, o período de execução, as sequências e a duração de cada atividade. Também permite visualizar as principais etapas e a distribuição das responsabilidades entre as entidades executoras do projeto.

A iniciativa de compartilhar ou coordenar políticas públicas dentro de um mesmo bloco regional que integram diversos Estados nacionais pode se constituir de maneira efetiva num motor de integração. Entre outras coisas porque há políticas públicas que já não podem ser só nacionais, que exigem o sustento mais amplo de ações que necessariamente devem se projetar sobre um espaço maior ao dos territórios dos Estados nacionais. Certamente para implementar políticas desta magnitude resulta necessário também incentivar âmbitos institucionais que efetivamente permitam o detalhamento de agendas e iniciativas convergentes à consecução de objetivos comuns¹⁸.

Orçamento

A elaboração do orçamento consiste em traduzir o calendário de atividades em termos financeiros. Definem-se os recursos por atividade (humanos, técnicos, materiais...) e se detalham com precisão as unidades e os custos unitários correspondentes.

Prestação de contas

Obrigação de demonstrar que se efetuou o trabalho cumprindo com as regras e normas acordadas com a administração contratante. Demonstra-se que o trabalho realizado é congruente com os termos contratuais e se declaram de maneira precisa os resultados obtidos em comparação com o previsto no contrato de subvenção.

Seguimento

Processo contínuo e sistemático de coleta e análise de dados para comparar o que está se executando em função dos objetivos e resultados previstos.

Sistematização

Trata-se de um processo de análise, de avaliação crítica e de aprendizado coletivo sobre as próprias experiências. Destacam-se, por exemplo, os pontos fortes e fracos que afetam os resultados e os impactos, os fatores de êxito e as lições do projeto. Também pode ser parte de um processo de melhora contínua de sua própria prática.

Sustentabilidade

Probabilidade de que continuem os benefícios em longo prazo uma vez finalizado o projeto e o financiamento do doador.

.....
18 CAETANO, Gerardo: "Nota introdutória", em O MERCOSUL das políticas públicas regionais. As agendas em desenvolvimento social e educação. Documento de trabalho 010. Daniela Perrota e Mariana Vázquez. Montevideu: CEFIR, 2010.

Links úteis IN

Projeto Inovação e Coesão Social: Capacitação Metodológica e Visibilidade de Boas Práticas:

Projeto Inovação e Coesão Social: <www.inmercociudades.org>

União Europeia: <www.europa.eu/index_pt.htm>

Racine (França): <www.racine.fr>

Iheal - Local (França): <www.iheal.univ-paris3.fr>

Fundação TIAU (Argentina): <www.fundaciontiau.org.ar>

- Cidades que exerceram a Secretaria Executiva da Rede de Mercocidades durante a implementação de IN

Municipalidade de Quilmes em 2013 (Argentina): <www.quilmes.gov.ar>

Intendência de Montevidéu em 2012 (Uruguai): <www.montevideo.gub.uy>

Prefeitura Belo Horizonte em 2011 (Brasil): <www.portalpbh.pbh.gov.br>

Intendência de Canelones em 2010 (Uruguai): <www.imcanelones.gub.uy>

Municipalidade de Rosário em 2009 (Argentina): <www.rosario.gov.ar>

- Publicações Projeto Inovação e Coesão Social:

<www.inmercociudades.org/web2010/html/ESP_publicaciones.php>

Diagnóstico Situacional Cidadania Regional e os Governos Locais do MERCOSUL: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/ESTUDIOSITUACIONAL2WWW.pdf>

Estudo Situacional Inclusão Social e os Governos Locais do MERCOSUL: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/estudio3esp.pdf>

Diagnóstico Situacional Integração produtiva regional e os governos locais do MERCOSUL: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/diagnostico_integracion_productiva_I.pdf>

Revista INforma Nº 3: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/revista_informa_III_final.pdf>

