

Evaluación final del Fondo de Educación de la Sociedad Civil, 2016-2019

Resumen ejecutivo, lecciones aprendidas y recomendaciones



Septiembre 2020

Informe de evaluación final

Realizado por la Fundación Nacional para la Investigación Educativa (National for Educational Research),
The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ

www.nfer.ac.uk

© 2020 Fundación Nacional para la Investigación Educativa, organización benéfica registrada bajo N.º. 313392

GLOBAL CAMPAIGN FOR
EDUCATION
www.campaignforeducation.org

Resumen ejecutivo

Propósito de la evaluación

En septiembre del 2019, la Campaña Mundial por la Educación (CME) encargó a la Fundación Nacional para la Investigación Educativa (NFER por sus siglas en inglés) que realizara la Evaluación Final del Fondo de Educación de la Sociedad Civil, 2016-2019 (que se denominaría en adelante FRESCE III).

Los **propósitos de esta evaluación** son:

- reflexionar sobre los resultados previstos y no deseados logrados por el FRESCE
- examinar la relevancia de los objetivos del FRESCE y la Teoría de Cambio (TdC)
- mapear el aporte del FRESCE a los objetivos de la Alianza Mundial por la Educación (AME)
- identificar lecciones para apoyar el futuro del Movimiento de la CME
- mapear el aporte del FRESCE a los objetivos de la CME
- evaluar la transición a la Educación en Voz Alta (EOL por sus siglas en inglés).¹

La evaluación aborda estos propósitos utilizando dos **objetivos y enfoques de evaluación** principales:

- reflexionar sobre los **resultados** logrados por el programa FRESCE, tanto los intencionales como los no intencionales, a través de un enfoque de recopilación de resultados (OH) cuantitativos y cualitativos.
- derivar las lecciones aprendidas al movimiento de la CME en el futuro a través de un **proceso cualitativo y un enfoque de evaluación del aprendizaje**

Hallazgos y conclusiones clave

¿Cómo de relevante fue el Programa FRESCE III ante las necesidades de las partes interesadas?

El FRESCE fue único al combinar las fortalezas de la CME, la red de campañas educativas de la sociedad civil global más grande, con sede en el Sur², con más de 120 miembros, y la AME, la asociación de financiamiento de la educación multilateral más grande a nivel mundial que cuenta con la mayoría de los principales donantes y apoya a los gobiernos de 70 países en vías de desarrollo.

Los objetivos del FRESCE III estaban fuertemente alineados con los compromisos del ODS 4 y, por lo tanto, además de ser relevantes también estaban fuertemente alineados con las prioridades

¹ La TdC se refieren a los que entonces era el fondo de Promoción de la Responsabilidad Social (ASA por sus siglas en inglés) y que ahora es EOL (Educación en Voz Alta).

² Aquí se utilizan las que se encuentran en el Sur y en el Norte, al igual que los entrevistados en esta evaluación y en las publicaciones de las Naciones Unidas, en gran parte para representar respectivamente a los países donantes y a los receptores en relación con la ayuda al desarrollo.

cambiantes de las partes interesadas clave, como el donante del programa (AME), el ejecutor del programa (CME) y los socios del programa (CNE). Los objetivos del FRESCE III hicieron mayor hincapié en demostrar las metas relacionadas con las políticas que las repeticiones anteriores del FRESCE. Los objetivos de FRESCE también fueron lo suficientemente abiertos como para permitir que las CNE adaptaran estos objetivos a su contexto nacional; sin embargo, la CME y las CNE también tienen sus propias prioridades, como las del trabajo en Educación Transformadora, Educación y Emergencias y el papel del sector privado en la educación que permaneció fuera del alcance directo del FRESCE y la AME.

