



FINAL EVALUATION

Brazil

Thematic window
Conflict Prevention & Peace Building

Programme Title:

Security with Citizenship: preventing violence and strengthening citizenship in Brazilian communities

Prologue

This final evaluation report has been coordinated by the MDG Achievement Fund joint programme in an effort to assess results at the completion point of the programme. As stipulated in the monitoring and evaluation strategy of the Fund, all 130 programmes, in 8 thematic windows, are required to commission and finance an independent final evaluation, in addition to the programme's mid-term evaluation.

Each final evaluation has been commissioned by the UN Resident Coordinator's Office (RCO) in the respective programme country. The MDG-F Secretariat has provided guidance and quality assurance to the country team in the evaluation process, including through the review of the TORs and the evaluation reports. All final evaluations are expected to be conducted in line with the OECD Development Assistant Committee (DAC) Evaluation Network "Quality Standards for Development Evaluation", and the United Nations Evaluation Group (UNEG) "Standards for Evaluation in the UN System".

Final evaluations are summative in nature and seek to measure to what extent the joint programme has fully implemented its activities, delivered outputs and attained outcomes. They also generate substantive evidence-based knowledge on each of the MDG-F thematic windows by identifying best practices and lessons learned to be carried forward to other development interventions and policy-making at local, national, and global levels.

We thank the UN Resident Coordinator and their respective coordination office, as well as the joint programme team for their efforts in undertaking this final evaluation.

MDG-F Secretariat

The analysis and recommendations of this evaluation are those of the evaluator and do not necessarily reflect the views of the Joint Programme or MDG-F Secretariat.



Avaliação Final do “Programa Conjunto do FODM em Prevenção de Conflito e Construção da Paz no Brasil”

Informe de Avaliação Final

MDTF Atlas Project No: 00067220 - Joint Programme CPPB Brazil

Segurança Cidadã: prevenindo a violência e fortalecendo a cidadania com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis em comunidades brasileiras

Contrato #: Third Product

Consultora: Clarice Zilberman Knijnik

Brasilia, Brasil

Julho de 2013

Lista de Abreviaturas

| | |
|-------------------|--|
| AA | Agente Administrativo |
| ABC | Agência Brasileira de Cooperação |
| CPPB | Conflict Prevention and Peace Building |
| DIF | Draft do Informe Final |
| DOU | Delivery as One UN |
| FBSP | Fórum Brasileiro de Segurança Pública |
| GGIM | Grupo de Gestão Integrada Municipal |
| GoB | Governo do Brasil |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| PFPC | Ponto Focal do Programa Conjunto |
| PC | Programa Conjunto |
| CGPC | Comitê de Gestão do Programa Conjunto |
| PFL | Ponto Focal Local |
| M&A | Monitoramento e Avaliação |
| ODM | Objetivo de Desenvolvimento do Milênio |
| FODM | Fundo do Objetivo de Desenvolvimento do Milênio |
| MJ | Ministério da Justiça |
| MOU | Memorando de Entendimento |
| IM | Informe de Monitoramento |
| AMT | Avaliação de Meio Termo |
| CN | Comitê Nacional |
| ONG | Organização Não Governamental |
| GP | Gestão do Programa |
| CGP | Comitê de Gestão do Projeto |
| PRONASCI | Programa Nacional de Segurança Cidadã |
| PRVL | Programa da Redução da Violência Letal contra Adolescentes e Jovens |
| CR | Coordenador Residente |
| ECR | Escritório do Coordenador Residente |
| CC | Comitê Consultivo |
| SENASP | Secretaria Nacional de Segurança Pública do MJ |
| ToR | Termo de Referência |
| UNCT | UN Country Team |
| UNDAF | United Nations Development Assistance Framework |
| UNDG | United Nations Development Group |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| UNEG | United Nations Evaluation Group |
| UNESCO | Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura |
| UN-HABITAT | Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos |
| UNICEF | Fundo das Nações Unidas para a Infância |
| UNIFEM | Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher |
| UNODC | Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime |
| UNWOMEN | Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres |

INDICE

| | |
|---|-----------|
| Resumo Executivo..... | xx |
| 1. Introdução..... | 00 |
| 1.1 Antecedentes e Contexto | 00 |
| 2. Metodologia da Avaliação | 00 |
| 2.1. Objetivo da Avaliação..... | 00 |
| 2.2. Escopo da Avaliação | 00 |
| 2.3. Metodologia da Avaliação | 00 |
| 2.4. Restrições e Limitações da Avaliação | 00 |
| 3. Resultados da Avaliação Intermediária | 00 |
| 3.1. Principais Conclusões..... | 00 |
| 3.2. Principais Recomendações | 00 |
| 3.3. Ações de Ajustes do Programa Conjunto | 00 |
| 4. Resultados da Avaliação | 00 |
| 4.1. Relevância e Qualidade do Desenho | 00 |
| 4.2. Eficiência do Processo e Implantação do Programa..... | 00 |
| 4.3. Eficácia de Resultados | 00 |
| 4.4. Contribuição para Resultados de Desenvolvimento | 00 |
| 4.5. Apropriação Nacional e Sustentabilidade..... | 00 |
| 5. Conclusões..... | 00 |
| 6. Lições aprendidas..... | 00 |
| 7. Recomendações..... | 00 |
| <i>Anexos</i> | |
| I. Termo de referencia da avaliação..... | 00 |
| II. Lista das pessoas contatadas na avaliação | 00 |
| III. Instrumentos da avaliação: roteiro de entrevista | 00 |
| IV. Lista de revisão de documentos..... | 00 |

Resumo Executivo

(i) Introdução

O objetivo do presente relatório foi avaliar os resultados obtidos ao final do Programa Conjunto. Esta avaliação final compreende o período outubro de 2009 a junho de 2013. Esta avaliação final visou verificar o grau de implantação das atividades; entrega de produtos; obtenção de resultados do PC; lições aprendidas e recomendações. A unidade de análise será o Programa Conjunto, por meio de componentes, efeitos, resultados, produtos e atividades, deste modo as conclusões do informe destacam os alcances e desafios do PC, sem entrar na avaliação da eficácia e eficiência da execução das Agências participantes.

O Programa Interagencial de Segurança e Convivência Cidadã foi financiado Fundo para o Alcance dos ODM, no âmbito de acordo estabelecido com o Governo da Espanha e o sistema da ONU, sendo acompanhado no Brasil também pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). Foi executado de forma interagencial pelo Sistema ONU representado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD); Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC); Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO); Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF); Organização Internacional do Trabalho (OIT), Programa das Nações Unidas para Assentamentos Humanos (ONU-HABITAT), e pelo governo brasileiro por meio do Ministério da Justiça.

O PC envolveu recursos na ordem de US\$ 5,2 milhões (originalmente US\$ 6 milhões) para a implantação ao longo de três anos e oito meses, em três “territórios” em três municípios selecionados por concurso nacional para participar do Programa: Contagem (MG); Lauro de Freitas(BA) e Vitória(ES). Cada território contava em média com 40 mil habitantes.

O Objetivo do PC visava o fortalecimento das capacidades locais para prevenir e reduzir a violência; e promover a cultura cívica e de coexistência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis. O Programa foi desenvolvido a partir de seis eixos estratégicos: capacidade local fortalecida para prevenir a violência; mudanças comportamentais sustentáveis; espaços urbanos promovidos; práticas de resolução de conflitos promovidas; fatores causadores de vulnerabilidade à violência, reduzidos e gestão do programa efetivada.

Esta avaliação final tem os seguintes objetivos específicos: (i) Verificar como o Programa Conjunto contribuiu para resolver as necessidades e os problemas de desenvolvimento identificados em seu projeto; (ii) Verificar a eficiência na implantação do Programa Conjunto por meio da comparação dos produtos e resultados atingidos; (iii) Estimar em que medida o Programa Conjunto promoveu o desenvolvimento de sua população beneficiária; (iv) Identificar a contribuição do Programa Conjunto conforme os objetivos e resultados definidos, bem como em relação aos objetivos centrais do F-ODM; (v) Identificar e documentar as lições aprendidas e boas práticas em relação aos temas específicos da janela temática “Prevenção de Conflitos & Construção da Paz”.

Para o cumprimento dos objetivos da presente avaliação, foi desenhado e se utilizou uma metodologia adequada a natureza de Programas Interagencias apoiados pelo Fundo ODM. A metodologia aplicada incluiu a revisão dos documentos e informes existentes; revisão do informe de avaliação intermediária; foram promovidas entrevistas individuais ou grupos focais com os atores relevantes e beneficiários do Programa. Foram realizadas missões aos três municípios e foi possível participar de reuniões do Comitê Local de implantação do Programa Conjunto. O informe foi validado pelas Agências e Coordenação do Programa.

(ii) Conclusões gerais:

Durante o processo de avaliação do Programa Conjunto foram considerados os critérios de avaliação referenciados a: relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e apropriação nacional. Estes critérios foram relacionados aos eixos-focos de avaliação definidos nos termos de referencia do FODM. Estas análises permitiram indicar as seguintes conclusões:

(i) O Programa Conjunto foi relevante para as políticas e estratégias do País no tema de segurança pública, em especial na prevenção e redução de violência com foco em: crianças, adolescentes e jovens; em especial, no âmbito municipal, mantendo correspondência com as diretrizes do UNDAF III, voltado à descentralização (estados e municípios); bem como aos programas do PPA 2012/2016.

(ii) O desenho do PC se apresentou adequado às necessidades nacionais, ainda que com resultados muito ambiciosos para implantação em somente 36 meses; e com reduzida experiência de determinadas Agências no trabalho direto com o poder local e descentralizado.

- (iii) Ainda que o Brasil não seja um País Piloto para implantação da diretriz de “Delivery as One UN”, o Programa Conjunto permitiu que fosse implantado programa com seis agências atuando concomitantemente em iniciativas e com complementaridades temáticas em segurança e convivência cidadã, em âmbito municipal.
- (iv) O FODM permitiu que estas seis Agências atuassem pela primeira vez de modo interagencial ainda que enfrentando dificuldades para que mais de duas Agências colaborassem em uma mesma iniciativa; e permitiu que fossem estabelecidas novas parcerias com municípios.
- (v) A modalidade de abordagem conjunta do Programa gerou maior capacidade nas Agências e nos municípios para a gestão de programas conjuntos e no tratamento multicausal das questões relacionadas à prevenção e redução de violência entre crianças e jovens;
- (vi) o PC estabeleceu uma estratégia de fortalecimento da participação da comunidade, gestores públicos e de lideranças por meio de Comitês Locais, que se apropriaram da metodologia e processos de acompanhamento de implantação de políticas públicas e projetos de segurança e convivência cidadã; tendo estabelecido importantes sinergias com Programas Nacionais aumentando a probabilidade de continuidade após a conclusão do Programa; ainda que não tenha estabelecido uma estratégia de saída, devido ao cenário de eleições municipais.
- (vii) Nos seis eixos estratégicos de atuação do PC foram verificados alcances importantes em resultados para os efeitos esperados em médio prazo, Destaca-se a informação de que foi registrado certo grau de redução de violência e homicídio de jovens no último ano do PC, nos três territórios trabalhados pelo Programa, resultado das sinergias do PC com outros programas de segurança pública.
- (viii) O processo de monitoramento e avaliação em âmbito nacional necessitaria ser melhorado na esfera municipal com a elaboração de matrizes de monitoramento locais, bem como deveria ter contado com instrumentos de medição de efeitos de curto prazo do PC, nos municípios e nas Agências.
- (ix) A avaliação permitiu verificar que o Programa Conjunto foi desenvolvido, de acordo com o objetivo e Plano de Trabalho acordado, tendo alcançado avanços para efeitos de médio e longo prazo de políticas públicas em segurança e cidadania por meio de: capacitações; plano integrado local de segurança e convivência cidadã; oficinas de resolução de conflitos; projetos prioritários implantados nos três municípios; formação de cidadãs para promover a paz nas comunidades; oficinas de integração de jovens vulneráveis em ações das comunidades; promoção de espaços mais seguros e trabalho voluntário para a melhoria das comunidades; implantação de atividades culturais, esportivas e artísticas de integração de jovens vulneráveis nas escolas e comunidades em integração com programas nacionais; orientação para trabalhos de jovens e mulheres nas comunidades; certo grau de melhoria no diálogo e tratamento entre jovens e policiais nas comunidades;
- (x) O PC se apresentou muito eficiente para futura utilização de metodologia participativa e de construção de alianças com os gestores públicos, comunidades e beneficiários, por meio da instância representativa como foi o Comitê Local. Os diagnósticos e planos integrados constituíram importantes instrumentos para a efetivação de exercício de cidadania para a segurança cidadã.
- (xi) O Programa foi coerente e alinhado com as prioridades nacionais na área de segurança pública, tendo atuado em nível municipal, atendendo às diretrizes do UNDAF III (2012-2015). O desenho foi bastante ambicioso
- (xii) O Programa apresentou atrasos importantes no primeiro ano de execução devido à ausência de tempo previsto no PC para a instalação da unidade de gestão nacional do Programa; processo de seleção dos municípios, articulação com os pontos focais e constituição dos comitês locais de implantação do PC. No segundo e terceiro anos o PC apresentou melhores ritmos de implantação e de desembolsos em relação aos planos anuais de trabalho.
- (xiii) Para alcançar o objetivo do Programa, foram estabelecidas cinco estratégias gerais e seis estratégias específicas. Nos seis eixos foram alcançados resultados que contribuíram para o fortalecimento da capacidade local de prevenir e reduzir violência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis nos três municípios participantes. Portanto, o PC contribuiu para os resultados de desenvolvimento no tema, atuando de modo complementar aos investimentos e programas implantados pelo Governo brasileiro neste tema.
- (xiv) O PC estabeleceu parcerias e cooperação de especialistas nacionais com a instância municipal e nacional; bem como, fortaleceu de redes de colaboração com os diversos parceiros e beneficiários do Programa. Com vistas ao processo de apropriação e sustentabilidade, os Planos integrados municipais incluem um conjunto de sete eixos de ações programáticas a serem implantadas no período de 2014/2017. O PC apresentou fragilidade na proposição de estratégia de saída, visto que em 2012 ocorreram eleições municipais.

(xv) Importante prática para a sustentabilidade do PC foi o processo de implantação e monitoramento de Projeto Piloto no território pelas comunidades; bem como, a atuação sinérgica com demais Programas nacionais aumentou o grau de probabilidade de continuidade do PC, bem como, de sustentabilidade.

(iii) Lições aprendidas

LA1. O Programa Conjunto foi desenhado como o somatório de iniciativas a serem implantadas nos territórios pelas 06 Agências da ONU, sob o mesmo Programa. O desenho do Programa Conjunto deveria ter sido prévio à aprovação do Documento de Projeto, e elaborado por todas as 06 agências, devido à maior complexidade metodológica e de compromissos com o Programa.

LA2. Em Países em que não existe a integração administrativa, financeira e implantação de diretriz “Delivery as One UN” do Sistema ONU, a implantação do Programa Conjunto deveria vir precedida de estabelecimento de instrumentos de cooperação técnica entre as Agências. Estes instrumentos não estiveram presentes no caso brasileiro.

LA3. A implantação de um PC no Brasil, que não apresenta a diretriz de Delivery as One” ou Uma ONU, para se mostrar uma experiência piloto não deveria ter envolvido 06 Agências, sem prática de atuarem de modo integrado. Para alcançar maior probabilidade de sucesso poderia envolver de 3 a 4 Agencias por Programa, considerando a prática em temas de segurança e cidadania.

LA4. O processo de seleção de espaços infra-nacionais (municípios e territórios) exigiu muito tempo e não estava previsto no cronograma de trabalho. Este tempo inicial de seis meses poderia melhorar o ritmo de implantação do Programa.

LA5. Um período de três anos de execução do PC não permite a completa implantação do Programa. Novos PCs, em países com a dimensão do Brasil, que se implantam em âmbito municipal exigiriam pelo menos cinco anos de execução com um período inicial de 06 meses para as articulações nacionais e âmbito municipal.

LA6. As dificuldades de articulação local podem ser reduzidas se em programas multi-níveis e interagenciais fosse previsto um Coordenador Local Interagencial em cada um dos territórios selecionados, empoderado de modo a articular os atores, beneficiários e iniciativas das Agências.

LA7. Existe maior probabilidade de continuidade às iniciativas desenvolvidas pelas Agências em sinergia com os Programas Nacionais e com participação do setor privado, nas instâncias de decisão do Programa; e maior integração com os demais poderes, como o legislativo e judiciário.

LA8. A ausência de competência institucional do Coordenador Nacional em lidar com o orçamento do Programa se refletiu na fragilidade da coordenação e no monitoramento interagencial do Programa. A descentralização de recursos e respectiva administração para Coordenação Nacional (Representante Residente) reforçariam a boa prática e efetividade do Programa Conjunto.

LA09. As capacitações realizadas no início da implantação do Programa, em lugar de ocorrerem no final, em elaboração, captação e monitoramento e avaliação de Projetos (políticas públicas) se mostram muito positivas para a instrumentação metodológica das comunidades e gestores públicos.

LA10. A elaboração de estratégias de Monitoramento e Comunicação pelo PC poderia ter sido mais efetiva se os processos fossem implantados desde o início do Programa, e tivessem atuado em conjunto com os processos liderados pelos Pontos focais, como por exemplo, o de mobilização.

LA11. Instituições que tratam com grupos vulneráveis apresentam determinados graus de fragilidade institucional, e podem gerar dificuldades de gestão do Programa frente às mudanças de autoridades ou câmbios institucionais, exigindo desenho de estratégias de sustentabilidade mais complexas no PC.

LA12. Quando os instrumentos, metodologias e processos desenvolvidos ou compartilhados pelo Programa são aceitos e internalizadas pelas autoridades nacionais (sinergia) e locais, se constituem melhores condições para a sustentabilidade de Projetos, ainda que sua utilização, em médio e longo prazo, possa ser revista no futuro próximo à luz de novas políticas públicas.

(iv) Recomendações.

Para o PC:

R.1. Recomenda-se que os Programas Conjuntos possam ter a duração equivalente ao período de mandato da instância político administrativa a ser trabalhada, adicionada de mais um ano, de modo a assegurar a transição do Programa junto às novas autoridades municipais e nacionais, ou seja, de no mínimo cinco anos.

R.2. Recomenda-se que seja incorporado ao tempo de realização do PC um período inicial de 06 meses, em que seriam estabelecidas as bases, consenso e instrumentos para a Coordenação Conjunta entre as Agências e pontos focais locais; bem como identificado o valor agregado aos efeitos esperados.

R.3. Recomenda-se a elaboração no desenho original do PC de instrumentos de Gestão e de Coordenação do Programa tais como: (i) instrumentos de monitoramento nacional e local, incluindo a elaboração de matriz

para cada município, a ser monitorada pelo ponto focal; (ii) instalação de uma coordenação local do PC em cada um dos municípios; (iii) plano de segurança da qualidade do PC por meio de acompanhamento da atuação conjunta das Agências e respectivas Consultorias; (iv) mecanismos de coordenação nacional efetiva para a atuação conjunta das Agências – nacional e local; (v) proposição de estratégia de comunicação e de apoio a ser dado, em âmbito local; e (vi) plano acordado entre as agências para responsabilidades no trabalho conjunto: metodologia, mecanismos de coordenação, requisitos para implantação e prazos.

R.4. Recomenda-se que sejam articuladas em âmbito nacional pelo menos duas parcerias relevantes (Ministérios) para garantir a sustentabilidade em termos de estratégia de saída do Programa, e de sinergia com Programas Nacionais de apoio a crianças, a adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade.

R.5. Recomenda-se a participação dos pontos focais locais e das Agências na etapa de proposição de desenho de futuros Programas Conjuntos, e de outros atores tais como: associação representativa de municípios brasileiros. Estas redes de parceria poderiam assegurar a multiplicação futura e continuidade do Programa, mesmo com mudanças de autoridades.

R.6. Recomenda-se que seja elaborado pelo Programa, no último ano de execução, um plano de ação (responsabilidades, prazos e recursos necessários) para a continuidade da implantação de atividades do PC (estratégia de saída), com destaque a pelo menos 03 novos Projetos do Plano Integral local.

R.7. Recomenda-se que pelo menos 50% dos Produtos ou Resultados específicos do Programa Conjunto possam ser implantados por duas ou três Agências, de modo a obter uma ação integrada no mesmo espaço de intervenção do Programa e ampliar o valor agregado pela ação de mais de uma Agência.

R.8. Recomenda-se vincular os esforços municipais, em especial, relacionados ao Comitê Local de Segurança Cidadã e ao Plano Integrado Local com outras iniciativas: estaduais, nacionais ou internacionais, de modo a aumentar a probabilidade de continuidade em curto prazo, após finalização do Programa Conjunto.

R.9. Recomenda-se que o monitoramento e os informes procurem apresentar os avanços em termos de resultados alcançados (outcomes); alinhamento estratégico; apropriação das contrapartes; eficiência financeira e avanços na aplicação de metodologia de atuação interagencial; reduzindo o controle de processos e desembolsos ao segundo plano;

R.10. Recomenda-se que sejam realizadas reuniões anuais com participação de todas as Agências, representante de instituições e comunidades; e pontos focais e Comitê de Gestão para apresentar resultados, plano de trabalho e novos desafios conjuntos, contando com participação de doadores internacionais e ministérios brasileiros.

R.11. Recomenda-se a preparação de novos projetos e de Programa Conjunto II com melhorias decorrentes de lições aprendidas e experiência adquirida com o PC, contemplando novas tipologias de municípios e a continuidade de atuação nos municípios trabalhados neste PC;

R.12. Recomenda-se a disseminação dos documentos, guias, vídeos e resultados do PC para o interior do Sistema da ONU no Brasil, em especial voltada à necessidade de melhorar os processos e instrumentos de execução conjunta; possibilitando o intercâmbio com outros PC do Brasil e de outros países.

Para o FODM:

R.1. Em países que não integram o conjunto selecionado para implantar “Delivery as One UN “ o FODM deveria assegurar arranjos para uniformizar e agilizar os procedimentos de execução do PC. Poderiam ser repassados os recursos financeiros para o Escritório do Representante no País, que com o apoio do Coordenador Nacional, seria o ordenador de despesas.

R.2. Recomenda-se que sejam realizadas reuniões anuais com participação de todas as Agências, representante de instituições e comunidades; e pontos focais e Comitê de Gestão para apresentar resultados, plano de trabalho e novos desafios conjuntos, contando com participação de representante do FODM, outros doadores internacionais e ministérios brasileiros.

R.3. Recomenda-se a preparação de Programa Conjunto II com as melhorias decorrentes de lições aprendidas e experiência adquirida com o PC, contemplando novas tipologias de municípios, com prazo de execução de cinco anos.

R.4. Recomenda-se a disseminação dos documentos, guias, vídeos e resultados do PC para o interior do Sistema da ONU e do FODM possibilitando o intercâmbio com outros PC da Região e de outros Países.

I. Introdução

1. Antecedentes e Contexto

O presente informe de avaliação final foi coordenado pelo o Programa Conjunto do Fundo para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (FODM) com o objetivo de medir os resultados obtidos ao final do Programa.

Em dezembro de 2006, o PNUD e o Governo da Espanha celebraram um acordo de associação com o total de 528 milhões de euros, com o objetivo de contribuir para o alcance dos ODM e outros objetivos de desenvolvimento.

O Programa Conjunto envolveu a participação das seguintes seis Agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Programa das Nações Unidas para Assentamentos Humanos (UN-HABITAT) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A iniciativa conjunta permitiu compartilhar o conhecimento e experiência de cada Agência, garantindo a qualidade das ações previstas para execução. A fim de assegurar uma efetiva integração de gênero no desenvolvimento do programa, o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) apoiou esporadicamente, quando solicitado pelo PC.

O Programa Conjunto respondeu aos objetivos de cooperação do Sistema das Nações Unidas estabelecidos com o País e à necessidade de medidas para fortalecer as políticas públicas aprovadas pelo Governo Federal, em especial, em relação ao Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI.

A Declaração do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu a prevenção da criminalidade como fundamental para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Para os países em desenvolvimento temas como a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável devem ser construídos sobre valores fundamentais, sendo que a liberdade do medo de violência integra este conjunto de valores. A Declaração de Bangkok reconheceu que estratégias eficazes de prevenção do crime podem reduzir significativamente a criminalidade.

Em nível nacional, o crime e a violência têm aumentado nas últimas décadas, principalmente nas grandes áreas urbanas, trazendo desafios nas áreas de direitos humanos e de equidade. Problemas relacionados à violência e à vulnerabilidade em relação às crianças, jovens e adolescentes têm sido identificados pelo Governo e sociedade como um dos principais desafios para a construção de valores de cidadania. É justamente entre os jovens que são encontrados os maiores níveis de desemprego, baixa escolaridade e morte causada por violência.

Estudos mostram que a violência nas cidades brasileiras está concentrada em áreas específicas, tradicionalmente habitadas por uma população pobre, com precário desenvolvimento urbano e altas taxas de abandono escolar. Essas áreas são precisamente as mesmas utilizadas como pontos de tráfico varejista de droga e, em geral, de presença de armas de fogo. Estes espaços apresentam grupos com dificuldades de cumprir as regras sociais e aceitar acordos culturais de coexistência pacífica

De acordo com a ONU Brasil, taxas de homicídios registradas em algumas regiões do Brasil são comparáveis ou mesmo superiores às registradas em países que enfrentam guerra ou em situações pós-conflito. Por exemplo, em Recife, a taxa média de homicídios de jovens é 156,8 por 100.000 habitantes; em Vitória, 141,9 e no Rio de Janeiro, 109,2. Esta situação constitui uma séria ameaça para o desenvolvimento, já que as taxas crescentes de criminalidade podem dificultar o alcance dos objetivos de desenvolvimento humano e até mesmo reduzir alguns dos objetivos já alcançados.

