

Monitoramento e avaliação

Requisitos mínimos

Requisitos mínimos de monitoramento e avaliação

Todas as nossas parcerias devem alinhar-se aos requisitos mínimos de monitoramento e avaliação, que nos ajudarão a compreender melhor se estamos alcançando os resultados que queremos. Em casos excepcionais, podemos optar pela aplicação seletiva desses requisitos, dependendo do contexto, da dimensão e do tipo de financiamento, do programa e da capacidade de implementação de cada parceiro.

Requisito mínimo #1: Elaboração de planos de monitoramento e avaliação (M&A)

Todas as iniciativas devem incluir planos de M&A definidos e totalmente dotados de recursos antes da aprovação da nossa Diretoria. A Teoria de Mudança ou o Marco Lógico devem alinhar-se aos principais indicadores de desempenho (KPIs) pertinentes. No mínimo, esperamos ver o seguinte no plano de M&A:

- **Indicadores SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis/com prazos definidos)** que se alinham a pelo menos um ou, se a solicitação for igual ou superior a BRL 1.825.000,00 pelo menos dois KPIs na Teoria de Mudança do programa pertinente (por exemplo, Condições de Trabalho ou Algodão Sustentável).
- **Linha de base** estabelecida dentro de três meses do início da implementação. Essa linha inclui uma descrição do problema a ser abordado e das condições atuais, com dados de indicador, quando disponíveis.
- **Teoria de Mudança ou Marco Lógico** desenvolvido na etapa de elaboração da proposta. É um pré-requisito para a aprovação do financiamento.
 - O Marco Lógico deve ser apresentado como uma matriz que mostra a progressão desde as atividades planejadas até a obtenção dos produtos, resultados, com linha de base, indicadores e metas claramente especificados.
 - A Teoria de Mudança deve ser desenvolvida para iniciativas nas quais o Marco Lógico é considerado inapropriado. Essa teoria é utilizada para delinear claramente caminhos causais desde os produtos até os resultados/impactos e para identificar pressupostos e vetores de resultados.
- **Avaliações e relatórios:** o plano de M&A identificará as avaliações a serem realizadas, incluindo relatórios intermediários e finais, conforme apropriado.
 - Todas as iniciativas devem incluir autoavaliações, com um cronograma de avaliação pré-estabelecido.
 - Iniciativas acima de BRL 1.825.000,00 devem incluir uma avaliação independente (realizada por um especialista em avaliações externo). Nós daremos o suporte necessário ao desenvolvimento dos Termos de Referência, à seleção dos consultores e à supervisão desse processo.
- **Recursos:** o plano de M&A detalhará quem é o responsável pelo M&A na organização parceira e apresentará um orçamento para monitoramento e avaliação.

Requisito mínimo #2: Implementação de planos de M&A

Atuaremos com cada um de nossos parceiros para garantir a estrita adesão ao plano de M&A. Solicitamos que quaisquer alterações, como mudanças no Marco Lógico ou na Teoria de Mudança, nos indicadores ou no cronograma de relatórios e avaliação, sejam previamente discutidas e acordadas. No mínimo, esperamos que:

- **Indicadores sejam usados:** critérios **SMART** sejam adotados e indicadores usados para avaliar o progresso em direção aos resultados. Se os indicadores forem mudados ou abandonados, solicitaremos uma explicação com as justificativas.
- **O progresso seja monitorado em relação à linha de base:** dados sejam regularmente compilados, tratados e analisados para verificação de progresso.
- **Avaliações e relatórios sejam feitos conforme planejado** e de acordo com nossos critérios. Avaliações são usadas para análise de produtos/resultados e impactos (quando possível) de acordo com critérios definidos de relevância, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Avaliações incluirão ainda evidências de ampliação (ou potencial para isso).
- **Monitoramento e avaliação sejam financiados conforme planejado**, incluindo gastos de acordo com o orçamento. Devemos também discutir e concordar quanto a quaisquer mudanças propostas no financiamento ou no orçamento.

Requisito mínimo #3: Avaliação

Todas as iniciativas devem ser monitoradas e avaliadas. Todos os relatórios e as avaliações devem estar alinhados aos nossos critérios de avaliação. É necessário também fornecer evidências de produtos e resultados, sustentabilidade da iniciativa, ampliação e gestão geral da iniciativa.