Se consideró que la TdC del FRESCE III era en gran medida válida a nivel de entrada-a-salida. El programa nos brindó los aportes que la CNE pensó que eran relevantes y útiles en su trabajo para así lograr los resultados y objetivos del programa. Sin embargo, ya que los contextos de la coalición cambian con el tiempo (y en particular, con respecto a los contextos políticos), no se logran mantener todos los supuestos afines a los resultados. Esto es particularmente cierto en lo relacionado a los supuestos relativos a las relaciones del gobierno y la sociedad civil, como el de que el gobierno y otros actores tomen en serio las voces de las OSC y como la de que los gobiernos nacionales estén abiertos a la participación inclusiva de las OSC. También era menos probable que las suposiciones fueran ciertas para las CNE en países descentralizados o afectados por conflictos o que se encuentren en situaciones postconflicto. Sin embargo, incluso bajo estas circunstancias, las coaliciones han encontrado formas de continuar su labor de promoción. La TdC no se utilizó como un documento dinámico, ni se supervisó y adaptó para adaptarse mejor al contexto de todas las Coaliciones Nacionales de Educación (CNE). Los objetivos de FRESCE III siguen siendo relevantes para la EOL y el futuro del Movimiento. Cabe destacar que la TdC es también relevante y válida para el futuro, ya que se pueden modificar y ajustar las suposiciones a los contextos locales.

¿Qué logró el programa en cuanto a lo referente a los resultados?

El FRESCE logró la mayoría de sus objetivos establecidos en el marco de resultados y demostró un gran progreso y mejora en todo el programa. El programa tuvo más éxito a la hora de alcanzar el Resultado 2.1 (las coaliciones han consultado, involucrado y movilizado activamente al público), el Resultado 3.1 (las opiniones de las OSC se ven representadas en la junta de la AME por representantes de las OSC) y el Resultado 3.2 (los debates y eventos regionales y mundiales clave sobre el ODS 4 incluyen en los fuertes vínculos existentes entre las voces de las OSC nacionales, regionales y mundiales). Si bien el programa no cumplió con todas las metas, aún demostró el fuerte progreso que ha habido en relación con el Resultado 1.1 (las coaliciones inclusivas participaron activamente y representaron a diversos actores y a los grupos más marginados), el Resultado 1.2 (las coaliciones participaron activamente en los LEG -Grupos de Educación Local por sus siglas en inglés - y en otras políticas y procesos de revisión del sector clave) y el Resultado 2.2 (las coaliciones involucraron a los ciudadanos y presentaron investigaciones relevantes).

Hubo cierta flexibilidad a la hora de determinar las definiciones de medición y los cálculos en respuesta al aprendizaje del programa sobre el trabajo de las CNE, pero en última instancia, no se actualizaron los objetivos. En estos casos, los indicadores de resultados no siempre fueron medidas efectivas del logro de los objetivos, particularmente en los casos en los que no se cumplieron los supuestos de la TdC. Sin embargo, los indicadores de resultados utilizados en el marco de resultados del FRESCE aún siguieron brindando una guía útil a las partes interesadas para hacer un seguimiento del progreso hacia el logro de los objetivos del programa. En muchos casos, existen informes sobre las formas en que la

SR (secretaría regional) y la SM (secretaría mundial) utilizaron dicha información para brindar atención y asesoramiento personalizados a las CNE para así poder abordar las áreas de progreso más lento. Por lo tanto, los indicadores complejos permitieron a las partes interesadas del programa comprender la mejora del progreso en torno a los resultados y los objetivos, incluso si este progreso no siempre se vio reflejado plenamente en los indicadores de los resultados finales.

Objetivo 1: Amparar la representación y participación efectivas de la sociedad civil en el diálogo sobre políticas del sector educativo.

El programa realizó mejoras notables en relación con el Resultado 1.1, aunque las metas solo se cumplieron parcialmente, lo que puede explicarse en parte por los cambios en las medidas de los indicadores que llevaron a una disminución inicial en el progreso respecto de las metas. Las puntuaciones obtenidas con respecto a este indicador fueron impulsadas por la mejora en el número de miembros abonados, y no por la participación de los miembros, pero cabe destacar que se vieron formas importantes para mejorar la representación de los grupos marginados en las CNE de FRESCE y hubo una mayor representación en los siete grupos meta. El programa no cumplió con todas sus metas en relación con el Resultado 1.2, que en algunos casos demuestra que algunos de los supuestos del programa no se cumplen. A pesar de esto, las CNE encontraron formas de fortalecer su participación a través de canales informales.

Objetivo 2: Fomentar la divulgación pública activa y la participación ciudadana en la creación y uso de investigaciones y evidencias sobre la calidad, equidad, financiamiento y reforma del sistema educativo.