A abordagem de Segurança Cidadã, que é a base do Programa, se caracteriza por: (i) sua dimensão multidisciplinar, que oferece novas possibilidades de enfrentar os aspectos multicausais da violência, (ii) sua demanda por trabalho integrado, que envolve diferentes atores e se adapte ao contexto local, enquanto promove a participação e o desenvolvimento de capacidades dos atores locais (governamentais e não-governamentais) para promover a segurança e cultura cidadãs; e (iii) a convergência desse conceito com as atuais políticas públicas para prevenção da violência implementadas no Brasil, o que amplia o potencial de sustentabilidade do Programa.

Devido ao caráter multidisciplinar da violência, o trabalho das agências das Nações Unidas nesse sentido gerou importantes sinergias, beneficiando-se dos diferentes mandatos e competências temáticas. Ao mesmo tempo, constituiu uma iniciativa que apoiou melhores condições para alcançar o Resultado UNDAF III: “Redução da violência, promoção da paz, da conciliação e da justiça”, que aborda tanto a falta de integração na redução da violência, quanto de políticas e programas de cuidados às vítimas; bem como, a necessidade de um sistema de justiça mais moderno e humano.

No atual UNDAF III 2012 a 2015, a relevância do tema permanece nas diretrizes acordadas com o Governo brasileiro. O eixo 03 do UNDAF III denomina-se “Segurança e Cidadania” e participa do conjunto das Políticas Nacionais de Desenvolvimento. O tema da Segurança e Cidadania e outros temas desse UNDAF fazem referência diretamente à questão dos direitos humanos. Entende-se que a proteção a esses direitos é condição fundamental para a promoção da cidadania. O tema da Segurança e Cidadania visa enfrentar todas as formas de violência e de exclusão que comprometam o pleno exercício da cidadania.

É também importante mencionar que o Programa contribui para as prioridades nacionais presentes no Plano Plurianual de Ação do Governo Federal, tais como: inclusão social e redução de desigualdades sociais; promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia.

Desde 2007, dois Planos Plurianuais do Governo (PPA) incluíram metas dirigidas à “Promoção e expansão da Cidadania e fortalecimento da Democracia”, contemplando desafios de: (i) garantir a segurança pública com a implantação de políticas públicas descentralizadas e integradas; (ii) combater a corrupção; e (iii) fortalecer a cidadania com a garantia dos direitos humanos, respeitando a diversidade das relações humanas.

Esses esforços se relacionam aos Resultados 02 e 04 do UNDAF II (2007-2011) ao enfrentar desafios como a redução das desigualdades relacionadas a gênero e minorias, e à proteção do direito de viver sem violência. Em relação ao UNDAF III (2012 -2015) este eixo 03 atua de modo integrado com os eixos 1 e 2.

Embora não esteja explicitamente definido, áreas como: direitos humanos, democracia, cultura e diversidade são reconhecidas como parte dos valores que apóiam o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. A prevenção e o enfrentamento à violência devem, sem dúvida, ser vistas como temas importantes para o desenvolvimento do País.

O Programa Conjunto foi assinado em outubro de 2009, com orçamento total aprovado de US\$ 6 milhões para três anos de implantação, até outubro de 2012. Planejou-se que o montante total de US\$ 6 milhões seria transferido em três parcelas, conforme a divisão de recursos acordada pelas Agências, antes da assinatura do PC. Entretanto o Programa apresentou uma extensão até Junho de 2013, tendo ocorrido uma redução de orçamento total para US\$ 5,2 milhões

As atividades e produtos do Programa foram estabelecidos, de forma a garantir o alcance de um Resultado do Programa Conjunto e seis Resultados Específicos, voltados para a redução da violência que afeta crianças, jovens e jovens adolescentes em situação de vulnerabilidade

As atividades desenvolvidas desde 2009 tiveram como objetivo: (i) a promoção da convivência (respeito às normas e fortalecimento da cidadania); (ii) redução de fatores de risco relacionados à violência (drogas e armas, por exemplo); (iii) promoção da resolução pacífica de conflitos; e (iv) acesso à justiça. Também foi objetivo do Programa Conjunto o fortalecimento de capacidades dos atores locais e das condições de governança, assegurando, assim, melhores condições para a sustentabilidade das ações realizadas.

No desenvolvimento das atividades, estratégias de mobilização e sensibilização social foram integradas visando formação de redes e capacitação dos beneficiários para enfrentar as situações de vulnerabilidade de crianças, adolescentes e jovens. Tais estratégias buscaram também a desconstrução da visão estigmatizada que freqüentemente se atribui aos adolescentes e jovens, como os principais atores da violência urbana.

O Programa contou ainda com a parceria do Governo Federal, através do Ministério da Justiça, e das Prefeituras dos três municípios selecionados para integrar o PC. A implantação do Programa contou com a colaboração de diferentes organizações da sociedade civil, de especialistas; de grupos das comunidades e de lideranças comunitárias.

As ações foram realizadas em áreas geográficas específicas dos municípios selecionados por edital público. Na ocasião, o PC e o MJ receberam mais de 82 inscrições de várias regiões metropolitanas do País. Os territórios selecionados pelos municípios foram: Bairro Itinga, em Lauro de Freitas (BA); Região Nacional, em Contagem (MG); e Região Administrativa VII – São Pedro, em Vitória (ES).

O Programa articulou, entre 2009 e 2013, conjunto de ações assegurando que os insumos e as metodologias geradas pela abordagem local fossem contribuintes ao trabalho das Agências. Dessa maneira, lições aprendidas foram compartilhadas entre as Agências e os três municípios, mostrando que podem ser multiplicadas em outros municípios no Brasil, respeitando as especificidades de cada localidade.

Para alcançar os efeitos propostos, o Programa trabalhou principalmente com quatro áreas estratégicas: (i) desenvolvimento de capacidades; (ii) fortalecimento institucional; (iii) geração de conhecimento e evidências; e (iv) advocacy e mobilização social.

A abrangência do Programa pode ser considerada nacional, ainda que a maioria das atividades foi realizada nos três municípios atendidos pelo Programa Conjunto: Contagem/MG, Vitória/ES e Lauro de Freitas/BA. Os principais beneficiários diretos do Programa foram as três administrações municipais, diversas ONGs envolvidas no processo; gestores públicos, corpos de polícia, jovens e membros das comunidades dos três municípios.

2. Metodologia de Avaliação

2.1. Objetivo da avaliação final

Avaliações finais visam:

- Medir até que ponto o Programa Conjunto implantou efetivamente suas atividades, produziu os produtos esperados e pode vir a contribuir para o alcance de resultados de desenvolvimento em médio e longo prazo.
- Gerar conhecimento baseado em evidências, em janelas temáticas do F-ODM, permitindo a identificação de melhores práticas e lições aprendidas que podem vir a ser úteis para outras intervenções de desenvolvimento em nível nacional e internacional (replicabilidade e *scaling up*).

2.2. Escopo da avaliação final e objetivos específicos

A avaliação final visará identificar os resultados atingidos e os possíveis efeitos que podem ou puderam vir a ser gerados pelo Programa Conjunto, com base no seu escopo de trabalho. Esta avaliação permitirá a identificação de achados; boas práticas e recomendações para novos PC, de forma mais ampla, tanto em função de questões programáticas como também de questões operacionais.

Portanto, o objetivo da avaliação final do Programa conjunto é avaliar os resultados alcançados, mostrando as lições aprendidas e recomendações, a partir da implantação do PC, para outros projetos e programas do Sistema ONU e FODM. Os resultados da avaliação servirão para incorporar melhorias em futuras cooperações técnicas entre o Governo brasileiro e as Agências participantes do PC; bem como poderão ser usados pelo Secretariado do FODM das Nações Unidas para melhorar o planejamento e gestão de futuros projetos e programas

O objetivo desta avaliação também será de analisar: as estratégias, relevância, eficácia, eficiência, apropriação nacional e sustentabilidade; assim como verificar valor agregado das ações do PC para as iniciativas locais de Segurança e Cidadania, durante o período de 2009-2013.

A avaliação se caracteriza por ser uma avaliação final de Programa e estava prevista no plano de trabalho do PC, acordado com o FODM e o Escritório no Brasil. Esta avaliação final tem os seguintes objetivos específicos:

- Medir até que ponto o Programa Conjunto contribuiu para resolver as necessidades e os problemas de desenvolvimento identificados em seu projeto.
- Medir o grau de eficiência na implantação do Programa Conjunto por meio da comparação dos produtos e resultados atingidos vis-à-vis o que foi originalmente planejado ou posteriormente revisto de forma oficial.
- Estimar em que medida o Programa Conjunto promoveu o desenvolvimento de sua população beneficiária (indivíduos, comunidades, instituições, etc).
- Medir a contribuição do Programa Conjunto conforme os objetivos e resultados definidos, bem como em relação aos objetivos centrais do F-ODM em nível local e nacional (mais especificamente neste contexto, os ODMs e a Reforma das Nações Unidas).
- Identificar e documentar as lições aprendidas e boas práticas em relação aos temas específicos da janela temática “Prevenção de Conflitos & Construção da Paz”, ODMs e da Reforma das Nações Unidas, também com o objetivo de apoiar a sustentabilidade do Programa Conjunto, ou alguns de seus componentes, ao longo do tempo.

2.3. Metodologia de Avaliação

A avaliação contemplará os padrões internacionais pertinentes, inclusive as Políticas e Diretrizes de Avaliação e as Normas de Avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG). Dada a especificidade do tema, a análise qualitativa foi usada para cobrir todos os aspectos importantes do Programa.

A análise da informação coletada foi usada para determinar a eficácia do Programa por meio da aplicação de princípios de análise qualitativa. Todos os achados da avaliação serão pelo menos verificados e

no máximo triangulados por meio de várias fontes e métodos no intuito de certificar-se de sua credibilidade e confiabilidade.

A metodologia usada leva em consideração as diretrizes de avaliação realizada pelo UNEG em relação à avaliação final dos Projetos e Programas de cooperação técnica. Portanto, a avaliação considerou cinco critérios a serem usados: relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e apropriação para a análise do PC. Estes cinco critérios de avaliação foram definidos nos documentos do F-ODM para a avaliação do PC e usados como guias metodológicos para os processos conduzidos no contexto do sistema das Nações Unidas.

Portanto, a avaliação final baseou-se em cinco eixos de análise, de acordo com o guia metodológico do FODM, que estão associados aos os critérios de avaliação: **(i)** *Foco de Análise sobre a Elaboração do Programa e Alinhamento com Prioridades Nacionais*; **(ii)** *Foco de Análise sobre Processos e a Implementação do Programa*; **(iii)** *Foco de Análise sobre a Contribuição para Resultados de Desenvolvimento*; **(iv)** *Foco de Análise sobre a Apropriação Nacional*; **(v)** *Foco de Análise sobre a Sustentabilidade dos Resultados de Desenvolvimento*. A descrição destes eixos e a conceituação dos critérios de avaliação se encontram no ToR, em anexo.

Foi empregada na avaliação do Programa Interagencial a metodologia qualitativa de análise de dados primários e secundários, composta pelas seguintes etapas:

(i) A primeira etapa consistiu no levantamento minucioso de documentos que possibilitassem a familiarização com informações relevantes sobre o Programa como seus objetivos, atividades, insumos e resultados, abarcando documentos, relatórios de monitoramento, informes de consultores e informes de progresso sobre o Programa;

(ii) Na segunda etapa, foram realizadas visitas de campo aos três municípios para realização de entrevistas. Teve como objetivo obter dados primários sobre a formulação, implantação, monitoramento e avaliação do Programa, procurando identificar os resultados alcançados, lições aprendidas e recomendações. Foram entrevistados cerca de 60 atores-chave representando responsáveis pela formulação e implantação do Programa e também os beneficiários das ações.

Em Brasília foram entrevistados aproximadamente 12 profissionais e pontos focais das Agências integrantes do PC. Foram ainda entrevistados consultores, ONGs ou empresas de consultoria contratadas para a execução de ações do PC, nos três municípios. Em anexo se encontra a lista de entrevistados. (Anexo - 1).

Nesta etapa foi possível a Avaliadora participar de duas reuniões dos Comitês Locais, em dois municípios, permitindo levantar informações sobre: a operacionalização da implantação do PC; da participação e apropriação local do Programa sob o ponto de vista de diversos atores. Possibilitou o contato com vários representantes da sociedade civil e de diferentes secretarias municipais contribuindo para a coleta de dados sobre beneficiários das ações do PC.

(iii) A última etapa consistiu na compilação dos dados levantados na análise documental; bem como na estruturação das informações obtidas a partir da realização de entrevistas. Estas análises foram sendo complementadas por triangulações realizadas com as informações existentes nos documentos e informes do PC.

Como instrumentos de apoio à avaliação foram elaborados: uma Matriz contemplando os 5 critérios de avaliação, com perguntas orientadoras da avaliação e um roteiro de entrevistas a ser utilizado para os encontros com os diferentes atores e parceiros do PC. Foi utilizada a Matriz de Final de Monitoramento do Desenvolvimento do Programa, elaborada pelo PC, com a indicação de resultados alcançados. Estes instrumentos se encontram em anexo ao informe.

2.4. Restrições e Limitações da Avaliação

Com base na análise do Marco Lógico (2009) e da Revisão do Programa (2012), pode-se ver que não foram definidas linhas de base para o Documento do Projeto. Ou seja, as linhas de base podem ser consideradas como não existentes, constituindo uma limitação imposta à avaliação, considerando o tempo disponível e os recursos existentes.

No final de 2011, exercício conjunto das Agências elaborou uma nova Matriz de Resultados, com a indicação de linha de base e metas para cada um dos Resultados. Esta nova Matriz foi aprovada pelo Secretariado do FODM, passando a ser a matriz de referência para esta avaliação. Caberia esclarecer, que a construção desta linha de base foi apoiada pela conclusão do Diagnóstico em Segurança Cidadã, realizado pelo PNUD em cada município.

Portanto, alguns resultados que não se dispunham de dados mais quantitativos, a proposta da avaliação foi de usar dados secundários para reconstruir a linha de base. Foram realizadas entrevistas individuais de retrospectiva (pede-se aos entrevistados que recordem a situação em torno do momento em que o projeto começou) e entrevistas com parceiros-chave que conhecem a comunidade-alvo e outras

comunidades no município, permitindo alcançar uma perspectiva sobre as mudanças relativas ocorridas no transcurso do Programa. Para aqueles indicadores para os quais não existiam dados quantitativos foram usados dados qualitativos, baseados em entrevistas e em revisão de documentos.

O sistema de monitoramento dos avanços do PC foi sendo efetuado pelo Coordenador do Programa desde 2009, e depois de 2012 passou a contar com apoio de profissional contratada para esta finalidade, em relação aos 03 PC, que o Brasil executava. Entretanto, os instrumentos de monitoramento utilizados foram aqueles oportunistizados para elaborar dos informes do Fundo para esta finalidade e prestação de contas dos avanços operacionais obtidos. Algumas Agências do PC não elaboraram relatórios técnicos dos avanços das iniciativas, mas utilizaram os informes elaborados pelos consultores, encarregados de implantar nos municípios as atividades e os produtos.

Como algumas atividades foram realizadas com os recursos de cada Agência (sem haver a participação de mais de uma Agência) o monitoramento não foi realizado, por meio de informes de seguimento e avaliação de Projetos existentes em cada uma das Agências.

Este fato dificultou a obtenção de uma descrição narrativa dos resultados alcançados pelo Programa, dificultando o acompanhamento mais detalhado dos avanços e dificuldades enfrentados para a implantação nos municípios.

A matriz inicial de monitoramento apresentava “Metas para Resultado Geral do PC”, mas devido ao atraso apresentado na execução do Programa, e as dificuldades em obter dados quantitativos não foi possível para a Coordenação do PC, no início, verificar quantitativamente o alcance destes indicadores e metas. Por essa razão, o monitoramento e a avaliação do PC passaram a ser concentrados em verificar os diferentes graus de alcance de resultados e produtos.

Somente após a matriz de monitoramento ter sido elaborada, em 2011, o PC passa a contar com um monitoramento de indicadores e metas por Produto e Atividade. Entretanto, as metas para o Resultado do PC não foram acompanhadas devido às dificuldades existentes para a obtenção de dados quantitativos anuais, em relação ao território do município. Assim, os comentários do avaliador deverão ficar limitados ao progresso na implantação, sendo que por meio da Matriz de Monitoramento, elaborada pelo PC, é possível obter insumos para verificar se foram ou não realizados os produtos, atividades ou resultados específicos esperados.

III. Resultados da Avaliação Intermediária

Foram realizadas duas missões do Secretariado do Fundo ODM ao Brasil, de modo a acompanhar os avanços e dificuldades enfrentadas pelos 03 Programas Conjuntos em implantação, dentre os quais estava o PC em Segurança Cidadã. A primeira missão realizou-se em meados de 2010 e a segunda ocorreu em maio de 2011. As duas missões apresentaram recomendações voltadas à melhoria do ritmo de execução, monitoramento e apropriação governamental do Programa. Em anexo se encontram as recomendações realizadas pela missão. Ressalta-se que foram implantadas nove ações para a correção de determinadas dificuldades enfrentadas para a execução do Programa, dando maior efetividade a implantação do PC.

De julho a outubro de 2011, foi feita a AI do PC Segurança com Cidadania, 22 meses após a assinatura do documento do PC. Na ocasião foram identificadas algumas dificuldades pela avaliadora intermediária, que se encontram listadas em anexo. Como exemplo, poderiam ser citados como resultados da avaliação de meio termo: **(i)** a dificuldades de instrumento de gestão e monitoramento; **(ii)** dificuldades de alinhamento comum (uma ONU) das agências em termos de regras e normas; **(iii)** o PC não pôde construir seu desenho com base na existência de princípio “One UN”, particularmente em um país que não é piloto de “Delivery as One; **(iv)** o PC precisa de: uma fase inicial para revisar ferramentas de gestão e lógica de implantação; envolver partes interessadas; e documentar possíveis mudanças nos arranjos de gestão; e **(v)** o PC não é apenas a soma de diferentes atividades realizadas por diversas agências da ONU sob o mesmo guarda-chuva. Estas lições aprendidas dizem respeito a situações que se aplicam a diversos PC em diferentes países, que não integram a lista dos países piloto selecionados para a implantação do “One UN”.

Em anexo ao Informe se encontra a lista das 15 principais recomendações da avaliação intermediária, que foram objeto de correção pela Equipe do PC por meio da execução do Plano de Aperfeiçoamento para o Programa Conjunto. É possível indicar que o Programa implantou aproximadamente 90% das recomendações, de acordo com o Quadro do Plano de Ajuste atualizado a fevereiro de 2013. É importante destacar que todas as ações que estavam sob competência direta das Agências e do PC foram em sua maioria implantadas. Este documento se encontra em anexo.

IV. Resultados da Avaliação

O Programa Conjunto original foi proposto em 2009 pelo Governo brasileiro ao Fundo ODM, contando com recursos do Governo espanhol dentro de Acordo estabelecido com o Sistema da ONU. Neste período também se encontravam em aprovação mais dois Programas Conjuntos para o Brasil, a saber: o Programa Interagencial de Promoção da Igualdade de Gênero, Raça e Etnia; e o Programa Interagencial de Promoção da Infância, Segurança Alimentar e Nutrição.

As 06 Agências participantes propuseram o desenvolvimento de um novo Programa de Cooperação técnica com o FODM para ampliar os esforços nacionais de redução de violência em espaços urbanos. Esta proposta aproveitaria a oportunidade da janela temática do Fundo para a prevenção de conflitos e construção para a paz; bem como, promoveria a cooperação neste tema com os países parceiros na Região, como a Colômbia, Perú e Equador

As principais demandas do Programa foram originadas por meio de diferentes diagnósticos existentes no âmbito do PRONASCI do Ministério da Justiça, que é responsável pelo tratamento das questões de violência no País. Esta iniciativa apoiada pelo PRONASCI visava reforçar as ações já empreendidas em âmbito municipal, assegurando melhores práticas para o desenvolvimento de participação comunitária nas políticas locais de segurança e cidadania.

Como indicado no Documento inicial do PC, o PNUD assumiu o papel de Agência líder deste processo, sendo que a Coordenação do PC esteve sob a responsabilidade do Escritório do Coordenador Residente. O Escritório também foi responsável pelo acompanhamento e pelo monitoramento dos 03 PCs do FODM como Brasil, com apoio do Coordenador Nacional do Programa.

O Escritório, por meio do PNUD, constituiu uma estrutura de apoio à gestão, implantação e ao monitoramento do Programa por meio do Coordenador Nacional e apoio ao monitoramento do PC. Ao mesmo tempo, o PNUD contratou dois consultores por município para atuarem no processo de implantação das respectivas ações junto aos pontos focais; e apoiarem os Comitês Locais do PC. Os recursos financeiros do Fundo alocados ao Programa foram executados, de acordo com as regras de execução do FODM para projetos de cooperação técnica, tendo sido acompanhados diretamente pelo Secretariado do Fundo, tendo atendido os requisitos e procedimentos dos recursos originários do Governo espanhol (AECID).

As seis Agências foram diretamente responsáveis pela execução daqueles produtos e atividades acordadas na Matriz de Resultados inicial e nos Planos de Trabalho Anuais do PC, visto que os recursos financeiros foram transferidos diretamente do Fundo para cada uma das Agências. Originalmente o PC aprovado em outubro de 2009 destinou recursos na ordem de US\$ 6 milhões, que deveriam ter sido desembolsados em três etapas. A previsão de execução do PC foi de três anos, com a data inicial de finalização para outubro de 2012.

Entretanto, em novembro de 2012, após os dois primeiros desembolsos, o Fundo informou o cancelamento de 2/3 do terceiro e último desembolso ao PC, que totalizou cerca de US\$ 4,2 milhões. Nesta oportunidade o Secretariado recomendou a ampliação de prazo de execução até junho de 2013, de modo a poder finalizar as atividades já iniciadas.

O Programa por meio de suas Agências apresentou taxas de administração acordadas entre as Agências. Por exemplo, no caso do PNUD, foram destinados 7% dos seus recursos financeiros para as despesas de administração com o Programa, como acordado com o Secretariado. Entretanto originalmente não foram previstos recursos para o financiamento das ações de coordenação e monitoramento do PC. A Agência Líder assumiu posteriormente despesas com estas atividades, com uma co-participação das demais agências, após 2012.

Em anexo se encontra a Matriz de Monitoramento do PC, com o resumo das atividades e produtos implantados pelo Programa, e que serão retomados ao longo dos próximos tópicos.

I- Eixo de Análise sobre a Elaboração do Programa e Alinhamento com Prioridades Nacionais

4.1. Relevância e Qualidade do Desenho

4.1.1. Desenho do Programa

O desenho proposto visava alcançar o fortalecimento de capacidades locais para o pleno exercício de cidadania e para a prevenção dos conflitos e da violência em três territórios de três municípios brasileiros, tendo como foco crianças, jovens e adolescentes na faixa dos 10 aos 24 anos.

O desenho original do Programa Conjunto foi elaborado pelas Agências participantes sendo posteriormente submetido ao Ministério da Justiça e à Agência Brasileira de Cooperação para sua aprovação, e posterior envio para o FODM. Os eixos de atuação do Programa foram desenhados de forma ambiciosa e apresentaram certa flexibilidade para as Agências atuarem em áreas, em que já apresentavam expertise institucional acumulada.

O Programa foi negociado no período final do segundo mandato presidencial do Senhor Luís Inácio da Silva (2007/2010) sendo que, a partir deste mandato presidencial, o tema de Segurança Cidadã passou a ter maior importância nas políticas públicas. Foi constatado um aumento significativo nos orçamentos anuais do Ministério da Justiça para a prevenção e enfrentamento da violência em suas diferentes modalidades, com ênfase nas ações em âmbito municipal, por meio das ações do PRONASCI. No final de 2010, foram realizadas eleições presidenciais, resultando no início do primeiro mandato da Senhora Dilma Rousseff para o período de 2011 a 2014. Portanto, o Programa foi negociado e iniciado em um período presidencial, e terminou sua implantação em outro período presidencial. A partir de 2011, o Ministério da Justiça apresentou mudanças importantes nas autoridades e prioridades em relação a segurança cidadã, em especial, em relação ao Pronasci.

Caberia destacar que o desenho do Programa foi detalhado, contemplando um leque importante de 63 atividades, 23 Produtos e seis Resultados Específicos. Este desenho inicial passou a exigir uma maior capacidade de articulação entre as Agências e destas com os pontos focais nos três municípios. Ao mesmo tempo, em âmbito municipal, a execução do Programa exigia dos pontos focais uma maior capacidade de planejamento anual e de coordenação entre secretarias municipais; outros atores locais e comunidades beneficiárias do Programa.

Estas estruturas de apoio ao PC para a realização da coordenação nacional e coordenação local não foram previstas no desenho original, sendo que deveria integrar o conjunto de atividades previstas no Resultado 06, destinado à gestão, ao monitoramento e à avaliação do Programa. Portanto, estas ações tiveram que ser assumidas pela Agência Líder, o PNUD, com o compartilhamento de financiamento destas ações pelas demais Agências a partir de 2012.

