

PROJETO DE ACELERAÇÃO DO QUADRO EPT

Para o

“O SALTO DECISIVO”

INICIATIVA PARA A EPT

2013 - 2015

GUIÃO

Educação e Cuidados para a Primeira Infância



Igualdade do Género



Qualidade da Educação



Ensino Primário Universal



Qualidade da Educação



Alfabetização de Adultos



Competências de Jovens e Adultos



DAKAR, SENEGAL

2013

Publicado pelo Escritório Regional da UNESCO em DAKAR
Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
12, Avenida Léopold Sédar Senghor, BP 3311 Dakar, Senegal


© UNESCO 2013
Todos os direitos reservados

2ª versão, ISBN 978 92 9091 118 0

As designações utilizadas e a apresentação do material ao longo desta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade ou área ou de suas autoridades, ou à delimitação de suas fronteiras ou limites.

Os autores são responsáveis pela escolha e apresentação dos factos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO e não comprometem a Organização.

Fotografias: © UNESCO/A. Beytell, © UNESCO/By Reg', © UNESCO/M. Bels, © UNESCO/Always



**“Para planejar para um ano, plante milho.
Para planejar para uma década, plante árvores.
Para planejar para a vida, forme e eduque as pessoas.”**

Provérbio chinês

Para mais informações contacte por favor:
A Coordenação Regional para Educação em África, Escritório da UNESCO em Dakar
12, Avenida Léopold Sédar Senghor
BP 3311 Dakar, Senegal
Telefone: +221 33 849 23 23

Coordenadora Editorial	⇒ Zulmira Rodrigues, <i>Coordenadora Regional para a Educação em África, UNESCO</i>
Assistente editorial	⇒ Catherine Collin, <i>Consultora</i>
Concepção da capa	⇒ Mass Pape Seck, <i>Especialista em tecnologias da educação, Pólo de Dakar</i>
Autores	⇒ Zulmira Rodrigues, <i>Coordenadora Regional para a Educação em África, UNESCO</i> ⇒ Lily Hailu-Neyestani, <i>Especialista em Educação, UNESCO BRED</i> ⇒ Limbani Nsapato, <i>Coordenador Regional Interino, ANCEPT</i> ⇒ Ramata Mbaye, <i>Oficial de Programas, para os países de língua Francesa, Escritório Sub regional em Dakar, FAME</i> ⇒ Chérif Mohamed Diarra, <i>Coordenador WGEMPS, ADEA</i>
Edição da Tradução	⇒ Maria José Nóvoa, <i>Especialista em Educação</i> ⇒ Zulmira Rodrigues, <i>Coordenadora Regional para a Educação em África, UNESCO</i>

Agradecimentos

Gostaríamos também de agradecer às seguintes pessoas pelas suas valiosas contribuições:

- Lyne Gingras, Assessora para as Políticas de Educação, CONFEMEN
- Mamadou Houraye Anne, Ponto focal para a Educação e finanças, ADEA
- Gorgui Sow, Antigo Coordenador Regional, ANCEPT
- Escritórios da UNESCO em Windhoek, Nairobi and Yaounde
- O Instituto para a Estatística da UNESCO (UIS)
- Pólo de Dakar
- Os membros do Comitê de Coordenação da EPT na Africa Subsaariana (ADEA, ANCEPT, CONFEMEN, FAME, UNESCO, UNICEF, FNUAP)

Prefácio

O lento progresso na educação está a atrasar a realização de todas as metas de desenvolvimento e é um obstáculo para a paz, a coesão social assim como para garantir um ambiente saudável e diversificado para as gerações presentes e futuras.

As evidências mostram, que os objetivos da EPT não será alcançado pela maioria África Subsaariana (SSA) países até 2015. Apesar de apenas um país ter plenamente alcançado educação para todos, 32 países não mostram condições de poder atingir os objetivos da EPT antes de 2020. Nem todas as crianças que completam o ciclo primário estão adequadamente alfabetizadas ou possuem habilidades de cálculo ou outras habilidades básicas para uma vida significativa e acesso a outros níveis de educação e formação. A qualidade dos professores e dos resultados de aprendizagem, a transição em ciclos de pós-básicos, alfabetização de jovens e adultos, bem como as questões de equidade e inclusão também são uma preocupação séria. A grande maioria das crianças da África Subsaariana (78%) não tem acesso à educação pré-escolar e por outro lado, a conclusão do ensino primário está agora nos 68% na região SSA, apenas 13 países tendo alcançado taxas de conclusão superiores a 90%. 31 milhões de crianças (metade do total da população fora da escola em todo o mundo) estão excluídos da escolaridade em África. A permanência na escola primária piorou em toda a região (de 66 para 62%) e apenas seis países têm taxas acima de 80%. Finalmente, é importante ressaltar que, tanto as habilidades de jovens e habilidades de alfabetização de adultos pouco melhoraram (respectivamente 5 e 7% na última década). Semelhante a outras regiões, foram feitos progressos, principalmente, no que respeita à melhoria do acesso universal à educação primária e na redução da disparidade de gênero no acesso, contudo os resultados de aprendizagem das crianças pioraram em todo o continente.

Durante a Reunião de Coordenação Regional de EPT realizada em Joanesburgo, em Outubro de 2012, os países e os parceiros de educação concordaram sobre a necessidade de uma aceleração da Educação, e a Declaração do Encontro Mundial de EPT de 2012 urgem aos países para demonstrar um maior compromisso e fazer um esforço adicional para melhorar os indicadores de EPT dentro dos próximos dois anos. A UNESCO foi requerida a intensificar a mobilização dos parceiros e a assumir a liderança para ajudar os países nos esforços de aceleração EPT: 'O Salto Decisivo'.

Dada a dimensão do desafio, o Escritório Regional da UNESCO em Dakar, com o apoio do UNICEF, FNUAP, ADEA, FAME, ANCEPT e CONFEMEN concebeu a iniciativa Salto Decisivo de EPT com o intuito de apoiar alguns dos países da África Subsaariana, na aceleração de alguns dos Objetivos de EPT. Esse enfoque permitirá que os países e parceiros concentrem os esforços e construam as suas estratégias na base da troca de experiências de lições colhidas.

Os Governos conduzirão o processo e determinarão onde é necessária a aceleração, em torno do qual o pacote EPT será criado, alinhando as partes interessadas e os recursos dentro de um quadro de parceria.

Este guião foi elaborado para inspirar os países subsaarianos a desenvolver seu próprio Quadro de Aceleração do EPT como parte integrante dos planos nacionais existentes, mas através da repriorização dos investimentos, das responsabilidades e ações colectiva, parcerias eficazes, com a participação sistemática da sociedade civil assim como o envolvimento da comunidade e um papel activo do sector privado.

As orientações metodológicas estão organizadas em cinco Módulos: Plano de Aceleração, Advocacia e Mobilização de Recursos, Plano de mobilização de Parcerias, Plano de Comunicação e Divulgação e arranjos institucionais e de implementação, e sugerem metodologias para uma elaboração de âmbito nacional fornecendo simultaneamente ferramentas úteis para elaborar e implementar o planos.

Num contexto de recursos escassos, uma alta liderança política, parcerias estratégicas e ações conjuntas, complementadas com uma coordenação e comunicação eficazes são condições imperativas para o sucesso. O envolvimento pleno das principais partes interessadas, incluindo os parceiros não-convencionais, tais como o sector privado e filantropos, mobilizados para abordagens inovadoras, servem ao mesmo tempo de base para futuras modalidades que oferecem maiores perspectivas de progresso na educação a nível nacional. As ferramentas e metodologias sugeridas devem ser usadas como uma referência e ser adaptadas e guiadas pelo contexto específico de cada país e prioridades de aceleração.

Juntos, podemos garantir que os compromissos assumidos em Dakar, em 2000, não permanecerão como metas inalcançáveis, mas permitir-nos-ão medir o progresso real a nível de cada país. Eu assim convido a todos para coletivamente tomarmos o Salto Decisivo para garantir que cada menino, menina, jovens e adultos tenham acesso à educação e formação para a paz e prosperidade das nossas sociedades!



Ann Therese Ndong-Jatta
Directora Escritório Regional da UNESCO

Índice

INTRODUÇÃO	10
I. Plano de Aceleração do EPT	13
1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJECTIVOS E RESULTADOS	13
3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES	13
4. DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ACELERAÇÃO	14
5. ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACELERAÇÃO	14
II. Plano de Advocacia e Mobilização	24
1. INTRODUÇÃO	24
2. OBJECTIVOS E RESULTADOS	24
3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES	25
4. DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DA ADVOCACIA	25
5. ETAPAS PARA ELEBORAÇÃO DE UM PLANO DE ADVOCACIA	26
III. Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias	31
1. INTRODUÇÃO	31
2. OBJECTIVOS E RESULTADOS	31
3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES	32
4. DEFINIÇÃO E COMPRENSÃO DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E DE PARCERIAS	32
5. ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E PARCERIAS	33
IV. Plano de Comunicação e Divulgação	39
1. INTRODUÇÃO	39
2. OBJECTIVOS E RESULTADOS	39
3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES	40
4. DEFINIÇÃO E COMPRENSÃO DA COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	40
5. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	41
V. Mecanismos Institucionais e de Implementação	44
1. PRINCÍPIOS ORIENTADORES	44
2. CONCEBER OS MECANISMOS INSTITUCIONAIS E DE IMPLEMENTAÇÃO	44
ANEXOS	47
ANEXO 1: DEFINIÇÃO DOS SEIS OBJECTIVOS DA EPT	48
PLANO DE ACELARAÇÃO - Modulo 1 Anexos	49
ANEXO 2: MATRIZ PARA A PRIORIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES	49
ANEXO 3: MATRIZ PARA A ANÁLISE DOS PONTOS DE ESTRANGULAMENTO	50
ANEXO 4: MATRIZ DAS SOLUÇÕES	51
ANEXO 5: MATRIZ DO PLANO DE RECURSOS	52
ANEXO 6: MATRIZ DO PLANO IMPLEMENTAÇÃO DA ACELERAÇÃO DA EPT	53
ANEXO 7: MATRIZ PARA A Monitoria e Avaliação	55
PLANO DE MOBILIZAÇÃO E ADVOCACIA – Módulo II Anexos	56
ANEXO 8: QUESTÕES CHAVE PARA UMA ACÇÃO DE ADVOCACIA	56
ANEXO 9: MATRIZ PARA O PLANO DE ADVOCACIA E DE MOBILIZAÇÃO	57
PLANO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E DE PARCERIAS - Module III Anexos	58
ANEXO 10: GUIA ANÁLISE FOFA DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	58
ANEXO 11: MATRIZ DAS NECESSIDADES	59
ANEXO 12: MATRIZ DA MOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS	60
PLANO DE COMUNICAÇÃO - Module IV Anexos	61
ANEX 13: PLANO DE COMUNICAÇÃO	61

Lista de Abreviações

ADEA	Associação para o Desenvolvimento da Educação em África
ANCEPT	Rede Africana para a Educação para Todos
ASS	África Subsariana
CONFEMEN	Conferência dos Ministros da Educação dos Estados e Governos da Francofonia
EMpE	Encontro Mundial para a Educação
EPT	Educação para Todos
FAME	Fórum para África das Mulheres ligadas à Educação
FNUAP	Fundo das Nações Unidas para a População
GBR	Gestão Baseada nos Resultados
GDNU	Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas
M&A	Monitoria e Avaliação
M&AMR	Monitoria E Avaliação da Mobilização dos Recursos
ME	Ministério da Educação
MII	Mecanismos Institucionais e de Implementação
MR	Mobilização de Recursos
MRP	Mobilização de Recursos e Parcerias (MRP)
ODM	Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PA	Plano de Aceleração
PCom	Plano de Comunicação
PdAM	Plano para a Advocacia e Mobilização
PM&A	Plano de Monitoria e Avaliação
PMRP	Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias (PMRP)
PNUD	Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas
PRC	Plano de Recursos
QAMDG	Quadro de Aceleração do MDG
REC	Comunidade Económica Regional
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciências e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para as Crianças

Lista das Figuras

<i>Figura 1: Quadro de Aceleração da EPT</i>	11
<i>Figura 2: Plano Global do Monitoria e Avaliação</i>	12
<i>Figura 3: Etapas para a Aceleração da EPT</i>	14
<i>Figura 4: Entendendo a linguagem GBR: a história do processo da sopa</i>	18
<i>Figura 5: Traduzindo intervenções, soluções e ações em resultados, produtos e atividades</i>	18
<i>Figura 6: Planificação dos Recursos para a elaboração do processo</i>	19
<i>Figura 7: O processo de M&A</i>	21
<i>Figura 8: Etapas para conceber um Plano de Advocacia e de Mobilização</i>	27
<i>Figura 9: Grelha do Poder/Interesse para identificar as prioridades dos vários actores</i>	28
<i>Figura 10: 7 Etapas para conceber o Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias</i>	33
<i>Figura 11: Estratégias de comunicação para alcançar os parceiros externos</i>	37
<i>Figura 12: Etapas para desenhar um Plano de Comunicação e Disseminação</i>	41
<i>Figura 13: Comunicação para o Salto Decisivo</i>	41

Lista das Tabelas

<i>Tabela 1: Categorias e exemplos de sub categorias para análise de pontos de constrangimento</i>	15
<i>Tabela 2: Critérios para Identificar as Soluções de Aceleração</i>	16
<i>Tabela 3: Exemplos de resultados e produtos</i>	17
<i>Tabela 4: Elementos do Plano de Recursos</i>	19
<i>Tabela 5: Monitoria verso Avaliação</i>	20
<i>Tabela 6: Elementos de Monitoria e Avaliação</i>	23
<i>Tabela 7: Etapas para identificar as audiências estratégicas (advocacia junto das partes interessadas)</i>	28
<i>Tabela 8: Compreender as partes interessadas</i>	28
<i>Tabela 9: Etapas para a identificação das mensagens e instrumentos e canais para advocacia</i>	29
<i>Tabela 10: Factores internos e externos que têm um impacto sobre a mobilização dos recursos</i>	34
<i>Tabela 11: A grelha FOFA</i>	34
<i>Tabela 12: Relação das necessidades de recursos</i>	35
<i>Tabela 13: Tipos de doadores/parceiros e de apoios</i>	35
<i>Tabela 14: Mapeamento dos parceiros e doadores por necessidades</i>	36
<i>Tabela 15: Elementos de um Plano de Comunicação</i>	40

INTRODUÇÃO

As presentes orientações foram desenvolvidas especificamente para as reuniões de capacitação para o desenvolvimento de um quadro de aceleração da EPT para os países da África Subsaariana. Tais orientações ajudam na elaboração de respectivos planos em diferentes países, mas não tratam de forma abrangente todos os aspectos inerentes à natureza de um quadro nacional de aceleração. Os países são encorajados, na medida do possível, a contratação de especialistas nas áreas específicas quando elaborarem o quadro da aceleração.

Contexto

Apesar dos progressos significativos da educação na maioria dos países da África Subsaariana, o relatório de 2012 da Educação para Todos (EPT) na África Subsaariana (SSA) e do Relatório Mundial 2012 EPT mostram que a maioria dos países não vai alcançar os objectivos da EPT até 2015. Apesar do tempo limitado que resta, os países sentiram que para os próximos três anos, continua a ser relevante as acções com o objectivo de melhorar a situação da EPT a nível nacional e a UNESCO foi instada a mobilizar os seus parceiros na educação e apoiar as iniciativas nacionais de aceleração.

Dada a magnitude dos desafios¹, a UNESCO e seus parceiros (UNICEF, FNUAP, ADEA, ANCEPT CONFEMEN, FAME) propõem uma abordagem gradual para apoiar alguns países seleccionados a participar no processo de aceleração: O *Salto Decisivo*. A razão para esta abordagem tem a ver com os recursos e tempo exíguos, partindo-se do princípio que esta metodologia permitirá que os parceiros de educação concentrem os seus esforços e, com os países seleccionados, desenvolvam uma experiência que vai permitir que outros países se engajem numa fase posterior e aprendam com as experiências dos outros.

Enquanto que a nível nacional, a liderança será tomada pelo Ministério da Educação responsável pelo EPT, sucesso em tão pouco tempo só será possível se os parceiros sociais, políticos e económicos mais importantes aceitarem em se comprometer com o *Salto Decisivo*. O compromisso colectivo de todo o governo, as agências da ONU, as organizações da sociedade civil, incluindo o sector privado são necessários para reunir a vontade e os recursos nacionais necessários para apoiar este processo.

A iniciativa de aceleração ou o *Salto Decisivo* visa desenvolver e realizar acções específicas a nível nacional para os próximos 2,5 anos, o que levará a uma melhoria significativa de alguns indicadores de um objectivo específico da EPT².

O Quadro do Acção do *Salto Decisivo* inclui cinco componentes diferentes:

1. O Plano de Aceleração (PAC)
2. O Plano de Advocacia de Mobilização (PAM)
3. O Plano de Mobilização de Recursos e de Parceiros (PMRP)
4. O Plano de Comunicação e de Difusão (PCom)
5. Mecanismos Institucionais e de Implementação (MII)

Metodologia

Este guia inclui capítulos ou módulos correspondentes a cada tipo de plano (1 a 4) e um módulo sobre os mecanismos institucionais e de implementação. Cada módulo é composto por cinco elementos principais: a introdução ao módulo, princípios, objectivos, definições de termos e os passos para o desenvolvimento do Plano. As Tabelas e matrizes são fornecidas no apêndice para o desenvolvimento dos vários componentes do quadro.

¹ Em ASS, dos 47 países, espera-se que apenas um país atinja os objectivos da EPT, enquanto apenas 12 outros provavelmente atingirão as metas se esforços especiais são feitos.

² Ver a definição dos seis objectivos do EPT em anexo.

