

MANUAL OPERACIONAL DA COOPERAÇÃO TRILATERAL BRASIL-ÁLEMANHA (CTBA)

BRAZILIAN-GERMAN
TRILATERAL COOPERATION
OPERATIONAL MANUAL

MANUAL DE OPERACIÓN DE
LA COOPERACIÓN TRILATERAL
BRASIL-ALEMANIA



MANUAL OPERACIONAL DA COOPERAÇÃO TRILATERAL BRASIL-ALEMANHA

Julho de 2015

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

MINISTRO DE RELAÇÕES EXTERIORES
Embaixador Mauro Vieira

SECRETÁRIO-GERAL
Embaixador Sérgio França Danese

**SUBSECRETÁRIO-GERAL DE COOPERAÇÃO
E PROMOÇÃO COMERCIAL**
Embaixador Hadil Fontes da Rocha Vianna

DIRETOR DA AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO
Embaixador Fernando José Marroni de Abreu

**DIRETOR-ADJUNTO DA AGÊNCIA BRASILEIRA DE
COOPERAÇÃO**
Ministro João Tabajara de Oliveira Júnior

ELABORAÇÃO

Ministério das Relações Exteriores
Agência Brasileira de Cooperação
Coordenação-Geral de Cooperação Técnica Bilateral
Juliana C. Fronzaglia
Wofsi Yuri G. de Souza

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
Programa Cooperação Triangular Brasil-Alemanha
Alice Guimarães
Lisa Hoch

TRADUÇÃO
Letícia Araújo Lopes
Marcos Targino Gambini
Nathalia Lessa Constancio

PROJETO GRÁFICO E CAPA
Masanori Ohashy
Idade da Pedra Produções Gráficas

DIAGRAMAÇÃO
Pedro Francisco Bezerra Tavares

AGRADECIMENTOS
Cláudia Camargos
Helena Vasconcelos
Ulrich Krammenschneider

AGRADECIMENTOS INSTITUCIONAIS

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
- SENATI (Peru)
Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI
(Peru)
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI
(Brasil)

Instituto Nacional de Normalização e Qualidade - INNOQ
(Moçambique)
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- INMETRO (Brasil)
Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (Brasil)
Instituto Nacional de Tecnologia (Brasil)
Physikalisch-Technische Bundesanstalt - PTB (Alemanha)

Instituto Nacional de Gestão de Calamidades - INGC
(Moçambique)
Instituto Nacional de Meteorologia - INAM (Moçambique)
Direcção Nacional de Águas / Administração Regional de
Águas do Centro - DNA/ARA-Centro (Moçambique)
Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação - INAHINA
(Moçambique)
Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do
Brasil - DHN (Brasil)
Instituto Nacional de Meteorologia - INMET (Brasil)
Agência Nacional de Águas - ANA (Brasil)
Instituto Agrônomo de Campinas - IAC (Brasil)
Universidade de São Paulo - USP (Brasil)
Deutscher Wetterdienst - DWD (Alemanha)

Índice

4 lista de abreviaturas

7 Introdução

7 histórico

8 características

8 natureza dos aportes

9 financiamento

12 Modus Operandi

12 demanda

13 negociação e formulação do projeto

15 execução

22 finalização

23 Conclusão

25 Anexos

Lista de Abreviaturas

AA	<i>Auswärtiges Amt</i> Ministério das Relações Exteriores da Alemanha
ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANA	Agência Nacional de Águas
ARA Centro	Administração Regional de Águas do Centro de Moçambique
APCI	<i>Agencia Peruana de Cooperación Internacional</i> Agência Peruana de Cooperação Internacional
BMZ	<i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha
CCC	Comitê de Coordenação Conjunta
CENOE	Centro Nacional Operativo de Emergência de Moçambique
CIM	<i>Centrum für Internationale Migration und Entwicklung</i> Centro para a Imigração e o Desenvolvimento Internacional da Alemanha
CTA	<i>Centro de Tecnologías Ambientales</i> Centro de Tecnologias Ambientais de Peru
CTBA	Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha
DED	<i>Deutscher Entwicklungsdienst</i> Serviço de Desenvolvimento da Alemanha
DHN	Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do Brasil
DNA	Direção Nacional de Águas de Moçambique
DWD	<i>Deutscher Wetterdienst</i> Serviço Alemão de Meteorologia
FHS Köln	<i>Fachhochschule Köln</i> Universidade de Ciências Aplicadas de Colônia (Alemanha)
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</i> Agência Alemã de Cooperação Internacional
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH</i> Agência Alemã de Cooperação Técnica
HDP	Processo de Diálogo de Heiligendamm
IAC	Instituto Agrônomo de Campinas

INAHINA	Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação de Moçambique
INAM	Instituto Nacional de Meteorologia de Moçambique
INGC	Instituto Nacional de Gestão de Calamidades de Moçambique
INMET	Instituto Nacional de Meteorologia
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INNOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
InWEnt	<i>Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH</i> Instituição para a Formação de Capacidades da Alemanha
KfW	<i>KfW Entwicklungsbank</i> KfW Banco de Desenvolvimento da Alemanha
M&A	Monitoramento e Avaliação
MDL	Mecanismo de Desenvolvimento Limpo
ME	Memorando de Entendimento
MRE	Ministério das Relações Exteriores
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONU	Organização das Nações Unidas
PCT	Projeto de Cooperação Técnica
POA	Plano Operacional Anual
PTB	<i>Physikalisch-Technische Bundesanstalt</i> Instituto Nacional de Metrologia da Alemanha
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENATI	<i>Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial</i> Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Peru
SGEC	Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial do MRE
UE	Unidade de Execução
UG	Unidade de Gestão
USP	Universidade de São Paulo

Introdução

Este manual tem como objetivo consolidar práticas de gestão aplicadas nos projetos de cooperação técnica trilateral, os quais são realizados conjuntamente pelos governos do Brasil e da Alemanha em favor de terceiros países em desenvolvimento.

A elaboração desse manual é o ápice de um processo de aprendizagem e amadurecimento do trabalho conjunto da Agência Brasileira de Cooperação - ABC e da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* na Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha (CTBA). Seu conteúdo foi formulado pelas equipes diretamente envolvidas na gestão dos projetos e reflete a experiência acumulada e lições aprendidas ao longo de sua parceria.

Neste contexto, este manual tem os seguintes objetivos:

- facilitar a implementação dos projetos;
- orientar as instituições interessadas em se engajar na CTBA;
- promover a transparência sobre a operacionalização da CTBA;
- servir de referência para o aprimoramento das práticas de cooperação trilateral; e
- de forma mais ampla, contribuir para disseminar os aprendizados, a fim de promover o melhor entendimento da cooperação trilateral e promover o amadurecimento dessa modalidade de cooperação.

O manual está estruturado em três capítulos: Introdução, *Modus Operandi* e Conclusão.

Histórico da Cooperação Trilateral Brasil e Alemanha

O estabelecimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano 2000 intensificou a aproximação entre atores da cooperação internacional em prol de objetivos comuns, com vistas à promoção de melhores condições de vida para a população mundial e a superação dos desafios globais. Ao mesmo tempo, a arquitetura da cooperação para o desenvolvimento já sofria transformações, principalmente no que tange à emergência de novos atores, temas e modalidades de cooperação.

A Cooperação Trilateral surge neste contexto, como resposta à necessidade de experimentar formas de cooperação complementares à cooperação técnica bilateral, fortalecendo as relações de parceria entre países com distintos níveis de desenvolvimento.

Tendo em vista que Brasil e Alemanha compartilham uma visão do desenvolvimento orientada por princípios de progresso, inclusão social, sustentabilidade ambiental, paz e estabilidade sucedeu-se oportunamente uma aproximação estratégica a partir de 2005, por ocasião das Negociações Intergovernamentais entre os dois países. Nesse momento, pela primeira vez, Brasil e Alemanha sinalizaram o interesse em realizar iniciativas trilaterais.

Em seguimento à evolução de discussões conceituais sobre esta modalidade de cooperação e após o exame de algumas possibilidades específicas de projetos, em 2008, as agências negociaram com o governo de Moçambique a realização de um projeto piloto trilateral na área de metrologia no marco de um Programa de Cooperação Triangular Brasil-Alemanha acordado entre os países. Desde então, outros projetos trilaterais foram iniciados em países na África lusófona e América Latina.

Em 2010, o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Alemanha celebraram o Memorando de Entendimento para a Realização de Atividades de Cooperação com Terceiros Países (ME), pelo qual foram estabelecidos os princípios e critérios dessa modalidade (Anexo 1). Em 2012 iniciou-se uma nova fase do Programa Trilateral, com o objetivo de alcançar impactos diretos nos terceiros países e de consolidar a modalidade com a padronização dos processos e instrumentos dessa cooperação, o que culminou com a elaboração deste manual.

Para exemplos de projetos trilaterais teuto-brasileiros, veja Anexo 2.

Características da CTBA

A cooperação técnica trilateral realizada conjuntamente pelos Governos do Brasil e da Alemanha em benefício de terceiros países se caracteriza por compartilhar os seguintes princípios:

- apropriação do processo geral por parte do terceiro país, com ênfase no reconhecimento da experiência e conhecimentos locais;
- execução conjunta (planejamento, implementação, monitoramento e avaliação) pelas três partes e busca de horizontalidade nas relações;
- gestão orientada por resultados;
- orientação pela demanda manifestada pelo país interessado, garantindo o alinhamento com os objetivos e sistemas daquele país;

A combinação de aportes técnicos complementares e a aplicação de conhecimentos e experiências específicos dos três países envolvidos são pré-requisitos para a execução conjunta de projetos de cooperação técnica trilateral por Brasil e Alemanha. Ademais, esta cooperação é fruto de uma demanda originada no próprio terceiro país e/ou, de uma oportunidade de complementação identificada no âmbito da cooperação bilateral executada pelo Brasil ou pela Alemanha junto ao terceiro país.

Natureza dos aportes na CTBA

A cooperação técnica trilateral Brasil-Alemanha materializa-se através de:

- consultoria técnica de especialistas em curto, médio e longo prazos;
- apoio à gestão de redes e de conhecimento;
- missões de estudo, artigos, debates, pesquisa e seminários;
- treinamento de especialistas dos países beneficiários in loco, na Alemanha ou no Brasil;
- doação de equipamentos e bens; e
- apoio à criação de infraestrutura.

Essa cooperação não inclui a transferência de recursos financeiros às instituições beneficiadas no terceiro país, tampouco entre Brasil e Alemanha.

A combinação de aportes técnicos complementares depende da necessidade de cada projeto, do conhecimento e capacidades disponibilizados por cada parceiro envolvido, incluindo pelo terceiro país. Ela pode ser materializada através da execução conjunta ou separada de atividades em um ou mais componentes do projeto. Finalmente, considera-se que a com-

plementaridade do aporte técnico deve ocorrer no tema específico do projeto. Na gestão do projeto trilateral são usados instrumentos elaborados em conjunto pelos três parceiros.

Financiamento

Pelo lado brasileiro, os projetos são financiados através do orçamento da ABC e das horas técnicas dedicadas pelos profissionais das instituições governamentais brasileiras responsáveis pelo aporte do conhecimento técnico. Ainda não são contabilizados os custos de administração nem aqueles referentes à equipe responsável pela gestão dos projetos. O orçamento para cooperação técnica brasileira não depende de alocação específica por áreas geográficas ou temáticas, ou por tipo de cooperação com o país parceiro.

Do lado alemão, os projetos são financiados, preferencialmente, a partir de um Fundo Regional do Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento, BMZ) para projetos trilaterais com a América Latina e o Caribe. O Fundo Regional permite um aporte de até 300 mil euros da parte alemã por projeto aprovado. O financiamento pode também ser complementado pelos programas e projetos bilaterais da Alemanha com terceiros países e/ou pelo Programa de Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha. O cálculo do financiamento inclui custos de administração e aqueles referentes às equipes responsáveis pela gestão dos projetos.

Brasil e Alemanha financiam seus respectivos aportes técnicos nos projetos trilaterais. Na medida do possível, busca-se uma equivalência no valor dos montantes a serem despendidos por ambos em cada projeto, sendo que o aporte de cada parceiro deve ficar entre 30% e 70%.

A contrapartida das instituições beneficiárias dos terceiros países poderá se concretizar, por exemplo, através da disponibilização de equipe dedicada à execução gerencial e técnica de todo o ciclo do projeto, da coordenação com atores nacionais, equipamentos e infraestrutura e apoio logístico à execução das atividades previstas no projeto.

Atores e papéis

BRASIL

Agência Brasileira de Cooperação

A ABC é um departamento da Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial (SGEC) do Ministério das Relações Exteriores do Brasil (MRE) e tem como atribuição negociar, coordenar, implementar e acompanhar os programas e projetos brasileiros de cooperação técnica executados com base nos acordos firmados pelo Brasil com outros países e organismos internacionais.

No âmbito da CTBA, a ABC é responsável pela manutenção do diálogo político entre os governos e seus respectivos órgãos e instituições; pelo recebimento das demandas e negociação dos projetos; pela identificação das instituições executoras brasileiras que detenham o expertise necessário e pela coordenação de sua atuação no projeto; pelo financiamento, juntamente com as instituições executoras, do aporte do lado brasileiro; e pela gestão da cooperação brasileira no projeto.

ALEMANHA

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

O BMZ é o Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha. O BMZ tem como mandato formular, em comum acordo com o Auswärtiges Amt (Ministério das Relações Exteriores da Alemanha, AA), as diretrizes e estratégias que servem de base para a definição da forma e abrangência da cooperação técnica internacional. Os arranjos necessários para a prestação da cooperação se dão através de acordos bilaterais entre a Alemanha e os países parceiros e definem objetivo, duração, forma e volume do aporte alemão. Para executar estes acordos, o BMZ comissiona organizações executoras - no caso do Programa de Cooperação Trilateral, a GIZ - e monitora os resultados advindos de seu trabalho.

O BMZ tem como instrumento de promoção de projetos trilaterais com países da América Latina e Caribe um Fundo Regional. O aporte alemão aos projetos do Fundo depende de aprovação direta do BMZ.

TERCEIRO PAÍS

Agência de cooperação e chancelaria do terceiro país

A ABC e a GIZ respeitam o arranjo institucional local quanto à responsabilidade pela interlocução nos níveis político e de coordenação dos projetos no terceiro país. Em geral, os projetos são negociados e geridos diretamente pelas instituições participantes no terceiro país. Considera-se importante, contudo, que haja um acompanhamento pela chancelaria ou agência de cooperação local, de todo ciclo de projeto, e da negociação de instrumentos de formalização entre os governos favorecendo a apropriação pelo terceiro país.

Além disso, a supervisão ou acompanhamento do projeto trilateral pelo ministério ou órgão do governo central do terceiro país responsável pela política nacional naquele tema contribuirá para um maior alinhamento com as políticas nacionais, o aumento de escala dos resultados e impactos do projeto na estrutura de governo, bem como uma maior visibilidade do projeto.

Instituições executoras do terceiro país

Geralmente, as instituições executoras dos terceiros países são as proponentes da cooperação, atuando subsequentemente como líderes do projeto. Estas instituições são responsáveis pela coordenação geral e pelo monitoramento dos avanços e impactos com o objetivo de garantir um uso efetivo, eficiente e sustentável das contribuições. Também sob a responsabilidade das instituições executoras dos terceiros países estão a articulação com as instituições co-executoras locais e contrapartes brasileira e alemã, a comunicação de mudanças no perfil de prioridades da cooperação, a coordenação da equipe gerencial e técnica do projeto.

Instituições executoras brasileiras

Instituições brasileiras especializadas ou responsáveis pelas políticas públicas setoriais que contribuem para a fase de desenho do projeto e executam atividades técnicas pelo lado brasileiro por meio da atuação de seus especialistas, sob coordenação da ABC.

Embaixadas do Brasil nos terceiros países

As Embaixadas do Brasil no exterior recebem oficialmente as demandas dos terceiros países pela CTBA.

Sob coordenação da ABC, as Embaixadas acompanham a negociação, planejamento e a execução dos projetos de cooperação técnica e apoiam a interlocução da ABC com o governo e com as instituições executoras locais bem como com o escritório da GIZ local e/ou a Embaixada da Alemanha no terceiro país conforme necessário.

Embaixadas da Alemanha no Brasil e nos terceiros países

As Embaixadas da Alemanha nos terceiros países recebem as demandas e propostas de projetos trilaterais para o Fundo Regional. A Embaixada da Alemanha no Brasil recebe uma confirmação por parte da ABC da participação brasileira nas propostas de projetos a serem encaminhados ao Fundo. Ambas as Embaixadas subsidiam o BMZ para a tomada de decisão sobre a aprovação da participação alemã nas propostas apresentadas e acompanham a execução dos projetos aprovados.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

A GIZ é uma empresa do Governo Federal Alemão que implementa programas e projetos de Cooperação Internacional por encargo do Governo Alemão. No caso da Cooperação Trilateral Brasil Alemanha, o BMZ encarrega à GIZ a elaboração e execução do Programa Trilateral. Mais especificamente, no âmbito da CTBA, a GIZ é responsável por coordenar a cooperação técnica do lado alemão, garantindo a provisão das contribuições previstas nos Projetos de Cooperação Técnica (PCT) e nos planos operacionais. É também papel da GIZ identificar, articular, acompanhar e dar suporte necessário aos órgãos e atores envolvidos na execução da contribuição alemã aos projetos, incluindo universidades, outras instituições executoras da cooperação alemã, centros tecnológicos, etc...

Demanda

Formulação/Negociação

Execução

Finalização

Origem e
apresentação

Análise e
aprovação

Preparação

Nivelamento

Projeto

+ Monitoramento

+ Avaliação final



Modus Operandi



Demanda

Origem e apresentação

A demanda pela Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha se origina diretamente no terceiro país e é endereçada aos governos de Brasil e Alemanha separada ou simultaneamente. Caso seja fruto do interesse de complementação de uma cooperação bilateral do Brasil ou da Alemanha já em andamento junto ao terceiro país, a demanda também poderá ser apresentada pelo país já engajado na cooperação bilateral.

O governo do país interessado deverá manifestar seu interesse oficialmente à Embaixada do Brasil ou à Embaixada da Alemanha no terceiro país, à GIZ local ou, ainda, à própria ABC no Brasil, através da embaixada do respectivo país. Para facilitar o encaminhamento e análise de propostas, a manifestação de interesse deve ser realizada por meio do Formulário da Cooperação Trilateral (Anexo 3).

Análise e aprovação da demanda

As demandas recebidas são conjuntamente analisadas e selecionadas pela GIZ e ABC semestralmente e são consideradas conforme as prioridades estabelecidas no Programa CTBA:

- países africanos de língua portuguesa e países da América Latina de menor desenvolvimento relativo;
- capacidade de atendimento da demanda (aporte técnico e disponibilidade financeira);
- complementaridade entre os aportes técnicos brasileiro e alemão;
- potencial de sinergia com projetos realizados bilateralmente pela ABC ou GIZ em parceria com terceiros países; e
- equilíbrio proporcional entre os aportes de ambos os países.

Para o aporte do Fundo Regional a proposta é ainda encaminhada à Embaixada Alemã no terceiro país. Concomitantemente, a ABC envia uma comunicação confirmando sua participação no projeto à Embaixada Alemã no Brasil. O BMZ então decide sobre a aprovação da participação do lado alemão no projeto proposto.

O resultado do processo de análise e seleção será comunicado formalmente às instituições proponentes e à agência de cooperação/chancelaria do terceiro país por meio de uma carta-resposta emitida conjuntamente pela ABC e GIZ e comunicada ao destinatário através do mesmo canal pelo qual a demanda foi apresentada. A carta-resposta conterá informações sobre os seguintes itens:

- apreciação sobre a possibilidade de atendimento da demanda;
- no caso de aprovação, o provável montante da cooperação vislumbrada; e
- instituições coordenadoras dos lados brasileiro e alemão e respectivos interlocutores.

Como não há no direito internacional uma base legal específica para execução de projetos trilaterais, a cooperação trilateral é respaldada pelos acordos bilaterais que cada um dos

parceiros prestadores de cooperação tem com o país onde a cooperação acontece. Por este motivo, é nessa etapa que a ABC verificará a existência de acordo básico de cooperação vigente entre o Brasil e o país proponente; e o lado alemão verificará se a demanda está alinhada com as áreas prioritárias da cooperação técnica bilateral negociadas com o Governo do país demandante.



Negociação e formulação do projeto

Após a seleção pela ABC e GIZ, inicia-se a fase de negociação e formulação do projeto de cooperação técnica. A negociação do projeto acontece de forma concomitante à sua formulação: à medida que os objetivos e necessidades são identificados, confirma-se a possibilidade de aporte técnico de cada uma das partes, evitando-se sobreposição.

Recomenda-se incluir nessa fase:

Preparação para atuação conjunta (alinhamento interno)

Esta etapa tem como objetivo preparar a equipe de coordenação e gestão do futuro projeto – bem como, principalmente, as equipes técnicas dos lados brasileiro e alemão – para colaborar com o projeto no contexto da CTBA. A preparação envolve orientação e instrução sobre conceitos, princípios, arcabouço legal, contexto político e estratégico, e práticas e procedimentos de gestão dos projetos. Ao passo que a ABC é responsável pelo diálogo e articulação com as instituições executoras técnicas brasileiras, a GIZ se encarrega do diálogo e articulação junto a seus próprios profissionais, outras instituições e consultores.

Sempre que possível, é recomendada a realização, em seguida, de um alinhamento entre as equipes brasileira e alemã antes de incluir o terceiro país, com vistas à promover maior harmonia entre as equipes. Este alinhamento pode ser realizado através de teleconferência ou pessoalmente por meio de uma ou mais reuniões, conforme necessário.

Nivelamento sobre o funcionamento da CTBA (alinhamento entre os três parceiros)

Esta etapa tem como objetivo nivelar informações e o entendimento entre as instituições demandantes do terceiro país, as instituições e profissionais encarregados pela execução técnica e a equipe das instituições coordenadoras dos três países no que se refere a:

- natureza da CTBA;
- marcos político, institucional, legal e programático;
- conceitos e princípios da cooperação trilateral;
- arranjos institucionais;
- papéis dos diferentes atores ao longo do ciclo do projeto;
- práticas e procedimentos (especialmente gestão de projetos, fluxo de comunicação e sua relação com a construção de confiança e respeito mútuos).

Neste ponto se discute como as três partes trabalharão conjuntamente. O nivelamento é coordenado conjuntamente pela ABC e GIZ, e pode ser realizado como parte de uma missão de levantamento de informações ou no início da formulação do projeto.

Esta etapa é especialmente importante porque as cooperações brasileira e alemã atuam sob diferentes sistemas e normas. Por exemplo, após a definição de objetivos, resultados e indi-

cadores, a cooperação brasileira planeja todas as atividades que serão realizadas no decorrer do projeto; já a cooperação alemã detalha as atividades numa base anual. O nivelamento das informações serve para que todos conheçam os sistemas em execução e para que se harmonizem procedimentos no âmbito do projeto em questão.

Como o objetivo é que os três parceiros executem conjuntamente todas as etapas do ciclo de projeto, as suas práticas de gestão são discutidas e acordadas pelas partes envolvidas e revistas conforme necessário ao longo da sua execução. Ademais, com vistas à apropriação das metodologias pelo terceiro país e à promoção do trabalho conjunto e horizontal, os parceiros optam por não adotar unilateralmente suas próprias metodologias de gestão.

Levantamento de informações e preparação do projeto

Embora o levantamento de informações e a preparação do projeto sejam normalmente realizados durante uma missão conjunta ao país demandante, poderão também ter início antes desta missão por meio de troca de documentos por e-mail (como questionários de cunho técnico), conferências pela internet ou videoconferências ou, ainda, contatos telefônicos.

Essa etapa almeja:

- aprofundar o entendimento sobre a demanda por meio do levantamento e análise de informações pertinentes à realidade local, às condições técnicas, às necessidades de desenvolvimento de capacidades e ao fortalecimento da instituição demandante;
- identificar ou confirmar instituições executoras e grupos de interesse do país demandante que devem ser envolvidos no processo de formulação do projeto e/ ou em suas atividades, por exemplo através de um mapeamento de atores;
- verificar sinergias entre os aportes técnicos de Brasil e Alemanha;
- articular institucionalmente os atores envolvidos;
- realizar uma análise dos aspectos de gênero que podem estar envolvidos;
- adaptar e validar a estrutura do documento de projeto;
- estabelecer o marco lógico do projeto;
- identificar riscos para o alcance dos objetivos;
- estruturar a gestão do futuro projeto;
- estabelecer o sistema de comunicação do futuro projeto; e
- formular o Plano Operacional Anual (POA) para o primeiro ano.

Caso o nivelamento sobre o funcionamento da CTBA entre os três parceiros não tenha sido feito anteriormente, recomenda-se incluí-lo entre as tarefas da missão.

A missão é planejada conjuntamente pelos três parceiros. Os pontos focais para o diálogo são a ABC, a GIZ e a instituição proponente do terceiro país e quando o arranjo local permitir a agência de cooperação/chancelaria do terceiro país. A ABC e a GIZ são responsáveis pela articulação com suas respectivas equipes técnicas; e a instituição proponente é responsável pela articulação com sua equipe técnica, as eventuais instituições co-executoras e entidades interessadas (*stakeholders*) no terceiro país.

O programa da missão costuma prever reuniões com a direção e o corpo técnico das instituições interessadas no terceiro país, visitas ao ente coordenador da cooperação no terceiro país, visitas de campo, visitas a instalações e verificação de equipamentos, dentre outros itens relevantes ao projeto.

Como resultado do diálogo realizado até este momento, as partes estabelecem uma divisão de trabalho para a redação do Documento de Projeto (PCT). Caso uma oficina tenha sido realizada para formulação do projeto, os resultados das discussões da oficina poderão ser consolidados em um produto que servirá de base para o texto do Documento. O PCT costuma ser revisado, concluído e aprovado à distância, por meio de contatos por email, telefone e videoconferências. Uma vez aprovado entre as partes, o Documento de Projeto é assinado pela instituição proponente do terceiro país, suas instituições co-executoras, e eventualmente outra instância governamental pertinente do terceiro país (como a agência de cooperação, chancelaria ou ministério setorial, por exemplo), ABC, instituições executoras brasileiras, e a GIZ.

A CTBA passou a utilizar um modelo de PCT como referência (Anexo 4). Tal modelo é adaptado caso a caso mediante diálogo com o terceiro país e as especificidades de cada projeto

Recomenda-se que os Documentos de Projeto contemplem tanto quanto possível:

- instituições envolvidas, definição de papéis e atribuição de responsabilidades;
- indicação clara dos aportes técnicos das três partes;
- marco lógico básico;
- riscos ao alcance dos objetivos;
- estrutura de gestão projeto;
- sistema de comunicação do projeto;
- formulação do POA do primeiro ano;
- orçamento de cada parte no mesmo nível de detalhamento e modelo da prestação de contas entre os parceiros.

Para o lado brasileiro o projeto será formalizado entre o governo do Brasil e do terceiro país por meio de um ajuste complementar ao acordo básico de cooperação técnica em vigor entre ambos. O ajuste complementar define como a cooperação prevista no acordo será implementada em termos concretos. O ajuste contém: o objetivo do projeto, instituições coordenadoras e executoras, natureza e áreas de especialidade da cooperação, como se dará o planejamento e respectivos aportes. A instituição encarregada de celebrar o ajuste complementar é o Ministério das Relações Exteriores.



Execução

Com o Documento de Projeto em mãos, a equipe ou Unidade de Execução (UE) inicia a execução das atividades previstas no POA do projeto e põe em prática os mecanismos para seu gerenciamento. É no início da execução que a equipe realmente vai se formar e definir sua maneira de trabalhar. Nos projetos em que haja assessores alemães ou brasileiros em tempo integral, estes funcionarão como assessores das instituições executoras dos projetos nos terceiros países, concentrando-se em seu papel de assessoria com o objetivo de evitar sobreposição de papéis com a equipe local das instituições executoras. Nos projetos em que os aportes se deem por meio de visitas ou missões técnicas, os técnicos realizam suas atividades conforme o POA e poderão eventualmente ser chamados a contribuir nas reuniões da Unidade de Gestão (UG).

A execução é a fase em que se testará na realidade se os princípios, acordos de gestão e atividades planejados se concretizarão conforme planejados. Como os desafios para que isso aconteça são grandes, uma série de recomendações para esta fase foi elaborada com base

na execução dos projetos trilaterais que envolvem Brasil e Alemanha. As principais recomendações se relacionam com os seguintes aspectos: Estrutura de Gestão; Monitoramento e Avaliação; Fluxos de Comunicação; e Gestão de Conflitos.

Estrutura de gestão

Recomenda-se definir uma estrutura de gestão do projeto em função da natureza e níveis de atuação das instituições e indivíduos. A estrutura de gestão busca garantir clareza no fluxo de trabalho tanto gerencial quanto técnico, de diálogo, divisão de trabalho e assunção de responsabilidades, transparência, e estabelecimento de foros específicos para resolução de desafios encontrados ao longo do projeto. A seguir se descreve uma estrutura de gestão de projeto de referência para a CTBA, que contempla as especificidades dos arranjos institucionais brasileiro e alemão.

A Estrutura de gestão da CTBA compreende três níveis:

Comitê de Coordenação Conjunta (CCC)

O CCC é composto por representantes e respectivos suplentes do terceiro país, da ABC e da GIZ designados no nível de direção ou coordenação na instituição. Sua principal atribuição é a tomada de decisões estratégicas do projeto e, neste âmbito, tem as seguintes responsabilidades específicas:

- orientação estratégica do projeto trilateral;
- definição e aprovação do orçamento;
- discussão, apreciação e aprovação dos POAs preparados pela Unidade de Gestão com o apoio da Unidade de Execução, incluindo aprovação de eventuais mudanças nestes;
- revisão e apreciação de relatórios periódicos de avanços do projeto;
- prestação de contas anual;
- aprovação da metodologia de monitoramento e de termos de referência para avaliação externa do Projeto;
- revisão e apreciação dos relatórios das avaliações anuais e no final do projeto; e
- apoio institucional para as missões internacionais no âmbito do projeto e de sua articulação política e institucional.

A Unidade de Gestão (UG)

A Unidade de Gestão é composta por um representante da instituição executora do terceiro país, um analista de projetos da ABC e um assessor técnico ou consultor da cooperação alemã. Sob a coordenação geral da instituição executora do terceiro país, a UG realiza a coordenação sistemática e contínua do projeto. As reuniões da UG são realizadas a cada três ou seis meses, podendo ser presenciais ou através de videoconferência. Suas principais atribuições são as seguintes:

- coordenar a execução do projeto, efetuando os ajustes quando necessários;
- efetuar as articulações e mobilizações necessárias junto às demais instituições de seus respectivos países na unidade de execução;
- viabilizar os recursos técnicos garantidos;

- atuar como principal interlocutor junto às contrapartes, no âmbito de suas atribuições;
- coordenar o monitoramento do projeto;
- informar periodicamente o CCC sobre o avanço do Projeto
- elaborar o POA em conjunto com a UE.

Unidade de Execução (UE)

A Unidade de Execução é composta por técnicos da instituição executora do terceiro país envolvidos na execução das atividades descritas no POA, técnicos das instituições executoras brasileiras e assessores técnicos ou consultores da cooperação alemã. A UE tem as seguintes responsabilidades:

- elaborar o diagnóstico do projeto;
- elaborar o planejamento do projeto e os POAs sob coordenação da UG;
- executar as atividades previstas nos POAs, propondo ajustes à UG quando necessários;
- contribuir para o monitoramento e avaliação do projeto; e
- prestar informações e dados técnicos a UG conforme necessários.

Um dos instrumentos usados para promover a maior apropriação do terceiro país dos processos decisórios dos projetos é a definição da instituição a ser fortalecida no terceiro país como coordenadora das instâncias da estrutura de gestão. Cabe a estas a definição da agenda das reuniões e a sistematização dos resultados e acordos delas resultantes. Não obstante, quando demandado, parceiros do projeto podem oferecer algum tipo de apoio, tais como moderação ou relatoria da reunião.

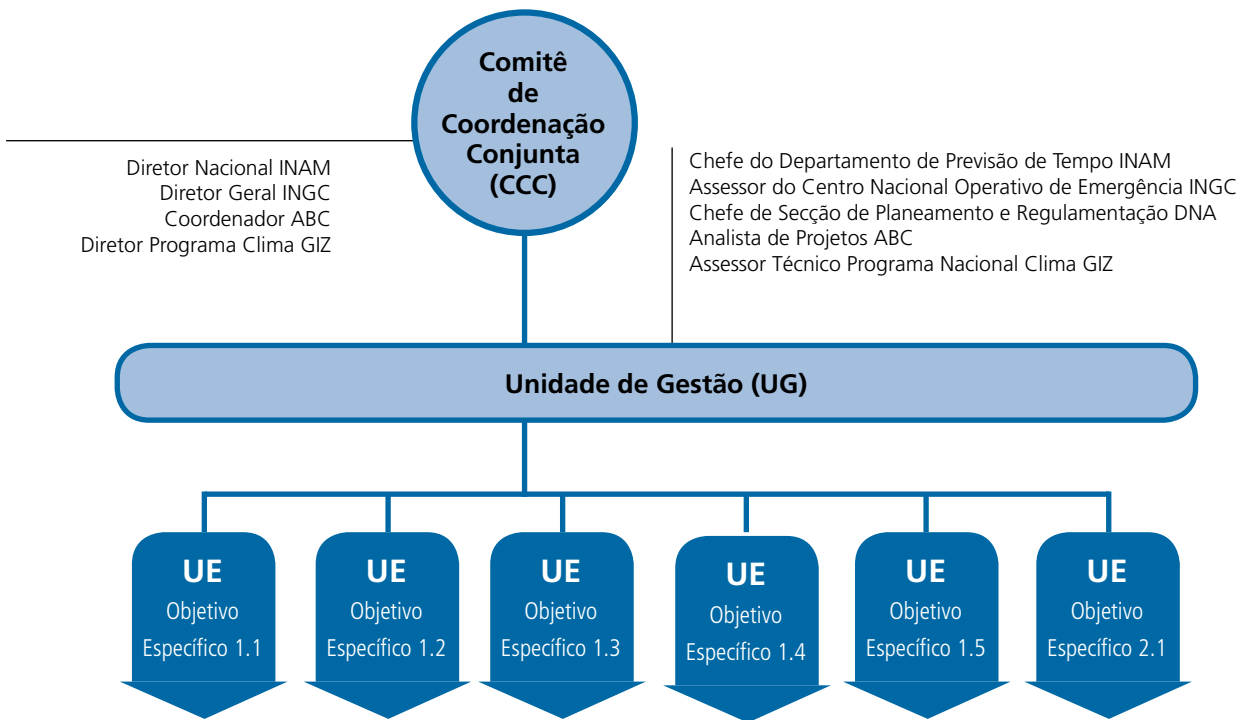
A dinâmica das reuniões ocorre da seguinte maneira: cerca de um mês antes de cada reunião a instituição do terceiro país encaminha uma agenda por correio eletrônico para os demais membros daquela instância. A agenda é discutida e consensuada entre os três parceiros do projeto por correio eletrônico.