Entretanto, por meio das entrevistas realizadas, a necessidade de serem incluídas estruturas de coordenação (articulação; M&A) no desenho de PC foi indicada, devido às características nacionais e locais: extensão geográfica; fragilidades de gestão integrada; dificuldades com sistemas de monitoramento e avaliação de políticas públicas; carência de profissionais nas administrações públicas municipais; e dificuldades de mobilização ampliada dos beneficiários das comunidades.

Um dos grandes desafios apresentados para o início do Programa foi a ausência de uma etapa preliminar, de seis a oito meses para: seleção dos três municípios; articulação entre as seis Agências para ações conjuntas; instalação das estruturas de coordenação, monitoramento e avaliação do PC em âmbito nacional e local; estabelecimento de redes de parceiros e atores nacionais e locais; identificação e articulação de pontos focais; e instalação e funcionamento dos Comitês Locais. A ausência deste período inicial foi um dos elementos que atrasou a implantação do programa de trabalho do Programa Conjunto no primeiro ano. Entretanto, o PC realizou as tarefas de articulação e estruturação nestes primeiros 12 meses.

O desenho original do Programa refletiu em determinados pontos a reduzida prática e experiência das Agências participantes em propor ações exigindo o trabalho conjunto em tema de segurança cidadã; assim como para as dificuldades de execução direta pelas Agências de projetos descentralizados, em municípios brasileiros. Em sua maioria, as Agências têm apresentado maior tradição de apoiarem interlocutores governamentais na instância nacional, devido ao fato da cooperação técnica internacional, nas últimas duas décadas, estabelecer a interlocução para fortalecimento institucional e desenvolvimento de capacidades com Ministérios ou organizações governamentais de âmbito federal. O novo UNDAF III apresenta a diretriz de execução de iniciativas de cooperação técnica (2012-2015) dando prioridade de interlocução com Estados e Municípios.

Este Programa é um dos 03 Programas Interagenciais financiados pelo FODM no Brasil, e se traduz na primeira tentativa de implantar uma abordagem integrada entre 06 Agências no País sobre o tema de segurança cidadã, não havendo trabalhado juntas previamente neste tema. Neste contexto, o FODM também apoiou esta iniciativa integrada que se mantém em linha com a diretriz corporativa de “Delivery as One UN”. Ao mesmo tempo, o desenho original do Programa não pode contar com a troca de experiências obtidas em outros Programas Conjuntos executados por outros países. Isto se deve ao fato de o Brasil não estar incluído como um dos países selecionados como piloto para a implantação da reforma da UN como, por exemplo, o One UN. O fato do Brasil não ser piloto exigiria que o desenho do Resultado 06 (destinado à gestão, ao monitoramento e à avaliação do Programa) apresentasse um melhor detalhamento de instrumentos

e mecanismos de ação conjunta; assim como tivesse uma maior participação percentual dos recursos do PC, em relação aos demais Resultados. O PC foi executado na modalidade de execução direta por cada uma das Agências.

Outro ponto importante em termos de fragilidade do desenho original foi o planejamento reduzido do tempo estimado de dedicação de cada ponto focal nas Agências para a implantação do Programa. Em meados da implantação do Programa foi necessário ser realizada a contratação de assistentes de Programa em cada uma das Agências, inclusive de especialista para o Monitoramento e para a Coordenação Nacional do Programa.

Neste sentido caberia destacar que foram encontradas soluções pela equipe do PC às dificuldades enfrentadas no processo de implantação, decorrentes do desenho original do PC, e identificadas na missão de avaliação intermediária. As principais dificuldades e soluções são apresentadas a seguir:

- **Alocação de recursos – Os requisitos específicos relativos à alocação de recursos humanos nas agências e ao esforço de coordenação necessário para planejamento e gestão interagencial não foram previstos nem tratados no desenho. Isto diz respeito a tempo, expertise e financiamento.** Estes temas foram tratados pela Coordenação do PC por meio de: redução de algumas atividades; redimensionamento e expertise de recursos humanos alocados em cada Agência e; revisão do plano de trabalho e extensão do prazo de execução do Programa
- **Orientado para atividades em vez de baseado em resultados – A orientação da lógica de implantação para atividades, apresentada no documento do PC, na qual (exceto o resultado específico 2.1) uma única agência é responsável por cada atividade e cada resultado específico não reflete a implantação integrada e multidisciplinar. O desenho, tal como montado, aponta mais para a implantação paralela de diversas agências, e não para um planejamento integrado como princípio orientador de toda a implantação.** Após a missão de avaliação foram realizadas reuniões entre as Agências para identificação que apresentassem áreas em comum a ser tratadas de modo complementar. Foram realizados avanços, mas as Agências permaneceram atuando em temas e com metodologias específicas de domínio de suas Agências. As reuniões mensais do Comitê de Gestão do Programa apoiaram, em certa medida, a coordenação interagencial.
- **Estrutura de monitoramento – A estrutura de monitoramento, tal como figura nos documentos do PC, apresenta algumas fragilidades, ou seja, os indicadores propostos (também quanto a resultados) são voltados para atividades e não baseados em resultados. Não foram retificados após a assinatura do Documento de Projeto, juntamente com o envio de comentários pelo FODM. Os pressupostos não foram explicitados, mas só os riscos. No entanto, o documento do PC previa o desenvolvimento no futuro de uma ferramenta interna de monitoramento para acompanhar os indicadores de progresso e de resultados.** A matriz de monitoramento foi revisada em novembro de 2011, sendo acordada com o Fundo. Esta nova proposta de matriz contemplou indicadores quantitativos e qualitativos; e as hipóteses foram incorporadas em todos os produtos e nas atividades. As dificuldades de medir qualitativamente e quantitativamente os 06 Resultados do PC (por exemplo: R.1. Capacidade local de evitar e reduzir a violência e de promover cultura cívica e coexistência fortalecida, com foco em adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade) ocorreram devido ao reduzido tempo efetivo para a execução das ações propostas originalmente para o Programa. Ao mesmo tempo, esta revisão acordada propiciou a que os antigos Produtos da Matriz original passassem a ser os novos Resultados (outcomes). Neste sentido o Resultado 01 passou a ser o antigo Produto 1.1 (Resultado 1.1: Prevenção local da violência e planos de promoção da segurança formulados para cada cidade participante do Programa).
- **Estrutura de gestão – A estrutura de gestão proposta no documento do PC não refletia plenamente os requisitos desta nova forma trabalho conjunto e execução direta pelas Agências (diferente da que figura nos projetos com execução nacional /NEX). O PC não é apenas “mais um projeto” na carteira de um gerente de projeto, mas exige maior tempo de dedicação e de criação de novas estruturas de implantação.** Este foi um dos desafios do Programa, desde o seu início, sendo que foram sendo implantadas melhorias gradativas para que o PC pudesse adquirir a dimensão de uma ação conjunta entre as Agências. Um dos pontos mais difíceis de conciliar para o funcionamento da estrutura de gestão do Programa foi a diretriz do

Fundo, de que a administração direta dos recursos dos PC seria efetivada por cada uma das Agências. Com isto, ainda que o Coordenador Nacional do Programa envie informes financeiros consolidados do PC, a contabilidade e a prestação de contas é responsabilidade de cada Diretor de Agência, diretamente com o Fundo, a partir do Programa de Trabalho Anual. Portanto, as ações nacionais de Coordenação e as respectivas estruturas de administração financeira não foram desenhadas no PC original. Os recursos humanos e financeiros para implantar uma estrutura adequada ao desafio da gestão de Programa Conjunto não foram previstos originalmente. A solução encontrada exigiu que o PNUD, como Agência Líder, assumisse as despesas, até março de 2012, para contratar um Coordenador Nacional e um especialista em monitoramento do Programa. Entretanto, não houve condições de implantar a coordenação local em cada um dos três municípios.

- **Resultados ambiciosos - Alguns dos seis resultados previstos são bastante ambiciosos de serem atingidos dentro de um prazo modesto de PC, ou seja, 03 anos; por exemplo, o resultado 2 (“mudança sustentável de comportamento, aumento de normas, realizações e construção de cidadania.”).** Devido ao desenho bastante ambicioso de alcance de Resultados em curto prazo, adicionado ao atraso de oito meses para a seleção dos três municípios, o PC passou a focar mais aqueles Produtos, que pudessem ser base para novas aplicações, multiplicações e geradores de mudanças importantes na cultura das crianças e jovens; assim como no empoderamento da comunidade para o tratamento das questões de políticas públicas de segurança cidadã.
- **Sustentabilidade, estratégia e riscos – Não existe uma estratégia comum de sustentabilidade no desenho do Programa, existindo somente a referência realizada sobre as diferentes fases que serão enfrentadas preparando para a saída da atuação da ONU.** Existiu a carência de uma estratégia para assegurar a sustentabilidade do PC em duas situações: mudança de autoridades federais e municipais; e o término do PC. A Coordenação do PC definiu estratégias graduais para enfrentar estas mudanças de autoridades (reapresentação de programa; novas reuniões prévias às eleições com candidatos) em âmbito federal e municipal, tendo alcançado muito sucesso nos municípios. O PC implantou com bons resultados uma estratégia voltada à obter o consenso com os pontos focais anteriores, por meio das reuniões dos comitês locais, sobre a implantação de um Projeto Prioritário Piloto do plano Integrado, servindo como exemplo para a continuidade futura de novos Projetos do Plano Local.
- **Transversalização de gênero – Faz-se referência no documento ao foco na igualdade de gênero. De fato, alguns resultados ou atividades específicos na estrutura de resultado estão voltados para meninas e mulheres. A articulação conjunta com o PC gênero não chegou a uma articulação visível nas ações do Programa.** O PC contou com a experiência de Agências em implantar iniciativas contemplando forte participação de gênero. Por este motivo, esta questão esteve presente em todas as atividades do Programa, que apresentou uma preocupação com ações de formação e sensibilização considerando a transversalidade de gênero.
- **Gestão do financiamento – Definir a distribuição do financiamento entre as seis agências por todo o período já contratado na etapa de assinatura, ou seja, antes da implantação, quando o PC não havia decidido quais seriam os municípios selecionados e suas demandas especiais pode ter reduzido a flexibilidade na implantação.** Esta proposta prévia de distribuição de recursos entre as Agências permaneceu efetiva até o final do PC, sendo que não houve a destinação de 20% de recursos para realocação entre as agências. Considera-se que o fato de reservar até 20% dos recursos do PC para eventuais necessidades do Programa, poderia ter gerado maior efetividade a determinados produtos nos municípios.

A proposta original de desenho do Programa visava apoiar a redução da violência em três municípios brasileiros com altos índices de violência e de homicídios ocorridos com jovens e jovens adolescentes entre 10 e 24 anos.

A seguir se indicam os 06 Resultados e 23 Produtos esperados com a implantação do Programa nos municípios de Contagem; Lauro de Freitas e Vitória. No total foram propostas 63 atividades para auxiliar no alcance de 23 Produtos, que apoiariam a obtenção dos 06 Resultados.

Resultado UNDAF 03: Redução da violência, promoção da paz, da conciliação e da justiça

Resultado do Programa Conjunto: Redução da violência que afeta crianças, jovens e jovens adolescentes em situação de vulnerabilidade

Resultados:

Resultado 01: Capacidade local fortalecida para prevenir e reduzir a violência e promover a cultura cívica e de coexistência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis.

Resultado 02: Mudanças comportamentais sustentáveis, maior conformidade com as normas e construção de cidadania, alcançados.

Resultado 03: Espaços urbanos gerados e promovidos.

Resultado 04: Práticas de resolução pacífica de conflitos difundida e implantada nas comunidades.

Resultado 05: Fatores causando vulnerabilidade entre jovens, crianças e jovens adolescentes à violência, reduzidos.

Resultado 06: Gestão eficiente e eficaz dos programas alcançada.

Produtos:

- 1.1 Planos Locais de prevenção à violência e promoção da segurança para cada cidade participante no Programa: formulados, implantados, monitorados e avaliados.
 - 1.2 Diagnóstico participativo de segurança conduzido nas três comunidades envolvidas no Programa.
 - 1.3 Atores governamentais e não-governamentais, treinados no desenho, implantação e monitoramento de políticas abrangentes para prevenção à violência e promoção da segurança, no âmbito da abordagem de segurança cidadã
 - 1.4 Capacidade institucional local fortalecida para gerir segurança cidadã.
 - 1.5 Aumento da capacidade de aplicação da lei em agentes, na sociedade civil, organizações patronais e de trabalhadores para evitar o tráfico, relatar tráfico de seres humanos, e apoiar e proteger suas vítimas.
 - 1.6 Metodologia para reduzir homicídios em que crianças (10/18 anos) são vítimas, implantada.
 - 1.7 Redes de proteção de jovens em situação vulnerável fortalecidas
-
- 2.1 Maior conformidade com normas e leis, através da promoção de esportes nas comunidades
 - 2.2. Aumentar a segurança humana e a conformidade com normas e leis por meio de ambientes escolares mais seguro na comunidade, além de oportunidades para interação cultural, social e esportiva com comunidades vizinhas.
 - 2.3. Sensibilização para a liderança jovem e do adolescente sobre segurança cidadã em suas comunidades.
 - 2.4. Adolescentes em conflito com a lei, integrados e protegidos em espaços de direitos humanos em nível municipal.
-
- 3.1. Espaços urbanos seguros promovidos e desenvolvidos através de uma estratégia situacional de prevenção ao crime e iniciativas de renovação.
-
- 4.1. Práticas de resolução pacífica de conflitos, implantadas nas escolas.
 - 4.2. Ações direcionadas a mulheres jovens, adolescentes e meninas para prevenir violência doméstica e social através do empoderamento pessoal e comunitário.
 - 4.3. Conflitos raciais e étnicos reduzidos através metodologia "Educação para a Parceria" desenvolvida entre adolescentes.
-
- 5.1. Jovens entre 14 e 24 anos empoderados com habilidades que permitem lidar com assuntos do dia-a-dia (garantindo um equilíbrio de gênero entre os participantes), visando reduzir vulnerabilidades individuais e da comunidade à violência, consumo de drogas e HIV e Aids através do Programa Mérito Juvenil.
 - 5.2. Jovens, especialmente mulheres, entre 10 e 24 anos, empoderados e treinados para promover a efetiva inserção de jovens no mercado formal de trabalho.
 - 5.3. Prevenção do trabalho infantil através da implantação de políticas públicas específicas, e metodologias educacionais e culturais
 - 5.4. Metodologia de resiliência desenvolvida e implantada para reduzir vulnerabilidades e melhorar a proteção do ambiente das famílias com crianças e adolescentes.
 - 5.5. Consciência ambiental e de integração nas comunidades promovida entre os jovens

- 6.1. Metodologia para a gestão, monitoramento e avaliação desenvolvida e implantada.
- 6.2. Lições aprendidas, documentação preparada, metodologias sistematizadas e troca de conhecimentos, promovidas em nível nacional e regional.
- 6.3. Capacidade de sensibilização a conflitos do pessoal do Programa construída e fortalecida.

Portanto se considera que o desenho inicial foi ambicioso para o tempo e recursos existentes, poderia ter sido mais bem trabalhado para enfrentar os desafios inerentes a um primeiro programa de atuação interagencial em segurança cidadã, podendo no futuro atender algumas sugestões previamente indicadas neste tópico.

4.1.2. Relevância

O Programa responde aos objetivos de cooperação do Sistema das Nações Unidas estabelecidos no país e à necessidade de medidas para fortalecer as políticas públicas aprovadas pelo Governo Federal, em especial o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI.

A Declaração do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu a prevenção da criminalidade como fundamental para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), uma vez que, para os países em desenvolvimento, a redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável devem ser construídos sobre os valores fundamentais, um dos quais é a liberdade do medo de violência. A Declaração de Bangkok reconheceu que estratégias eficazes de prevenção do crime podem reduzir significativamente a criminalidade e a vitimização do cidadão.

A questão de Segurança Pública é de alta relevância em políticas públicas no Brasil. As mudanças foram importantes desde o período pré-democrático, com as modificações da Constituição brasileira de 1988, em que o paradigma de segurança pública foi alterado. Agora se orienta mais para uma ação de prevenção e de exercício de cidadania.

Este enfoque do PC baseado na prevenção apresenta alta coerência com a atual Política Nacional de Segurança Pública brasileira. Esta política considera as seguintes prioridades: (i) fortalecimento das ações de prevenção para a segurança pública e a cidadania; (ii) garantia de segurança pública como um direito fundamental (direitos humanos) e (iii) redução da violência e criminalidade. Desde 2007, dois Planos Plurianuais do Governo (PPA) incluíram metas dirigidas à “Promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia”, no qual estão contidos, por exemplo, os desafios de: “garantir a segurança pública com a implantação de políticas públicas descentralizadas e integradas”; de “combater a corrupção”; e de “fortalecer a cidadania com a garantia dos direitos humanos, respeitando a diversidade das relações humanas”.

O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci), criado em 2007, pelo Ministério da Justiça destina-se à prevenção da violência, controle e repressão da criminalidade, atuando em suas raízes sócio-culturais, além de articular ações de segurança pública com políticas sociais, por meio da integração entre União, estados e municípios. As ações consideram as diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Apresenta como eixos: (i) formação e a valorização dos profissionais de segurança pública; (ii) a reestruturação do sistema penitenciário; (iii) o combate à corrupção policial; e (iv) envolvimento da comunidade na prevenção da violência.

No novo UNDAF (2012/2015) constata-se que a relevância do tema permanece nas diretrizes discutidas com o Governo brasileiro, e que deverão ainda passar por atualizações em futuro próximo. O eixo “Segurança e Cidadania” integra o conjunto de Políticas Nacionais de Desenvolvimento, constituindo o Resultado 03 deste UNDAF III. O tema da Segurança e Cidadania, assim como os demais temas desse UNDAF, tem relação direta à questão dos direitos humanos. Entende-se que a proteção a esses direitos é condição fundamental para a promoção da cidadania. Este tema visa enfrentar todas as formas de violência e exclusão que comprometem o pleno exercício da cidadania.

É também importante mencionar que o Programa contribuiu para as prioridades nacionais - Inclusão social e redução de desigualdades sociais; promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia, respectivamente, políticas e programas presentes no Plano Plurianual de Ação do Governo Federal.

Neste contexto, o PC está em linha e apresenta coerência com as políticas de segurança cidadã existentes na época em que o documento do Programa foi assinado, por meio das prioridades do Ministério da Justiça via Pronasci. O Programa Conjunto também está coerente com as prioridades do UNDAF III e as atuais prioridades do Governo federal.

Em entrevistas realizadas com diferentes interlocutores foi relatado que o PC continua com alta relevância para as políticas nacionais de desenvolvimento, em especial por aportar iniciativas de cooperação no âmbito municipal. Tanto os atuais gestores municipais, como os anteriores administradores públicos atuantes como pontos focais, relataram a importância deste Programa para as políticas locais de prevenção e enfrentamento da violência junto aos jovens, adolescentes e crianças de comunidades. Estes beneficiários estão vivendo em zonas de pobreza urbana, com altos índices de evasão escolar, com carências importantes de infra-estrutura, com presença de tráfico de drogas e de armas; e com altos índices de homicídio entre os jovens e adolescentes.

Estas autoridades e representantes das comunidades abrangidas pelo PC relataram que a implantação do Programa em territórios locais introduziu: (i) formas positivas de relacionamento e de comunicação entre as forças de segurança municipal, autoridades e a comunidade, inclusive com os jovens e adolescentes; e (ii) novas modalidades de interação entre diferentes grupos sociais dentro de um mesmo território pelas oportunidades de atuarem conjuntamente em iniciativas promovidas pelo Programa.

A relevância do Programa foi ampliada em âmbito local, devido a ter proporcionado a realização de Diagnóstico Local e de Plano Local de Segurança Cidadã, construídos e validados nos três municípios de forma participativa, com a colaboração de uma centena de beneficiários. Estes dois Produtos, também no futuro próximo, servirão como instrumentos para a tomada de decisões das autoridades para a implantação de projetos de segurança cidadã, de modo a atuar com ênfase em ações de prevenção junto aos jovens das comunidades.

Por meio de entrevistas às autoridades, consultores e representantes da comunidade, inclusive de jovens, foi possível identificar a importância dos benefícios alcançados por esta modalidade de cooperação técnica contando com diferentes Agências, promovendo ações voltadas à segurança cidadã e ao empoderamento das comunidades em temas, por exemplo, de: direitos humanos, gênero, resolução de conflitos, e segurança pública.

Portanto, esta modalidade de Programa Conjunto se apresentaria como a melhor opção para responder aos desafios presentes ao tratamento de tema de enfrentamento e prevenção da violência que se apresenta como multifacetado e multicausal. Devido a ser multicausal, a proposição de ações integradas por atuação concomitante de diferentes Agências permite que parceiros e atores de diferentes setores possam atuar de modo integrado no território. Esta ação foi gerando sinergias entre ações das Agências e com os Programas do Governo brasileiro.

As Agências executoras aportaram soluções adequadas às condições e desafios locais, devido ao nível de expertise e experiência acumulada em outros projetos de cooperação técnica. Ao mesmo tempo, a atuação em sinergia do PC com os pontos focais locais e os representantes das comunidades, nos três municípios, por meio dos Comitês Locais, atuou de modo a adicionar valor às soluções encontradas pelo PC para fazer face aos desafios locais.

Deste modo é possível dizer que o Programa foi relevante por suas contribuições às políticas públicas nacionais no tema de Segurança e Cidadania; tendo aportado um valor agregado pela ação de diferentes Agências e por meio da implantação de projetos em âmbito municipal, promovendo o empoderamento das comunidades na proposição e M&A de políticas públicas.

Esta relevância para solução de desafios de segurança pública se apresenta mais elevada na medida em que o PC possibilitou a elaboração colaborativa com as autoridades e beneficiários de Plano Local de Segurança Cidadã, o qual deverá servir como instrumento importante para orientar os próximos investimentos e as decisões a serem tomadas pelas autoridades públicas, pelos responsáveis pela segurança pública e comunidade em cada município.

II – Eixo de Análise sobre Processos e Implantação do Programa

4.2. Eficiência do Programa Conjunto

Esta avaliação de eficiência propiciará informações sobre como foram utilizados os recursos orçamentários e outros insumos (recursos humanos, físicos e financeiros) para a produção e alcance de Resultados. Procurará concentrar-se principalmente nas análises da relação entre custos e aqueles efeitos de curto prazo do Programa Conjunto.

O Programa Conjunto, portanto, necessitava lidar com dois tipos de mudanças comportamentais: o primeiro promover estas mudanças na população beneficiária e o segundo desafio foi o de não contar com pré-condições necessárias para o início do Programa. Segundo a avaliadora de meio termo: “These include integrated coordination and communication approach between the agencies, aligned processes, and a felt and

lived spirit of “Delivery as One UN” (DoU). Brazil is not one of the DoU pilot countries and neither one of the MDG-F pilot countries. Thinking beyond the borders of one’s “own agency “ requires behavioural changes of staff and the respective organisations, as well as changes in organisational structures at HQ level of the agencies member of the UN system”.

Esta situação conduziu a uma reduzida estimativa da quantidade e do perfil de recursos humanos a serem alocados em cada Agência para a execução e a coordenação das iniciativas planejadas. Assim como, a dificuldade de implantar mudanças promoveu carências no planejamento e no detalhamento dos mecanismos de gestão a ser implantados e o tempo estimado para a completa execução do Programa Conjunto. Ademais destes desafios, outros decorrentes de fragilidades existentes, no desenho inicial, foram gradualmente sendo solucionados, em certo grau, até meados do segundo ano.

Um dos elementos iniciais desta análise deve ser referir ao desenho do Programa, que vinculou os recursos planejados por Output/Resultado a ser alcançado por Agência, tendo trabalhado com uma destinação previa de percentuais do orçamento por Agência. Entretanto, não foi definido o planejamento dos insumos necessários à realização de cada uma das atividades indicadas, não apresentando quantitativos mínimos para cada Produto. O planejamento inicial foi indicativo para os três anos de execução.

Esta modalidade de não ter um planejamento detalhado de gestão inicial gerador de custos estimados por produto e número de ações e insumos para cada Resultado terminou acarretando dificuldades iniciais para as ações de coordenação integrada e para o processo de monitoramento da execução do PC. Este tema foi trazido em entrevistas com staff da execução do Programa, indicando a necessidade de ter um tempo maior para a definição, negociação interna e detalhamento de todas as atividades ano a ano, tendo produzido certos atrasos no início da execução do PC.

Um dos elementos para redução de eficiência foi a ausência no documento de projeto de previsão inicial para a realização das articulações entre as Agências, com o Ministério da Justiça, com as Prefeituras municipais e para a instalação da estrutura de gestão e monitoramento do Programa Conjunto.

A contratação de Coordenador Nacional do Programa ocorreu cerca de cinco meses após o início do Programa, devido ao processo de seleção para esta finalidade; ocasionando um atraso importante no início da elaboração dos instrumentos e mecanismos de gestão do Programa. Ao mesmo tempo, uma das dificuldades enfrentadas ao longo da implantação do PC foi a fragilidade do papel de Coordenação Nacional frente ao fato de que os Diretores de cada Agência detinham os recursos financeiros e contavam com os pontos focais em cada Agência para o desenvolvimento de outras atividades rotineiras.