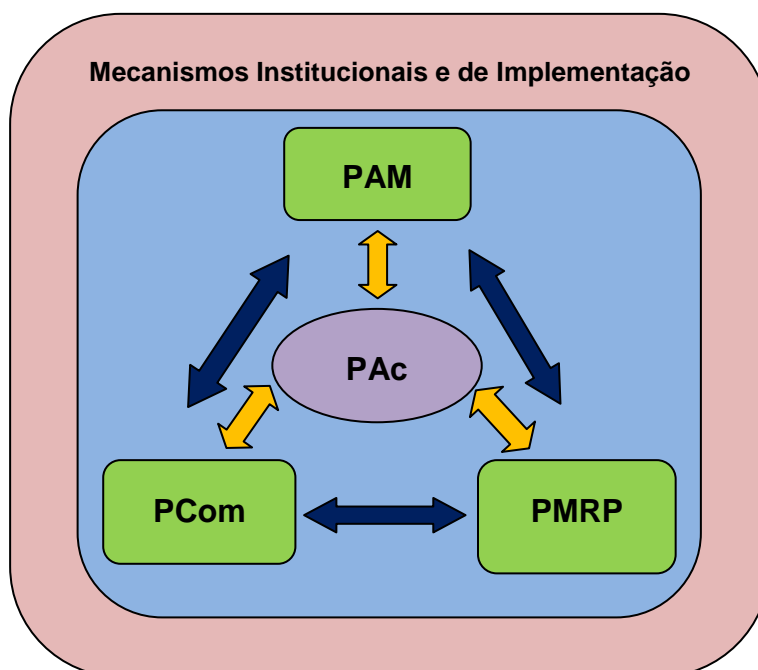
Introdução

Este guia foi elaborado com base na literatura disponível sobre os diversos planos e com o quadro de Aceleração do ODM e experiência de planeamento dos autores. Ele foi projectado para ser simples e conciso. Recomenda-se a consulta de documentos citados e os Websites para aprofundar os conhecimentos. Embora os princípios de planeamento para cada módulo sejam semelhantes, é aconselhável contratar especialistas em cada área específica para o desenvolvimento do plano individual, pois de certeza irá melhorar a sua qualidade.

Embora cada plano possa existir independentemente dos outros, juntos eles formam o quadro geral para a aceleração. Eles aparecem na ordem descrita acima, mas não têm necessariamente que ser implementados de acordo com a ordem cronológica. O foco deve ser, por conseguinte, sobre a selecção das componentes que são relevantes em cada caso particular. Alguns podem-se estender por um período de dois anos e meio e coincidirem com outros planos, enquanto outros terão uma programação específica de relevância. Além disso, alguns elementos reforçam-se mutuamente e, nesse sentido, não podem ser considerados independentes uns dos outros. As orientações para planos de advocacia, mobilização de recursos e parcerias e comunicação devem ser consideradas como um guião em vez de um modelo. Elas apresentam formas possíveis de uma estratégia de advocacia/mobilização recursos/comunicação.

Este documento foi escrito para servir e inspirar um grupo diversificado de países. O contexto nacional específico e as prioridades de aceleração devem orientar o uso das ferramentas e metodologias que apresentados. Portanto, é importante concentrar-se nas partes que são relevantes em cada caso específico. Algumas prioridades dependem fortemente da advocacia (por exemplo, mudanças na legislação/regulamentação) e outras menos (especialmente porque a aceleração baseia-se na implementação de planos existentes já aprovados). Algumas prioridades dependerão principalmente de recursos financeiros (infraestrutura, material didáctico), enquanto outras (mudanças regulatórias, por exemplo) não implicarão necessariamente a mobilização de recursos. Alguns países poderão optar por autofinanciamento e, portanto, a mobilização de recursos é desnecessária. Neste caso, a mobilização de parcerias técnicas e a implementação será mais relevante. Esquemáticamente, o Quadro de Aceleração pode ser ilustrado como a figura em baixo.

Figura 1: Quadro de Aceleração da EPT



Introdução

Alguns elementos são comuns a todos eles, tais como o Plano de Monitoria e Avaliação (PM&A) o Plano de Recursos (PRec), os Mecanismos Institucionais e de Implementação (MII) e deverão portanto ser parte integrante do Plano de Aceleração (PAC), do Plano de Advocacia (PAM), do Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias (PMRP) e do Plano de Comunicação (PCom). O Plano de Monitoria e o Plano de Avaliação e Recursos são abordados no primeiro módulo do Plano de Aceleração enquanto que o módulo 5 é dedicado aos Mecanismos institucionais e de implementação.

Enquanto o Plano de Aceleração vai orientar o desenvolvimento de outros planos complementares, o Plano de advocacia, o Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias e o Plano de Comunicação estão intrinsecamente ligados, porque eles fazem parte do mesmo processo de mobilização do apoio contínuo dos actores dentro e fora do sector da educação para acelerar EPT a nível nacional. A metodologia utilizada para a identificação e priorização das partes interessadas e parceiros é comum ao Plano de Advocacia, ao PMRP e ao Plano de Comunicação é tratada na seção sobre advocacia.

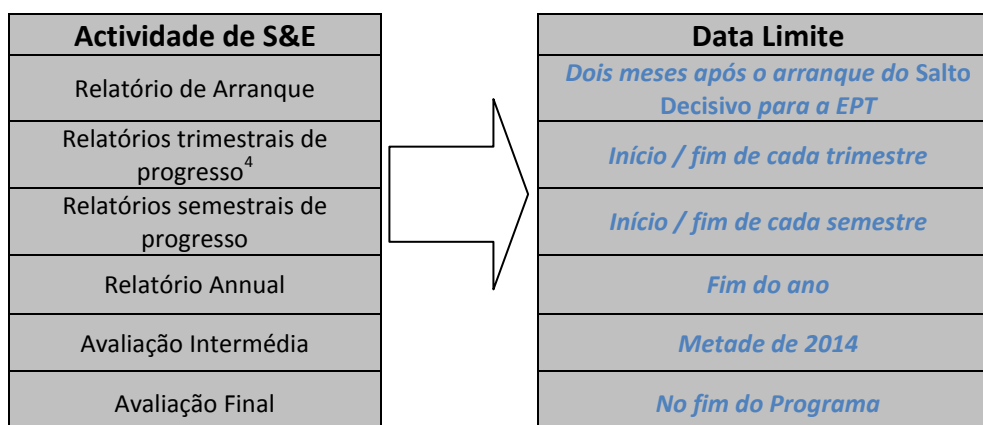
Princípios Orientadores

- ◆ Os Planos que constituem o quadro da aceleração da EPT devem ser desenvolvidos de forma participativa para permitir a sua apropriação por todas as partes.
- ◆ Os planos devem ser elaborados a partir de planos já existentes, numa perspectiva de *Salto Decisivo* e não como um plano novo, mas que visa reorientar e reelaborar as estratégias de uma determinada componente do Plano Estratégico de Educação de um dado País.
- ◆ A liderança nacional é essencial para o sucesso da aceleração em relação aos objectivos e metas da EPT.
- ◆ O Parlamento, os parceiros de desenvolvimento, a sociedade civil e o sector privado são todos actores que devem estar envolvidos em todas as fases do processo de desenvolvimento e implementação.

Monitoria e Avaliação do *Salto Decisivo*

Sendo que cada plano deve incluir um plano de monitorização e avaliação próprio³, o *Salto Decisivo* também será monitorado à escala regional e continental. Isto irá melhorar o progresso dentro do pouco tempo que resta antes de 2015. Abaixo o plano global para monitoria e avaliação.

Figura 2: Plano Global do Monitoria e Avaliação



³ Ver a Secção sobre o Monitoramento e Avaliação, etapa 6 do Plano de Aceleração.

⁴ Esta é uma forma leve de relatório onde se espera que os países descrevem brevemente em que ponto estão relativamente ao processo e ao progresso.

I. Plano de Aceleração do EPT

1. INTRODUÇÃO

O Plano de Aceleração da EPT é o documento que estabelece o(s) Objectivo(s) da EPT no qual o país se quer concentrar e estabelece as intervenções específicas que deverão ser realizadas para se alcançar os objectivos de aceleração seleccionados. O plano tem como objectivo fortalecer o plano nacional existente na perspectiva de acrescentar valor através de um rigoroso exercício de priorização, reorientação de acções e investimentos em soluções de alto e imediato impacto, tendo em conta as necessidades específicas de certas zonas geográficas ou grupos populacionais. Pode-se optar por reuniões técnicas para fornecer informações sobre as várias fases de análise e validação, seguindo-se as consultas à comunidade e elaboração do Plano de Acção para a Aceleração e a sua validação.

Porquê um Plano de Aceleração?

O Plano de Aceleração é a ferramenta que vai permitir tomar as decisões mais estratégicas no pouco tempo que resta até 2015. Ele irá ajudar a ter clareza sobre as intervenções prioritárias e os principais constrangimentos a serem considerados, maximizando assim os esforços e os recursos utilizados para alcançar resultados significativos.

2. OBJECTIVOS E RESULTADOS

Objectivo global

Identificar e priorizar as intervenções de maior impacto e mais eficazes na perspectiva da Aceleração da EPT, que são viáveis e que se podem atingir no curto espaço de tempo de dois anos e na base de um esforço interno do país.

Objectivos Específicos

- Ajudar os países a desenvolver a aceleração da EPT com planos realistas
- Reforçar a capacidade de identificar e priorizar as intervenções na educação com base numa análise sistemática dos nós de estrangulamento e avaliar o impacto das intervenções na educação
- Melhorar a qualidade do planeamento educacional, incluindo o desenvolvimento de quadros de Monitoria e Avaliação
- Melhorar a qualidade dos exercícios orçamentais no planeamento da educação

Resultados Esperados

Com o presente guião esperam-se os seguintes resultados.

- Melhorada as capacidades dos participantes no planeamento educacional
- Melhorada das habilidades de elaboração de planos de aceleração realistas e alcançáveis
- Melhorada a capacidade de análise dos nós de estrangulamento
- Um entendimento comum das diferentes partes interessadas na educação sobre as prioridades de aceleração a serem alcançadas.

3. PRINCIPIOS ORIENTADORES

- ◆ O plano de aceleração não é um novo plano. Deve ser baseado e extraído nos documentos, planos e processos de planeamento nacional existentes, com uma trajectória acelerada.
- ◆ Uma liderança ao nível mais alto é essencial para o sucesso da aceleração no sentido do alcance dos objectivos e metas da EPT.

- ◆ O plano deve ser desenvolvido de forma participativa, com o envolvimento, tanto quanto possível, das diversas partes interessadas, tanto interna como externamente (os parceiros de desenvolvimento, a sociedade civil e o sector privado são parceiros fundamentais) em todo o processo.
- ◆ Idealmente, o Plano de Aceleração deve ser estabelecido nos diferentes níveis administrativos (central, provincial e local)
- ◆ Garantir uma vontade política ao mais alto nível, para assegurar que as estruturas de governação sejam transparentes e prestem contas
- ◆ Gerir e monitorar resultados

4. DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE ACELERAÇÃO

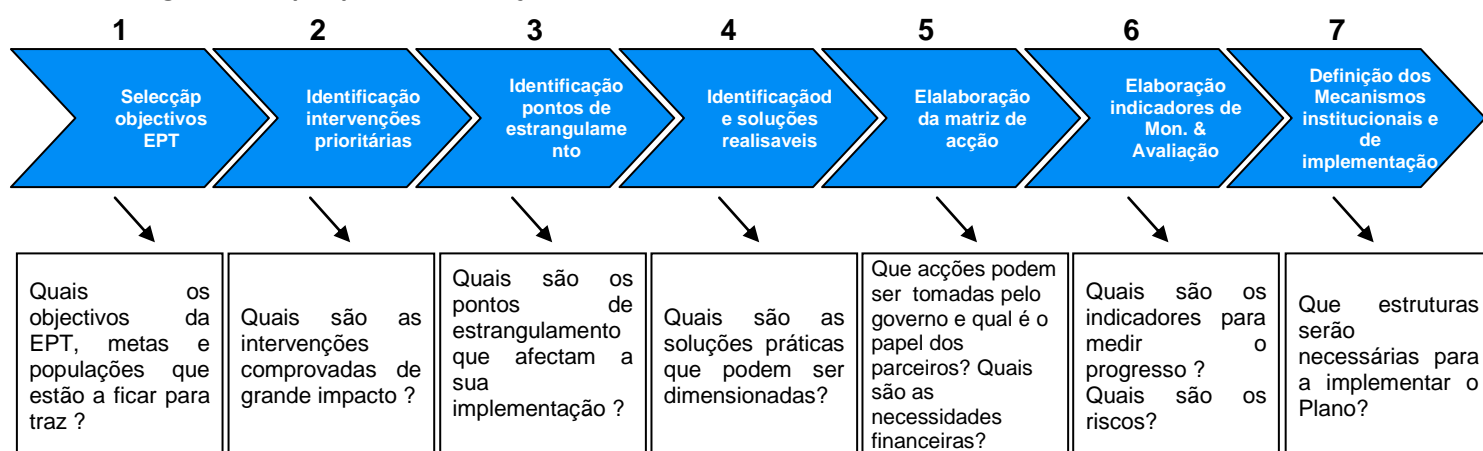
O Plano de Aceleração do *Salto Decisivo* foi adaptado a partir do Quadro de Aceleração dos ODM (MAF) que é uma metodologia desenvolvida pelo PNUD e apoiada pelo Grupo das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDG), para identificar e implementar soluções para os problemas na área de intervenção escolhida, respondendo a uma meta do EPT inviável. A metodologia utiliza uma abordagem prática de passo a passo, com um claro ênfase na hierarquia de cada etapa, resultando em um plano de acção direccionado realista e exequível. Com esta metodologia, os constrangimentos ao progresso mais rápido do alvo seleccionado são identificados bem como as soluções para superar essas limitações. Uma vez seleccionadas e priorizados as soluções, elas serão divididas num conjunto de actividades com parceiros identificados para a sua implementação.

A aceleração exige uma responsabilidade e uma acção colectiva, uma apropriação e liderança nacional eficazes, a existência de planos de acção (como parte dos planos existentes), políticas eficazes para apoiar a implementação e dirigir a reorientação do investimento, monitoria e avaliação, o envolvimento sistemático da sociedade civil e da comunidade, um papel activo do sector privado para parcerias mais eficazes, a boa governação a coordenação e a capacidade institucional e de recursos a nível nacional adequados.

5. ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE ACELERAÇÃO

Sete etapas⁵ guiam as acções que ajudarão a acelerar os progressos para os objectivos da EPT inatingíveis a nível do país ou a nível local, incluindo se necessário, dentro de grupos populacionais específicos.

Figura 3: Etapas para a Aceleração da EPT



⁵ Adaptação da abordagem analítica do Quadro de aceleração dos ODM

Etapa 1: Seleção dos objectivos da EPT

O processo começa pela identificação dos Objectivos da EPT que o país deseja abordar, considerando a situação e a tendência dos alvos/objectivos e identificando onde é necessária o ênfase da aceleração. Os perfis EPT dos países podem ser usados como base para identificar as prioridades comuns. As metas e objectivos devem ser SMART, ou seja, eles devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalmente possíveis. Para ser realista, o *Salto Decisivo* deve restringir-se a um ou no máximo dois objectivos da EPT.

Etapa 2: Identificação e hierarquização das intervenções

Uma vez que os objetivos seleccionados, deve-se identificar e determinar a ordem de prioridades de intervenções comprovadas, assim como políticas e necessárias para avançar o progresso para o alcance dos objectivos da EPT até 2015. Os planos sectoriais e os planos de desenvolvimento podem igualmente ajudar a selecção das intervenções e, ao mesmo tempo, as intervenções e soluções aceleradas podem orientar o governo e os parceiros na revisão de planos e orçamentos.

Etapa 3: Identificar os Pontos de Estrangulamento

A identificação e priorização dos nós de estrangulamento - que impedem a efectiva implementação em grande escala - destas intervenções prioritárias é o próximo passo. Para isso pode ser útil classificar os nós de estrangulamento nas seguintes categorias para facilitar a sua análise: a) políticas e planeamento, b) orçamento e financiamento, c) prestação de serviços (oferta), e d) Utilização dos Serviços (demanda), bem como examinar os desafios transversais que impedem uma implementação de sucesso das intervenções. A existência de dados desagregados por género, à área geográfica e assim como de escalão social em termos de poder de compra, bem como dados sobre crianças fora do sistema de educação e sobre grupos e crianças vulneráveis ou adultos excluídos podem ser úteis na avaliação dos desafios, a fim de identificar áreas carentes ou populações marginalizadas. No processo de identificação dos desafios para alcançar os objectivos/metapas, é importante determinar onde persistem as maiores disparidades e quais são as barreiras para a sua redução.

Tabela 1: Categorias e exemplos de sub categorias para análise de pontos de constrangimento

Políticas e planificação	Orçamentação e Financiamento	Prestação de serviços: oferta	Utilização dos serviços: procura	Questões Transversais
As estratégias políticas e planos de educação são adequados? Há dados desagregados para direccionar as intervenções?	Existe alocação de recursos suficientes? Os recursos para as intervenções atingem de forma equitativa todas as populações?	Há recursos humanos qualificados suficientes para implementar intervenções, incluindo a níveis descentralizados?	Como é percebido o valor das intervenções? As comunidades estão conscientes e capacitadas para as utiliza? Elas são implicadas na tomada de decisões estratégicas?	Bloqueios transversais que afectam vários sectores e exigem uma resposta integrada (ex: engajamento e advocacia, coordenação e alinhamento, responsabilidade e transparência, etc)
Qual é o quadro legal e leis (incluindo fora o sector da educação) que têm um impacto sobre as intervenções?	Os recursos são utilizados de maneira eficiente? Existe um quadro plurianual para as despesas?	As infraestruturas, equipamentos e materiais são adequados?	As necessidades especiais e idiomas locais são tidas em consideração?	
Quais são as necessidades em termos de capacidade institucional para implementar as intervenções?	Mobilização de recursos: até que ponto existem lacunas de financiamento?	Existe uma boa governação e um sistema de monitoria estabelecido?	Os serviços são acessíveis para todos? Custos versus oportunidade?	

Uma vez identificados os nós de estrangulamento para cada intervenção identificada, estes podem ser priorizados com base em determinados critérios. Aqui importa saber qual é a importância desse nó de estrangulamento. Por outras palavras qual:

- ✓ o seu impacto potencial para alcançar o objetivo / meta,
- ✓ a velocidade com a qual esse nó pode ser removido
- ✓ a disponibilidade de soluções viáveis para a sua remoção.