Posteriormente, durante as reuniões da UG e do CCC, a instituição coordenadora destas instâncias (instituição solicitante do terceiro país) redigirá um resumo das deliberações que será assinado por todos os integrantes daquelas instâncias.

Com o decorrer da execução do projeto, sempre são necessários ajustes na condução, nos POAs e mesmo nos orçamentos planejados. A frequência dos encontros da UG e do CCC deve ser tal que a maioria desses ajustes possa ser acordada pelas três partes durante as reuniões. Quando as mudanças são de natureza operacional, a própria UE tem autonomia para fazer os acordos necessários. Ajustes de caráter técnico, por sua vez, devem ser realizados quando das reuniões da UG; e mudanças estratégicas deverão ser discutidas no âmbito do CCC.

Se houver necessidade de que uma destas instâncias se reúna extraordinariamente, a reunião deverá ser solicitada com antecedência; e assuntos urgentes podem ser resolvidos por meio eletrônico, sempre informando a todos os membros constituintes da instância em questão.

Exemplo da estrutura de gestão do Projeto “Fortalecimento da Gestão de Riscos de Calamidades”



INAM	Meteorologista – Área de Observação	Meteorologista – Área de Previsão do Tempo	Meteorologista – Área de Previsão do Tempo		Meteorologista – Área de Previsão do Tempo	
INGC	Oficial de Informação do CENOE	Oficial de Informação do CENOE	Oficial de Informação do CENOE	Oficial de Informação do CENOE		Oficial de Coope- ração
ARA Centro				Dir. Técnico Auxílio Hidrométrico		
INAHINA			Chefe do Departa- mento de Marés e Correntes			
INMET	Coordenador-Geral de Modelagem Numérica	Coordenador-Geral de Modelagem Numérica	Coordenador-Geral de Modelagem Numérica		Coordenador-Geral de Modelagem Numérica	
ANA				Especialista em Recursos Hídricos da Superin- tendência de Usos Múltiplos e Eventos Críticos		
Marinha	Capitão de Fragata da Divisão de Le- gislação e Assuntos Jurídicos		Capitão de Fragata da Divisão de Le- gislação e Assuntos Jurídicos			
IAC	Coordenador do Centro Integrado de Informações Agro- metereológicas		Coordenador do Centro Integrado de Informações Agro- metereológicas			
USP	Professor Doutor Departamento de Ci- ências Atmosféricas					
GIZ	Ass. Técnico atuação regional		Ass. Técnico atuação regional	Ass. Técnico atuação regional		Ass. Técnico atuação regional
FHS Koln	Professor Doutor de Análises de Sistemas de Recursos Hídricos	Professor Doutor de Análises de Sistemas de Recursos Hídricos	Professor Doutor de Análises de Sistemas de Recursos Hídricos		Professor Doutor de Análises de Sistemas de Recursos Hídricos	

Monitoramento e avaliação

As atividades de Monitoramento e Avaliação (M&A) constantes dos projetos de cooperação trilateral são sempre executadas pelas três partes envolvidas. Além de permitir a aprendizagem interna, fornecem também informações relevantes e transparentes a todos os parceiros dos projetos.

Monitoramento financeiro:

O monitoramento dos gastos é feito separadamente pelos parceiros, conforme as regras internas de cada instituição uma vez ao ano, quando as instituições apresentam suas respectivas prestações de contas no âmbito do encontro de balanço anual do CCC. Para que haja transparência, os gastos de cada parte devem ser de conhecimento de todas as outras. O modelo da prestação de contas deve ser pactuado no início do projeto.

Monitoramento de atividades:

O monitoramento de atividades é executado pela UG com o apoio da UE. No decorrer do ano, a UG se reúne aproximadamente a cada três meses para avaliar a execução das atividades do período anterior e, se necessário, ajustar o planejamento das atividades para os meses subsequentes. Os principais acordos da UG são encaminhados ao CCC e, muitas vezes, indicam problemas cuja resolução depende de um posicionamento do CCC. Anualmente e com o apoio da UE, a UG elabora o planejamento operacional anual e o submete à aprovação do CCC.

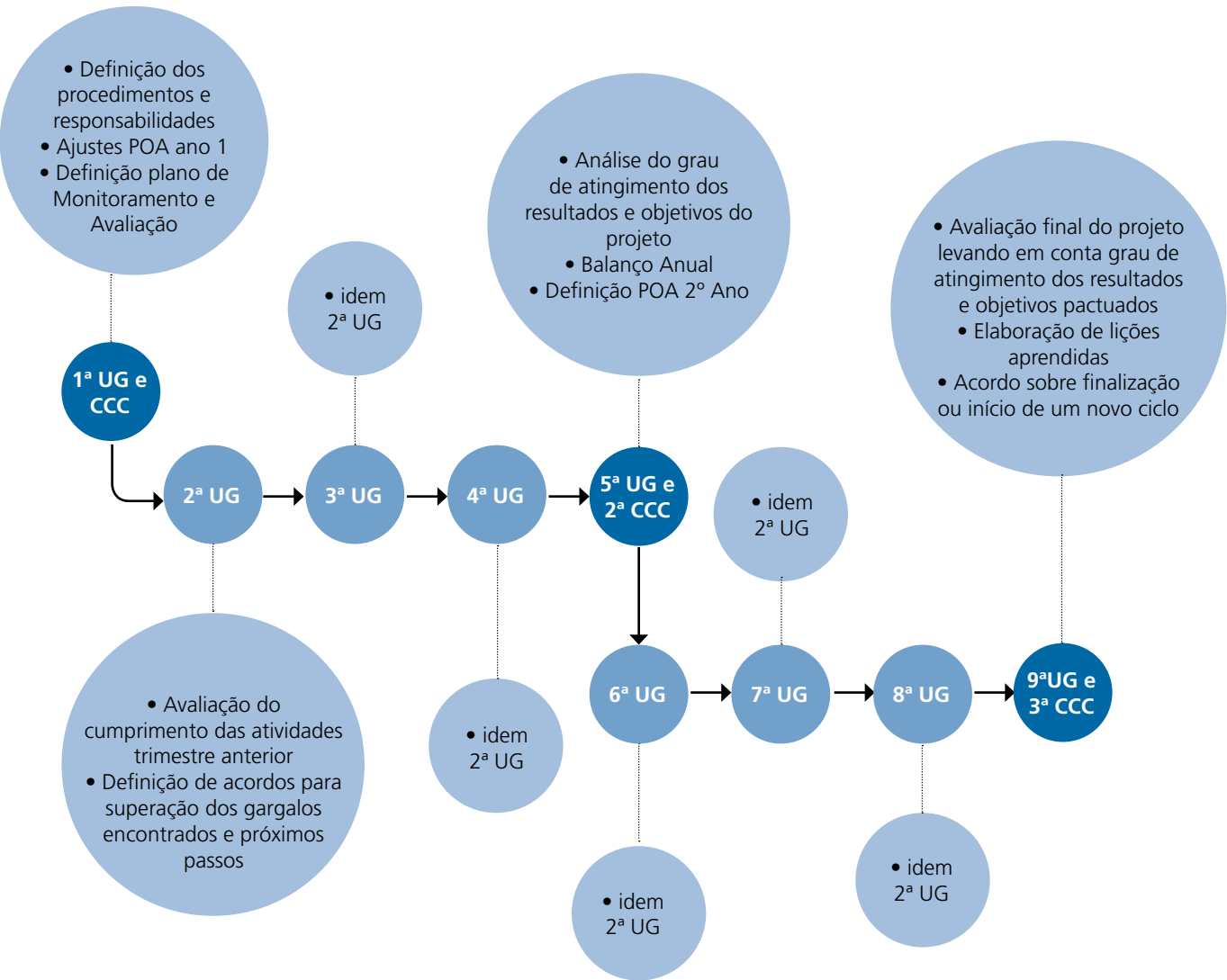
Monitoramento e avaliação de resultados e impactos:

O monitoramento e a avaliação de resultados e impactos ocorrem anual ou semestralmente conforme definidos no sistema de monitoramento de cada projeto. Nessa ocasião, a UG, a partir das informações sistematizadas pela UE, faz um balanço da execução do projeto e avalia seu andamento com base nos indicadores de alcance dos objetivos e dos resultados definidos no PCT ou, ainda, no plano de monitoramento do projeto. A avaliação é então apresentada ao CCC, que a discutirá e poderá modificá-la ou aprová-la.

Trata-se de um momento importante, no qual é possível rever o projeto em sua integridade, medir o grau de alcance dos seus objetivos e, se necessário, ajustar ou corrigir os rumos do projeto.

O Anexo 5 traz, como exemplo, a matriz de Monitoramento do Projeto Centro de Tecnologias Ambientais (CTA) com os indicadores de objetivo geral e objetivos específicos avaliados no segundo ano de execução do projeto.

Exemplo de ciclo básico de monitoramento em um projeto com duração de dois anos:



Avaliação externa:

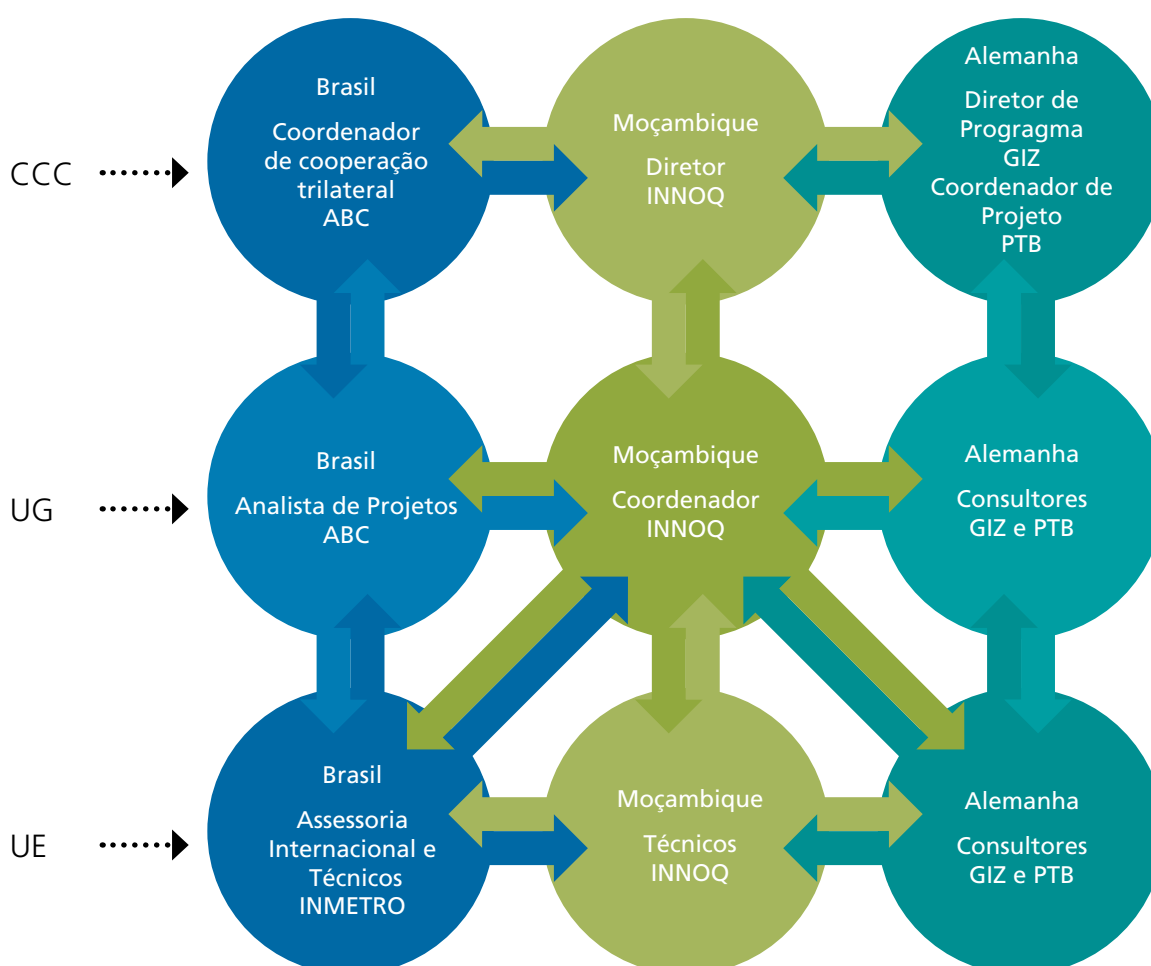
Além das atividades de monitoramento e avaliação realizadas pelas equipes técnicas e de coordenação dos projetos, alguns projetos prevêem a realização de uma avaliação externa intermediária e/ou final. Os termos de referência para a contratação destas avaliações são acordados com todos os parceiros do projeto.

Como projetos trilaterais envolvem um grande número de instituições em três países diferentes, a coordenação e a definição dos fluxos de comunicação desde o início dos projetos é um ponto crucial para seu sucesso. Ademais, sempre que necessário, esses fluxos podem ser repactuados no decorrer dos projetos.

Os fluxos de comunicação definem canais e conteúdos de comunicação pertinentes a cada instância da estrutura de gestão. De forma geral, para todos os projetos foi estabelecido que as comunicações sobre questões técnico operacionais e cotidianas circulem entre os membros da UE; as questões de gestão do projeto, entre todos os integrantes da UG; e as comunicações sobre questões mais estratégicas, entre os integrantes do CCC. Diálogos bilaterais em cada categoria de informações ocorrem sempre que necessários, mas devem-se evitar discussões sobre acordos trilaterais nessas ocasiões. Cabe a todos manter informados os demais parceiros.

A definição e o bom funcionamento do fluxo de comunicação resultam em uma gestão mais eficiente do projeto. A liderança do fluxo de comunicação é de responsabilidade do terceiro país, com o estímulo do Brasil e da Alemanha.

Segue abaixo um exemplo do fluxo de comunicação do projeto FORTINNOQ em Moçambique:



Gestão de conflitos

O processo de resolução de conflitos deve envolver o menor número de parceiros possível. Por exemplo, conflitos entre duas instituições de um mesmo país devem ser resolvidos internamente; e conflitos entre instituições brasileiras e alemãs devem ser resolvidos com o envolvimento destes dois países apenas. O objetivo é causar o menor impacto possível no andamento do projeto no terceiro país.

Na ausência de acordo entre a instituição do país solicitante e alguma instituição do Brasil ou da Alemanha, recomenda-se levar a questão à UG. Caso o conflito extrapole esta instância, ou ocorra no seu âmbito, recomenda-se levá-lo ao CCC.



Fase de Finalização

Nessa fase são sistematizadas as melhores práticas e lições aprendidas e os parceiros chegam a um consenso sobre o grau de atingimento dos objetivos e resultados, que podem ser considerados completa ou parcialmente alcançados ou declarados inalcançáveis. Caso haja avanços significativos sem que todos os resultados sejam atingidos, ou caso se considere que novos objetivos devam ser alcançados para garantir a sustentabilidade, inicia-se um novo ciclo de projeto.

Em alguns casos, o país solicitante pode requerer uma avaliação externa para consolidar as aprendizagens geradas, avaliar os resultados alcançados e subsidiar a tomada de decisão a respeito da pertinência ou necessidade de um novo ciclo de projeto. A decisão de iniciar um novo ciclo depende ainda dos entendimentos políticos entre Brasil, Alemanha e o terceiro país.

O exercício de cooperação entre três países é composto por uma série de desafios e aprendizagens: o primeiro deles é a disposição para sair de uma certa ótica de mundo, de um sistema de cooperação, de uma maneira de pensar para enxergar as demais e trabalhar de maneira realmente complementar. Este exercício é a essência de uma boa cooperação trilateral. As instituições que resolverem trilhar o caminho da cooperação trilateral se defrontarão com alguns obstáculos, mas também colherão vários frutos.

Nesses anos de cooperação Brasil-Alemanha percebeu-se que nos projetos trilaterais vários fatores podem ser identificados como vantagens dessa nova modalidade de cooperação. As vantagens identificadas até o momento foram: a possibilidade de gerar maiores impactos e de implementar projetos mais completos com a soma de recursos e expertises complementares; um alto potencial gerador de inovação dado o processo de criação e adaptação dos diferentes aportes no contexto de cada projeto; o maior nível de comprometimento de todas as instituições envolvidas; a busca compartilhada pela horizontalidade e pela maior apropriação do terceiro país; o menor risco de descontinuidade na implementação dos projetos e ainda todo o aprendizado gerado nas diferentes instituições pelo intercâmbio de conhecimentos técnicos e pelo acompanhamento da atuação de diferentes sistemas.

Nesse tipo de cooperação, contudo, é intrínseca a necessidade de um maior investimento em tempo e recursos financeiros para coordenação entre múltiplos atores. Como se pode proceder para minimizar este fator e favorecer as vantagens da cooperação trilateral? Na execução dos projetos trilaterais que Brasil e Alemanha implementaram conjuntamente os seguintes aspectos foram considerados cruciais para o sucesso dos projetos:

O **respeito aos acordos tomados**, como, por exemplo, a divisão de aportes de cada lado e o papel de cada instituição no projeto e nas instâncias de coordenação. Este respeito assegura que não se perca demasiado tempo rediscutindo condições já anteriormente acordadas e fomenta maior nível de confiança entre todos os atores. Quanto mais claro desde o início forem os acordos, menos perda de tempo em todo o processo, e menos margem para problemas ou mal entendidos na gestão do projeto.

Não obstante se respeitarem os acordos, a **negociação** entre as diversas instituições envolvidas é extremamente necessária durante todo o ciclo do projeto. Desde a preparação, passando pelos planejamentos anuais, execução, monitoramento e avaliação todas as partes tem que estar abertas a negociar e ajustar pontos que não tenham sido anteriormente discutidos ou que claramente não estejam bem ajustados.

A transparência e a qualidade da **comunicação** são preponderantes para evitar mal entendidos e problemas que podem ir tomando uma escala maior se não forem devidamente tratados. Para que esta comunicação seja o mais fluida possível é importante que os participantes de cada instância de gestão do Projeto tenham um conhecimento básico do *modus operandi* das demais instituições. O fato dos países possuírem diferentes metodologias e sistemas administrativos é um campo fértil tanto para aprendizagem mútua quanto para mal entendidos e por isso um conhecimento básico das diferenças facilita muito a comunicação posterior e o aproveitamento das potenciais complementaridades e sinergias.

Para que tudo isso seja possível no começo do projeto é bastante importante que os principais atores tenham um **bom conhecimento do funcionamento da cooperação trilateral Brasil-Alemanha**. Isso pode ser realizado na preparação do projeto com capacitações e disseminação de materiais teóricos, como descrito na fase de Negociação e Formulação do Projeto.

A cooperação trilateral tem um grande potencial para contribuir para a inovação da cooperação internacional. Nesse sentido, processos de reflexão e sistematização sobre as práticas são imprescindíveis para sua evolução, crescimento e consolidação.

Anexos



Anexo 1 – Memorando de Entendimento

MEMORANDO DE ENTENDIMENTO ENTRE O GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERAL DA ALEMANHA
E O GOVERNO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE
COOPERAÇÃO EM TERCEIROS PAÍSES

O Governo da República Federal da Alemanha

e

O Governo da República Federativa do Brasil

(doravante denominados “Parte”),

Considerando que o Brasil tem se destacado como importante provedor de cooperação técnica Sul-Sul nos últimos anos e que a Alemanha, com mais de 50 anos de cooperação técnica Norte-Sul, dispõe de ampla experiência, métodos sofisticados e vasta rede internacional de contatos com instituições de excelência;

Destacando que ambas as Partes compartilham uma visão comum de desenvolvimento, orientada em torno de princípios de progresso e inclusão social, de sustentabilidade ambiental, de paz e de estabilidade, que estão alinhados as Metas de Desenvolvimento do Milênio da ONU e a acordos internacionais sobre a eficácia da ajuda ao desenvolvimento;

Levando em consideração os princípios de apropriação do país beneficiário, alinhamento aos objetivos e sistemas do país beneficiário, bem como norteamento direcionado a resultados de desenvolvimento mensuráveis;

Desejando contribuir para a realização dessa visão por meio do desenvolvimento das capacidades institucional, pessoal, técnica e física, e fortalecer sua atuação em países selecionados, que enfrentem desafios de desenvolvimento, por meio de a cooperação trilateral;

Considerando que a cooperação trilateral promove oportunidade única de aprendizado para todos os atores envolvidos e complementa a Cooperação Norte-Sul e a Cooperação Sul-Sul; e

Considerando que ambas as Partes terão a oportunidade de aprender a partir do trabalho conjunto no âmbito de um projeto ou programa concreto de apoio a terceiros países, baseando-se em suas experiências, prática e conhecimentos,

Chegaram ao seguinte entendimento:

Seção I

Objetivos e Designações

1. O presente Memorando de Entendimento (doravante denominado “ME”) tem por objetivo estabelecer as diretrizes sob as quais o Brasil e a Alemanha conjuntamente planejarão, executarão e avaliarão os projetos de cooperação com terceiros países, por meio de uso coordenado de recursos financeiros, tecnológicos e humanos de ambas as Partes no terceiro país.

2. Ambas as Partes concordam em realizar cooperação trilateral efetiva, caso a caso e de acordo com suas respectivas capacidades, usando os princípios operacionais identificados no Processo de Diálogo de Heiligendamm (HDP) como referência para a realização da coopera-

ção citada.

3. O presente ME não fixa metas para as ações a serem realizadas pelas Partes, tendo cada Governo liberdade para recomendar projetos de cooperação ou a coordenação de atividades, quando assim for considerado necessário ou apropriado. As potenciais áreas de intervenção conjunta serão definidas pelo terceiro país, em concordância com suas prioridades, e levarão em consideração mecanismos de coordenação existentes.

4. Futuras negociações bilaterais entre as Partes, sobre cooperação para o desenvolvimento, determinarão a estrutura dos projetos e programas conjuntos, bem como a alocação de novos recursos financeiros - inclusive aqueles destinados à cooperação trilateral - por parte do Governo alemão.

5. Com vistas à execução das atividades de cooperação previstas no presente ME, as Partes, por meio deste instrumento, designam como autoridades competentes para executarem este instrumento as seguintes instituições (doravante denominadas "Agências"):

a) Pelo Governo do Brasil, a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério de Relações Exteriores (ABC/MRE); e.

b) Pelo Governo da Alemanha, as instituições governamentais de cooperação, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), KfW Entwicklungsbank (KfW), Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM), Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Institut für Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt), Physikalisch-technische Bundesanstalt (PTB) e seus sucessores jurídicos.

Seção II

Atividades e Princípios

1. Por meio do aproveitamento das melhores práticas das Agências para a implementação da cooperação para o desenvolvimento, as Partes planejarão e implementarão, conjuntamente e em coordenação com os governos dos terceiros países selecionados - principalmente, mas não de forma restritiva, países da América Latina e países de Língua Portuguesa da África - atividades de cooperação baseadas na solicitação expressa do terceiro país e consistentes com as prioridades políticas das Partes.

2. As medidas de desenvolvimento empregadas na cooperação trilateral serão caracterizadas pelos seguintes princípios:

a) apropriação do processo geral por parte do terceiro país;

b) ação conjunta (planejamento, implementação, monitoramento e avaliação) das três Partes; e

c) gestão orientada por resultados.

3. As atividades poderão ser realizadas em duas modalidades distintas:

a) Elaboração trilateral dos projetos. A partir do interesse inicial de um terceiro país expressado ao Brasil ou a Alemanha, as Agências convidarão uma a outra a fim de dar prosseguimento conjunto. Serão avaliados, de maneira conjunta, os potenciais impactos de desenvolvimento da ação proposta e sua adequação às prioridades das Partes. Caso essa análise seja favorável, o Brasil e a Alemanha poderão concordar em financiar o projeto no âmbito do respectivo programa. Logo que o financiamento for definido, o Brasil, a Alemanha e o terceiro país conduzirão a elaboração e implementação conjunta do projeto, levando em considera-

ção os princípios acima mencionados e definindo de maneira clara as funções e responsabilidades de cada Parte envolvida.

b) Ação complementar em projetos preexistentes. Cada Parte poderá convidar o outro a participar de medidas bilaterais preexistentes de cooperação para o desenvolvimento, caso seja considerado que a cooperação trilateral possa ampliar os resultados de desenvolvimento de tais medidas e caso o terceiro país tenha expressado seu interesse por esse tipo de cooperação. Se a Parte convidada anuir, ambos as Partes poderão concordar em incluir essa contribuição complementar ao respectivo programa.

4. As atividades definidas pelas Partes no âmbito da estrutura de cooperação trilateral acima mencionada poderão incluir:

a) Consultoria de especialistas nacionais e internacionais, a curto, médio e longo prazo, para identificação, execução, monitoramento e avaliação de projetos conduzidos pelas instituições;

b) Apoio à gestão de redes e de conhecimento;

c) Missões de estudo, artigos de pesquisa e discussão, trabalhos de pesquisa e seminários;

d) Treinamento de especialistas dos países beneficiários na Alemanha ou Brasil com o apoio de ambos os países;

e) Apoio financeiro destinado à infra-estrutura, equipamentos e bens; e

f) Outras formas de cooperação baseadas nos acordos entre as Partes;

5. Para as atividades contempladas no presente ME, as Partes elaborarão um plano de trabalho de cooperação trilateral, especificando a forma pela qual serão divididas as responsabilidades e compartilhados os custos financeiros entre as Partes e o terceiro país, bem como, se aplicável, os diferentes mecanismos de financiamento. As contribuições serão realizadas por meio de subvenção, excluindo-se outras formas como empréstimos e créditos.

Seção III

Financiamento

1. O presente ME não tem por objetivo impor compromisso ou obrigação financeira específica às Partes. A contribuição do Governo Alemão será fornecida por meio da estrutura do respectivo programa ou por meio da estrutura de novos projetos a serem negociados entre as Partes.

2. As atividades de cooperação internacional serão co-financiadas pelas Partes, em partes aproximadamente equivalentes, de acordo com as fortalezas e contribuições de cada um.

3. Este ME não implica a transferência de recursos entre as Partes ou qualquer outra atividade gravosa aos seus patrimônios nacionais.

4. As Partes definirão os métodos de financiamento, projeto a projeto, de acordo com os procedimentos internos de cada Parte. Todas as atividades das Partes realizadas no âmbito do presente ME estão sujeitas à disponibilidade de recursos e a acordos ou arranjos entre as Partes e partes públicas ou privadas pertinentes, no que diz respeito à prestação de assistência

em gêneros. Cada Parte implementará suas atividades de assistência em conformidade com sua legislação interna, com as normas internacionais e, desde que compatíveis com as obrigações já citadas e com as leis dos terceiros países.

Seção IV

Acompanhamento e Avaliação

1. As Agências designadas enviarão missões conjuntas ao país beneficiário para monitorar e avaliar as atividades no âmbito do presente ME.

2. Cada Agência manterá a capacidade de executar a supervisão e a fiscalização interna dos projetos, de acordo com suas próprias regulamentações. Os resultados das investigações serão apresentados às Agências designadas e aos países beneficiários.

Seção V

Publicidade

1. As Partes pretendem cooperar no sentido de dar devida publicidade mútua às iniciativas de cooperação prestadas e deverão solicitar, ao governo do terceiro país, que dê publicidade, reconhecendo, em igual proporção, as contribuições individuais e conjuntas.

2. Relatórios publicados ou quaisquer outros aspectos relativos à disseminação de informações sobre as atividades de cooperação técnica resultantes do presente ME deverão ser anteriormente aprovados por ambas as Agências e deverão apresentar, em iguais dimensões, os emblemas oficiais da Cooperação Teuto-Brasileira para o Desenvolvimento, da Agência Alemã e da Agência Brasileira de Cooperação.

3. Qualquer infra-estrutura no bem fornecido a países beneficiários no âmbito do presente ME deverá exibir, em igual proporção, os emblemas oficiais da Cooperação Teuto-Brasileira para o Desenvolvimento, da Agência Alemã e da Agência Brasileira de Cooperação.

Seção VI

Representantes Autorizados

As Partes serão representadas por autoridades no exercício dos cargos desempenhados pelos signatários do presente ME. Cada Parte poderá indicar representantes adicionais, autorizados a representá-lo em quaisquer atos, exceto modificações ao presente ME. Cada Parte deverá notificar a outra, por escrito e por via diplomática, de quaisquer alterações a relação de representantes autorizados ou em virtude da inclusão de representantes adicionais.

Seção VII

Alterações

O presente ME poderá ser emendado, por escrito, mediante acordo mútuo entre as Partes, por via diplomática.

Seção VIII

Solução de Controvérsias

Quaisquer controvérsias que possam surgir em decorrência da interpretação ou implementação do presente ME deverão ser dirimidas por meio de negociação direta entre as Partes, por via diplomática.

Seção IX

Direitos e Obrigações

o presente ME não cria direitos ou obrigações para as Partes no âmbito do Direito Internacional.

Seção X

Denúncia

Qualquer uma das Partes poderá denunciar o presente ME, em parte ou na sua totalidade, mas procurará fornecer notificação com antecedência de seis meses às outras Partes sobre sua respectiva intenção. No caso de denúncia, a notificação deverá especificar as atividades afetadas. A denúncia do presente ME suspenderá qualquer responsabilidade das Partes de destinar recursos financeiros ou outros para a implementação de projetos ou atividades definidos por acordo mútuo no âmbito do presente ME, salvo pagamentos cuja execução seja obrigatória para cumprir compromissos não rescindíveis, celebrados, por qualquer das Partes, anteriormente à denúncia do presente ME.

Seção XI

Assinatura e Entrada em Vigor

Este ME entrará em vigor na data de sua assinatura e permanecerá em vigor por período indeterminado.

Feito em Brasília, 31 de agosto de 2010, em dois exemplares, nos idiomas português e inglês, sendo ambos os textos igualmente autênticos.

PELO GOVERNO DA REPÚBLICA
FEDERAL DA ALEMANHA

PELO GOVERNO DA REPÚBLICA
FEDERATIVA DO BRASIL

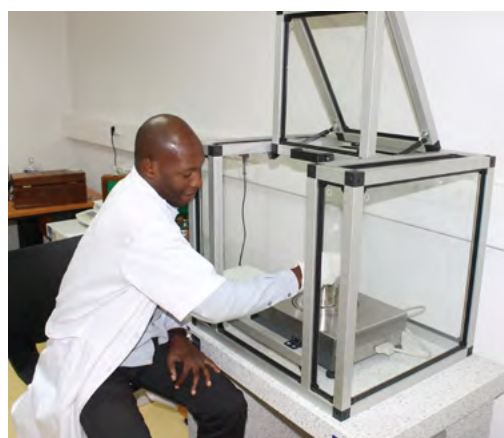
Cooperação Trilateral Moçambique-Brasil-Alemanha

Fortalecimento do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique (FORTINNOQ)

O Contexto

Moçambique tem alcançado um aumento progressivo no acesso aos mercados internacionais em consequência da estabilidade do seu crescimento econômico. A ascensão das exportações exige que o setor privado moçambicano esteja em conformidade com as normas internacionais de qualidade. Adiciona-se a isto, a necessidade de revitalização da metrologia legal em todos os distritos e municípios do país, com vistas a ofertar uma base efetiva de proteção ao consumidor. Para assegurar o cumprimento dessas exigências, o governo moçambicano optou por cooperar com Brasil e Alemanha para o desenvolvimento e fortalecimento do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ).

Este projeto é o sucessor do projeto piloto de fortalecimento institucional do INNOQ, que foi a primeira experiência de cooperação trilateral entre Moçambique, Brasil e Alemanha.



Pesagem em laboratório do INNOQ.

Fonte: Banco de Fotos INNOQ

Objetivo

Fortalecimento institucional do INNOQ para assegurar o cumprimento da crescente demanda por padrões de qualidade exigidos pela indústria de exportação e pelos consumidores Moçambicanos.

Resultados e Impactos

- O quadro organizacional do INNOQ foi modernizado e as capacidades técnicas e de gestão foram ampliadas. O Instituto triplicou seu quadro de funcionários para aproximadamente 80 empregados;
- Em 2013 o governo de Moçambique construiu a nova sede do INNOQ (USD 12 Mio) em Zimpeto, onde o instituto funciona atualmente.
- O INNOQ passou a oferecer serviços em nível municipal e para o setor privado: em 2013 foram atendidas 45 empresas, emitidos 816 certificados de calibração, realizadas auditorias em 15 municípios e capacitados 256 técnicos formados, sendo 212 técnicos dos Conselhos Municipais (35 mulheres) e 44 das Direções Provincias do Comércio.
- O INNOQ conseguiu ampliar o seu reconhecimento pelo setor empresarial moçambicano. As receitas por venda de serviços de calibração e certificação dobraram entre 2012 e 2013 e quase triplicaram de 2011 para 2013.
- Em 2014 uma nova fase do Projeto Triangular foi aprovada com foco nas áreas de certificação, metrologia e na expansão da rede de parcerias do Instituto. A nova fase, iniciada em 2015, terá dois anos de duração e um volume de aporte que soma US\$1.018.000 entre os 3 países.