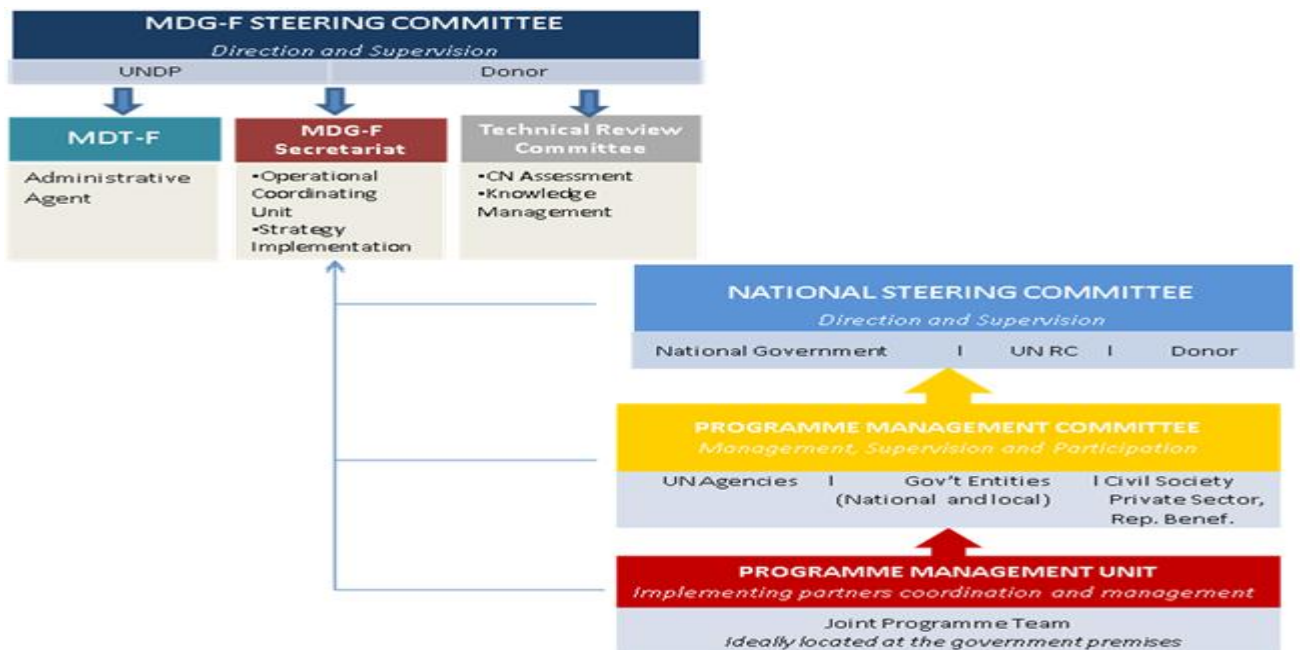
Para a solução desta situação, algumas Agências contrataram Assistentes do PC, reduzindo os recursos financeiros existentes para atividades fins do Programa, mas foi assegurado maior ritmo de execução das atividades previstas e maior coerência ente as iniciativas do PC.

Ainda em termos de Coordenação do PC caberia destacar um dos fortes desafios enfrentados foi a decisão de trabalhar em âmbito municipal, o que passou a exigir uma maior presença das Agências e respectivos consultores, na articulação com as autoridades e beneficiários do Programa. Entretanto, na estrutura de gestão do Programa não foi prevista uma unidade de coordenação interagencial em cada um dos municípios, reproduzindo a integração nacional. A solução adotada pelo PC repassou a articulação com o ponto focal para os consultores do PNUD, residentes em cada município. Esta iniciativa produziu efeitos de fragilidade nas articulações conjuntas nos municípios. Somente o UNODC (após início de 2012) e o PNUD (após início de 2011) mantiveram consultores e ongs permanentes nos três municípios.

A estrutura de coordenação e gestão do PC foi proposta no início do Programa e contou com pequenos ajustes mais em termos de participação de outros parceiros, em âmbito federal e na frequência de reuniões dos diferentes Comitês criados. Em termos de Secretariado do FODM foram realizadas duas missões de monitoramento do Programa Conjunto; mantendo posição flexível a pequenas mudanças solicitadas no Programa e em contato muito próximo com o Comitê de Direção Nacional e a Unidade de Gestão Do Programa.

Devido às mudanças de autoridades em âmbito federal, o Comitê Diretor passou a estar integrado pelo Coordenador Residente, representante do Governo espanhol e a Agência Brasileira de Cooperação. As reuniões foram frequentes até final de 2011, tendo se reunido sempre que necessário para dar orientações. Devido ao fato do PC ocorrer na instância municipal, este Comitê foi muito pouco solicitado ao longo de 2012 e 2013.

É apresentada a estrutura de gestão do Programa, a seguir:



Fonte: PRODOC 2009

O Comitê de Gestão do Programa desempenhou funções de integração, ainda que em âmbito nacional, não tivesse representantes da sociedade civil, setor privado e do Governo, por se tratar de programa de implantação local. Estas representações da sociedade e governo se consolidaram em âmbito municipal. Este Comitê Nacional atuou como instância de integração entre as Agências para dar fluidez à implantação do Programa, tendo reuniões mensais, sendo acompanhados pelos pontos focais. O Governo Federal por meio do Ministério da Justiça esteve representado no primeiro ano do comitê de gestão do Programa. Entretanto, com as mudanças de autoridades e redução de recursos do PRONASCI, o Ministério não tem participado das reuniões, ainda que sejam mantidos encontros técnicos com o PC e o MJ. Os pontos focais dos municípios foram convidados a participar das reuniões desde 2011, sendo que raramente participaram destas reuniões.

Na realidade, o Comitê Local de cada município passou a atuar como um Comitê Local de Gestão do PC, com a presença da Agência Líder (PNUD) em todas as reuniões, que incluíam as autoridades locais; beneficiários, e outros representantes da sociedade civil e/ou setor privado. Este Comitê Local não fazia parte da estrutura inicial de gestão do PC, tendo sido uma instância privilegiada para a execução, tomada de decisão e resolução de conflitos entre comunidades e gestores dos municípios.

O Comitê de Gestão do Programa foi integrado por: um representante de cada Agência, um representante PRONASCI (2011), um Coordenador Nacional e, a partir de março de 2012, foi adicionado um especialista em Monitoramento. Em cada uma das Agências, em geral, existia o ponto focal técnico e um assistente para o PC, alocados em Brasília. Todos os pontos focais tinham atribuições definidas nas suas Agências, por este motivo, tiveram que adicionar as suas responsabilidades àquelas ações dedicadas ao PC. O tempo estimado por cada ponto focal para o PC variou de Agência para Agência por este motivo foram contratados assistentes para o PC. O caso do PNUD foi uma experiência muito positiva, por contar em Brasília com um ponto focal (sem assistente) e dois especialistas para cada município. O UNODC também contou um assistente na Agência e com a presença de ONGs em Vitória, Lauro de Freitas e Contagem permitindo grande visibilidade nas suas iniciativas do PC.

O papel do Coordenador Residente permaneceu como relevante e central para o PC. Atuou com muita efetividade para o encaminhamento de dificuldades, desafios e articulação entre os parceiros estratégicos, a partir das demandas originadas do Comitê de Gestão do Programa. Apoiou a solução de problemas na implantação do Programa, em diferentes situações como: para a solução de desembolsos do PC, realocação de recursos, e apoio para melhoria de ritmo de implantação. O Coordenador Residente esteve sempre envolvido na solução de problemas mais complexos, os quais não podiam ser resolvidos pelo Coordenador Nacional do PC, visto que este não estava na posição (hierárquica) de intervir diretamente com as Agências ou parceiros estratégicos. O Coordenador Residente localizou no seu Escritório, o especialista em monitoramento e avaliação do Programa, sendo informado dos respectivos avanços e desafios.

Desta estrutura de Coordenação proposta e implantada, foi possível identificar a necessidade de existir uma coordenação do PC em âmbito local, de modo a assegurar a articulação entre agências, entre consultores de agências, entre o Programa e pontos focais; entre o PC e as comunidades. Até o início do segundo ano, existiu certa dificuldade de coordenação entre as Agências para a realização das iniciativas. Em algumas situações, ocorreu a presença de consultores de agências diferentes, atuando em atividades nos territórios, no mesmo período. A partir de 2012, as Agências passaram a informar a Coordenação Nacional sobre as datas e as iniciativas a realizar em cada município, evitando estas situações de duplicação; bem como, os Pontos focais em cada município passaram a atuar de modo a evitar estas situações.

O longo processo (porém necessário) para a seleção nacional dos três municípios trouxe um atraso importante no ritmo de implantação do Programa, no primeiro ano. Se por um lado esta metodologia de difusão nacional do Programa para os municípios trouxe uma maior transparência dos critérios a serem usados e assegurou participação do MJ no Programa, por outro lado, representou um atraso de quase 08 meses ao cronograma inicial. Este atraso trouxe importantes repercussões para o cronograma de execução do Programa sendo que no segundo ano este atraso foi recuperado pelo alto ritmo de desembolsos e execução das atividades previamente programadas do PC. Este tempo também foi muito eficiente no estabelecimento de articulações com diferentes parceiros e instâncias de colaboração.

Como indicado previamente, esta situação foi decorrente da ausência, no desenho, de tempo previsto de articulação com parceiros e interlocutores locais; e para o processo de seleção dos municípios que passou a exigir aproximadamente 08 meses. Um dos temas que poderia trazer maior eficiência ao Programa seria a iniciativa de pré-identificar os municípios, para a aprovação do Programa, além de introduzir a fase destinada à estruturação e articulação dos Comitês e Grupo do PC. Como ponto positivo, o MJ passou a utilizar esta metodologia de seleção de municípios do PC em outros Programas envolvendo cidades brasileiras.

Em termos de instrumentos de gestão do Programa foram feitos progressos na implantação de alguns destes instrumentos como em 2012, a revisão dos indicadores e uma nova Matriz de Monitoramento, Avaliação e Resultados PC. O monitoramento está atualmente operando, sendo acompanhado pelo Especialista em M&A e pelo Coordenador Nacional do PC.

Foram realizadas duas capacitações em M&A ao longo do PC. Especial atenção foi dada pelo Programa, em novembro de 2012, para a capacitação dos consultores do PNUD e participantes do Comitê Local nos municípios. Esta iniciativa visou à qualificação dos beneficiários, policiais e de funcionários públicos para o monitoramento e avaliação da implantação do Plano Local de Segurança Cidadã. Também estes atores foram capacitados para monitorar primeiro projeto do referido Plano, que foi selecionado para ser executado em até 04 meses, com os recursos do PNUD do PC.

O Grupo de Gestão do PC realizou diversos encontros técnicos de aprimoramento do M&A, gerando uma linha de base de indicadores prévios ao Programa e proposição de metas a serem alcançadas ao final do PC. Esta linha de base foi possível estabelecer graças ao apoio dos atores locais e da realização do diagnóstico local de segurança cidadã de cada município. Ainda caberia destacar que foram estabelecidos descritores quantitativos e qualitativos para os indicadores constantes da Matriz de Monitoramento. Em anexo, se encontra a Matriz de Monitoramento, que foi acordada com o Secretariado do FODM e enviada a esta instância para fins de seguimento do PC.

Ao mesmo tempo, a ausência de uma estratégia de comunicação nos dois primeiros anos do PC foi superada com sucesso, por meio da formulação destas diretrizes, no início de 2012. Ainda foi assegurada a contratação de um profissional comunicador para cada município, dando outra dinâmica aos processos de mobilização das comunidades para participar de atividades do PC.

Uma das ações relevantes foi a criação de site específico do PC para o processo de disseminação de conhecimentos; documentos e experiências; bem como para apoiar a sistematização de conteúdos do Programa. Este site se encontra operacional e mantido atualizado, podendo ser acessado pelas comunidades, profissionais das prefeituras e por outros parceiros.

Também foi sendo assegurada a qualidade dos processos e procedimentos que sistematicamente monitoraram diferentes aspectos do Programa, permitindo detectar, corrigir e assegurar os padrões de qualidade de Programas do Sistema ONU. Para tanto, foram sendo realizados pela Coordenação e Consultores Locais do PNUD processo de acompanhamento dos produtos e atividades executadas por diferentes consultores ou empresas de consultoria contratados pelas Agências, para atuarem junto aos municípios.

Em sua maioria estas iniciativas implantadas pelos consultores, no âmbito do PC, foram avaliadas em cada município pelos beneficiários, representantes da comunidade e gestores públicos. Por meio de

entrevistas, as iniciativas promovidas pelo PC foram classificadas como muito relevantes, de muito boa qualidade e contribuíram para melhor conhecimento de diversos temas relacionados à segurança cidadã.

As dificuldades iniciais foram superadas em diferentes graus para assegurar a qualidade em estratégia de comunicação; garantia de qualidade dos consultores e atividades do PC; assim como o seguimento das relações entre as Agências participantes e os consultores e ONGs contratadas. Nos primeiros cinco meses de 2011, nas ações em nível municipal, havia situações de em que os consultores chegavam aos municípios com poucas informações sobre o Programa, beneficiários e outras iniciativas em curso de execução.

Este foi o caso ocorrido com consultor do ONU-Habitat, que desconhecia em certo grau o Programa e gerou nas comunidades diferentes expectativas em relação ao Programa aprovado pelo Fundo. Uma das situações de conflito geradas por este consultor se relacionava com a informação de que seria US\$ 2 milhões o valor dos recursos do Programa que seriam repassados para cada município. Esta situação gerou expectativas de que a administração destes recursos caberia aos municípios, sem ter relação com o Programa Conjunto e o Plano de Trabalho aprovado pelo FODM. A solução deste imbróglio necessitou complexo trabalho de esclarecimento da parte da Agência líder e das consultoras locais do PNUD, no primeiro semestre de 2011, embora o assunto tenha sido objeto de perguntas das autoridades de Lauro de Freitas, ainda em 2013.

Caberia ressaltar que com o tempo, consultores e ONGs foram adquirindo melhor conhecimento do PC; das iniciativas de outras Agências e maior experiência diálogo com os pontos focais e comitês locais. Entretanto, caberia destacar que entrevistados tinham conhecimento do que constituiu o Programa; porém em sua maioria, os beneficiários indiretos e representantes das comunidades referiam-se as iniciativas do PC pelo nome da Consultora ou ONG, que havia implantado, em lugar de referir-se à Agência da ONU.

Devido à forte presença de Consultores permanentes no local, os entrevistados identificavam o PNUD, participando sempre das reuniões do Comitê Local, e indicavam o Programa do Mérito Juvenil sempre, e alguns o relacionavam com o UNODC, pela iniciativa ter escritório nos municípios. Lamentavelmente, não houve a realização formal de processos de balizamento dos consultores e ONGs ao longo da implantação do PC, pelo Coordenador Nacional, cabendo a cada Agência esta tarefa de orientação aos consultores.

Em diversas situações os consultores locais do PNUD atuaram fazendo este balizamento e assegurando a garantia de qualidade. No caso do PNUD, os consultores passaram por uma capacitação inicial, em Brasília, em outras ocasiões foram treinados e estes profissionais participaram de reuniões de coordenação interna da Agência.

A lista de consultores e de ONGs contratados para atuar em nível local se encontra em anexo. Este quantitativo representou um forte desafio para o Coordenador Nacional exercer o monitoramento da qualidade, que se realizava distante de Brasília. Ademais, cada uma das Agências manejava os contratos; recebiam os informes e aprovavam; bem como providenciavam os pagamentos e realizavam o monitoramento, geralmente, sem submeter ao Coordenador Nacional do PC. Este Coordenador, a cada seis meses, deveria elaborar para o FODM os informes de monitoramento e implantação do Programa. Para tanto, solicitava informações às Agências.

Uma das dificuldades enfrentadas para esta avaliação foi a ausência de informes de monitoramento de resultados, elaborados por cada Agência. Isto ocorria porque os consultores apresentavam seus produtos diretamente ao ponto focal na Agência, e estes produtos serviam como indicador de execução de contrato e de atividade no Plano de Trabalho do PC. Cada Agência somente completava os instrumentos de monitoramento e informe de avanços exigidos pelo Fundo ODM, cabendo ao Coordenador Nacional a elaboração dos referidos informes conjuntos.

Outro desafio importante constituiu a elaboração do acompanhamento financeiro da realização de atividades e desembolsos efetuados pelo Fundo, diretamente às Agências participantes, sem passar pela Coordenação, devido ao fato dos percentuais de participação de cada agência estar definido no documento firmado do PC, desde 2009. Cada Agência apresentava o seu acompanhamento do PC, de acordo com as linhas orçamentárias de sua própria Agência. O nível de desagregação e a numeração das linhas exigiam a compatibilização orçamentária pelo Coordenador, devido ao fato de as Agências não manterem um sistema integrado de Contas ou Orçamento. Ao mesmo tempo, o planejamento orçamentário atribuído para cada Agência no PC para cada linha orçamentária apresentou-se oportuna para a realização de iniciativas de complementação de outros Programas nacionais ou com participação de cada Agência, que puderam utilizar recursos revisados (não desembolso total da última fase) de alocação financeira para a execução de algumas de ações de reforço daquelas já iniciadas.

As Atividades e Resultados programados originalmente não foram na sua totalidade implantados, devido às mudanças nas prioridades do FODM em relação ao PC. Esta mudança de orientação provocou a redução de iniciativas nos três municípios, com o não desembolso do Fundo ao PC de cerca de US\$ 800 mil. A redução do número de iniciativas também ocorreu devido às eleições municipais em outubro de 2012, com mudanças importantes nos programas das novas autoridades municipais. O orçamento inicial foi de US\$ 6 milhões para ser executado em 03 anos, porém em fins de 2011 foi solicitada uma extensão de prazo de execução por mais 09 meses (até junho de 2013) e o orçamento total apresentou uma redução em torno de 15% do orçamento original do Programa, reduzindo-o para US\$ 5,2 milhões. Estes dois movimentos de redução de orçamento e aumento de tempo de execução passam a serem indicadores de que o planejamento e a implantação do Programa não se apresentaram em um grau satisfatório ao esperado. Diferentes motivos para esta situação foram apresentados previamente: mudança nas autoridades do setor; longo prazo para a seleção dos três municípios; novos Governantes federais para o período 2011/2014; redução de 2/3 do terceiro desembolso do Fundo ao PC; e eleições municipais em 2012 com troca de autoridades locais em janeiro de 2013.

Certas iniciativas propostas em 06 Resultados e 64 Atividades foram executadas com adequação às necessidades do diagnóstico de cada município, e foram sendo produzidas, em geral, com ampliações de prazo; e com custos razoáveis. Entretanto, a Matriz de Resultados inicial foi ambiciosa em número de produtos e atividades a realizar em três anos, como originalmente proposto. Ampliação do prazo de execução veio acompanhada de redução de recursos orçamentários, reduzindo atividades por Agência. Entretanto, algumas Agências haviam realizado a reserva de recursos, e mesmo, com a redução do terceiro desembolso do Fundo, a programação original foi realizada, como, por exemplo, o PNUD. Esta Agência também contribuiu com recursos próprios para o PC em torno de US\$ 120 mil.

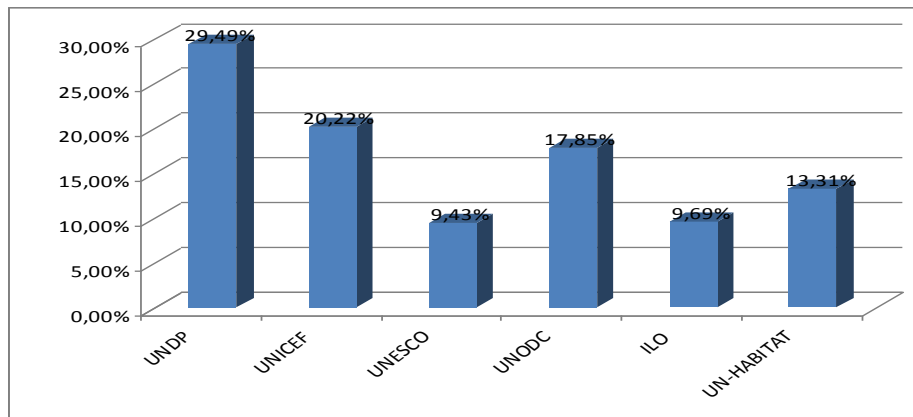
A previsão anual de recursos necessários para a implantação de cada atividade pode ter sido adequada, mas a execução do orçamento anual apresentou diferenças significativas alcançando montantes inferiores ao previsto de 15% no primeiro ano; de 30% no segundo e uma boa recuperação no terceiro ano. A cada uma das atividades foram propostas estimativas de financiamento pelo Programa, com custos compatíveis com aqueles praticados no mercado nacional. A seguir se apresentam os percentuais de participação no orçamento do PC de cada Agência e os totais executados nos anos 1, 2 e 3, por Agência e pelo Programa.

| Agencias | Recursos alocados em USD | % Alocada | Total recebido com o corte dos 2/3 do 3 desembolso | Total recebido 1 ano | Total executado 1 ano | Saldo |
|------------|--------------------------|-----------|--|----------------------|-----------------------|------------|
| UNDP | 1.769.126,00 | 29,49% | 1.509.989,05 | 600.000,00 | 580.098,00 | 19.902,00 |
| UNICEF | 1.213.380,00 | 20,22% | 1.035.333,29 | 413.380,00 | 413.275,00 | 105,00 |
| UNESCO | 566.030,00 | 9,43% | 482.848,31 | 180.000,00 | 180.000,00 | 0,00 |
| UNODC | 1.071.003,00 | 17,85% | 914.493,20 | 371.003,00 | 212.699,37 | 158.303,63 |
| ILO | 581.652,00 | 9,69% | 496.161,20 | 200.037,00 | 200.037,00 | 81.579,00 |
| UN-HABITAT | 798.809,00 | 13,31% | 681.517,61 | 298.808,00 | 201.000,00 | 97.808,00 |
| TOTAL | 6.000.000,00 | 100,00% | 5.120.342,67 | 2.063.228,00 | 1.787.109,37 | 357.697,63 |

| Total recebido no 2 ano | Total recebido no 2 ano mais o saldo do ano 1 | Total executado ano 1 e 2 | Saldo | % Execução | 3 Deesembolso inicialmente a ser recebido | 1/3 recebido | 3 desembolso + saldo ano 2 |
|-------------------------|---|---------------------------|------------|------------|---|--------------|----------------------------|
| 854.560,00 | 854.560,00 | 525.557,20 | 329.002,80 | 61,50% | 314.566,00 | 104.855,33 | 433.858,13 |
| 454.594,00 | 454.699,00 | 344.746,17 | 109.952,83 | 75,82% | 345.406,00 | 115.135,33 | 225.088,16 |
| 180.000,00 | 180.000,00 | 174.444,00 | 5.556,00 | 96,91% | 206.030,00 | 68.676,67 | 74.232,67 |
| 446.516,00 | 604.819,63 | 459.983,76 | 132.636,27 | 76,05% | 253.484,00 | 84.494,67 | 217.130,94 |
| 281.616,00 | 281.616,00 | 197.270,37 | 84.345,63 | 70,05% | 99.999,00 | 33.333,00 | 117.678,63 |
| 400.000,00 | 497.808,00 | 349.344,00 | 148.464,00 | 70,18% | 100.001,00 | 33.333,67 | 181.797,67 |
| 2.617.286,00 | 2.873.502,63 | 2.051.345,50 | 809.957,53 | 75,09% | 1.319.486,00 | 439.828,67 | 1.249.786,20 |

Fonte: Coordenação Nacional do Programa - 2013

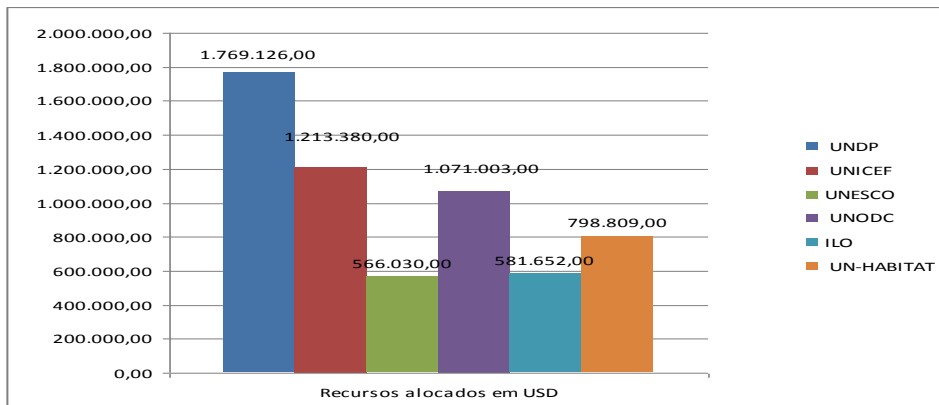
Participação das Agências no Orçamento do PC



Fonte: Coordenação Nacional do PC, 2013

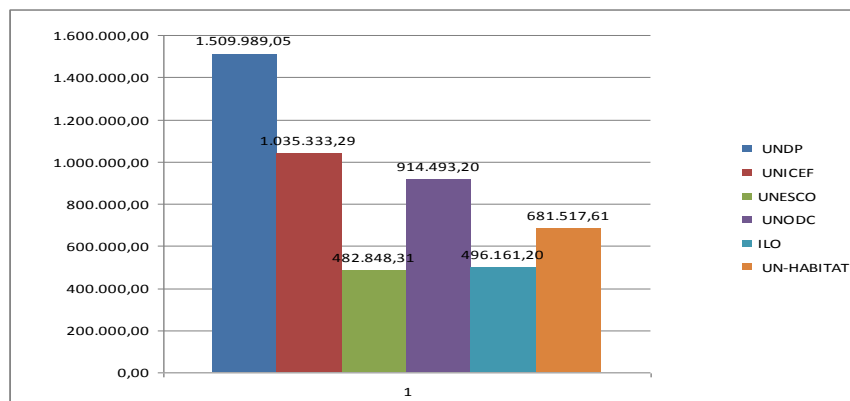
A maior participação coube ao PNUD – 30%, seguida pelo UNICEF-20% e em terceira posição o UNODC- 18%, seguido pelo UN Habitat (13%) sendo que a OIT e a UNESCO dispunham de montantes semelhantes em torno de 9,5% cada.