Nesse requisito, solicitamos:

- **Autoavaliação e relatórios** elaborados pelo parceiro de acordo com nossas diretrizes de avaliação.
- **Uma avaliação independente** realizada para iniciativas com valor superior a R\$ 1.825.000,00. Essa avaliação deve ser feita por um especialista externo, independente do parceiro e da sua equipe de gestão.
- **Relatório e processo de avaliação:** fornecerá dados sobre quando a avaliação ocorreu, quem estava envolvido, quais foram as principais questões abordadas e a metodologia utilizada, incluindo a aplicação dos critérios, as informações básicas e o contexto da iniciativa a ser avaliada, bem como as conclusões, as recomendações e as lições aprendidas.

Anexo 1: Modelo de Marco Lógico

Um modelo lógico fornece um esboço do modo como as atividades de uma iniciativa serão realizadas, incluindo pressupostos e riscos subjacentes. Um modelo lógico vincula produtos e resultados às atividades/aos processos da iniciativa, bem como aos seus pressupostos/princípios teóricos, e deve incluir os KPIs da Teoria de Mudança do programa. Marcos Lógicos completos em geral possuem uma forma triangular, com muitas atividades do lado esquerdo, levando aos poucos os resultados para o lado direito.

Meta		A mudança que a iniciativa pretende alcançar (em geral, a longo prazo).					
Atividades	Produtos	Resultados	Pressupostos e riscos	Indicadores de resultados	Resultado da linha de base	Resultado das metas	Meios de verificação
Os processos, as ferramentas, os eventos, a tecnologia e as ações que são uma parte intencional da implementação da iniciativa (o que você faz). As atividades resultam em produtos de curto prazo e em resultados de longo prazo.	Resultado direto das atividades da iniciativa. Produtos devem ser contribuições concretas e mensuráveis para se chegar aos resultados.	Mudanças desejadas de comportamento entre a população alvo (p.ex., parar de fumar; ter acesso à água limpa). Efeitos de <u>curto prazo</u> devem ser obtidos dentro de 1 a 3 anos, ao passo que efeitos de <u>longo prazo</u> devem ser obtidos dentro de 4 a 5 anos. Resultados geralmente são expressos com um verbo (ex: diminuído, ampliado, melhorado ou sustentado)	Pressupostos são hipóteses sobre fatores que podem afetar o progresso ou o sucesso da iniciativa. Riscos explicam possíveis ameaças aos produtos ou aos resultados.	Indicadores quantitativos ou qualitativos para mensurar a obtenção de resultados. Eles devem incluir ao menos dois dos KPIs programáticos, bem como subindicadores, quando apropriado.	Descrição qualitativa ou quantitativa do nível para cada indicador de resultados antes do início da iniciativa, a partir do qual o progresso será avaliado.	O nível que a iniciativa deseja alcançar para cada indicador de resultados, durante um tempo específico. Inclua uma data para cada meta.	Especifique a fonte de informação para mensurar ou verificar os indicadores.

Anexo 2: Teoria de Mudança

Existem muitas definições para “Teoria de Mudança” (TOC) – em essência, trata-se de um esquema dos elementos constitutivos necessários para produzir mudanças sociais de longo prazo. Elementos constitutivos incluem produtos, resultados, pressupostos (de base, bem como aqueles que irão “destruir” os caminhos para o impacto) e contextos (de políticas, políticos, ambientais, socioeconômicos, culturais) dentro dos quais uma iniciativa (única ou múltipla) ou uma organização estão inseridas, que são necessários à obtenção do impacto(s) desejado(s).

O principal valor de uma TOC é que ela **expressa visualmente** as crenças a partir das quais a iniciativa, o programa ou a organização devem ter sucesso na realização de suas metas. Ao contrário de um Marco Lógico, que é associado a iniciativas focadas e discretas, uma TOC pode ser desenvolvida para estratégias, programa(s), iniciativas, grupos de organizações que atuam juntos em prol de objetivos comuns (impacto coletivo), reuniões e iniciativas de pesquisa.

Pressupostos devem ser identificados durante a elaboração da iniciativa para abrir a “caixa preta” entre produtos e resultados e impactos. Em geral, há seis passos necessários para desenvolver uma TOC:

1. Identificação das metas de longo prazo (impactos).
2. Mapeamento retroativo e conexão das pré-condições ou dos requisitos necessários para alcançar essa meta, bem como uma justificativa do porque essas pré-condições são necessárias e suficientes.
3. Identificação dos pressupostos básicos em relação ao contexto.
4. Identificação das atividades que a iniciativa realizará para produzir a mudança desejada.
5. Desenvolvimento de indicadores para mensurar resultados e avaliar o desempenho da iniciativa.
6. Redação de uma narrativa para explicar a Teoria de Mudança da iniciativa, do programa ou da organização.