Aportes

O INNOQ

É responsável pela coordenação do projeto. O seu aporte consiste em:

- Fornecer profissionais técnicos nas áreas de metrologia, qualidade, normalização e comunicação interna e externa;
- Construir laboratórios e oferecer serviços;
- Realizar cursos de formação e capacitação;
- Assumir a logística local do projeto.



Calibração de volume em laboratório do INNOQ
Fonte: Banco de Fotos do INNOQ

A Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Coordena a contribuição brasileira. As instituições parceiras, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), prestam assessoria técnica nas seguintes áreas:

- Metrologia legal e descentralização;
- Metrologia industrial;
- Certificação de produtos;
- Sistema de gestão da qualidade;
- Normalização;
- Superação de barreiras técnicas para a exportação.

A Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável por meio da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* e do *Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)*

Contribuem com assistência técnica nas áreas de:

- Plano de negócios e mercado;
- Comunicação interna e externa e marketing;
- Rede de comunicação com os Conselhos Municipais;
- Metrologia industrial;
- Sistema de gestão da qualidade;
- Normalização.

Fortalecimento do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) Duração: 2010 – 2013		
Parceiros:	Volume:	USU\$S 1,8 Mi.
INNOQ (Moçambique)	Contribuição Moçambicana:	US\$ 0,4 Mi.
ABC / INMETRO / ABNT / INT (Brasil)	Contribuição Brasileira:	US\$ 0,8 Mi.
BMZ / DWD / GIZ (Alemanha)	Contribuição Alemã:	US\$ 0,6 Mi.

Cooperação Trilateral

Moçambique-Brasil-Alemanha

Fortalecimento da Gestão de Riscos de Calamidades nas Bacias dos Rios Buzi e Save e Zonas Costeiras Adjacentes

Contexto

Moçambique é afetado por desastres provocados por fenômenos naturais, tais como inundações, secas, ciclones e sismos. Destaca-se ainda a existência de zonas semi-áridas e áridas, onde as chuvas são insuficientes para a prática da agricultura e há um déficit de água durante todo o ano. Em 2000, Moçambique foi seriamente afetado pelas cheias, o que impactou o seu crescimento econômico. Posteriormente a esta catástrofe, iniciou-se um processo de reformas para reduzir a vulnerabilidade acerca das ameaças naturais, de modo a se evitar no futuro que os esforços para o desenvolvimento e a luta contra a pobreza sejam fortemente impactados pelos desastres naturais. O Instituto Nacional de Gestão de Calamidades (INGC), criado em 1999, em colaboração com o Instituto Nacional de Meteorologia de Moçambique (INAM), vem aumentando a eficácia da gestão de emergências e modernizando sua filosofia de abordagem da questão, ao adotar estratégias de prevenção e mitigação de calamidades. As ações supracitadas são apoiadas pela Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável por meio da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH, em Moçambique, desde o ano 2002 e em 2012 o Projeto Trilateral em parceria com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) foi iniciado para desenvolver capacidades e prover assistência técnica na área de meteorologia.



Técnico do INAM realizando uma capacitação
Fonte: Banco de Fotos GIZ MZ

Objetivo

O objetivo do projeto é melhorar o sistema de aviso prévio de calamidades, por meio do incremento da previsão do tempo e do monitoramento dos níveis hidrológicos e pelo aprimoramento do fluxo de informações para as comunidades locais, de modo a evitar vítimas e limitar os danos causados.

Resultados e Impactos

- O sistema de alerta no rio Buzi foi modernizado com a instalação de 17 estações climáticas e hidrológicas, e os mecanismos de mobilização da comunidade local para reagir a alertas de catástrofe foram aperfeiçoados.
- Técnicos moçambicanos foram capacitados no INMET, USP e Marinha nas áreas de observação meteorológica e previsão marítima;
- Centros de Gestão de Calamidades estão sendo equipados com kits de emergência recarregáveis por meio de energia solar, o que vai permitir o funcionamento pleno desses kits nas situações de calamidades.
- Atualmente o sistema de prevenção de calamidades da bacia do Rio Buzi foi considerado modelo e está sendo replicado em um outro projeto na bacia do Rio Limpopo.

Aportes

Os parceiros moçambicanos, INGC e INAM, são responsáveis pela:

- Coordenação do projeto, fornecimento de infraestrutura e equipe de profissionais técnicos;
- Gerenciar o Sistema de Previsão de Tempo (INAM);
- Gerenciar o Sistema de Gestão de Riscos de Calamidades em Moçambique (INGC).

A Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Coordena a contribuição brasileira. As instituições brasileiras especializadas (ABC/INMET/USP/DHN/IAC/ANA) fornecem conhecimentos técnicos nas áreas de:

- Observação, monitoramento e previsão do tempo e hidrológica;
- Gestão do sistema de dados meteorológicos e hidrológicos;

A Cooperação Alemã para o Desenvolvimento, por meio da GIZ e DWD

Colabora com os parceiros na área de prevenção e gestão de calamidades, com ênfase em:

- Descentralização do sistema de alertas;
- Fluxo de informação para as comunidades locais;
- Uso de energia solar no sistema de alerta



Instalação de equipamentos
Fonte: Banco de Fotos GIZ MZ

Gestão de Riscos e Calamidades (INGC) Duração: 2011 – 2014		
Parceiros:	Volume:	US\$ 2,7 Mi.
INGC / INAM / DNA / INAHINA- (Moçambique)	Contribuição Moçambicana:	Contribuição contrapartida
ABC/ INMET / USP / DHN / IAC / ANA (Brasil)	Contribuição Brasileira:	US\$ 0,9 Mi.
BMZ / DWD / GIZ (Alemanha)	Contribuição Alemã:	US\$ 1,8 Mi.

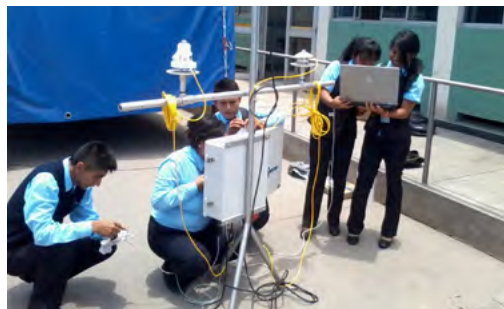
Cooperação Trilateral Peru-Brasil-Alemanha

Centro de Tecnologias Ambientais (CTA) em Lima, Peru

Contexto

Os mercados internacionais estão cada vez mais exigentes quanto à conformidade da indústria em relação aos parâmetros ambientais. O Peru tem uma nova legislação ambiental. Para se adequar a ela, a indústria peruana precisa de pessoal qualificado, assim como profissionais de consultoria e serviços de laboratório especializados. A crescente demanda de serviços já supera em quantidade e qualidade a oferta disponível no País. O Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), como um dos maiores centros de educação e formação relacionados à indústria no Peru, possui excelentes condições para suprir esta lacuna. Por este motivo, o SENATI decidiu investir em um Centro de Tecnologias Ambientais (CTA).

No diálogo intergovernamental entre Peru e Brasil acordou-se a cooperação para a construção de um centro de tecnologias ambientais. Para isso, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) mobilizou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – instituição renomada com ampla experiência no controle ambiental das atividades industriais e na criação de capacidade profissional. Considerando que a Alemanha também é referência em tecnologias avançadas na área ambiental e formação profissional, optou-se pela modalidade trilateral, a fim de se aproveitar as fortalezas complementares de ambos os países. Este projeto iniciou-se em 2010.



Prática de alunos com estação meteorológica

Fonte: Banco de Fotos CTA/SENATI

Objetivo

O objetivo é estabelecer um Centro de Tecnologias Ambientais, orientado para a formação profissional e oferta de serviços nas áreas de água e saneamento, ar e mecanismos de desenvolvimento limpo, solo e recuperação de áreas degradadas, resíduos sólidos e produção mais limpa e eficiência energética e energias renováveis, conforme demandas do mercado.

Resultados e Impactos

- Atualmente o Centro conta com 8 profissionais capacitados no Peru, Brasil e Alemanha. Os técnicos do CTA podem treinar e assessorar empresas e qualificar técnicos para a indústria;
- O CTA oferece regularmente especializações nas áreas de qualidade do ar e tratamento de águas e efluentes, e está preparando outras 5. Além disso oferta regularmente uma série de capacitações de curta duração em diversos temas. Estão em preparação mais duas carreiras técnicas a serem implementadas em 2015.
- Desde 2012 o CTA oferece regularmente um curso de formação de Técnicos Ambientais para a indústria com três anos de duração que atualmente conta com 322 participantes.
- Entre abril de 2012 e junho de 2013, o CTA juntamente com a Pontifícia Universidad Católica del Perú (PUCP) e o SENAI ofereceu um curso de pós-graduação em tecnologias ambientais que incluiu pessoal do SENATI, de ministérios e de empresas privadas.
- Em 2013/2014 foram realizadas 11 consultorias a empresas peruanas.
- Os laboratórios do Centro foram completamente equipados e o Centro foi inaugurado em Março de 2015 com a presença do Presidente da Alemanha, Sr. Joachim Gauck, e o Embaixador do Brasil no Peru, Sr. Carlos Teixeira.
- O Centro é reconhecido como parceiro por uma ampla gama de setores e atualmente paga seus custos operacionais por meio das vendas dos próprios serviços.
- A experiência do Centro já está sendo replicada pelo SENATI em outras regiões do País.

Aportes

O SENATI é responsável por:

- coordenar o projeto;
- construir o edifício do Centro;
- fornecer equipamentos e infraestrutura;
- estabelecer uma equipe de profissionais;

A APCI acompanha a implementação do projeto.

A ABC coordena a contribuição brasileira. A instituição executora SENAI presta assessoria nos seguintes temas:

- organização e gestão do CTA
- construção da oferta de serviços de laboratório
- formação do pessoal técnico nas seguintes áreas:
 - Abastecimento de água e saneamento;
 - Produção mais limpa;
 - Gestão de resíduos sólidos e reciclagem.

A Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, assessora o CTA nos seguintes temas:

- desenvolvimento de novas redes e parcerias internacionais, incluindo o setor privado,
- construção da oferta de serviços e
- formação do pessoal técnico nas seguintes áreas:
 - Ar e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL);
 - Solo e regeneração de áreas degradadas;
 - Eficiência energética e energias renováveis;
 - Inovações tecnológicas



Sede do CTA
Fonte: Banco de Fotos CTA/SENATI

Centro de Tecnologias Ambientais (CTA) Duração: 2010 – 2014		
Parceiros:	Volume:	US\$ 5,3 Mi.
APCI / SENATI (Peru)	Contribuição Peruana:	US\$ 1,2 Mi.
ABC / SENAI (Brasil)	Contribuição Brasileira:	US\$ 2,8 Mi.
BMZ / GIZ (Alemanha)	Contribuição Alemã:	US\$ 1,3 Mi.

Anexo 3 – Formulário da Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha

I. Informações gerais e antecedentes

1. Data da elaboração: (Indicar a data de elaboração da solicitação)
2. Nome do projeto:
3. Área de Cooperação: (Por exemplo: saúde, educação, fomento produtivo, participação de cidadania...)
4. É complementação de uma cooperação bilateral? (Sim Não)
5. Instituição proponente: (Indicar também a instituição/unidade com a qual se coordenou para elaborar o projeto)
6. Responsável pela proposta na instituição Proponente: (Nome, cargo e dados para contato)
7. Outras instituições a serem envolvidas no país do proponente: (Se houver)
8. Instituição Coordenadora da Cooperação Internacional no país proponente (Se houver. Indique também nome, cargo e dados para contato)
9. Por parte de quem surgiu a idéia do projeto? Como se manifestou o pedido por parte do país parceiro? O projeto corresponde à agenda de desenvolvimento do país parceiro?

II. Desenho do projeto

1. Objetivo do projeto:
2. Problema a ser abordado:
3. Qual a natureza da cooperação solicitada e áreas de especialidade demandadas do Brasil e da Alemanha: (Informar separadamente a demanda por país)
4. Observações adicionais

Assinatura do Responsável pela Proposta na Instituição Proponente:

Nome:

Cargo:

Anexo 4 – Modelo de Documento de Projeto

Cooperação Trilateral

PROJETO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA TRILATERAL

BRASIL-ALEMANHA - (País beneficiário)

(Título do Projeto)

(País, data)

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título:

Duração: em meses, a partir da data de assinatura.

Custo Estimado:

Contrapartida brasileira: (US\$)

Contrapartida alemã: (US\$) até

Contrapartida do país beneficiário: (US\$)

Entidade Proponente (País beneficiário):

Nome:

Endereço:

Titular:

Cargo:

Responsável pelo Projeto:

Cargo:

Entidades Participantes:

Local, Data e Assinatura do Titular

Instituição do País Beneficiário (sigla)

Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Instituição Executora Brasileira (sigla)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

(inserir outras, quando necessário)

RESUMO EXECUTIVO

Até 0,5 páginas

DESCRIÇÃO DO PROJETO

Diagnóstico de Situação e Justificativa

Até 1 página

- Descrição breve da situação atual no país beneficiário no âmbito temático/regional no qual se insere o projeto (aspectos legais, socioeconômicos, políticos, ambientais, etc.) (Problema).
 - Diagnóstico feito conjuntamente entre os parceiros a partir da visão do país beneficiário: Quais são o(s) processo(s) principais do país para superar o problema.
 - Justificativa: Como o projeto de cooperação contribuirá para políticas, estratégias, planos e programas de desenvolvimento do governo do país beneficiário e, quando pertinente, do nível subnacional.
- Se necessário, resumir outras cooperações existentes neste âmbito no país.

Situação esperada ao Término do Projeto

Até 0,5 páginas

Objetivo geral

O objetivo geral destaca o efeito que se pretende atingir como benefício ao grupo alvo (“o que deve estar funcionando depois”).

Objetivos específicos:

Os objetivos específicos destacam os efeitos a serem atingidos nas áreas temáticas específicas tratadas no projeto.

Indicadores

Um ou dois indicadores para o objetivo geral e para os objetivos específicos. São definidos para poder medir de forma simples e confiável o alcance deste efeito. Um indicador precisa ter características quantitativas, qualitativas e temporais.

Condições externas/riscos

Até 0,5 páginas

Que fatores externos poderiam impedir ou atrapalhar o alcance dos objetivos? Que medidas serão tomadas para diminuir estes riscos?

Justificativa da modalidade de cooperação trilateral e responsabilidades institucionais

Até 0,5 páginas

Destacam-se as responsabilidades de cada parceiro, aproveitando os pontos fortes complementares dos parceiros desta cooperação trilateral. O parceiro do país beneficiário tomará a liderança e responsabilidade geral para o alcance dos objetivos. A responsabilidade do Brasil e da Alemanha será definida para cada objetivo específico. Recomenda-se dividir estas responsabilidades de modo que Brasil ou Alemanha fique responsável junto com o parceiro do país beneficiário para o alcance de um objetivo específico e o outro país, caso necessário, fica como contribuinte.

Inserir tabela de distribuição de responsabilidades segundo resultados esperados.

Áreas de Atuação da Cooperação Técnica Internacional	Parceiro do país beneficiário	Contraparte principal	Contraparte contribuinte
Área 1			
Área 2			
Área 3			

Estratégia de implementação

Até 1 página

Explica-se como se quer alcançar os objetivos do projeto. Que metodologia será utilizada, quais são os elementos estratégicos. Opcional: Quais são os indicadores de processo ou linhas de ação gerais.

Monitoramento e avaliação do projeto

Durante os primeiros quatro meses da realização do projeto, será implementado um sistema de monitoramento e avaliação.

O monitoramento implica um acompanhamento contínuo do projeto para medir os avanços no alcance dos objetivos.

Anualmente e no final do projeto, uma avaliação é feita conjuntamente entre os três parceiros do projeto, e com a participação de instituições externas especializadas na área. Com a avaliação se controla o alcance dos objetivos e a sustentabilidade dos projetos.

Os indicadores são a referência para o monitoramento e a avaliação. Precisa-se definir uma linha base (*baseline*) para poder medir os avanços planejados. Além disso, precisam ser observados os fatores externos que estão fora da esfera de influência do projeto.

ESTRUTURA DE GESTÃO DO PROJETO

Até 1 página

Inserir desenho de organograma institucional.

A gestão do projeto será feita em três níveis, por meio de três grupos: um comitê de coordenação conjunta, uma unidade de gestão e uma unidade de execução

Comitê de Coordenação Conjunta (CCC)

Descrever a função e a composição do CCC, regularidade das reuniões e outras condições do seu funcionamento.

Unidade de Gestão (UG)

Descrever a função e a composição da UG, regularidade das reuniões e outras condições do seu funcionamento.

Unidade de Execução (UE)

Descrever a função e a composição da UE e outras condições do seu funcionamento.

Caso se identifique a necessidade, eventualmente se poderá convidar perito do lado brasileiro e alemão para fornecer informações técnicas ao CCC e à UG. Da mesma forma, representantes de grupos beneficiários do projeto poderão ser convidados a contribuir com atividades das supracitadas instâncias, conforme necessário, como avaliações anuais e formulação do Plano Operacional Anual (POA).

CONTRAPARTIDAS

Até 2 páginas

Contraparte do país beneficiário

Perfil da instituição cooperante
Orçamento global:

Elemento de Despesa	Descrição	Unidade (meses, US\$)	
Pessoal			
Infraestrutura			
Diversos			
TOTAL			

Contraparte Brasileira

Perfil da instituição cooperante
Orçamento global:

Elemento de Despesa	Descrição	Unidade (meses, US\$)	
Consultores – longo prazo			
Consultores – curto prazo			
Material Permanente			
Equipamento			
Treinamento			
Diversos			
Obras e Instalações			
Custo Administrativo			
TOTAL			

Anexo 5 – Exemplo de Matriz de Monitoramento do Projeto CTA

CADEIA DE OBJETIVOS		INDICADORES
Objetivo Geral	Ter um CTA fortalecido que atende com sucesso as demandas de gestão e tecnologia ambiental nas áreas de água e saneamento, ar e mecanismos de desenvolvimento limpo (MDL), solo e recuperação de áreas degradadas, resíduos sólidos e produção mais limpa e eficiência energética no nível nacional.	CTA tem uma infraestrutura adequada para implementar a formação, assistência técnica, laboratório e pesquisa aplicada
		CTA tem 08 profissionais atuando (01 coordenador, 06 docentes/consultores e 01 assistente administrativo)
		CTA estabelecido no organograma do SENATI
		70% dos serviços (cursos, consultoria, pesquisa aplicada, laboratório) estão baseadas no Plano dos Negócios
		80% das solicitações são respondidas com propostas (taxa semestral)
		20% das propostas enviadas (consultoria e/ou cursos in house) são implementadas (taxa semestral)
		O CTA tem uma cobertura de despesas operacionais semestrais (por venda de serviços de consultoria, cursos de capacitação, laboratório, carreira técnica e pesquisa aplicada) em 20%
Componente 1	O CTA está apto a fortalecer a gestão interna e seu posicionamento estratégico como centro local de referência em Tecnologias Ambientais	Os clientes do CTA mostram um nível de satisfação de 80% com os serviços recebidos (para os cursos, a satisfação é considerada como média 4 nas perguntas da avaliação final)
		CTA utiliza um mecanismo de monitoramento e avaliação do funcionamento do CTA para acompanhar as demandas da indústria e a oferta do Centro.

DEFINIÇÕES DE PROGRESSO	PERCENTUAL DE CUMPRIMENTO DO INDICADOR jun 2012
12.2010 - 0% - CTA não tem infraestrutura 12.2011 - 20% - CTA tem infraestrutura adequada para executar formação básica (sem laboratórios) 12.2012 - 80% - CTA tem infraestrutura adequada para formação e consultoria (edifício construído) 12.2013 - 100% - CTA tem infraestrutura adequada para formação, consultoria, laboratório e pesquisa aplicada	20%
12.2010 - 0% - CTA não tem pessoal contratado 12.2011 - 60% - CTA tem 5 profissionais atuando 12.2012 - 80% - CTA tem 7 profissionais atuando 6.2013 - 100% - CTA tem 8 profissionais atuando, sendo 1 do laboratório	60%
12.2010 - 0% - O Centro não existe 12.2011 - 40% - CTA estabelecido no SENATI como projeto 12.2012 - 60% - CTA tem uma carreira técnica estabelecida e ofertada e serviços de capacitação contínua e consultoria 6.2013 - 80% - CTA pode oferecer serviços de laboratório 12.2013 - 100% CTA estabelecido no organograma do SENATI	60% - Já temos a carreira, e os cursos de capacitação e serviços que não precisam de laboratório
12.2010 - (0%) - CTA não oferece serviços 12.2012 - (60%) - 40% dos serviços estão baseados no Plano de Negócios. 12.2013 - (100%) - 70% dos serviços estão baseados no Plano de Negócios.	Estimativa de 60%
12.2010 - (0%) - não há solicitações de serviço 12.2012 - (80%) - 60% das solicitações são respondidas com propostas 12.2013 - (100%) - 80% das solicitações são respondidas com propostas	80% - 11 de 13 solicitações respondidas
12.2010 - (0%) - Não há propostas de serviço 12.2012 - (25%) - 5% das propostas enviadas são implementadas 6.2013 - (50%) - 10% das propostas enviadas são implementadas 12.2013 - (100%) - 20% das propostas enviadas são implementadas	0% - em outubro, está previsto implementar 2 das 11 propostas
12.2010 - (0%) - CTA não tem atuação 12.2012 - (50%) - 10% dos gastos são cobertos 12.2013 - (100%) - 20% dos gastos são cobertos	No momento o cálculo não foi realizado - Sistema SINFO tem as informações
12.2010 - (0%) - CTA não tem clientes 12.2012 - (80%) - 60% satisfeitos 12.2013 - (100%) - 80% satisfeitos	100% - para os primeiros 5 cursos estão em 80%
12.2010 - (0%) - CTA não tem um mecanismos de monitoramento e avaliação do seu funcionamento. 12.2012 - (80%) - CTA utiliza um modelo simples em Excel para avaliar a cobertura das despesas e as demandas dos serviços. 6.2013 (100%) - CTA tem um modelo completo de monitoramento e avaliação para acompanhar o funcionamento do CTA.	80%

Componente 2	O CTA é capaz ao final do projeto de executar satisfatoriamente os programas de formação profissional e capacitações específicas em temas ambientais dirigidos pela demanda	08 cursos em áreas de água e saneamento, ar e MDL, solo e recuperação de áreas degradadas, resíduos sólidos e produção mais limpa (P+L), e eficiência energética e duas especializações técnicas realizadas anualmente pelo CTA, com 15 participantes por curso
		20% dos participantes dos cursos são mulheres
		80% dos participantes dos cursos os finalizam
		Carreira de técnico ambiental estabelecida e executada 2 vezes por ano com uma média de 20 alunos e mais uma carreira técnica avaliada e desenhada
		20% dos inscritos na carreira são mulheres
		80% dos participantes do primeiro grupo da carreira técnica ambiental finalizam os estudos correspondentes ao monitoramento ambiental
Componente 3	O CTA é capaz de executar satisfatoriamente serviços de assessoria técnica, laboratório e pesquisa aplicada orientados à demanda	80% dos cursos para o fortalecimento da equipe do CTA relacionam-se com os serviços realizados (Número de cursos recebidos relacionado com os cursos oferecidos / número total de capacitações recebidas)
		Portfólio de serviços de assessoria técnica, laboratório e pesquisa aplicada estabelecido pelo CTA, em áreas de água e saneamento, ar e MDL solo e recuperação de áreas degradadas, resíduos sólidos e produção mais limpa (P+L) e eficiência energética, com 8 serviços prestados para o setor produtivo
Componente 4	Validar os resultados do projeto através de monitoramento e avaliação, verificando o cumprimento dos compromissos institucionais	Os parceiros analisam e planejam anualmente as ações do projeto tomando em conta o PCT, as diretrizes do SENATI, a informação do Sistema de Monitoramento e as avaliações
		Os recursos planejados no PCT são executados pelos 3 parceiros

12.2010 - (0%) - CTA não executa cursos 12.2012 - (60%) - CTA executa 8 cursos com uma média de 10 participantes 12.2013 (100%) - CTA executa 8 cursos y duas especializações técnicas com 15 participantes	60%- No ano de 2012, se considera que os cursos são pilotos e por tanto 10 participantes seriam adequados para a validação
12.2010 - (0%) - CTA não executa cursos 12.2012 -(100%) - 20% dos participantes são mulheres	100% - Média estimada de 30%
12.2010 - (0%) - CTA não executa cursos 12.2012 - (80%) - 60% dos participantes ficam até o final 12.2013 -(100%) - 80% dos participantes ficam até o final	100% – a media para os 5 cursos foi 83% de permanência. Apenas em um curso (Educação socioambiental) a media individual não foi atingida
12.2010 - (0%) - CTA não oferta carreira técnica 12.2012 - (40%) - Carreira executada 1 vez 12.2013 - (100%) - Carreira de Técnico Ambiental executada 2 vezes e uma carreira avaliada e desenhada	40% - neste ano teremos 2 grupos de 20 alunos cada
12.2010 - (0%) - CTA não executa cursos 12.2012 -(100%) - 20% dos participantes são mulheres	100% - Se estima que supera os 20%
12.2010 - (0%) - CTA não executa carreiras 12.2012 - (40%) – CTA tem um primeiro grupo de participantes em sua carreira de técnico ambiental 08.2013 - (80%) - 90% dos estudantes se inscrevem no terceiro módulo da carreira 12.2013 -(100%) - 80% dos participantes finaliza o curso de monitor ambiental	40% - já temos 2 grupos de participantes
12.2010 - (0%) - CTA não executa cursos 12.2012 - (100%) - 80% dos cursos recebidos para o fortalecimento relacionam-se com os serviços	100% - todos os cursos de duração curta foram usados para a realização dos serviços ou para a melhoria da gestão
12.2010 - (0%) - CTA não executa serviços 12.2012 - (25%) - 4 serviços oferecidos 12.2013 - (100%) - 8 serviços executados	0% - está previsto executar 2 serviços em outubro
12.2010 - (0%) – Início do projeto 12.2011 - (30%) – Os sócios analisam e planificam o ano 2012 tomando em conta o PCT e as diretrizes do SENATI 12.2012 - (60%) Os sócios analisam e planificam o ano 2013 tomando em conta o PCT, as diretrizes do SENATI e o sistema de monitoramento 12.2013(100%) – Os sócios avaliam os resultados do projeto tomando em conto o PCT, as diretrizes do SENATI e o sistema do monitoramento	30%
12.2010 - (0%) - Início do projeto 12.2011 - (30%) - Se cumpriram todos os recursos para o ano 2011 conforme com os previstos no PCT e os acordos no POA 12.2012 - (60%) - Se cumpriram todos os recursos para o ano 2012 conforme com os previstos no PCT e os acordos no POA 12.2013 - (100%) - Se cumpriram todos os recursos para o projeto conforme com os previstos no PCT e os acordos no POA	0% - Os cálculos completos não foram feitos, serão preparados para próxima CCC

BRAZILIAN-GERMAN TRILATERAL COOPERATION OPERATIONAL MANUAL

July 2015

MINISTRY OF EXTERNAL RELATIONS

MINISTER OF EXTERNAL RELATIONS
Ambassador Mauro Vieira

GENERAL SECRETARY
Ambassador Sérgio França Danese

**GENERAL SUBSECRETARY OF COOPERATION, CULTURE
AND COMMERCIAL PROMOTION**
Ambassador Hadil Fontes da Rocha Vianna

DIRECTOR OF BRAZILIAN COOPERATION AGENCY
Ambassador Fernando José Marroni de Abreu

**ASSISTANT DIRECTOR OF BRAZILIAN COOPERATION
AGENCY**
Minister João Tabajara de Oliveira Júnior

PREPARATION

Ministry of External Relations
Brazilian Cooperation Agency
General-Coordination of Bilateral Technical
Cooperation
Juliana C. Fronzaglia
Wofsi Yuri G. de Souza

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
Brazil-Germany Triangular Cooperation Programme
Alice Guimarães
Lisa Hoch

TRANSLATION
Letícia Araújo Lopes
Marcos Targino Gambini
Nathalia Lessa Constancio

GRAPHIC DESIGN AND COVER
Masanori Ohashy
Idade da Pedra Produções Gráficas

LAYOUT
Pedro Francisco Bezerra Tavares

ACKNOWLEDGMENTS
Cláudia Camargos
Helena Vasconcelos
Ulrich Krammenschneider

INSTITUTIONAL ACKNOWLEDGMENTS

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
- SENATI (Peru)
Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI
(Peru)
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI
(Brazil)

Instituto Nacional de Normalização e Qualidade - INNOQ
(Mozambique)
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- INMETRO (Brazil)
Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (Brazil)
Instituto Nacional de Tecnologia (Brazil)
Physikalisch-Technische Bundesanstalt - PTB (Germany)

Instituto Nacional de Gestão de Calamidades - INGC
(Mozambique)
Instituto Nacional de Meteorologia - INAM (Mozambique)
Direcção Nacional de Águas / Administração Regional de
Águas do Centro - DNA/ARA-Centro (Mozambique)
Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação - INAHINA
(Mozambique)
Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do
Brasil - DHN (Brazil)
Instituto Nacional de Meteorologia - INMET (Brazil)
Agência Nacional de Águas - ANA (Brazil)
Instituto Agrônomo de Campinas - IAC (Brazil)
Universidade de São Paulo - USP (Brazil)
Deutscher Wetterdienst - DWD (Germany)

Table of Contents

56 list of abbreviations

59 Introduction

59 history

60 characteristics

60 nature of the contributions

61 funding

64 Modus Operandi

64 demand

65 project drafting and negotiation

67 execution

74 completion

75 Conclusion

77 Annexes

List of Abbreviations

AA	<i>Auswärtiges Amt</i> German Ministry of Foreign Affairs
ABC	<i>Agência Brasileira de Cooperação</i> Brazilian Cooperation Agency
ABNT	<i>Associação Brasileira de Normas Técnicas</i> Brazilian National Standards Organisation
ANA	<i>Agência Nacional de Águas</i> National Water Agency, Brazil
ARA Centro	<i>Administração Regional de Águas do Centro de Moçambique</i> Regional Water Administration for Central Mozambique
APCI	<i>Agencia Peruana de Cooperación Internacional</i> Peruvian International Cooperation Agency
AOP	Annual Operational Plan
BMZ	<i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development
BGTC	Brazilian-German Trilateral Cooperation
CDM	Clean Development Mechanism
CENOE	<i>Centro Nacional Operativo de Emergência de Moçambique</i> National Operative Centre of Emergency, Mozambique
CIM	<i>Centrum für Internationale Migration und Entwicklung</i> Centre for International Migration and Development of Germany
CTA	<i>Centro de Tecnologías Ambientales de Peru</i> Center for Environmental Technologies, Peru
DED	<i>Deutscher Entwicklungsdienst</i> German Development Service
DHN	<i>Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do Brasil</i> Directorate of Hydrography and Navigation of the Brazilian Navy
DNA	<i>Direção Nacional de Águas</i> National Water Directorate, Mozambique
DWD	<i>Deutscher Wetterdienst</i> German Meteorological Service
EU	Executing Unit
FHS Köln	<i>Fachhochschule Köln</i> University of Applied Sciences Cologne, Germany
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</i> German Federal Enterprise for International Cooperation
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH</i> German Federal Enterprise for Technical Cooperation
HDP	Heiligendamm Dialogue Process

IAC	<i>Instituto Agrônomo de Campinas</i> Agronomic Institute of Campinas, Brazil
INAHINA	<i>Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação de Moçambique</i> National Institute for Hydrography and Navigation, Mozambique
INAM	<i>Instituto Nacional de Meteorologia de Moçambique</i> Mozambique National Institute of Meteorology
INGC	<i>Instituto Nacional de Gestão de Calamidades de Moçambique</i> National Disasters Management Institute, Mozambique
INMET	<i>Instituto Nacional de Meteorologia</i> National Institute of Meteorology, Brazil
INMETRO	<i>Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia</i> National Institute of Metrology, Quality and Technology, Brazil
INNOQ	<i>Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique</i> National Institute of Standardization and Quality, Mozambique
INT	<i>Instituto Nacional de Tecnologia</i> National Institute of Technology, Brazil
InWEnt	<i>Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH</i> Capacity Building International, Germany
JCC	Joint Coordination Committee
KfW	<i>KfW Entwicklungsbank</i> KfW Development Bank, Germany
M&A	Monitoring and Assessment
MDGs	Millennium Development Goals
MoU	Memorandum of Understanding
MRE	<i>Ministério das Relações Exteriores</i> Brazilian Ministry of External Relations
MU	Management Unit
PTB	<i>Physikalisch-Technische Bundesanstalt</i> National Metrology Institute providing scientific and technical services, Germany
SENAI	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial</i> National Service for Industrial Training, Brazil
SENATI	<i>Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial</i> National Service for Industrial Training, Peru
SGEC	<i>Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial do MRE</i> General Sub-secretariat of Cooperation, Culture and Commercial Promotion, Brazil
TCP	Trilateral Technical Cooperation Project
UNO	United Nations Organization
USP	<i>Universidade de São Paulo</i> University of São Paulo, Brazil

Introduction

This manual aims at establishing management practices applied to the projects of technical trilateral cooperation, which will be carried out by the governments of Brazil and Germany, in favor of other developing countries.