Valores originalmente alocados por Agência



Fonte: Coordenação Nacional do PC- 2013.

Estes montantes propostos originalmente foram modificados em novembro de 2012, sendo que foram mantidos os mesmos percentuais de participação originalmente acordados entre as Agências participantes do PC. A seguir, se apresenta o quadro síntese deste novo valor de US\$ 5,12 milhões comparado com os US\$ 6 milhões originais.



Fonte: Coordenação Nacional do PC

O grau de eficiência da implantação do Programa Conjunto pode ser considerado medianamente satisfatório se considerados os esforços feitos pelas Agências, no segundo ano e no terceiro anos, em manter mais de 75% e 90% de desembolsos em relação aos recursos repassados. As Agências realizaram significativos esforços para superar a situação de reduzido pessoal técnico alocado em tempo parcial para a realização das ações do Programa, reforçando as equipes e procurando contar com recursos técnicos mais frequentes nos municípios. Esta mesma avaliação pôde ser efetuada, de acordo com os depoimentos dos colaboradores das Agências e autoridades municipais, que acompanharam durante os primeiros três anos o PC. Estas mesmas dificuldades de gestão foram identificadas em outros PC desenvolvidos pelo Brasil podendo ser identificadas nas avaliações realizadas.

O Programa apresentou algumas dificuldades de agilidade na implantação das atividades no seu primeiro e segundo ano, pelo nível de desembolsos em relação ao planejamento das ações anuais. Entretanto foram suplantados pela decisão das demais Agências em utilizar a experiência acumulada no tema e iniciar muitas ações, que estariam obrigatoriamente integrando o elenco de necessidades a serem atendidas pelo Plano Local de Segurança Cidadã, em cada município.

Um dos entraves iniciais identificados foi a dificuldade dos Pontos focais nas Agências dedicarem maior tempo e prioridade à gestão desta cooperação, porque estes profissionais tinham que acumular suas funções com as demais responsabilidades de gerir pelo menos 5 ou mais projetos de cooperação técnica nas suas Agências. Mesmo com a disponibilização ou contratação de assistentes para o PC as Agências permaneceram com algumas dificuldades de seguimento das ações nos municípios, cabendo um papel importante aos consultores ou ONGs contratadas, para atuarem em âmbito municipal.

Houve a mudança do Coordenador Nacional no final do segundo ano de execução do Programa, trazendo uma descontinuidade na agilidade, articulação; seguimento de temas e de procedimentos de monitoramento, considerando que seriam necessários alguns meses para a adaptação de um novo profissional para estas funções. O forte desafio entre novembro de 2012 e junho de 2013 constituiu o desembolso de US\$ 1,30 milhão, que exigiu um aumento de capacidade de execução em 35% em relação aos anos anteriores.

Neste mesmo contexto, caberia ressaltar que a contratação de pessoal para cada uma das Agências não estava originalmente prevista e que se apresentou necessária. Esta decisão gerou mudanças nos percentuais e recursos das linhas orçamentárias do PC. Uma das conseqüências foi a redução de recursos para viagens dos pontos focais aos municípios para participarem das reuniões dos Comitês Locais e promoverem atividades. Em anexo é apresentado um quadro resumo da situação evolutiva de execução das atividades e produtos do PC, de acordo com os dados apresentados no último informe de novembro de 2012.

A cooperação entre o FODM e as Agências por meio do PC constituiu um efetivo processo de cooperação e mostrou resultados consistentes em alguns pontos com o planejado. Estes parceiros estabeleceram articulações de forma conjunta, dando muita visibilidade às iniciativas da cooperação em território nacional, em especial, na instância municipal. Uma das vantagens apresentadas pelo PC foi a atuação concomitante e concentrada de seis agências em três municípios. Esta atuação concentrada promoveu ganhos importantes em termos de conhecimentos; constituição de redes; compartilhamento de experiências e processos de sensibilização, mobilização e capacitação junto aos beneficiários e comunidades envolvidas na implantação. Caso tivessem que atuar isoladamente poderiam não ter os mesmos três municípios como prioridades; poderiam realizar as atividades e iniciativas ao longo de cinco ou seis anos, sem estarem atuando com as mesmas comunidades beneficiárias finais.

Um dos aprendizados identificado foi de que a participação dos municípios, por meio de seus Comitês Locais, deveria ter sido também usada para a elaboração de planos de trabalho e matriz de resultados como um exercício conjunto das Agências, Governo federal e pontos focais locais. O exercício inicial de proposição do PC sendo executado somente pelas Agências e Governo federal, reduziu o grau de planejamento conjunto.

Como visto previamente, as instâncias de gestão no nível do Programa (Comitê Gestor do Programa) e no nível nacional (Comitê Diretivo Nacional) contribuíram em certa medida para a implantação do PC. Ainda que tenham apresentado determinadas limitações, devido à ausência de competência e atribuições para tratar o PC como ONE UN. Tanto a Agência líder como o Coordenador Nacional não dispunham de instrumentos do Sistema ONU para uma efetiva coordenação conjunta. Entretanto, sempre que surgiam problemas ou dificuldades de maior envergadura, estas situações foram apresentadas à decisão do Coordenador Residente.

Destacam-se, a seguir, aprendizados necessários para o aprimoramento de PC no Brasil:

(i) As Agências necessitam de instrumentos especiais para a realização de Programação Conjunta. Verifica-se que a adoção de distintos procedimentos administrativos e gerenciais pelas Agências causou entraves na

gestão, principalmente no campo financeiro/orçamentário. Como por exemplo: formas de contratação diferenciadas, elaboração de contratos e desembolso de pagamentos. Poderia também ser contornado com maior empoderamento do Coordenador Nacional do PC.

(ii) No documento original do Programa estava previsto que a supervisão e implantação das atividades seriam acompanhadas respectivamente pelo Comitê Diretivo Nacional (CDN) e pelo Comitê de Gestão do Programa (CGP). Verificou-se que tal arranjo gerencial promoveu certo distanciamento entre o Comitê Diretivo e o Comitê de Gestão, responsável pela coordenação operacional do Programa, devido ao espaçamento entre reuniões e participação reduzida das Agências no CGP.

(iii) O Programa estabeleceu ainda que o PNUD, como Agência Líder deveria recrutar coordenador nacional, o qual coordenaria a execução geral das atividades do Plano Conjunto. Entretanto, a coordenação se caracterizou mais como uma secretaria executiva, não possuindo recursos, bem como o fato do/a Coordenador/a não ser ordenador/a de despesas. Tais aspectos causaram entraves, que poderiam ter agilizado a realização de atividades importantes do Programa.

(iv) Continuam existindo dificuldades sobre conceitos e prática de interagencialidade tendo em vista que são conceitos inovadores, e que não foram assimilados, enquanto ferramenta conceitual, metodológica e operativa pelas Agências no Brasil.

Ainda em relação ao processo de implantação do PC, as questões a serem decididas eram geradas em âmbito municipal, sem que houvesse a proposição formal de uma instância de decisão conjunta em cada município. Ainda que o Comitê Local tenha atuado desta forma, somente o PNUD participava mensalmente das reuniões, tendo a presença ocasional de consultores do UNODC e de demais Agências quando estavam em missão ao município. A instalação de uma Coordenação Local do Programa Conjunto promoveria melhores condições de articulação local e encaminhamento das questões do PC. Ao mesmo tempo, os pontos focais dos municípios não participavam das reuniões mensais do Comitê Gestor do Programa e de representação no Comitê Diretivo Nacional. Neste sentido, as instâncias de gestão criadas poderiam ter funcionado melhor se fosse formalmente instituído o Comitê Local, com a obrigatoriedade das Agências participarem mensalmente das reuniões do Comitê em cada município.

O monitoramento do Programa constituiu outra fragilidade do PC, reproduzindo as dificuldades da coordenação conjunta de seis Agências e a sua implantação em três municípios. Cada uma das Agências realizou muito fragilmente o seu respectivo monitoramento, utilizando três mecanismos de monitoramento: Financeiro, Processos de Licitação e Contratos geradores de Produtos (database) e alcance de produtos e atividades. Caberia ressaltar que o PNUD e o UNODC realizaram este monitoramento, por meio de missões de consultores e ONGs.

Por meio de entrevistas com autoridades locais, com Agências e com representantes das comunidades, foi indicado que o Programa apresentava, em geral, atrasos no desenvolvimento das atividades e que o Programa inicial não foi integralmente implantado, devido à redução dos recursos do terceiro desembolso. As informações sobre a gestão do Projeto foram devidamente relatadas e documentadas, de modo a atender aos modelos do Secretariado do FODM, conforme as exigências contratuais de PC. Cada Agência dispõe dos documentos sem, contudo estarem consolidados e disponíveis na Coordenação. As informações sobre as ações relevantes e resultados do PC foram sendo disseminadas junto aos beneficiários, e em alguns momentos foram comunicadas tanto via imprensa brasileira, como por meio de reuniões e seminários nacionais. De grande importância foi constituição e atualização de site específico do PC, no site do sistema ONU no Brasil. Certas notícias ainda não se encontram disponibilizadas neste site, e alguns eventos podem ser visualizados no site do UN no Brasil. Entretanto, vários materiais produzidos ainda estão para ser incluídos no site devido ao fato das comunicadoras de cada município terem começado a atuar somente em 2012.

Os esforços de todas as Agências e pontos focais municipais foram sempre ao sentido de encontrar soluções para superar os atrasos existentes na implantação do Programa. Entretanto, em se tratando da relação com os municípios e pontos focais, estas ficaram desgastadas em novembro de 2012, com a redução de recursos e a necessidade de fazer uma revisão no plano de trabalho anual.

Pode-se concluir que o Projeto apresentou um mediano a regular grau de eficiência na sua implantação (85% da execução orçamentária em relação ao desembolso I do FODM 2009/2010; 75% em relação à 2011/2012 e 100% em relação ao desembolso III-2012/2013) e menor grau na qualidade da gestão do PC, devido aos fatores previamente indicados de natureza interna e externa ao Programa. Também o PC implantou 95% das ações previstas no Plano de Melhora (junho 2013), conforme sugerido pela missão de avaliação de meio termo. Caberia destacar que as Agências estiveram presentes na

colaboração técnica e institucional com os três municípios, com capacidade de dar respostas em geral, em tempo oportuno, para o atendimento de demandas existentes para a implantação do Programa Conjunto.

Os custos médios de realização das atividades de consultoria, capacitação, realização de eventos e seminários se encontram de acordo com os valores aplicados para o mercado de consultoria no Brasil, especialmente, no tocante a contratação de empresas ou profissionais para a promoção de estudos, seminários, sensibilizações e capacitações

Entretanto, a ausência de prática e expertise nacional da política do Sistema de atuar “Delivery as One” ocasionou determinado grau de dificuldades administrativas, financeiras e gerenciais para a execução deste PC. Ao mesmo tempo, este Programa permitiu identificar novas práticas de atuação com municípios brasileiros, com elevados índices de mortes de jovens, e com territórios apresentando IDH inferiores à média nacional.

O arranjo institucional interagencial mostra-se um desafio adotado pelas Nações Unidas na implantação de projetos de cooperação internacional. De forma geral, todas as Agências entrevistadas, a coordenação e as contrapartes governamentais manifestaram-se satisfeitas com a perspectiva de adoção, no futuro, do formato interagencial para a execução deste Programa, ainda que tenham sugerido aprimoramentos a serem realizados. Verificou-se inclusive que a atuação conjunta de diferentes agências da ONU, em mesmo período de tempo e de grupos alvo nos municípios, potencializou o alcance de resultados em temas de segurança cidadã. Também propiciou certo grau de transversalidade como gênero, facilitando o diálogo entre as Agências, com mandatos e expertises específicas.

A avaliação evidenciou que a programação conjunta preliminar foi considerada positiva para as Agências e para as municipalidades, tendo agregado valor às respectivas capacidades de atuação. Esta programação proporcionou troca de experiências e informações entre Agências, contrapartes e beneficiários; assim como, o PC promoveu adensamento de conhecimentos no tema em nível local. Outro ponto positivo da programação conjunta foi o desenvolvimento das ações, que contribuíram para que Agências cujos mandatos não estivessem primeiramente focados na temática do PC, constituíssem repertório inicial de conhecimentos; bem como, ampliassem a prática deste processo com outros atores públicos e comunidades, nos três municípios.

O conjunto de condições previamente indicadas provocou a ampliação dos prazos de execução do Programa; bem como, os processos eleitorais - nacional e municipal – dificultaram o avanço de iniciativas. Estas situações apresentadas a longo desta avaliação produziram diminuição do grau da eficiência do alcance de resultados e objetivos do Programa.

III- Eixo de Análise sobre Contribuição para Resultados de Desenvolvimento

4.3. Eficácia dos Resultados:

4.3.1. Resultados alcançados

Neste tópico serão identificados os graus de alcance do objetivo e dos resultados da intervenção de desenvolvimento. Considerando que a Matriz de Monitoramento de Resultados do Programa foi revisada em 2012, esta última matriz será considerada para a avaliação de alcance dos 06 resultados do PC.

O alcance em graus diferenciados dos resultados do Projeto permitiu que fossem identificadas- por meio de entrevistas, relatórios de monitoria e visitas aos três municípios - as ações que promoveram maiores capacidades locais de prevenção da violência e fortalecimento da cidadania com foco em crianças, adolescentes e jovens em situações de vulnerabilidade.

Os indicadores de resultado selecionados para verificação do grau de obtenção do objetivo imediato do PC não foram sendo monitorados, por exigirem informações estatísticas e acompanhamento das autoridades locais de evolução de fatos em âmbito dos três municípios. Portanto, a Matriz de Resultados inicial de outubro de 2009, foi modificada, sendo que no informe de monitoramento ao Fundo de fevereiro a julho de 2010, somente permaneceram, em primeira linha hierárquica, os 06 Resultados do Programa. Caberia destacar que a pesquisa de vitimização foi excluída do Programa de Trabalho por não ser factível realizar nos três municípios selecionados, devido ao tempo e os custos para sua operacionalização. Esta pesquisa seria relevante no acompanhamento de redução de índices de violência nos territórios beneficiários do PC, em cada um dos municípios, antes e depois do Programa. A pesquisa foi concluída em julho de 2013 pelo Ministério da Justiça, com apoio do PNUD e seus resultados se encontram em processo de análise final.

Ademais, o fato de o programa atuar somente em determinados territórios de cada município também dificultou a obtenção de dados estatísticos de cada uma destas unidades de intervenção, visto que representam um percentual pequeno da área do município.

Para alcançar o objetivo do Programa, foram estabelecidas cinco estratégias gerais e seis estratégias específicas ou componentes temáticos. A seguir estão indicadas as estratégias adotadas pelo PC:

I- Estratégias Gerais:

- (i) Produção sustentável de mudanças comportamentais em jovens, adolescentes e crianças
- (ii) Concentração das ações sobre as crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis
- (iii) Construir e reforçar as capacidades locais para gerir a segurança dos cidadãos
- (iv) Escolas como o "centro" do Programa
- (v) Foco na igualdade de gênero.

II- Estratégias Específicas

- (i) Capacidade local fortalecida para prevenir e reduzir a violência e promover a convivência e cultura cidadã, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis
- (ii) Mudanças comportamentais sustentáveis, aumento da conformidade com as regras e construção da cidadania alcançada
- (iii) Espaços urbanos gerados e promovidos
- (iv) Práticas de resolução pacífica de conflitos, difundidas e implantadas em comunidades
- (v) Fatores causadores de vulnerabilidade à violência entre jovens, crianças e adolescentes reduzidos
- (vi) Gestão eficiente e eficaz dos programas alcançada

Para cada um dos 06 eixos estratégicos de ação do Programa foram associados Produtos e Atividades, que com suas obtenções se caracterizariam como linhas de contribuição ao alcance do Objetivo de Desenvolvimento. Em anexo, se encontra a situação final do desenho do Programa, com a Matriz de Monitoramento do PC, contemplando o alcance dos resultados esperados, a abril de 2013.

Neste sentido, ao longo dos três anos e meio de execução do Programa, os Produtos e as Atividades foram sendo pouco modificados, com a seleção dos respectivos indicadores de alcance de resultado. Os Informes Semestrais de Monitoramento e de Progresso para o FODM foram considerados como base para a avaliação do alcance de Resultados, contando com informações complementadas por meio de entrevistas com os principais parceiros: pontos focais nas agências e nos municípios, consultores, autoridades, representantes das comunidades e beneficiários do PC.

A seguir, nesta primeira parte são apresentados os produtos e atividades desenvolvidas pelo PC de modo a subsidiar a avaliação do grau de eficácia dos Resultados alcançados.

Num segundo momento, da avaliação deste tópico, serão indicados os graus de eficácia da contribuição dos resultados de desenvolvimento do PC para obter mudanças junto às comunidades beneficiadas pelo Programa em termo de segurança e convivência cidadã.

Resultado PC 1 - Capacidade local fortalecida para prevenir e reduzir a violência e promover a cultura cívica e de coexistência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis.

Produtos ou Resultados específicos:

- 1.1 Planos Locais de prevenção à violência e promoção da segurança, formulados para os três municípios.
- 1.2 Diagnóstico participativo de segurança conduzido nas três comunidades envolvidas no Programa.
- 1.3 Atores governamentais e não-governamentais, treinados no desenho, implantação e monitoramento de políticas abrangentes para prevenção à violência e promoção da segurança, no âmbito da abordagem de segurança cidadã
- 1.4 Capacidade institucional local fortalecida para gerir segurança cidadã.
- 1.5 Aumento da capacidade de aplicação da lei em agentes, na sociedade civil, organizações patronais e de trabalhadores para evitar o tráfico, relatar tráfico de seres humanos, e apoiar e proteger suas vítimas.
- 1.6 Metodologia para reduzir homicídios em que crianças (10/18 anos) são vítimas, implantada.
- 1.7. Redes de proteção de jovens em situação vulnerável, fortalecidas (excluída)

Este Resultado 01 do PC foi desenvolvido com a forte participação do PNUD e do UN – Habitat, com a colaboração da OIT em relação ao Produto 1.5 e do UNICEF em relação ao Produto 1.6.

Em 2010, algumas iniciativas preparatórias do PC foram realizadas, tais como: **(i)** Criação de metodologia específica para o processo seletivo dos municípios e seleção, em duas fases, dos três

municípios selecionados: Contagem (MG); Lauro de Freitas (BA) e Vitória (ES); **(ii)** Estabelecimento de Memorando de Entendimentos com cada uma das municipalidades selecionadas, em Brasília, envolvendo representantes das Agências da ONU participantes, ABC e o Ministério da Justiça; **(iii)** seleção do coordenador do PC e dos pontos focais; **(iv)** comitês locais implantados com a participação de secretarias da saúde; educação; **(v)** apresentação do estudo realizado pelo UNICEF em 267 municípios, incluindo os 03 do PC, sobre as conseqüências da violência urbana sobre os adolescentes; **(vi)** visitas de pontos focais dos PC às experiências bem sucedidas em segurança cidadã como a Bogotá (Colômbia) e ao Rio de Janeiro (Brasil), sendo esta última promovida com o apoio do PRONASCI/MJ.

Os Consultores do PNUD responsáveis pela realização do Diagnóstico e Plano Local para os três municípios foram capacitados e iniciaram os seus trabalhos em Fevereiro de 2011. Esta iniciativa de contratar dois consultores apresentou vantagens importantes por estes consultores atuarem como coordenadores locais do PC.

Em março e abril de 2011, foram realizados os cursos em Segurança Cidadã e Convivência em cada uma das três municipalidades, sendo que foram adaptados às especificidades locais. Estes cursos atenderam cerca de 230 participantes, do governo local e estadual, comunidade e polícia. A realização inicial deste seminário em cada cidade selecionada permitiu a formação de rede de parceiros locais para a capacitação em Segurança Cidadã. Este seminário foi indicado pelos entrevistados da comunidade, autoridades e por forças policiais como importante iniciativa, por dar a conhecer aos participantes os direitos e oportunidades de exercício de cidadania; bem como iniciativas existentes para prevenção de violência, que poderiam ser desenvolvidas em cada uma das cidades, com a participação dos futuros beneficiários do Programa e as autoridades de segurança pública.

Outro ponto importante para os resultados alcançados foi a constituição e funcionamento do Comitê Local em cada município ainda que não fossem formalizados para desempenhar suas funções, atribuições e composição. Os comitês locais foram constituídos por instituições e cidadãos, que apresentassem forte presença e grau de liderança em área específica de trabalho do PC. Portanto, foram representados: governo local, forças de segurança local e estadual (militar; civil e comunitária); grupos religiosos; ONG; e jovens lideranças. Estes representantes participavam das decisões e funcionavam como disseminadores do PC para o restante de suas comunidades; bem como consultavam os demais cidadãos sobre possíveis situações e reivindicações. Em alguns municípios os representantes foram escolhidos por sistema de votação democrática, sendo que determinados eleitos não participaram das reuniões do Comitê Local, sendo substituídos por outros cidadãos indicados pelo ponto focal, trazendo uma contribuição de partido político ao Comitê Local em suas decisões. Este tema se reveste de importância devido à carência de formalidade dessa instância de representação da comunidade. Esta informalidade acarretou dificuldades ao diálogo das novas autoridades - eleitas em 2013- com os antigos representantes das comunidades nos Comitês Locais.

A execução do Diagnóstico e do Plano Integrado em cada município assegurou a geração de conhecimento; discussão de situações de violência enfrentadas pela comunidade; elaboração de consenso em determinadas prioridades do plano e promoção de melhor entendimento entre autoridades, forças de segurança e comunidades. Os diagnósticos e os planos locais de segurança cidadã foram desenvolvidos, de fevereiro de 2011 até o final de 2012, com o apoio do PNUD para territórios em cada um dos municípios selecionados por edital nacional: Contagem (Minas Gerais); Lauro de Freitas (Bahia) e Vitória (Espírito Santo).

Estes processos exigiram mais tempo do que o originalmente previsto por diferentes razões, tais como: (i) dificuldades enfrentadas com consultoria inicial de diagnóstico participativo do ONU-Habitat; (ii) lento processo de estabelecimento de redes de articulação; (iii) dificuldades nos processos de mobilização e comunicação; (iv) grande numero de reuniões para a validação do diagnóstico e plano local; (v) mudanças nos representantes das comunidades nos comitês locais; (vi) dificuldade de contar com dados quantitativos para o diagnóstico; e (vii) resistência inicial de certas autoridades em disponibilizar informações e dar prioridade política ao PC.

O diagnóstico integral (situacional e institucional) foi desenvolvido para os territórios (regiões administrativas do município) nas três cidades participantes do PC. A análise realizada baseou-se nos dados coletados junto a órgãos dos três níveis da administração pública, seus técnicos e gestores, e junto à população da localidade, incluindo consulta a lideranças comunitárias e jovens moradores do território ou região diagnosticada. Os diagnósticos permitiram identificar que em geral a juventude encontrava-se com a maior carga de vitimização e os projetos/programas governamentais e não governamentais estavam apresentando resultados menores do que os esperados, levando-se em consideração os investimentos que

fora realizados na última década. Nas ações sociais, em geral, existiam gargalos a serem ajustados e a relação entre população e forças de segurança, em geral nestas regiões, necessitavam de melhorias importantes a serem construídas. Os projetos na área de assistência social, especificamente, apresentam descontinuidade ou reduzido investimento em capacitação das equipes. Esta situação se repetia em outros setores de apoio às comunidades.

Interessante destacar que em geral nos municípios trabalhados pelo PC e no Brasil, o quesito segurança pública, no que diz respeito à execução das ações e a prestação do serviço público na ponta, é em grande parte de responsabilidade da esfera político-administrativa estadual. Isto se deve ao fato de que a Constituição Federal de 1988 atribuiu às polícias civil, militar (geridas em âmbito estadual) e federal (gerida pela União) a responsabilidade pela segurança pública. Ao mesmo tempo, a partir de 2009, em vários municípios foram criados os Grupos de Gestão Integrada Municipal – GGIM. Estes grupos foram estabelecidos a partir da necessidade de integrar órgãos federais, estaduais e municipais nos projetos do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (PRONASCI). Em quase todos os municípios brasileiros de regiões metropolitanas estão em implantação ou já foram implantados programas do PRONASCI, desenvolvidos por diferentes secretarias municipais como, por exemplo: Pro Jovem; Mulheres da Paz e Território de Paz. Os três territórios dos municípios do PC foram objeto do programa Territórios da Paz, sendo um importante indicativo dos altos índices de homicídio de jovens.

O diagnóstico foi útil pelo levantamento de um número significativo de conselhos e instituições que participam da gestão municipal da segurança pública, constituindo um dos fortes desafios iniciais do PC enfrentar este processo de articulação destas instâncias, assegurando para o Programa um espaço de visibilidade para novas metodologias e abordagens, sem incorrer em duplicação de ações.