Etapa 4: Determinação das soluções testadas e viáveis para eliminar os pontos de estrangulamento

Para uma determinação e priorização sistemática de soluções para a aceleração de curto prazo para eliminar/reduzir cada nó de estrangulamento, é importante ter em consideração o impacto e a viabilidade da solução para a remoção do nó de estrangulamento tais como: a abrangência da solução eo espaço temporal necessário para a realizar, a sua sustentabilidade, os desafios de governação, as capacidades disponíveis a nível nacional, a acessibilidade ao know-how técnico interno ou externo e a disponibilidade de financiamento.

Tabela 2: Critérios para Identificar as Soluções de Aceleração

Impacto	Viabilidade	
Abrangência <i>Qual é a magnitude/amplitude da solução? Qual o impacto em relação a questão de equidade dessa solução?</i>	Governança <i>Quais são as regras em termos de leis, de transparência e de mecanismos de implementação ?</i>	Evidência <i>A solução proposta foi de facto evidente para o país ou em qualquer lugar</i>
Espaço temporal <i>Quanto tempo vai demorar para a concepção, implementação e realização da solução?</i>	Capacidade <i>Existe adequada capacidade no seio do governo e dos parceiros para planificar, implementar e monitorar as soluções ?</i>	Eficiência <i>A solução faz sentido em termos de custos /efeito: os recursos estão proporcionados aos resultados esperados?</i>
Sustentabilidade <i>Será que o governo (s) e parceiros serão capazes de manter a solução a médio e longo prazo? Será que vai ajudar a viabilizar uma melhoria sistémica?</i>	Disponibilidade de financiamento <i>Existem fundos disponíveis para cobrir os custos da solução? Quais são as outras fontes potenciais de financiamento ?</i>	Relevância <i>A solução é suficientemente relevante e capaz de remover os nós de estrangulamento?</i>
Efeitos adversos <i>Qual poderá ser a magnitude do impacto negativo dentro ou fora do sector?</i>	Outros factores <i>Que factores adicionais poderiam interferir na implementação das soluções ?</i>	Apoio político <i>O apoio político é suficiente para a solução proposta?</i>

Além de um grande impacto e de alta viabilidade, a coordenação entre os vários actores assim como forte apoio político são elementos-chave. A expansão de soluções de aceleração locais, viáveis e assentes em parcerias múltiplas, deve-se partir de soluções, equitativas, relevantes, comprovadas, de impacto rápido e de baixo custo para remover os nós de estrangulamento e em simultâneo desenvolver resultados duradouros.

Manter os progressos feitos na educação e expandir as experiências positivas comprovadas, requer uma análise crítica do que tem funcionado bem ao longo dos últimos 12 anos, o que é possível de ser replicado, e onde e quem apoiar. Colaborações Sul-Sul, com base em lições aprendidas e experiências de outros países e regiões com contextos semelhantes, bem como a troca de experiências de soluções testadas, pode ajudar a identificar soluções viáveis e reduzir dessa forma o desperdício de tempo e de recursos e a certeza da escolha de soluções com um real impacto positivo.

Etapa 5: Elaboração de um Plano de Aceleração

A planificação da implementação das soluções seleccionadas é um passo fundamental. Um plano de aceleração a nível de um país deverá reflectir as intervenções identificadas, os maiores

constrangimentos para essas intervenções, as soluções propostas, e as partes responsáveis pela sua aplicação em zonas geográficas prioritárias ou grupos populacionais, incluindo um plano de recursos para a implementação. O plano estabelece de uma maneira sistemática os nós de estrangulamento e as soluções de alto impacto, acções concretas, com papéis definidos para todos os parceiros e partes interessadas. As intervenções identificadas são então formuladas como metas seguindo o princípio da Gestão Baseada nos Resultados (GBR)

Os **impactos** podem ser positivos ou negativos, directos ou indirectos, de longa duração, ter ou não ter efeitos determinados decorrentes da intervenção. As Metas tem efeitos de curto e médio prazo, e decorrem dos resultados da intervenção. **Descrevem as mudanças operadas nas condições de desenvolvimento entre a obtenção dos resultados e o impacto alcançado,**

Resultados são produtos ou serviços específicos, que resultam da implementação de uma intervenção de desenvolvimento. Estão relacionados com a realização das actividades e são resultado de intervenções com um alto grau de influência. **Inputs** são recursos financeiros, humanos e materiais e são usados para a implementação da intervenção.

Tabela 3: Exemplos de resultados e produtos

QUADRO LOGICO		GESTÃO BASEADA NOS RESULTADOS	
Termo	Termo	Definição	Exemplo
Meta	Impacto	Resultado de longo prazo ou efeito de várias intervenções	Reduzir a Iliteracia para 50% até 2015
Objectivo	Resultado	Resultado de curto ou médio prazo de diferentes produtos	Proporção de fundos alocados aos programas de Literacia e Educação de Adultos aumentará 3% em 2014
Objectivo específico	Produtos	Produtos ou serviços	Aprovação pelo Parlamento de um aumento da dotação financeira para programas de Alfabetização e Educação de Adultos
Actividades	Actividades	Um conjunto de acções que combinadas permitem que se chegue a certos resultados.	Produção e distribuição de panfletos entre os parlamentares sobre a situação da EPT no país Organização de um seminário de formação sobre a situação da educação do país envolvendo os parlamentares e o sector da educação
	Input	Recursos necessários	Recursos Humanos: Reunião liderada por um alto quadro do sector da Educação Recursos financeiros: para a produção de brochuras Recursos técnicos para a elaboração dos conteúdos das brochuras

Uma vez identificadas as intervenções, priorizadas determinadas soluções em função dos nós de estrangulamento, esse conjunto é transferido para o Plano de Aceleração na forma de resultados, produtos e actividades, (se o plano é formatado de acordo com os princípios de Gestão Baseada nos Resultados). Para uma melhor compreensão da terminologia GBR, veja a Figura 4 abaixo.

Figura 4: Entendendo a linguagem GBR: a história do processo da sopa

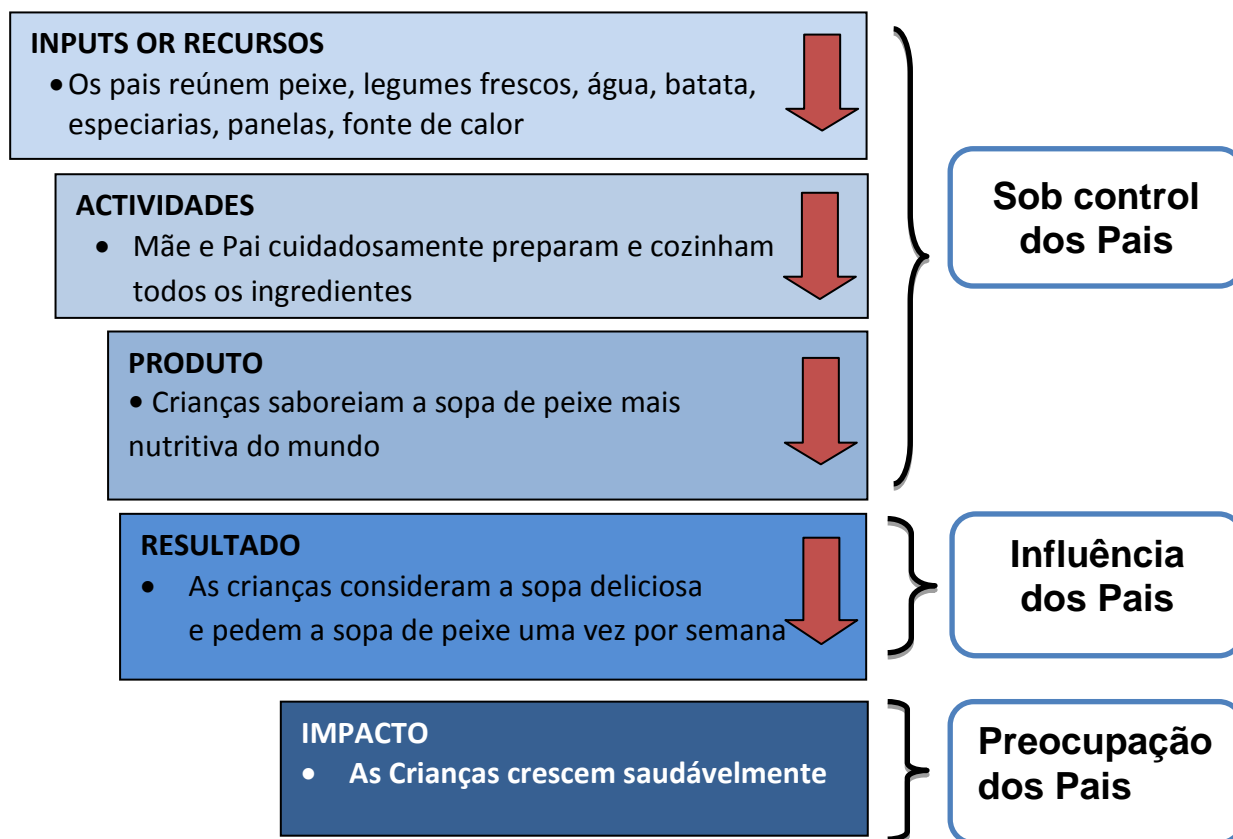
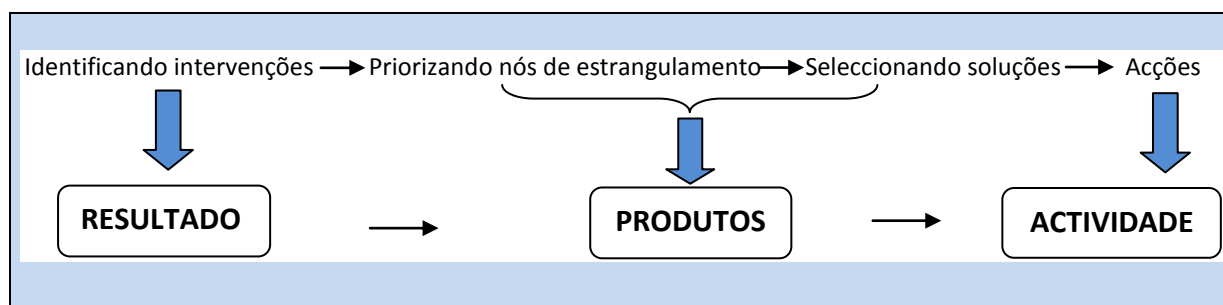


Figura 5: Traduzindo intervenções, soluções e ações em resultados, produtos e atividades

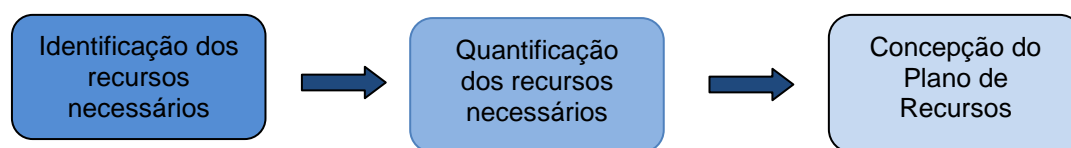


O papel dos **actores principais** inclui implementar as acordadas "Soluções de Aceleração" e / ou mobilizar conjuntamente os recursos necessários. Para uma adequada identificação dos actores principais, por favor consulte o Módulo II sobre Advocacia

Qualquer plano precisa de pessoal e meios para ser realizado. Um **Plano de Recursos** resume o nível de recursos necessários para implementar um programa ou intervenção. Ele identifica o pessoal necessário de apoio, conhecimentos técnicos, meios tecnológicos requeridos, as necessidades financeiras, institucionais e materiais e equipamentos. Ele avalia as lacunas, inclui-os no orçamento e incorpora isso no Plano. O Plano de Recursos é parte integrante de qualquer plano.

O processo de elaboração de um Plano de Recursos⁶ inicia-se com a identificação de todas as principais necessidades em matéria de recursos, seguindo-se a quantificação das necessidades identificadas e a elaboração do cronograma.

Figura 6: Planificação dos Recursos para a elaboração do processo



Durante a primeira etapa é-se elaborada uma lista detalhada de todos os recursos necessários para implementar o Plano de Aceleração

Após a identificação dos recursos necessários, o passo seguinte é a quantificação das necessidades, as quais são especificadas em termos da sua natureza, volume e o período que em que serão necessários. Todos esses elementos contribuem para a elaboração do cronograma de recursos, onde o prazo e a duração são especificados.

A elaboração de um Plano de Recursos pode ser feita usando uma tabela Excel simples conforme abaixo se descreve. A elaboração do Plano de Recursos é uma ferramenta que facilita a orçamentação, bem como a planificação dos recursos humanos.

Tabela 4: Elementos do Plano de Recursos

Tipos de recursos	Papel ou item	Valor (Número/Quantidade)	Responsabilidade ou finalidade	Competências ou Especificações	Duração	Disponibilidade
Humanos	Fazer uma lista de cada perfil do pessoal / papel necessário para cada actividade	Número necessário de pessoas para cada papel	Indicar as responsabilidades requeridas para cada papel	Indicar as competências requeridas para o desempenho de cada papel	Precisar a duração/tempo em que se precisará do recurso (dias/semanas ou meses)	Precisar se o recurso está disponível na organização
Técnicos	Fazer a lista de cada tipo de apoio técnico necessário para cada actividade	Número necessário de especialistas	Indicar o seu papel e responsabilidades	Indicar as competências necessárias	Precisar a duração necessária	Precisar se o recurso está disponível na organização
Tecnológicos	Fazer a lista de cada item tecnológico necessário por actividade	Número e quantidades necessárias	Objectivo do item tecnológico		Precisar a duração necessária	Precisar se o recurso está disponível na organização
Material	Fazer a lista de cada item material necessário por actividade	Quantificar o material necessário para cada item	Descrever o objectivo de cada item		Precisar a duração necessária	Precisar se o recurso está disponível na organização
Equipamento	Fazer a lista dos equipamentos necessários por actividade	Fazer a lista das quantidades necessárias	Descrever o objectivo de cada item	Descrever as especificações de cada item	Precisar a duração necessária	Precisar se o recurso está disponível na organização

⁶ http://www.sqa.org.uk/e-learning/ProjMan02CD/page_06.htm#CreateResoucesPlan

Organizacional	Fazer a lista dos apoios institucionais necessários por actividade		Indicar o papel de cada organização identificada por actividade	Descrever as responsabilidades específicas de cada uma	Precisar a duração necessária	Precisar se o recurso está disponível na organização
Financeiros	Fazer a lista dos recursos financeiros necessários por actividade	Especificar as quantidades necessárias	Identificar o objectivo de cada necessidade financeira por actividade		Precisar a duração necessária (dias, semanas e meses)	Precisar se o recurso está disponível na organização

Etapa 6: Elaboração de um Plano de Monitoria e Avaliação⁷

O **monitoria** é uma colecta e análise sistemática de informações que visa melhorar a eficácia e eficiência de um programa à medida que o trabalho progride. A monitoria permite comparar os resultados que se vão alcançando em função das metas estabelecidas e dos indicadores do Plano de Acção, ponderando também a adequação dos recursos previstos e a capacidade disponível e ainda avaliar se as actividades desenvolvidas estão alinhadas com os planos. A **avaliação** verifica se os resultados obtidos se encontram alinhados com os previstos. A avaliação pode ser feita durante a implementação ou no fim de um programa. Durante a implementação, as chamadas funções de **avaliação formativa** funcionam como uma ferramenta de remediação permitindo ajustes de médio prazo para os planos. A **avaliação sumativa**, realizada no final do programa, serve para extrair lições de um processo concluído.

Tabela 5: Monitoria verso Avaliação

Monitoria	Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece indicadores de eficiência, eficácia e impacto; • Define sistemas para recolher informações relativas a esses indicadores; • Recolhe e regista as informações. • Analisa a informação; • Utiliza as informações para informar a gestão do dia-a-dia. • Permite o ajuste de planos, estratégias e acções durante a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica o que a intervenção pretendia alcançar: que diferença queria fazer? Qual o impacto que se quer obter? • Avalia o seu progresso relativamente ao que se queria alcançar, as suas metas de impacto. • Olha para a estratégia do projecto ou organização. Será que ela tem uma estratégia? É eficaz a sequência da sua estratégia? Será que a estratégia funciona? Se não, por que não? • Olha para como ela funcionava. Houve uma utilização eficiente dos recursos? Quais foram os custos da opção que se escolheu trabalhar? A que ponto é sustentável a maneira como a intervenção funciona? Quais são as implicações para os vários intervenientes da forma como o programa funciona?

O Monitoria e avaliação examinam a eficiência, eficácia e impacto da intervenção.

A Eficiência olha para adequação do uso de recursos (dinheiro, pessoal, tempo, equipamento), verso os resultados alcançados. Isto é particularmente importante para avaliar a viabilidade de expansão das intervenções.

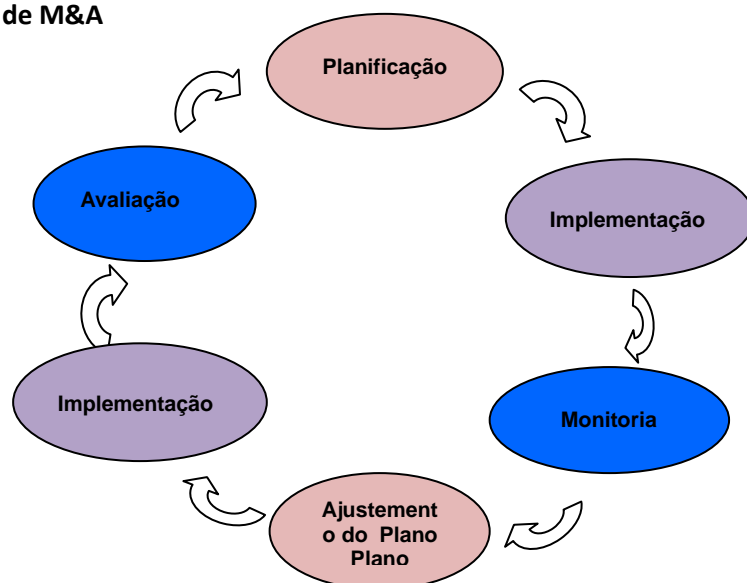
A eficácia refere-se à taxa de realização dos resultados previstos, medindo, por conseguinte, o sucesso da intervenção.

