Avaliação final do Fundo da Sociedade Civil para a Educação, 2016-2019

Sumário Executivo, Lições Aprendidas & Recomendações

Setembro, 2020

Relatório de Avaliação Final

Pela Fundação Nacional para a Investigação em Educação,
The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ

www.nfer.ac.uk

© 2020 National Foundation for Education Research,
Registo de Beneficiência No. 313392

Campanha Mundial pela EDUCAÇÃO
www.campaignforeducation.org

Comissionado pelo CGE

Avenida Bath, No. 37, Rosebank, 2196

www.campaignforeducation.org/pt-pt/

Sumário Executivo

Objectivo da Avaliação

Em Setembro de 2019, a Campanha Global pela Educação (CGE) incumbiu a Fundação Nacional para a Investigação em Educação (National Foundation for Education Research - NFER) para levar a cabo a Avaliação Final do Fundo da Sociedade Civil para a Educação (*Civil Society Education Fund – CSEF*) de 2016-2019 (CSEF III).

Os **propósitos da avaliação** são:

- reflectir sobre os resultados pretendidos e não pretendidos alcançados pelo CSEF
- examinar a relevância dos objetivos do CSEF e da Teoria da Mudança (ToC, sigla em inglês)
- comparar a contribuição do CSEF com os objectivos da Parceria Global para a Educação (PGE)/ Global Partnership for Education (GPE)
- identificar lições para apoiar o futuro do Movimento CGE
- fazer a correspondência entre a contribuição do CSEF e os objetivos da CGE
- avaliar a transição para a Education Out Loud (EOL) [1]

A avaliação aborda estes propósitos utilizando dois principais **objectivos e métodos de avaliação**:

- Para reflectir sobre os **resultados** tanto intencionais como não intencionais, alcançados pelo programa CSEF através duma abordagem quantitativa e qualitativa de colheita de resultados (outcome harvesting - OH)
- Para retirar lições aprendidas para o movimento CGE avançar por meio de um **processo** qualitativo **e de uma abordagem de avaliação da aprendizagem.**

Principais constatações e conclusões

Quão relevante para as necessidades das partes interessadas foi o Programa CSEF III?

A CSEF foi única a combinar as forças da CGE, a maior rede global, baseada no hemisfério Sul[2], de campanha de educação, da sociedade civil, com mais de 120 membros e do PGE, a parceria mais global e multilateral de financiamento educacional, envolvendo a maioria dos principais doadores e a apoiar governos em 70 países em desenvolvimento.

---

[1] Os TDR referem ao que era então o fundo Advocacy for Social Accountability (ASA) e que é agora a EOL.

[2] Os termos 'baseada no hemisfério Sul?' e 'baseada no hemisfério Norte' são aqui usados, tal como o foram pelos entrevistados nesta avaliação e em publicações das NU, geralmente para representar países doadores e receptores, respectivamente,em relação à ajuda ao desenvolvimento.

Os objectivos do CSEF III estavam fortemente alinhados com os compromissos dos ODS4 e portanto eram relevantes e profundamente alinhados com a mudança de prioridades das principais partes interessadas, tais como os doadores do programa (PGE), implementador de programa (CGE), e parceiros do programa (NECs). Os objectivos do CSEF III colocaram mais ênfase em demonstrar metas relacionadas às políticas do que em anteriores iterações do CSEF.

Os objectivos do CSEF eram também suficientemente amplos para permitir que os NECs pudessem adaptá-los para se adequarem ao contexto local; no entanto, há algumas prioridades dos CGE e NECs, tais como trabalho em Educação Transformativa, Educação e Emergências e o papel do sector privado na educação, que permaneceram fora do âmbito directo dos CSEF e do PGE.