Revista INforma Nº 2: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/REVISTAIN_02WWW.pdf>

Revista INforma Nº 1: <www.inmercociudades.org/web2010/docs/publicaciones/revista_informa_I.pdf>

Mercocidades

Mercocidades: <www.mercociudades.org>

Inovação e Coesão Social: <www.inmercociudades.org>

Estado+Direitos, projeto de Mercocidades: <www.estadomasderechos.org>

MERCOSUL/Institucionalidade e organizações

MERCOSUL: <www.mercosur.int>

Fundo de Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM): <www.mercosur.int/focem>

Instituto de Políticas Públicas em Direitos Humanos do MERCOSUL: <www.mercosur.int/ippdh>

Instituto Social do MERCOSUL: <www.ismercosur.org>

MERCOSUL Educativo: <www.sic.inep.gov.br>

Parlamento do MERCOSUL (PARLASUL): <www.parlamentodelmercosur.org>

Reunião Especializada de Agricultura Familiar do MERCOSUL: <www.reafmercosul.org/reaaf>

Reunião Especializada de Autoridades Cinematográficas e Audiovisuais do MERCOSUL (RECAM): <www.recam.org>

Reunião Especializada de Ciência e Tecnologia do MERCOSUL: <www.mercosur.int/recytb>

Reunião Especializada de Cooperativas do MERCOSUL: <www.mercosur.coop>

Reunião Especializada da Mulher do MERCOSUL: <www.mercosurmujeres.org/es>

Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL: <www.gipmercosur.org>

Conselho Consultivo da Sociedade Civil, Ministério de Relações Exteriores e Culto, Argentina: <www.ccsc.mrecic.gov.ar/>

Coordenadora de Centrais Sindicais do Cone Sul: <www.ccscs.org/>

Fórum Especializado Migratório do MERCOSUL: <www.migraciones.gov.ar/foro_migratorio>

Fundação Polo MERCOSUL: <www.polomercosur.org>

Grupo de Trabalho Iniciativa MERCOSUL: <www.iniciativamercosur.org>

Observatório de Políticas Públicas em Direitos Humanos no MERCOSUL: <www.observatoriomercosur.org.uy>

Programa MERCOSUL Social e Solidário: <www.mercosursocialsolidario.org>

Rede Cultural MERCOSUL: <www.redculturalmercosur.org>

Rede MERCOSUL de Pesquisas Econômicas: <www.redmercosur.net/home>

Sistema de Informação Cultural do MERCOSUL: <www.sicsur.org>

Centro de Formação para a Integração Regional (CEFIR): <www.cefir.org.uy>

Iniciativas para a Cooperação Internacional, o Desenvolvimento e a Integração Regional (INCIDIR): <www.incidir.org>

Instituto de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (INCIDE) (Brasil): <www.incide.moonfruit.com/>

Universidade Federal de Integração Latino-Americana (UNILA): <www.unila.edu.br>

Outros organismos de integração

Associação Latino-Americana de Integração (ALADI): <www.aladi.org>

UNASUL: União das Nações Sul-Americanas (UNASUL): <www.unasursg.org/>

CELAC: Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos: www.celac.gob.ve

CAN: Comunidade Andina de Nações: www.comunidadandina.org

Gênero

Articulação Feminista MERCOSUL (AFM): <www.mujeresdelsur-afm.org.uy>

Cotidiano Mulher (Uruguai): <www.cotidianomujer.org.uy>

Articulação Regional Feminista pelos Direitos Humanos e pela Justiça de Gênero: <www.articulacionfeminista.org>

Rede de Educação Popular entre Mulheres da América Latina e o Caribe (RE-PEM): <www.repem.org.uy>

ONU Mulheres: Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres: <www.unwomen.org>

Associação Latino-Americana de Organizações de Promoção ao Desenvolvimento (ALOP): <www.alop.org.mx>