O Impacto olha para a adequação das estratégias escolhidas e é crucial para as decisões de avançar⁸.

⁷ O Plano de Monitoria e Avaliação é uma parte integrante de qualquer processo de planeamento, bem como um plano em si. Por razões de sequência lógica é tratado após o Plano para a Aceleração mas deve também ser elaborado em todos os outros processos de planeamento (Plano de Advocacia, o Plano de Mobilização de Recursos e Plano de Comunicação) no Quadro de Aceleração que se trata este documento.

A Monitoria e a avaliação são parte integrante da gestão de um programa. Elas são os elementos que compõem um Plano flexível e permitem a adaptação para que se possam obter melhores resultados.

Figura 7: O processo de M&A



Os indicadores são o peças-chave de um Plano de M&A, pois fornecem os elementos para a medição do progresso da actividade. Eles são os sinais mensuráveis e tangíveis de que algo foi feito ou alcançado. Eles podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa: dados quantitativos reflectem números absolutos ou percentuais, enquanto os dados qualitativos reflectem as opiniões, experiências de pessoas, etc.⁹.

Os indicadores devem ser formulados segundo o princípio SMART¹⁰. **Metas** (ou **referência**) referem-se o que se pretende alcançar com um programa. Elas estão directamente ligadas com os indicadores e também pode ser qualitativas ou quantitativas. Para que seja possível estabelecer metas, é preciso saber onde se está no momento de partida da intervenção: o **Estudo de Base**. O estudo de base e os indicadores podem ser recolhidos a partir de fontes de dados primários ou secundários. Os dados primários vêm directamente dos próprios sistemas de informação, enquanto os dados secundários são extraídos de outras instituições ou fontes. A recolha de dados é muitas vezes um exercício intenso e caro, recomenda-se a utilização de sistemas de informação de dados existentes. Às vezes, por falta de indicadores adequados, a pessoa escolhe usar indicadores aproximados que não podem medir com precisão o impacto da intervenção, mas dão uma ideia bastante precisa da mudança.

Os **meios de verificação** são um elemento importante de um Plano de M&A. São as fontes de informação. Os relatórios, actas, registos de participação, as demonstrações financeiras são frequentemente utilizados, pois eles são de qualquer forma, parte do trabalho do dia a dia. Mas, às vezes, se a informação não estiver disponível, pode tornar-se necessária a criação de um sistema de colecta de dados. A fim de reduzir os custos e esforços aconselha-se a utilizar modalidades simples que podem ser incorporadas no curso natural da implementação.

⁸ Para mais informações ver as directivas de Civicus:

<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

⁹ Embora por vezes, pareça ser uma preferência a utilização de dados quantitativos, os dados qualitativos são fundamentais para qualificar a natureza dos dados. Assim, as taxas de abandono indicam os que não permanecem na escola, mas ela não diz nada sobre os motivos

¹⁰ SMART: específicos, mensuráveis, atingíveis, realista e temporais

Exemplos de fontes de dados

- Estudos de caso
- Observação registada
- Jornais
- Registro e análise de eventos significativos (chamado de "análise de eventos críticos")
- Questionários Estruturados
- Entrevistas individuais
- Grupos de discussão
- Inquéritos por amostragem
- Revista sistemática de dados estatísticos relevantes

Análise de risco¹¹ constitui um outro elemento do Plano de Monitoria e Avaliação. A análise de risco é uma forma de identificar e avaliar os factores que podem comprometer o sucesso de uma intervenção. Ela examina os riscos enfrentados pelo programa e orienta as decisões sobre se se deve ou não ir para a frente para mitigar este risco. Três etapas são geralmente recomendadas:

1. Identificação das ameaças
2. Avaliação do impacto possível ou das consequências
3. Identificação de medidas de atenuação ou de remediação

Exemplos de tipos de riscos

Estrutural :	alta mobilidade do pessoal, falta de pessoal, salas de aula lotadas, falta de ensino e aprendizagem livros, baixa dotação orçamentária educação
Humanos :	doença, morte ou outra perda de uma pessoa chave
Operacionais:	interrupção do abastecimento e operações, a perda de acesso a bens essenciais, transferências
Credibilidade :	perda da confiança pública ou do doador
Processuais:	falhas de prestação de contas, sistemas e controles internos, ou fraude
Projeto :	as tarEPTs chave demoram muito tempo, ou estão a enfrentar problemas no que respeita à qualidade do produto ou serviço
Financeiros :	chegada tardia de fundos, alterações das taxas de juro, ou não disponibilidade de financiamento
Técnicos :	falha técnica
Naturais :	desastres naturais
Políticos :	mudanças no imposto, a opinião, o governo, a política governamental, pública ou influências estrangeiras

A elaboração do Plano de M&A segue-se imediatamente à elaboração do Plano de Acção ou Plano de Trabalho. Recomenda-se que se trabalhe com especialista em M&A, pois têm as competências para guiar o processo.

¹¹ Fonte: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm

Tabela 6: Elementos de Monitoria e Avaliação

Produtos esperados	Indicadores (incluindo referências e metas)	Meios de Verificação	Métodos de recolha	Responsabilidades	Riscos e Hipóteses
Quais são os produtos de intervenção ou resultados	Como medir os resultados?	Quais são as fontes de informação ?	Como obter a informação ?	Quem fornecerá tal informação	Quais são os desafios previstos que podem comprometer o alcance dos resultados?

Etapa 7: Definição dos mecanismos institucionais e de implementação

A etapa subsequente é a elaboração do Quadro Institucional e modalidades de implementação: qual serão as estruturas e mecanismos postos em prática para coordenar, supervisionar, implementar e monitorar o Plano de Aceleração. Recomenda-se a utilização, tanto quanto possível, de estruturas existentes, pois novas estruturas de pessoal são caras. No entanto, é importante procurar alocar tempo e recursos às funções importantes de coordenação e supervisão, que são essenciais para permitir um progresso no pouco tempo disponível. A maioria das informações sobre as instituições e efectivos deveriam já ter sido apresentadas na fase da elaboração do Plano de Recursos. Para mais orientações sobre como fazê-lo, consulte o Módulo 5: Desenvolver os Mecanismos Institucionais e de Implementação.

II. Plano de Advocacia e Mobilização

1. INTRODUÇÃO

O objectivo deste módulo é fornecer orientações aos países sobre como as campanhas nacionais de advocacia¹² devem ser iniciadas para garantir o "Salto Decisivo" para a EPT até 2015, com um apoio amplo de toda a sociedade. Um dos principais desafios que têm contribuído para o lento progresso em matéria da EPT é a fraqueza da advocacia, destinada a gerar suficiente vontade política para garantir a participação activa das partes interessadas e as dotações financeiras adequadas e equilibradas do orçamento nacional para permitir o avanço dos objectivos da EPT. Os actores principais da educação reconhecem (especialmente durante o Encontro Mundial sobre Educação para Todos em 2012 e em outros fóruns) que a intensificação da advocacia é essencial para mobilizar a vontade política e os recursos para aceleração dos objectivos da EPT.

Porquê um Plano de Advocacia?

Embora não seja muito diferente de outros processos de planeamento, é importante fazer um planeamento antecipado e completo para a advocacia, que envolve:

- Levar as pessoas, organizações ou instituições que têm o poder a realizar grandes mudanças que podiam não fazer parte de seus interesses a curto prazo
- Trabalhar sobre a opinião pública
- Lidar com os maiores oponentes e, portanto, assumir riscos.

O Planeamento vai ajudar a prever os obstáculos futuros, aumentar as probabilidades de sucesso e aproveitar melhor as oportunidades existentes, reduzindo o desperdício de esforços.

A fim de empreender iniciativas de advocacia de sucesso, as partes interessadas nacionais, incluindo organizações da sociedade civil, precisam estar esclarecidas sobre a definição de estratégias e etapas para a realização da advocacia.

Estas orientações devem ser lidas em conjunto com as outras componentes do Quadro de Aceleração da EPT, considerando que a advocacia e mobilização estão interligadas com as prioridades escolhidas para o Plano de Aceleração da EPT, o Plano de Mobilização de Recursos e de Parceria, o Plano de Comunicação, e os Mecanismos institucionais e de implementação.

2. OBJECTIVOS E RESULTADOS

Objectivo global

Proporcionar aos participantes conhecimentos e habilidades em matéria de advocacia para ajudar os países a implementar com sucesso a advocacia da iniciativa "O Salto Decisivo" a nível dos países.

Objectivos Específicos

- Ter uma compreensão comum sobre o conceito de advocacia.

¹² Links, referências e fontes:

Um utensílio para o financiamento da educação, 2009

<http://www.baruch.cuny.edu/spa/researchcenters/nonprofitstrategy/documents/EducationFinance-Full.pdf>

<http://www.actionaid.org/publications/toolkit-education-financing>

<http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=12212>

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/campaigning/about-campaigning-and-lobbying/whatis/whatis>

<http://www2.dwaf.gov.za/dwaf/cmsdocs/Elsa/Docs/PFM/PFM%20Guideline8.pdf>

<http://www.who.int/hiv/topics/vct/toolkit/components/policy/introduction/en/index.html>

http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1206.aspx

- Elucidar sobre os principais passos para a elaboração dos planos de advocacia
- Permitir uma compreensão da mobilização e da participação dos actores
- Orientar os participantes sobre como conceber os planos nacionais de advocacia e mobilização colectiva a favor do Quadro de Aceleração da EPT, baseando-se na situação dos países.

Resultados Esperados

Prevê-se com este guia os seguintes resultados:

- Que os representantes dos países e parceiros adquiram conhecimentos e habilidades para se envolverem na advocacia e mobilização nacional para permitir o reforço do processo de aceleração da EPT ;
- Que os participantes elaborem planos de advocacia que reúnam o apoio nacional para o Quadro de Aceleração da EPT nos países seleccionados ;
- Que a mobilização dos vários actores aumente, incluindo as comunidades, recursos e parcerias a favor da aceleração da EPT a nível do país;
- Que os Planos de aAdvocacia nos países conduzam a uma melhoria da situação da EPT.

3. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Os princípios fundamentais que devem sustentar as iniciativas de advocacia para o processo de aceleração da EPT ao nível do país devem ser os seguintes:

- ◆ Adoptar abordagens participativas durante os processos de planeamento, implementação e monitoria, tanto para as partes interessadas internas como as externas, incluindo os beneficiários
- ◆ Manter o foco: estabelecer objectivos específicos, concentrar a energia e recursos e realizar pesquisas e análises para determinar as prioridades
- ◆ Clareza: ter objectivos e estratégias claras
- ◆ Credibilidade: fundamentar as mensagens em informações confiáveis provenientes de uma fonte credível
- ◆ Relevância: ter uma ligação com as pessoas que precisam ser envolvidos ou orientadas; propôr soluções claras ou alternativas para os problemas a serem resolvidos
- ◆ Escolha do momento: encontrar o melhor momento ou oportunidade para lançar qualquer acção
- ◆ Compromisso: manter as pessoas envolvidas na campanha em alerta permanente até o final,
- ◆ Suscitar a vontade política, a transparência e prestação de contas
- ◆ Gerir e monitorar os resultados

4. DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DA ADVOCACIA

O termo **Advocacia** vem do latim, *ad+vocare* que significa *para/pelo em nome de + falar e fazer ouvir a sua voz*. Na aplicação da vida real, a advocacia é um processo no qual um grupo de instituições ou redes buscam criar uma mudança positiva, influenciando os processos, estratégias, leis e decisões em favor de um determinado grupo ou entidade. O objectivo da advocacia é o de promover mudanças e progressos.

Exemplos de alvos de intervenções de advocacia

- Influenciar o governo a aumentar os recursos para a educação
- Influenciar os legisladores a legislar o ensino obrigatório
- Garantir uma distribuição equitativa dos recursos, incluindo de professores e materiais de ensino e aprendizagem para as escolas, sobretudo das zonas rurais
- Influenciar os decisores políticos para elaborarem uma estratégia nacional para alfabetização de adultos
- Influenciar os líderes tradicionais para advogar contra práticas culturais com impacto negativo na educação de meninos e meninas
- Influenciar os pais e as comunidades a acabar com as práticas discriminatórias contra crianças com deficiência
- Influenciar o governo a priorizar a educação no desenvolvimento nacional
- Influenciar o Ministério da Educação para recrutar mais professores ou aumentar os salários dos professores

Há dois fenómenos especiais que estão relacionados com advocacia (e às vezes são usados como sinónimos): fazer **lobbies** e **campanhas**. Ambos podem realmente ser vistos como duas formas diferentes de fazer a advocacia.

O **lobby** é o acto de tentar influenciar as decisões tomadas por autoridades do governo, na maioria das vezes os legisladores ou membros de agências reguladoras ou de negócios para apoiar uma actividade. O lobby pode ser feito por diversos tipos de pessoas ou grupos organizados, sobretudo pessoas individuais, sector privado, empresas, deputados ou funcionários do governo ou por grupos de advocacia (grupos de interesse).

Campanha referem-se a acções organizadas em torno de um tema específico que procuram trazer mudanças na política e no comportamento de instituições e / ou grupos públicos específicos. Ela inclui geralmente a mobilização de forças por parte de organizações e indivíduos para influenciar os outros, a fim de efectuar uma mudança social, económica, ambiental ou política identificada e desejada¹³. **Os métodos de campanha** podem ser internas ou externas. **As campanhas internas** referem-se a abordagens visando canais estabelecidos (de lobby, reuniões públicas, consultas). **As campanhas externas** referem-se a pressão exercida através dos canais mais públicos (manifestações, marchas, protestos, acções directas). Também podem incluir táticas de pressão pública informalmente estabelecidas, tais como escrever cartas e petições.

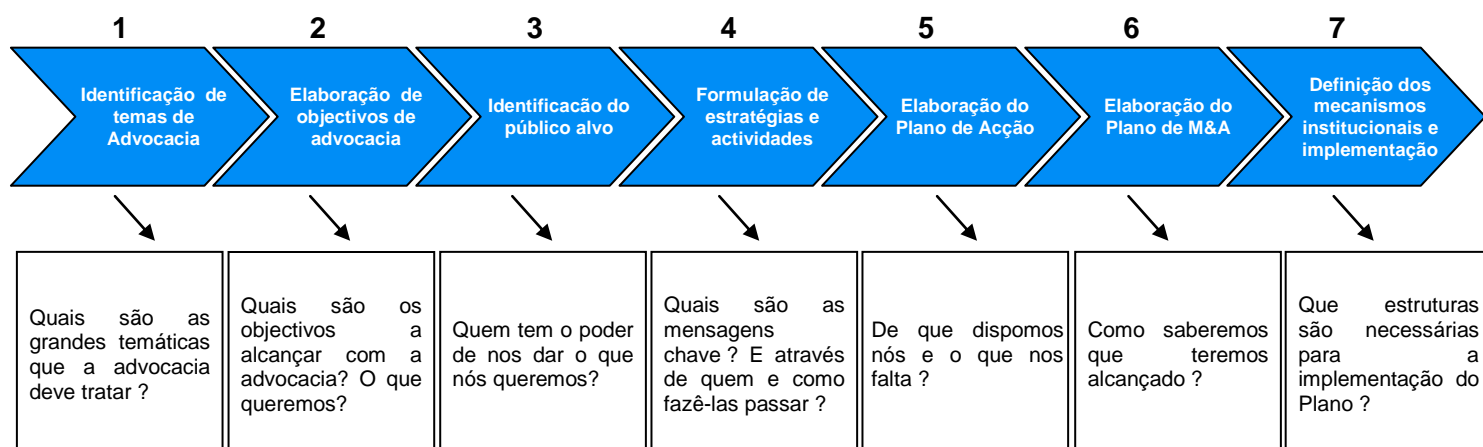
A advocacia pode ser feita por qualquer uma das partes interessadas, incluindo o governo, a sociedade civil, as comunidades, os partidos políticos, entre outros.

5. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE ADVOCACIA

O Plano de advocacia deverá ser elaborado paralelo ou após a preparação do Plano de Aceleração. Como em outros exercícios de planificação, deve ser desenvolvido, de preferência por um grupo de pessoas, e deve envolver especialistas em advocacia. As Organizações da Sociedade Civil têm geralmente mais experiência nesta área e podem ser um bom recurso para se desenvolver um bom plano.

¹³ The Good Campaigns Guide for the Voluntary Sector (NCVO, 2005)

Figura 8: Etapas para conceber um Plano de Advocacia e de Mobilização



Etapa 1: Identificação das temáticas da Advocacia:

Os temas alvos da advocacia estão estreitamente ligados aos objectivos seleccionados da EPT e as acções chave de aceleração.

Etapa 2: Elaboração de Metas e Objectivos Advocacia (efeitos e resultados) :

O objectivo final ou impacto da advocacia é a mudança a longo prazo que queremos que aconteça a partir das nossas acções e dos outros. Os objectivos específicos ou directos são mudanças a curto e médio prazo que surgem das nossas acções de advocacia e que vão contribuir para o resultado ou meta por nós estabelecida.

Exemplos de Objectivos Finais (impacto):

1. O governo aloca e gasta pelo menos 20% do orçamento nacional para a educação até 2013
2. As barreiras para recrutamento de professores são removidas até 2013 para que a proporção professor aluno seja cumprido até 2015

Exemplos de objectivos específicos (efeitos):

1. Pelo menos 50% dos membros do Parlamento concordaram em apoiar um aumento no orçamento da educação
2. Até 2013, o projecto de lei do Ministério da Educação sobre os critérios de recrutamento de professores é aprovado.