A ToC do CSEF III foi amplamente considerada válida ao nível de contribuições-resultados *(input-to-output)*. O programa foi capaz de oferecer contribuições que os NECs consideraram relevantes e úteis no seu trabalho para alcançar os resultados e objectivos do programa. Contudo, como os contextos da coligação mudam ao longo do tempo (e em particular, no que diz respeito a contextos políticos), nem todas as suposições relativas a resultados e efeitos (outcome e outputs) se mantiveram. Isto é particularmente verdadeiro no que concerne a suposições referentes a relações do governo com a sociedade civil, como as que o governo e outros actores levem a sério as vozes das OSC e que os governos nacionais estejam abertos para a participação das OSC inclusivas. Os pressupostos eram também menos prováveis de serem verdadeiros para NECs em países descentralizados ou afetados por conflitos e pós-conflitos. No entanto, mesmo sob essas circunstâncias, as coligações haviam encontrado formas de continuar seu trabalho de activismo. A ToC foi usada como um documento vivo, ou monitorada e adaptada para melhor se adequar ao contexto de todas as Coligações Educacionais Nacionais (National Education Coalitions - NECs). Os objectivos do CSEF III permanecem relevantes para a EOL e para o futuro do Movimento. A ToC é também relevante e válida para o futuro com pressupostos modificados e ajustes aos contextos locais.

O que é que o programa alcançou em termos de resultados?

O CSEF alcançou a maioria dos seus objectivos conforme estabelecido na estrutura de resultados e demonstrou progressos significativos e melhorias ao longo do programa. O programa teve mais sucesso em alcançar o Resultado 2.1 (as coligações têm activamente consultado, envolvido-se e mobilizado o público), o Resultado 3.1 (os pontos de vista das OSC são representadas no conselho da PGE por representantes das OSC) e o Resultado 3.2 (debates chave regionais e globais, e eventos sobre ODS4 incluem fortes ligações entre as vozes das OSC nacionais, regionais e globais). Embora o programa não tenha cumprido todas as metas, ainda assim foi capaz de demonstrar um forte progresso em relação ao Resultado 1.1 (as coligações inclusivas envolveram-se activamente, representaram diversos actores e os mais marginalizados), ao Resultado 1.2 (as coligações participaram activamente em LEGs e outra política do sector chave e processos de revisão) e ao Resultado 2.2 (as coligações envolveram cidadãos e produziram pesquisas relevantes).

Houve alguma flexibilidade para redefinir as definições de medição e cálculos em resposta à aprendizagem do programa sobre o trabalho da NEC, mas, no fim, as metas não foram actualizadas. Nestes casos os indicadores de resultados nem sempre foram medidas eficazes do cumprimento dos objetivos, especialmente em contextos onde os pressupostos da ToC não se mantiveram. No entanto, os indicadores de resultados usados no Quadro de Resultados do CSEF ainda

forneceram um guia útil para as partes interessadas seguirem o progresso em direcção ao alcance dos objetivos do programa. Em muitos casos, há relatórios sobre as formas em que os Secretariados Regionais (RS, sigla em inglês) e os Secretariados Globais (GS, sigla em inglês) foram capazes de usar dados para fornecer atenção personalizada e aconselhamento aos NECs para tratar de áreas de progresso mais lento. Portanto, os complexos indicadores permitiram às partes interessadas do programa perceber o progresso incremental em direcção aos resultados e objectivos, mesmo que este progresso não fosse sempre totalmente reflectido nos indicadores do resultado final.

Objectivo 1: Apoiar a representação eficaz da sociedade civil e o envolvimento no diálogo sobre políticas no sector da educação

O programa fez melhorias notáveis em relação ao Resultado 1.1, embora as metas tenham sido apenas parcialmente cumpridas, o que pode ser em parte explicado por mudanças nas medidas dos indicadores que levaram a uma diminuição inicial no progresso relativo às metas. As pontuações alcançadas neste indicador foram impulsionadas por uma melhoria no número de membros, em vez do envolvimento de membros, mas houve formas importantes de a representação de grupos marginalizados ter aumentado pelas NECs do CSEF e houve um aumento da representação em todos os sete grupos-alvo. O programa não alcançou todas as suas metas em relação ao Resultado 1.2, o que em alguns casos demonstrou que alguns dos pressupostos do programa não se verificam. Apesar disso, os NECs encontraram maneiras de fortalecer seu envolvimento por meio de canais informais..