El FRESCE alcanzó principalmente las metas del Resultado 2.1, con informes globales que indicaban que el programa cumplió o superó las metas hasta el último año del programa. Las mejoras de FRESCE en la participación pública fueron impulsadas en gran medida por el aumento de la frecuencia de las reuniones ciudadanas organizadas por las CNE, sin embargo, la Semana de Acción Mundial para la Educación (SAME) ha seguido siendo el verdadero impulsor de la programación principal para la divulgación pública. Los resultados de comparación con el Resultado 2.2 son mixtos, las coaliciones han logrado involucrar a los ciudadanos como parte de la investigación, pero las definiciones aplicadas para el R2.2.1 han significado que es difícil de rastrear el progreso de los informes de investigación. El fracaso para lograr estos objetivos, a pesar del progreso, parece residir en las formas en que se ha definido la investigación y en el desajuste entre los cronogramas de los objetivos y los que impulsan la necesidad de investigación, tales como la planificación anual y los eventos externos.

Objetivo 3: Garantizar que la sociedad civil nacional y local comuniquen mejor los procesos globales y regionales relacionados con la AME y el ODS 4.

FRESCE III cumplió con todas las metas del Resultado 3.1, que garantizan que la sociedad civil reciba apoyo activo para participar en los foros de la AME. El desempeño de FRESCE con respecto a este indicador es sólido y se cumplieron los objetivos en todos los períodos de los informes. La participación en los procesos de la AME trajo consigo el desarrollo de capacidades y oportunidades de participación a nivel nacional para las coaliciones, sin embargo, si bien hay pruebas sólidas de que el FRESCE apoyó que hubiera niveles más altos de participación por parte de la sociedad civil en los procesos de la AME, hay menos documentación sobre el grado en que la inclusión de dicha sociedad civil haya tenido un impacto en los procesos de AME. El FRESCE III demostró un excelente desempeño en relación con el

Resultado 3.2, que examina la participación y los vínculos con la sociedad civil y los procesos del ODS 4, aprovechando la oportunidad de contribuir a los debates sobre los objetivos educativos mundiales.

¿Cuáles han sido los cambios a nivel mundial, regional y nacional que ha presentado FRESCE III, ya hayan sido intencionados o no intencionados?

Los cambios intencionales y no intencionales generados por todo el programa a nivel nacional, regional y mundial demuestran no solo que el programa ha avanzado enormemente en relación con sus objetivos, sino que también ha destacado algunos de los mecanismos no intencionales, pero cruciales, utilizados por el programa para lograr dichos objetivos. A través de nuestro OH, identificamos un total de 17 tipos de resultados que surgieron del programa FRESCE y que se dan a múltiples niveles. Estos encapsulados cambios se centraron a nivel nacional, así como aquellos que se aplicaron a los niveles global y regional. Los resultados se centraron en los cambios bajo tres niveles principales: los resultados dentro de las coaliciones individuales y sus miembros, así como del Movimiento en general; resultados dirigidos al público en general, que incluía a grupos marginados de la sociedad; y resultados orientados a los responsables de la toma de decisiones, ya fuesen responsables de la formulación de políticas a nivel nacional, influyentes (influencers) clave en la formulación de políticas o procesos de implementación, representantes de grupos de donantes o aquellos grupos involucrados en el establecimiento de metas internacionales.

Si bien la mayor parte de los resultados se centran en los logros de las CNE, las SM y las SR presentaron importantes aportes por derecho propio. Además de apoyar a las CNE para que contribuyesen al diálogo global y regional, la SM y la SR llevaron a cabo sus propias actividades al respecto, actuando ellas mismas como representantes de la sociedad civil en nombre de las CNE y del Movimiento. Sus esfuerzos por fortalecer la diversidad y la inclusión de las voces de la sociedad civil subrepresentadas en los foros mundiales y regionales se vieron mejoradas por sus esfuerzos para alinear y crear cohesión en todo el Movimiento, así como entre la sociedad civil en general.

¿Con qué eficacia apoyaron las partes interesadas los objetivos del FRESCE III?

La Secretaría Mundial (SM) implementó mecanismos efectivos para dirigir las operaciones del programa, rastrear el progreso y la rendición de cuentas, y mantener la alineación estratégica. Muchos de estos mecanismos se desarrollaron en respuesta a las recomendaciones proporcionadas por evaluaciones y revisiones independientes con el objetivo de fortalecer la capacidad de la AME para actuar como Agente de la Subvención, más notablemente la suma de auditorías internas y capacidades de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEA). Se coordinó la implementación de los procesos globales a través de los socios regionales, que garantizaron el cumplimiento y la rendición de cuentas, pero que también ayudaron a las CNE a adaptar las herramientas y los procesos a los contextos nacionales siempre que fuese posible. Los GOC (comités mundiales de vigilancia – por sus siglas en inglés) y los RFC (comités regionales de financiación – por sus siglas en inglés) brindaron una toma de decisiones y supervisión independientes, lo que mitigó cualquier riesgo de conflicto de intereses. Se agradeció a los RFC por el apoyo de asesoría ya que brindaron a las SR un "par de ojos nuevos".