The preparation of this manual is the summit of a learning and maturing process of the joint work of Agência Brasileira de Cooperação - ABC and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in the Brazilian-German Trilateral Cooperation (BGTC). Its content was created by the teams which were directly involved in the project management and reflects the experience gathered and lessons learned throughout this partnership.

In this context, this manual has the following purposes:

- facilitating project implementation;
- guiding the institutions that are interested in taking part in the BGTC;
- promoting the transparency of BGTC's operations;
- serving as a reference for the enhancement of trilateral cooperation practices; and
- more broadly, contributing to disclosing the lessons learned in order to promote a better understanding and the maturing of the trilateral cooperation.

The manual is divided into three chapters: Introduction, *Modus Operandi* and Conclusion.

History of the Brazilian-German Trilateral Cooperation

The definition of the Millennium Development Goals (MDGs) by the United Nations Organization in the year 2000 intensified the approximation among the international cooperation agents for common goals, aiming at promoting the improvement of living conditions for the population of the world and the overcoming of global challenges. At the same time, the architecture of the cooperation for development was already going through transformations, especially regarding the emergence of new cooperation agents, themes and types.

Trilateral Cooperation arises, in this context, as a response to the need of experimenting new forms of cooperation which are complementary to the bilateral technical cooperation, strengthening the partnership between countries with different levels of development.

Bearing in mind that Brazil and Germany share a development view guided by progress principles, social inclusion, environmental sustainability, peace and stability, a timely strategic approximation took place in 2005, due to Intergovernmental Negotiations between both countries. Then, for the first time, Brazil and Germany demonstrated the interest of carrying out trilateral initiatives.

After the evolution of conceptual discussions about this type of cooperation and the analysis of some specific project possibilities, in 2008, the agencies negotiated a trilateral pilot-project with the government of Mozambique in the area of metrology within the framework of a Brazil-Germany Trilateral Cooperation Program agreed between the countries. Since then, other trilateral projects were initiated in Portuguese-speaking countries in Africa and Latin America.

In 2010, the Government of the Federative Republic of Brazil and the Government of the Republic of Germany signed the Memorandum of Understanding (MoU) on the Development of Cooperation Activities with Third Countries, through which the principles and criteria of this type of cooperation were established (Annex 1). In 2012 began a new phase of the Trilateral Program, with the goal of achieving direct impacts in third countries and to consolidate the modality with the standardization of processes and tools of this cooperation, what has culminated in the development of this manual.

For examples of Brazilian-German Trilateral Projects, see annex 2.

BGTC's Characteristics

The technical trilateral cooperation carried out by the governments of Brazil and Germany to benefit other countries shares the following principles:

- ownership of the general process by the third country, focusing on recognizing local knowledge and experience;
- joint execution (planning, implementation, monitoring and evaluation) by the three parties and seeking a horizontal approach in the relations;
- outcome-guided management; and
- demand-driven approach by the interested country, guaranteeing the alignment with that country's goals and systems.

The combination of the complementary technical contributions and the application of specific knowledge and experience of the three countries involved are requirements for the joint execution of trilateral technical cooperation projects by Brazil and Germany. Furthermore, this technical cooperation is the result of a demand originated by the third country and/or by a complementation opportunity identified in the bilateral cooperation by Brazil or Germany with the third country.

Nature of the BGTC's contributions

The Brazilian-German trilateral technical cooperation is put into practice through:

- short, medium and long-term technical consultation with experts;
- support to the network and knowledge management;
- study missions, articles, debates, research and seminars;
- training of experts from the benefited countries on site, in Germany or in Brazil;
- donation of equipment and goods; and
- support to the creation of infrastructure.

This cooperation does not include the transfer of financial resources to the benefited institutions, nor between Brazil and Germany.

The combination of complementary technical contributions depends on each project's needs, the knowledge and the capacities made available by each partner involved, including the third country. It can be fulfilled through the joint or separate development of activities in one or more components of the project. Finally, it is considered that the complementarity of the technical contribution must be carried out in the specific theme of the project.

Instruments elaborated jointly by the three partners will be used in the trilateral project's management.

Funding

On the Brazilian side, the projects are funded through ABC's budget and the technical hours dedicated by the professionals of the Brazilian governmental institutions who are responsible for the contribution of technical knowledge. The administration costs are not accounted for, neither the ones related to the team responsible for the project management yet. The budget for the Brazilian technical cooperation does not depend on the specific allocation per geographical or theme areas, or type of cooperation with the partner country.

On the German side, the projects are funded, preferentially, by a Regional Fund for trilateral projects with Latin America and the Caribbean of the Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Federal Ministry of Economic Cooperation and Development - BMZ). The Regional Fund allows a contribution of up to 300 thousand euros from the German side per project approved. The funding can also be complemented by the bilateral programs and projects of Germany with third countries and/or by the Brazilian-German Trilateral Cooperation Program. The funding sum includes the administration costs and the ones related to teams responsible for the project management.

Brazil and Germany fund their respective technical contributions in trilateral projects. Whenever possible, there should be equivalence in the amounts that will be spent by both countries in each project; the contribution of each partner must be between 30% and 70%.

The counterpart of the benefited institutions in the third countries must be, for example, through a team dedicated to the managerial and technical implementation of the whole project cycle, the coordination with national agents, equipment and infrastructure and logistic support to the execution of the activities foreseen in the project.

Agents and their roles

BRAZIL

Brazilian Cooperation Agency (ABC)

ABC is a department of the General Sub-secretariat of Cooperation, Culture and Commercial Promotion (SGEC) of the Brazilian Ministry of External Relations (MRE) and has the responsibility of negotiating, coordinating, implementing and following up on the Brazilian programs and projects of technical cooperation based on the agreements signed by Brazil with other countries and international bodies. In the BGTC, ABC is responsible for: maintaining the political dialogue between the governments and their bodies and institutions; receiving the demands and negotiation of the projects; identifying the Brazilian executing institutions that have the necessary expertise and coordinating their performance in the project; funding, along with the executing institutions, the Brazilian contribution; and managing the Brazilian cooperation in the project.

GERMANY

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

BMZ is responsible for creating, in agreement with the Auswärtiges Amt (German Ministry of Foreign Affairs - AA), the guidelines and strategies that serve as a basis for the definition of the shape and comprehensiveness of the international technical cooperation. The necessary arrangements for the cooperation are in bilateral agreements between Germany and the third countries and such agreements define the goal, duration, shape and volume of the German contribution. In order to put these agreements into practice, BMZ commissions executing organizations - GIZ, in the case of the Trilateral Cooperation - and monitors the outcomes of their work.

The BMZ has as an instrument to promote trilateral projects with Latin American and Caribbean countries one Regional Fund. The German contribution for the projects of the Fund depends upon direct approval from BMZ..

THIRD COUNTRY

Cooperation and chancellery agency of the third country

ABC and GIZ respect the local institutional arrangement regarding the responsibility for the dialogue on political and coordination levels of the projects in the third country. In general, the projects are negotiated and managed directly by the participating institutions in the third country. It is considered important, however, to have a follow-up by the local chancellery or cooperation agency on the whole project cycle and the negotiation of the formalization instruments between governments, favoring the third country's ownership.

Besides, the supervision or follow-up of the trilateral project by the ministry or central government body of the third country responsible for the national policy of such theme shall contribute to a bigger alignment with national policies, to the increase in scale of the outcomes and impacts of the project on the governmental structure, as well as a bigger visibility of project.

Executing institutions of the third country

In general, the executing institutions of third countries propose the cooperation, working subsequently as project leaders. These institutions are responsible for the general coordination and for monitoring the progress and impacts, aiming at guaranteeing an effective, efficient and sustainable use of the contributions. The following items are also under the responsibility of the executing institutions of the third countries: liaising local co-executing institutions and their Brazilian and German counterparts, communicating changes in the cooperation's priority profile and coordinating project's managerial and technical team.

Brazilian executing institutions

The executing institutions are specialized Brazilian institutions or those institutions responsible for the sectorial public policies which contribute to the project's design phase and perform technical activities on the Brazilian side through its specialists and under the coordination of ABC.

Brazilian embassies in the third countries

The Brazilian Embassies abroad officially receive the demands of the third countries through BGTC. Under the coordination of ABC, the Embassies follow the negotiation, planning and execution of the technical cooperation projects and support the dialogue among ABC, the government and the local executing institutions as well as with the local GIZ office and/or German Embassy in the third country as deemed necessary.

German embassies in Brazil and in third countries

The German Embassies in third countries receive the demands and proposals of trilateral projects for the Regional Fund. ABC sends a confirmation to the German Embassy in Brazil stating Brazil's participation in the proposed projects that will be submitted to the Fund. Both embassies support the BMZ in making its decision with regard to the approval of the submitted proposals and, monitor the implementation of the approved projects.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ is a company of the German Federal Government that implements programs and projects of International Cooperation on behalf of the German government. In the case of the Brazilian-German Trilateral Cooperation, BMZ assigns to GIZ the responsibility of elaborating and executing the Trilateral Program. Specifically in the BGTC, GIZ is responsible for coordinating the technical cooperation on the German side, guaranteeing the delivery of the contributions foreseen in the Technical Cooperation Projects (TCPs) and the operational plans. It is also GIZ's role to identify, articulate, follow and support the bodies and agents involved in the German contribution to the projects, including universities and other executing institutions of the German cooperation, technological centers, etc.


Demand


Negotiation and project drafting


Execution


Completion

Origin and presentation

Analysis and approval

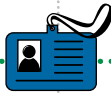
Preparation

Leveling

Project

+ Monitoring

+ Final evaluation



Modus Operandi



Demand

Origin and presentation

The demand for the Brazilian-German Trilateral Cooperation is originated in the third country and is submitted to the Brazilian and German governments separately or simultaneously. In case the demand is part of the complementary interest of a bilateral cooperation by Brazil or Germany - already undergoing with the third country - the demand may also be presented by the country already engaged with the bilateral cooperation.

The interested country's government shall manifest its interest officially to the Brazilian Embassy or the German Embassy in the third country, the local GIZ or even ABC in Brazil, through such country's embassy. In order to facilitate the forwarding and analysis of proposals, the interest must be manifested in the Trilateral Cooperation Form (Annex 3.)

Demand analysis and approval

The demands received are analyzed jointly and selected by GIZ and ABC twice a year. They are considered according to the priorities established in the BGTC Program:

- portuguese-speaking African countries and Latin American countries with lower relative development;
- capacity of fulfilling the demand (technical contribution and financial availability);
- complementarity between the Brazilian and German technical contributions;
- potential synergy with projects fulfilled bilaterally by ABC or GIZ in partnership with third countries; and
- proportional balance between the contributions of both countries.

With regard to the contribution of the Regional Fund, the proposal is still to be sent to the German Embassy in the third country. Simultaneously, ABC sends a notice to the German Embassy in Brazil confirming their participation in the project. The BMZ then decides whether to approve the German participation in the proposed project.

The result of the analysis and selection process will be informed formally to the applicant institutions and the cooperation/chancellery agency of the third country through a letter issued jointly by ABC and GIZ via the same channel through which the demand was presented. The letter shall contain information about the following items:

- the possibility of fulfilling the demand;
- in case of approval, the probable amount for the cooperation; and
- the coordination of institutions on the Brazilian and German sides and their respective interfaces.

Since international law currently doesn't present a specific legal basis for the implementation of trilateral projects, trilateral cooperation is supported by the bilateral agreements that

each cooperating partner has with the benefitting country. For this reason, it is in this stage that ABC will check the existence of a current basic cooperation agreement between Brazil and the applicant country; and the German side will check if the demand is aligned with the priority areas of bilateral technical cooperation negotiated with the demanding country's Government.



Project drafting and negotiation

After the selection by ABC and GIZ, the negotiation and drafting phase of the technical cooperation project begins. The project negotiation happens simultaneously with its drafting; when the goals and needs are identified, the possibility of technical contribution by each one of the parties is confirmed, avoiding an overlap.

In this phase, it is recommended to include:

Preparation for joint action (internal alignment)

This stage aims at preparing the coordination and management teams of the future project - as well as, especially, the technical teams on the Brazilian and German sides - in order to collaborate with the project in the context of the BGTC. The preparation involves guidance and instructions about the concepts, principles, legal framework, political and strategic context, and project management practices and procedures. Since ABC is responsible for the dialogue and liaison with the Brazilian technical executing institutions, GIZ is responsible for the dialogue and liaison with its own professionals, other institutions and consultants.

Whenever possible, it is recommended to carry out an alignment between the Brazilian and German teams before including the third country, aiming at promoting more synchronization between the teams. This alignment may be carried out through a teleconference or in face-to-face meetings, as necessary.

Harmonizing the knowledge of the BGTC operations (alignment with the three partners)

This stage aims at harmonizing information and the understanding between the third country's demanding institutions, the institutions and professionals in charge of the technical execution and the teams of the coordinating institutions of the three countries regarding the:

- nature of the Brazilian-German trilateral cooperation;
- political, institutional, legal and planning frameworks;
- concepts and principles of the trilateral cooperation;
- institutional arrangements;
- roles of the different agents throughout the project cycle; and
- practices and procedures (specially project management, communication flow and its relationship with building mutual trust and respect).

At this point, the joint work of the three parties is discussed. The harmonization process is coordinated jointly by ABC and GIZ and may be carried out as part of a mission of information survey or at the beginning of the project drafting.

This stage is especially important because the Brazilian and German contributions work under different systems and regulations. For example, after the definition of goals, outcomes and indicators, the Brazilian cooperation plans all the activities that will be carried out throughout the project; whereas the German cooperation details the activities on an annual basis. The harmonization of information helps everyone get to know the working systems and harmonize procedures in the context of such project.

Since the goal is having the three partners work together in each step of the project cycle, their management practices are discussed and agreed by the parties engaged and reviewed as necessary throughout its execution. Furthermore, aiming at promoting the ownership of the methodologies by the third country and the promotion of a joint and horizontal work, the partners choose not to adopt unilaterally their own management methodologies.

Information survey and project preparation

Even though the information survey and the project preparation are usually carried out during a joint mission to the requesting country, they can also be started before this mission through the exchange of documents via email (such as technical questionnaires), Internet conferences or video conferences or even through telephone calls.

This stage aims at:

- in-depth understanding of the demand through the survey and analysis of information related to the local reality, technical conditions, capacity development needs and the strengthening of the demanding institution;
- identifying or confirming the executing institutions and stakeholders of the demanding country that must be engaged in the process of project drafting and/or its activities, for example, through a mapping of agents;
- checking for synergies between the Brazilian and German technical contributions;
- articulating the engaged agents institutionally;
- carrying out an analysis of gender aspects that might be involved;
- adapting and validating the project's document structure;
- establishing the project's logical framework;
- identifying risks for goal achievement;
- structuring the future project's management;
- establishing the future project's communication system; and
- drafting the Annual Operational Plan (AOP) for the first year.

In case the harmonization of the knowledge about BGTC functioning is not carried out previously between the partners, it is recommended to include it in the mission.

The mission is planned jointly by the three partners. The focal points for the dialogue are ABC, GIZ and the applicant institution of the third country and, when the local arrangement allows, the cooperation/chancellery agency of the third country. ABC and GIZ are responsible for the dialogue with their respective technical teams; and the applicant institution is responsible for liaising with its technical team, the occasional co-executing institutions and stakeholders in the third country.

The mission's program usually predicts meetings with the board and the technical team of interested institutions in the third country, visits to the cooperation's coordinating entity in the third country, field trips, visits to facilities and equipment verification, among other

relevant items to the project.

As a result of the dialogue carried out so far, the parties have established a work division to draft the Project Document (PD). In case a workshop was carried out for the project drafting, the outcomes of the workshop's discussions may be consolidated in the form of a product that will be the basis for the document's text. The Project Document is usually reviewed, completed and approved virtually, through emails, telephone calls and video conferences. Once it is approved by the parties, the Project Document is signed by the applicant institution of the third country, its co-executing institutions and, occasionally, another governmental body in the third country (such as the cooperation agency, chancellery or sectorial ministry, for example), the ABC, the Brazilian executing institutions, and GIZ.

The BGTC started using a model of Project Document as reference (Annex 4). Such model is adapted to every case through a dialogue with the third country and to the specificities of each project.

It is recommended that the Project Documents include, as much as possible:

- the engaged institutions, the definition of roles and the assignment of responsibilities;
- clear indication of the technical contributions of the three parties;
- the basic logical framework;
- risks for goal achievement;
- the project's management structure;
- the project's communication system;
- drafting of the Annual Operational Plan for the first year;
- the budget of each partner in the same level of detailing and model of accountability among partners.

For the Brazilian counterpart, the project will be formalized between the Government of Brazil and the Government of the third country through a complementary agreement on their basic agreement on technical cooperation. The complementary agreement defines how the cooperation envisaged in the agreement will be implemented in concrete terms, therefore it sets the objective of the project, coordinating and executing institutions, nature and target areas of cooperation, planning procedures and respective contributions. It is the responsibility of the Ministry of External Relations to celebrate the complementary agreement.



Execution

With the Project Document in hands, the team or Executing Unit (EU) starts the execution of the activities foreseen in the Annual Operational Plan and puts into practice the mechanisms for its management. In the beginning of the execution, the team is actually going to be put together and it will define its way of working. In projects with full-time German or Brazilian experts, they will work as assistants of the executing institutions of the third country's projects, focusing on their role of assistance, aiming at avoiding an overlap of roles with the local executing institution's team. In projects whose contributions are provided through visits or technical missions, the experts carry out their activities according to the work plan and may, occasionally, be summoned to contribute to the meetings of the MU (Management Unit).

In the execution phase, it will be tested whether the principles, management agreements

and planned activities will actually be carried out according to plan. Since there are major challenges that may prevent them from happening, a series of recommendations for this phase were elaborated based on the execution of other trilateral projects that involve Brazil and Germany. The main recommendations are related to the following aspects: Management Structure; Monitoring and Evaluation; Communication Flows; Conflict Management.

Management Structure

It is recommended to define a management structure for the project regarding their nature and performance levels of the institutions and individuals. The management structure aims at guaranteeing clarity in the managerial and technical work flow, dialogue, work division and assignment of responsibilities, transparency and definition of specific forums for the resolution of the challenges found along the project. Find below the description of a project management structure, as a reference to the BGTC, that includes the specifics of the Brazilian and German institutional arrangements.

The Management Structure of the Brazilian-German Trilateral Cooperation is made up of three levels:

Joint Coordination Committee (JCC)

The JCC is made up of representatives of the third country and their deputies, ABC and GIZ, assigned to the direction or coordination level. Their main responsibility is the project's strategic decision making process and, in this context, they are in charge of the following items:

- strategic guidance of the trilateral project;
- budget definition and approval;
- discussion, analysis and approval of the AOPs prepared by the Management Unit with the support of the Executing Unit, including the approval of occasional changes in them;
- review and analysis of periodic progress reports;
- annual accountability;
- approval of the monitoring methodology and the terms of reference for the Project's external evaluation;
- review and analysis of the annual evaluation reports and the final reports; and
- institutional support for the international missions within the project context and its political and institutional coordination.

Management Unit (MU)

The Management Unit is made up of a representative of the executing institution in the third country, a project analyst of ABC and a technical assistant or consultant of the German cooperation. Under the general coordination of the third country's executing institution, the MU is responsible for the project's systematic and continuous coordination. The MU meetings are carried out every three to six months, and they may be face to face or via video conference. Their main responsibilities are the following:

- coordinating the project execution, adjusting it when necessary;
- carrying out the necessary liaisons and mobilizations with the other institutions from their respective countries at the Executing Unit;

- making available the guaranteed technical resources;
- working as the main interface with the counterparts, within its responsibilities;
- coordinating project monitoring;
- informing JCC periodically about the Project's advancement;
- drafting the AOP with the EU.

Executing Unit (EU)

The Executing Unit is made up of technicians from the third country's executing institutions engaged in the implementation of the activities described in the annual operational plan, technicians of the Brazilian executing institutions and technical assistants or consultants from the German cooperation. The EU has the following responsibilities:

- drafting project's diagnosis;
- drafting project planning and the AOPs under the coordination of the MU;
- executing the activities foreseen in the AOPs, proposing adjustments to the MU when necessary;
- contributing to the project monitoring and evaluation; and
- providing information and technical data to the MU when necessary.

One of the instruments used to promote a better ownership of the project's decision making processes by the third country is the definition of the institution to be strengthened in the third country as the coordinator of the management structure units. They are in charge of the definition of the agenda of the meetings and the organization of the outcomes and agreements derived from them. Nevertheless, when demanded, project partners may offer some kind of support, such as moderation or meeting reports.

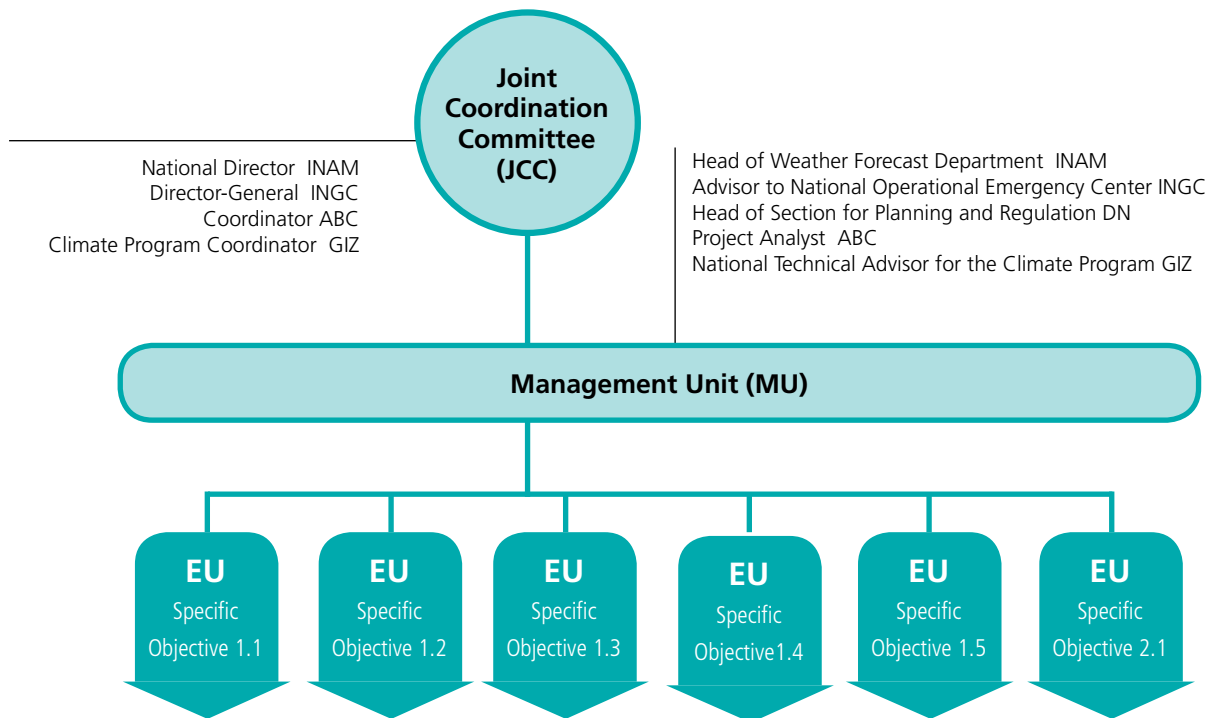
The dynamics of these meetings happens in the following way: about a month before every meeting, the institution of the third country forwards an agenda via email to the members of that instance. The agenda is discussed and agreed upon by the three project partners via email.

Afterwards, during the MU and JCC meetings, the coordinating institution of these stages (applicant institution from the third country) will draft a summary of the discussions that will be signed by all the members of those instances.

Throughout the project's execution, there will always be necessary adjustments to the performance, to the AOPs and even to the planned budgets. The frequency of the meetings between the MU and JCC must be enough so that most of these adjustments can be agreed upon by the three parties during such meetings. When the changes are operational, the EU has the autonomy to make the necessary agreements. Technical adjustments, in turn, must be carried out when the MU meetings happen; and strategic changes shall be discussed in the context of the JCC.

If one of the instances needs to meet extraordinarily, the meeting must be requested beforehand. Urgent affairs may be discussed through electronic means, always informing every member of such instance.

Example of the management structure of the Project “Strengthening of Calamities Risk Management”



INAM	Meteorologist – Area of Observation	Meteorologist – Area of Weather Forecast	Meteorologist – Area of Weather Forecast		Meteorologist – Area of Weather Forecast	
INGC	Information Officer at CENOE	Information Officer at CENOE	Information Officer at CENOE	Information Officer at CENOE		Cooperation Officer
ARA Centro				Technical Director Hydrometric Assistance		
INAHINA			Head of the Department of Tides and Currents			
INMET	General Coordinator of Numerical Modeling	General Coordinator of Numerical Modeling	General Coordinator of Numerical Modeling		General Coordinator of Numerical Modeling	
ANA				Water Resources Specialist of the Superintendence of Multiple Uses and Critical Events		
Marinha	Frigate Captain of the Division of Legislation and Legal Affairs		Frigate Captain of the Division of Legislation and Legal Affairs			
IAC	Coordinator of the Integrated Information Center for Agrometeorology		Coordinator of the Integrated Information Center for Agrometeorology			
USP	Prof. Dr. – Department for Atmospheric Sciences					
GIZ	Regional Technical Assistant		Regional Technical Assistant	Regional Technical Assistant		Regional Technical Assistant
FHS Köln	Prof. Dr. for the Analysis of Water Resource Systems	Prof. Dr. for the Analysis of Water Resource Systems	Prof. Dr. for the Analysis of Water Resource Systems		Prof. Dr. for the Analysis of Water Resource Systems	

Monitoring and evaluation

The activities of Monitoring and Evaluation (M&A) in trilateral cooperation projects are always carried out by the three parties involved. Besides allowing internal learning, they also provide relevant and transparent information to all project partners.

Financial monitoring:

The monitoring of expenditures is done separately by the partners according to the internal rules of each institution once a year, when the institutions show their accountability during JCC's annual balance meeting. In order to have transparency, the expenditures of each party must be known to all parties. The accountability model must be agreed upon in the beginning of the project.

Activity monitoring:

The monitoring of activities is carried out by the MU with the support of the EU. Throughout the year, the MU meets approximately every three months to assess the execution of activities from the previous period and, if necessary, to adjust the planning of activities for the subsequent months. The main agreements of the MU are forwarded to JCC and, several times, they highlight problems whose sole solution depends on a position by JCC. Annually, with the EU's support, the MU develops the annual operational planning and submits it to the JCC's approval.

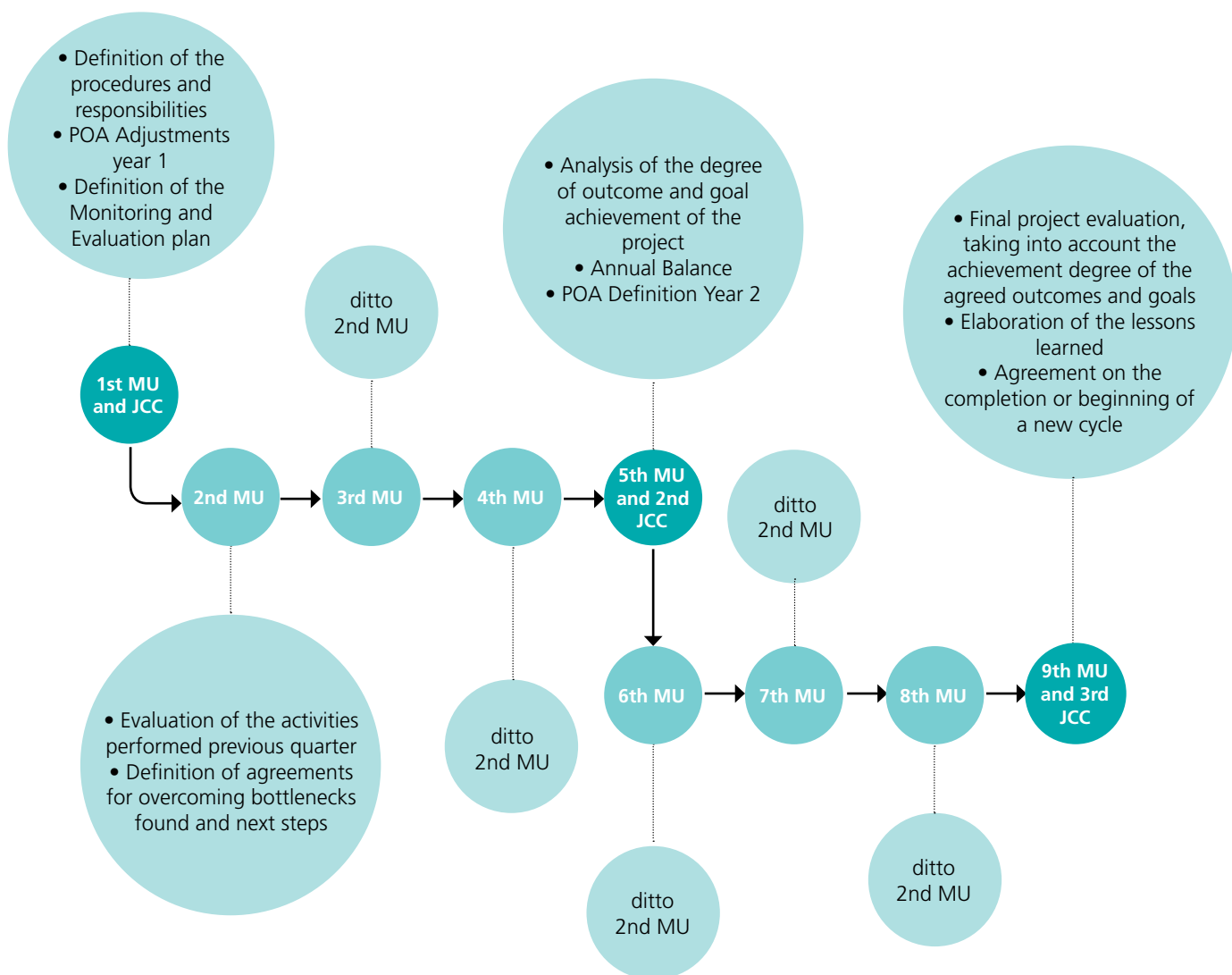
Monitoring and evaluation of outcomes and impacts:

The monitoring and evaluation of outcomes and impacts happen annually or bi-annually according to the definition in the monitoring system of each project. At the occasion, the MU evaluates the project execution based on the information systematized by the EU and evaluates its performance based on the indicators that represent goal achievement and the outcomes defined in the Project Documents or even in the project monitoring plan. The evaluation is, then, presented to the JCC, that will discuss it and can either change it or approve it.

It is a very important moment, where it is possible to review the project completely, measure the achievement of goals and, if necessary, adjust or correct the project's direction.

Annex 5 shows as an example of the Monitoring Matrix for the Project "Center for Environmental Technologies – CTA" with the indicators of General and Specific Objectives evaluated during the second year of project execution.

Example of a basic monitoring cycle in a two-year project:



External evaluation

Besides the monitoring and evaluation activities carried out by the technical and coordinating teams of the projects, some projects foresee an intermediate and/or final external evaluation. The terms of reference for these evaluations are agreed upon with all project partners.

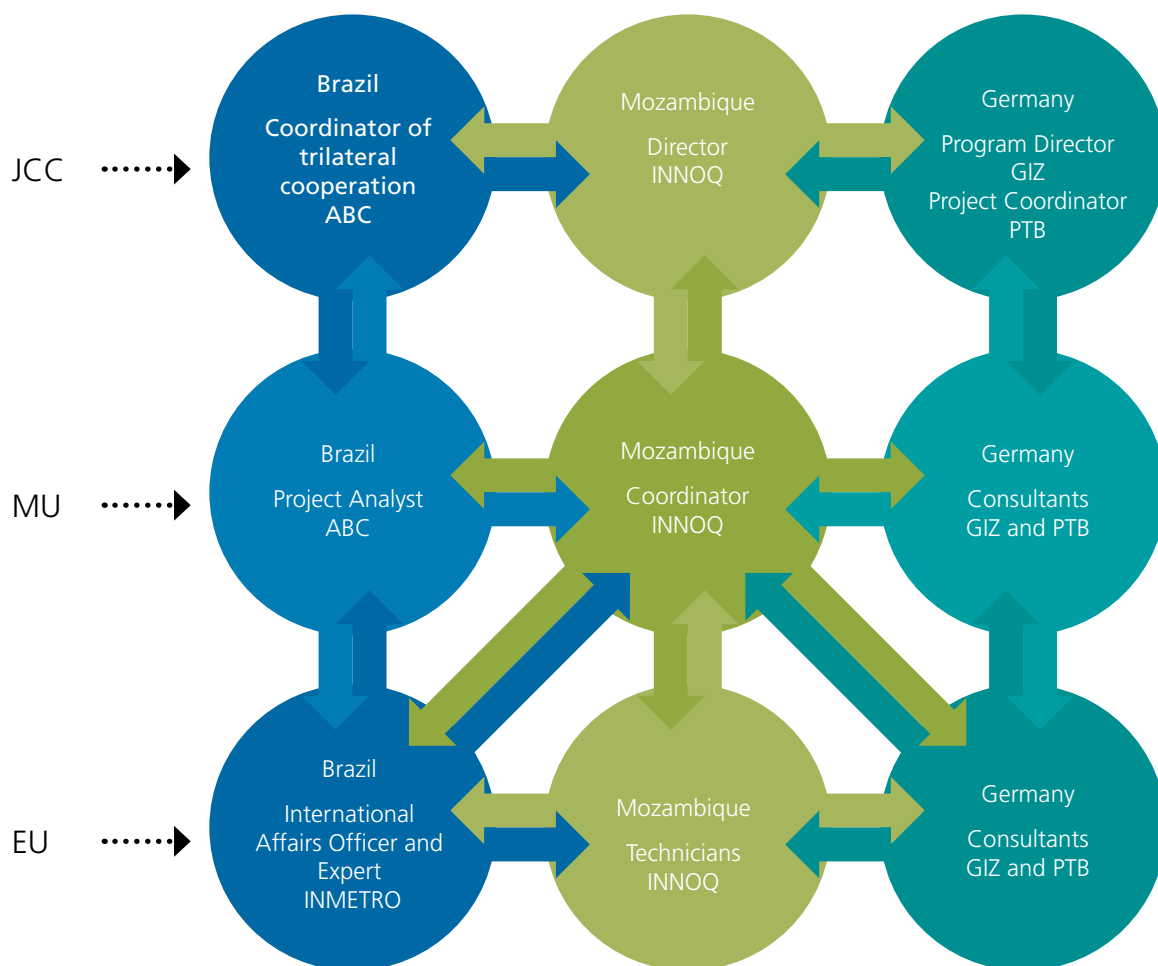
Communication flows

Since trilateral projects involve a great number of institutions in three different countries, from early project-cycle the coordination and definition of the communication flows is a crucial point for its success. Furthermore, whenever necessary, such flows may go through a new agreement throughout the projects.