Etapa 3 : Identificar o público-alvo e as partes interessadas de advocacia:

O público-alvo para os esforços de advocacia são grupos, indivíduos, aliados ou oponentes¹⁴, que se deseja influenciar. Aliados são pessoas que são a favor da advocacia e têm o poder de dar apoio social, económico, técnico e/ou financeiro. Grupos alvos e aliados são identificados após o mapeamento e análise dos actores. Conhecendo antecipadamente o público-alvo ajuda na escolha das mensagens e meios mais adequadas para os objectivos da advocacia. Outra distinção que é útil para a identificação dos actores é a distinção os grupos ou indivíduos que se pretende que apoiem a mudança: **os alvos de mudança** e os que podem ajudar a difundir as mensagens (aliados, **agentes de mudança**). Para identificar as partes interessadas, pode-se tomar os seguintes passos:

¹⁴ Além dos aliados, também é importante identificar os oponentes para melhor se preparar para uma possível resistência ou, na melhores circunstâncias, obter apoio para a causa. Isto é particularmente importante em casos em que os oponentes são uma ameaça potencial para a realização dos objetivos.

Tabela 7: Etapas para identificar as audiências estratégicas (advocacia junto das partes interessadas)

Etapa 1 Identificar as partes interessadas	Etapa 2 Seleccionar as partes interessadas prioritárias	Etapa 3 Compreender as partes interessadas seleccionadas
Identificar os grupos-alvo, aliados, adversários, considerando todos os indivíduos e organizações envolvidas ou que possam ter interesse para o sucesso (ou não) no <i>Salto Decisivo</i> ; aqueles que têm poder, influência ou são afectados por ela. Indicar quem deve ser alvo da advocacia e quem pode ajudar a fazer a advocacia	Neste sentido, fazer uma análise de sua possível participação no <i>Salto Decisivo</i> bem como do poder que eles têm para influenciar. Utilize a grelha de análise Poder/Interesse para essa finalidade. As partes interessadas seleccionadas são os alvos de advocacia.	Isso significa saber como eles provavelmente irão reagir à iniciativa e entender a melhor maneira de os envolver e se comunicar com eles (ver tabela II.2)

Uma vez que os públicos ou partes interessadas são identificados devem ser classificados por ordem de importância e relevância para os objectivos de advocacia a fim de evitar a dispersão de esforços. Uma maneira de o fazer é aplicar a **grelha de análise do poder e do interesse** :

Figura 9: Grelha do Poder/Interesse para identificar as prioridades dos vários actores

Alto	Manter Satisfeito	Gerir estreitamente
Poder	Acompanhar (esforço mínimo)	Manter informado
Baixo	Baixo	Interesse Alto

- As pessoas com grande poder e mais interessadas são aqueles com as quais devemos nos empenhar totalmente e onde os maiores esforços devem ser concentrados.
- As pessoas com grande poder menos interessadas devem ser tomadas como alvo, mas moderadamente, para evitar que se aborreçam com as mensagens.
- Bastante atenção deve ser dada a grupos que têm pouco poder mas tem um grande interesse,, pois eles podem ajudar em campanhas de advocacia.
- Os Grupos com fraco poder e que demonstrem pouco interesse devem ser seguidos globalmente, mas não se lhes deve dar uma atenção especial.

Tabela 8: Compreender as partes interessadas

Exemplos de partes interessadas relevantes para o <i>Salto Decisivo</i>	Questões determinantes para uma melhor compreensão das partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> • Ministérios da Educação • Outros Ministérios (Finanças, Plano, Saúde, Agricultura, Família, Trabalho, Emprego, Segurança Social, etc.) • Parlamento • Doadores já existentes e novos doadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os interesses financeiros / emocionais que eles têm no <i>Salto Decisivo</i>? São interesses positivos ou negativos? • O que eles actualmente pensam da EPT? A sua opinião é baseada numa boa informação fornecida por vós? • Se é pouco provável que as sua opiniões sejam positivas, como vai-se conquistá-los para apoiar o <i>Salto</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros da Educação • Organizações da Sociedade Civil • Órgãos de Comunicação • Grupos de interesse (Sindicatos dos professores, grupos de pais e encarregados de educação, grupos de alunos) • Indivíduos (inclusivamente as celebridades) • O sector privado • O público em geral 	<p><i>Decisivo?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • O que principalmente os motiva? • Quais as informações que eles querem ter? • Como é que eles querem receber esta informação? Qual é a melhor maneira de passar a mensagem para eles? • Quem influência têm as suas opiniões, tanto sobre a educação como no geral? Algumas dessas entidades influentes são importantes para as partes interessadas?
---	---

A melhor maneira de obter resposta a perguntas é falar directamente com os interessados. Isso já constitui o primeiro passo no seu compromisso com o *Salto Decisivo*.

Etapa 4: Definição das estratégias, táticas (actividades), mensagens e canais de advocacia

Estas serão as táticas, métodos ou série de actividades inter-relacionadas a serem empreendidas para atingir os objectivos específicos da advocacia. Dependendo da escolha de estratégias, o próximo passo é a escolha de **actividades, táticas ou etapas para a acção** para operacionalizar as estratégias. Em seguida, devem ser definidas as mensagens-chave e ferramentas/canais de comunicação. As **principais mensagens** são conceitos que o público-alvo precisa de se lembrar. Estas mensagens são específicas para o público e devem ser cuidadosamente seleccionadas e integradas em todo o material de advocacia e de comunicação. As mensagens devem abordar as questões identificadas e ter como objectivo provocar a alteração ou resposta desejada pelo público ou alvo da campanha.

As instrumentos e os canais são os meios pelos quais a mensagem é transmitida. É necessário decidir sobre que instrumentos usar para enviar a mensagem desejada: um prospecto, uma peça de teatro, um relatório, debates, cartazes, etc. Existem vários canais de transmitir uma mensagem, seja por e-mail, carta, petição, reunião, telefone. Também pode acontecer através de meios de comunicação como publicações (jornais, boletins, folhetos, etc.), programas de rádio e TV e medias sociais, como Facebook, Twitter e You Tube. Ver a secção sobre Plano de Comunicação para mais detalhes.

Deve haver uma inter-relação lógica entre os objectivos, estratégias e actividades. Recomenda-se que as estratégias, as mensagens e os canais sejam priorizados pela sua ordem de importância para evitar a dispersão de esforços.

Tabela 9: Etapas para a identificação das mensagens e instrumentos e canais para advocacia.

Etapa 1 Identificar as estratégias e actividades de advocacia		Etapa 2 Conceber a mensagem	Etapa 3 Definir as ferramentas/canais
Lobby	Campanha		
Identificar Quem: indivíduos ou grupos determinantes que têm a capacidade de influenciar a tomada de decisões sobre políticas, legislação e financiamento e a maneira de abordá-las.	Identificar as campanhas e actividades estratégicas e agentes de mudança mais relevantes e construir / fortalecer parcerias, alianças e redes com eles.	As principais mensagens podem ser identificadas, definindo o que queremos alcançar, quando e porquê	Significa saber como provavelmente eles irão responder a esta iniciativa e perceber a a melhor maneira de comunicar com eles e os envolver

Abaixo, alguns exemplos de estratégias de advocacia.

Exemplos de Estratégias:

- Lobbying
- Debates de Interesse Público
- Campanhas
- Mobilização da comunidade
- Utilização dos meios de comunicação
- Organização e participação em reuniões com as partes interessadas ou fóruns

Depois da selecção das estratégias mais adequadas, devem ser escolhidas as actividades de advocacia.

Actividades típicas de advocacia :

- Lançar uma campanha de evento público: nacional, regional/distrital/escola
- A formação de uma coligação, uma rede ou aliança sobre um tema específico
- Formação de um grupo de pressão ou de lobby
- Uso dos mídias - impressa, media electrónica e social, comunicados de imprensa
- Reuniões de lobby com os doadores alvo, parlamentares, representantes do governo (Ministério das Finanças, Ministério da Economia,...)
- Reuniões com partes Interessadas
- Encontros de face a face
- Reuniões comunitárias ou públicas - na escola/ao nível distrital/nível nacional
- Análises do orçamento/política e rastreio de despesas
- Revisões conjuntas do sector - revisões anuais do *Salto Decisivo*
- Comemoração de eventos/dias internacionais: Semana Mundial da EPT, em Abril, o Dia Africano da Criança, Dia do Professor, Dia dos Direitos Humanos, Dia da Alfabetização, da Mulher, Dia do Pai, Dia da Juventude, Dia do Trabalho, etc.
- Lançamento de publicações
- Emissões de debate em rádio ou televisão
- Manifestações ou marchas
- Petições, colecta de assinaturas, etc.

As Estratégias e actividades de advocacia seleccionadas devem ser formuladas em função da pressão necessária ou resistência encontrada perante a finalidade e os objectivos da advocacia. Maior resistência exigirá eventualmente medidas mais drásticas.

Etapa 5 : Elaboração de um plano de acção/de trabalho e orçamento para o Plano de Advocacia.

Essa etapa implica a elaboração de uma matriz contendo os objectivos, estratégias, metas, actividades, aliados/parceiros, recursos, orçamento, responsáveis, cronograma, os resultados esperados e indicadores de sucesso. Para o desenvolvimento do conteúdo, consultar as instruções na secção sobre o Plano de Aceleração. Em relação ao formato específico de uma matriz de plano de advocacia, ver o exemplo em anexo.

Etapa 6 : Elaboração do Plano de Monitoria e Avaliação

O plano de M&A para a advocacia segue os mesmos princípios que o plano de M&A para o Plano de Aceleração. Como indicado acima, a monitoria deve ser um processo contínuo que cria oportunidades para remover as barreiras, rever as estratégias ou redefinir prioridades das actividades planeadas e realocar recursos para garantir um maior impacto. Isto também inclui a documentação sobre boas práticas e sobre os desafios para informar as campanhas ou acções futuras.

Etapa 7 : Definição dos mecanismos institucionais e de implementação

Para ser bem-sucedida, a Advocacia precisa estar integrada na estrutura organizacional do Ministério da Educação. É essencial alocar recursos humanos e financeiros suficientes para se poder fazer a advocacia. Para mais orientações sobre como fazer isso, consulte o Módulo 5: Mecanismos institucionais e implementação.

III. Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias

1. INTRODUÇÃO

O objectivo desta secção é orientar os países para desenvolverem um plano de mobilização de recursos e parcerias que vão ajudar a mobilizar o apoio e recursos necessários para implementar o Quadro De Aceleração da EPT.

O Relatório Global de Monitoria da EPT de 2012 indica que existe actualmente **um défice de financiamento anual mundial de US \$38 bilhões** para se atingirem os objectivos do ensino básico e ensino secundário de qualidade e para se atender os mais marginalizados. Além disso, a arquitectura da ajuda ao desenvolvimento evoluiu gradualmente dos últimos anos, mostrando uma redução do financiamento global de parceiros tradicionais e uma nova redução do orçamento destinado à educação. Esta tendência negativa exige o desenvolvimento de estratégias de financiamento alternativas e diversificadas. Se um país (ou mais precisamente o Ministério de Educação) não tem os recursos internos para financiar e implementar a Aceleração da EPT, é imperioso preparar adequadamente a mobilização de recursos.

Porquê um Plano de Mobilização de recursos e de Parcerias ?

O sucesso de um plano de aceleração da EPT vai depender das formas e meios para o seu financiamento e implementação¹⁵. O Plano de mobilização de recursos e parcerias é a ferramenta que irá ajudar a orientar e gerir os esforços para identificar recursos adicionais para o *Salto Decisivo*.

Dada a actual tendência de declínio da ajuda externa, torna-se cada vez mais imperioso reduzir a dependência externa e desenvolver estratégias de reforçar alianças com parceiros que possam poair a nível nacional. Além disso, este contexto de redução dos recursos para a educação, exige uma maior eficiência e planificação da mobilização de recursos como parte integral do sistema de gestão dos Ministérios da Educação. Paradoxalmente, apesar da maioria dos países não poder confiar inteiramente apenas nos recursos internos para o financiamento da educação, poucos ministérios têm uma estratégia específica para a mobilização de recursos. Consequentemente, as intervenções priorizadas tendem a ser definidas pelos doadores, em vez de se apoiarem em escolhas estratégicas e programas definidos internamente, minando assim as prioridades nacionais.

2. OBJECTIVOS E RESULTADOS

Objectivo global

Dotar os participantes de conhecimentos e habilidades que irão ajudar os países a desenvolver e implementar um plano de mobilização de recursos eficaz para o *Salto Decisivo*.

Objectivos Específicos

- Alcançar um entendimento comum sobre o conceito de mobilização de recursos e parcerias
- Elucidar sobre os principais passos para elaborar Planos de Mobilização de Recursos e Parcerias (PMRP)
- Melhorar a compreensão sobre o caminho a seguir em termos de compromisso e motivação dos intervenientes no processo de mobilização de recursos.

¹⁵ Fontes:

<http://www.hsph.harvard.edu/ihsg/publications/pdf/No-31-1.PDF>

<http://www.cmd-kenya.org/index.php/resource-mobilization-strategy>

<http://women.telecentre.org/wp-content/uploads/Resource-Mobilisation-Guide.pdf>

http://www.idrc.ca/EN/Programs/Donor_Partnerships/Documents/Donor-Partnership-guide.pdf

- Orientar os participantes sobre como desenvolver os planos nacionais de Mobilização de Recursos e Parcerias para acelerar o quadro de EPT em função da situação e da capacidade do país.

Resultados Esperados

Com este guia esperam-se os seguintes resultados:

- Aquisição, por parte dos representantes e parceiros dos países, de conhecimentos e habilidades necessárias para se envolverem nos planos nacionais de Mobilização de Recursos e Parcerias para acelerar a EPT;
- Elaboração, por parte dos participantes, de planos de Mobilização de Recursos e Parcerias que reúnam o apoio nacional para o quadro de Aceleração da EPT nos países seleccionados;
- Aumento da mobilização de diferentes actores, recursos e parcerias para acelerar a EPT a nível nacional;
- Os PMRP vão melhorar a situação da EPT dos países.

3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Para ser eficaz, o Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias da Iniciativa de Aceleração da EPT deve estar estreitamente ligado aos Planos de Aceleração, de Advocacia e de Comunicação. Se a Iniciativa for bem gerida e transmitir as suas mensagens-chave de uma forma eficaz e contínua aos seus públicos-alvo, maior será o sucesso na mobilização de recursos, e esta, por sua vez, contribuirá para o sucesso da própria Iniciativa do *Salto Decisivo*. Assim, os quatro planos estratégicos devem ser complementares e andar de mãos dadas.

Especificamente, sete princípios devem nortear a elaboração de um Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias:

- ◆ A diversificação de doadores e parceiros é essencial para reduzir a dependência e aumentar a flexibilidade;
- ◆ Com base na vantagem comparativa institucional, a mobilização da instituição certa para o tipo certo de trabalho aumenta a eficiência de recursos e as perspectivas de sucesso;
- ◆ As estratégias devem ser práticas, eficazes e sustentáveis. Isso irá melhorar a relação custo-benefício e ganhar o apoio e a confiança dos doadores e parceiros-chave;
- ◆ Mobilizar por valores: trabalhando com parceiros e doadores que compartilham os mesmos valores. Evitar envolver-se com indivíduos ou organizações cujas práticas e valores possam colidir contra os preponentes da Iniciativa;
- ◆ Forte gestão e governação: transparência e prestação de contas dos recursos utilizados e a gestão adequada asseguraram o contínuo compromisso e a confiança de parceiros;
- ◆ Promover parcerias e alianças é essencial porque elas vão garantir um compromisso contínuo;
- ◆ Monitorar os resultados.

4. DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E DE PARCERIAS

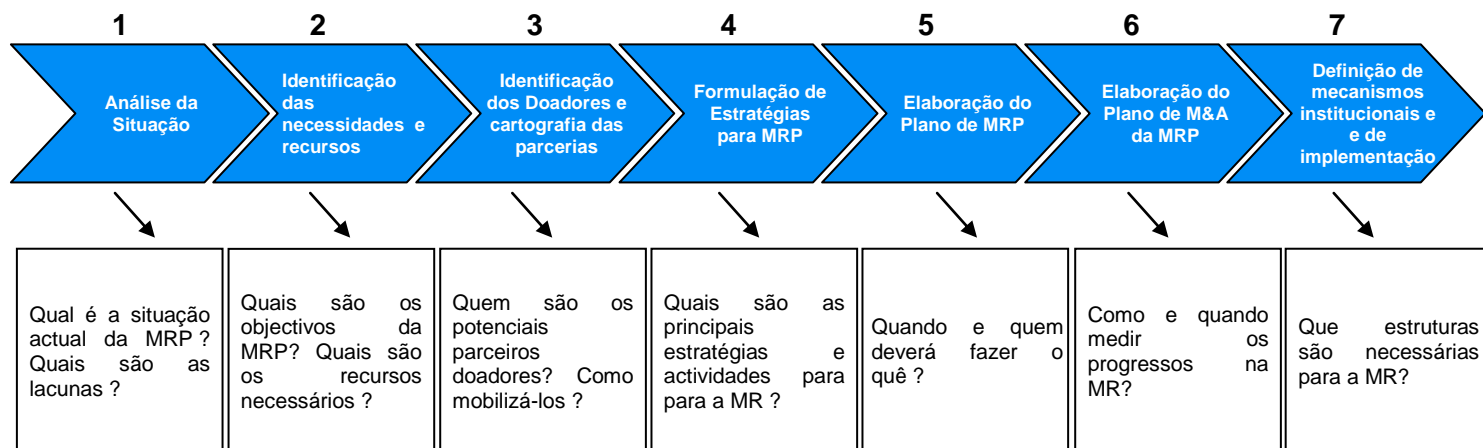
Muitas vezes o termo "mobilização de recursos" é equiparado à captação de fundos, mas a captação de fundos é apenas uma das possíveis metas e resultados dos esforços de mobilização de recursos. **Mobilização de recursos e parcerias** é um processo de gestão que inclui a compreensão das necessidades da organização ou da intervenção, a avaliação das lacunas, a identificação de indivíduos que compartilham os mesmos valores e que podem ser mobilizados para eliminar essas lacunas, e tomada de medidas necessárias para gerir essa relação. A mobilização de recursos é um processo que envolve quatro áreas-chave:

- ◆ Compreender, definir e comunicar todos os aspectos de uma determinada necessidade.
- ◆ Informar, envolver e facilitar a oferta ou compromisso.
- ◆ Mobilizar e envolver os doadores e parceiros como partes interessadas e investidores.

- ◆ Manter relações com eles na base de valores comuns.

5. ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E PARCERIAS

Figura 10: 7 Etapas para conceber o Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias



Etapa 1 : Análise da situação

Esta etapa tem como objectivo alinhar os esforços de mobilização de recursos e parcerias com o Plano de Aceleração e avaliar as condições para arrancar com a implementação do plano de mobilização de recursos. Trata-se também no contexto nacional, de ponderar as estruturas legais e fiscais, bem como o tipo de actividade de captação de recursos que pode ser bem-sucedida em cada contexto específico. Tem também o objectivo de obter uma melhor compreensão sobre a capacidade/vontade do Ministério da Educação em tomar medidas específicas para a mobilização de recursos e parcerias.

Exemplo de questões a ter em conta na análise da situação

- A situação legal no país pode permitir ou proibir certo tipo de actividades o ministério de Educação. É necessário portanto familiarizar-se com as possíveis permissões especiais necessária para as actividades de angariação de fundos
- As consequências fiscais podem afectar a forma como a organização declara as receitas e devem ser tomadas em consideração para seleccionar a actividade mais apropriada
- Os benefícios fiscais para doações de pessoas físicas ou jurídicas podem constituir um incentivo para doar
- O sucesso dos esforços de captação de recursos de outras organizações da sociedade civil (OSC) podem ser replicados. Por outro lado, trazer ideias frescas e inovadoras também pode inspirar as pessoas a contribuir
- Partir das práticas locais e das tradições culturais e religiosas pode ajudar a atrair um determinado público.

Recomenda-se a elaboração de uma análise SWOT¹⁶ (**FOFA** – Forças/Oportunidades/Fraquezas/Ameaças) para se obter uma melhor compreensão da situação:

A análise SWOT irá identificar os **factores internos** sob controle do Ministério da Educação que podem ajudar ou atrapalhar os esforços para mobilizar recursos. Eles coincidem com os pontos fortes e fracos. Os **factores externos** são aqueles que estão além do controle do Ministério da Educação e também podem apoiar ou dificultar a mobilização de recursos. Eles coincidem com as oportunidades e ameaças.

¹⁶ Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Elementos FOFA

- ◆ **Pontos fortes** - atributos/factores internos à organização que ela pode gerir ou controlar, que podem apoiar ou auxiliar na mobilização de recursos e parcerias;
- ◆ **Pontos fracos** - atributos/factores internos à organização que ela pode gerir ou controlar, e actuam como obstáculos para mobilização de recursos e parcerias;
- ◆ **Oportunidades** - condições externas que a organização não pode controlar e que podem contribuir para a mobilização de recursos e parcerias;
- ◆ **Ameaças** - condições externas fora do controle directo da organização e que podem dificultar a mobilização de recursos e parcerias.

Tabela 10: Factores internos e externos que têm um impacto sobre a mobilização dos recursos

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas e sistemas para a mobilização de recursos • A credibilidade e a confiança do público • Compromisso de Liderança • Sistemas de governação e prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades e tendências de doadores • A demanda de serviços do Ministério de Educação • As inovações tecnológicas relacionadas com a área de trabalho • Alterações legislativas e regulamentares • Prioridades concorrentes para financiamento ou apoio • Condições políticas, sociais e económicas vigentes

A tabela FOFA abaixo ajuda a analisar a situação.

Tabela 11: A grelha FOFA

INTERNA	<p>Forças</p> <p>Capacidade de mobilização de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e estrutura de mobilização de recursos • História da mobilização de recursos • Planos para a mobilização de recursos • Métodos de mobilização de recursos • Fontes de financiamento passado e actual • Prioridade para a mobilização de recursos (alto) • Compromisso de líderes da organização em termos de mobilização de recursos 	<p>Oportunidades</p> <p>Oportunidades para a mobilização de recursos num futuro próximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências da ajuda externa • Situação Política • Situação económica • O alto interesse do público na Iniciativa o <i>Salto Decisivo</i> • Interessados inexplorados 	EXTERNA
	<p>Fraquezas</p> <p>Capacidade de mobilização de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e estrutura de mobilização de recursos • História da mobilização de recursos • Planos para a mobilização de recursos • Métodos de mobilização de recursos • Fontes de financiamento passado e actual • Prioridade baixa para a mobilização de recursos (baixo) • Compromisso de líderes da organização em termos de mobilização de recursos 	<p>Ameaças</p> <p>Possíveis ameaças para a mobilização de recursos em um futuro próximo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências e ajuda externa • Situação Política • Situação económica • O baixo interesse do público na Iniciativa o <i>Salto Decisivo</i> • Prioridades nacionais concorrentes 	

Etapa 2 : Determinação das necessidades de mobilização de recursos

As necessidades de recursos devem ser identificadas antes de se aproximar dos doadores ou parceiros. Isso vai ajudar, quando necessário, a definir as metas para a mobilização de recursos, e o tipo de recursos. Este exercício deve basear-se no que foi realizado durante o processo de desenvolvimento do plano de

aceleração adicionando a cada actividade identificada e respectiva falta de recursos, o potencial doador que deve ser abordado, precisando ainda porque é que este recurso específico é necessário (ver Tabela 4).

Tabela 12: Relação das necessidades de recursos

Resultados Esperados	Actividades	Recursos		Recursos em falta	Potenciais Doadores/ Parceiros	Prazo		
		Disponíveis	Necessários			A1	A2	A3
Produto 1:	Actividade 1.1:							
	Actividade 1.2:							
	Actividade 1.3:							
Produto 2	Actividade 2.1:							
	Actividade 2.2:							
	Etc							

Etapa 3: Identificação do ambiente da mobilização dos recursos

Para a maioria dos Ministérios da Educação, os recursos externos geralmente vêm de doadores, em vez de se ter uma abordagem sistemática e planeada para identificar formas de implementar planos estratégicos definidos. Para reduzir a dependência e garantir a flexibilidade, é importante diversificar, tanto quanto possível a base de parceiros e doadores.

O primeiro passo no processo da planificação da mobilização de recursos é a pesquisa e mapeamento dos doadores/parceiros. Esta lista deve privilegiar os possíveis doadores e parceiros com um potencial elevado de querer/poder apoiar.

Quando falamos sobre os doadores e parceiros, precisamos de uma definição mais ampla. Para o *Salto Decisivo*, os parceiros não são necessariamente apenas os que estão fora do governo. O Ministério das Finanças e autoridades fiscais também são importantes parceiros a ter em conta para uma dotação adicional do Orçamento do Estado. Outra parceria esquecida é com os outros ministérios de tutela. Os Ministérios da Saúde, Agricultura, Assuntos Sociais, do Trabalho e da Juventude são os principais intervenientes cujo compromisso poderá ajudar a aumentar o total de recursos disponíveis para o *Salto Decisivo*. Outro tipo de actores chave são as ONGs de educação e do sector privado que podem contribuir para o financiamento e a implementação de intervenções de aceleração. Como recomendado anteriormente, a participação dos potenciais interessados nas fases iniciais do desenvolvimento do Plano de Aceleração vai facilitar o seu envolvimento futuro.

Outra questão a considerar é o tipo de recursos necessários. Muitas vezes, confunde-se a mobilização de recursos com a simples angariação de fundos. No entanto, existem diferentes tipos de apoio possível e desejado a ser considerado. Um exemplo actual é a advocacia feita por várias instituições e indivíduos prominentes sobre a necessidade de utilizar as receitas provenientes dos recursos naturais para o aumento¹⁷ do financiamento interno.

Tabela 13: Tipos de doadores/parceiros e de apoios

Tipos de doadores ou de parceiros	Tipos de apoios
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Indivíduos e grupos de pessoas (administradores, voluntários, visitantes, aos funcionários de clubes sociais como o Clube dos Rotários, os novos, os regulares e os doadores de longo prazo) ◆ ONGs e intermediários de ONGs (comunidades que o financiamento para alguns serviços) ◆ Comunidades que podem incluir grupos de interesses 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dinheiro ◆ Trabalho, tempo e conhecimento ◆ Bens ou doações em espécie ◆ Infraestruturas ◆ Voz, especialmente em iniciativas de advocacia ◆ Influência

¹⁷ Ver <http://EPTreport.wordpress.com/2013/05/07/turning-the-resource-curse-into-a-blessing-for-education/> et *Africa Progress Report 2013 : Equity in extractives: Stewarding natural resources for all* et *The 2013 Resource Governance Index*, Revenue Watch Institute

especiais, tais como organizações baseadas na fé ♦ Empresas nacionais e multinacionais, pequenas e médias empresas, bancos, lojas e restaurantes ♦ Fundações / organizações filantrópicas - as organizações internacionais que fornecem subsídios e fundos nacionais "e fundações ♦ Governo - governo nacional ou local, outros ministérios, o financiamento bilateral e multilateral	♦ Informações ♦ Know-how
---	-----------------------------

Após o mapeamento dos doadores e/ou parceiros, o próximo passo é avaliar a sua capacidade e vontade de contribuir para a causa. Por outras palavras: o seu potencial para oferecer. A grelha de análise poder/interesse (Figura 8) é uma ferramenta útil a este respeito de modo a escolher estrategicamente os parceiros mais viáveis, reduzindo assim o desperdício de esforço. Enquanto que a grelha de poder e interesse ajuda a priorizar os parceiros a mobilizar, a tabela seguinte mostra como diversificar a mobilização de parceiros.

Tabela 14: Mapeamento dos parceiros e doadores por necessidades

<u>Apoio Financeiro</u> • Parceiro A • Parceiro B • Parceiro C	<u>Apoio técnico</u> • Parceiro B (mão de obra) • Parceiro D (peritagem)	<u>Apoio Tecnológico</u> • Parceiro E
<u>Bens e doações</u> Parceiro F	<u>Infraestruturas</u>	<u>Influência/Voz</u>

Indicando o tipo de recurso provável a ser providenciado por um determinado parceiro, ajuda a identificar as lacunas em doações ou parcerias e como tal a desenvolver acções visando a diversificação de parcerias através da mobilização activa de parceiros específicos.

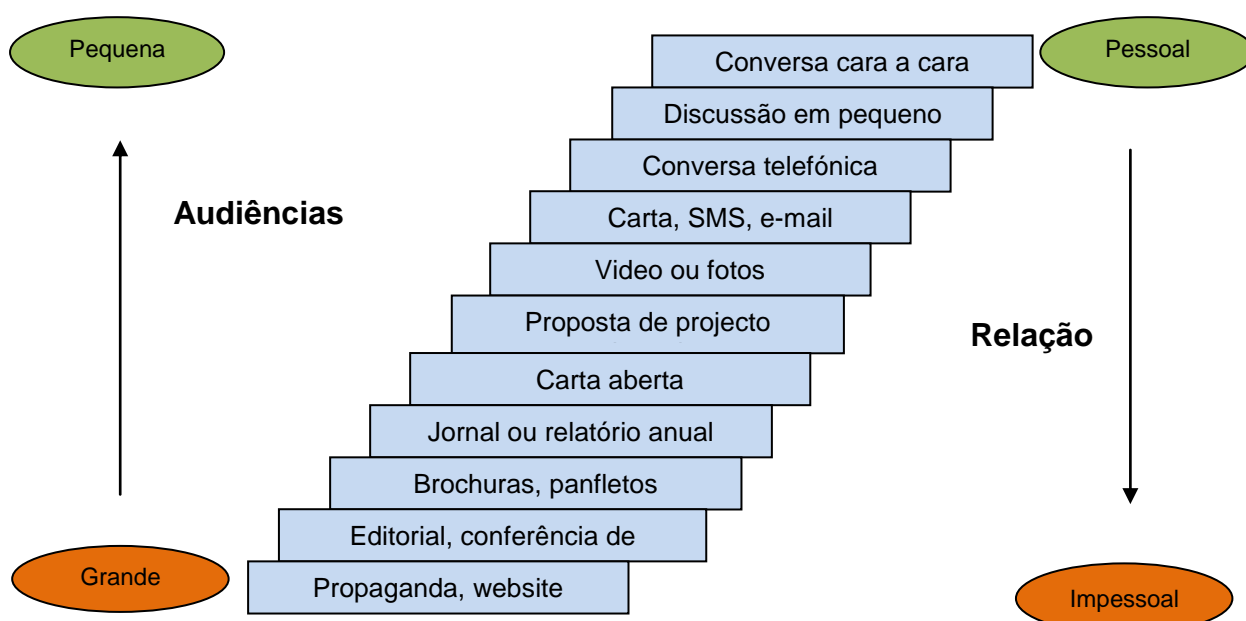
Etapa 4: Identificação de estratégias para a prospecção e comunicação com os potenciais doadores¹⁸

Um conhecimento sobre a natureza de dos doadores e parceiros e as suas áreas específicas de interesse, ajuda a preparar melhor a abordagem a fazer.

Ao lidar com novos doadores/parceiros, o processo para o seu engajamento deve ser antecipado por uma sensibilização. Eles podem ser abordados através do envio de material informativo sobre a Iniciativa o *Salto Decisivo* ou convidá-los para uma reunião ou evento, ou simplesmente indo vê-los.

¹⁸ Para mais informações sobre as estratégias para a mobilização de diferentes tipos de presentes, ver *Venture For Funding Guide*.

Figura 11: Estratégias de comunicação para alcançar os parceiros externos¹⁹



Quanto mais próxima for a abordagem mais efectiva será a comunicação.

Vários guias sobre a mobilização de recursos concordam que as doações são dadas sobretudo às pessoas com as quais os doadores se identificam e não apenas à uma causa. No caso do *Salto Decisivo*, o Ministério da Educação é a instituição que busca apoio. A liderança do Ministro da Educação e até mesmo o apoio pelo Primeiro Ministro ou Presidente pode ser crucial para o fortalecimento da mobilização, especialmente entre as grandes empresas e bancos. Para os métodos de mobilização, consulte a secção sobre as estratégias de advocacia no módulo II.

Os doadores ou parceiros actuais devem ser incentivadas e as relações com eles reforçadas durante toda a duração da Iniciativa o *Salto Decisivo*. "Os parceiros tradicionais" incluem parceiros bilaterais e multilaterais da educação, as OSC e fundações de ensino e filantrópicas que já apoiam programas de educação. A melhor maneira de mobilizar o seu apoio é envolvê-los no processo de desenvolvimento do *Salto Decisivo*.

Para mais informações sobre a forma de abordar os doadores e parceiros, consulte o guia para a mobilização de recursos aos parceiros para o Telecentro Mulheres : Campanha de Alfabetização Digital por Vivien Chiam (Publicado pela Fundação Telecentre.org, Filipinas, 2011).

Para manter o compromisso de doadores e parceiros e motivá-los a continuar o seu apoio, a relação deve ser mantida durante todo o período de duração do *Salto Decisivo*. Deve-se garantir-lhes uma base regular de informação sobre se a sua contribuição é bem usada e dá resultados. Além disso, a sua contribuição deve ser reconhecida publicamente e os mecanismos de prestação de contas também devem ser aprovados e implementados. Para garantir o compromisso dos doadores e parceiros de forma regular e sistemática, é preferível incluir a comunicação com parceiros no Plano de Comunicação e Disseminação (Módulo IV). A Estratégia para a Mobilização de Recursos terá que ser definida em função do perfil do doador ou parceiro.

Etapa 5: Elaboração do Plano de Mobilização de Recursos

O plano de mobilização de recursos é o resumo das etapas anteriores, incluídos numa matrix e indicando os meios através dos quais os responsáveis realizam uma acção específica para a mobilização de recursos. É importante alocar recursos para a implementação do Plano de Mobilização de Recursos e Parcerias.

¹⁹ Adapted from the Uganda Network of AIDS Service Organizations (UNASO), Resources Mobilization Guide

Etapa 6: Monitoria e Avaliação da mobilização dos recursos

A necessidade e a importância da monitoria já foi explicada no Módulo I. Para ver se as estratégias e os planos de mobilização de recursos funcionam, deve-se desenvolver um Plano de Monitoria e Avaliação. O Plano de Monitoria e Avaliação da mobilização de recursos incidirá essencialmente sobre os níveis de apoio mobilizados para avaliar regularmente a eficácia das estratégias de mobilização. Embora os princípios de monitoria e avaliação sejam os mesmos do Plano de Aceleração, os elementos²⁰ do plano de Monitoria e Avaliação da Mobilização de Recursos estão focados no seguinte:

- ◆ Determinar **o que precisa ser monitorado**, quais são os resultados esperados da mobilização de recursos: isto é, quantificar e qualificar o nível de recursos necessários. A este respeito, os indicadores de desempenho devem ser determinados, incluindo os dados de referência e metas.
- ◆ A programação para o tempo gasto na monitoria e avaliação deve ser determinada: **quando deve ser feita a monitoria?**
- ◆ Como deve ser controlada e por quem: incluem os métodos de recolha de informação, os meios de verificação, as pessoas responsáveis: **como e quem deve fazer a monitoria?**
- ◆ Certificar-se de que a monitoria é realizada e os resultados são comunicados internamente e externamente. A comunicação interna é projectada principalmente para avaliar se a mobilização de recursos está no caminho certo e como tal ajustar o Plano de Mobilização de Recursos em tempo útil. A comunicação externa é essencial para manter o interesse e o apoio ou até mesmo o aumento de apoiantes.

Etapa 7: Mecanismos Institucionais e de Implementação

Tal como nos outros planos, o quadro institucional para a implementação e acompanhamento do Plano de Mobilização de Recursos e de Parcerias deve ser definido. Isto irá reduzir o risco de ter um plano, mas sem infra estruturas humanas e materiais para o realizar.

²⁰ Directives Venture Funding

IV. Plano de Comunicação e Divulgação

1. INTRODUÇÃO

Embora a comunicação deva ser um elemento-chave de um programa de qualquer organização, o seu papel estratégico é muitas vezes subestimado e, recebe portanto, pouca ou nenhuma atenção. Com a situação de escassez de recursos e tendo os países várias áreas que concorrem simultaneamente altos níveis de atenção e apoio, uma comunicação sistemática e regular, sobre os progressos, conquistas e desafios desta iniciativa é essencial para manter o interesse contínuo da sociedade e de seus principais actores para apoiar o *Salto Decisivo* para os próximos 2,5 anos.