Os diagnósticos serviram como referência na construção de Plano Integral Local de Segurança e Convivência Cidadã, o qual visava apoiar a implantação de propostas de redução e prevenção de violência, abrindo espaço para um maior desenvolvimento social da localidade, dirigido, sobretudo, à juventude local. Foi avaliada a capacidade institucional do poder público local e suas relações com as comunidades, servindo como base para a proposição do plano. Também foram identificados os programas nacionais e locais para ações de prevenção e enfrentamento da violência, com os quais o PC poderia estabelecer sinergias, ampliando o alcance de resultados. Em anexo se encontra um exemplo do diagnóstico situacional de São Pedro, em Vitória

Como visto previamente, a elaboração do Plano Integral de Segurança e Convivência Cidadã considerou o marco teórico e a metodologia utilizada pelo PNUD de gestão integrada para o tratamento das questões inerentes ao tema, como foi o caso da Colômbia. No caso do PC, por exemplo, em Contagem, o diagnóstico resultou na identificação de situações a serem trabalhadas em comum com a comunidade, autoridades e polícias atuantes em segurança pública. Em conjunto com o Comitê Local de Contagem foram estabelecidas 07 linhas estratégicas e ações a serem empreendidas em termos de Plano Integrado, para os próximos 04 anos, como por exemplo: fortalecer o capital social e a gestão pública; revitalizar os espaços públicos, fortalecer polícia e justiça, reprimir delitos; prevenir fatores de risco/violência juvenil; prevenir violência contra mulher, criança e adolescente. Após reuniões do Comitê Local, deste conjunto de ações a serem implantadas, foram escolhidos sete “produtos-projetos” prioritários. Nos três municípios as prioridades foram diferentes ainda que os eixos estratégicos fossem semelhantes.

A partir da priorização de áreas e projetos em cada município, o Comitê Local, retornando as suas bases nas comunidades, identificou um Projeto piloto a ser implantado pelo PC, por meio do PNUD, com os recursos residuais decorrentes do corte do terceiro desembolso do FODM. No caso de contagem, o Projeto Piloto selecionado foi o de ensino médio/profissionalizante de jovens da comunidade para ingressarem no mercado de trabalho, promovendo redução de violência na Região. No caso de Vitória, o Projeto Piloto selecionado foi o “Papo Reto” que visava à prevenção de violência nas escolas; melhorando a atuação entre comunidade, jovens e policiais na cultura da paz e da cidadania. Este Projeto foi avaliado como relevante para mudanças nas relações entre jovens e policiais. Diretamente foram beneficiados cerca de 60 jovens, 20 gestores públicos e 10 policiais. O Projeto prioritário selecionado pela comunidade para Lauro de Freitas tratou de construir espaços seguros e com infra-estrutura no Bairro Pedrita, pertencente à Região de Itinga, que não apresentava a atuação efetiva de autoridades públicas para encaminhamento de soluções e não dispunha de serviços públicos para toda a Região.

Um dos resultados do PC para o fortalecimento da comunidade para atuar na prevenção e redução da violência foi a constituição de um grupo de trabalho integrado por participantes do Comitê Local para o monitoramento e avaliação de políticas públicas de segurança e convivência cidadã; bem como, de acompanhamento da implantação do Plano Integral de Segurança Cidadã para o período 2014-2017.

As iniciativas do PC implantadas com o apoio do PNUD representaram cerca de 30% do orçamento total do Programa, sendo que o Diagnóstico e o Plano Local envolveram, em média, em cada município a mobilização de cerca de 500 atores, participando em diferentes encontros, reuniões, grupos de trabalho. As ações beneficiaram diretamente em torno de 80 pessoas por município, por meio de capacitações, cursos e oficinas de doadores de experiências e missões para conhecimento de outros projetos bem sucedidos. Foram realizados por município em média 15 encontros para cada diagnóstico; cerca de 10 encontros para o plano integral, e o PNUD participou de no mínimo 30 reuniões com as autoridades locais e comitê local para a implantação do PC e do Plano, por meio de seus consultores locais e ponto focal.

A realização destes processos de planejamento e a elaboração destes instrumentos, com apoio do PNUD, foram relevantes para a realização do plano de trabalho acordado com os municípios e as demais Agências, no âmbito do Programa Conjunto. Neste sentido, o Plano Local foi elaborado considerando os 07 eixos estratégicos, apoiados na sua implantação por cada uma das seis Agências participantes do PC.

Ainda em relação ao Resultado 01, a OIT sempre apoiou o Programa Nacional PAIR. Este Programa brasileiro se encontrava operacional em Lauro de Freitas e Vitória. Neste sentido, a partir de rápido diagnóstico da situação de adolescentes em conflito com a lei, consultora da OIT foi preparando ações de articulação entre diferentes instâncias para o combate às redes de violência sexual. Em maio de 2011 foram iniciadas as capacitações dos gestores públicos e educadores em trabalho com a metodologia PAIR. Esta metodologia vem sendo empregada há anos em projetos no Brasil por agências governamentais e por organismos internacionais. Em especial, em Vitória, foi lançado o treinamento para o combate do tráfico humano e violência sexual contra crianças e adolescentes. Deste modo, a municipalidade foi incentivada a elaborar um plano local de combate a exploração sexual de adolescentes e crianças.

Ademais, em 2011, o PC com apoio da OIT desenvolveu em cada um dos municípios oficinas de sensibilização, com duração de 03 dias, para cerca de 30 policiais, delegados, conselheiros tutelares, psicólogos, pedagogos, agentes comunitários, jovens e moradores das comunidades. As sensibilizações permitiram que os beneficiários tivessem experiências de outras formas de expressão para enfrentar os desafios cotidianos de violência com jovens e adolescentes e de conflitos com as comunidades. Estas oficinas orientaram o grupo de policiais militares, civis e comunitários a trabalhar com as emoções e trazer depoimentos, por meio de exercício de “Palavras de Polícia: Outras Armas”. Todos utilizaram a palavra como arma poderosa de comunicação, que pode reduzir as diferenças pela mudança de olhar de cada participante. Este exercício apresentou grande aceitação de policiais e de autoridades, sendo que os policiais identificaram após o exercício serem mais bem vistos pelas lideranças nas áreas atendidas pelo PC.

A capacitação das autoridades locais, forças de segurança e comunidades em monitoramento e avaliação de políticas públicas em segurança cidadã foi realizada pelo PC, por meio do PNUD, em meados de 2012, após a conclusão e validação do plano local. Esta capacitação de 90 pessoas permitiu que fossem criadas condições favoráveis ao processo de acompanhamento futuro da implantação de Projetos, em cada município, pelo comitê local. Caberia ressaltar que foram também realizadas capacitações para 90 pessoas, em 2012, em elaboração de projetos e captação de recursos para todos os atores locais pelo PC, por meio da colaboração com o UN- Habitat. O fortalecimento das capacidades das instituições locais foi ampliado com a realização de visita técnica a Bogotá, com a promoção de seminário sobre segurança cidadã e atividades de sensibilização sobre os temas abordados nas iniciativas promovidas neste resultado e nos demais Resultados do PC.

Ainda em relação aos resultados específicos alcançados, em relação à atuação de outras Agências para a obtenção do Resultado 01 do PC, o UNICEF atuou muito mais em advocacy nas esferas federal e municipal. Para esta finalidade utilizou seu extenso trabalho prévio nesta área de segurança cidadã, em especial, com adolescentes e jovens. Em âmbito federal - para a prevenção e redução da violência letal de adolescentes e de jovens - apoiou as ações da política nacional no âmbito do Programa “Brasil Protege Suas Crianças” por meio de: proposição de diretrizes para a elaboração da política e lançamento do Guia Municipal de Prevenção da Violência Letal. Ao mesmo tempo, o PC via UNICEF promoveu também a integração desta iniciativa do Guia com as ações propostas no Programa Estadual de Segurança Pública Cidadã. Foram realizadas as seguintes atividades: reunião de sensibilização com os gestores públicos sobre a guia municipal; capacitação de gestores públicos dos três municípios na metodologia de redução de violência; e promoção de articulação dos gestores dos três municípios com os programas em andamento na área de segurança, de modo a serem apoios à redução de violência de jovens e adolescentes. As colaborações do UNICEF foram voltadas para a integração de Vitória com o programa estadual “Estado Presente”; de Lauro de Freitas com o “Pacto pela Vida”; e em Contagem com os programas “Fica Vivo” e “Polícia Família”. Havia sido proposta a realização em 2012 pelo PC de um projeto piloto para a

implantação e monitoramento do Guia Municipal de Prevenção aos Homicídios de Jovens e Adolescentes em cada um dos municípios. Entretanto, com a mudança de autoridades não foi possível estabelecer o projeto piloto nem o grupo de monitoramento no Comitê Local.

Outro ponto importante foi o fato do PC ter promovido a sensibilização dos atores locais para a implantação de ações públicas desenhadas para a proteção dos direitos dos adolescentes em conflito com a lei, por meio de ações sócio-educativas em nível municipal, que integram o Sistema Nacional de Assistência Sócio-Educativa (SINASE). Este processo é voltado à adoção de medidas sócio-educativas de não detenção para adolescentes infratores da lei, dependendo muito da sensibilização das comunidades e das autoridades locais, bem como das forças de segurança e do poder judiciário local. Estas capacitações permitiram que participantes e autoridades desenvolvessem um maior entendimento e aceitação em usar as normas e regulamentos do SINASE para estes adolescentes.

Foram realizadas três auditorias sobre a segurança das mulheres pelo ONU – Habitat em 2013, em seguimento a outras iniciativas desenvolvidas pela Agência em outros Resultados do PC. Estas auditorias constituem importantes documentos para que determinados espaços urbanos possam ser transformados em espaços seguros, apoiando as iniciativas de prevenção e de redução de casos de violência contra mulheres.

Este Resultado 01 representou importante avanço em relação a ações de planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas de segurança cidadã, de curto e médio prazo pelo fato de ter elaborado plano integral nestes temas. Ao mesmo tempo, permitiu melhor empoderamento da comunidade, policiais e gestores públicos para a implantação de cultura da paz e de prevenção de violência nas comunidades trabalhadas pelo PC

Resultado 02 do PC: Mudanças comportamentais sustentáveis, maior conformidade com as normas e construção de cidadania, alcançados.

Produtos/Resultados específicos

- 2.1. Maior conformidade com normas e leis, através da promoção de esportes nas comunidades
- 2.2. Aumentar a segurança humana e a conformidade com normas e leis por meio de ambientes escolares mais seguros na comunidade, além de oportunidades para interação cultural, social e esportiva com comunidades vizinhas.
- 2.3. Sensibilização para a liderança jovem e do adolescente sobre segurança cidadã em suas comunidades.
- 2.4. Adolescentes em conflito com a lei, integrados e protegidos em espaços de direitos humanos em nível municipal.

Este Resultado de alcance em longo prazo, por exigir mudanças comportamentais, permite que se identifiquem ações geradoras de câmbios iniciais nos beneficiários do Programa, com a colaboração especial de duas Agências: UNESCO e UNICEF, com tradição em trabalho com crianças, adolescentes e jovens em áreas de educação, cultura e de iniciativas de apoio à infância. A partir de meados de 2011, o PC passou a atuar nos três municípios, por meio do desenvolvimento de ações integradas com alguns Programas Nacionais como, por exemplo, a “Escola Aberta”. Este Programa Nacional do Ministério da Educação, com a colaboração do Ministério do Esporte, promove a utilização das escolas para o desenvolvimento de atividades desportivas e culturais de adolescentes e jovens, em horários que os espaços estão disponíveis, em especial nos fins de semana. Existe o entendimento de que a prática desportiva promove o aprendizado de regras, normas e desenvolve auto-estima dos participantes das atividades; ademais promove o exercício de cidadania e de espaços democráticos nas comunidades com carência de espaços para a socialização equipados e com monitores especializados.

Neste contexto, o PC, com apoio da UNESCO, contou com duas consultorias voltadas para o trabalho com os jovens para a resolução de conflitos e tornar espaços escolares mais seguros. O Instituto Elos entre 2011 (Contagem) e 2012 (Vitória) concentrou suas ações nos dois municípios procurando atuar de forma integrada às iniciativas em desenvolvimento pelo Programa, tendo a escola como centro de ação para atuar junto aos adolescentes e jovens das comunidades. Foram desenvolvidas ações concretas que permitiram alcançar com os jovens os seguintes resultados: (i) desenvolver habilidades de empreendedorismo, liderança, e cooperação, para atuarem em processos de empoderamento e mobilização comunidade–escola para temas como cultura de paz, segurança cidadã, desenvolvimento territorial e sustentabilidade; e (ii) permitir aos alunos e professores das escolas públicas de cada município a oportunidade de desenvolvimento pessoal e fortalecimento da comunidade. Esta iniciativa em Vitória e em Contagem permitiu uma maior aproximação e visibilidade dos adolescentes e jovens nas relações entre escola e bairro, por terem a experiência real de construir fisicamente um sonho coletivo

No caso de Vitória, 450 participantes foram beneficiados, tendo sido capacitados na metodologia o total de 32 beneficiários: 16 jovens e 16 gestores públicos. O mutirão comunitário trouxe impacto positivo para comunidade de Santos Reis com melhorias para a praça, quadra e a sede do Cieduca (uma ONG vinculada à igreja católica da região) e na Praça do “Fruta Pão”. Por exemplo, em Contagem, na Região do Nacional, o exercício com os jovens possibilitou a recuperação física de uma antiga pracinha da comunidade de Sapolândia, que contou com a participação de cerca de 200 pessoas entre educadores, pais, alunos, gestores, jovens e de comerciantes, que apoiaram esta iniciativa. Ademais, esta pracinha possibilitou que duas comunidades e jovens, com dificuldades de convivência e interação social, pudessem atuar conjuntamente e cooperando para o benefício das crianças e jovens duas comunidades, coabitando um mesmo território (morro). Foi realizado treinamento de 17 futuros multiplicadores. No caso de Lauro de Freitas a participação de cerca de 180 cidadãos da comunidade e dos jovens nas atividades, em especial em relação ao Projeto Piloto na Vila Talismã. Destaca-se que foram capacitados 26 multiplicadores desta metodologia para a região de Itinga. As atividades desenvolvidas envolveram cerca de 420 beneficiários.

Os depoimentos dos representantes comunitários e das lideranças da juventude foram no sentido de indicar a validade desta oportunidade especial promovida pelo PC. Esta iniciativa vem servindo de exemplo aos demais adolescentes e jovens das comunidades, que encontraram pontos de cooperação e de respeito por outros jovens, que nunca haviam falado ou tinham receio de se aproximarem. Também foi constituído um grupo de jovens, educadores, pais, gestores e lideranças comunitárias e religiosas que aprenderam as metodologia, e que podem ser os novos formadores de jovens para a prática destes exercícios.

Conjunto de iniciativas foi empreendido pelas comunidades em Vitória e Contagem após a finalização das ações do PC - em relação ao Produto ou Resultado Específico 2.2 - garantindo uma continuidade nas ações iniciadas pelo Programa, tendo em vista a repercussão altamente positiva da apropriação desta metodologia entre os jovens das comunidades.

O PC em relação ao Produto ou Resultado Específico 2.1 contou com o apoio da UNESCO e da Associação Palas Athena para a implantação de ações voltadas a produção de espaços sociais mais seguros nas escolas e nos bairros, por meio de iniciativas de mediação escolar. A opção de realizar o processo de mediação nas escolas nos três municípios também se deveu aos altos índices de disputas violentas entre adolescentes e jovens nas escolas, que de acordo com depoimentos de diretoras de escolas, se trasladavam para os espaços públicos próximos ou não das escolas.

O PC entre os anos de 2011 e 2012 atuou nas cidades de Contagem promovendo oito seminários de quatro horas cada um, ministrados por uma equipe multidisciplinar de facilitadores em cultura da Paz. Portanto, a cada seminário foi sendo realizada uma contextualização temática e dinâmica/vivência onde os participantes das escolas, em especial, os educadores, gestores e jovens são convidados a interagir, tendo por base os ensinamentos de não violência adotados pela UNESCO em outros programas. Foram realizados seminários compartilhando com os participantes a fundamentação e reflexão do escopo da Cultura de Paz. Estes seminários apoiaram a construção de espaços para as práticas de resolução não adversária de conflitos, dentre as quais se encontram: Mediação, a Facilitação de Diálogos, os Círculos de Conversas e as Negociações para a Construção de Consenso. Estas práticas serviram para ampliar a pacificação social, por meio da informação e da formação de cidadãos para a convivência, cooperação e alteridade. Outro tema desenvolvido foi o de prevenir a violência psicológica e bullying para comunidades de aprendizagem colaborativas. Em Contagem foram capacitados 72 participantes de escolas municipais, agentes de saúde, educadores, diretores, alunos, policiais civis e comunitários; jovens lideranças; lideranças comunitárias; gestores públicos; secretaria de direitos humanos; vara da infância e adolescência; comitê local do PC; Gabinete da Prefeita; Programa PROJOVEM. Lamentavelmente não foi possível implantar esta iniciativa na cidade de Lauro de Freitas como estava originalmente programado no PC. Um dos motivos poderia ser a falta de interesse da antiga administração na execução desta iniciativa no município e dificuldades de mobilização.

Em relação às ações do PC, desenvolvidas pelo UNICEF, estas foram abordadas no Resultado 01, que foi desenvolvido juntamente com as atividades relacionadas com os Produtos 2.3 e 2.4, visto que foram executadas ações que pertenciam também ao Programa desenvolvido pelo UNICEF com o Governo brasileiro, alcançando muita nos três municípios do PC.

Um dos Programas Nacionais com forte sinergia com o PC foi o Projeto de Proteção de Jovens em Território Vulnerável, em especial, por meio da UNESCO, UNODC e o UNICEF. O Projeto “Protejo” integra as ações do Ministério da Justiça, com o objetivo geral de acompanhar jovens entre 15 e 24 anos, em situação de risco ou vulnerabilidade familiar e social, egressos do sistema prisional ou cumprindo medidas sócio-educativas, com vistas à desenvolver percursos formativos para a promoção da cidadania, direitos

humanos, qualificação profissional e inclusão social, para a prevenção da violência, da criminalidade e do envolvimento com drogas.

Foi executada pelo PC, em 2012, em Lauro de Freitas, a iniciativa “Agentes de Comunicação para o Desenvolvimento”, apoiado pelo Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento da Infância (UNICEF) em parceria com a ONG CIPÓ- Comunicação Interativa. O projeto realizou a formação de 20 adolescentes em situação de vulnerabilidade, com idades entre 14 e 17 anos. A ênfase do projeto foi na prevenção da violência e na participação em espaços de discussão sobre temas de interesse destes jovens. A metodologia utilizada realizou oficinas nas linguagens de rádio e fotografia, a partir da realidade de suas comunidades. Na primeira turma foram capacitados 20 meninos e meninas. A segunda turma de Lauro teve o número de adolescentes ampliado para 50. Em Contagem este Projeto conhecido como de Mídia Tática, contou com a colaboração da ONG Oficina de Imagens, que estabeleceu com os jovens e comunidade as ações que permitiram dar poder de voz aos jovens, de modo que pudessem ser ouvidos e percebidos como cidadãos pelas comunidades e gestores públicos. Desenvolveram o trabalho de mídia em duas etapas, tendo iniciado com 20 jovens e concluído com 12. A primeira etapa foi desenvolvida por meio da TV na Rua e a segunda etapa constituiu um processo de mobilização de cidadania, por meio de cartazes ou posters colocados nas ruas. Uma das iniciativas da do PC com apoio da Mídia Tática que teve maior repercussão na comunidade foi a identificação de um espaço construído – uma casa amarela- que havia sido abandonada e apropriada por jovens vinculados às drogas. Por meio de diálogo e participação de um dos jovens do antigo grupo de viciados em droga, a Casa Amarela foi sendo recuperada fisicamente, com a mobilização de jovens de 03 escolas públicas.

Por meio desta análise é possível verificar que os Produtos e atividades contribuíram para o alcance deste Resultado, gerando produtos paralelos que não haviam sido identificados inicialmente.

Resultado 03 do PC: Espaços urbanos gerados e promovidos.

Produto ou Resultado específico:

3.1. Espaços urbanos seguros promovidos e desenvolvidos através de uma estratégia situacional de prevenção ao crime e iniciativas de renovação.

O alcance deste Resultado pelo PC contou com a expertise institucional e colaboração do ONU Habitat por meio do seu programa global “Cidades mais Seguras”, implantado em diversas cidades do mundo, para a redução da violência urbana através da promoção de uma cultura de prevenção e da participação comunitária, com especial atenção para a situação das mulheres, e a articulação com os agentes de segurança. No Brasil, a Agência vem desenvolvendo suas ações com o apoio do ISER ampliando sua experiência em segurança cidadã, por meio de ações junto ao Programa de Unidades de Pacificação de zonas com elevado grau de violência no Rio de Janeiro, como as UPPs. O PC contou com o apoio do ISER - Instituto de Estudos da Religião – para executar as suas ações de mediação de conflitos ou mediação comunitária. Foi estabelecida complementaridade interagencial para evitar a duplicação de ações nos territórios do PC, em temas desta natureza.

O PC com apoio do ONU- Habitat concentrou suas ações para este Resultado, nos últimos meses do ano 2012, devido ao processo de eleições municipais ao longo do primeiro semestre de 2012. A participação de representantes do ONU - Habitat ou do ISER nas reuniões do Comitê Local em Vitória e em Contagem permitiu identificar as especificidades e maior aproximação com os atores locais. Foram realizadas sensibilizações em mediação de conflitos nas cidades de Vitória e Contagem ao longo do ano, sendo que foram ministrados cursos de formação, de dois dias, em setembro de 2012 em Vitória; e em novembro de 2012, em Contagem. Nestes cursos de mediação comunitária estiveram presentes em torno de 25 participantes como: guardas municipais, policiais, gestores públicos, lideranças comunitárias, conselhos tutelares, lideranças religiosa, jovens e técnicos com atuação nos territórios dos dois municípios. Estas capacitações permitiram a realização de simulações de caso. Outro curso de mediação de conflitos em Vitória, foi promovido pelo PC, em maio de 2012, com o grupo de participantes da “Oficina dos Sonhos”, integrando ações de duas agências: ONU-HABITAT e UNESCO.

Foi realizada em Lauro de Freitas, em dezembro de 2012 uma oficina de mediação de conflitos para líderes religiosos, com cerca de 20 participantes, que teve como objetivo promover um encontro para mediação de conflitos com distintos grupos religiosos.

Conforme previsto, ainda será publicada pelo PC uma **Guia sobre Mediação de Conflitos** envolvendo as equipes do ONU- Habitat com apoio do ISER e da Universidade Alberto Hurtado, do Chile. Neste momento já existe a versão preliminar da Guia.

Em relação a **espaços públicos seguros** foram executadas ações, a partir de setembro de 2012, sendo que para a elaboração da Guia foi realizada uma primeira reunião com gestores municipais vinculados ao tema para o levantamento de demandas, sugestões. Esta **Guia sobre a Gestão de Espaços Públicos** está, todavia em fase final de elaboração; e sua publicação deverá contribuir em vários municípios para obter espaços urbanos mais seguros, com infra-estrutura e serviços urbanos. Entretanto não foram realizadas as ações previstas neste Resultado do PC para recuperação física de espaços nas comunidades, devido a carência de tempo e recursos.

Em relação a ações em **segurança pública e policiamento comunitário** foram realizadas oficinas vivenciais de três dias, nos três municípios, promovendo reflexões sobre o tema, que contribuíram para a construção de relações mais cooperativas entre os policiais e a população residente nas áreas. Estas oficinas contaram com participantes variados- moradores, gestores públicos, policiais, lideranças comunitárias; jovens, comitê local – que trataram de discutir temas sensíveis de relações entre as instituições de segurança pública e cidadãos tais como: as ações coercitivas e repressivas; reprodução de estigmas e estereótipos; policiamento e tensões em espaços populares; solução de problemas de segurança pública. Para estas oficinas foi estabelecida parceria com o Projeto “Papo de Resposta”, realizado pela Polícia Civil do Rio de Janeiro, que tem servido de exemplo nacional de realização de conversas francas com jovens de zonas mais carentes. Os profissionais do “Papo de Resposta” apoiaram no estabelecimento de metodologia de oficinas do PC; realizaram visitas as escolas dos municípios participantes do Programa, promovendo as bases para o estabelecimento de novos espaços de diálogo e colaboração. Nos três municípios cerca de 270 participantes, com forte presença de policiais que acompanharam as oficinas preparatórias e dos encontros do “Papo de Resposta”, com visita demonstrativa a duas escolas por município. Caberia destacar que as iniciativas foram devidamente avaliadas e que foi aplicado questionário aos participantes, que se encontra disponível no site do PC, e que contempla também os vídeos elaborados destas oficinas.

Como resultado destas oficinas foi elaborado material didático sobre a capacitação da comunidade e da polícia em trabalhar conjuntamente, bem como vídeos e relatório contendo a metodologia de policiamento comunitário. Estes materiais podem ser utilizados para que esta experiência possa ser multiplicada em outros territórios do município e em outros municípios. Durante as entrevistas foi possível colher depoimentos muito positivos junto aos comandantes e a policiais, em especial, daqueles vinculados com as bases comunitárias, que relataram haver maior aproximação com líderes comunitários e melhor cooperação.

O PC, com apoio da ONU- Habitat promoveu a missão técnica ao Rio de Janeiro em 2012 de representantes dos pontos focais, participantes do comitê local e de forças policiais dos três municípios para conhecerem as UPP, como experiência bem sucedida em segurança e cidadania junto a favelas.