Objectivo 2: Apoiar a sensibilização pública activa e o envolvimento do cidadão na geração /utilização da investigação e evidências sobre a qualidade, equidade, financiamento e a reabilitação do sistema educacional

O CSEF atingiu principalmente as suas metas do Resultado 2.1, com relatórios globais indicando que o programa alcançou ou excedeu as metas até ao ano final do programa. As melhorias do CSEF no envolvimento público foram, em grande parte, impulsionadas pelo aumento na frequência das reuniões de cidadãos, organizadas pelos NECs; porém, a Semana da Acção Mundial para a Educação (SAME) ainda era o principal motivador no calendário para o alcance público. Os efeitos em relação ao Resultado 2.2 são mistos, as coligações conseguiram envolver os cidadãos como parte da pesquisa, mas as definições aplicadas ao Resultado 2.2.1 fizeram com que o progresso relacionado com a produção de pesquisa seja difícil de seguir. O fracasso em atingir essas metas, apesar do progresso, parece residir nas formas como a pesquisa foi definida e na incompatibilidade entre os cronogramas alvo e aqueles que impulsionam a necessidade de pesquisa, incluindo o planeamento anual e de eventos externos.

Objectivo 3: Garantir que os processos globais e regionais relacionados com o PGE e o ODS4 sejam melhor informados pela sociedade civil nacional e local

O CSEF III cumpriu todas as metas do Resultado 3.1, garantindo que a sociedade civil é activamente apoiada para se envolver nos fóruns da PGE. O desempenho do CSEF em relação a este indicador é forte e as metas foram cumpridas em todos os períodos reportados. O envolvimento nos processos do PGE trouxe desenvolvimento de capacidades e oportunidades de envolvimento a nível nacional para as coligações; contudo enquanto há grandes evidências que o CSEF apoiou níveis mais elevados de participação da sociedade civil com perspectivas em processos do PGE, há menos documentação sobre até que ponto a inclusão da sociedade civil teve um impacto nos processos do PGE. O CSEF III teve um

forte desempenho em relação ao Resultado 3.2, que examina a participação e as ligações com a sociedade civil e os processos ODS4, tirando partido da conveniência de oportunidades para contribuir nas discussões sobre os objetivos da educação global.

Quais são as mudanças, intencionais e não intencionais, a nível global, regional e nacional originadas pelo CSEF III?

As mudanças intencionais e não intencionais geradas por todo o programa aos níveis nacional, regional e global demonstram que o programa não apenas progrediu enormemente em relação aos seus objetivos, mas também salientou alguns dos mecanismos não premeditados, mas cruciais, utilizados pelo programa para alcançar seus objetivos. Por meio da nossa OH, identificámos um total de 17 tipos de resultados que surgiram em toda a amplitude do programa CSEF, e em múltiplos níveis. Essas mudanças encapsuladas focaram-se ao nível nacional, assim como aquelas que se aplicaram aos níveis global e regional. Os resultados visaram mudanças em três níveis principais: resultados dentro de coligações individuais e seus membros, bem como ao Movimento de forma mais ampla; resultados direccionados ao público em geral, que incluiu grupos marginalizados dentro da sociedade; e resultados orientados aos decisores, sejam eles formuladores de políticas a nível nacional, influenciadores chave dos processos de formulação ou de implementação de políticas, representantes de grupos de doadores e aqueles envolvidos no estabelecimento de metas internacionais.

Enquanto a maior parte dos resultados se concentra nos sucessos dos NECs, os GS e RSs fizeram as suas próprias importantes contribuições. Para além de apoiar as NECs contribuindo para o diálogo global e regional, os GS e RSs conduziram seu próprio conjunto de actividades por estas, actuando como representantes da sociedade civil, em nome das NECs e do Movimento. Os seus esforços para fortalecer a diversidade e a inclusão de vozes sub-representadas da sociedade civil em fóruns globais e regionais, foram ampliados pelos seus esforços para criar alinhamento e coesão em todo o Movimento bem como entre a sociedade civil, em geral.

Com que eficácia apoiaram as partes interessadas os objetivos do CSEF III?

O Secretariado Global (GS) implementou mecanismos eficazes para orientar as operações do programa, controlar o progresso e responsabilização, e manter o alinhamento estratégico. Muitos desses mecanismos foram desenvolvidos em resposta a recomendações fornecidas por avaliações e análises independentes com o objetivo de fortalecer a capacidade da CGE em actuar como Agente de Fundos, mais concretamente o acréscimo de capacidades internas de auditoria e Monitoria, Avaliação e Aprendizagem (MEL, na sigla em inglês). A implementação de processos globais foi coordenada através de parceiros regionais, que asseguraram conformidade e responsabilzação, mas também ajudaram os NECs a adaptar ferramentas e processos aos contextos nacionais, sempre que possível. O GOC e as RFCs forneceram tomada de decisão e supervisão independentes, o que mitigou quaisquer riscos de conflito de interesses. Os RFCs eram valorizados pelo seu apoio consultivo, que proviam aos RSs um 'novo par de olhos'.