Las Secretarías Regionales (SR) establecieron sólidas relaciones de confianza con las CNE individuales y brindaron un gran apoyo a largo plazo para la mejora continua en el transcurso del FRESCE III, basándose en las fases anteriores del programa. El rol de la RFMA (la agencia regional de gestión financiera – por sus siglas en inglés) mantuvo sólidos procesos de gestión financiera y de subvenciones,

al mismo tiempo que desarrolló las capacidades de gestión financiera de las CNE a través de capacitación, herramientas y apoyo, que las CNE valoraron y en algunos casos incluso los ayudó a mejorar las propuestas y demostrar las capacidades de implementación a un conjunto más amplio de donantes.

Tanto la SM como la SR apoyaron directamente el logro de los objetivos de FRESCE III. La SM fue más valorada por brindar herramientas, orientación e información sobre los procesos de la AME y la implementación del ODS4, y por la creación de espacios para la participación de las OSC en las plataformas globales en la toma de decisiones. Las SR trabajaron directamente con las CNE para mejorar su capacidad de contribuir a los debates y plataformas globales y regionales, al tiempo que fortalecían la promoción nacional. Las SR tenían la experiencia y los conocimientos necesarios para apoyar a las CNE que trabajaban en contextos complejos y diversos, y para proporcionar apoyo personalizado y a largo plazo que se basase en las necesidades individuales de la CNE.

Hubo ciertos desafíos en relación a la supervisión y coordinación de un programa muy diverso y complejo, en particular en lo referente a la gran carga de trabajo asignada a las SR que intentaban equilibrar sus diversas responsabilidades, y los procesos de presentación de informes y propuestas anuales que cumplían una función importante, pero que consumían mucho tiempo y, en ocasiones, se arriesgaban a desviar los esfuerzos de la SR de un importante trabajo de incidencia/promoción.

¿Con qué eficacia apoyó la estructura FRESCE III los objetivos FRESCE III?

En general, la estructura del programa brindó a las CNE un conjunto integral de apoyo a niveles mundiales y regionales, lo que aumentó su visibilidad y credibilidad y, a su vez, apoyó el logro de los objetivos FRESCE III y fortaleció el movimiento más amplio de la CME. De esta manera, la estructura de tres niveles fue mutuamente beneficiosa a todos los ámbitos, y esto fue posible gracias al espíritu de solidaridad existente forjado a través del movimiento cohesivo de la CME.

Se reforzaron las funciones de gestión de programas y la gestión de subvenciones en base a las evaluaciones y exámenes independientes anteriores, y además fueron ampliamente eficaces y ayudaron a mantener la alineación estratégica y a supervisar el progreso y la rendición de cuentas. Sin embargo, la estructura del FRESCE III creó bloqueos debido a los múltiples niveles de revisión y aprobación, que arriesgaban retrasos en el financiamiento y la implementación, y a su vez aumentaban las cargas de trabajo.

Se fortaleció la estrategia de MEA en el FRESCE III, siguiendo las recomendaciones de la evaluación externa de FRESCE II, y aunque se informaron sobre ciertos desafíos en la implementación del sistema, y se tomó más tiempo de lo planeado para ponerlo en funcionamiento plenamente, el sistema MEA significó una gran inversión que mejoró el sistema anterior realizado en papel. Cabe destacar que se podría mejorar más la usabilidad y la utilización del sistema MEA para las CNE más allá de los informes de progreso regulares.

¿Cómo de eficiente fue FRESCE III en el uso de recursos?