Centro de Encontros Cultura e Mulher (Argentina): <www.cecym.org.ar>

Conselho Nacional das Mulheres, Argentina: <www.cnm.gov.ar>

Secretaria de Políticas para a Mulher, Brasil: <www.sepm.gov.br>

Secretaria da Mulher, Paraguai: <www.mujer.gov.py>

Instituto Nacional das Mulheres (INMUJERES), Uruguai: <www.inmujeres.gub.uy>

Ministério do Poder Popular para a Mulher e a Igualdade de Gênero, Venezuela: <www.minmujer.gob.ve>

Bancos de projetos

Centro de documentação do programa URBAL (CDPU): <www.centrourbal.com>

Observatório da cooperação descentralizada União Europeia / América Latina (OCD-UEAL): <www.observ-ocd.org>

Atlas da cooperação descentralizada (em francês)

⟨<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/cooperation-decentrali-see/>⟩

Bolsa de projetos de cooperação descentralizada (em francês):

⟨<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/cooperation-decentrali-see/>⟩

Banco de dados de projetos europeus, Fundos estruturais:

⟨<http://www.europe-en-france.gouv.fr/Cartographie-des-projets>⟩

Banco de dados de projetos de cooperação transnacional (Fundo Social Europeu França): ⟨www.annuaire-transnat.fr/⟩

Banco de Projetos, Inovação e Coesão Social: ⟨www.inmercociudades.org/web2010/proyectos.php?lang=ESP⟩

Cooperação internacional para o desenvolvimento

EuropeAid, União Europeia: ⟨<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1350579341536&do=publi.welcome&userlanguage=es>⟩

Agência Alemã para a Cooperação Internacional (GIZ): ⟨www.giz.de⟩

Fundação Friedrich-Ebert (Alemanha) ⟨www.fesur.org.uy⟩

Fundo para a Cooperação Descentralizada França/Argentina, Embaixada da França na Argentina: ⟨www.embafrancia-argentina.org⟩

⟨<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/enjeux-internationaux/cooperation-decentrali-see/appels-a-projets-et-fonds/apel-a-projets-franco-argentin/article/apel-a-projets-conjoint-2012>⟩

Agência Francesa de Desenvolvimento (AFC): ⟨www.afd.fr⟩

Fundo Mundial para o Desenvolvimento das Cidades (Fonds mondial pour le développement des villes - FMDV): ⟨www.fmdv.net⟩

Agência Espanhola de Cooperação para o Desenvolvimento (AECID): ⟨www.aecid.es/es⟩

Fundo Andaluz de Municípios para a Solidariedade Internacional (FAMSI), Espanha: ⟨www.andaluciasolidaria.org/⟩

Banco de doadores do BID: ⟨www.iadb.org⟩ / ⟨www.indexedonantesal.org⟩

Fundo Multilateral de Investimentos (FOMIN), BID: ⟨www5.iadb.org/mif⟩

Fundo de Doações para os Povos Indígenas, Banco Mundial: ⟨www.banco-mundial.org/temas/resenas/indigenas.htm⟩

CAF Banco de Desenvolvimento da América Latina: ⟨www.caf.com⟩

Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (ACDI): ⟨www.acdi-cida.gc.ca/accueil⟩

Agência Brasileira de Cooperação: ⟨www.abc.gov.br⟩

Agência Uruguaia de Cooperação Internacional (AUCI): ⟨www.auci.gub.uy⟩

Agência de Cooperação Internacional de Chile (AGCI): ⟨www.agci.cl⟩

www.mercociudades.org



UNIÃO EUROPEIA

racine

INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES
INEAL
DE L'AMÉRIQUE LATINE

L'OBSERVATOIRE DES CHANGEMENTS
EN AMÉRIQUE LATINE
LOCAL
Institut des Hautes Études de l'Amérique latine

Fundación
TIAU Taller de
Investigación y
Acción Urbana


Montevideo
de Todos