

ESTRUTURA DE MONITORAMENTO GLOBAL DIREITOS PARA POR FIM À POBREZA

Este documento possui três seções: um resumo, duas páginas sobre nossa missão externa do nosso trabalho, e duas páginas sobre o trabalho organizacional interno. O diagrama ilustra as principais áreas de mudança – externa e interna – da estrutura. A tabela na página 2 oferece um resumo sobre vários fatores que precisamos monitorar, com algumas das questões críticas. A página 3 dá uma orientação mais aprofundada sobre como olhar as atividades, as áreas de mudança e impacto, especificamente no contexto do trabalho externo, enquanto que as páginas 4 e 5 fazem o mesmo (dão orientação sobre as atividades, áreas de mudança e impacto) para o nosso trabalho organizacional. Em breve estarão disponíveis mais orientações sobre como usar e aplicar essa estrutura para outros processos do ALPS.

O QUE É EMG (GMF, em inglês)? COMO USAMOS ISSO?

Essa estrutura é desenvolvida de acordo com o compromisso e as promessas feitas em nossa estratégia internacional Direitos para por fim à pobreza (RTEP, em inglês). Seu objetivo é nos possibilitar o **monitoramento do progresso em relação a nossa estratégia internacional, RTEP**.

Essa é uma estrutura que fornece um conjunto de diretrizes focalizadas em levantar, consolidar e analisar dados, informações e histórias sobre a natureza, escopo e resultados de nosso trabalho. Essa estrutura descreve as maiores mudanças e transformações vistas na estratégia Direitos para por fim à Pobreza (RTEP) e nos guia com perguntas que ajudam a descobrir essas mudanças e entender o impacto que estamos tendo.

Essa estrutura **enfoca poder e mudança**. É uma forma compartilhada de entender e procurar que tipos de mudanças o Direitos para por fim à Pobreza (RTEP) busca produzir. Ao pedir a todos nós que procuremos a mudança nas relações de poder, ela abre o caminho para a análise de poder e para entender a dinâmica entre poder e mudança.

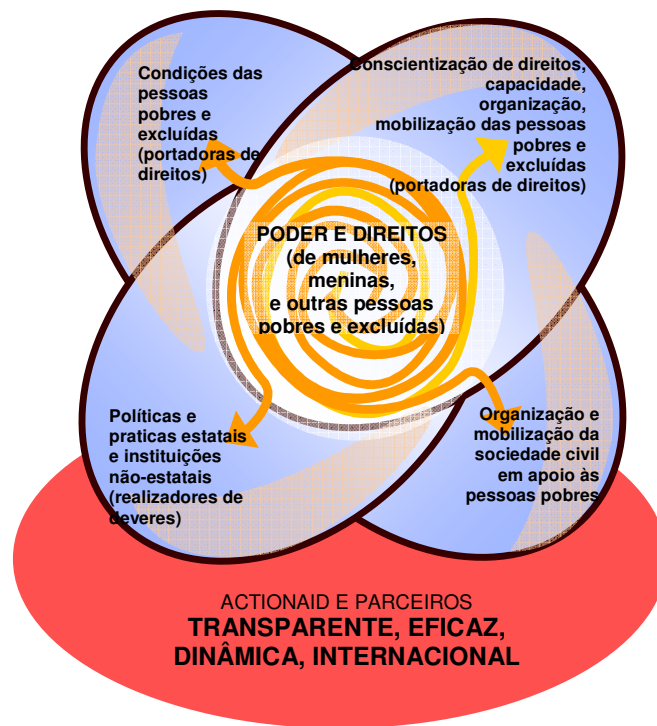
Essa estrutura tem a intenção de ser **aplicável para todas as partes da organização em todos os níveis**. Portanto, a estrutura e as perguntas são necessariamente abrangentes e genéricas. Porém, as especificidades e detalhes virão naturalmente de várias unidades da organização. O objetivo da EMG (GMF) é informar os sistemas e métodos de monitoramento e relatórios de todas as partes da organização, incluindo programas de países visto que muito do que se encontra aqui será também de relevância para todos que já desenvolveram e alinharam suas estratégias e planos de acordo com a RTEP. As unidades temáticas, funcionais e regionais internacionais usarão esta estrutura para agregar,