The communication flows define the pertinent communication channels and contents at each stage of management structure. In general, for all projects, it was defined that the daily communications of the technical-operational activities and happen among the EU members; the project management issues shall be discussed among all members of the MU; and more strategic communications shall be carried out among the JCC members. Bilateral dialogues of each information category happen when necessary, but discussions about tri-lateral agreements must be avoided in these occasions. It is the responsibility of all to keep other partners informed.

The definition and good functioning of the communication flow result in a more efficient project management. The communication flow leadership is a responsibility of the third country, with the stimulus of Brazil and Germany.

Find below an example of the communication flow in the FORTINNOQ project in Mozambique:



The process of conflict resolution must engage the lowest number of partners possible. For example, conflicts between two institutions of the same country must be solved internally; and conflicts between Brazilian and German institutions must be solved with the engagement of these two countries only. The purpose is causing the smallest impact possible in the project execution in the third country.

In the absence of an agreement between the institution of the applicant country and an institution from Brazil or Germany, it is recommended that the issue is taken to the MU. In case the conflict extrapolates such instance, or if it happens in its context, it is recommended taking it to the JCC.



Completion Phase

In this phase, the best practices and lessons learned are organized and the partners reach a consensus about the achievement degree of goals and outcomes, which may be considered completely or partially achieved or declared unachievable. In case of significant advancement without the achievement of every goal, or in case new goals are considered to be achieved in order to guarantee sustainability, a new project cycle is initiated.

In some cases, the applicant country may require an external evaluation to consolidate the lessons learned, assess the achieved goals and subsidize the decision making regarding the relevance or the need for a new project cycle. The decision to start a new cycle also depends on the political understandings among Brazil, Germany and the third country.

The cooperation exercise among three countries is full of challenges and lessons learned: the first one of them is the disposition to leave a certain world view, a cooperation system, a way of thinking, in order to see other ones and work in a real complementary way. This exercise is the essence of a good trilateral cooperation. The institutions that decide to follow the path of trilateral cooperation will have to face some obstacles, but will also reap many results.

Throughout these years of Brazilian-German cooperation, it could be noticed that, in trilateral projects, several factors could be identified as the strengths in this new cooperation modality. The advantages identified so far were: the possibility to generate more impact and implement more comprehensive projects with the complementary resources and expertise; a high potential generator of innovation due to the creation and adaptation processes of different contributions in the context of each project; the higher level of commitment of all the engaged institutions; the shared search for horizontal work and for a bigger ownership by the third country; the lower risk of discontinuity in the project implementation and, also, all the learning generated in different institutions through the interchange of technical knowledge and through the follow-up on different systems.

But not all outcomes are advantages in trilateral cooperation. In this type of cooperation, the need for a bigger investment in time and financial resources for the coordination among multiple agents is intrinsic. How can this factor be minimized in order to favor the advantages of the trilateral cooperation? During the execution of trilateral projects that Brazil and Germany implemented together, the following aspects were considered crucial for the success of a project:

The **respect for the agreements** made, such as the sharing of each partner's contributions and the role of each institution in the project and in each instance of coordination. This respect assures that time will not be wasted on new discussions about conditions which were previously agreed. The clearer the agreements are in the beginning, the smaller amount of time will be wasted throughout the process, and there should be less problems and misunderstandings in the management of the project.

Nevertheless, if the agreements are respected, the **negotiation** among the several institutions involved is still extremely necessary throughout the whole project cycle. Since preparation and throughout the annual planning, execution, monitoring and evaluation, all parties have to be open to negotiation and adjustment of points that were not previously discussed or are not clearly adjusted.

The transparency and quality of **communication** are critical to avoid misunderstandings and problems that may grow to a larger scale if they are not duly approached. In order for this communication to happen as smoothly as possible, it is important that the members of each instance of project management have the basic knowledge about the *modus operandi* of the other institutions. The fact that the countries have different methodologies and administrative systems is an advantage for mutual learning and also for misunderstandings. Thus, a basic knowledge of the differences facilitates very much the subsequent communication and use of the complementary characteristics and synergies.

In order for this to be possible in the beginning of the project, it is very important that the main agents have a **good knowledge of how the Brazilian-German Trilateral Cooperation works**. This can be assured during the project preparation with trainings and the dissemination of theoretical material.

Trilateral cooperation has a big potential to contribute to the innovation of international cooperation. In this sense, reflection and systematization processes of the practices are indispensable for evolution, growth and consolidation.

Annexes



Annex 1 – Memorandum of Understanding

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING BETWEEN THE GOVERNMENT OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY AND THE GOVERNMENT OF THE FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL FOR THE IMPLEMENTATION OF COOPERATION ACTIVITIES IN THIRD COUNTRIES

The Government of the Federal Republic of Germany

and

The Government of the Federative Republic of Brazil

(hereinafter referred to as the “Parties”),

Considering that Brazil has emerged as an important provider of South-South technical cooperation during recent years and Germany, with over 50 years of North-South technical cooperation, disposes of ample experience, sophisticated methods and a dense international network with institutions of excellence;

Bearing in mind that both Parties share a common vision of development, which is centered around the principles of social progress and inclusiveness, environmental sustainability, peace and stability in line with the UN Millennium Development Goals and international agreements on aid effectiveness;

Taking into account the principles of ownership of the beneficiary country, alignment behind objectives and systems of the beneficiary country as well as orientation towards measurable development results;

Willing to contribute to the realization of this vision via the development of institutional, personal, technical and physical capacities and to strengthen their cooperation in selected countries that face development challenges by means of triangular cooperation;

Considering that triangular cooperation provides a unique learning opportunity for all actors involved, complement to North-South and South-South Cooperation; and

Considering that both Parties will learn from working jointly in a concrete project or programme environment in support of a third country, building on each other's experiences, practices and know-how.

Have reached the following understanding:

Section I

Purpose and Designations

1. The intent of this Memorandum of Understanding {hereinafter referred to as “MOU”) is to establish guidelines under which Brazil and Germany will jointly plan, execute and evaluate cooperation projects with third countries by means of a coordinated use of financial, technological and human resources of the two Parties and the third country.

2. Both Parties agree to pursue effective triangular cooperation on a case by case basis and according to their respective capacities, using working principles identified in the Heilighendamm Dialogue Process (HDP) as a point of reference to guide such cooperation.

3. This MOU does not impose targets for actions for the two Parties, each being free to suggest cooperation projects or coordination of activities whenever deemed necessary or appropriate. The potential areas of joint intervention will be defined by the third country, according to its priorities, and will take into account existing coordination mechanisms.

4. Future intergovernmental bilateral negotiations on development cooperation between the Parties will establish the framework for joint projects and programmes, as well as for the commitment of new financial resources - including those for triangular cooperation - by the German government.

5. In order to carry out cooperation activities provided for in this MOU, the Parties hereby designate the following (hereinafter referred to as the "Agencies") as competent authorities for the implementation of this MOU:

a) For the Government of Brazil, the Brazilian Cooperation Agency of the Ministry of External Relations (ABC/MRE); and

b) For the Government of Germany, the governmental cooperation institutions Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), KfW Entwicklungsbank (KfW), Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM), Deutscher Entwicklungsdienst (DED), (Institut für Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt), Physikalisch-technische Bundesanstalt (PTB) and its legal successors.

Section II

Activities and Principles

1. The Parties, making full use of the best practices of the Agencies in implementing development cooperation, intend to plan and implement jointly and in coordination with the governments of selected third countries - primarily, but not restricted to, countries in Latin America and in Portuguese-Speaking countries in Africa - cooperation activities based on the articulated demand of the third country and consistent with the political priorities of the Parties.

2. The development measures implemented in triangular cooperation will be characterized by the following three principles:

a) ownership of the third country for the overall process;

b) joint action (planning, implementation, monitoring and evaluation) of the Parties and the third country; and

c) result orientation.

3. Activities may be implemented in two distinct modalities:

a) Tripartite elaboration of projects. Starting from the initial expression of interest of a third country towards Brazil or Germany, the Agencies will invite each other to further proceed jointly. Together, the potential developmental impact of the proposed action, as well as its accordance with the priorities of the Parties will be analyzed. In case of a positive result of this analysis, Brazil and Germany may agree to fund the project within the respective program. As soon as funding is secured, Brazil, Germany and the third country will proceed with the joint elaboration and implementation of the project, taking into account the above mentioned principles and clearly defining the roles and responsibilities of each Party involved.

b) Complementary action in existing projects. Each Party may consider to invite the other to participate in existing bilateral development cooperation measures, if it considers that triangular cooperation is likely to improve the development results of the respective measure and if the third country has expressed its interest in triangular cooperation. If the invited Party accepts, both Parties may agree to include the additional contribution within the respective program.

4. The activities provided by each Party within the above mentioned framework for triangular cooperation may encompass:

a) Long-term, medium-term and short-term consulting with national and international experts for project identification, implementation, monitoring and evaluation by project institutions;

b) Support of networks and knowledge management;

c) Study missions, research and discussion papers, scholarships and seminars;

d) Training of experts from beneficiary countries in Germany and/or Brazil with support from both countries;

e) Financial support for infrastructure, equipment and commodities; and

f) Other forms of cooperation, based on agreements between the Parties.

5. The Parties intend to prepare a triangular cooperation work plan for the activities to be carried out under this MOU, which will include specifications of the division of responsibilities and costs among the Parties and the third country, as well as different funding mechanisms if applicable. Supports will be grant-based, excluding other forms, such as loans and credits.

Section III

Funding

1. This MOU will not be construed as a commitment or obligation of specific funds by the Parties. The contribution of the German side is provided within the framework of the existing bilateral agreement or within the framework of new projects, to be negotiated between two Parties.

2. The international cooperation activities will be co-funded by the Parties, in an approximate equal share and according to each country's strengths and contributions.

3. This MOU does not imply the transfer of financial resources between the Parties or any other activity onerous to their national treasuries.

4. The Parties will decide the methods of funding on a project-by-project basis, consistent with each Party's internal procedures. All activities of the Parties under this MOU are subject to the availability of funds and to further agreements or arrangements between the Parties and appropriate public and private parties, regarding the provision of in-kind assistance. Each Party will carry out the assistance to be provided pursuant to its domestic laws, international law, and to the extent consistent with the foregoing, the laws of the third countries.

Section IV

Monitoring and Assessment

1. The designated Agencies will send joint missions to the beneficiary countries to monitor and assess activities under this MOU.
2. Each Agency will be able to carry out its own internal supervision and oversight of the project, in accordance with its own regulations. The results of such investigations will be reported both to the designated Agencies and to the beneficiary countries.

Section V

Publicity

1. The Parties intend to cooperate to give appropriate mutual publicity to the cooperation provided and will request the third country's government to provide publicity acknowledging the Parties' individual and joint contributions in equal dimensions.
2. Published reports or any other aspects of public release of information about cooperation activities resulting from this MOU will be approved in advance by both designated Agencies and will present, in equal dimensions, the official symbols of German-Brazilian Development Cooperation, the German Agency and the Brazilian Cooperation Agency.
3. Any infrastructure or commodities provided to beneficiary countries within the framework of this MOU will display in equal dimensions the official symbols of German-Brazilian Development Cooperation, the German Agency and the Brazilian Cooperation Agency.

Section VI

Authorized Representatives

The Parties will be represented by those holding or acting in the offices held by the signatories to this MOU. Each Party may appoint additional representatives authorized to represent that Party for all purposes other than executing formal modifications to this MOU. Each Party should notify the other, in writing and through diplomatic channels, of changes in its authorized representatives or the inclusion of additional representatives.

Section VII

Amendments

This MOU may be amended in writing by mutual agreement of the two Parties, through diplomatic channels.

Section VIII

Dispute of Settlements

Any dispute that may arise concerning the interpretation or application of this MOU shall be resolved by direct negotiation between the Parties through diplomatic channels.

Section IX

Rights and Obligations

This MOU does not create rights or obligations for the Parties under International Law.

Section X

Denouncement

Either Party may denounce this Memorandum of Understanding, in whole or in part, but will endeavor to provide a least six month advance notice to the other Party of its intentions to do so. In the event of denouncement, such notice should specify affected activities. Denouncement of this Memorandum of Understanding will discontinue any responsibilities of Parties to provide financial or other resources to implement projects or activities mutually determined under this MOU, except for non-cancelable commitments made by either Party prior to the denouncement of this MOU.

Section XI.

Signature and Entry into Force

This MOU shall enter into force on the date of its signature and shall remain in force for an undetermined period.

Done at Brasilia, August the 3 2010, in duplicate, the Portuguese and English languages, both texts being equally authentic.

FOR THE GOVERNMENT OF
THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY

FOR THE GOVERNMENT OF
THE FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL

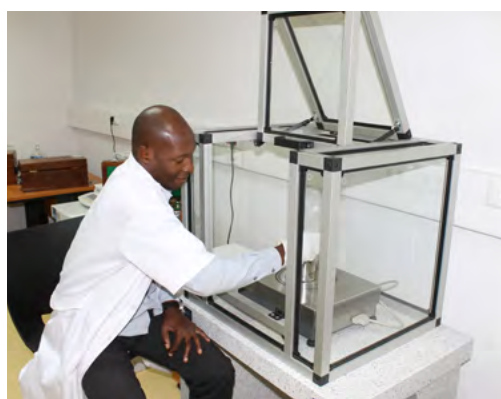
Trilateral Cooperation Mozambique-Brazil-Germany

Strengthening the National Institute for Standards and Quality in Mozambique (FORTINNOQ)

Context

Mozambique has achieved a progressive increase in international markets due to its consistent economic growth. To secure exports, the Mozambican private sector needs to comply with international quality standards. Additionally, revitalization of legal metrology is necessary in all districts and municipalities in order to provide an effective basis for consumer protection. To ensure compliance with these requirements, the Mozambican government has chosen to co-operate with Brazil and Germany in order to establish and to strengthen the National Institute for Standards and Quality (INNOQ).

This project is the continuation of the pilot project for institutional strengthening of INNOQ, which was the first experience of trilateral cooperation between Mozambique, Brazil and Germany.



Weighing in laboratory INNOQ
Source: Bank of Photos INNOQ

Objective

Institutional Strengthening of INNOQ to ensure compliance with the growing demand for quality standards required by the export industry and Mozambican consumers.

Results and Impacts

- The organizational framework of INNOQ was modernized and the technical and management capacities were extended. The Institute tripled the amount of its technical personnel to approximately 80 employees.
- In 2013, the Mozambican government constructed the new building of the INNOQ (USD 12 Mi) in Zimpeto, where the Institute is currently situated.
- INNOQ also offers services at the municipal level and for the private sector: in 2013, 45 companies have been assisted, 816 calibration certificates were issued, audits have been realized in 15 municipalities and 256 technicians have been trained, of which 212 were technicians of the City Councils (35 women) and 44 of the Provincial Commerce Directorates.
- INNOQ managed to amplify significantly its recognition by the Mozambican private sector. The revenue of calibration and certification services doubled between 2012 and 2013 and almost tripled from 2011 to 2013.
- In 2014 a new phase of Triangular Project was approved with focus on areas of certification, metrology and expanding the Institute's partnership network. The new phase, started in 2015, will have two years duration and an investment volume that amounts to US \$ 1,018,000 between the three partners.

Contributions from the Partners

INNOQ

is responsible for the implementation of the project. Its support consist of:

- Provision of professional staff in the areas of metrology, quality, standards as well as internal and external communication;
- Construction of laboratories and provision of services;
- Conduction of trainings and other courses;
- Management of the local logistics of the project.



Volume calibration in the laboratory of INNOQ
Source: Bank of photos INNOQ

The Brazilian Cooperation Agency (ABC)

coordinates the Brazilian contribution. In terms of Brazilian partner institutions, the National Institute of Metrology, Quality and Technology (INMETRO), the Brazilian National Standards Organisation (ABNT) and the National Institute of Technology (INT) provide technical assistance in the following areas:

- Legal metrology and decentralization;
- Industrial metrology;
- Product certification;
- Quality management system;
- Normalization;
- Overcoming of technical barriers for trade.

The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH and the Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB), on behalf of the German Cooperation for Sustainable Development

provides expertise in the areas:

- Business and market plan;
- Internal and external communication and marketing;
- Communication network with Municipal Councils;
- Industrial metrology;
- Quality management system;
- Normalization.

Strengthening the National Institute for Standards and Quality (INNOQ) Duration: 2010 – 2013		
Partners:	Volume:	US\$ 1,8 Million
INNOQ (Mozambique)	Mozambican contribution:	US\$ 0,4 million
ABC / INMETRO / ABNT / INT (Brazil)	Brazilian contribution:	US\$ 0,8 million
BMZ / GIZ / PTB (Germany)	German contribution:	US\$ 0,6 million

Trilateral Cooperation

Mozambique-Brazil-Germany

Strengthening of Disaster Risk Management in the River Basins of Buzi and Save and in the Adjacent Coastal Areas

Context

Mozambique is exposed to natural disasters such as floods, droughts, cyclones and earthquakes. Besides that, the country has semi-arid and arid areas that face water shortage all-year-round and where insufficient rainfall represents an obstacle for agricultural practices. In 2000, Mozambique was seriously affected by floods which had a wide impact in the country's economic growth. Following this disaster, a reform to reduce vulnerability to natural hazards was launched in order to prevent the negative impact of natural disasters in development and poverty reduction initiatives. The National Disasters Management Institute (INGC), created in 1999, is collaborating with the National Institute of Meteorology of Mozambique (INAM) to increase the effectiveness of emergency management and has modernized its approach by adopting catastrophe prevention and mitigation strategies. The described activities are supported by the German Cooperation for Sustainable Development, on behalf of the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, in Mozambique since 2002. In 2012, a trilateral project with the Brazilian Cooperation Agency was launched to develop capacities and provide technical assistance in meteorology.



Technician of INAM conducting a training
Source: Bank of Photos GIZ MZ

Objective

The objective of this project is to improve the early warning system for disasters by developing weather and wave forecasts and by improving information flows to the local community, so as to prevent victim casualties and limit damages.

Results and Impacts

- The warning system in the Buzi River was modernized with the installation of 17 climate and hydrological stations and the mechanisms for mobilizing the local community to react to warnings of disasters were perfected.
- Mozambican technicians have been trained in INMET, USP and in the Brazilian Navy in the areas of weather observation and sea forecast.
- Calamity Management Centers have been equipped with emergency kits, rechargeable by renewable energies, which allows their complete functioning in emergency situations.
- The system of disaster management in the basin of the River Buzi has been considered a model and is currently being replicated in another project in the basin of the River Limpopo.

Contributions from the Partners

The Mozambican partners INGC and INAM are responsible for:

- Project coordination, provision of infrastructure and deployment of technical personnel;
- Generating the Weather Forecast System (INAM);
- Generating the Risk Management System of Disasters in Mozambique (INGC).

The Brazilian Cooperation Agency (ABC)

The Brazilian Cooperation Agency (ABC) is responsible for allocating the Brazilian contributions. The specialised Brazilian institutions (ABC/INMET/USP/DHN/IAC/ANA) provide technical knowledge in the areas:

- Meteorological and hydrological observation, monitoring and forecast;
- Meteorological and hydrological data system management.

The German Cooperation for Sustainable Development, executed by the GIZ and DWD

collaborates with the partners in the areas of disaster prevention and management, with emphasis on:

- Decentralisation of alert systems;
- Information flow to the local population;
- Use of solar energy in the alert systems.



Equipments installation
Source: Bank of Photos GIZ MZ

Disaster and Risk Management (INGC) Duration: 2011 – 2014		
Partners:	Volume:	US\$ 2,7 Million
INGC / INAM/DNA / INAHINA- (Mozambique)	Mozambican Contribution:	Counterpart Contribution
ABC / INMET / USP / DHN / IAC / ANA (Brazil)	Brazilian Contribution:	US\$ 0,9 Million
BMZ / DWD / GIZ (Germany)	German Contribution:	US\$ 1,8 Million

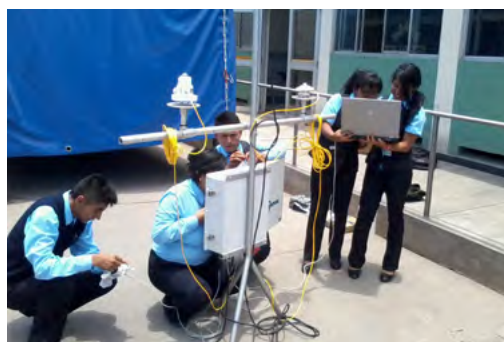
Trilateral Cooperation Peru-Brazil-Germany

Centre for Environmental Technologies (CTA) in Lima, Peru

Context

International markets are increasingly demanding compliance of the industry with environmental standards. In this context, Peru has introduced a new environmental regulation. In order to meet this regulation, the Peruvian industry needs qualified staff and specialized professionals for consulting and laboratory services. The growing demand of services already exceeds the offer available in the country in terms of quantity and quality. As a leading institution in the provision of training and promotion of industrial development in Peru, the National Service for Industrial Training (SENATI) provides excellent conditions to fill this void. For this reason, SENATI decided to invest in a Center of Environmental Technologies (CTA).

During the intergovernmental dialogue between Peru and Brazil, a cooperation agreement was reached to build a Center for Environmental Technologies. To achieve this, the Brazilian Agency for Cooperation (ABC) mobilised the National Service for Industrial Training (SENATI) – a renowned institution with extensive experience in enhancing professional capabilities and in environmental control of industrial activities. Considering that Germany is also known for its advanced environmental technologies and professional training, the initiative opted for a trilateral cooperation project, in order to take advantage of both countries' complementary capabilities. This project was launched in 2010.



Students of the Environmental Technology Training while learning. Source: Bank of Photos CTA / SENATI

Objective

The objective is to build an Environmental Technology Centre that provides, in accordance with the market demands, training and services in the areas of water and sanitation, air and clean development mechanisms, land and regeneration of degraded areas, solid waste and cleaner production, energetic efficiency and renewable energies.

Results and Impacts

- Eight employees who have been trained in teaching courses in Peru, Brasil and Germany are now working in the new centre. The CTA's technicians can train and advise companies, and qualify technicians for the industry.
- The CTA offers regularly specializations in the areas of air quality and water and wastewater treatment. Other 5 are under preparation. A series of short term training in various topics is also offered regularly. 2 new technical courses will be implemented in 2015.
- Since 2012, the CTA offers regularly a three-year course for the qualification of Environmental Technicians for the Industry, currently involving 322 participants.
- Between April 2012 and June 2013, through a partnership with the Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) and SENAI the CTA offered a post-graduate course in environmental technologies which included personnel from the SENATI, ministries and private companies.
- In 2013/2014, 11 consultancies were realized for Peruvian companies.
- The last part of the centre, which consists of its laboratories, were completed and the centre was inaugurated in March 2015 with the presence of the President of Germany, Mr. Joachim Gauck, and the Ambassador of Brazil in Peru, Mr. Carlos Teixeira.
- The Center is acknowledged as a partner by a broad range of sectors. At the moment, the CTA pays its operational expenses with revenues from its own services.
- The experience of the Centre is already being replicated by SENATI to other regions of Peru.

Contributions from the Partners

SENATI is in charge of:

- Coordination of the project;
- Construction of the Center’s building;
- Provision of equipment and infrastructure;
- Establishment of a professional staff body.

APCI accompanies the project implementation.

ABC coordinates the Brazilian contribution. SENAI, the executing institution, provides the CTA with consultations in the following areas:

- CTA administration and organisation
- Construction of the laboratory services offers;
- Training of technical professionals in the areas:
 - Water supply and sanitation;
 - Clean production;
 - Solid waste management and recycling.

The *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* GmbH on behalf of the German Cooperation for Sustainable Development advises the CTA in the following areas:

- Development of new international networks and partners, including the private sector;
- Construction of service offers;
- Training of technical professionals in the areas:
 - Air and Clean Development Mechanism (CDM);
 - Land and regeneration of degraded areas;
 - Energy efficiency and renewable energies;
 - Technological innovations



Facade of the CTA building
Source: Bank of Photos CTA / SENATI

Centre for Environmental Technologies (CTA) Duration: 2010 – 2014		
Partner:	Volume:	US\$ 5,3 million
APCI / SENATI (Peru)	Peruvian Contribution:	US\$ 1,2 million
ABC / SENAI (Brazil)	Brazilian Contribution:	US\$ 2,8 million
BMZ / GIZ (Germany)	German Contribution:	US\$ 1,3 million

Annex 3 – Brazilian-German Trilateral Cooperation Form

I. Informações gerais e antecedentes

1. Submission date: (Inform the submission date of the request)
2. Project title:
3. Cooperation Area: (For example: health, education, productive development, citizenship...)
4. Is it a complement of a bilateral cooperation? (Yes/No)
5. Applicant Institution: (Inform also the institution/unit with which the project elaboration was coordinated)
6. Responsible for the proposal at the Applicant Institution: (Name, position and contact information)
7. Other institutions to be engaged in the applicant country: (If any)
8. Coordinating institution of the international cooperation at the applicant country: (If any. Also inform the name, position title and contact information)
9. Who had the idea for the project? How was the request placed by the partner country? Does the project correspond to the partner country's development agenda?

II. Project design

1. Project objective:
2. Problem to be addressed:
3. What is the nature of the requested cooperation and specialty areas demanded from Brazil and Germany: (Inform the demand separately per country)
4. Additional remarks

Signature of the Responsible for the Proposal in the Applicant Institution:

Name:

Position:

Annex 4 – Project Document Template

Trilateral Cooperation

TRILATERAL TECHNICAL COOPERATION PROJECT

BRAZIL-GERMANY - (Name of the Beneficiary country)

(Project Title)

(Country, date)

PROJECT IDENTIFICATION

Title:

Duration: in months, from the date of signature.

Estimated Cost:

Brazilian counterpart: (US\$)

German counterpart: (US\$)

Beneficiary country counterpart: (US\$)

Requesting institution (Beneficiary country):

Name:

Address:

Contact:

Position:

Responsible for the project:

Position:

Participating Institutions:

Place, Date and Signature of the Contact:

Executing Institution in the Beneficiary Country (abbreviation)

Brazilian Cooperation Agency (ABC)

Brazilian Executing Institution (abbreviation)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

(insert others, as necessary)

EXECUTIVE SUMMARY

Up to 0, 5 page

PROJECT DESCRIPTION

Diagnosis of Situation and Justification

Up to 1 page

- Brief description of the current situation in the beneficiary country within a regional/thematic project context (legal, socioeconomic, political and environmental aspects, etc.) (Problem).
 - Joint diagnosis developed by the partners from the beneficiary country's perspective: What is/are the main process(es) of the country to overcome the problem?
 - Justification: indicate how the project will contribute to policies, strategies, plans and development programs of the Government of the beneficiary country, and when appropriate, those at the sub-national level.
- If necessary, summarize existing cooperation in this field in the country.

Situation expected at the end of the Project

Up to 0,5 page

General objective:

The general objective highlights the expected impact to the benefit of the target group ("what should be working after").

Specific objectives:

The specific objectives focus on the impacts on specific thematic areas addressed by the project.

Indicators:

One or two indicators for the overall objective and the specific objectives are defined in order to measure in a simple and reliable manner the scope of the impacts. An indicator needs to have quantitative, qualitative and temporal characteristics.

External factors/risks

Up to 0,5 page

Which external factors could prevent or hinder the achievement of objectives? Which measures must be taken to reduce these risks?

Justification of trilateral cooperation and institutional responsibilities

Up to 0,5 page

Highlight the responsibilities of each partner, taking advantage of the complementary strengths of each partner of this triangular cooperation. The partner of the beneficiary country shall take the leadership and overall responsibility for the achievement of objectives. The responsibility of Brazil and Germany will be defined for each specific objective. It is recommended to share these responsibilities so that Brazil or Germany is responsible together with the recipient country for the achievement of a specific goal, and the other country, if necessary, as a contributor.

Insert table of distribution of responsibilities according to expected results.

Technical International Cooperation Areas	Partner of the beneficiary country	Main counterpart	Contributing counterpart
Area 1			
Area 2			
Área 3			

Implementation strategy

Up to 1 page

Explains how to achieve project objective, what methodology will be used and what the strategic elements are. Optional: What are the process indicators or general lines of action?

Project monitoring and evaluation

During the first four months of project execution, a monitoring and evaluation system will be implemented.

This implies a continuous monitoring of the project to measure the progress in achieving the objectives.

Annually and at the end of the project, an evaluation is made jointly between the three project partners with the participation of external specialized institutions in the area. Achievement of objectives and the sustainability of projects are measured through evaluation.

The indicators serve as reference to monitoring and evaluation. It is important to define a baseline to be able to measure the progress planned. Moreover, it is necessary to observe external factors that are not influenced by the project.

PROJECT MANAGEMENT STRUCTURE

Up to 1 page

Insert institutional chart/organogram.

Project management will be done in three levels, by means of three groups: a joint coordination committee, a management unit and an execution unit.

Joint Coordination Committee (JCC):

Describe the function and composition of the JCC, the frequency of meetings and other conditions of its functioning.

Management Unit (MU):

Describe the function and composition of the MU, the frequency of meetings and other conditions of its functioning.

Execution Unit (EU):

Describe the function and composition of the EU, the frequency of meetings and other conditions of its functioning.
If deemed necessary, an expert from Brazil and one from Germany may be invited to provide technical information to the JCC and the MU. Similarly, representatives of project beneficiaries groups may be invited to contribute to activities of the above mentioned instances as needed, as in annual evaluations and formulation of the Annual Operational Plan (AOP).

COUNTERPARTS

Up to 2 pages

Counterpart of the beneficiary country:

Profile of cooperating institution
Overall budget:

Budget-line	Description	Unit (months, US\$)	
Staff			
Infrastructure			
Miscellaneous			
TOTAL			

Brazilian counterpart

Profile of cooperating institution
Overall budget:

Budget-line	Description	Unit (months, US\$)	
Consultants – long-term			
Consultants – short-term			
Permanent Material			
Equipment			
Training/ Capacity-building			
Miscellaneous			
Works and installations			
Administrative Cost			
TOTAL			

Profile of cooperating institution

Overall budget:

Budget-line	Description	Unit (months, US\$)	
Consultants – long-term			
National			
International			
Consultants – short-term			
National			
International			
Training/ Capacity-building			
Permanent material and Equipment			
Miscellaneous			
General Administration			
TOTAL			

Annexes to the Project Document

Annual Operational Plan (AOP) for the first year

Specific objectives (number):					
Indicators:					
Activities/product	Responsible	Deadline	Location	Participants	Funding source

[illegible]

Annex 5 – Example of Monitoring Matrix of the CTA Project

OBJECTIVES CHAIN		WORKSHOP INDICATORS/ UTE
General Objective	Have a strengthened CTA that satisfactorily covers the management and environmental technology demands in terms of water and sanitation, air and clean development mechanisms (CDM), soil and recovery of degraded areas, solid waste and cleaner production and national energy efficiency	CTA has adequate infrastructure to run training, technical assistance, laboratory and applied research
		CTA has 08 professionals acting (01 Coordinator, 06 teachers/consultants and 01 Administrative Assistant)
		CTA established in the organizational chart of SENATI
		70% of the services (courses, consultancy, applied research, laboratory) are based on the Business Plan
		80% of service requests are answered with proposals (bi-annual rate)
		20% (consulting and/or in-house courses) of proposals submitted are executed (bi-annual rate)
		The CTA has a 20% six-month coverage of operating expenses (sales of assistance services, training courses, laboratory, technical career and applied research. There will be changes in the percentages due to infrastructure delays)
		CTA customers have a level of satisfaction of 80% with the services received (for courses, satisfaction obtained an average of 4 in final evaluation questions)
Component 1	CTA is capable of strengthening internal management and strategic position as a reference center for Environmental Technologies	CTA uses a monitoring and evaluation mechanism for operation of the CTA to follow-up market demands and the offers of the Centers.