Os Secretariados Regionais (RSs) construíram fortes relações de confiança com os NECs individuais e forneceram um grande apoio a longo prazo para a melhoria contínua, ao longo do CSEF III, com base nas fases anteriores do programa. A função RFMA manteve robustos os processos de gestão de finanças e subsídios, enquanto desenvolvia as capacidades de gestão financeira da NEC por meio de

formação, ferramentas e apoio, que foi valorizado pelos NECs e, em alguns casos, ajudou-os a melhorar as propostas e a demonstrar as capacidades de implementação para um conjunto mais amplo de doadores.

Tanto o GS como o RS apoiaram diretamente a concretização dos objetivos do CSEF III. O GS foi mais valorizado por fornecer ferramentas, orientação, informações sobre os processos do PGE e implementação do ODS4, e por criar espaços para a participação das OSCs em plataformas globais de tomada de decisão. Os RSs trabalharam diretamente com as NECs para melhorar a sua capacidade de contribuir para os debates e plataformas globais e regionais, ao mesmo tempo que iam fortalecendo o activismo nacional. Os RSs tinham a experiência e o conhecimento para apoiar os NECs a trabalhar em contextos complexos e diversos, e para fornecer suporte personalizado e a longo prazo, com base nas necessidades individuais dos NEC.

Houve desafios relacionados com a supervisão e coordenação de um programa altamente diverso e complexo, em particular, a pesada carga de trabalho atribuída aos RSs que estavam a equilibrar múltiplas responsabilidades, e processos de relatórios e propostas anuais que serviram uma função importante, mas eram demorados e por vezes arriscavam-se a desviar os esforços dos RSs do importante trabalho de activismo.

Com que eficácia a estrutura CSEF III apoiou os objetivos do CSEF III?

No geral, a estrutura do programa forneceu aos NECs um conjunto holístico de apoio dos níveis globais e regionais, o que aumentou sua visibilidade e credibilidade e, por sua vez, auxiliou a realização dos objectivos do CSEF III e fortaleceu o movimento CGE mais amplo. Desta forma, a estrutura a três níveis foi mutuamente benéfica a todos os níveis, e é possível devido ao espírito de solidariedade existente construído através do movimento coeso CGE.

A gestão do programa e as funções de gestão de subsídios foram fortalecidas com base em avaliações e análises independentes anteriores e, foram amplamente eficazes e ajudaram a manter o alinhamento estratégico e a monitorar o progresso e a responsabilização. No entanto, a estrutura do CSEF III criou estrangulamentos devido às várias camadas de revisão e aprovação, o que representou o risco de atrasos em financiamento e implementação, e acrescentou a sobrecarga de trabalho.

A estratégia MEL foi reforçada no CSEF III, seguindo recomendações da avaliação externa do CSEF II, e embora tenham sido relatados desafios na implantação do sistema, que demorou mais do que o planeado para ser operacionalizado em toda sua extensão, o sistema MEL foi um valioso investimento que melhorou o sistema anterior, baseado em papel. Pode haver oportunidade adicional para melhorar a usabilidade e utilização do sistema MEL para NECs, para além dos regulares relatórios de progresso.

Quão eficiente foi o CSEF III na utilização de recursos?

Como Agente de Fundos, o CGE tomou medidas para melhorar as funções de gestão de subsídios alinhada com recomendações independentes, incluindo funções de auditoria aperfeiçoadas, que embora inicialmente lentas para implementar, estavam operacionais no encerramento do programa. As RFMAs continuam a fornecer valiosos prestação de contas e relatórios financeiros a nível regional, o que garante que haja monitoria e apoio próximos aos NECs individuais. Embora a função da RFMA tenha acrescentado uma camada extra, o que acrescentou aos custos e por vezes criou constrições

devido à camada adicional de revisão, a absorção dessa função tanto no GS ou no RS seria provavelmente ineficaz.