consolidar e analisar continuamente dados, informações e histórias de acordo com esta estrutura. Terão que depender para isso naturalmente de informações relevantes de projetos, DAs, DIs e de programas de países. Neste sentido, espera-se que os Programas de País e os Diretores de País incorporem as partes e aspectos relevantes da EMG (GMF) nas suas revisões, reflexões, monitoramento e produção de relatórios. Mas não são solicitados a produzir nenhum relatório paralelo ou separado de acordo com a EMG (GMF).

A EMG (GMF) não é uma substituta do RTEP ou do ALPS. Ao contrário, é unicamente uma **ferramenta e mecanismo suplementar para encorajar um monitoramento consistente e focado** para todas as partes da organização no RTEP.

A efetividade da EMG (GMF) será destacada se adotarmos uma **abordagem flexível e de aprendizado** através da qual continuamente – depois de cada ciclo de relatório anual – revemos e aprimoramos a estrutura e seus detalhes.

A efetividade da EMG (GMF) dependerá da criatividade e do compromisso da equipe em aplicá-la. O monitoramento só será possível e relevante de acordo com os planos e estratégias que estão alinhadas com o Direitos para por fim à pobreza (RTEP) e baseadas em uma sólida análise das condições e posições da nossa base (pessoas pobres e excluídas; divisões e unidades da ActionAid Internacional; ou apoiadores, aliados e doadores). **O monitoramento global só acontece se fizermos o monitoramento local**. Como no ALPS, essa estrutura não especifica os mecanismos ou indicadores para o monitoramento em um nível de país/unidade, pois isso deve ser desenvolvido localmente para ser relevante.



As áreas de mudança que a EMG deve (GMF) monitorar. Dentro de cada uma dessas, certifique-se especificamente de levar em consideração e notar como o poder das mulheres é afetado.

Monitoramento Estratégico dos Objetivos: resumo

QUEM?

Pessoas pobres e excluídas (portadoras de direitos)

- indivíduos • famílias
- comunidades • redes
- organizações de base e ONGs controladas por pessoas pobres e excluídas
- movimentos sociais
- *Excluídas porque são...*
- ... mulheres e crianças?
- ... pessoas vivendo com HIV/Aids?
- ... refugiados ou trabalhadores migrantes?
- ... sem-terras, dalits, etc.

Sociedade Civil

- cidadãos (incluindo doadores, eleitores, apoiadores da ActionAid, consumidores e acionistas)
- organizações e redes da sociedade civil incluindo ONGs intermediárias/apoiadoras (incluindo a própria ActionAid) e coalizões

Realizadores de deveres

- instituições estatais do judiciário e do legislativo
- governo (executivo)
- burocratas formuladores de políticas/tomadores de decisão
- governo local
- autoridades tradicionais e religiosas
- organizações inter governamentais
- doadores
- empresas e corporações
- sociedade em geral

EM BUSCA DE QUE DIREITOS?

Direito à Educação	Direitos das Mulheres	Direito à Segurança Alimentar
Direito à vida e à dignidade em face do HIV/Aids	Direito a Segurança Humana em face de conflitos e emergências	Direito a uma Governança Justa e Democrática

FIZERAM OU FARÃO O QUÊ?

- Resumo de atividades/intervenções de acordo com planos, relacionando-os às intervenções principais dos objetivos do RTEP e ações principais. Esclarecer quais foram os objetivos, onde, e a que nível eles deveriam ter impacto (local, nacional, internacional). Sempre que relevante, quem se conecta e contribui para os objetivos do plano estratégico temático internacional, assim como para as estratégias nacionais.
- Gastos e investimentos: quanto dinheiro foi ou será gasto nesta específica intervenção ou projeto? Liste/considere também que outros investimentos foram feitos (treinamento, tempo da equipe da AAI/parceiro, etc)?
- Quais intervenções principais serão empregadas? Como se irá levar ou se levou adiante a abordagem da AAI de tomar partido, trabalhar em parceria, engajamento crítico, trabalhar local e globalmente de maneira integrada?