A *Auditoria de Segurança das Mulheres* constituiu uma ferramenta que a ONU- HABITAT utiliza para realizar uma avaliação crítica do ambiente urbano, com foco na segurança de mulheres, em diferentes faixas etárias. Esta auditoria foi realizada com apoio do PC em todos os municípios, contando com diversos encontros com mulheres das comunidades para a discussão de soluções de mudanças do ambiente construído para trazer maior segurança nos deslocamentos urbanos e no território. As mulheres das comunidades identificaram, com os profissionais do PC, os fatores ambientais geradores de insegurança pela ausência de planejamento urbano e fragilidade na concepção de políticas públicas dirigidas para as necessidades específicas de: mulheres, crianças, idosos, e pessoas com algum tipo de deficiência. Em Vitória foram realizadas duas oficinas, em março de 2012, promovendo a execução de dois mapeamentos com a indicação dos principais pontos de insegurança para as mulheres e de caminhada exploratória por estes locais. Em Lauro de Freitas foi denominado “Diálogos e Experiências sobre (In) Seguranças das Mulheres do Bairro de Itinga”, com a participação de 25 pessoas da comunidade: donas de casa, diaristas, merendeiras, professoras, representantes do poder público, universitárias, profissionais do sexo, usuárias de drogas, estudantes. Em Contagem, este diálogo também contou com cerca de 30 mulheres da comunidade. Estas auditorias permitiram a realização de pesquisa e foram entrevistadas cerca de 50 mulheres em cada cidade. Este tema está muito vinculado com outra ação do PC voltado à elaboração de Guia de Espaços Seguros, e de execução de ações de transversalidade de Gênero, em termos de prevenção de violência contra a mulher.

O PC deverá elaborar um Manual a ser utilizado para a capacitação de multiplicadores, que multiplicarão o uso desta metodologia e compartilharão a experiência da sua realização no PC. A publicação deste Manual deverá ser realizada até o final de 2013, apresentando também os achados das auditorias, com o detalhamento das atividades realizadas em cada município.

Caberia destacar que a metodologia utilizada na Auditoria de Mulheres do PC já foi replicada em 04 comunidades (favelas) no Rio de Janeiro, com apoio do ISER e do Programa UPP Social. Esta multiplicação foi promovida em sinergia com o Programa existente entre a Prefeitura do Rio e o ONU-Habitat, desde 2011. Portanto, esta metodologia foi utilizada no PC e por meio do intercâmbio realizado, no âmbito do Programa, foi multiplicada nestas comunidades do Rio de Janeiro, confirmando que a referida metodologia constituiu mais uma das boas práticas do PC.

Resultado 04 do PC: Práticas de resolução pacífica de conflitos difundida e implantada nas comunidades

Produtos/Resultados específicos

- 4.1. Práticas de resolução pacífica de conflitos, implantadas nas escolas.
- 4.2. Ações direcionadas a mulheres jovens, adolescentes e meninas para prevenir violência doméstica e social através do empoderamento pessoal e comunitário.
- 4.3. Conflitos raciais e étnicos reduzidos através metodologia "Educação para a Parceria" desenvolvida entre adolescentes.

Este Resultado 04 sobre práticas de resolução pacífica de conflitos foi sendo alcançado com a contribuição de diferentes Agências, ao longo do primeiro e segundo ano da implantação do PC. Por este motivo, os recursos do resultado específico 4.1 foram utilizados pelo PNUD para apoiar ações relacionadas à implantação de circuito de Trilhas da Paz. Nestas iniciativas jovens e adolescentes das comunidades foram marcando, por meio de desenhos, aqueles espaços que os moradores indicavam como os que necessitavam ser apropriados pela comunidade, como modalidade de reduzir possíveis graus de violências.

Ao mesmo tempo, as atividades do PC, sob responsabilidade do UNICEF, em relação à identificação de beneficiários públicos e a análise da situação de resolução de conflitos com componentes de gênero e raça prevista originalmente no resultado específico 4.3, passou a ser realizada pelo resultado específico 2.3, voltado ao fortalecimento das identidades raciais dos jovens e adolescentes. Esta iniciativa do UNICEF também faz parte dos seus Programas em andamento com diferentes parceiros nacionais em Programa de Raça e Gênero. Foram realizados dois workshops nos municípios e foram distribuídas publicações sobre o tema.

A organização Juspopuli Escritório de Direitos Humanos atuou no PC, por meio do UNICEF, para o tratamento de dois temas relacionados ao resultado 2.3 e 4.3: a mediação de conflitos e o encaminhamento das questões referentes ao trabalho sócio-educativo de adolescentes em conflito com a Lei. As ações desta organização junto com a Secretaria de Direitos Humanos e no estado da Bahia permitiram que fossem capacitadas educadoras e gestores públicos em mediação de conflitos e incentivado o entendimento do processo de proteção da criança e dos adolescentes infratores, com as modalidades de condução pelo judiciário e demais gestores públicos.

Em entrevista realizada com duas profissionais deste Escritório foi destacada a dificuldade enfrentada para a realização dos encontros, para a obtenção de dados e da carência de interesse do pessoal do judiciário em dar seguimento ao processo legal para aplicação de medidas sócio-educativas para jovens infratores. Este tema ainda constitui um forte desafio para a produção de conhecimento e para mudanças culturais em comunidades e múltiplos atores vinculados ao processo judiciário, no Brasil. Nas capacitações realizadas não houve participação de representantes ou autoridades do setor judiciário local, que seriam atores importantes neste processo legal.

Sobre este tema, caberia ressaltar que entrou em vigor em abril de 2012 a Lei 12.594 que institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). A Lei representou uma conquista no que se refere ao atendimento de adolescentes que cometem atos infracionais no Brasil. Ainda se faz necessária maior clareza acerca da responsabilidade da União, Estados e municípios e orientações para uma política integrada capaz de envolver diferentes áreas como saúde, educação e assistência social, bem como os desafios para que ela saia do papel nos próximos anos são inúmeros, principalmente no que se refere às atribuições dos municípios.

Com o objetivo de colocar em debate os desafios municipais para a aplicação do SINASE e garantir o aprimoramento do atendimento dos adolescentes, principalmente em meio aberto, foi promovido pelo PC, em outubro de 2012 uma capacitação sobre adolescentes em conflito com a Lei, em Lauro de Freitas e mais dois municípios. Esta iniciativa aumentou a capacidade dos cidadãos em realizar o monitoramento e avaliação de políticas públicas municipais e contou com a colaboração de especialistas do UNICEF, em Direitos da Criança e do Adolescente. Foi voltado para profissionais (cerca de 30) que atuam no Sistema de Garantias de

Direitos de Lauro de Freitas (BA): conselheiros tutelares, conselheiros de direitos, policiais civis e militares, representantes de do Ministério Público, poder judiciário, entre outros. Para o próximo ano, está previsto novas ações destinadas a elaboração do Plano Municipal de Atendimento Sócio-educativo de Lauro de Freitas, em atendimento ao preconizado pelo SINASE.”.

Para o alcance deste Resultado 04 do PC, várias iniciativas de outros Resultados contribuíram de modo significativo, com certo grau de atuação interagencial, como visto previamente neste informe.

O PC, por meio da OIT, apoiou o processo de capacitação de 60 mulheres para atuarem nas suas comunidades como Promotoras Legais e Populares nos três municípios, como um importante instrumento de mediação de conflitos nas comunidades. Estas oficinas contaram com a colaboração de lideranças de mulheres nas comunidades e foi utilizado Manual para promotoras legais populares para a resolução de conflitos, nas escolas e comunidades para prevenir a violência doméstica e social, e o tráfico de pessoas. Participaram destes eventos nos municípios: lideranças comunitárias; mulheres atuantes em movimentos sociais; gestores públicos e conselhos tutelares, educadoras e CRAS. Este Manual poderá ser utilizado para multiplicar os conteúdos e manter ativa a rede de promotoras populares. Outro ponto positivo foi o esclarecimento e o repasse de informações para as comunidades dos aspectos legais envolvidos para aqueles que não respeitam as normas e os direitos humanos, em acordo com a legislação nacional e internacional. Em junho de 2013, a OIT promoveu em Vitória para servidores e moradores do território mais um curso de formação. A Oficina "Cidadania, Direitos Humanos e Tráfico de Pessoas" teve como objetivo a capacitação de promotores populares para atuar no enfrentamento ao tráfico de pessoas e servir de apoio para outras ações em defesa dos direitos da mulher.

Interessante notar que esta iniciativa do PC está em sinergia e foi apoiada em um projeto do PRONASCI denominado “Mulheres da Paz”. O Projeto Mulheres da Paz constitui uma iniciativa do Ministério da Justiça, que objetiva em linhas gerais, a capacitação de mulheres atuantes na comunidade para que se constituam, institucionalmente, como mediadoras sociais, a fim de fortalecer as práticas políticas e socioculturais desenvolvidas pelas e para as mesmas, a partir do empoderamento feminino. Ao mesmo tempo, visa construir e fortalecer redes de prevenção da violência doméstica e enfrentamento às violências que compõem a realidade local e que envolvam jovens e mulheres. Estas participantes também atuam para prevenir a violência juvenil e o envolvimento dos jovens com as drogas, bem como a violência de gênero.

O Programa Conjunto contou com a atuação da OIT para a disseminação, em encontros e oficinas, de publicações relacionadas à violência como a Lei Maria da Penha (11340) e Cartilha sobre Trabalhador (a) Doméstica(s) de modo a apoiar com informações às lideranças comunitárias e à comunidade sobre as conseqüências, direitos e deveres envolvidos na aplicação destes institutos contra a violência a mulher e de exercício profissional. Ademais lançou o Manual de Prevenção e Enfrentamento de Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes nos três municípios, com importante repercussão no combate à violência nos ambientes escolares, familiares e da comunidade.

Em dezembro de 2012, na cidade de Vitória, foi promovido pelo PC, em conjunto com a OIT, o Fórum Sobre os Direitos das Trabalhadoras Domésticas promovendo o debate dos problemas relacionados às trabalhadoras domésticas e a criação de redes de discussão. Uma discussão prévia do assunto foi realizada em setembro, com a presença do consultor da OIT, e de representantes: do Sindicato das Trabalhadoras Domésticas, do Sistema Findes, das Secretarias Municipais de Geração de Emprego e Renda, Cidadania e Direitos Humanos, Educação, entre outras.

Resultado 05 do PC: Fatores causando vulnerabilidade entre jovens, crianças e jovens adolescentes à violência, reduzidos

Produtos/Resultados específicos

- 5.1. Jovens entre 14 e 24 anos empoderados com habilidades que permitem lidar com assuntos do dia-a-dia (garantindo um equilíbrio de gênero entre os participantes), visando reduzir vulnerabilidades individuais e da comunidade à violência, consumo de drogas e HIV e Aids através do Programa Mérito Juvenil.
- 5.2. Jovens, especialmente mulheres, entre 14 e 24 anos, empoderados e treinados para promover a efetiva inserção de jovens no mercado formal de trabalho
- 5.3. Prevenção do trabalho infantil através da implantação de políticas públicas específicas, e metodologias educacionais e culturais
- 5.4. Metodologia de resiliência desenvolvida e implantada para reduzir vulnerabilidades e melhorar a proteção do ambiente das famílias com crianças e adolescentes. (excluída)
- 5.5. Consciência ambiental e de integração nas comunidades promovida entre os jovens (excluída)

As ações voltadas a obter o resultado específico 5.1 foram implantadas pelo PC, com responsabilidade do UNODC. Estas iniciativas efetivamente iniciaram no primeiro semestre de 2011, com entendimentos com as municipalidades sobre o processo de seleção das ONGs, que implantariam o “Programa Mérito Juvenil” junto às comunidades do PC. As iniciativas do UNODC no PC se destinavam a implantar na integralidade a execução do “The International Award Programme”. Parceiro do UNODC desde 2009, o Mérito Juvenil do *International Award* é um programa de autodesenvolvimento voltado para jovens entre 14 a 24 anos. Lançado no Reino Unido em 1956 como *The Duke of Edinburgh's Award*, o Mérito Juvenil busca reduzir a violência que afeta jovens em situação de vulnerabilidade - que estão fora da escola, e constituem os alvos de violência doméstica ou estão envolvidos com o tráfico de drogas -. Este trabalho ocorre por meio do cumprimento voluntário de regras, da auto-regulação do comportamento e da promoção de mecanismos de controle social sobre estes jovens. Caracteriza-se como um programa de promoção de habilidades para a vida e comunidade.

O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime - UNODC concluiu o processo de seleção de três organizações em julho de 2011 para executar o programa *Mérito Juvenil - Prêmio Internacional da Juventude*, em três municípios do Brasil. A Fundação AVSI foi selecionada para implantar o programa em Contagem, Minas Gerais. Já a Associação de Desenvolvimento Sócio Educativo e Cultural da Bahia - ADESC atuaria no município de Lauro de Freitas, na Bahia, e o Centro Brasileiro de Desenvolvimento - CEBRADES trabalharia em Vitória, no Espírito Santo.

O desafio do Mérito consiste no fato de que cada participante estabelece suas próprias metas e acompanha o seu progresso. Em cada situação, o participante compete consigo mesmo e desafia seus próprios limites. Cada participante tem um mentor ou responsável da comunidade pela sua atuação. Ao longo do programa, os jovens tiveram a oportunidade de participar de diversas atividades dentro dos quatro principais eixos do Mérito Juvenil - (i) serviço de voluntariado (ii) empreender uma jornada de aventuras (iii) a descoberta e desenvolvimento de competências pessoais e (iv) promover esporte e atividade física.

As ações do Mérito contavam com a parceria de diversos organismos públicos e da comunidade, de modo a alcançar uma integração entre os jovens e as comunidades. Ao longo dos três anos, foram capacitados cerca de mais de 800 adolescentes e jovens nos três municípios, sendo que a obtenção de certificados foi mais reduzida, alcançando cerca de 100 jovens em média em cada cidade. Já atuando para a implantação da estratégia de saída do Mérito, no mês de março de 2013, foram realizadas capacitações para 17 multiplicadores do referido Programa em Lauro de Freitas. Em Vitória estavam presentes 04 interlocutores e também 08 representantes mineiros, de modo a ampliar a presença do Programa no Brasil. Este total de novos instrutores teria a capacidade de ampliar em até 500 jovens participando da continuidade do Mérito, nos próximos 03 anos.

Por meio de entrevistas, foram identificadas algumas dificuldades de implantar este Programa - mantendo o mesmo formato e metodologia utilizada em Países desenvolvidos - para os três municípios do PC, em áreas de baixos IDH e de altas taxas de homicídios, tráfico de drogas e armas, e eventos de violência. Foram dados exemplos de algumas dificuldades: falta de prática dos adolescentes e jovens das periferias brasileiras em realizarem ações e participarem de iniciativas de voluntariado, sem haver uma bolsa auxílio e apoio no transporte; dificuldades de adolescentes com baixo rendimento nas escolas, famílias e comunidade atuarem juntos em atividades coletivas: como esportes; artes de defesa; jornada de aventuras; necessidade de serem ofertados lanches ao longo de períodos de ação no mérito; a falta de prática de ser um programa por adesão sem ter um benefício financeiros associado.

No caso de Vitória, a ONG selecionada para sua implantação, utilizou a vertente do esporte, recreação e lazer como eixo de atuação, atuando próximo ao Programa Escola Aberta e instituições religiosas da comunidade. Durante a missão foi possível acompanhar a finalização de etapas de certificação do Programa em Contagem; bem como, colher depoimentos sobre o Programa junto aos consultores e jovens lideranças. Houve concordância que o Mérito poderia ser redesenhado para atender melhor às demandas e características brasileiras, ainda que tenha alcançado resultados positivos junto aos jovens participantes do Programa. Alguns jovens que participavam do Mérito, também estavam presentes em iniciativas do PC no território, promovendo uma integração por meio destes jovens e adolescentes comuns aos outros projetos. Ao mesmo tempo, na maioria das situações, esta participação em diversas iniciativas foi aportando uma sobrecarga de colaboração para os mesmos educadores, gestores, pais e jovens do território.

Outro ponto relevante foi a presença de profissionais das ONGs, em caráter permanente nos territórios, assegurando maior interatividade com as comunidades e melhor monitoramento das iniciativas; mantendo elevado grau de colaboração e relacionamento com as lideranças locais, lideranças religiosas;

escolas, jovens, gestores e policiais. Outro elemento facilitador foi a incorporação no Programa Mérito de pelo menos uma pessoa da comunidade, com perfil de alta liderança e capacidade de formação de redes, para assegurar os canais de comunicação e mobilização do Programa em cada território.

As autoridades locais ao longo da execução do PC indicaram ao UNODC a necessidade de ser dada atenção ao tema de drogas. Neste sentido, o UNODC realizou nos três municípios um Curso que fazia parte das atividades institucionais de capacitação do Escritório, estabelecendo parceria para esta finalidade com o Ministério da Saúde do Brasil. A capacitação foi destinada aos gestores públicos e policiais dos municípios. Devido às ações complementares para o alcance do Resultado 02 do PC, a UNESCO solicitou a colaboração do UNODC para a realização (em setembro e outubro de 2011) de capacitações em escolas sobre educação e combate às drogas para educadores, comunidade e policiais. Estas integrações com outras iniciativas do PC foram sendo asseguradas pelo UNODC, ao longo do Projeto, por contar com consultores permanentes nos territórios apoiados pelo Programa.

A partir destes entendimentos, o UNODC realizou em 2012 um curso para gestores públicos, policiais e representantes das comunidades nos três municípios para a “Prevenção do Uso de Drogas e Violência”. Em certo grau, o Escritório contribuiu em conjunto com mais duas agências para a realização do Programa denominado “Mensageiros da Paz”, como foi o caso em Lauro de Freitas (Itinga). O Programa foi promovido em outubro de 2012 pela Guarda Municipal de Lauro de Freitas com o objetivo de contribuir para a prevenção à violência. Uma equipe de guardas municipais realizou palestra intitulada “Diga não às drogas e sim a vida”. Esta iniciativa foi replicada em escolas da rede municipal de ensino, priorizando estudantes do Ensino Fundamental I e II. De acordo com entrevista realizada com o Guarda Municipal, a iniciativa surgiu diante da preocupação dos agentes de segurança com o aumento da violência e uso abusivo de drogas entre crianças e adolescentes. Representante da Guarda pertence ao do Comitê Gestor Local do Programa Conjunto, e integrantes desta corporação participaram de ações do Programa, como: Oficina Palavra de Polícia: Outras Armas, promovida pela OIT e a Oficina Políticas Públicas em Contextos de Violência e de Consumo de Álcool e Outras Drogas, realizada pelo UNODC.

Em julho de 2012, o UNODC por meio de consultora individual promoveu oficina de políticas pública em contexto de violência e uso de drogas para os três municípios, contando em cada localidade com aproximadamente 45 participantes, composta por gestores públicos da saúde, educação, cultura, segurança pública e assistência social. Nestas Oficinas foram promovidas discussões com orientação de profissionais em prevenção e de promoção da saúde, voltada à redução da vulnerabilidade das comunidades, em se tratando de violência associada ao uso de álcool e outras drogas.

O número de participantes do Programa Mérito Juvenil ficou abaixo dos 750 esperados em cada município, entretanto foram alcançados em média 50 alunos certificados por municípios, sendo que havia para os inscritos e interessados um total superior a 500 em cada município, sendo que em Lauro de Freitas se encontram mais de 1500 cadastrados, sem contar com os mentores dos jovens certificados. Em geral o Mérito foi bem sucedido, ainda que tenha que passar no futuro próximo por certas adaptações para se adequar a realidade das periferias brasileiras, trazendo maior flexibilidade na aplicação da metodologia, de acordo com entrevistas realizadas. Várias escolas que participaram do Programa Mérito, também integraram o Programa “Escola Aberta”, do Governo Federal.

Poderiam ser citados alguns dos desafios a ser enfrentados para a melhor adaptação à realidade das periferias brasileiras, como: maior flexibilização do método e etapas rígidas a serem implantadas, independente da localidade e dos jovens beneficiados; estabelecimento de formas financeiras de apoio para o transporte e alimentação nos eventos; estabelecimento de premiação ademais dos certificados de mérito; maior integração com programas nacionais e locais de ação direta com os jovens; maior articulação com as redes de lideranças locais em: cultura, educação; esporte e lazer, e religião em suas diversidades de fé; e estabelecimento de redes para formação de mentores de jovens nas comunidades.

Os resultados específicos 5.2 e 5.3 não foram executados pelo PC, sendo de responsabilidade da OIT, ainda que tenham sido realizados entendimentos em 2012 e 2013, pela OIT junto ao SESI e SENAI para a qualificação de jovens para o mercado de trabalho brasileiro, em especial, para o local. Entretanto, este tema ainda se encontrava em negociação pela comunidade na realização da avaliação.

Também foi desenvolvida atividade com os jovens em outros municípios, onde foram promovidas Feiras juntamente com a municipalidade, de modo a criar oportunidades para os jovens desenvolverem o empreendedorismo nas suas comunidades. Esta iniciativa de organizar feiras envolveu diferentes secretarias e foi antecedida de um trabalho denominado “Mapa de Oportunidades” por meio de Seminário Juventude e Trabalho Decente, apoiados pelo Ministério do Trabalho, em estados e municípios. Este mapa de

oportunidades considera implantação de ações promotoras de estágio e do primeiro emprego para jovens nas comunidades brasileiras.

Foi possível desenvolver em Lauro de Freitas (Itinga) um intercâmbio com a Associação Pracatum de Salvador, de modo a conhecer oportunidades de profissionalização ligadas à percepção e ao repensar o espaço urbano, levando em consideração as necessidades dos jovens e suas demandas de lazer, atividades culturais e desportivas. Esta Associação proporcionou o contato dos jovens e adolescentes com as diferentes iniciativas na localidade de Candéal (Salvador), foco das ações da Pracatum. Em Lauro esta experiência contou com o apoio da Usina de Imagem e da Secretaria da Juventude, para que grupos de jovens pudessem executar iniciativas de melhoria de espaços urbanos e de se expressar na comunidade.

Os **resultados específicos 5.4 e 5.5** foram excluídos por terem sido alcançados por meio de outros resultados do PC. Portanto, estes resultados específicos estavam de certa maneira duplicados no desenho original do Programa.

Resultado 06 do PC: Gestão eficiente e eficaz dos programas alcançada

Produtos/Resultados Específicos:

- 6.1.** Metodologia para a gestão, monitoramento e avaliação desenvolvida e implantada.
- 6.2.** Lições aprendidas, documentação preparada, metodologias sistematizadas e troca de conhecimentos, promovidas em nível nacional e regional.
- 6.3** Capacidade de sensibilização a conflitos do pessoal do Programa, construída e fortalecida.

Este Resultado do PC foi alcançado com a coordenação da Agência Líder, PNUD, com a colaboração das demais agências atuantes no Programa. Devido às dificuldades de realizar a integração efetiva entre as ações das Agências, visto que as atividades e produtos foram alcançados pela ação específica de cada agência, também estas dificuldades foram sendo enfrentadas para o alcance deste Resultado 06.

Como visto anteriormente, o monitoramento das atividades e produtos foi sendo efetuado pela Coordenação Nacional, seguindo o modelo de informe de monitoramento do Fundo ODM. De acordo com o relato dos dois Coordenadores Nacionais este processo foi bastante reduzido pelas dificuldades das agências enviarem sistematicamente informações e dados solicitados para a elaboração dos informes semestrais.

Também foi constatado que as Agências não realizaram relatórios de monitoramento das suas atividades, que em realidade foram sendo implantadas por cada organização, e o entendimento foi de que o Fundo teria esta responsabilidade, por meio da alocação de especialista em monitoramento, a partir de março/abril de 2012. Entretanto, não foi estabelecido sistema formal de monitoramento das atividades e produtos, em cada uma das Agências que contavam com consultora em tempo integral para apoiar também este processo.

Em termos de procedimentos formalizados para a gestão do Programa foram somente utilizados aqueles modelos de estrutura e funcionamento indicados no Documento de Programa, com a gestão financeira realizada pelo Secretariado do Fundo. Este tema foi abordado no item referente ao processo de implantação do PC, desta avaliação.

No segundo semestre de 2011 foi realizada capacitação de profissionais das Agências em monitoramento e avaliação do Programa, de acordo com as diretrizes e políticas do FODM, em Brasília. E foi refeita a matriz de monitoramento do PC ainda no ano de 2012. Em setembro e outubro de 2012, o PNUD realizou a capacitação em Brasília de todos os consultores atuantes em nível local. Este curso apresentou como objetivo o aprimoramento de conteúdos e habilidades em monitoramento e avaliação destes profissionais, para executarem a multiplicação destes conhecimentos juntos aos atores locais para monitoramento do Plano Local.

Em termos de capacitação em monitoramento e avaliação de políticas públicas foram realizados os cursos para os pontos focais, gestores públicos, representantes das comunidades; lideranças comunitárias e lideranças juvenis; e participantes dos comitês locais. Esta iniciativa em cada município capacitou comunidades para que exercessem o acompanhamento da implantação de um Projeto selecionado em cada comunidade. Este processo de monitoramento de um Projeto do Plano Integral serviu como um projeto piloto para o exercício futuro de acompanhamento da comunidade das políticas públicas locais de segurança cidadã, nos três municípios. Ademais, permitiu que fossem criadas condições e grupo para o monitoramento do PC para o período 2014/2017.