A introdução de novos sistemas significou desafios contínuos na coordenação das necessárias propostas e relatórios anuais, que eram onerosos e demorados, e podiam causar atrasos na contratação da coligação e no desembolso de fundos. Em parte, a estrutura do CSEF exacerbou isto devido aos vários níveis de revisão e aprovação, no entanto, o benefício da estrutura foi a forte responsabilização e os mecanismos de transparência aos níveis global e regional.

A estrutura de três níveis que operava dentro do movimento CGE mais amplo acrescentou valor ao programa por meio da rede coesa e colaborativa de especialistas globais, regionais e nacionais a trabalhar para os mesmos objectivos. Isto permitiu tanto às organizações pertencentes ao CSEF assim como as não relacionadas beneficiassem mutuamente, partilhando recursos e plataformas, e criou oportunidades para o trabalho de advocacia ser colectivo de forma a fortalecer as vozes da sociedade civil.

Qual é a provável sustentabilidade dos benefícios do programa?

O principal legado apreendido do CSEF III é a criação de uma rede colaborativa de NECs fortes e confiáveis que partilham uma agenda comum e são capazes de promover com eficácia o ODS4. Isto inclui a criação, sustentação e fortalecimento de NECs e o estabelecimento de uma rede com uma agenda comum, que se baseou no movimento existente de coligações de educação, da CGE.

O CSEF III foi percebido como demonstrando a necessidade e o valor duma voz da sociedade civil a nível global, regional e nacional no estabelecimento e promoção do ODS4, e ajudou a traduzir a estratégia global e a Agenda 2030 para os contextos locais. Acrescentou valor ao garantir que as OSCs tivessem voz nos mecanismos de coordenação dos doadores e fossem convidadas para os processos políticos nacionais.

Contudo, existem alguns riscos e preocupações compreendidos relacionados com a sustentabilidade das realizações do CSEF à medida que o programa chega ao fim. Os parceiros do CSEF valorizaram a abordagem contextualizada a longo prazo que reconheceram que o desenvolvimento de capacidades de activismo e o trabalho activista em si é um processo, em vez de um único evento ou projeto; uma mudança à abordagem dum projecto a curto prazo para financiamento e actividades pode colocar isto em risco. Foram levantadas questões sobre a sustentabilidade a longo prazo de algumas das ferramentas e sistemas desenvolvidos pela CGE durante o CSEF III, incluindo e em particular, a plataforma MEL online. Finalmente, o futuro do financiamento, com um cenário da redução do número de doadores e a ameaça da Covid-19, trouxe mais inquietação sobre o futuro dos NECs, em particular para coligações nascentes e aquelas ~~que~~ não ~~são~~ elegíveis para financiamento EOL.

Lições aprendidas e recomendações

Ao avançarmos, os resultados da nossa avaliação proporcionam várias lições aprendidas e recomendações, que são apresentados abaixo.

O apoio de múltiplos doadores para o trabalho de defesa através de uma rede global-regional-nacional da sociedade civil é uma forma eficaz de alcançar uma série de resultados e impactos positivos no sentido de alcançar o ODS4

O CSEF III, combinando os pontos fortes da CGE, PGE e das redes regionais em apoio aos NECs, tem sido muito bem-sucedido ao alcançar os resultados pretendidos ao nível nacional. Também tem sido muito bem-sucedido na criação de uma rede colaborativa de NECs fortes e confiáveis, capazes de promover com eficácia o ODS4. Tem demonstrado a necessidade e o valor de uma voz de uma sociedade civil aos níveis global, regional e nacional no estabelecimento e promoção do ODS4.

- **Recomendação 1:** A CGE e a PGE deveriam procurar desenvolver os pontos fortes das suas parcerias globais e regionais sob o CSEF, especialmente por meio da operação do fundo EOL. A CGE deveria também procurar outras parcerias de financiamento para apoiar o Movimento da CGE em sustentar e beneficiar das realizações do CSEF.