- Como estes planos ou planos futuros devem ser ajustados a partir de lições levantadas por nosso trabalho?

RESULTANDO EM QUE MUDANÇAS

ÁREAS DE MUDANÇA: <i>(Intencional/não intencional; Sustentável/ insustentável)</i>	Aumentar a conscientização dos direitos, capacidade, organização e mobilização das pessoas pobres e excluídas (acionistas de direitos) para reivindicar e usufruir de seus direitos	Assegure-se de perceber e considerar como o poder da mulher foi impactado dentro de cada uma dessas áreas.
	Melhoria das condições (tangíveis e intangíveis – social, política ou econômica) das pessoas pobres	
	Aumento na organização e ações da sociedade civil no apoio aos direitos das pessoas pobres e excluídas	
	Mudanças nas políticas e práticas do Estado e instituições não-estatais (realizadores de deveres)	

PARA QUEM? ATÉ QUE PONTO?

- Quantas mulheres, meninas, homens e meninos? As mudanças afetaram grupos inteiros ou indivíduos e famílias?
- Estamos beneficiando os mais elitizados ou os mais excluídos? Pessoas pobres e excluídas e portadoras de direitos?
- A mudança foi sustentável – institucionalizada? Ou foi temporária/ momentânea? Como iremos fazê-la sustentável?

COM QUE IMPACTO NAS RELAÇÕES DE PODER?

A questão do poder sustenta a estratégia da RTEP e todo o nosso trabalho. Relações de poder desiguais negam muitos dos seus direitos (por isso são pobres e excluídos). Só ajudando a mudar a relação de poder é que os cidadãos pobres e marginalizados poderão começar a exercer seus direitos, e vice-versa: ao exercer seus direitos, eles são capazes de lutar contra a pobreza e a exclusão.

- **Como esperamos ou deveríamos esperar a mudança nas relações de poder?** (quem adquiriu e perdeu poder, em particular entre os pobres e excluídos, homens e mulheres, realizadores de deveres, sociedade civil, AAI e outros parceiros)
- **Até que ponto a AAI e nossos parceiros se opõem/oporão a quais relações de poder injustas ou desiguais?**

Tanto no planejamento e monitoramento como na produção de relatórios devemos analisar cuidadosamente como as mudanças desejadas ou reais num domínio de poder irá afetar ou afetou outro domínio, e a somatória total de nosso impacto (não mais em boxes, de acordo com a AAI)

AVANÇO NO MONITORAMENTO EM FACE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: QUESTÕES PARA REVISÃO (ver diretrizes do plano anual para planejamento)

1a	QUAIS FORAM AS ATIVIDADES/INTERVENÇÕES E PRODUTOS/RESULTADOS?	1b	QUAL FOI O CUSTO? COMO O DINHEIRO FOI GASTO?
	<p><i>Registre atividades que foram feitas pela AAI e parceiros (outras organizações diferentes das próprias organizações e redes de pessoas pobres e excluídas?) em comparação ao plano. Observe quaisquer dificuldades.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Essas atividades foram consistentes com a abordagem da AAI e as principais intervenções da RTEP? Até que ponto o trabalho envolveu tomar partidos, trabalhar com parceiros, engajamento crítico, e trabalhar local e globalmente de maneira integrada? Para qual tema e objetivo temático internacional elas contribuíram? (veja em anexo para lista de objetivos de direito à alimentação, educação, dignidade em face do HIV/Aids, segurança humana, governança justa e democrática, direitos das mulheres, ou trabalho transversal de <i>policy</i> e campanhas?) ▪ Quais foram os resultados e produtos imediatos, tanto positivos quanto negativos, esperados e não esperados? ▪ Quantas mulheres e meninas, meninos e homens, nós 		<p><i>Quanto investimos nesse programa (ou intervenção ou atividades)?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quanto dinheiro foi gasto em nível local? Nível nacional? Nível internacional? • Quanto dinheiro foi gasto pela própria ActionAid? Quanto foi gasto e gerenciado diretamente por organizações parceiras das pessoas pobres e excluídas e suas redes? Quanto foi gasto através dos parceiros (intermediários e apoiadores das organizações)? • Quanto foi gasto em cada tema? Se possível, indique também quanto foi gasto para cada objetivo de cada tema.

atingimos (em termos de contato direto ou impacto indireto, digamos, através da mudança de políticas)?
Ao responder a estas perguntas, assegure-se de apresentar evidências claras usando depoimentos e outros indicadores.