PROGRESS DEFINITIONS	INDICATOR ACHIEVEMENT PERCENTAJE set 2012
12.2010 - 0% - CTA does not have infrastructure 2.2011 - 20% - CTA has adequate infrastructure to run basic training (without laboratories) 12.2012 - 80% - CTA has adequate infrastructure for training and assistance (building built) 12.2013 - 100% - CTA has adequate infrastructure for training, assistance, laboratory and investments	20%
12.2010 - 0% - CTA does not have a hired staff 12.2011 - 60% - CTA has 5 professionals acting 12.2012 - 80% - CTA has 7 professionals acting 6.2013 - 100% - CTA has 8 professional acting, including 1 lab specialist	60%
12.2010 - 0% - The Center does not exist 12.2011 - 40% - CTA established as a project in SENATI 12.2012 - 60% - CTA has established and offered a technical career and continuous training services and assistance 6.2013 - 80% - CTA may provide laboratory services 12.2013 - 100% CTA established in the organizational chart of SENATI	60% career, training courses and services that do not require laboratory already established
12.2010 -(0%) - CTA doesn't provide services 12.2012 -(60%) - 40% of the services based on the business plan 12.2013 - (100%) - 70% of the services based on the business plan	Estimation of 60%
12.2010-(0%) – no service requests 12.2012 - (80%) - 60% of the requests are answered with proposals 12.2013 - (100%) - 80% of requests are answered with proposals	80% - 11 of 13 requests have been answered
12.2010-(0%) - there are no proposals for service 12.2012-(25%) - 5% of the submitted proposals are implemented 6.2013 - (50%) - 10% of the submitted proposals are implemented 12.2013 - (100%) - 20% of the submitted proposals are implemented	0% - 2 of the 11 proposals are expected to be implemented in October
12.2010 (0%) - CTA has no performance 12.2012 - (50%) - 10% of costs are covered 12.2013 - (100%) - 20% of costs are covered	At the moment, there were no calculations – Information is available on SINFO System
12.2010 (0%) - CTA has no customers 12.2012 - (80%) - 60% satisfied 12.2013 - (100%) - 80% satisfied	100% - the first 5 curses are within 80%
12.2010 (0%) - CTA does not have a monitoring and evaluation mechanism of its functioning 12.2012 - (80%) - CTA uses simple spreadsheets in excel to evaluate the coverage of costs and services 6.2013 (100%) - CTA has a complete table/spreadsheet to monitor and evaluate its functioning	80%

Component 2	By project completion, CTA is capable to successfully execute vocational training programs and specific capacity-building on environmental issues based on the demands	08 courses in water and sanitation, air and CDM, soil and recovery of degraded areas, solid waste and cleaner production (C+P), energy efficiency and two technical specializations executed annually by the CTA, with 15 participants per course
		20% of participants are women
		80% of enrolled students complete the courses
		Environmental technician career established and implemented twice a year with an average of 20 students and a better evaluated and disseminated technical career
		20% of participants enrolled in the career are women
		80% of those enrolled in the first group of the Environmental Technical Career completes the studies and become environmental monitors (enrolled students are those that enter the career in the second semester)
Component 3	Successfully execute demand-oriented technical assistance, lab and applied research services	80% of the courses received for strengthening CTA staff are related to services performed (number of courses received related to the courses offered/ total number of trainings)
		Portfolio of services of technical assistance, laboratory and applied research established by the Centre for Environmental Technology (CTA) in areas of water and sanitation, air and CDM soil and recovery of degraded areas, solid waste and cleaner production (C+P), and energy efficiency, with 8 services provided to the production sector
Component 4	Validate project results through monitoring and evaluation, verifying achievement of institutional commitments	Partners analyze and plan project activities annually, taking into account the PCT, the main guidelines of SENATI, and the information available in the system of monitoring and evaluation
		Funds provided under the PCT are implemented by the 3 partners

12.2010 (0%) – No courses implemented at the CTA 12.2012 - (60%) - CTA runs 8 courses with an average of 10 participants 12.2013 (100%) - CTA runs 8 courses and two technical majors with 15 participants	60%- For the year 2012, courses are piloting and therefore the number of participants had to be limited to 10 for validation
12.2010 (0%) – No courses implemented at the CTA 12.2012 -(100%) - 20% of participants are women	100% - Estimated average of 30%
12.2010 - (0%) - No courses implemented at the CTA 12.2012 - (80%) - 60% of enrolled students complete the courses 12.2013 -(100%) - 80% of enrolled students complete the courses	100% – for 5 courses average permanence rate was 83%, only one course (Socio-environmental education) did not reach the individual target
12.2010 (0%) - CTA does not offer a technical career 12.2012 - (40%) - Career implemented once 12.2013 - (100%) - Environmental Technician implemented 2 times and a better evaluated and designed career	40% - in this year there will already be 2 groups of 20 participants
12.2010 - (0%) - CTA does not implement courses 12.2012 -(100%) - 20% of the participants are women	100% - It is estimated that it is more than 20%
12.2010 (0%) - CTA does not implement careers 12.2012 - (40%) - CTA has a first group enrolled in the career of environmental technician 08.2013 - (80%) - 90% of the students enroll in the third module of the career 12.2013 race – (100%) - 80% of those enrolled end-up becoming environmental monitors	40% - there are already 2 groups enrolled
12.2010 - (0%) - CTA does not implement courses 12.2012 - (100%) - 80% of the courses received for strengthening CTA staff are related to services performed	100% - all short duration courses were used to perform services or improve the management
12.2010 - (0%) - CTA does not implement services 12.2012 - (25%) - 4 services offered 12.2013 - (100%) - 8 services implemented	0% - 2 services are expected to be implemented in October
12.2010 (0%) – Project commencement 12.2011 - (30%) - Partners analyze and plan the year of 2012, taking into account the PCT and SENATI main guidelines 12.2012 - (60%) Partners analyzed and planned the year of 2013 taking into account the PCT, SENATI main guidelines and the monitoring system 12.2013 (100%) - Partners evaluate project results taking into account the PCT, SENATI main guidelines and the monitoring system	30%
12.2010 - (0%) - Project commencement 12.2011 (30%) – Funds implemented for the year of 2011 as planned under the TCP and agreed upon the Annual Operational Plan 12.2012 - (60%) - Funds implemented for the year of 2012 as planned under the TCP and agreed upon the AOP 12.2013 - (100%) - Funds implemented for the whole project as planned under the TCP and agreed upon the AOP	0% - Complete calculations still need to be conducted, to be presented in the next JCC

MANUAL DE OPERACIÓN DE LA COOPERACIÓN TRILATERAL BRASIL-ALEMANIA

Julio de 2015

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
Embajador Mauro Vieira

SECRETARIO GENERAL
Embajador Sérgio França Danese

**SUBSECRETARIO-GENERAL DE COOPERACIÓN E
PROMOCIÓN COMERCIAL**
Embajador Hadil Fontes da Rocha Vianna

**DIRECTOR DE LA AGENCIA BRASILEÑA DE
COOPERACIÓN**
Embajador Fernando José Marroni de Abreu

**SUBDIRECTOR DE LA AGENCIA BRASILEÑA DE
COOPERACIÓN**
Ministro João Tabajara de Oliveira Júnior

PREPARACIÓN

Ministerio de Relaciones Exteriores
Agencia Brasileña de Cooperación
Coordenación-General de Cooperación Técnica
Bilateral
Juliana C. Fronzaglia
Wofsi Yuri G. de Souza

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**
Programa Cooperación Triangular Brasil-Alemania
Alice Guimarães
Lisa Hoch

TRADUCCIÓN
Letícia Araújo Lopes
Marcos Targino Gambini
Nathalia Lessa Constancio

DISEÑO GRÁFICO Y CUBIERTA
Masanori Ohashy
Idade da Pedra Produções Gráficas

LAYOUT
Pedro Francisco Bezerra Tavares

AGRADECIMIENTOS
Cláudia Camargos
Helena Vasconcelos
Ulrich Krammenschneider

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial
- SENATI (Perú)
Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI
(Perú)
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI
(Brasil)

Instituto Nacional de Normalização e Qualidade - INNOQ
(Mozambique)
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- INMETRO (Brasil)
Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (Brasil)
Instituto Nacional de Tecnologia (Brasil)
Physikalisch-Technische Bundesanstalt - PTB (Alemania)

Instituto Nacional de Gestão de Calamidades - INGC
(Mozambique)
Instituto Nacional de Meteorologia - INAM (Mozambique)
Direcção Nacional de Águas / Administração Regional de
Águas do Centro - DNA/ARA-Centro (Mozambique)
Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação - INAHINA
(Mozambique)
Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do
Brasil - DHN (Brasil)
Instituto Nacional de Meteorologia - INMET (Brasil)
Agência Nacional de Águas - ANA (Brasil)
Instituto Agronômico de Campinas - IAC (Brasil)
Universidade de São Paulo - USP (Brasil)
Deutscher Wetterdienst - DWD (Alemania)

Tabla de Contenido

108 lista de abreviaturas

111 Introducción

111 antecedentes

112 características

112 naturaleza de las contribuciones

113 financiación

116 Modus Operandi

116 demanda

117 negociación y formulación de proyectos

119 ejecución

126 finalización

127 Conclusión

129 Adjuntos

Lista de Abreviaturas

AA	<i>Auswärtiges Amt</i> Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania
ABC	<i>Agência Brasileira de Cooperação</i> Agencia Brasileña de Cooperación
ABNT	<i>Associação Brasileira de Normas Técnicas</i> Asociación Brasileña de Normas Técnicas
ANA	<i>Agência Nacional de Águas</i> Agencia Nacional de Aguas de Brasil
ARA Centro	<i>Administração Regional de Águas do Centro de Moçambique</i> Administración Regional de Aguas del Centro de Mozambique
APCI	<i>Agencia Peruana de Cooperación Internacional</i> Agência Peruana de Cooperação Internacional
BMZ	<i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i> Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania a
CCC	<i>Comitê de Coordenação Conjunta</i> Comité de Coordinación Conjunta
CENOE	<i>Centro Nacional Operativo de Emergência de Moçambique</i> Centro Nacional Operativo de Emergencia de Mozambique
CIM	<i>Centrum für Internationale Migration und Entwicklung</i> Centro para la Migración y el Desarrollo Internacional de Alemania
CTA	<i>Centro de Tecnologías Ambientales de Peru</i> Centro de Tecnologias Ambientais de Peru
CTBA	<i>Cooperação Trilateral Brasil-Alemanha</i> Cooperación Trilateral Brasil-Alemania
DED	<i>Deutscher Entwicklungsdienst</i> Servicio de Desarrollo de Alemania
DHN	<i>Diretoria de Hidrografia e Navegação da Marinha do Brasil</i> Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Brasil
DNA	<i>Direção Nacional de Águas de Moçambique</i>
DWD	<i>Deutscher Wetterdienst</i> Servicio Alemán de Meteorología
FHS Koln	<i>Fachhochschule Köln</i> Universidad de Ciencias Aplicadas de Colonia (Alemania)
GIZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH</i> Agencia Alemana de Cooperación Internacional
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH</i> Agencia Alemana de Cooperación Técnica
HDP	<i>Processo de Diálogo de Heiligendamm</i> Proceso de Diálogo de Heiligendamm
IAC	<i>Instituto Agrônomo de Campinas</i> Instituto Agronómico de Campinas (São Paulo, Brasil)
INAHINA	<i>Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação de Moçambique</i> Instituto Nacional de Hidrografía e Navegación de Mozambique

INAM	<i>Instituto Nacional de Meteorologia de Moçambique</i> Instituto Nacional de Meteorología de Mozambique
INGC	<i>Instituto Nacional de Gestão de Calamidades de Moçambique</i> Instituto Nacional de Gestión de Calamidades de Brasil
INMET	<i>Instituto Nacional de Meteorologia</i> Instituto Nacional de Meteorología de Brasil
INMETRO	<i>Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia</i> Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología de Brasil
INNOQ	<i>Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique</i> Instituto Nacional de Estandarización y Calidad de Mozambique
INT	<i>Instituto Nacional de Tecnologia</i> Instituto Nacional de Tecnología de Brasil
InWEnt	<i>Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH</i> Institución para la Formación de Capacidades
KfW	<i>KfW Entwicklungsbank</i> KfW Banco de Desarrollo de Alemana
MDL	<i>Mecanismo de Desenvolvimento Limpo</i> Mecanismo de Desarrollo Limpio
ME	<i>Memorando de Entendimento</i> Memorando de Entendimiento
MRE	<i>Ministério das Relações Exteriores</i> Ministerio de Asuntos Exteriores de Brasil
ODM	<i>Objetivos de Desenvolvimento do Milênio</i> Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONU	<i>Organização das Nações Unidas</i> Organización de las Naciones Unidas
PCT	<i>Projeto de Cooperação Técnica</i> Proyecto de Cooperación Técnica
POA	<i>Plano Operacional Anual</i> Plano Operacional Anual
PTB	<i>Physikalisch-Technische Bundesanstalt</i> Instituto Nacional de Metrología de Alemania
S&E	Seguimiento y Evaluación
SENAI	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial</i> Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil
SENATI	<i>Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial</i> Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Peru
SGEC	<i>Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial do MRE</i> Subsecretaria-General de Cooperación, Cultura e Promoción Comercial del MRE
UE	Unidad de Ejecución
UG	Unidad de Gestión
USP	<i>Universidade de São Paulo</i> Universidad de São Paulo

Introducción

Este manual tiene como objetivo consolidar las prácticas de gestión aplicadas en los proyectos de cooperación técnica trilateral, que ejecutan en forma conjunta los gobiernos de Brasil y Alemania en favor de terceros países en desarrollo.

La preparación de este manual es la culminación de un proceso de aprendizaje y maduración de la labor conjunta de la Agência Brasileira de Cooperação (ABC) y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH en la Cooperación Trilateral Brasil Alemania (CTBA). Su contenido ha sido formulado por los equipos que participaron directamente en la gestión de los proyectos y refleja tanto las experiencias como las lecciones aprendidas a lo largo de la alianza.

En este contexto, este manual tiene los siguientes objetivos:

- facilitar la implementación de los proyectos;
- orientar a las instituciones interesadas en participar en la CTBA;
- promover la transparencia sobre la operacionalización de la CTBA;
- servir como referencia para la mejora de las prácticas de la cooperación trilateral; y
- en términos más amplios, contribuir a la difusión de las lecciones aprendidas con el fin de promover una mejor comprensión de la cooperación trilateral y promover la maduración de este tipo de cooperación.

El manual está dividido en tres capítulos: Introducción, Modus Operandi y Conclusión.

Historia de la Cooperación Trilateral Brasil y Alemania

El establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) por las Naciones Unidas (ONU) en el año 2000 intensificó el acercamiento entre los actores de la cooperación internacional en pro de los objetivos comunes, con miras a la promoción de mejores condiciones de vida para la población mundial y la superación de desafíos globales. Al mismo tiempo, la arquitectura de la cooperación para el desarrollo ha sufrido cambios, sobre todo en lo que se refiere a la aparición de nuevos actores, temas y métodos de cooperación.

La Cooperación Trilateral surge en este contexto, como respuesta a la necesidad de probar formas complementarias de cooperación para la cooperación técnica bilateral, fortaleciendo las relaciones entre países con diferentes niveles de desarrollo.

Teniendo en cuenta que Brasil y Alemania comparten una visión de desarrollo guiada por principios de progreso, inclusión social, sostenibilidad ambiental, paz y estabilidad, hubo oportunamente un acercamiento estratégico a partir de 2005, momento en el cual hubo negociaciones intergubernamentales entre los dos países. En ese momento, por primera vez, Brasil y Alemania mostraron interés de realizar iniciativas trilaterales.

Dando seguimiento a la evolución de las discusiones conceptuales sobre este tipo de cooperación y después de examinar algunas de las posibilidades específicas de proyecto, en 2008, las agencias negociaron con el gobierno de Mozambique un proyecto piloto trilateral en el campo de la metrología en el marco de un Programa de Cooperación Triangular Brasil-Ale-

mania acordado entre los países. Desde entonces, se iniciaron otros proyectos triangulares en países lusoparlantes, en África y América Latina.

En 2010, el Gobierno de la República Federativa del Brasil y el Gobierno de la República de Alemania celebraron el Memorando de Entendimiento para la Ejecución de Actividades de Cooperación con terceros países (ME), donde fueron establecidos los principios y criterios de esta modalidad (Anexo 1). En 2012 se empezó una nueva fase del Programa Trilateral, con el objetivo de lograr un impacto directo en los terceros países y consolidar la modalidad con la estandarización de los procesos y herramientas de esa cooperación, lo que culminó en la preparación de este manual.

Para ejemplos de proyectos Trilaterales Brasil-Alemania, véase el Anexo 2.

Características de la CTBA

La cooperación técnica trilateral llevada a cabo conjuntamente por los gobiernos de Brasil y Alemania en beneficio de terceros países se caracteriza por compartir los siguientes principios:

- apropiación del proceso general por parte del tercer país, con énfasis en el reconocimiento de la experiencia y el conocimiento locales;
- ejecución conjunta (planificación, implementación, seguimiento y evaluación) realizada por las tres partes y búsqueda de horizontalidad en las relaciones;
- gestión orientada por resultados; y
- orientación por la demanda del país interesado que asegure la alineación con los objetivos y los sistemas de este país.

La combinación de contribuciones técnicas complementarias y la aplicación de conocimientos y experiencias específicos de los tres países involucrados son requisitos previos para la ejecución conjunta de proyectos de cooperación técnica trilateral entre Brasil y Alemania. Por otra parte, ésta cooperación es el fruto de una demanda de un tercer país y/o de una oportunidad para complementar algo identificado en el marco de la cooperación bilateral ejecutada por Brasil o Alemania, con el tercer país.

Naturaleza de las contribuciones en la CTBA

La cooperación técnica triangular entre Brasil y Alemania se materializa a través de:

- asesoramiento técnico de especialistas en el corto, mediano y largo plazo;
- apoyo a la gestión de redes de conocimiento;
- aisiones de estudio, artículos, debates, investigaciones y seminarios;
- formación de especialistas de los países beneficiarios in loco, en Alemania o Brasil;
- donación de equipos y bienes; y
- apoyo a la creación de infraestructura.

Esta cooperación no incluye la transferencia de fondos a las instituciones beneficiarias en el tercer país o entre Brasil y Alemania.

La combinación de contribuciones técnicas complementarias depende de las necesidades de cada proyecto, el conocimiento y las capacidades que proporciona cada aliado involucrado, incluyendo el tercer país. Ésta puede materializarse a través de la ejecución, en conjunto o por separado, de las actividades en un o más componentes del proyecto. Finalmente, se considera que el carácter complementario de la contribución técnica ha de ocurrir en el tema específico del proyecto. En la gestión del proyecto trilateral se usarán instrumentos desarrollados conjuntamente por los tres aliados.

Financiación

En el caso de Brasil, los proyectos se financian a través del presupuesto de la ABC y de las horas técnicas dedicadas por profesionales de las instituciones gubernamentales brasileñas responsables por el aporte de conocimientos técnicos. Aún no se consideran los costos de administración ni los relacionados con el equipo responsable de la gestión de los proyectos. El presupuesto de la cooperación técnica brasileña no depende de la asignación específica por áreas temáticas o geográficas, o tipo de cooperación con el país aliado.

En el caso de Alemania, los proyectos se financian, preferentemente, a través de un Fondo Regional del Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania, BMZ) para proyectos trilaterales con América Latina y el Caribe. El Fondo Regional permite un aporte de hasta 300 mil euros por parte de Alemania por proyecto aprobado. Los fondos también se pueden complementar con los programas bilaterales de Alemania con terceros países o con el Programa de Cooperación Triangular Brasil-Alemania. El cálculo de los costos de financiamiento incluye costos de administración referentes a los equipos responsables de la gestión de los proyectos.

Brasil y Alemania financian sus respectivas contribuciones técnicas en los proyectos trilaterales. En la medida de lo posible, se busca una equivalencia en el valor de las sumas que gastan ambos países en cada proyecto y el aporte de cada socio debe ser de entre 30% y 70%.

La contrapartida de las instituciones beneficiarias de los terceros países puede concretar, por ejemplo, mediante el suministro de un equipo dedicado a la ejecución administrativa y técnica de todo el ciclo del proyecto y de la coordinación con los actores nacionales, equipos de infraestructura y apoyo logístico para llevar a cabo las actividades previstas en el proyecto.

Actores y roles

BRASIL

Agencia Brasileña de Cooperación

La ABC es un departamento de la Secretaría General de Cooperación, Cultura y Promoción Comercial (SGEC) del Ministerio de Asuntos Exteriores de Brasil (MRE) y tiene la tarea de negociar, coordinar, implementar y supervisar los programas y proyectos de cooperación técnica realizados sobre la base de los acuerdos firmados por Brasil con otros países y organizaciones internacionales.

En el ámbito de la CTBA, la ABC es responsable por mantener el diálogo político entre los gobiernos y sus respectivos organismos e instituciones; por la recepción de las demandas y la negociación de proyectos; por la identificación de las instituciones ejecutoras brasileñas que tengan la experiencia necesaria y la coordinación de su trabajo en el proyecto; por la financiación, junto con las instituciones ejecutoras, de la contribución brasileña; y por la gestión de la cooperación brasileña en el proyecto.

ALEMANIA

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

El BMZ es el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania. El BMZ tiene el mandato de formular, en convenio con el Auswärtiges Amt (Ministerio de Asuntos Exteriores de Alemania, AA), las directrices y estrategias que sirven de base para definir la forma y el alcance de la cooperación técnica internacional. Los arreglos necesarios para la prestación de la cooperación se dan a través de acuerdos bilaterales entre Alemania y los países aliados y definen el objeto, la duración, la forma y el volumen del aporte alemán. Para ejecutar estos acuerdos, el BMZ comisiona organizaciones ejecutoras del BMZ - en el caso de la cooperación triangular, la GIZ - y monitorea el resultado de su trabajo.

El BMZ tiene como instrumento para promover proyectos triangulares con América Latina y el Caribe un Fondo Regional. La contribución alemana a los proyectos del Fondo depende de la aprobación directa del BMZ.

TERCERO PAÍS

Agencia de Cooperación y cancillería del tercer país.

La ABC y la GIZ respetan el arreglo institucional local en cuanto a la responsabilidad por el diálogo en los niveles político y de coordinación de proyectos en el tercer país. En general, los proyectos son negociados y administrados directamente por las instituciones participantes en el tercer país. Se considera importante, sin embargo, que haya control por parte de la cancillería o de la agencia de cooperación local, de todo el ciclo del proyecto, y de la negociación de instrumentos de formalización entre los gobiernos que favorezcan que el tercer país se apropie de los proyectos.

Por otra parte, la supervisión o el monitoreo del proyecto trilateral que realiza el ministerio o el organismo del gobierno central del tercer país responsable de la política nacional en aquel tema, contribuirá a una mayor alineación con las políticas nacionales, a la ampliación de los resultados y al impacto del proyecto sobre la estructura de gobierno así como una mayor visibilidad del mismo.

Instituciones ejecutoras del tercer país

En general, las instituciones ejecutoras de terceros países son las que proponen la cooperación. Éstas actúan, posteriormente, en calidad de líderes del proyecto y son responsables de la coordinación general y de la supervisión de los progresos y del impacto con el fin de garantizar un uso eficaz, eficiente y sostenible de los aportes. También bajo la responsabilidad de las instituciones ejecutoras de los terceros países están la articulación con las instituciones coejecutoras locales y con la contraparte brasileña y alemana, la comunicación de cambios en el perfil de prioridades de la cooperación y la coordinación del equipo técnico y de gestión del proyecto.

Instituciones ejecutoras brasileñas

Son instituciones brasileñas especializadas o responsables por las políticas públicas sectoriales que contribuyen a la fase de diseño del proyecto. Las instituciones ejecutoras realizan actividades técnicas por el lado brasileño a través del trabajo de sus expertos, coordinadas por la ABC.

Embajadas de Brasil en terceros países

Las embajadas de Brasil en el exterior reciben oficialmente las demandas de los terceros países. Coordinadas por la ABC, las embajadas acompañan la negociación, la planificación y la ejecución de los proyectos de cooperación técnica y apoyan el diálogo de la ABC con el gobierno y con las instituciones ejecutoras locales, así como con la oficina de GIZ local y/o con la Embajada de Alemania en el tercer país, según sea necesario.

Embajadas alemanas en Brasil y en terceros países

Las embajadas de Alemania en los terceros países reciben las demandas y propuestas de proyectos trilaterales para el Fondo Regional. La Embajada de Alemania en Brasil recibe una confirmación por parte de ABC de la participación brasileña en las propuestas de proyectos que serán presentadas al Fondo. Ambas embajadas subsidian al BMZ para la toma de decisiones sobre la aprobación de la participación alemán en las propuestas presentadas y acompañan la ejecución de los proyectos aprobados.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La GIZ es una empresa del Gobierno Federal alemán que implementa programas y proyectos de cooperación internacional por encargo del gobierno. En el caso de la Cooperación Triangular Brasil Alemania, el BMZ encarga a la GIZ la elaboración y la ejecución del Programa Triangular. Más específicamente, en el marco de la CTBA, la GIZ es responsable de coordinar la cooperación técnica de la parte alemana, asegurando la provisión de contribuciones previstas en los Proyectos de Cooperación Técnica (PCT) y planes operacionales. También es rol de la GIZ identificar, coordinar, supervisar y dar el apoyo necesario a los órganos y actores involucrados en la ejecución de la contribución alemana a los proyectos, incluidas universidades u otras instituciones ejecutoras de la cooperación alemana, los centros tecnológicos, etc

Demanda

Formulación/Negociación

Ejecución

Finalización

Origen y
presentación

Análisis y
aprobación

Preparación

Nivelación

Proyecto

+ Seguimiento

+ Evaluación final



Modus Operandi



Demanda

Origen y presentación

La demanda por la Cooperación Trilateral Brasil y Alemania se origina directamente en el tercer país y se dirige a los gobiernos de Brasil y Alemania por separado o simultáneamente. Si es resultado del interés de complementar una cooperación bilateral de Brasil o de Alemania ya en curso con el tercer país, la demanda también puede ser presentada por el país ya involucrado en esta cooperación bilateral.

El Gobierno del país interesado deberá manifestar formalmente su interés a la embajada de Brasil, a la embajada de Alemania en el tercer país, a la GIZ local o incluso a la propia ABC en Brasil, a través de la embajada del país respectivo. Para facilitar el encaminamiento y el análisis de las propuestas, el interés debe manifestarse a través del Formulario de Cooperación Triangular (Anexo 3).

Análisis y aprobación de la demanda

La GIZ y la ABC analizan y seleccionan las solicitudes recibidas semestralmente. Las solicitudes son consideradas de acuerdo a las prioridades establecidas en el Programa CTBA:

- países africanos de habla portuguesa y países de América Latina menos desarrollados;
- capacidad para satisfacer la demanda (aporte técnico y disponibilidad financiera);
- complementariedad entre los aportes técnicos brasileños y alemanes;
- sinergia potencial con proyectos emprendidos bilateralmente por la ABC o la GIZ con terceros países; y
- equilibrio proporcional entre las contribuciones de ambos países.

Para el aporte del Fondo Regional la propuesta es enviada a la Embajada de Alemania en el tercer país. Al mismo tiempo, ABC envía una comunicación confirmando su participación en el proyecto a la Embajada de Alemania en Brasil. El BMZ entonces decide si aprueba o no la participación de la parte alemana en el proyecto propuesto.

El resultado del proceso de análisis y selección se comunicará formalmente a las instituciones que proponen la cooperación y a las agencia de cooperación o a la cancillería del tercer país a través de una carta de respuesta emitida conjuntamente por ABC y GIZ y comunicada al destinatario a través del mismo canal por el que la demanda fue presentada. La carta de respuesta contendrá información sobre los siguientes puntos:

- evaluación sobre la posibilidad de satisfacer la demanda;
- en el caso de aprobación, el importe probable de cooperación previsto; y
- instituciones coordinadoras brasileñas y alemanas y sus interlocutores.

Como no hay en el derecho internacional un fundamento jurídico específico para la ejecución de proyectos trilaterales, la cooperación trilateral es apoyada por los acuerdos bilaterales que cada uno de los socios proveedores de cooperación mantiene con el país recipien-

dario. Por esta razón, es en esta etapa que la ABC va a verificar la existencia de acuerdos básicos de cooperación vigentes entre Brasil y el país que propuso la cooperación, y el lado alemán va a verificar si la solicitud está en línea con las áreas prioritarias de la cooperación técnica bilateral negociadas con el Gobierno del país solicitante.



Negociación y formulación del proyecto

Una vez que la ABC y la GIZ han hecho la elección, comienza la negociación y formulación del proyecto de cooperación técnica. La negociación del proyecto se lleva a cabo simultáneamente con la formulación: a medida que los objetivos y necesidades se identifican, se confirma la posibilidad de contribución técnica de cada una de las partes, evitando que se superpongan.

Se recomienda incluir en esta fase:

Preparación para acción conjunta (alineación interna)

Este paso tiene como objetivo preparar al equipo para la coordinación y gestión del futuro proyecto - así como, sobre todo, los equipos técnicos brasileños y alemanes - para colaborar con el proyecto en el marco de la CTBA. La preparación implica orientación e instrucción sobre conceptos, principios, marco jurídico, contexto político y estratégico, y las prácticas y procedimientos de gestión de los proyectos. Mientras que la ABC es responsable por el diálogo y la coordinación con las instituciones ejecutoras técnicas brasileñas, la GIZ se encarga del diálogo y la coordinación con sus propios profesionales, otras instituciones y consultores.

Siempre que sea posible, se recomienda la realización, después de una alineación entre los equipos brasileños y alemanes, y antes de añadir el tercer país, con el fin de promover una mayor armonía entre los equipos. Esta alineación puede ser llevada a cabo por teleconferencia o en persona, por medio de una o más reuniones, conforme necesario.

Nivelación sobre el funcionamiento de la CTBA (alineación entre los tres aliados)

Este paso tiene como objetivo la nivelación de la información y la comprensión entre las instituciones requirentes del tercer país, las instituciones y profesionales responsables de la ejecución técnica y el personal de las instituciones coordinadoras de los tres países en lo que se refiere a:

- naturaleza de la CTBA;
- marcos políticos, institucionales, legales y programáticos;
- conceptos y principios de la cooperación trilateral;
- arreglos institucionales;
- roles de los diferentes actores a lo largo del ciclo del proyecto;
- prácticas y procedimientos (en especial la gestión de proyectos, el flujo de comunicación y su relación con la construcción de la confianza y el respeto mutuos).

En este punto se discute cómo las tres partes van a trabajar en conjunto. La nivelación es coordinada conjuntamente por la ABC y la GIZ, y se puede realizar como parte de una misión de recopilación de información o en el inicio de la formulación del proyecto.

Este paso es especialmente importante debido a que la cooperación brasileña y la alemana actúan bajo diferentes sistemas y normas. Por ejemplo, después de la definición de objetivos, resultados e indicadores, la cooperación brasileña, planifica todas las actividades que se realizarán durante el proyecto y la cooperación alemana detalla las actividades sobre una base anual. La nivelación de la información sirve para que todo el mundo conozca los sistemas de ejecución y armonice los procedimientos en el marco del proyecto en cuestión.

Como el objetivo es que los tres aliados ejecuten en conjunto todas las etapas del ciclo del proyecto, sus prácticas de gestión son discutidas y acordadas por las partes involucradas en la fase de formulación de los proyectos y revisadas según sea necesario en el curso de su ejecución.

Además, para que el tercer país se apropie de las metodologías y para promover el trabajo conjunto y horizontal, los socios optan por no adoptar unilateralmente sus propias metodologías de gestión.

Recopilación de información y preparación del proyecto

Aunque la recolección de información y la preparación de proyectos se realicen generalmente durante una misión conjunta al país requirente, también pueden comenzar antes de esta misión a través del intercambio de documentos por correo electrónico (como cuestionarios de carácter técnico), videoconferencias, o incluso por contacto telefónico.

Este paso pretende:

- profundizar el entendimiento de la demanda a través de la recopilación y el análisis de la información pertinente a la realidad local, las condiciones técnicas, las necesidades de desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la institución requirente;
- identificar o confirmar las instituciones y los grupos de interés del país requirente que deben ser involucrados en la formulación del proyecto y/o en sus actividades, por ejemplo a través de un sondeo de actores;
- comprobar la sinergia entre las contribuciones técnicas de Brasil y Alemania;
- institucionalmente articular los actores involucrados;
- realizar un análisis de los aspectos de género que pueden estar involucrados;
- adaptar y validar la estructura del documento de proyecto;
- establecer el marco lógico del proyecto;
- identificar los riesgos para el logro de los objetivos;
- estructurar la gestión del proyecto futuro;
- establecer el sistema de comunicación del futuro proyecto; y
- formular el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año.

Si la nivelación sobre el funcionamiento de la CTBA, entre los tres aliados no se ha hecho antes, se recomienda incluirla entre las tareas de la misión.

La misión se planifica en forma conjunta por los tres aliados. Los centros de coordinación para el diálogo son la ABC, la GIZ y la institución del tercer país que propone la cooperación, y cuando el arreglo local lo permita la agencia de cooperación/cancillería del tercer país. La ABC y la GIZ son responsables de la articulación con sus respectivos equipos técnicos; y la institución que propone es responsable de la articulación con su equipo técnico, las eventuales instituciones coejecutoras y las instituciones interesadas (stakeholders) en el tercer país.

El programa de la misión suele prever reuniones con la dirección y el personal técnico de las instituciones interesadas en el tercer país, visitas al ente coordinador de la cooperación en el tercer país, visitas de campo, visitas a instalaciones para verificar equipos, entre otros ítems de interés para el proyecto.

Como resultado de un amplio diálogo hasta este punto, las partes establecerán una división de trabajo para la redacción del Documento del Proyecto (PCT). Si se celebró un taller para la formulación del proyecto, los resultados de las discusiones del taller podrán ser consolidados en un producto que servirá de base para el texto del Documento. El PCT suele revisarse, finalizarse y aprobarse a distancia, por correo electrónico, teléfono o videoconferencias. Una vez aprobado por las partes, la institución del tercer país que propone la cooperación, sus agencias coejecutoras y cualquier otro organismo pertinente del gobierno del tercer país (tal como la agencia de cooperación, la cancillería o un ministerio sectorial, por ejemplo) además de la ABC, las instituciones ejecutoras de Brasil, y la GIZ, firman el Documento del Proyecto.

La CTBA ha pasado a usar un modelo de PCT como referencia (en adjunto). Este modelo se adapta según el caso, mediante el diálogo con los terceros países y las características específicas de cada proyecto.

Se recomienda que los Documentos de Proyecto contemplen tanto como sea posible:

- instituciones involucradas, definición de funciones y asignación de responsabilidades;
- indicación clara de los aportes técnicos de las tres partes;
- marco lógico básico;
- riesgo para el logro de los objetivos;
- estructura de gestión del proyecto;
- sistema de comunicación del proyecto;
- formulación del POA del primer año;
- presupuesto de cada parte en el mismo nivel de detalle y modelo de rendición de cuentas entre los aliados.