Este guia particular incide especificamente sobre o desenvolvimento de um Plano de Comunicação e de Disseminação²¹ (PCom) a nível nacional para a implementação do Quadro de Aceleração da EPT.

Porquê um Plano de Comunicação e Divulgação?

Além de ser uma ferramenta de apoio à comunicação com as principais actores externos e membros desta Iniciativa, este plano é uma instrumento importante para a gestão, pois ajuda a:

- ◆ focar o trabalho de todos os dias,
- ◆ determinar prioridades,
- ◆ manter a ordem e o controle,
- ◆ garantir o apoio dos gestores e pessoal da educação,
- ◆ proteger contra pedidos de última hora ou ad-hoc pela equipa e membros, e
- ◆ evitar estar sobrecarregado, oferecendo pelo contrário mais paz de espírito.

2. OBJECTIVOS E RESULTADOS

Objectivo global

O principal objectivo deste Plano de Comunicação e Disseminação é de sensibilizar internamente e externamente sobre as actividades propostas, mobilizar o engajamento e garantir um apoio contínuo para a Iniciativa do *Salto Decisivo*. O objectivo desta orientações é ajudar os países a desenvolver, estabelecer e manter mecanismos sistemáticos, eficazes e oportunos para a comunicação interna e externa e a inter-acção entre as partes interessadas sobre a iniciativa da Aceleração Nacional da EPT.

Objectivos específicos

- Ter uma compreensão comum do conceito de comunicação sobre o *Salto Decisivo*
- Elucidar sobre os passos essenciais de um Plano de Comunicação
- Melhorar a compreensão sobre a maneira de como se engajar numa comunicação eficaz sobre o *Salto Decisivo*
- Desenvolver mecanismos de coordenação a todos os níveis e tipos de comunicação no âmbito da Iniciativa
- Orientar os participantes sobre como elaborar um PCom para o nível nacional para aceleração da EPT com base na situação e capacidade específica de cada país.

Resultados Esperados

Com esta guia espera-se contribuir para:

²¹ Fonte: *GR*eening business through the *Enterprise Europe Network*

- A aquisição, por parte dos representantes dos países e parceiros, dos conhecimentos e habilidades para envolver-se num processo de comunicação eficaz em todas as fases da elaboração, implementação, monitoria e avaliação da aceleração da EPT;
- A elaboração, por parte dos participantes, de um Plano de Comunicação e Divulgação que reúna o apoio nacional a favor do quadro de Aceleração da EPT no país;
- O aumento do número de partes interessadas, dos recursos e parcerias mobilizadas para acelerar a EPT ao nível do país.

3. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

- ◆ Elaborar o PCom logo que o processo de planificação do Programa de Aceleração e Orçamentação estejam concluídos e em conjunto com a formulação dos Planos de Advocacia e Mobilização de Recursos;
- ◆ Envolver especialistas em comunicação no processo de formulação, implementação e monitoria;
- ◆ A comunicação é um processo de duas vias. Não é apenas uma questão de mensagens que se passam: a comunicação para cima e a comunicação horizontal são igualmente importantes;
- ◆ Consultar e envolver representantes dos diferentes públicos-alvo (parceiros);
- ◆ Os processos de comunicação devem ser claros e conhecidos por todos os parceiros;
- ◆ O Plano de Comunicação deve abranger todos os níveis da operacionalização do Plano de Aceleração;
- ◆ Um Plano de Comunicação é um documento vivo e de trabalho e precisa ser actualizado periodicamente para se ajustar a eventuais necessidades da audiência e mudanças no plano de aceleração;
- ◆ Monitorar e avaliar os resultados.

4. DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO DA COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

A comunicação inclui todas as interacções escritas, faladas e electrónicas que podem ser transmitidas através de canais de media ou não-media. **A comunicação de media** inclui media electrónico (televisão, rádio, panfleto, vídeo, Internet, CD-ROMs, jornais, etc.) Ela pode alcançar grandes audiências num espaço de tempo bastante curto. **A comunicação não-media** inclui interacções face-a-face, exposições, conferências, memorandos, etc., que normalmente atingem um público mais limitado. A comunicação pode ser direccionada para dentro (comunicação interna) ou para um público-alvo externo.

Um plano de comunicação descreve como, a partir do emissor apropriado, enviar a mensagem correta para um público determinado através do canal adequado e na hora certa. Ele tem em conta os seis elementos da comunicação: emissor, mensagem, canal de comunicação, receptor/público, mecanismos de retorno/feedback e prazos.

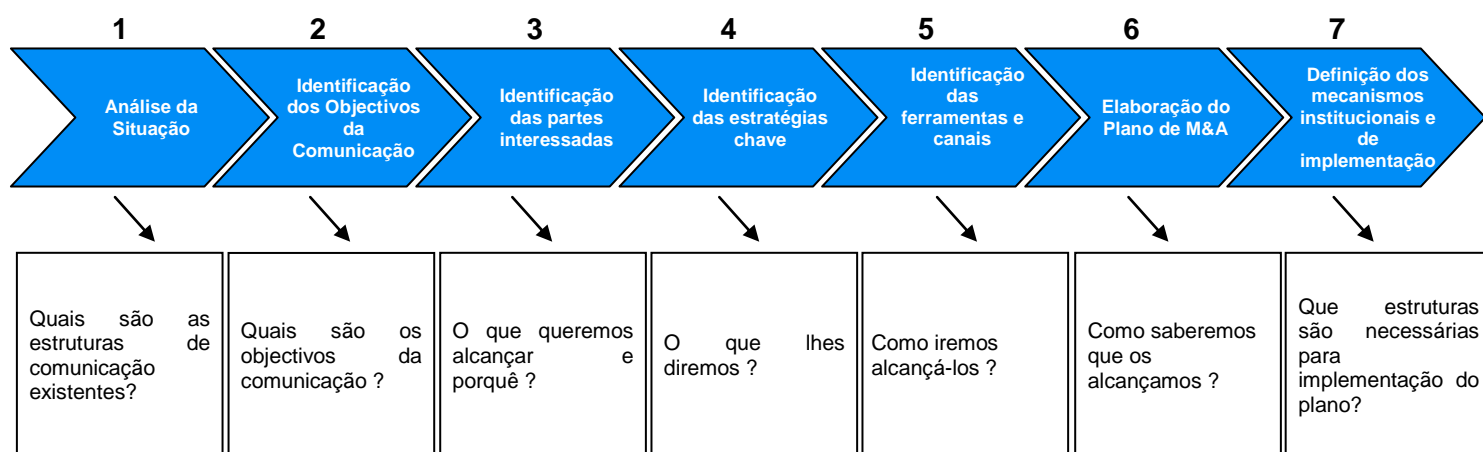
Tabela 15: Elementos de um Plano de Comunicação

Elementos principais de um Plano de Comunicação	
◆	"Quem" - o público-alvo
◆	"O quê" - os objectivos da comunicação: a mensagem-chave a ser transmitida
◆	"Quando" - o "tempo", determina o momento certo para se fazer chegar cada mensagem
◆	"Porquê" - os efeitos esperados
◆	"Como" – os meios e canal de comunicação (como a mensagem será transmitida)
◆	"Por quem" - o emissor (identificar quem fornece informações e como ele ou ela é seleccionada)
◆	Como medir os resultados da comunicação (avaliação)

5. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

A fim de garantir a qualidade do Plano de Comunicação no quadro do *Salto Decisivo*, é recomendada a o envolvimento de apoio especializado. Para reduzir os custos, deve-se contratar peritos que podem intervir sem custos (sejam eles peritos de Comunicação do ME ou um especialistas do Ministério da Comunicação). É aconselhável envolver os actores internos e externos (pessoal de comunicação, outros departamentos, agnets decisores e outros membros do executivo), entrevistar os quadros dos actores chaves, consultar os membros da comissão de comunicação, realizar sondagens aos membros e meios de comunicação, criar grupos de discussão, etc. Para ser eficaz, deve-se estabelecer um comité/grupo específico responsável pela comunicação.

Figura 12: Etapas para desenhar um Plano de Comunicação e Disseminação



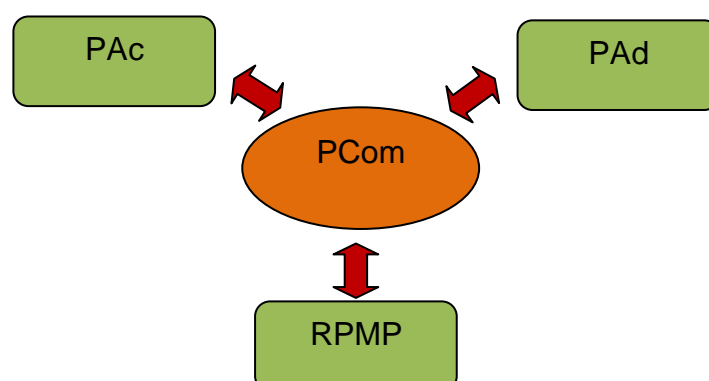
Etapa 1: Análise da situação

Efectuar uma pesquisa sobre comunicação e avaliar as comunicações existentes dentro do sector. Isso permitirá uma boa compreensão das modalidades de comunicação, para identificar os desafios e oportunidades e identificar os elementos-chave a considerar no plano de comunicação a elaborar. Para este fim, uma análise FOFA semelhante à descrita no Módulo III para o PMRP pode ser realizada.

Etapa 2: Determinação dos objectivos / resultados esperados do Plano de Comunicação

Os objectivos da comunicação devem resultar da avaliação realizada e estar directamente ligados aos resultados esperados da Iniciativa do *Salto Decisivo*. Sendo os objectivos de comunicação mobilizar apoio generalizado para o *Salto Decisivo*, estes devem estar relacionados com o Plano de Advocacia. Sendo o objetivo da comunicação envolver parceiros e mobilizar recursos e apoio, este plano está relacionado com o Plano de Mobilização de Recursos. Mas, também está relacionado com cada plano de M&A para um retorno interno e externo das avaliações de progresso. Neste sentido, o Plano de Comunicação inclui qualquer comunicação requerida no âmbito da Iniciativa do *Salto Decisivo*. Esquemáticamente:

Figura 13: Comunicação para o Salto Decisivo



Em geral, os objectivos de comunicação são:

Exemplos de objectivos globais:	Exemplos de objectivos específicos :
<ul style="list-style-type: none">◆ Sensibilizar◆ Mobilizar o engajamento das partes interessadas◆ Translitar conhecimentos◆ Projectar uma imagem◆ Influenciar atitudes e crenças◆ Promover mudanças de comportamento e de práticas◆ Estimular uma vontade/desejo	<ul style="list-style-type: none">◆ Motivação e comprometimento dos pessoal, intensificar o espírito de equipa◆ Centralização do esforço de comunicação◆ Garantir o apoio contínuo de outras entidades governamentais◆ Garantir o apoio e compromisso dos parceiros◆ Garantir o apoio contínuo no mais altos níveis políticos◆ Influenciar o governo, os média, parceiros da educação, pais e outras entidades públicas◆ Influenciar as mudanças institucionais e políticas específicas

Etapa 3: Entendimento das partes interessadas - identificar aliados & públicos e seu papel

Em termos de comunicação, as partes interessadas chave são os alvos estratégicos que o programa pretende alcançar. O processo para identificar e conhecer as partes interessadas está descrito na Seção 5, Passo 3 Módulo II.

Etapa 4: Definição das estratégias para o alcance dos objectivos

As estratégias de comunicação devem ajudar a esclarecer as principais mensagens para cada público, em relação a cada objectivo ou resultado desejado e, determinar a ordem de importância dos canais de comunicação utilizados para entregar essas mensagens.

As Mensagens-chave (objectivos de comunicação) são conceitos que o público alvo se deve lembrar. Estas mensagens são específicas para cada público e devem ser cuidadosamente seleccionadas e distribuídas através de todos os materiais de comunicação e actividades. As mensagens principais podem ser identificadas, definindo o **quê** (o que você quer alcançar), **quando** e **porquê**.

Etapa 5: Identificação das meios e canais

Os **meios ou ferramentas/Canais** a utilizar para fazer passar as mensagens devem igualmente ser definidos em função do perfil das partes interessadas.

Exemplos de Ferramentas e de Materiais de Comunicações:
<ul style="list-style-type: none">◆ Publicações impressas periódicas;◆ Comunicações Online;◆ Materiais de reuniões e conferências;◆ Materiais da relação com os media e com o público;◆ Ferramentas de marketing;◆ Peças de teatro◆ Debate de rádio ou televisão◆ Documentos legais e legislações;◆ Comunicações recebidas, incluindo os procedimentos de recepção e conteúdo de mensagens;◆ Relatórios dos comités e conselhos;◆ Identidade da organização (em papel timbrado, logótipo e envelopes);◆ Inquéritos;◆ Certificados e prémios;◆ Relatórios anuais;◆ Notas de Imprensa◆ Discursos;◆ Facturas, etc.

Uma vez que os objectivos, as metas, o público e as ferramentas foram identificadas, deve-se elaborar o orçamento e o cronograma.

Etapa 6: Monitoria dos progressos e avaliação dos resultados

À semelhança dos outros planos, um Plano de M&A deve ser estabelecido para o Plano de Comunicação. Para o efeito, ver a secção sobre M&A do Modelo I sobre o Plano de Aceleração.

Etapa 7: Definição dos mecanismos institucionais e de implementação

É necessário pessoal e recursos para realizar um plano de comunicação. Identificar o pessoal necessário de apoio, conhecimentos técnicos, os meios de tecnologia (ICT), necessidades financeiras, institucionais e de materiais e equipamentos. Inserir-lo num orçamento a ser incluído no Plano.

V. Mecanismos Institucionais e de Implementação

1. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Enquanto que o guia fornece sugestões para a elaboração, o estabelecimento e a operacionalização dos mecanismos institucionais e de implementação, cada país tem as suas próprias características que moldarão o formato e o conteúdo do Quadro de Aceleração da EPT. No entanto, existem orientações que devem ser consideradas e adoptadas por todos os países, pois aumentam as chances de sucesso da Iniciativa do *Salto Decisivo* a nível nacional:

- ◆ Os mecanismos institucionais devem ter em conta, tanto quanto possível as estruturas existentes, a fim de evitar custos adicionais;
- ◆ As estruturas devem ser o mais leve possível para garantir um funcionamento eficiente e suave;
- ◆ Certificar-se de que as medidas propostas são feitas de forma participativa, com uma abordagem da base para o topo. Portanto, a composição, funções e responsabilidades e procedimentos operacionais devem ser bem definidas em cada nível da estrutura
- ◆ Para cada nível deve existir uma estrutura apropriada: a estrutura apenas funcionará se os seus membros forem seleccionados mediante um perfil necessário; os critérios técnicos devem prevalecer em relação a nomeações de carácter político;
- ◆ A implementação de estratégias e práticas precisam de ser ajustadas às práticas e capacidades locais de modo que os resultados prevaleçam em relação aos processos.
- ◆ Assegurar a coordenação a todos os níveis e, especialmente, a nível nacional, e que a estrutura de coordenação seja dotada de recursos suficientes para cumprir a sua missão
- ◆ Assegurar que as avaliações periódicas da funcionalidade da estrutura sejam realizadas regularmente para que seja possível antecipar constrangimentos e encontrar soluções atempadas.

2. CONCEBER OS MECANISMOS INSTITUCIONAIS E DE IMPLEMENTAÇÃO

Objectivos

O principal objectivo deste exercício é o de orientar e apoiar os países na implementação de arranjos institucionais e na implementação, a fim de realizarem efectivamente o quadro de aceleração da EPT para o período de 2013 -2015.

Os objectivos específicos são os seguintes :

- Assegurar que os representantes dos países seleccionados tenham um entendimento comum sobre as necessidades, as estruturas e os mecanismos necessários para implementação do Quadro de Aceleração da EPT, assentados no objectivos seleccionados pelo país para o período remanescente.
- Apoiar os países a elaborar, validar e implementar as estruturas e mecanismos institucionais necessários para a implementação do Quadro de Aceleração
- Verificar se há consenso sobre as estruturas e as pessoas envolvidas, incluindo seus papéis e responsabilidades para a implementação a nível nacional do Plano Nacional de Aceleração de EPT.

Definição

Qual é o significado de "mecanismos institucionais"?

Refere-se a organizações ou instituições governamentais ou não governamentais, com um papel reconhecido na formulação e implementação do programa e mecanismos de coordenação e de operacionalização da Iniciativa do *Salto Decisivo*. Isto é, essencialmente, o conjunto de políticas, estruturas e mecanismos a serem desenvolvidos para a formulação, monitoria, implementação e avaliação de Quadro Nacional de Aceleração da EPT.

O termo inclui orientações, rede de entidades e de organizações envolvidas no planeamento, acompanhamento e/ou implementação de programas de educação. Estes mecanismos incluem as ligações entre e dentro das organizações, a níveis local, municipal, provincial e nacional e entre as entidades governamentais e não-governamentais, incluindo os líderes locais e empresariais. Os arranjos institucionais para os programas de educação incluem basicamente a nomeação de uma entidade única em cada nível do governo responsável pela coordenação das actividades, mantendo as linhas de comunicação e de coordenação entre as várias entidades, com as partes interessadas e a comunidade.

As políticas e orientações

As políticas e orientações desempenham um papel preponderante na implementação de mecanismos institucionais. Elas formalizam a implementação do Programa de Aceleração e dão-lhe legitimidade política e base legal para o seu funcionamento. Alguns benefícios dessas políticas são:

- ◆ Compromisso político forte e liderado pelo governo
- ◆ Base legal, os textos jurídicos e planos
- ◆ Forte base organizacional e definição de responsabilidades
- ◆ Optimização do uso de recursos e
- ◆ Competência e experiência reconhecida

No tocante à implementação de políticas é preciso :

- ◆ Garantir a sustentabilidade da política
- ◆ Certificar-se de que a política é institucionalizada: deve ser integrada no normativo jurídico e legislativo do Ministério da Educação do país
- ◆ Certificar-se da clareza dos papéis e das redes: as funções, deveres e responsabilidades dos ministérios e outras organizações devem ser aceites por todas as partes envolvidas e com base em textos legais e guias de implementação (por exemplo, Leis de Bases da Educação e do Plano de Aceleração do EPT, separado ou integrado nos planos nacionais de educação)

Estruturas

Quais são as estruturas no contexto dos Arranjos Institucionais e de implementação?