2 IDENTIFIQUE, DESCREVA E ANALISE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS

A ActionAid procura particularmente entender quatro áreas de mudanças – e dentro de cada uma delas garantir que tenhamos entendido como estas mudanças causam um impacto no poder de mulheres e crianças. Logo, lhe pedimos que averigüe com comunidades e parceiros as mudanças significativas que aconteceram nas seguintes áreas:

Áreas de Mudança: (intencional ou não-intencional; sustentável ou insustentável)

- . **Aumentar a concientização dos direitos, capacidade, organização e mobilização das pessoas pobres e excluídas (portadoras de direitos) para reivindicar e usufruir de seus direitos**
- . **Melhoria das condições (tangíveis e intangíveis – social, política ou econômica) das pessoas pobres e excluídas (portadoras de direitos)**
- . **Aumento da organização e de ações da sociedade civil em apoio aos direitos das pessoas pobres e excluídas**
- . **Mudanças nas políticas e práticas do Estado e instituições não-estatais (realizadores de deveres)**

Uma vez que as mudanças significativas são identificadas, discuta como e a razão pela qual estas mudanças ocorreram. Por que ocorreu a mudança? Que fatores contribuíram para que acontecessem ou impediram-nas de acontecer? (não somente a ActionAid e parceiros, mas outros atores e fatores.)

Quem foram os atores da mudança? (pessoas pobres e excluídas? seus aliados? pessoas em instituições poderosas?)

Qual e como a mudança fez diferença para que grupos? Concentre-se particularmente em mulheres e meninas e outras pessoas excluídas. Como que as mudanças em um grupo impactaram outros grupos: o fortalecimento de um grupo aumentou às custas de outro?

Qual foi a extensão da mudança: em termos de quantas pessoas, comunidades ou organizações foram afetadas pela mudança?

Quão ampla foi a mudança? Ela afetou um número limitado de indivíduos ou grupos inteiros? Especifique o número de indivíduos afetados em cada comunidade ou grupo. Esta mudança é sustentável e institucionalizada? Nós atingimos *momentos* de defesa de direitos? Ou maiores espaços institucionalizados para reivindicar direitos?

3 AVALIE O IMPACTO E RELEVÂNCIA DA INTERVENÇÃO DA AAI / DE NOSSOS PARCEIROS

Qual é a relação entre o programa /intervenção e as mudanças

Que mudanças – positivas e negativas, esperadas e inesperadas – são devidas ao programa? Quais foram as contribuições especiais dos parceiros que apoiamos, e do nosso trabalho direto, e de nossa presença na iniciativa?

Como deveríamos mudar a nossa intervenção ou programa em função das mudanças ou diferenças que aconteceram ou não?

Dos vários elementos do programa, quais foram os mais eficientes e por que? Os menos eficientes e por que?

Quais e como as mudanças ou diferenças nas vidas das pessoas pobres e excluídas aconteceram por causa da nossa abordagem baseada nos direitos humanos que empoderam as pessoas para se organizar, se mobilizar e reivindicar, usar e usufruir de seus direitos?

Como o comportamento, atitudes, ações da ActionAid e dos parceiros afetaram as mudanças e impactaram o equilíbrio de poder?

Que mudanças ou diferenças (cumulativas ou não) foram devidas ao nosso trabalho em anos anteriores?

Os produtos e resultados atingiram um bom valor pelo dinheiro investido? Poderiam ter sido atingidos com um menor investimento? Precisamos investir mais? Quais foram os custos não explícitos, por exemplo, o custo em horas de trabalho, viagens ou treinamento da equipe da ActionAid e de seus doadores? Quais foram as contribuições e custos de outra(s) organização(ões) e pessoas que contribuíram para que se alcançasse as mudanças ou resultados?