Como Agente de Subvención, la CMA tomó medidas para mejorar las funciones de gestión de la subvención de acuerdo con las recomendaciones independientes, incluidas las funciones de auditoría mejoradas, que si bien en un inicio, su implementación fue lenta, se demostró que fueron operativas

al cierre del programa. Las RFMA continuaron brindando una valiosa rendición de cuentas financiera y presentación de informes a nivel regional, lo que garantizó que existiese un seguimiento y un apoyo estrechos para las NEC individuales. Si bien la función de RFMA agregó una capa adicional, que se sumó a los costos y, en ocasiones, creó bloqueos debido a dicha capa adicional de revisión, es poco probable que hubiese sido eficaz que la SM o la SR se hubiesen encargado de esta tarea.

La introducción de nuevos sistemas conllevó desafíos continuos en la coordinación de las propuestas y los informes anuales necesarios, que eran onerosos y consumían mucho tiempo y podían incluso causar retrasos en la contratación de la coalición y el desembolso de fondos. En parte, la estructura del FRESCE exacerbó esto debido a los diversos niveles de revisión y aprobación; sin embargo, el beneficio de la estructura fue contar con sólidos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia a nivel mundial y regional.

La estructura de tres niveles que operaba dentro del movimiento más amplio de la CME agregó valor al programa a través de la red cohesiva y colaborativa de expertos mundiales, regionales y nacionales que trabajan en torno a los mismos objetivos. Esto permitió que las organizaciones FRESCE y no FRESCE se beneficiaran mutuamente al compartir recursos y plataformas, y por ende creó oportunidades para la promoción colectiva a fin de fortalecer las voces de la sociedad civil.

¿Cuál es la sostenibilidad probable de los beneficios del programa?

El principal legado percibido de FRESCE III es la creación de una red colaborativa de las CNE fuertes y fidedignas que comparten una agenda común y son capaces de abogar eficazmente por el ODS 4. Esto incluye la creación, el mantenimiento y el fortalecimiento de las CNE y el establecimiento de una red con una agenda común, que se basa en el movimiento existente de coaliciones educativas de la CME.

Se observó que FRESCE III demostraba la necesidad y el valor de que hubiera una voz de la sociedad civil a nivel mundial, regional y nacional para el establecimiento y promoción del ODS 4, lo que ayudó a traducir la estrategia global y la Agenda 2030 a los contextos locales. Asimismo, agregó valor a la hora de garantizar que las OSC tuvieran voz en los mecanismos de coordinación de los donantes y que fueran invitadas a los procesos de políticas nacionales.

Sin embargo, también se percibieron algunos riesgos y preocupaciones relacionados con la sostenibilidad de los logros del FRESCE a medida que el programa llegue a su fin. Los socios de FRESCE valoraron el enfoque contextualizado a largo plazo que reconoció que el fomento de capacidades de incidencia y el trabajo de incidencia en sí es un proceso, más que un solo evento o proyecto; un posible cambio a un enfoque de proyectos a corto plazo para la financiación y las actividades, podría poner esto en riesgo. Se plantearon preguntas sobre la sostenibilidad a largo plazo de algunas de las herramientas y sistemas creados por la CME durante FRESCE III, especialmente en la plataforma MEA en línea. Finalmente, el futuro de la financiación, con un panorama de donantes cada vez más reducido y la amenaza de Covid-19, ha generado una mayor preocupación para el futuro de las CNE, en particular para las coaliciones más nuevas y aquellas que no son aptas a recibir financiación de EOL.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

Para avanzar, los hallazgos de nuestra evaluación ofrecen varias lecciones aprendidas y recomendaciones, que presentamos a continuación.

El apoyo de fondos de múltiples donantes para la promoción a través de una red de la sociedad civil mundial, regional y nacional es una forma eficaz de lograr una variedad de resultados e impactos positivos hacia el logro del ODS4

FRESCE III, al combinar las fortalezas de la CME, la AME y las redes regionales en apoyo de las CNE, ha tenido mucho éxito en lograr los resultados previstos a nivel nacional. También ha tenido mucho éxito en la creación de una red colaborativa de las CNE fuertes y fidedignas capaces de defender eficazmente el ODS 4. Ha demostrado la necesidad y el valor de contar con una voz de la sociedad civil a nivel mundial, regional y nacional en el establecimiento y promoción del ODS 4.

- **Recomendación 1:** La CME y la AME deben buscar aprovechar las fortalezas de sus asociaciones mundiales y regionales en el marco de FRESCE, especialmente a través del funcionamiento de la financiación de EOL. La CME también debería buscar otras asociaciones de financiación para apoyar al Movimiento de la CME a mantener y beneficiarse de los logros de FRESCE.