O activismo e mobilização de recursos levam tempo e requerem uma abordagem constante

O apoio ao fortalecimento do activismo[3] requer um processo a longo prazo para ser eficaz. Por exemplo, a mobilização e o desenvolvimento dos recursos humanos e de outros leva tempo. Isso levanta problemas para os doadores que precisam de justificar ao seu eleitorado de origem a obtenção de resultados a curto prazo e uma estratégia de saída. A necessidade de demonstrar realizações concretas a curto prazo foi vista pelos entrevistados como uma mudança para uma abordagem de projecto, requerendo uma ênfase em actividades, contrastando com a construção de sistemas sustentáveis e processos a longo prazo.

- **Recomendação 2:** Iniciativas futuras para fortalecer e apoiar o trabalho de activismo da sociedade civil relativamente ao ODS4 devem adoptar uma abordagem a mais longo prazo, sustentada para desenvolver capacidades, sistemas e processos e com menos ênfase em actividades a curto prazo. Tempo adequado deve ser concedido para a mobilização e promoção de recursos humanos e de outro tipo e para permitir que os sistemas desenvolvidos pela iniciativa se tornem totalmente integrados e sustentáveis, de forma a obter seu benefício total.

A necessidade de modificar as abordagens de acordo com o contexto, em vez de aplicar uma abordagem global

O CSEF III empregou uma Teoria da Mudança (ToC) e um Quadro de Resultados globais, e uma abordagem global para os recursos e para o apoio ao projeto, ao mesmo tempo que encorajou a adaptação do desenho e implementação do programa que era flexível às necessidades e ao contexto nacional. Enquanto que esta adaptação local de uma abordagem global foi bem-sucedida, em muitos aspectos, os pesados requisitos para a planificação em termos globais e regionais e de relatórios, frequentemente exigiam muitos recursos, o que alguns NECs consideraram desafiador. Os ToC globais e os pressupostos não eram totalmente aplicáveis aos NECs em todos os países.

O Quadro de Resultados continha indicadores e metas que eram, por vezes, definidos de maneira restrita demais para permitir que o programa captasse todas as realizações das coligações, particularmente em contextos onde certas suposições não se mantinham verdadeiras. Além disso, as

[3] Activismo (advocacia / defesa (do direito à educação)) é utilizada aqui em contraste com a prestação de serviços, e abrange todos os objetivos do CSEF.

metas não levaram em consideração mudanças na definição e medição de indicadores, o que distorceu o progresso em relação a metas, em alguns casos.

- **Recomendação 3:** As iniciativas futuras, desta natureza, devem continuar a enfatizar a adaptação ao contexto local e uma abordagem que seja receptiva às variadas e mutáveis necessidades das diferentes coligações.
- **Recomendação 4:** As ToCs devem ser tratadas como documentos vivos, desenhados para atender às diferentes necessidades das partes interessadas, em diferentes contextos. A reflexão formativa sobre estes ajuda a equipar o programa com uma melhor compreensão sobre se a abordagem projetada está a funcionar, para quem está a funcionar e em que contextos, de forma de permitir a adaptação necessária.
- **Recomendação 5**: Tal como as ToCs, os Quadros de Resultados devem também ser utilizados como documentos vivos, nos quais as metas podem ser adaptadas ou emendadas, à luz das mudanças nos factores externos que potencialmente afetariam o cumprimento das metas, ou para fornecer medidas mais significativas da realização do programa. O uso de indicadores proximais, como indicadores de efeitos *(outputs)*, pode permitir metas mais flexíveis e uma imagem mais granular do que está a funcionar, onde e para quem, o que apoia uma imagem mais completa do progresso do programa, uma abordagem mais diferenciada para correcção de curso e estabelece uma melhor compreensão do programa ToC.

O valor do apoio regional e ~~do~~ conhecimento em apoiar uma abordagem contextualmente relevante e receptiva?

Os RSs desempenharam um papel fundamental no apoio aos NECs. Os NECs endossaram fortemente a importância dos RSs na realização dos objetivos do CSEF III. Isto ocorreu à luz do profundo entendimento dos RSs do contexto da NEC e da maior capacidade de prover desenvolvimento de capacidades, suporte técnico e aprendizagem de lições "Sul-Sul" do que seria possível com um programa puramente nacional-global.