Monitoramento dos Objetivos Organizacionais

A estratégia internacional Direitos para por fim à Pobreza (RTEP) apresenta seis objetivos da organização com ações específicas sob cada um, com o objetivo de fazer a ActionAid International mais **responsável, transparente, eficaz, dinâmica, e internacional**. Essas características organizacionais são as que acreditamos serem necessárias para concretizar as estratégias e objetivos relacionadas à nossa missão: são nossas áreas desejadas de mudança em relação a organização. Cada divisão ou unidade necessita analisar quais dos seus planos corresponde a qual objetivo para relatar o que tem feito em relação a isso, e para refletir se de fato as ações feitas estão nos ajudando a desenvolver nossa estratégia e a atingir as características desejadas, especificadas na estratégia RTEP (listadas ao lado direito). Mesmo que prestemos conta relatando sobre o que temos feitos em relação ao plano, devemos refletir continuamente.

- **Como todos os nossos objetivos estão nos ajudando a nos tornar a organização que decidimos ser?**
- **Como estão nos ajudando a alcançar a nossa estratégia?**

ÁREAS DESEJADAS PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Todas as unidades devem sempre perguntar-se:

- Somos **responsáveis** com todas as partes interessadas ao sermos abertos e transparentes, e cumprirmos com nossos compromissos e promessas?
- Somos **eficazes** em proporcionar mudanças sustentáveis nas vidas das pessoas e comunidades pobres excluídas ao repassar recursos para maximizar o valor do dinheiro? Somos conscientes dos custos? Escolhemos ações que fazem a maior diferença?
- Somos **dinâmicos** (ousados, responsáveis e inovadores)? Como aprendemos e dividimos nosso conhecimento e mudamos conteúdo e forma de trabalho em resposta a esse aprendizado? Como estamos testando e experimentando novas idéias, abordagens e métodos para gerar alternativas? Quão bem administramos nossos riscos, nos dando a possibilidade de fazer trabalhos difíceis de maneira mais eficaz?
- Somos **internacionais** em nossa governança e gestão, e na forma como trabalhamos compartilhando visão, estratégias e agenda com outros países e regiões? Nossas práticas organizacionais e trabalho estão conectadas do local para o nacional e para o internacional?

Assim com os objetivos estratégicos, existem então três níveis a serem considerados.

1 a. QUAIS SÃO AS ATIVIDADES OU INTERVENÇÕES E PRODUTOS /RESULTADOS? b. QUAL É O CUSTO, QUANTO IRÁ CUSTAR OU QUANTO DINHEIRO FOI GASTO?

Use o plano do projeto, a estratégia do país ou o plano estratégico da função (dependendo do que você está revisando ou planejando) como uma referência.

Quando estiver planejando, indique claramente quais atividades /intervenções contribuirão para quais objetivos? Quanto você deve investir em termos de dinheiro e tempo de equipe? Quais outros recursos são necessários?

Quando feito o monitoramento, registre o que você identificar como exemplos e respostas sobre essas atividades – elas tiveram os resultados pretendidos? Qual resultado não pretendido tiveram? De acordo com quem? Quanto realmente custou em termos de dinheiro e tempo da equipe e outros recursos? O que aprendemos durante este processo?

2 IDENTIFIQUE, DESCREVA, E ANALISE MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS

Identifique, descreva e analise as mudanças mais significativas que desejam ver ou viram na organização, usando as áreas de mudança desejadas da organização (listadas no box acima), assim como os resultados e estrutura de monitoramento da sua estratégia ou plano estratégico

3 AVALIE O IMPACTO E A RELEVÂNCIA DE NOSSO TRABALHO ORGANIZACIONAL

Quando monitorando e revisando, tente registrar com depoimentos, indicadores quantitativos e histórias como as atividades têm levado a mudanças e impactos positivos e negativos. Registre lições aprendidas e qualquer ajuste de planejamento que seja necessário.