La promoción y la movilización de recursos llevan tiempo y requieren un enfoque sostenido

El apoyo para fortalecer la promoción³ requiere un proceso a largo plazo para ser efectivo. Por ejemplo, la movilización y el desarrollo de recursos humanos y de otro tipo lleva su tiempo. Esto plantea problemas a los donantes que necesitan justificar ante su electorado de origen el logro de resultados a corto plazo y una estrategia de salida. Los entrevistados vieron la necesidad de demostrar logros concretos a corto plazo como un paso hacia un enfoque de proyecto, que requiere un énfasis en las actividades en lugar de la construcción de sistemas sostenibles y procesos a largo plazo.

- **Recomendación 2:** Las iniciativas futuras para fortalecer y apoyar la promoción de la sociedad civil en relación con el ODS 4 deben adoptar un enfoque sostenido a más largo plazo para así desarrollar las capacidades, los sistemas y los procesos y hacer menos énfasis en las actividades a corto plazo. Debería disponerse de tiempo suficiente para movilizar y fomentar los recursos humanos y de otro tipo y permitir que los sistemas desarrollados por la iniciativa se integren plenamente y sean sostenibles a fin de obtener todos sus beneficios.

La necesidad de modificar los enfoques de acuerdo con el contexto en lugar de emplear un enfoque global.

FRESCE III empleó un Marco de TdC y Resultados globales y un enfoque global para la dotación de recursos y el apoyo de proyectos, al mismo tiempo que fomentaba la adaptación del diseño y la implementación del programa, que era flexible a las necesidades y el contexto nacional. Si bien esta

³ Aquí se utiliza la promoción e incidencia para contrastar el servicio y acompañar a todos los objetivos del FRESCE.

adaptación local de un enfoque global tuvo éxito en muchos sentidos, el gran requisito de planificación y presentación de informes a nivel mundial y regional a menudo requería un uso intensivo de recursos, lo que algunas CNE encontraron desafiante. La TdC global y los supuestos no se aplicaron completamente a las CNE en todos los países.

El Marco de Resultados contenía indicadores y metas que en ocasiones se definieron de manera demasiado estrecha como para permitir que el programa captara todos los logros de las coaliciones, particularmente en contextos donde ciertas suposiciones no eran ciertas. Además, las metas no tuvieron en cuenta los cambios en la definición y medición de los indicadores, lo que distorsionó el progreso en relación con las metas en algunos casos.

- **Recomendación 3:** Las iniciativas futuras de esta naturaleza deben seguir haciendo hincapié en la adaptación al contexto local y un enfoque que responda a las necesidades variadas y cambiantes de las diferentes coaliciones.
- **Recomendación 4:** Las TdC deben tratarse como documentos vivos, diseñados para satisfacer las diferentes necesidades de las partes interesadas en diferentes contextos. La reflexión formativa sobre lo anterior nos ayuda a dotar al programa de una mejor comprensión de si el enfoque diseñado está funcionando, para quién funciona y en qué contextos, para así permitir la adaptación necesaria.
- **Recomendación 5:** Al igual que con las TdC, también deberían usarse los marcos de resultados como documentos vivos en los que las metas se pueden adaptar o modificar a la luz de los factores externos cambiantes que afecten el potencial de logro de las metas, o para proporcionar medidas más significativas del logro del programa. El uso de indicadores aproximados, como los indicadores de resultados, da paso a tener objetivos más flexibles y una idea más detallada de lo que funciona dónde y para quién, lo que respalda una imagen más completa del progreso del programa, un enfoque más matizado para la corrección del rumbo y respalda una mejor comprensión de la TdC del programa.

El valor del apoyo y la experiencia regionales que respaldan un enfoque receptivo y pertinente al contexto

Las SR desempeñaron un papel clave en el apoyo a las CNE. Las CNE respaldaron firmemente la importancia de las SR en el logro de los objetivos del FRESCE III. Esto se hizo a la luz de la profunda comprensión de las SR del contexto de las CNE y de la mayor capacidad para proporcionar desarrollo de capacidades, apoyo técnico y aprendizaje de lecciones en el área "Sur-Sur" de lo que hubiera sido posible con un programa puramente global-nacional.