- **Recomendação 6:** Os fundos globais devem tomar em consideração o valor de trabalhar em estreita colaboração com ou por meio de redes regionais que são capazes de prover continuidade de apoio através do desenvolvimento de capacidades, suporte técnico e aprendizagem de lições "Sul-Sul". As potenciais soluções de compromisso dessa abordagem podem incluir crescentes ineficiências devido a níveis crescentes de governação, que devem ser mitigados por meio de processos sólidos e canais de comunicação claros.

A importância de construir um espírito de solidariedade e confiança globais

O CSEF III foi um fundo que apoiou os NECs através de uma complexa e bem projectada estrutura, interligada global-regional-nacional. Contudo, mais do que isso, o programa baseou-se no trabalho anterior da CGE para aprofundar o espírito de solidariedade e confiança globais.

Um resultado importante do programa foi a coesão da sociedade civil e através dos diferentes níveis do programa, o que teve um efeito multiplicador para a obtenção de outros resultados, tais como a credibilidade aos olhos dos decisores e do público. A CGE foi capaz de agregar valor ao CSEF III por meio do seu movimento pré-existente de coligações, que incluía membros e não membros do CSEF, e fez

uso do conhecimento mais amplo e das relações externas dentro do Movimento para alcançar objetivos comuns. Existem algumas preocupações quanto ao risco de manter o espírito de solidariedade e confiança global, na EOL.

- **Recomendação 7:** Os programas que envolvem fundos globais devem ter em conta, não apenas medidas para reforçar a eficácia e eficiência administrativa, mas também aspectos motivacionais e de reforço da comunidade, em particular o estabelecimento de um espírito de solidariedade e confiança entre as partes interessadas.

A necessidade de comunicações eficazes, aprendizagem de lições e da partilha de informações numa base "Sul-Sul"

Comunicações, aprendizagem de lições e a partilha de informações - especialmente numa base Sul-Sul - apoiaram os NECs a alcançar os objetivos do CSEF. Isto foi possível através da estrutura do CSEF, que utilizou funções e relacionamentos transversalmente nos diferentes níveis para comunicações horizontais e verticais eficazes, assim como a utilização da plataforma MEL como um repositório global de informações que podiam ser rapidamente partilhadas. Existem algumas preocupações sobre a possibilidade de continuar a beneficiar-se da aprendizagem de lições e, especialmente, da partilha de informações Sul-Sul, na mesma medida no futuro, à medida que o programa muda para EOL.

- **Recomendação 8:** Os programas futuros, particularmente aqueles focados no apoio à diversidade e inclusão, devem considerar medidas para garantir fortes fluxos de comunicação entre os níveis global e nacional por meio da utilização de estruturas a nível regional, que fornecem suporte a longo prazo e construem relacionamentos sólidos com o nível nacional.
- **Recomendação 9:** Os programas futuros devem assegurar sistemas MEL fortes, como o usado no CSEF III, como um meio não apenas para monitorar o progresso através de uma série de indicadores de efeitos (*output*s) a curto prazo, e de indicadores de resultados (*outcome*s) compostos a mais longo prazo, mas também como uma plataforma para fortalecer as comunicações e proporcionar a partilha de lições Sul- Sul.

Necessidade de recursos humanos fortes dentro e de apoio aos NECs

Os futuros financiadores devem tomar em consideração que as actividades de desenvolvimento de capacidades e de activismo requerem níveis suficientes de recursos humanos e tempo por pessoa, e não simplesmente os custos das actividades. A capacidade aperfeiçoada dos NECs para realizar trabalho activismo alinhado com os objetivos do CSEF III foi fortemente auxiliado pela capacidade dos NECs de garantir pessoal adequado, através do fundo do CSEF. O financiamento a longo prazo do tempo do pessoal permanente e recursos permitiu que as coligações permanecessem activas e, portanto, visíveis, se adaptassem e pudessem aproveitar as oportunidades inesperadas, ajudou a reduzir a alta rotatividade do pessoal e a perda de capacidade.

Recomendação 10: Provedores e potenciais provedores de fundos para redes de desenvolvimento de capacidades e coligações de activismo, a nível nacional, devem prestar especial atenção não apenas aos fundos necessários para apoiar as actividades, mas também para apoiar os custos básicos dos recursos humanos necessários para desenvolver capacidades para empreender ou para ampliar, de forma eficiente, estas actividades.