Abaixo estão algumas questões específicas que perguntam em relação a cada objetivo organizacional no relatório em relação aos três principais níveis acima mencionados. Quando estiver planejando, pergunte a si mesmo como irá contribuir para cada objetivo.

Fortalecimento da governança e aprofundar a transparência e a responsabilidade (prestação de contas):

- Que progresso temos feito em construir associados/afiliados fortes e eficazes? Como, até que ponto temos aumentado ou aprofundado nossa transparência e prestação de contas aos países (particularmente aos países mais pobres) e comunidades (de pessoas pobres e excluídas)? Como e até que ponto temos aumentado ou aprofundado nossa transparência e prestação de contas aos nossos patrocinadores, apoiadores, doadores e a nossas parcerias?

Fortalecimento da capacidade da equipe:

- O que temos feito para preparar nossa equipe para implementar a estratégia? (quanto custa, quantos membros se alcançou)? Como esses esforços se traduziram em melhorias no nosso trabalho? Houve impactos negativos? Quais lacunas existem na capacidade da equipe, tanto quantitativa como qualitativamente, que devemos resolver?

Fortalecimento de nossas estruturas e sistemas:

- Como ajustamos nossas estruturas e sistemas, e qual impacto isso implicou em nossa cultura organizacional e efetividade? Somos transparentes e responsáveis com outras áreas geográficas, temáticas e funcionais? Quão empoderador e motivador é nosso ambiente de trabalho: o que fizemos e o que mais pode ser feito?

Fortalecimento da nossa comunicação e de nossas campanhas:

- Como efetivamente orquestramos ações coordenadas Sul-Sul e Sul-Norte, e quão bem dispomos de diferentes habilidades e recursos na organização (policy, comunicação, captação de recursos), para agregar maior pressão combinada nos nossos alvos de campanha?
- Quantas pessoas – de quais grupos – mobilizamos (ex: apoiadores, pessoas pobres e excluídas, e dentre eles quantos são jovens, mulheres e meninas)? Qual impacto essa mobilização teve nas 5 principais áreas de mudança listadas na seção de objetivos estratégicos? Aumentamos nosso trabalho com movimentos sociais?
- Quão eficazes temos sido em garantir que as histórias e vozes das pessoas pobres e excluídas e suas comunidades sejam divulgadas, promovidas e amplificadas diretamente pelas próprias pessoas e indiretamente pela ActionAid Internacional e nossas parcerias?
- Quão coerente e consistente tem sido a comunicação de nossa marca, e como isso tem impactado nosso trabalho? Houve mudança no reconhecimento de marca? Até que ponto os apoiadores são capazes de falar sobre de que se trata a AAI?

Ampliação da base de apoiadores e da sua mobilização e a de parceiros que apóiam nossa missão:

- O número de nossos apoiadores/doadores (financeiros) aumentou? Eles estão mais ativos no apoio a nossa missão? O número de ativistas (não apoiadores financeiros) fazendo ações para os nossos objetivos aumentou? Qual é a mudança de perfil da nossa base de apoiadores? Qual é a qualidade de nosso relacionamento e interações com nossos apoiadores e doadores?

Aumento e diversificação da receita:

- Como a qualidade e a quantidade de nossa receita mudou? Quão eficaz é a combinação de vários tipos de fundos? De onde vem este aumento da receita: por exemplo, vínculos solidários ou novos produtos, ou doadores institucionais existentes ou novos, etc? Como o número de links/doadores financeiros aumentou? Como aumentamos nossa taxa de retenção em diferentes grupos de apoiadores/produtos? Como aumentou a proporção (%) de apoiadores que estamos recrutando através de produtos, ao invés dos mecanismos de vínculos solidários? Como aumentamos os mercados nos quais estamos captando recursos? Como aumentamos a receita que estamos buscando junto a fontes de alto valor (fundações (trusts), grandes doadores (major donors), e empresas?) Como testamos ou introduzimos um produto diferente para atrair um público diferente do sistema de vínculos solidários? Como a fonte de financiamento impactou nossa capacidade de implementar nossa estratégia? O que aprendemos? O que precisamos implantar para sermos mais eficazes em aumentar e diversificar a receita?