As Estruturas referem-se a uma série de entidades que existem a nível nacional, provincial e local e que são os pilares da implementação da educação nacional, e que serão responsáveis pelo Quadro de Aceleração da EPT.

a) Composição: a estrutura orgânica e hierárquica :

A estrutura do Plano de Aceleração é composta por diversas entidades, com diferentes funções e responsabilidades. Ela deve, de preferência, iniciar-se ao nível mais alto do estado e reflectir a vontade política do país incluindo os níveis mais baixos de implementação, tais como as comunidades de base. Especificamente, a estrutura deve incluir os seguintes escalões:

- ◆ Patronato Nacional (Presidente, Primeiro-Ministro, Ministro da Educação)
- ◆ Presidente da Comissão de Coordenação (Ministro da Educação)
- ◆ Comissão de Coordenação: outros ministérios relevantes, representando os parceiros do Ministério da Educação, representantes de ONGs, representantes do sector privado, representantes de outros parceiros sociais, etc.

- ◆ Comissão Nacional para a implementação
 - Comitê nacional para o
 - Comitê de Advocacia e comunicação
 - Comitê para a implementação do Plano de Aceleração
 - Comitê de Mobilização de Recursos
 - Comitê para a Comunicação
- ◆ Comitê Provincial / Regional para a implementação
- ◆ Comitê de Implementação local

Idealmente, os Comitês de Implementação deverão também reflectir a natureza e a diversidade dos actores envolvidos e incluir tanto o governo como os seus parceiros não-governamentais e os parceiros técnicos e financeiros relevantes. No entanto, a liderança dos Comitês deverá ser assegurada pelo Ministério que já cumpre o papel de liderança no planeamento, monitoria e avaliação o qual reporta tanto a montante como a jusante. Para ser funcional e viável, os comitês devem ser restritos. Se a estrutura for adoptada localmente, deverão ser incluídos representantes das autoridades tradicionais por razões de legitimidade sociocultural.

Embora as estruturas conjuntas de coordenação sejam necessárias para garantir a apropriação do processo e a plena participação dos vários intervenientes, cada organização ganharia criando uma estrutura de coordenação interna. Ao nível do Ministério da Educação, uma estrutura interna poderá funcionar como o garante da consistência interna e para a fiscalização da implementação do Plano. Por esta razão, deveria ser considerada uma comissão específica para esta finalidade. Isto também se aplica aos parceiros técnicos e financeiros envolvidos.

b) Mandato

Os termos de referência para cada nível de estrutura devem ser elaborados, adoptados e incluir papéis e responsabilidades, incluindo mecanismos claros de relatórios e prestação de contas.

c) Modalidades de funcionamento

Deve desenvolver-se um plano de trabalho das estruturas de implementação. Deve ser o mais simples possível detalhando a natureza e as modalidades de coordenação, a frequência das reuniões, a lista de participantes e o calendário. O plano também deve identificar os recursos necessários, humanos e financeiros, e será então (parcialmente) integrado na componente interna do Plano de Comunicação.

Sem recursos humanos adequados para a coordenação e implementação, o "*Salto Decisivo*" estará destinado ao fracasso. Muitas vezes, novas tarEPTs são adicionadas à carga de trabalho já pesada dos quadros do Ministério. Embora o Plano de Aceleração da EPT seja parte integrante dos planos sectoriais em curso, a coordenação e implementação do "*Salto Decisivo*" necessitarão de tempo e de recursos suplementares.



Educação para Todos

DIRECTRIZES PARA O SALTO DECISIVO

ANEXOS

ANEXO 1: DEFINIÇÃO DOS SEIS OBJECTIVOS DA EPT

Meta 1

Expandir e melhorar o cuidado e a educação na primeira infância, especialmente para as crianças mais vulneráveis e desfavorecidas.

Meta 2

Garantir que em 2015 todas as crianças, especialmente meninas, crianças em circunstâncias difíceis e as pertencentes a minorias étnicas, tenham acesso à educação primária gratuita e obrigatória.

Meta 3

Assegurar que as necessidades de aprendizagem de todos os jovens e adultos sejam satisfeitas, mediante o acesso equitativo a programas de aprendizagem e habilidades apropriadas.

Meta 4

Alcançar uma melhoria de 50 por cento em todos os níveis de alfabetização de adultos até 2015, especialmente para as mulheres, e acesso equitativo à educação básica e continuada para todos os adultos.

Meta 5

Eliminar as disparidades de género na educação primária e secundária até 2005 e alcançar a igualdade de género na educação até 2015, com foco em garantir o acesso pleno e equitativo de meninas e a execução de uma educação básica de boa qualidade.

Meta 6

Melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar a sua excelência de modo a que os resultados de aprendizagem reconhecidos e mensuráveis sejam alcançados por todos, especialmente em alfabetização, cálculo e habilidades essenciais para a vida.

PLANO DE ACELERAÇÃO - Modulo 1 Anexos

ANEXO 2: MATRIZ PARA A PRIORIZAÇÃO DAS INTERVENÇÕES

Objectivo da EPT:

Áreas Específicas de Intervenção	Impacto	Equidade (Beneficiários)	Impacto comprovado	Classificação da Intervenção	Áreas Específicas Prioritárias
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 1:					
	A= R= S= EA= Total = A+R+S+EA:4=	G= GM= GD= Total = G+GM+GD:3=	Procurar Boa Practica nacional ou externa	I+E:2 =	
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 2:					
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 3:					
Etc...					

Áreas estratégicas de intervenção

Acesso
Qualidade
Desenvolvimento institucional

Area Específica de intervenção prioritárias (exemplos)

Formulação da política
Expansão do número de salas de aulas
Expansão do quadro docente
Expansão do quadro docente feminino
Formação de professores
Desenvolvimento/ adaptação currículos
Desenvolvimento de materiais de ensino e aprendizagem
Distribuição de materiais de aprendizagem, etc

Impacto (Impacto comprovado): experiências internas ou externas

Amplitude Alta= 3 Média= 2 Fraca= 1
Rapidez Alta= 3 Média= 2 Fraca= 1
Sustentabilidade Alta= 3 Média= 2 Fraca= 1
Efeitos adversos Alto= 3 Média= 2 Fraco= 1

Equidade (Classificação possível)

Gênero Alta = 3 Média = 2 Fraca = 1
Grupos minoritários Alto = 3 Média = 2 Fraco = 1
Grupos desfavorecidos Alto = 3 Média = 2 Fraca = 1

ANEXO 3: MATRIZ PARA A ANÁLISE DOS PONTOS DE ESTRANGULAMENTO

Objectivo da EPT:

Área Específica de Intervenção Prioritária	Nó de Estrangulamento (categorias)	Impacto (da remoção do Nó de estrangulamento)	Viabilidade (da remoção do Nó de Estrangulamento)	Classificação do Nó de Estrangulamento	Nós de Estrangulamento de remoção prioritária
ÁREA DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA 1 :					
ÁREA DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA 2					
ÁREA DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA 3					

Categorias de nós de estrangulamentos:

Política & planeamento
 Orçamento & financiamento
 Entrega do serviço (lado do fornecedor)
 Utilização do serviço (lado da procura)
 Transversais

Outros critérios

Evidência comprovada
 Eficiência
 Relevância
 Sustentabilidade política

Impacto da remoção do nó de estrangulamento (valores possíveis):

Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)

Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Alto (3) Médio (2) Baixo (1)

Viabilidade da remoção do nó de estrangulamento (valores possíveis):

Governança Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Capacidade Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Financiamento Alto (3) Médio (2) Baixo (1)
 Outros factores Alto (3) Médio (2) Baixo (1)

ANEXO 4: MATRIZ DAS SOLUÇÕES

OBJECTIVO DA EPT:

Area Específica de Intervenção (Resultados)	Nós de Estrangulamento priorizados	Soluções aos nós de estrangulamento priorizados	Impacto da Solução	Viabilidade da Solução	Classificação das Soluções	Soluções Prioritárias (Produtos)	
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 1:							
						1.1	
							1.2
						1.3	
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 2:							
						2.1	
							2.2
AREA ESTRATÉGICA DE INTERVENÇÃO 3:							
						3.1	
							3.3

ANEXO 5: MATRIZ DO PLANO DE RECURSOS

Realização	Tipo de Recursos	Papel ou artigo	Valor (Número / Quantidade)	Responsabilidade e ou propósito	Competências ou especificações	2013		Prazo 2014		2015		Disponibilidade		
						S1	S2	S1	S2	S1	S2	Disponível	A mobilizar/ afectar	
Resultado 1: Reforço dos mecanismos de fiscalização e responsabilização dos infratores	Produto 1.1													
	Humano	Coordenação	1											
		Implementação												
		Monitoria												
	Técnico	Especialistas												
		Seminários/reuniões												
		Formação												
	Material	Software												
		Computadores												
		Manuais Escolares												
Institucional														
Financeiro														
Resultado 2:	Produto 2.1:													
	Humano													
	Técnico													
Material														
Institucional														
Financeiro														

ANEXO 6: MATRIZ DO PLANO IMPLEMENTAÇÃO DA ACELERAÇÃO DA EPT

Objectivo de EPT:

Realização	Actividades chave	Calendário			Parte responsável	Parceiros	Orçamento		Indicadores (Tendo como referência do estudo de BASE e meta)	Riscos & Hipóteses	
		2013	2014	2015			Disponível	A mobilizar			
Resultado 1: Mecanismos de fiscalização e responsabilização dos infratores reforçados	Produto 1.1: Programa de fiscalização aprovado disponível										
	Act 1.1.1: Elaboração de um programa de fiscalização		X								Ind: Programa disponível Referência: 0 Nr de repartições municipais da Educação com o programa de fiscalização Referência: 0
	Act 1.1.2: Alocação de recursos para a fiscalização (humanos, financeiros, etc)										
	Produto 1.2:										
	Act 1.2.1:										
	Act 1.2.2:										
	Act 1.2.3:										
Resultado 2:	Produto 2.1:										
	Act 2.1.1:										
	Act 2.1.2:										
	Act 2.1.3:										
	Produto 2.2:										
	Act 2.2.1:										
Act 2.2.2:											

Resultado 3:	Produto 3.1:												
	<i>Act 3.1.1:</i>												
	<i>Act 3.1.2:</i>												
	Produto 3.2:												
	<i>Act 3.2.1:</i>												
	<i>Act 3.2.2:</i>												
	Produto 3.3:												
	<i>Act 3.3.1:</i>												

ANEXO 7: MATRIZ PARA A Monitoria e Avaliação

Resultados esperados (Realizações e Produtos)	Indicadores (incluindo o calendário, estudo de base e metas)	Meios de verificação	Métodos de recolha (incluindo calendário e frequência)	Responsabilidade ES (responsabilidade específica do agente)	Riscos e Hipóteses
RESULTADO 1:					
Produto 1.1:	Indicadores: Estudo de base: Calendário: Ano	Políticas, estratégicas e recomendações legislativas & documentos publicados ou aprovados oficialmente pelo Governo Política oficial do Governo e documentos legislativos	Tipo: Relatório intercalares trimestrais e anuais & relatório final segundo um sistema de relatórios periódicos sobre a gestão do projecto. Calendário/Frequência: Ano 1 - Ano 3 Relatórios semestrais e anuais, avaliação final		Risco: pobreza e compreensão fraca dada pelos intervenientes para superar os obstáculos que impedem o desenvolvimento das indústrias culturais e criativas Hipótese: o Governo vai considerar e adoptar as recomendações e discutir a proposta de política para adopção
Produto 1.2:	Indicadores: Estudo de base: Calendário: Ano		Tipo: Calendário/Frequência:		Risco: Assunção:
RESULTADO 2:					
Produto 2.1:	Indicadores: Estudo de base: Calendário: Ano		Tipo: Calendário/Frequência:		Risco: Assunção:
Produto 2.2:	Indicadores: Estudo de base: Calendário: Ano		Tipo: Calendário/Frequência:		Risco: Assunção:
RESULTADO 3:					
Produto 3.1:	Indicadores: Estudo de base: Calendário: Ano		Tipo: Calendário/Frequência:		Risco: Assunção:

PLANO DE MOBILIZAÇÃO E ADVOCACIA – Módulo II

Anexos

ANEXO 8: QUESTÕES CHAVE PARA UMA ACÇÃO DE ADVOCACIA

Nº	Questões chave	Elementos chave
1	O que queremos alcançar?	Metas ou objectivos de acção de advocacia
2	Quem pode nos dar ou negar o que nós queremos?	Público ou partes interessadas alvo. Definir os aliados e os opositores
3	O que eles devem ouvir para nos dar o que queremos?	Mensagens chave para alcançar o público-alvo
4	A Quem eles devem escutar?	Mensageiros segundo cada o público-alvo
5	Como podemos fazê-los entender as mensagens?	As ferramentas e canais para passar a mensagem
6	Que recursos temos?	Os recursos existentes e recursos existentes e os ativos para passar a mensagens através dos meios escolhidos
7	O que mais precisamos	Identificar as lacunas em matéria de recursos para passar as mensagens
8	Como começar a advocacia?	Definição do processo de formulação e lançamento do Plano de Acção
9	Como sabemos que isto funciona?	Formulação e implementação do Plano de M&A

ANEXO 9: MATRIZ PARA O PLANO DE ADVOCACIA E DE MOBILIZAÇÃO

Meta do objectivo da EPT	Objectivo de advocacia	Público	Estratégias de advocacia	Indicadores de advocacia	Tempo 2013		Ferramentas e canais	Mensageiro	Recursos & ativos	
					Q3	Q4			Disponível	Em falta
RESULTADO 1										
RESULTADO 2										

PLANO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E DE PARCERIAS

- Module III Anexos

ANEXO 10: GUIA ANÁLISE FOFA²² DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Temática	Questões chave
Histórico da mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os pontos fortes e fracos da mobilização de recursos do Ministério da Educação Que oportunidades o Ministério vê num futuro próximo? O que poderia ser uma possível ameaça no horizonte? Há uma mudança em termos de interesse em financiamento? A crise económica afecta de alguma forma o Departamento? Existe uma situação política negativa no país?
Prioridades para a mobilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Em que medida as prioridades em termos de MR estão relacionadas com os planos estratégicos? Metas para os fundos: Quais são os objectivos financeiros? Qual é o custo anual de operações para os programas actuais? Os métodos para a mobilização de recursos: estes métodos são eficazes para alcançar a mobilização de recursos alvo? Fontes de recursos: Quais são as fontes de recursos actuais e do passado? Que outras fontes de recursos podem ser utilizadas ou não são exploradas?
Mecanismos e estruturas de MR	<ul style="list-style-type: none"> O Ministério tem uma estratégia de MR? Os funcionários estão afectados a tempo inteiro para mobilizar recursos? Quais são os sistemas de mobilização de recursos estabelecidos dentro da organização? <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de recepção e processamento de doações Recibos de doações Perfil registo dos doadores / rastreio das partes interessadas Procedimentos de registo e da pesquisa prospectiva A unidade de mobilização de recursos dispõe de: <ul style="list-style-type: none"> Um orçamento anual? Equipamento necessário (computador, software, etc.)? Apoio do pessoal sénior e pessoal no geral? Até que ponto eles são eficazes para atingir seu alvo a mobilização de recursos? As Campanhas / mobilização de recursos são planeadas com antecedência? Ou são feitas de forma aleatória? A mobilização de recursos é induzida pela missão ou pelo doador? Quais são os papéis dos líderes e funcionários em relação à mobilização de recursos?
Identificação dos doadores e parceiros	<ul style="list-style-type: none"> Quem são os doadores actuais? Quais são as práticas actuais para a criação de parcerias com as partes interessadas? Que grupos de intervenientes são significativamente inexplorados? Que outras oportunidades de oferta podem ser apresentados aos intervenientes?
Marketing e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> Programa de registo e monitoria: Quais são os sucessos que podem ser transmitidas para o público? Posicionando as oportunidades: como a organização pode posicionar-se para satisfazer as necessidades dos potenciais doadores?

²² Fonte : Resource Mobilization: A Practical Guide for Research and Community-Based Organizations, 2nd edition, 2009, Venture for Fund Raising

ANEXO 11: MATRIZ DAS NECESSIDADES

Produtos	Actividades	Recursos		Lacunas nos recursos	Potencial Doador/ Parceiro	Prazo		
		Disponibilidade	Requeridos			A1	A2	A3
Resultado 1:								
Produto 1.2	Actividade 1.1.1							
	Actividade 1.1.2							
	Actividade 1.1.3							
Produto 1.2	Actividade 1.2.1							
	Actividade 1.2.2							
	Etc.							
Resultado 2:								
Produto 2.1.	Actividade 2.1.1							
	Actividade 2.1.2							
	Etc.							
Produto 2.2	Actividade 2.2.1							
	Actividade 2.2.2							
	Actividade 2.2.3							
	Etc.							
Resultado 3 : Etc...								

ANEXO 12: MATRIZ DA MOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS

PRODUTOS	Indicadores	Actividades	Parceiros alvo	Período			Recursos entradas	Responsabilidade	Obs.
				A1	A2	A3			
Resultado 1:									
Produto 1.1									
Produto 2.1									
Resultado 2:									
Resultado 3:									

Adaptado de: Plano de recursos e mobilização, RCM, 2009, Quénia

PLANO DE COMUNICAÇÃO - Module IV Anexos

ANEX 13: PLANO DE COMUNICAÇÃO

Objectivo	Título/evento, ferramenta, acção	Actividade	Público Alvo	Parceiro envolvido/responsabilidade	Prazo de entrega	Estádio
	Logo do <i>Salto Decisivo</i>					
	Web site					
	Conferência de imprensa, etc.					
	Relatório					



Organização
das Nações Unidas
para a Educação,
a Ciência e a Cultura

**Para mais informações contacte por favor:
A Coordenação Regional para Educação em África, UNESCO
Escritório em Dakar
12, Avenida Léopold Sédar Senghor
BP 3311 Dakar, Senegal
Telefone: +221 33 849 23 23**