En Brasil, el proyecto se formalizará entre el gobierno de Brasil y el gobierno del tercer país a través de un acuerdo complementario al acuerdo básico de cooperación técnica vigente entre ambos. El acuerdo complementario define cómo se implementará la cooperación prevista en el acuerdo en términos concretos. El acuerdo establece el objetivo del proyecto, las instituciones de coordinación y ejecución, la naturaleza y la especialidad de cooperación, como será la planificación y sus contribuciones. La institución encargada de celebrar el acuerdo complementario es el Ministerio de Relaciones Exteriores.



Ejecución

Con el Documento del Proyecto en manos, el equipo o la Unidad de Ejecución (UE) inicia la ejecución de las actividades previstas en el POA y pone en práctica los mecanismos para su gestión. Es en el comienzo de la ejecución que el equipo realmente se forma y define su forma de trabajo. En los proyectos en los que haya asesores brasileños o alemanes de tiempo completo, éstos van a actuar como asesores de las instituciones ejecutoras de los proyectos en los terceros países, centrándose en su papel de asesoramiento con el fin de evitar la superposición de funciones con el personal local de las instituciones ejecutoras. En los proyectos en los que las contribuciones se den por medio de visitas o misiones técnicas,

los técnicos realizarán sus actividades de acuerdo con el plan de trabajo y eventualmente podrán ser llamados a contribuir en las reuniones de la Unidad de Gestión (UG).

La ejecución es la etapa en la que realmente se comprobará si los principios, acuerdos de gestión y las actividades previstas se materializarán según lo previsto. Como los desafíos para que esto ocurra son grandes, una serie de recomendaciones para esta fase se ha diseñado basada en la ejecución de los proyectos trilaterales que han involucrado a Brasil y Alemania. Las principales recomendaciones se refieren a los siguientes aspectos: Estructura de Gestión; Seguimiento y Evaluación; Flujos de Comunicación; Gestión de Conflictos.

Estructura de gestión

Se recomienda definir una estructura de gestión del proyecto en función de la naturaleza y los niveles de actividad de las instituciones y los individuos. La estructura de gestión tiene por objeto garantizar la claridad en el flujo de trabajo de gestión y técnico, el diálogo, la división del trabajo y la asunción de responsabilidades, así como dar transparencia y establecer criterios específicos para la resolución de los problemas encontrados a lo largo del proyecto. A continuación se describe una estructura de gestión de proyectos de referencia para la CTBA, que contempla las especificidades de los arreglos institucionales brasileño y alemán.

La estructura de gestión de la CTBA se compone de tres niveles:

Comité de Coordinación Conjunta (CCC)

El CCC está compuesto por representantes titulares y suplentes del tercer país, de la ABC y de la GIZ designados en el nivel de coordinación o de dirección. Su responsabilidad principal es la toma de decisiones estratégicas del proyecto y, en este contexto, tiene las siguientes responsabilidades específicas:

- dirección estratégica del proyecto trilateral;
- definición y aprobación del presupuesto;
- discusión, consideración y aprobación de los POAs elaborados por la Unidad de Gestión con el apoyo de la Unidad de Ejecución, incluyendo la aprobación de eventuales cambios en los mismos;
- revisión y análisis de los informes periódicos sobre los avances del proyecto;
- rendición de cuentas anual;
- aprobación de la metodología de seguimiento y los términos de referencia para la evaluación externa del proyecto;
- revisión y análisis de los informes de las evaluaciones anuales y al final del proyecto; y
- apoyo institucional a las misiones internacionales en el marco del proyecto y su articulación política e institucional.

La Unidad de Gestión (UG)

La Unidad de Gestión está compuesta por un representante de la institución ejecutora del tercer país, un analista de proyectos de ABC y un asesor técnico o consultor de la cooperación alemana. Bajo la coordinación general de la institución ejecutora del tercer país, la UG realiza la coordinación sistemática y continua del proyecto. Las reuniones de la UG se celebran cada tres o seis meses y pueden ser en persona o por videoconferencia. Sus principales responsabilidades son:

- coordinar la ejecución del proyecto, haciendo ajustes cuando sea necesario;
- efectuar las articulaciones y las movilizaciones necesarias con las otras instituciones de sus respectivos países en la unidad de ejecución;
- hacer viables los recursos técnicos garantizados;
- servir como principal interlocutor con las contrapartes, según sus facultades;
- coordinar el seguimiento del proyecto;
- informar periódicamente al CCC sobre el avance del proyecto
- desarrollar un plan operativo junto con la UE.

Unidad de Ejecución (UE)

La Unidad de Ejecución está integrada por técnicos de la institución ejecutora del tercer país involucrados en la ejecución de las actividades descritas en el plan operativo anual, los técnicos de las instituciones ejecutoras brasileñas y los asesores técnicos o consultores de la cooperación alemana. La UE tiene las siguientes responsabilidades:

- elaborar el diagnóstico del proyecto;
- elaborar la planificación del proyecto y los POAs coordinados por la UG;
- ejecutar las actividades planeadas en los POAs y proponer ajustes a la UG cuando sea necesario;
- contribuir al seguimiento y la evaluación del proyecto; y
- proporcionar información y datos técnicos a la UG según sea necesario.

Uno de los instrumentos utilizados para promover una mayor apropiación por parte del tercer país de los procesos de toma de decisiones del proyecto es la definición de la institución que se fortalecerá en el tercer país como coordinadora de las instancias de la estructura de gestión. Cabe a estas definir la agenda de las reuniones y la sistematización de los resultados y acuerdos resultantes de ésta. Sin embargo, cuando se solicite, los aliados del proyecto pueden ofrecer algún tipo de apoyo, tal como la moderación o relatoría de la reunión.

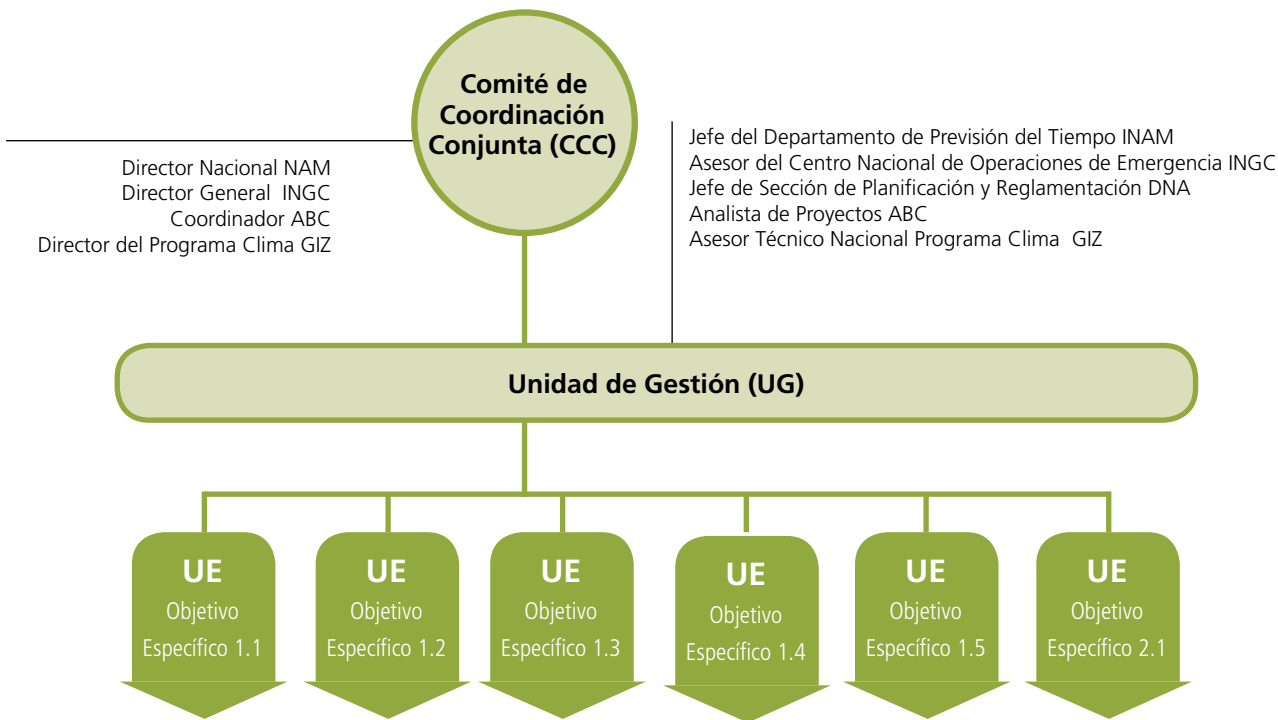
La dinámica de las reuniones es de la siguiente manera: alrededor de un mes antes de cada reunión, la institución del tercer país adelanta una agenda por correo electrónico a los demás miembros de esa instancia. La agenda se discute y se consensua entre los tres aliados del proyecto por correo electrónico.

Más tarde, durante las reuniones de la UG y del CCC, la institución coordinadora de estas instancias (institución requirente del tercer país) preparará un resumen de las deliberaciones que será firmado por todos los miembros de aquellas instancias.

En el curso de la ejecución del proyecto, siempre se necesitan ajustes en la conducción, en los planes operativos e incluso en los presupuestos previstos. La frecuencia de las reuniones de la UG y del CCC debe ser tal que la mayoría de estos ajustes pueda ser acordado por las tres partes durante las reuniones. Cuando los cambios sean operativos, la propia UE tiene autonomía para realizar los ajustes necesarios. Los ajustes de carácter técnico, a su vez, deben llevarse a cabo en las reuniones de la UG y los cambios estratégicos deben ser discutidos en el CCC.

Si hay una necesidad de que una de estas instancias se reúna extraordinariamente, la reunión debe ser solicitada con antelación y los asuntos urgentes pueden ser resueltos por medios electrónicos, siempre informando a todos los miembros constituyentes de la instancia en cuestión.

Ejemplo de la estructura de gestión del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión de Riesgos de Calamidades”



INAM	Meteorólogo - Área de Observación	Meteorólogo - Área de Previsión de Tiempo	Meteorólogo - Área de Previsión de Tiempo		Meteorólogo - Área de Previsión de Tiempo	
INGC	Oficial de Información de CENOE	Oficial de Información de CENOE	Oficial de Información de CENOE	Oficial de Información de CENOE		Oficial de Cooperación
ARA Centro				Dir. Técnico Apoyo Hidrométrico		
INAHINA			Jefe del Departamento de las Mareas y de las Corrientes			
INMET	Coordinador-General de Modelado Numérico	Coordinador-General de Modelado Numérico	Coordinador-General de Modelado Numérico		Coordinador-General de Modelado Numérico	
ANA				Especialista en Recursos Hídricos		
Marina de guerra	Capitán de Fragata de la División de Legislación y Asuntos Jurídicos		Capitán de Fragata de la División de Legislación y Asuntos Jurídicos			
IAC	Coordinador del Centro Integrado de Informaciones Agrometeorológicas		Coordinador del Centro Integrado de Informaciones Agrometeorológicas			
USP	Profesor Doctor del Departamento de Ciencias de la Atmósfera					
GIZ	Asesor Técnico regional		Asesor Técnico regional	Asesor Técnico regional		Asesor Técnico regional
FHS Koln	Profesor Doctor de Análisis de Sistemas de Recursos Hídricos	Profesor Doctor de Análisis de Sistemas de Recursos Hídricos	Profesor Doctor de Análisis de Sistemas de Recursos Hídricos		Profesor Doctor de Análisis de Sistemas de Recursos Hídricos	

Seguimiento y evaluación

La Actividades de Seguimiento y Evaluación (S&E) que figuran en los proyectos de cooperación triangular son siempre ejecutadas por las tres partes implicadas y, además de permitir el aprendizaje interno, proporcionan informaciones relevantes y transparentes para todos los aliados del proyecto.

Seguimiento financiero:

El seguimiento de los gastos se realiza separadamente por los aliados de acuerdo con las normas internas de cada institución una vez al año, cuando las instituciones presentan su respectiva rendición cuentas en la reunión de revisión anual de balance del CCC. Para que haya transparencia, los gastos de cada parte deben ser de conocimiento de todos los demás. El modelo de rendición de cuentas debe ser acordado al principio del proyecto.

Seguimiento de actividades:

La UG monitorea las actividades con el apoyo de la UE. Durante el año, la UG se reúne aproximadamente cada tres meses para evaluar la implementación de las actividades del período anterior y, según sea necesario, ajustar la planificación de las actividades para los meses subsiguientes. Los principales acuerdos de la UG se remiten al CCC y, a menudo, indican problemas cuya resolución depende de una posición del CCC. Cada año, con el apoyo de la UE, la UG prepara el plan operativo anual y lo somete a la aprobación del CCC.

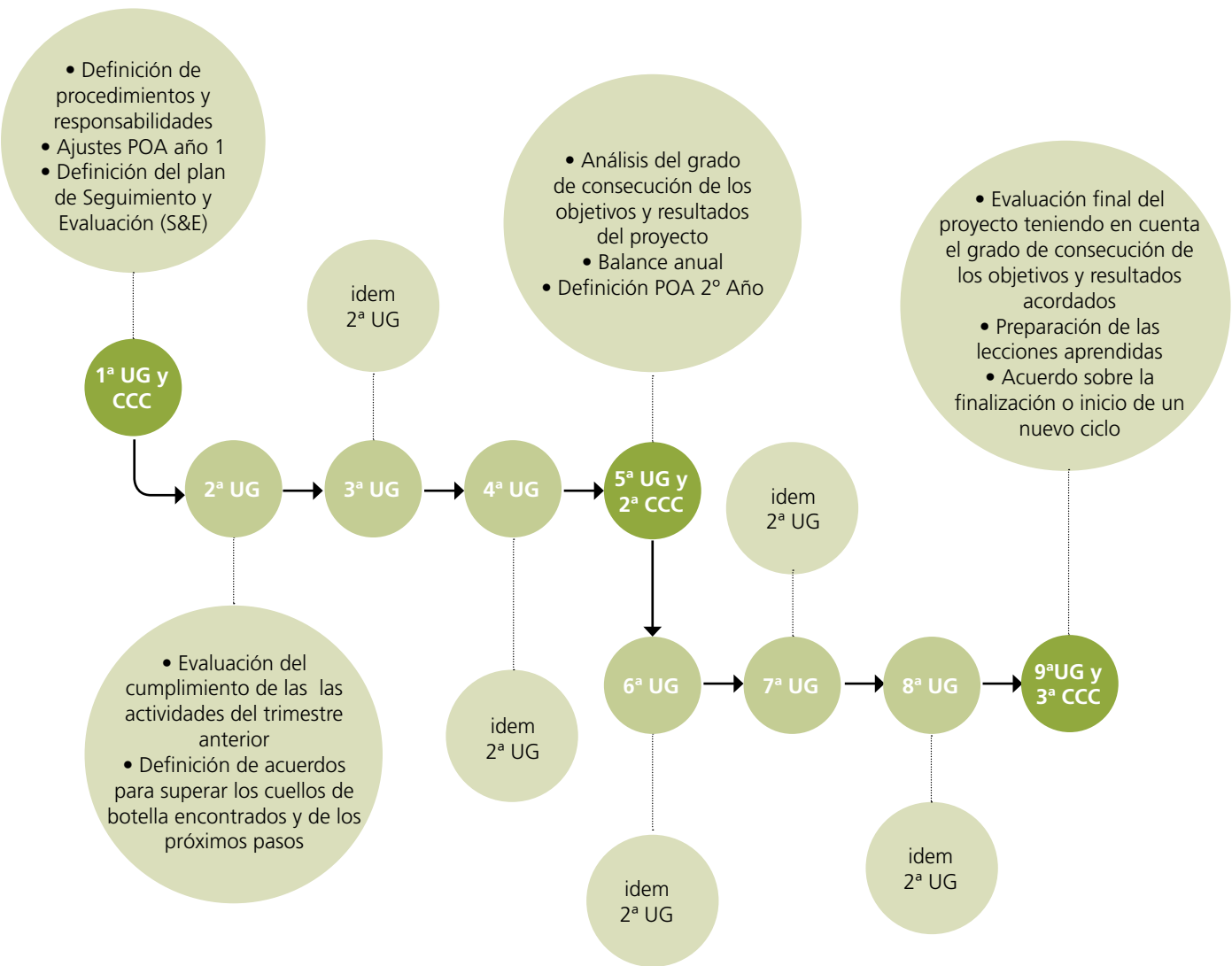
Seguimiento y evaluación de los resultados e del impacto:

El seguimiento y la evaluación de los resultados y del impacto se realizan anual o semestralmente, como se defina en el sistema de seguimiento de cada proyecto. En esta ocasión, la UG, a partir de la información sistematizada por la UE, hace un balance de la ejecución del proyecto y evalúa su progreso sobre la base de los indicadores del logro de los objetivos y de los resultados definidos en el PCT, o incluso en el plan de seguimiento del proyecto. Luego, la evaluación se presenta al CCC, que la debatirá y puede modificarla o aprobarla.

Este es un momento importante en el que se puede revisar el proyecto en su totalidad, medir el logro de sus objetivos y, si fuera necesario, ajustar o corregir la dirección del mismo.

El Anexo 5 trae como ejemplo la matriz de seguimiento del Proyecto Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) con los indicadores del objetivo general y de los objetivos específicos evaluados en el segundo año de ejecución del proyecto.

Ejemplo de ciclo básico de seguimiento de un proyecto con una duración de dos años:



Evaluación externa:

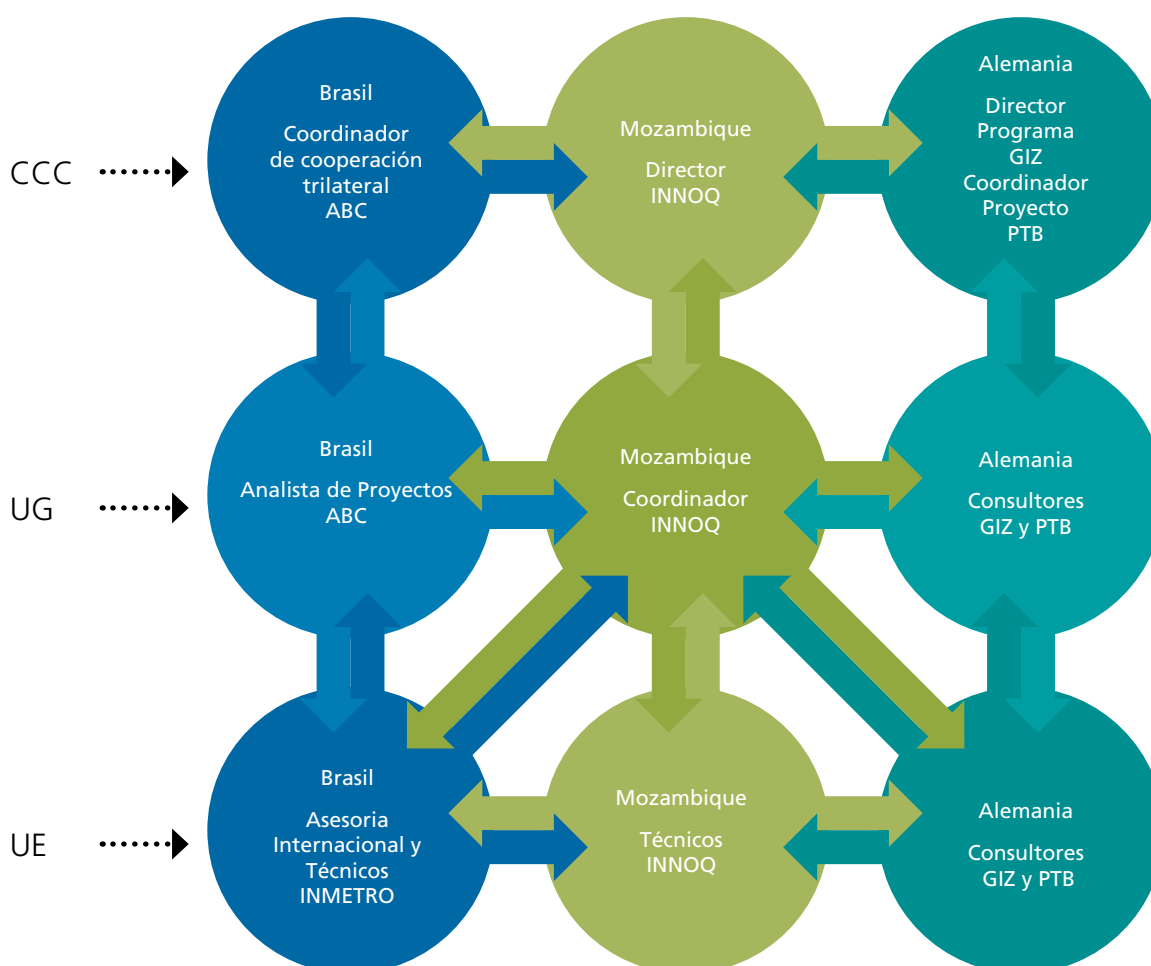
Además de las actividades de seguimiento y evaluación llevados a cabo por los equipos técnicos y de coordinación, algunos proyectos implican la realización de una evaluación externa intermediaria y/o final. Los términos de referencia para la contratación de estas evaluaciones se establecen de común acuerdo con todos los aliados del proyecto.

Dado que los proyectos triangulares implican un gran número de instituciones en tres países diferentes, la coordinación y la definición de los flujos de comunicación desde el inicio de los proyectos es un punto crucial para el éxito. Por otra parte, siempre que sea necesario, estos flujos pueden ser renegociados durante los proyectos.

Los flujos de comunicación definen canales y contenidos de comunicación pertinentes para cada instancia de la estructura de gestión. En general, para todos los proyectos se ha establecido que la comunicación sobre cuestiones operacionales y técnicas circule diariamente entre los miembros de la UE; las cuestiones de gestión de proyectos, entre todos los miembros de la UG; y las comunicaciones sobre asuntos más estratégicos, entre los miembros del CCC. El diálogo bilateral en cada categoría de información se producirá siempre que sea necesario, pero se deben evitar las discusiones de acuerdos trilaterales en estas ocasiones. Nos corresponde a todos mantener a los otros aliados informados.

La definición y el funcionamiento adecuado del flujo de comunicación resulta en una gestión más eficiente del proyecto. El liderazgo del flujo de la comunicación es de responsabilidad del tercer país, con el apoyo de Brasil y Alemania.

A continuación se muestra un ejemplo del flujo de comunicación de proyecto FORTIN-NOQ en Mozambique:



Gestión de conflictos

El proceso de resolución de conflictos debe incluir el menor número posible de aliados. Por ejemplo, los conflictos entre dos instituciones de un país deben ser resueltos internamente; y los conflictos entre instituciones brasileñas y alemanas deben resolverse con la participación de sólo estos dos países. El objetivo es causar el menor impacto posible sobre el avance del proyecto en el tercer país.

Ante la falta de acuerdo entre la institución del país requirente y cualquier institución de Brasil o de Alemania, se recomienda llevar el asunto a la UG. Si el conflicto va más allá de esta instancia, o se produce en su ámbito, se recomienda llevarlo al CCC.



Fase de finalización

En esta fase se sistematizan las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, es cuando los socios llegan a un consenso sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados, que se pueden considerar total o parcialmente alcanzados o declarados inalcanzables. Si se presentan avances significativos sin que se hayan logrado todos los resultados, o por si se considera que nuevos objetivos deben ser alcanzados para garantizar la sostenibilidad, se inicia un nuevo ciclo de proyecto.

En algunos casos, el país requirente podrá solicitar una revisión externa para consolidar el aprendizaje generado, evaluar los resultados obtenidos y apoyar la toma de decisiones sobre la conveniencia o la necesidad de un nuevo ciclo de proyecto. La decisión de iniciar un nuevo ciclo también depende de los entendimientos políticos entre Brasil, Alemania y el tercer país.

La cooperación entre tres países es un ejercicio de retos y aprendizaje: el primero es salir de una perspectiva de mundo, de un sistema de cooperación, de una forma de pensar para ver al otro y trabajar de forma complementaria. Este ejercicio es la esencia de la buena cooperación triangular. Las instituciones que resuelvan seguir el camino de la cooperación triangular se enfrentarán a algunos obstáculos, pero también recogerán muchos frutos.

En estos años de cooperación Brasil y Alemania, se observó que en los proyectos triangulares varios factores pueden ser identificados como puntos fuertes de esta nueva modalidad de cooperación. Las ventajas que se han identificado hasta la fecha son: la posibilidad de generar mayor impacto y de implementar proyectos completos con la suma de recursos y conocimientos complementarios; un alto potencial generador de innovación debido al proceso de creación y adaptación de las diferentes contribuciones en el contexto de cada proyecto; un alto nivel de compromiso por parte de todas las instituciones involucradas; la búsqueda compartida debido a la horizontalidad y el constante deseo de que el tercer país se apropie de lo máximo posible; menor riesgo de discontinuidad en la ejecución de proyectos y todo el aprendizaje de las diferentes instituciones generado por el intercambio de conocimientos técnicos y el seguimiento del rendimiento de los diferentes sistemas.

En este tipo de cooperación, todavía es intrínseca a la necesidad de una mayor inversión de tiempo y recursos financieros para la coordinación entre múltiples actores. ¿Cómo se puede ejecutar para minimizar este factor y promover las ventajas de la cooperación trilateral? En la ejecución de los proyectos trilaterales que implementaron conjuntamente Brasil y Alemania, los siguientes aspectos fueron considerados vitales para el éxito de los proyectos:

El **cumplimiento de los acuerdos**, como por ejemplo, la división de las contribuciones de cada lado y el papel de cada institución en el proyecto y en las instancias de coordinación. Este cumplimiento asegura que no se pierda demasiado tiempo revisando las condiciones previamente acordadas y fomenta un mayor nivel de confianza entre todos los actores. Cuanto más claros sean los acuerdos desde el principio, menos tiempo se perderá en todo el proceso, y menos espacio para malentendidos o problemas en la gestión de proyectos.

Independientemente de si los acuerdos se cumplen, la **negociación** entre las diversas instituciones involucradas es extremadamente necesaria a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Desde la preparación, pasando por la planificación anual, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, todas las partes tienen que estar abiertas a negociar y ajustar puntos que no hayan sido discutidos previamente o que claramente no estén bien ajustados.

La **transparencia y la calidad de la comunicación** son cruciales para evitar malos entendidos y problemas que pueden ir tomando mayor escala si no se tratan adecuadamente. Para que esta comunicación sea lo más fluida posible, es importante que los participantes de cada instancia de gestión de proyecto tengan un conocimiento básico del *modus operandi* de las otras instituciones. El hecho de que los países tengan diferentes métodos y sistemas administrativos es un campo fértil tanto para el aprendizaje mutuo como para malos entendidos y así una comprensión básica de las diferencias facilita enormemente la comunicación y el aprovechamiento de las complementariedades y sinergias potenciales.

Para que todo esto sea posible al inicio del proyecto, es muy importante que las principales partes interesadas tengan un **buen conocimiento del funcionamiento de la cooperación triangular Brasil-Alemania**. Esto se puede hacer en la preparación del proyecto con la formación y la difusión de material teórico, como se describe en la etapa de negociación y formulación del proyecto.

La cooperación trilateral tiene un gran potencial para contribuir a la innovación de la cooperación internacional. En este sentido, los procesos de reflexión y sistematización sobre las prácticas son esenciales para su evolución, crecimiento y consolidación.

Adjuntos

AREA DE
DESATORADORES
COCINA Y BAÑO



Adjunto 1 – Memorando de Entendimiento

MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA Y EL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN EN TERCEROS PAÍSES

El Gobierno de la República Federal de Alemania

y

El Gobierno de la República Federativa del Brasil

(en lo sucesivo denominados “Partes”),

Considerando que Brasil viene destacándose como un importante proveedor de cooperación técnica Sur-Sur en los últimos años y que Alemania, con más de 50 años de cooperación técnica Norte-Sur, tiene amplia experiencia, métodos sofisticados, y una extensa red internacional de contactos con instituciones de excelencia;

Destacando que ambas partes comparten una visión común de desarrollo, orientada por principios de progreso e inclusión social, de sostenibilidad ambiental, de paz y estabilidad, que están en línea con los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas y acuerdos internacionales sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo;

Teniendo en cuenta los principios de apropiación del país que se beneficia de la cooperación, la alineación con los objetivos y sistemas del mismo, así como la orientación dirigida a resultados de desarrollo mensurables;

Deseando contribuir a la consecución de esta visión mediante el desarrollo de capacidades institucionales, técnicas, físicas y de personal, y fortalecer su actuación en determinados países que enfrentan desafíos de desarrollo, mediante la cooperación triangular;

Considerando que la cooperación triangular promueve una oportunidad única de aprendizaje para todos los actores involucrados y complementa la cooperación Norte-Sur y la cooperación Sur-Sur; y

Considerando que ambas partes tendrán la oportunidad de aprender a partir del trabajo conjunto en el ámbito de un proyecto específico o de apoyo a terceros países, con base en sus experiencias, prácticas y conocimientos,

Llegaron al siguiente acuerdo:

Sección I

Objetivos y Designaciones

1. El presente Memorando de Entendimiento (en adelante denominado “ME”) tiene por objetivo establecer lineamientos bajo los cuales Brasil y Alemania conjuntamente planificarán, ejecutarán y evaluarán proyectos de cooperación con terceros países mediante el uso coordi-

nado de recursos financieros, tecnológicos y humanos de ambas Partes en el tercer país.

2. Ambas partes se comprometen a llevar a cabo una cooperación triangular eficaz caso a caso y de acuerdo con sus respectivas capacidades, utilizando los principios operativos identificados en el Proceso de Diálogo de Heiligendamm (HDP) como referencia para llevar a cabo la cooperación mencionada.

3. El presente ME no fija objetivos para las acciones que emprenderán las Partes, por lo que cada gobierno tiene la libertad de recomendar proyectos de cooperación o la coordinación de actividades cuando se considere necesario o apropiado. Las áreas potenciales para la intervención conjunta serán definidas por el tercer país, de acuerdo con sus prioridades y tendrán en cuenta los mecanismos de coordinación existentes.

4. Futuras negociaciones bilaterales entre las Partes sobre cooperación para el desarrollo, determinarán la estructura de los proyectos y programas conjuntos, así como la asignación de nuevos fondos - incluyendo aquellos para la cooperación triangular - por parte del gobierno alemán.

5. Para la ejecución de actividades de cooperación previstas en el presente ME, las Partes, por medio de este instrumento, designan como autoridad competente para ejecutar este instrumento las siguientes instituciones (en lo sucesivo denominadas "Agencias"):

a) Por el Gobierno de Brasil, la Agencia Brasileña de Cooperación del Ministerio de Asuntos Exteriores (ABC/MRE); y

b) Por el Gobierno de Alemania, las instituciones gubernamentales de cooperación, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ), KfW Entwicklungsbank (KfW), Centrum für Internationale Migration und Entwicklung (CIM), Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Institut für Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt), Physikalisch-technische Bundesanstalt (PTB) y sus sucesores jurídicos.

Sección II

Actividades y Principios

1. A través de la utilización de las mejores prácticas de las Agencias para la implementación de la cooperación al desarrollo, las Partes planificarán y aplicarán, conjuntamente y en coordinación con los gobiernos de los terceros países - principalmente, aunque no de forma restrictiva, América Latina y los países africanos de habla portuguesa - las actividades de cooperación basadas en la petición expresa del tercer país y en consonancia con las prioridades políticas de las Partes.

2. Las medidas de desarrollo aplicadas en la cooperación triangular se caracterizan por los siguientes principios:

- a) Apropiación del proceso general por parte del tercer país;
- b) Acción conjunta (planificación, implementación, seguimiento y evaluación) de las tres partes;
- c) Gestión orientada por resultados.

3. Las actividades pueden llevarse a cabo de dos maneras diferentes:

- a) Elaboración trilateral de los proyectos. A partir del interés inicial expresado por un

tercer país a Brasil o a Alemania, las Agencias invitarán una a la otra con el fin de darle seguimiento conjunto. Serán evaluados, en conjunto, los impactos potenciales de desarrollo de la acción propuesta y su adecuación a las prioridades de las Partes. Si este análisis es favorable, Brasil y Alemania podrán ponerse de acuerdo para financiar el proyecto como parte de su programa. Una vez que la financiación se haya fijado, Brasil, Alemania y el tercer país conducirán la elaboración e implementación conjunta del proyecto, teniendo en cuenta los principios mencionados anteriormente y definiendo claramente las funciones y responsabilidades de cada parte involucrada.

b) Acciones complementarias en proyectos ya existentes. Cada Parte podrá invitar a la otra a participar en acciones de cooperación bilateral para el desarrollo ya existentes, si se considera que la cooperación triangular puede extender los resultados de desarrollo de este tipo de medidas y si el tercer país ha expresado su interés en este tipo de cooperación. Si la Parte acepta, ambas partes podrán acordar la inclusión de esta contribución adicional al respectivo programa.

4. Las actividades definidas por las Partes en el marco de la estructura de cooperación triangular mencionada anteriormente puede incluir:

a) Consultoría de expertos nacionales e internacionales en el corto, mediano y largo plazo, para la identificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos llevados a cabo por las instituciones;

b) Apoyo a la gestión de redes de conocimiento;

c) Misiones de estudio, artículos y debates, investigaciones y seminarios;

d) Formación de especialistas de los países beneficiarios en Alemania o Brasil, con el apoyo de ambos países;

e) Apoyo financiero para infraestructura, equipamiento y bienes; y

f) Otras formas de cooperación sobre la base de acuerdos entre las Partes;

5. Para las actividades contempladas en el presente ME, las Partes elaborarán un plan de trabajo de cooperación triangular donde se especificará la manera en que las responsabilidades se dividen y cómo se comparten los costes financieros entre las partes y el tercer país y, en su caso, los diferentes mecanismos de financiación. Las contribuciones se harán por medio de subvención, con exclusión de otras formas tales como créditos y préstamos.