- **Recomendación 6:** Los fondos mundiales deben tener en cuenta el valor de trabajar en estrecha colaboración con las redes regionales o a través de las mismas, capaces de proporcionar continuidad de apoyo mediante el desarrollo de aptitudes, el apoyo técnico y la enseñanza de lecciones del área "Sur-Sur". Las posibles compensaciones de este enfoque podrían incluir mayores ineficiencias debido a mayores niveles de gobernanza, que deberían mitigarse mediante procesos sólidos y canales de comunicación claros.

La importancia de fomentar un espíritu de solidaridad y confianza global

FRESCE III era un fondo que apoyaba a las CNE a través de una estructura entrelazada global-regional-nacional compleja y bien diseñada. Sin embargo, más que esto, el programa se ha basado en el trabajo previo de la CME para fomentar el espíritu de solidaridad y confianza global.

Un resultado importante del programa fue la cohesión de la sociedad civil en los diferentes niveles del programa, lo que tuvo un efecto multiplicador para el logro de otros resultados, como la credibilidad a los ojos de los tomadores de decisiones y el público. La CME agregó valor a FRESCE III a través de su movimiento preexistente de coaliciones, que incluía tanto a miembros de FRESCE como a los no pertenecientes a FRESCE, y se basó en la experiencia más amplia y las relaciones externas dentro del Movimiento para alcanzar objetivos comunes. Existen algunas inquietudes sobre el riesgo de mantener el espíritu de solidaridad y confianza global, en EOL.

- **Recomendación 7:** Los programas que involucran los fondos globales deben tener en cuenta, no solo las medidas para fortalecer la eficacia y eficiencia administrativa, sino también aspectos motivacionales y de fomento comunitario, en particular el establecimiento de un espíritu de solidaridad y confianza entre las partes interesadas

La necesidad de llevar a cabo comunicaciones efectivas, aprendizaje de lecciones e intercambio de información sobre la base de área "Sur-Sur"

Las comunicaciones, el aprendizaje de lecciones y el intercambio de información, especialmente sobre la base de área Sur-Sur, apoyaron a las CNE para lograr los objetivos del FRESCE. Esto fue posible a través de la estructura de FRESCE, que utilizó roles y relaciones a diferentes niveles para realizar comunicaciones horizontales y verticales efectivas, así como el uso de la plataforma MEA como un depósito global de información que podría compartirse rápidamente. Existen inquietudes respecto a la capacidad de continuar beneficiándose del aprendizaje de lecciones y especialmente del intercambio de información del área Sur-Sur en la misma medida en el futuro a medida que el programa cambie en torno a EOL.

- **Recomendación 8:** Los programas futuros, en particular los que se centran en el apoyo a la diversidad y la inclusión, deberían considerar medidas para garantizar un fuerte flujo de comunicaciones entre los niveles mundial y nacional mediante el uso de estructuras a nivel regional que brinden apoyo a largo plazo y establezcan relaciones sólidas con el nivel nacional .
- **Recomendación 9:** Los programas futuros deben garantizar sistemas MEA sólidos, como el utilizado en FRESCE III, como un medio no solo para monitorear el progreso en una serie de indicadores de productos a corto plazo e indicadores de resultados compuestos a largo plazo, sino también como una plataforma para fortalecer las comunicaciones y proporcionar intercambio de lecciones en el área Sur-Sur.

-

Necesidad de tener recursos humanos sólidos y de apoyar a las CNE

Los futuros financiadores deben tener en cuenta que las actividades de fomento de la capacidad y promoción requieren suficientes niveles de recursos humanos y tiempo personal, y no son simplemente costos de actividad. La capacidad mejorada de las CNE para emprender el trabajo de promoción en línea con los objetivos FRESCE III fue fuertemente asistida por la capacidad de las CNE para garantizar personal apropiado a través del fondo FRESCE. La financiación a largo plazo del tiempo y los recursos del personal básico permitió a las coaliciones permanecer activas y, por lo tanto, visibles, adaptarse y aprovechar oportunidades inesperadas, ayudó a reducir la alta rotación de personal y la pérdida de profesionales.

- **Recomendación 10:** Los proveedores y posibles proveedores de financiación para las redes de fomento de aptitudes y las coaliciones de promoción a nivel nacional deben prestar especial atención no solo a los fondos necesarios para respaldar las actividades, sino para respaldar los costos básicos de los recursos humanos necesarios para mejorar las aptitudes de un emprendimiento eficaz o para mejorar dichas actividades.