Sección III

Financiación

1. El presente ME no tiene la intención de imponer obligaciones o compromisos financieros específicos a las Partes. La contribución del Gobierno alemán será suministrada a través de la estructura del respectivo programa o a través de la estructura de los nuevos proyectos que serán negociados entre las partes.

2. Las actividades de cooperación internacional serán cofinanciadas por las partes, de manera aproximadamente equivalente, de acuerdo con los puntos fuertes y las contribuciones de cada uno.

3. Este ME no implica la transferencia de fondos entre las Partes o cualquier otra actividad onerosas a su patrimonio nacional.

4. Las Partes determinarán los métodos de financiación, proyecto por proyecto, de acuerdo con los procedimientos internos de cada Parte. Todas las actividades de las Partes celebradas de conformidad con este ME están sujetas a la disponibilidad de recursos y a los acuerdos o arreglos entre las partes y partes públicas o privadas pertinentes, en relación con la prestación de asistencia en especie. Cada Parte implementará sus actividades de asistencia de conformidad con su legislación interna, con las normas internacionales y siempre que compatibles con las obligaciones antes mencionadas y las leyes de los terceros países.

Sección IV

Seguimiento y Evaluación

1. Las agencias designadas enviarán misiones conjuntas al país beneficiario para monitorear y evaluar las actividades previstas en el presente ME.

2. Cada Agencia mantendrá la capacidad de realizar la supervisión y fiscalización internas de los proyectos, de acuerdo con sus propios reglamentos. Los resultados de las investigaciones serán presentados a las Agencias designadas y a los países beneficiarios.

Sección V

Publicidad

1. Las Partes tienen la intención de cooperar para dar la debida publicidad a las mutuas iniciativas de cooperación prestada y deben pedirle al gobierno del tercer país que dé la publicidad pertinente, reconociendo, en la misma proporción, las contribuciones individuales y conjuntas.

2. Los informes publicados o cualquier otro aspecto relativo a la difusión de información sobre las actividades de cooperación técnica resultantes de este ME deben ser aprobados previamente por ambas Agencias, y deberán presentar, en iguales dimensiones, los emblemas oficiales de la Cooperación Teuto-Brasileña para el Desarrollo, de la Agencia Alemana y de la Agencia Brasileña de Cooperación.

3. Cualquier infraestructura o bienes suministrados a los países beneficiarios en virtud del presente ME deberá exhibir, en igual proporción, los emblemas oficiales de la Cooperación Teuto-Brasileña para el Desarrollo, de la Agencia Alemana y de la Agencia Brasileña de Cooperación.

Sección VI

Representantes Autorizados

Las Partes serán representadas por las autoridades en el ejercicio de los cargos desempeñados por quienes firman este ME. Cada Parte podrá designar representantes adicionales autorizados a representarla en todos los actos excepto en los casos de alteraciones en el presente ME.

Sección VII

Alteraciones

Cada Parte notificará a la otra por escrito y por vía diplomática, cualquier cambio en la lista de representantes autorizados, debido a la inclusión de representantes adicionales. Este Memorando de Entendimiento podrá ser modificado por escrito de común acuerdo entre las Partes, a través de los canales diplomáticos.

Sección VIII

Solución de Controversias

Las controversias que puedan surgir de la interpretación o aplicación del presente ME deben resolverse mediante negociaciones directas entre las Partes a través de la vía diplomática.

Sección IX

Derechos y Obligaciones

Este Memorando de Entendimiento no crea derechos ni obligaciones para las Partes en el ámbito del Derecho Internacional

Sección X

Denuncia

Cualquiera de las Partes podrá denunciar el presente ME, en parte o en su totalidad, pero intentará dar aviso previo de seis meses a las demás Partes de su respectiva intención. En caso de denuncia, la notificación deberá especificar las actividades afectadas. La terminación del presente ME suspenderá cualquier responsabilidad de las partes de destinar recursos financieros o de otro tipo para poner en marcha proyectos o actividades establecidas de común acuerdo por el presente ME, excepto los pagos de ejecución obligatoria para cumplir los compromisos que no están sujetos a cancelación, firmados por cualquiera de Partes antes de la terminación del presente ME.

Sección XI

Firma y entrada en vigor

Este Memorando de Entendimiento entrará en vigor cuando sea firmado y permanecerá en vigor por tiempo indefinido.

Elaborado en Brasilia el 31 de agosto de 2010, en dos ejemplares, en los idiomas portugués e inglés, siendo ambos textos igualmente auténticos.

Cooperación Trilateral Mozambique-Brasil-Alemania

Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estandarización y Calidad de Mozambique (FORTINNOQ)

El contexto

Mozambique ha mejorado progresivamente el acceso a los mercados internacionales debido a su crecimiento económico estable. El aumento de las exportaciones requiere que el sector privado de Mozambique cumpla con los estándares de calidad internacionales. Se añade a esto, la necesidad de la revitalización de la metrología legal en todos los distritos y municipios del país, con el fin de ofrecer una base eficaz de protección del consumidor. Para garantizar el cumplimiento de estos requisitos, el gobierno de Mozambique ha decidido cooperar con Brasil y Alemania para el desarrollo y el fortalecimiento del Instituto Nacional de Estandarización y Calidad (INNOQ).

Este proyecto es el sucesor del proyecto piloto de fortalecimiento institucional del INNOQ, que fue la primera experiencia de cooperación trilateral entre Mozambique, Brasil y Alemania.



Pesaje en el laboratorio del INNOQ

Fuente: Banco de Fotos INNOQ

Objetivo

Fortalecimiento Institucional del INNOQ para garantizar el cumplimiento de la creciente demanda de estándares de calidad requeridos por la industria de exportación y los consumidores mozambiqueños.

Resultados e Impacto

- El marco organizacional del INNOQ se modernizó y las capacidades técnicas y de gestión se ampliaron. El Instituto triplicó su personal a cerca de 80 empleados;
- En 2013 el gobierno de Mozambique construyó la nueva sede del INNOQ (USD 12 millones) en Zimpeto, donde hoy funciona el instituto.
- El INNOQ pasó a ofrecer servicios en el ámbito municipal y para el sector privado: en 2013 se atendieron 45 empresas, se emitieron 816 certificados de calibración, se llevaron a cabo auditorías en 15 municipios y se capacitaron 256 técnicos, 212 de los Consejos Municipales (35 mujeres) y 44 de las Direcciones Provinciales de Comercio.
- El INNOQ logró ampliar su reconocimiento por parte del sector empresarial de Mozambique. Los ingresos por la venta de servicios de calibración y certificación se duplicaron entre 2012 y 2013 y casi se triplicaron entre 2011 y 2013.
- En 2014 una nueva fase del Triangular Proyecto fue aprobada con el foco en áreas de certificación, metrología y ampliación de la red de socios del Instituto. La nueva fase, que comenzó en 2015, tendrá dos años de duración y un volumen de inversión que asciende a US \$ 1,018 millones entre los tres países.

Aportes

El INNOQ

Es responsable de coordinar el proyecto. Su aporte consiste en:

- Proporcionar profesionales técnicos en las áreas de metrología, calidad, estandarización y comunicación interna y externa;
- Construir laboratorios y ofrecer servicios;
- Dar cursos de formación y capacitación;
- Logística local del proyecto.

La Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)

Coordina la contribución brasileña. Las instituciones aliadas, el Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología (INMETRO), la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) y el Instituto Nacional de Tecnología (INT), prestan asesoría técnica en las siguientes áreas:

- Metrología legal y descentralización;
- Metrología industrial;
- Certificación de productos;
- Sistema de gestión de la calidad;
- Estandarización;
- Superación de los obstáculos técnicos a la exportación.

La Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible a través de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y del Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB)

Aportan asistencia técnica en las áreas de:

- Plan de negocios y mercado;
- Comunicación interna y externa y marketing;
- Red de comunicación con los Consejos Municipales;
- Metrología Industrial;
- Sistema de gestión de la calidad;
- Estandarización;



Calibración de volumen en el laboratorio del INNOQ

Fuente: Banco de fotos INNOQ

Fortalecimiento del Instituto Nacional de Estandarización y Calidad (INNOQ)		
Duración: 2010 – 2013		
Aliados:	Volumen:	US\$ 1,8 Mi.
INNOQ (Mozambique)	Contribución de Mozambique:	US\$ 0,4 Mi.
ABC / INMETRO / ABNT / INT (Brasil)	Contribución de Brasil:	US\$ 0,8 Mi.
BMZ / GIZ / PTB (Alemania)	Contribución de Alemania:	US\$ 0,6 Mi.

Cooperación Trilateral

Mozambique-Brasil-Alemania

Fortalecimiento de la Gestión de Riesgos de Calamidades en las Cuencas de Buzi y Save, además de las Áreas Costeras Adyacentes

Contexto

Mozambique se ve afectada por desastres causados por fenómenos naturales, tales como inundaciones, sequías, ciclones y terremotos. Otro punto a destacar es la existencia de zonas semiáridas y áridas, donde las precipitaciones son insuficientes para la práctica de la agricultura y existe un déficit de agua durante todo el año. En 2000, Mozambique se vio gravemente afectada por inundaciones que impactaron su crecimiento económico. A raíz de este desastre, comenzó un proceso de reforma para reducir la vulnerabilidad a peligros naturales con el fin de evitar en el futuro que los esfuerzos para el desarrollo y la lucha contra la pobreza estén fuertemente afectados por los desastres naturales. El Instituto Nacional de Gestión de Desastres (INGC), creado en 1999, en colaboración con el Instituto Nacional de Meteorología de Mozambique (INAM), viene aumentando la eficacia de la gestión de emergencias y ha modernizado su filosofía de abordaje de la cuestión con la adopción de estrategias de prevención y mitigación de desastres. Las acciones anteriores son apoyadas por la Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible a través de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, en Mozambique desde 2002 y en 2012 se inició el Proyecto Trilateral en colaboración con la Agencia Brasileña de Cooperación para desarrollar capacidades y prestar asistencia técnica en la área de meteorología.



Técnico del INAM ejecutando un entrenamiento

Fuente: Banco de Fotos GIZ MZ

Objetivo

El objetivo del proyecto es mejorar el sistema de alerta temprano de catástrofes mediante el aumento de previsiones de tiempo y el monitoreo hidrológico, además de la mejora del flujo de información a las comunidades locales con el fin de evitar víctimas y limitar el daño.

Resultados e Impacto

- El sistema de alerta en el río Buzi se modernizó con la instalación de 17 estaciones climáticas e hidrológicas, y los mecanismos para la movilización de la comunidad local para reaccionar a las advertencias de desastre se han mejorado;
- Se capacitaron técnicos mozambiqueños en el INMET, USP y la Marina en las áreas de observación meteorológica y previsión marítima;
- Los Centros de Gestión de Calamidades están equipados con kits de emergencia recargables con energía solar, lo que permite el pleno funcionamiento de estos equipos en situaciones de desastres;
- Actualmente el sistema de prevención de desastres de la cuenca del río Buzi fue considerado un modelo y está siendo replicado en otro proyecto en la cuenca y del río Limpopo.

Aportes

Los aliados de Mozambique, INGC y INAM, son responsables de:

- Coordinar el proyecto, la provisión de infraestructura y el equipo de profesionales técnicos;
- Administrar el Sistema de Pronóstico (INAM);
- Administrar el Sistema Gestión de Riesgos de Calamidades en Mozambique (INGC).

La Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)

Coordina la contribución brasileña. Las instituciones especializadas brasileñas (ABC/INMET/USP/DHN/IAC/ANA) proporcionan conocimientos técnicos en las áreas de:

- Observación, monitoreo y pronóstico del tiempo y del nivel de los ríos;
- Gestión del sistema de datos meteorológicos e hidrológicos;

La Cooperación Alemana para el Desarrollo, a través de la GIZ y DWD

Colabora con los aliados en el ámbito de prevención y gestión de calamidades, con énfasis en:

- La descentralización del sistema de alertas;
- El flujo de información a las comunidades locales;
- El uso de energía solar en el sistema de alerta



Instalación de equipos
Fuente: Banco de Fotos GIZ MZ

Gestión de Riesgos y Calamidades (INGC) Duración: 2011 – 2014		
Aliados:	Volumen:	US\$ 2,7 Mi.
INGC / INAM / DNA / INAHINA (Mozambique)	Contribución de Mozambique:	Contribución contrapartida
ABC / INMET / USP / DHN / IAC / ANA (Brasil)	Contribución de Brasil:	US\$ 0,9 Mi.
BMZ / DWD / GIZ (Alemania)	Contribución de Alemania:	US\$ 1,8 Mi.

Cooperación Trilateral Perú-Brasil-Alemania

Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) - Perú

Contexto

Los mercados internacionales están cada vez más exigentes en cuanto a la conformidad de la industria con los parámetros ambientales. Perú tiene una nueva legislación ambiental. Para adaptarse a ella, la industria peruana necesita personal calificado, así como servicios profesionales de consultoría y servicios de laboratorio especializados. La creciente demanda de servicios ya supera en calidad y cantidad la oferta disponible en el país. El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), como uno de los mayores centros de educación y formación relacionados con la industria en Perú, cuenta con excelentes condiciones para llenar este vacío. Por esta razón, el SENATI decidió invertir en un Centro de Tecnología Ambiental (CTA).

El diálogo intergubernamental de Perú y Brasil llevó a un acuerdo de cooperación para la construcción de un centro de tecnologías ambientales. Para ello, la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) movilizó el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) - institución de renombre con una amplia experiencia en el control ambiental de las actividades industriales y en la creación de competencia profesional. Considerando que Alemania es también un referente en tecnologías avanzadas en el área ambiental y formación profesional, se optó por la modalidad trilateral con el fin de aprovechar las ventajas complementarias de los dos países. Este proyecto se inició en 2010.



Práctica de estudiantes en la Estación Meteorológica de CTA Fuente: Banco de Fotos CTA/SENATI

Objetivo

El objetivo es establecer un Centro de Tecnologías Ambientales, orientado hacia la formación profesional y la oferta de servicios en las áreas de agua y saneamiento, aire y mecanismos de desarrollo limpio, rehabilitación de suelos, residuos sólidos, producción más limpia, eficiencia energética y energías renovables, según las demandas del mercado.

Resultados e Impacto

- El Centro cuenta actualmente con 8 profesionales capacitados en Perú, Brasil y Alemania. Los técnicos pueden entrenar y asesorar empresas y calificar técnicos para la industria.
- El CTA ofrece regularmente especializaciones en las áreas de calidad de aire y tratamiento de aguas y aguas residuales y está preparando otros cinco. También ofrecen regularmente una serie de capacitaciones a corto plazo en temas variados. Actualmente se está preparando otras dos carreras técnicas que se aplicarán en 2015.
- Desde 2012, el CTA ofrece regularmente un curso de capacitación para técnicos ambientales para la industria, con tres años de duración que cuenta actualmente con 265 participantes.
- Entre 2012 y 2013, el CTA junto con la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y el SENAI ofreció un postgrado en tecnologías ambientales que incluyó personal del SENATI, de ministerios y de empresas privadas.
- En 2013 y 2014 se hicieron 11 consultorías a empresas peruanas.
- Laboratorios están totalmente equipados y el centro fue inaugurado en marzo de 2015, en presencia del presidente de Alemania, el Sr. Joachim Gauck, y el embajador de Brasil en Perú, Carlos Teixeira.
- El Centro es reconocido como un socio por una amplia gama de sectores y paga sus costos de operación a través de la venta de los propios servicios.
- La experiencia del Centro ya está siendo replicado por SENATI en otras regiones del país.

Aportes

El SENATI es responsable por:

- coordinar el proyecto;
- construcción del edificio del Centro;
- proporcionar equipos e infraestructura;
- establecer un equipo de profesionales;

La APCI supervisa la ejecución del proyecto.

La ABC coordina la contribución brasileña. La institución ejecutora SENAI proporciona asesoramiento sobre los siguientes temas:

- organización y gestión del CTA
- construcción de oferta de servicios de laboratorio
- formación del personal técnico en las siguientes áreas:
 - Suministro de agua y saneamiento;
 - Producción más limpia;
 - Gestión de residuos sólidos y reciclaje.

La Cooperación Alemana para el Desarrollo Sostenible, a través de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, asesora el CTA en los siguientes temas:

- Desarrollo de nuevas redes y alianzas internacionales, incluyendo el sector privado,
- Construcción de oferta de servicios y
- Formación del personal técnico en las siguientes áreas:
 - Aire y Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL);
 - Suelo y regeneración de áreas degradadas;
 - Eficiencia energética y energías renovables;
 - Innovaciones tecnológicas



Fachada del edificio del CTA
Fuente: Banco de Fotos CTA/SENATI

Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) Duración: 2010 - 2014		
Aliados:	Volumen:	US\$ 5,3 Mi.
APCI / SENATI (Perú)	Contribución de Perú:	US\$ 1,2 Mi.
ABC / SENAI (Brasil)	Contribución de Brasil:	US\$ 2,8 Mi.
BMZ / GIZ (Alemania)	Contribución de Alemania:	US\$ 1,3 Mi.

Adjunto 3 – Formulario de Cooperación Trilateral Brasil-Alemania

I. Informaciones generales y antecedentes

1. Fecha de elaboración: (Indicar la fecha de elaboración de la solicitud)
2. Nombre del proyecto:
3. Área de Cooperación: (Por ejemplo: salud, educación, fomento productivo, participación de ciudadanía, etc.)
4. Es complemento de una cooperación bilateral? (Sí/No)
5. Institución que propone la cooperación: (Indicar también la institución/unidad con la que se coordinó para elaborar el proyecto)
6. Responsable por la propuesta en la institución que propone la cooperación: (Nombre, cargo y datos para contacto)
7. Otras instituciones que serán involucradas en el país de la institución que propone la cooperación: (Si hubiera)
8. Institución Coordinadora de la Cooperación Internacional en el país de la institución que propone la cooperación: (Si los hubiera indique el nombre, el cargo y los datos para contacto)
9. ¿Quién tuvo la idea del proyecto? ¿Cómo se manifestó el pedido por parte del país aliado? ¿El proyecto corresponde a la agenda de desarrollo del país aliado?

II. Diseño del proyecto

1. Objetivo del proyecto:
2. Problema que debe abordarse:
3. Cuál es la naturaleza de la cooperación requerida y de las áreas demandadas de Brasil y Alemania: (Informar por separado la demanda por país)
4. Observaciones adicionales

Firma del responsable por la propuesta en la institución que propone la cooperación:

Nombre:

Cargo:

Adjunto 4 – Modelo de Documento de Proyecto

Cooperación Trilateral

PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA TRILATERAL (PCT)

BRASIL-ALEMANIA - (País beneficiario)

(Titulo del Proyecto)

(País, fecha)

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Título:

Duración: en meses, a partir de la fecha de firma.

Costo Estimado:

Contraparte brasileira: (US\$)

Contraparte alemana: (US\$) hasta

Contraparte del país beneficiario: (US\$)

Institución Solicitante (País beneficiario):

Nombre:

Dirección:

Titular:

Cargo:

Encargado del Proyecto:

Cargo:

Instituciones Participantes:

Lugar, Fecha y Firma del Titular

Institución del País Beneficiario (sigla)

Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Institución Ejecutora Brasileña (sigla)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

(añadir otras, cuando necesario)

RESUMEN EJECUTIVO

Hasta 0,5 páginas

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Diagnóstico de la situación y justificación

Hasta 1 página

- Breve descripción de la situación actual en el país beneficiario en el marco regional/temático del proyecto (aspectos legales, socioeconómicos, políticos, ambientales, etc.) (Problema).
 - Diagnóstico realizado conjuntamente entre los participantes desde una perspectiva del país beneficiario: ¿Cuáles son los procesos principales del país para enfocar el problema?
 - Justificación: ¿Cómo se inserta este proyecto de cooperación en el/los proceso(s) nacional(es) y para cuál impacto desea contribuir?
- Según sea necesario, hacer un resumen de las cooperaciones existentes en este campo en el país.
- Alineación con las políticas públicas locales: indicar cómo el proyecto contribuirá a las políticas, estrategias, planes y programas de desarrollo del gobierno del país beneficiario y, cuando se aplique, en el nivel subnacional.

Objetivo general

El objetivo general destaca el efecto que debe ser alcanzado para el beneficio del grupo destinatario (“lo que deberá funcionar después”).

Objetivos específicos

Los objetivos específicos resaltan los efectos que se buscan lograr en áreas temáticas específicas discutidas en el proyecto.

Indicadores

Uno o dos indicadores para el objetivo general y para los objetivos específicos. Se definen para poder medir de manera sencilla y fiable el logro de este efecto. Los indicadores deben tener características cuantitativas, cualitativas y temporales.

Condiciones externas/riesgos

Hasta 0,5 páginas

¿Qué factores externos podrían impedir o dificultar el logro de los objetivos? ¿Qué medidas se tomarán para reducir estos riesgos?

Justificación de la modalidad de cooperación trilateral y responsabilidades institucionales

Hasta 0,5 páginas

Destacar las responsabilidades de cada aliado, aprovechando la complementariedad y fortalezas de los socios de esta cooperación triangular. El socio del país beneficiario tomará el liderazgo y la responsabilidad general para el logro de los objetivos. La responsabilidad de Brasil y Alemania se definirá para cada objetivo específico. Es aconsejable dividir estas responsabilidades para que Brasil o Alemania sean el responsable junto con el país receptor para el logro de un objetivo específico y el otro país, si es necesario, como colaborador.

Insertar tabla de distribución de responsabilidades de acuerdo con los resultados esperados.

Áreas de acción de la Cooperación Técnica Internacional	Colaborador del país beneficiario	Contribución principal	Contribuyente
Área 1			
Área 2			
Área 3			

Estrategia de implementación

Hasta 1 página

Explicar cómo lograr los objetivos del proyecto. Cuál metodología se utilizará, cuáles son los elementos estratégicos. Opcional: Cuáles son los indicadores de proceso o las líneas generales de acción.

Seguimiento y evaluación del proyecto

Durante los primeros cuatro meses del proyecto, será implementado un sistema de seguimiento y evaluación.

El seguimiento implica un monitoreo continuo del proyecto para medir el progreso en el logro de los objetivos.

Anualmente y al final del proyecto los tres aliados hacen una evaluación conjunta con la participación de instituciones externas especializadas en el área. Con la evaluación controlase el logro de los objetivos y la sostenibilidad de los proyectos.

Los indicadores son la referencia de seguimiento y evaluación. Es necesario definir una línea de base (*baseline*) para poder medir los avances planeados. Además, es necesario observar los factores externos que no están incluidos la esfera de influencia del proyecto.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PROYECTO

Hasta 1 página

Insertar dibujo del organigrama institucional.

La gestión del proyecto se realizará en tres niveles, por medio de tres grupos: un comité conjunto de coordinación, una unidad de gestión y una unidad técnica.

Comité Conjunto de Coordinación (CCC):

Describir la función y la composición del CCC, la regularidad de las reuniones y las demás condiciones de su funcionamiento.

Unidad de Gestión (UG):

Describir la función y la composición de la UG, la regularidad de las reuniones y las demás condiciones de su funcionamiento.

Unidad de Ejecución (UE):

Describir la función y la composición de la UE y las demás condiciones de su funcionamiento. Según sea necesario, podrán invitarse expertos del lado brasileño y alemán para proporcionar información técnica al CCC y a la UG. Asimismo, representantes de los grupos beneficiarios del proyecto podrán ser invitados a contribuir a las actividades de las instancias mencionadas según sea necesario, tales como evaluaciones anuales y formulación del Plan Operacional Anual (POA).

CONTRAPARTIDAS

Hasta 2 páginas

Contraparte del país beneficiario:

Perfil de la institución cooperante
Presupuesto global:

Elemento de gasto	Descripción	Unidad (meses, US\$)	
Personal			
Infraestructura			
Diversos			
TOTAL			

Contraparte Brasileira

Perfil de la institución cooperante
Presupuesto global:

Elemento de gasto	Descripción	Unidad (meses, US\$)	
Consultores – a largo plazo			
Consultores- a corto plazo			
Material Permanente			
Equipo			
Capacitación			
Diversos			
Obras e instalaciones			
Costo administrativo			
TOTAL			

Adjunto 5 – Ejemplo de Matriz de Seguimiento del Proyecto CTA

CADENA DE OBJETIVOS		INDICADORES TALLER/ UTE
Objetivo General	Tener un CTA fortalecido que cubre satisfactoriamente las demandas de gestion y tecnologia ambiental en las areas de agua y saneamiento, aire y mecanismos de desarrollo limpio (MDL), suelo y recuperacion de areas degradadas, residuos solidos y produccion mas limpia (P+L) y eficiencia energetica a nivel nacional	CTA tiene una infraestructura adecuada para ejecutar formacion, asesoria tecnica, laboratorio e investigacion aplicada
		CTA tiene 08 profesionales actuando (01 coordinador, 06 docentes/consultores y 01 asistente administrativo)
		CTA establecido en el organigrama del SENATI
		70% de los servicios (cursos, asesoria, investigacion aplicada, laboratorio) estàn basados en el Plan de Negocios.
		80% de las solicitudes de servicios se responden con propuestas (tasa semestral)
		20% de las propuestas (asesoria y/o cursos in house) enviadas son ejecutadas (tasa semestral)
		El CTA tiene una cobertura de gastos operativos semestrales (por venta de sevicios de asesoria, cursos de capacitacion, laboratorio, carrera tecnica e investigacion aplicada en 20%. Se cambiran las porcentages por cuenta de los retrasos de la infrestructura)
		Los clientes del CTA presentan un nivel de satisfaccion del 80% con los servicios recibidos (para los cursos, satisfacci3n es considerada como m3dia 4 para las preguntas de la evaluacci3n al final)
Componente 1	El CTA esta apto para fortalecer la gestion interna y posicionamiento estrategico como centro local de referencia en Tecnologias Ambientales	CTA utiliza un mecanismo de monitoreo y evaluaci3n del funcionamiento del CTA para acompa1ar las demandas del mercado y la oferta del Centro.

DEFINICIONES DE PROGRESSIO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR
12.2010 - 0% - CTA no tiene infraestructura 12.2011 - 20% - CTA tiene infraestructura adeq. para ejecutar formación básica (sin laboratorios) 12.2012 - 80% - CTA tiene infraestructura adeq. para formación y asesoría (ed construido) 12.2013 - 100% - CTA tiene infraestructura adeq. para formación, asesoría, laboratorio y invest. aplic.	20%
12.2010 - 0% - CTA no tiene personal contratado 12.2011 - 60% - CTA tiene 5 profesionales actuando 12.2012 - 80% - CTA tiene 7 profesionales actuando 6.2013 - 100% - Cta tiene 8 profesionales actuando, sendo 1 de laboratorio	60%
12.2010 - 0%- El Centro no existe 12.2011 - 40%- CTA establecido en el SENATI como proyecto 12.2012 - 60%- CTA tiene una carrera técnica establecida y ofertada y servicios de capacitación continua y asesoría 6.2013 - 80% - CTA puede brindar servicios de laboratorio 12.2013 - 100% CTA establecido en el organigrama del SENATI	60% Ya tenemos la carrera, los cursos de capacitación y servicios que no demandan laboratorio
12.2010 -(0%) - CTA no oferta servicios 12.2012 -(60%) - 40% de los servicios estan basados en el plan de negocios 12.2013 - (100%) - 70% de los servicios estan basados en el plan de negocios	Se hizo una estimación de 60%
12.2010 -(0%) - no hay solicitudes de servicio 12.2012 - (80%) - 60% de las solicitudes se respondem com propuestas 12.2013 - (100%) - 80% de las solicitudes se respondem com propuestas	80% - de junio hasta ahora se respondió 11 de 13 solicitudes
12.2010 -(0%) - no hay propuestas de servicio 12.2012 -(25%) - 5% de las propuestas enviadas son ejecutadas 6.2013 - (50%) - 10% de las propuestas enviadas son ejecutadas 12.2013 - (100%) - 20% de las propuestas enviadas son ejecutadas	0% - em octubre esta previsto ejecutas 2 de las 11 propuestas
12.2010 - (0%) - CTA no tiene actuación 12.2012 - (50%) - 10% de los gastos son cobiertos 12.2013 - (100%) - 20% de los gastos son cobiertos	no se hizo el calculo - Sistema SINFO tiene las informaciones
12.2010 - (0%) - CTA no tiene clientes 12.2012 - (80%) - 60% satisfechos 12.2013 - (100%) - 80% satisfechos	100% - los 5 primeros están el 80%
12.2010 - (0%) - CTA no tiene un mecanismo de monitoreo y evaluación de su funcionamiento 12.2012 - (80%) - CTA utiliza planillas en excel simples para evaluar la cobertura de los gastos y las demandas de servicios 6.2013 (100%) - CTA tiene una planilla completa de monitoreo y evaluación para acompañar el funcionamiento del CTA	80%

Componente 2	El CTA está apto al final del proyecto para ejecutar satisfactoriamente programas de formacion profesional y capacitaciones especificas en temas ambientales orientados a la demanda	08 cursos en áreas de agua y saneamiento, aire y MDL, suelo y recuperación de áreas degradadas, residuos sólidos y producción más limpia (P+L), y eficiencia energética y dos especializaciones técnicas ejecutados anualmente por el CTA, com 15 participantes por curso
		20% de los participantes de los cursos son mujeres
		80% de los ingresantes em los cursos los finalizan
		Carrera del tecnico ambiental establecida y ejecutada 2 veces al año com um promedio de 20 alumnos y una carrera técnica más evaluada y diseminada
		20% de los inscritos en la carrera son mujeres
		80% de los ingresantes del primer grupo de la carrera de técnico ambiental finaliza los estudios correspondientes a monitor ambiental (considera-se ingresante en la carera el estudiante que entra em el segun semestre)
Componente 3	Ejecutar satisfactoriamente los servicios de asesoria tecnica, laboratoria e investigacion aplicada orientados a la demanda	80% de los cursos recibidos para el fortalecimiento del equipo CTA se relacionan com los servicios realizados (Número de cursos recibidos relacionados con los cursos ofertados / numero total de capacitaciones recibidas)
		Cartera de servicios de asesoría técnica, laboratorio e investigación aplicada establecida por el Centro de Tecnologías Ambientales (CTA) en áreas de agua y saneamiento, aire y MDL suelo y recuperación de áreas degradadas, residuos sólidos y producción más limpia (P+L), y de eficiencia energética, con 8 servicios prestados al sector productivo
Componente 4	Validar los resultados del proyecto a traves de monitoreo y evaluacion, verificando el cumplimiento de los compromisos institucionales	Los socios analizan y planifican anualmente acciones del proyecto tomando en cuenta el PCT, las directrizes del SENATI, la informacion del Sistema de Monitoreo y de las evaluaciones.
		Los recursos planeados em el PCT son ejecutados por los 3 sócios

12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta cursos 12.2012 - (60%) - CTA ejecuta 8 cursos con un promedio de 10 participantes 12.2013 (100%) - CTA ejecuta 8 cursos y dos especializaciones técnicas con 15 participantes	60%- Em este año de 2012 se considera que los cursos son pilotos y que por lo tanto 10 participantes serian adecuados para la validación
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta cursos 12.2012 -(100%) - 20% de los participantes son mujeres	100% - Promedio estimado es de 30%
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta cursos 12.2012 - (80%) - 60% de los participantes se quedan hasta el final 12.2013 -(100%) - 80% de los participantes se quedan hasta el final	100% - la media para los 5 cursos fue 83% de permanencia, apenas en un curso (Educación socio ambiental) la meta individual no fue atingida
12.2010 - (0%) - CTA no oferta carrera técnica 12.2012 - (40%) - Carrera ejecutada 1 vez 12.2013 - (100%) - Carrera de Técnico Ambiental ejecutada 2 veces y una carrera más evaluada y diseñada	40% - En esto año vamos a tener ya 2 grupos de 20 alumnos
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta cursos 12.2012 -(100%) - 20% de los participantes son mujeres	100% - Se estima que supera los 20%
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta carreras 12.2012 - (40%) - CTA tiene un primer grupo de ingresses en su carrera de tecnico ambiental 08.2013 - (80%) - 90% de los estudiantes se inscriben en el tercer modulo de la carrera 12.2013 -(100%) - 80% de los ingresses finaliza monitor ambiental	40% - ya tenemos 2 grupos de ingresses
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta cursos 12.2012 - (100%) - 80% de los cursos recibidos para el fortalecimiento se relacionan con los servicios	100% - todos los cursos de curta duración fueran usados para la realización de servicios o mejora de la gestion, del diplomado se evaluará en el final
12.2010 - (0%) - CTA no ejecuta servicios 12.2012 - (25%) - 4 servicios ofertados 12.2013 - (100%) - 8 servicios ejecutados	0% - em octubre esta previsto ejecutar 2 servicios
12.2010 - (0%) - Inicio del proyecto 12.2011 - (30%) - Los socios analizan y planifican el año de 2012 levando em cuenta el PCT y las directrizes del SENATI 12.2012 - (60%) Los socios analizan y planifican el año de 2013 levando em cuenta el PCT, las directrizes del SENATI y el sistema de monitoreo 12.2013(100%) - Los socios evaluan los resultados del proyecto levando en cuenta el PCT, las directrizes del SENATI y el sistema de Monitoreo	30%
12.2010 - (0%) - Inicio del proyecto 12.2011 - (30%) - Se cumplan los recursos para el año de 2011 conforme previstos em el PCT y acordados en el POA 12.2012 - (60%) - Se cumplan los recursos para el año de 2012 conforme previstos em el PCT y acordados en el POA 12.2013 - (100%) - Se cumplan los recursos para todo el proyecto conforme previstos en el PCT y acordados en el POA	0% - los cálculos completos no fueran hechos, serán preparados para la próxima CCC.