Em relação ao resultado específico 6.2 o PNUD assegurou a partir de novembro de 2012 que os consultores encarregados da sistematização em cada município, elaborassem um conjunto de pelo menos 08

Guias contemplando: experiências, boas práticas e conteúdos desenvolvidos pelo PC nos três municípios. Foi dado destaque a questão de apresentação de metodologias utilizadas pelo PNUD e por algumas de outras agências para a realização do Programa, em âmbito local. Como exemplo, se indica a seguir conjunto de guias elaborado sobre: elaboração e financiamento de projetos; monitoramento e avaliação de projetos; estratégias de mobilização e comunicação; boas práticas com a comunidade e jovens; elaboração de diagnósticos locais e planos integrais locais em segurança cidadã.

A seguir estão listados os produtos da sistematização para a disseminação de conhecimentos e multiplicação deste Programa Conjunto para outros municípios brasileiros e outros países:

(I) Coletânea PNUD: (i) Guia de Preparação para a Execução do PC; (ii) Guia do Diagnóstico Integral e Participativo em Convivência e Segurança Cidadã; (iii) Guia do Curso de Convivência e Segurança Cidadã; (iv) Guia do Plano Integral e Participativo em Convivência e Segurança Cidadã; (v) Guia de Intercâmbio de Experiências em Convivência e Segurança Cidadã; (vi) Guia de Monitoramento e Avaliação (vii) Guia de Comunicação e Mobilização Social em Convivência e Segurança Cidadã (viii) Jogo Fica Seguro

(II) Outras publicações: (i) Caderno Municipal do Programa Conjunto ONU em Contagem-MG; (ii) Caderno Municipal do Programa Conjunto ONU em Lauro de Freitas-BA; (iii) Caderno Municipal do Programa Conjunto ONU em Vitória-ES; (iv) Cartilha do Plano Integral e Participativo de Convivência e Segurança Cidadã de Contagem-MG; (v) Cartilha do Plano Integral e Participativo de Convivência e Segurança Cidadã de Lauro de Freitas-BA; (vi) Cartilha do Plano Integral e Participativo de Convivência e Segurança Cidadã de Vitória-ES; (vii) Documento Resumo Analítico do Programa Conjunto da ONU; (viii) Guia de Pautas e Fontes Jornalísticas em Convivência e Segurança Cidadã

(III) Documentação de Suporte: (i) Lista de Especialistas em Convivência e Segurança Cidadã; (ii) Arquivo de Documentação e Produção Áudio Visual do Programa Conjunto da ONU de Contagem-MG; (iii) Arquivo de Documentação e Produção Áudio Visual do Programa Conjunto da ONU de Lauro de Freitas-BA; (iv) Arquivo de Documentação e Produção Áudio Visual do Programa Conjunto da ONU de Vitória-ES.

Outro ponto importante a ressaltar foi a criação, operação de site para a comunicação e apresentação de experiências, iniciativas, e projetos realizados pelo PC. Ao partir de 2012, com a contratação das comunicadoras e estabelecimento de estratégia de comunicação do PC, o site passou a estar disponível servindo para divulgar eventos e convocatórias para eventos e reuniões. O site tem recebido um significativo número de visitas e consultas e tem apresentado o relato de certas atividades realizadas nos três municípios. Entretanto, as Agências não têm utilizado o site para disponibilizar apostilas, documentos, manuais e outros materiais distribuídos ou elaborados pelo ou para o Programa, que são conhecidos pelos beneficiários das iniciativas realizadas. Esta ferramenta não está sendo usada também para a mobilização, mas como elemento de disseminação de eventos realizados. Lamentavelmente, não está sendo usado pelas comunidades como veículo de suas atuações nos comitês locais, podendo até divulgar as atas das reuniões e decisões realizadas; convocatórias para novas reuniões e plenárias dependendo do assunto a ser discutido de interesse da comunidade...

Entretanto se poderia destacar o excelente trabalho de sistematização de conteúdos e boas práticas do PC empreendido pelo PNUD, de modo a promover insumos para a continuidade de iniciativas no mesmo território e em outros territórios no mesmo município; bem como a multiplicação deste projeto piloto em outros municípios brasileiros, com o apoio do PNUD. A publicação de grande número de exemplares deverá ser assumida posteriormente pelas autoridades locais, setor privado ou setor público, por não existirem recursos para esta finalidade, devido ao corte do terceiro desembolso do Fundo. Um conjunto restrito de publicações será impresso para atender a demanda local com recursos realocados pelo PNUD.

Em relação ao Produto ou Resultado Específico 6.3 foram obtidas situações conciliadoras ao longo da execução do Programa pelas estruturas de gestão e de encaminhamento dos temas do PC, em âmbito nacional. Um dos exemplos que poderia ser recordado foi a solução efetiva encontrada pelo conjunto de Agências em relação à situação com a consultoria inicial da ONU-Habitat para a metodologia de elaboração de diagnóstico participativo. A suspensão do contrato de consultoria foi processo acordado em âmbito nacional, com a anuência das contrapartes locais.

A experiência mostrou que a realização de capacitações em resolução de conflitos em âmbito local, com a presença de diferentes atores e parceiros municipais, em certa medida foi muito útil para a implantação das atividades planejadas em âmbito local, sendo que os conflitos puderam ser minimizados em número e em

intensidade, pela utilização destes instrumentos de mediação e de convivência entre diversos grupos de interesse nas comunidades.

A realização inicial de Curso sobre Segurança e Convivência Cidadã; a apresentação das atividades e produtos esperados da implantação do PC; e a constituição de instância de decisão local - comitês locais permitiram uma redução de desgaste nas relações entre: os interlocutores das Agências, autoridades locais e gestores públicos, lideranças juvenis e comunidade. O fato de o ponto focal assumir o processo de mobilização da comunidade, de adolescentes e jovens e de gestores públicos de diferentes secretarias municipais também agregou maiores probabilidades de menores pontos de conflito com as autoridades locais e comunidades.

As dificuldades enfrentadas para a gestão do Programa foram apresentadas no critério de eficiência e efetividade da implantação do Programa, sendo que os pontos a serem melhorados também foram apresentados previamente.

Portanto, é possível considerar que este Resultado 06 do PC foi alcançado com médio grau de efetividade, sendo que este grau poderia ter sido superior caso o monitoramento do PC tivesse sido implantado, como um sistema operacional. Sistema em que cada agência e ponto focal pudessem alimentar com as informações a execução de atividades, produtos e alcance de metas e indicadores, ao longo do processo de implantação, gerando análises para tomadas de decisão para a implantação de ações corretivas- em tempo e de modo oportuno - aos gestores do Programa Conjunto em âmbito nacional e local.

4.4. Contribuições para os Resultados de Desenvolvimento

Este tópico busca identificar os principais alcances do Programa, detalhando alguns mais significativos em termos de processo e aportes para o desenvolvimento. Durante o processo de avaliação se constataram avanços significativos do Programa, em termos de Resultados alcançados nos três municípios. Entretanto, como foi indicado, para identificar estes avanços foram realizadas as entrevistas e consultado material disponível do Programa, de forma a suprir algumas deficiências existentes no processo de monitoramento.

A existência da Matriz de Resultados, Produtos e Atividades original foi tomada como elemento de construção da Matriz de Monitoramento e Avaliação que se encontra em anexo, com a indicação de metas e resultados esperados. Ainda que existam dados de evolução sobre as metas quantificáveis e de ordem qualitativa, não foram encontradas descrições narrativas sobre os avanços realizados em termos de Resultados. Pode-se afirmar que o monitoramento ficou concentrado na identificação de alcance de metas de Produtos e realização de Atividades. Em geral, se observou que a informação disponível sobre resultados, alcances e avanços se apresentava vaga, geral e refletiam os produtos de consultorias. A triangulação de informações foi mais uma vez assegurada, por meio de missões aos municípios, consultas a parceiros e beneficiários, a relatórios e a documentos existentes.

Neste contexto, foi importante que o Fundo tenha destinado recursos para que o PC atuasse por meio da ação conjunta das Agências em três municípios, com altos índices de homicídios entre os adolescentes e jovens brasileiros. Consta-se que se existissem somente os recursos financeiros do PC, certamente os resultados alcançados seriam bastante reduzidos frente ao desafio a ser enfrentado em um país das dimensões do Brasil, com cerca de 180 milhões de habitantes. Na realidade, os resultados para o desenvolvimento, promovidos pelo PC foram bastante ampliados pela ação sinérgica e complementar com outros Programas nacionais, estaduais e municipais destinados a prevenção e enfrentamento da violência em áreas urbanas, em especial em relação aos jovens, adolescentes e crianças.

Há o entendimento de que os recursos de US\$ 5,2 milhões alocados pelo FODM representam um montante muito pequeno para a redução da violência, em relação aos recursos alocados pelo Governo brasileiro para Programas nestes temas. Estes Programas nacionais são implantados permanentemente pelos Ministérios da Justiça, Ministério da Educação; Ministério de Desenvolvimento Social; Ministério da Saúde e Ministério do Esporte. Para dar um exemplo, o orçamento de 2012, do Ministério da Educação foi de R\$ 79 bilhões, ou seja, US\$ 40 bilhões, sendo que aqueles destinados ao Programa “Escola Aberta” representam recursos muitas vezes superiores ao do PC; ou ainda, o orçamento do Ministério da Saúde foi R\$ 99.141.870.895,00, ou seja, US\$ 50 bilhões. Estes valores não incluem recursos adicionais aprovados ao longo do ano, por procedimentos de ordem político- administrativo nacional. Por meio do portal da transparência do Governo Federal é possível acessar a todos os Programas Nacionais e os seus repasses aos Estados e Municípios no Brasil.

Portanto, o PC empregou estratégias de usar os respectivos recursos e ampliar os seus efeitos, por meio de sinergias importantes com iniciativas empreendidas pelo Governo brasileiro junto aos municípios,

em temas relacionados à segurança e convivência cidadã. Por este motivo, se espera que nos próximos anos, sejam alcançadas as metas estabelecidas para os indicadores selecionados na Matriz de Resultados do Programa. As sinergias foram mais atuantes em relação a Programas governamentais consolidados do que em relação à ação entre as Agências participantes.

A proposta inicial não delimitou um cenário final a alcançar em relação ao Programa Conjunto, em termos de teoria de câmbio. Por isto se constata uma frágil vinculação em termos de monitoramento entre Produtos e Atividades com os Resultados e Propósito (Resultado do PC), dificultando identificar os efeitos e impactos do Programa, ainda que em curto prazo. A pesquisa de vitimização teria sido um dos importantes instrumentos para a verificação de alcance de Resultado de Desenvolvimento do PC (Resultado Geral) que visava a redução de violência com crianças, adolescentes e jovens em três municípios brasileiros. Estes dados foram obtidos ao longo de entrevistas com autoridades, lideranças comunitárias; gestores públicos, forças de segurança pública; jovens e representantes das comunidades junto ao Comitê Local do PC.

Originalmente deveria ter sido aplicada a pesquisa de vitimização e obtenção de dados oficiais sobre a situação dos jovens e homicídios nestes territórios dos três municípios, para subsidiar a teoria de câmbio, que considerou na Matriz de Resultados indicadores e metas para esta situação final. Ainda em 2010, a equipe do PC opta por excluir os indicadores e metas a alcançar em relação ao cenário final do PC, devido ao atraso excessivo em relação ao cronograma de execução, e a ausência do Ministério da Justiça, que detinha informações e apoiaria a realização de pesquisas em cada município. Esta pesquisa foi concluída em julho de 2013 pelo MJ, com os dados sendo ainda analisados pelos profissionais da empresa contratada e MJ, sem a divulgação dos resultados.

O Propósito do Programa que visava a “prevenção e redução de violência entre jovens, crianças e adolescentes, participando em atos criminosos como vítimas ou como agentes” propunha reduções, por exemplo, de 5% de homicídios no segundo ano do Programa e 5% no terceiro ano. Esta redução foi superior em **Contagem**, sem que se implantasse ainda o Plano Integral. Ainda que não tenham sido disponibilizados dados oficiais da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais sobre este indicador e meta, o responsável da polícia militar (83 Batalhão) informou que houve significativa redução de homicídios de jovens, na Região Nacional, em 2012 com relação aos dados de 2011. Estas informações foram cruzadas com informações de lideranças comunitárias, com gestores públicos e lideranças juvenis que confirmaram a redução de homicídios de jovens na região Nacional, ainda que apresentem elevados índices em relação a média nacional. Dentre as hipóteses é de que houve nos últimos dois anos, a transferência de área crítica de violência e homicídios do Nacional para outra região fronteira com Belo Horizonte, denominada Portão. Ainda que tenha sido encontrados corpos de jovens no território, em sua maioria, não pertencem e não são moradores da comunidade.

No caso de **Vitória**, estes dados estão disponibilizados devido à existência da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania, que mantém operacional o Observatório de Direitos Humanos e Segurança Cidadã de Vitória. Alguns dados gerais sobre redução de violência em São Pedro foram disponibilizados pelo representante da Polícia Militar no Comitê Local do Programa Conjunto: (i) em 2008 existiam cerca de 40 homicídios por mês; 2011: 24 por mês; em 2012: 15 por mês e em 2013 estão tendo em média 02 por mês. Existe uma hipótese de que estes dados são também resultado do deslocamento do tráfico para outra região administrativa de Vitória, como consequência de maior patrulhamento das forças de segurança, aproximação com a comunidade e ação mais efetiva dos meios de inteligência da polícia civil, militar e da guarda municipal. Em relação às ações de combate ao tráfico de drogas na região de São Pedro em 2012 foram realizadas cerca de 290 ações de repressão – área de intenso tráfico de drogas, armas e prostituição juvenil; e em 2010 foram apreendidas 35 armas e em 2012 cerca de 50 armas. Entretanto, o entrevistado destacou que em 2010 contavam com 81 policiais para 33, 8 mil habitantes e que em 2012 somente 66 policiais. Esta situação reflete o fato de que com a redução dos índices de homicídios em São Pedro, os gestores públicos deslocaram os policiais para áreas de maior incidência de homicídios de jovens e de tráfico de drogas (migração de zona de violência).

Estes Resultados de redução de violência alcançados indicam claramente que o PC atuou sinergicamente com os esforços do Governo brasileiro, por meio da implantação de um conjunto de Programas Nacionais e investimentos importantes para prevenir e reduzir a violência em regiões metropolitanas, centros urbanos, e periferias de comunidades de porte médio. Alguns dos Programas foram, por exemplo: Escola Aberta; Bolsa Família; Territórios da Paz; Primeiro Emprego; Escolas Profissionalizantes; Brasil Alfabetizado; Brasil Profissionalizado; Programa Saúde na Escola; Programa Mais Educação; Capacitando Conselheiros municipais e estaduais de Educação; Crack é possível Vencer; e outros programas prioritários para o Governo Federal, que integram o PPA 2012/2017. Em 2012, foi lançado

também o Programa de Redução da Criminalidade Violenta, lançado com o nome “Brasil Mais Seguro”, com o objetivo de promover a atuação qualificada e eficiente dos órgãos de segurança pública e do sistema de justiça criminal, focado na qualificação dos procedimentos investigativos e na maior cooperação e articulação entre as Instituições de Segurança Pública e o Sistema de Justiça Criminal (Poder Judiciário e Ministério Público). O “Brasil Mais Seguro” prevê três eixos de atuação: a melhoria da investigação das mortes violentas; o fortalecimento do policiamento ostensivo e de proximidade (comunitário); e o controle de armas. Certo destaque tem de ser dado ao Programa Nacional de Direitos Humanos, constituído por cinco eixos orientadores: (i) Interação Democrática entre Estado e Sociedade Civil; (ii) desenvolvimento e Direitos Humanos; (iii) Universalizar Direitos em um Contexto de Desigualdades; (iv) Segurança Pública, Acesso à Justiça e Combate à Violência; (v) Educação e Cultura em Direitos Humanos; (vi) Direito à Memória e à Verdade

Portanto, pode-se afirmar que o Programa Conjunto apoiou de forma sinérgica, com outras iniciativas nacionais, ações nos três municípios, e contemplou ações que produziram efeitos positivos para o alcance dos ODM e do Propósito do PC, nestes três territórios de 03 municípios, sabendo que existem no Brasil cerca de 5500 municípios. Isto significa que a metodologia e os processos usados na implantação do PC se mostraram adequados a realidade local e contribuíram para que possam ser multiplicados em outros municípios brasileiros. O PC por meio da atuação em três projetos pilotos construiu cenários que, de acordo com os depoimentos obtidos juntos aos interlocutores e atores do Programa, apoiaram processos para a redução da violência e promoção da paz nos territórios selecionados. Em especial, foram aplicadas metodologias, capacitações, sensibilizações e realizadas oficinas nos territórios, que geraram experiências bem sucedidas no alcance dos 06 resultados do Programa Conjunto.

Importante resultado foi alcançado com a sistematização de diagnóstico pelas comunidades dos territórios selecionados - população total de cerca de 120 mil habitantes nos três territórios, 1/3 dos quais representavam os beneficiários jovens, adolescentes e crianças - contemplando aspectos relacionados à violência. A partir deste Diagnóstico foram elaboradas as propostas a serem implantadas, em longo prazo, de acordo com o novo Plano Integrado Local de Segurança e Convivência Cidadã, apoiado pelo PC. Este instrumento de Planejamento de ações a serem implantadas de 2014 a 2017 reflete a produção conjunta de diferentes atores das lideranças locais, representantes das comunidades; gestores públicos; policiais e lideranças da juventude local e religiosas. Este Plano aprovado nos três municípios deverá, todavia ser mais bem trabalhado pelas comunidades junto com os novos gestores públicos para o detalhamento de: custos; recursos humanos e técnicos disponíveis; e planos de trabalho das ações propostas nos sete eixos estratégicos. Este talvez tenha sido um dos resultados mais relevantes em termos de contribuição para o desenvolvimento do País, pelo aporte de metodologia democrática e participativa de proposição de políticas públicas locais para a segurança e cidadania.

A seleção pelos Comitês Locais por município de um Projeto Piloto de cada Plano permitiu que as comunidades e autoridades fossem capacitadas no monitoramento e avaliação de políticas públicas de segurança cidadã. Esta experiência piloto permitiu que cada comunidade pudesse exercer a prática do planejamento participativo, como metodologia que se aplica a todas as áreas de políticas públicas municipais. Este processo de discussão, priorização e acompanhamento de implantação do Projeto Piloto do Plano serviu para o estabelecimento de processos de conciliação e resolução de conflitos entre diferentes grupos de comunidades no território, que não se caracteriza por ser homogêneo e conter interesses conflitantes entre os seus grupos de moradores. Cabe destacar que em geral os planos de ações municipais atuam sobre o espaço global do município e o tratamento do Plano Integral específico para o território permitiu que se constituísse um espaço social demandante de atenção das autoridades públicas, com abrangência infra-municipal.

As demais ações e resultados do Programa atuaram de modo a capacitar, sensibilizar e informar os diferentes parceiros da comunidade transmitindo novas oportunidades de: redução de violência, exercício de cidadania; respeito pela diversidade, raça, gênero e etnia; resolução de conflitos, cooperação e voluntariado nas comunidades; promoção de oportunidades de trabalho e de formação profissional. Um dos resultados importantes foi a promoção de metodologias e instrumentos que permitiram criar as condições iniciais para o longo processo de mudança de comportamento dos jovens e de policiais no cumprimento de normas e construção de cidadania, nestes três municípios. Por meio de entrevistas, se constatou que os depoimentos dados por jovens e policiais que os processos promovidos pelo PC voltaram-se mais para o sentido de sensibilizar e criar novos espaços de diálogo e cooperação. Para confirmar as contribuições dos resultados para o desenvolvimento, certamente este processo necessitaria ser monitorado e avaliado pela municipalidade nos próximos cinco anos.

Também foram reforçadas redes de interação de lideranças nas comunidades do território que não estavam conectadas no início do Programa em cada município. Caberia ressaltar que estas lideranças e representantes das comunidades apresentaram uma forte vinculação de atuação política, com as autoridades municipais, comprometendo a continuidade dos processos, na medida em que ocorreram eleições municipais, no final do Programa. Este tema continuará a ser um dos fortes desafios a serem enfrentados pelos novos Programas Conjuntos, não somente no Brasil.

Seria importante destacar que o território trabalhado em Lauro de Freitas, Itinga, abriga cerca de 70 mil habitantes dos quais cerca de quase 40% é constituído por jovens com menos de 24 anos. A população a ser atendida pelo Programa se situava na faixa de 20 mil. No caso de São Pedro, em Vitória, a população do território alcança de 33.746 habitantes, segundo o censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, sendo 9.467 na faixa etária de 0 a 14 anos e 6.582 de 15 a 24 anos. Ou seja, em torno de 10 mil habitantes estaria em idade de serem atendidos pelo PC e outras iniciativas do Governo brasileiro. Na cidade de Contagem, a Região Nacional apresenta 26 mil habitantes dos quais, 07 mil se encontram entre 10 e 24 anos e poderiam ser alvo de ações do Programa Conjunto. Estes dados indicam que a população a ser atendida pelo PC nos três municípios alcançava em torno de 37 mil crianças, adolescentes e jovens entre 10 e 24 anos. Portanto, a estratégia do Programa foi concentrada na ação junto às escolas; lideranças comunitárias e gestores públicos da área de educação; e na disseminação de metodologias, sensibilizações e informações que pudessem ser multiplicada quando da conclusão do Programa.

Considerando que os três municípios apresentavam altos índices de violência e homicídios de jovens em relação à média das cidades brasileiras, pode-se afirmar que o PC contribuiu em certo grau para o alcance do seu Resultado Geral que foi a redução da violência que afeta crianças, jovens e jovens adolescentes em situação de vulnerabilidade nas selecionadas comunidades brasileiras. Novamente, caberia destacar que o PC apresentou maior visibilidade junto às comunidades por atuar em sinergia com os demais Programas Nacionais desenvolvidos em municípios pelo Governo brasileiro. Ademais, as Agências aproveitaram suas ações em outros programas nacionais e reproduziram ou ampliaram suas publicações, capacitações e experiências com estes três municípios. Por meio de entrevistas foi possível identificar que as iniciativas do PC foram orientadas aos jovens e crianças em situações de vulnerabilidade nestes três municípios.

Neste contexto, é possível afirmar que os Resultados Específicos do PC (ou Produtos do Programa) contribuíram para que fossem sendo criadas as condições para que o Resultado Geral do PC fosse alcançado, com certas dificuldades devido a fatores externos e internos ao Programa. Portanto, pode-se confirmar que o ***PC contribuiu para que fossem criadas as capacidades locais nos três municípios para prevenir e reduzir a violência e promover a cultura cívica*** e de coexistência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis. Isto foi alcançado por meio do Plano local, capacitação e metodologias apropriadas pelos principais atores locais (*Resultado 01*).

O PC ***contribuiu para obter resultados voltados às mudanças culturais e comportamentais de gestores públicos, policiais, jovens, estudantes, lideranças comunitárias e religiosas; pais e professores em relação a temas de segurança e cidadania***; de modo a que fossem sendo construídas redes de cooperação e colaboração nas comunidades, pelo respeito a normas, processos de mediação de conflitos e empoderamento de cidadãos (*Resultado 02*).

As contribuições metodológicas e processuais de atuação do PC junto aos jovens, pais, lideranças comunitárias, gestores públicos conseguiram promover exemplos de espaços mais seguros como: recuperação de praças, escolas e equipamentos comunitários. Estes exercícios e capacitações promoveram melhores condições de convivência e colaboração entre grupos da mesma comunidade para o uso mais seguro de determinados espaços e trilhas da paz no território dos três municípios (*Resultado 03*).

O PC promoveu a cultura da paz nas três comunidades trabalhadas, demonstrando por meio de práticas comunitárias e de capacitações de promotoras populares da paz que apresenta mais vantagens para o grupo a prática de resolução pacífica de conflitos, com a redução de violência contra jovens, adolescentes, crianças, mulheres e idosos (*Resultado 04*).

O Programa introduziu nestes três territórios ***a prática inovadora do serviço voluntário entre jovens e do estabelecimento de metas a alcançar definidas por cada jovem participando do Programa Mérito Juvenil, como exercício de respeito a normas, regras e valores comunitários*** relacionados com cidadania e segurança (*Resultado 5*).

Em geral foram beneficiados pelo Programa conjunto nos 03 municípios cerca de 4100, de acordo com os dados levantados pela Coordenação Nacional do Programa, o que representaria cerca de 10% da população total de crianças, jovens e adolescentes nos três territórios em que o PC atuou.

O PC, portanto contribuiu para promover ações de cooperação técnica em três municípios brasileiros aos quais apoiaram contribuíram o desenvolvimento nacional por meio de:

- 1- Fortalecimento de políticas, estratégias e interação com programas existentes para a prevenção e enfrentamento da violência de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade nos três municípios selecionados, contemplando a elaboração de um plano integrado de segurança e convivência cidadã;
- 2- Fortalecimento de capacidades e promoção de conhecimento para atores e parceiros locais para a formulação e implantação de políticas e planos capazes de incorporar políticas de segurança e convivência cidadã como elemento importante nas políticas públicas, resolução de conflitos, mudança de comportamento; cooperação e voluntariado nas comunidades; e capacitação de atores nestas estratégias e políticas de combate a violência de jovens e mulheres.
- 3- Desenvolvimento de metodologias e experiências piloto locais, com a disseminação de conhecimentos contemplando a segurança e convivência cidadã; a transversalidade de igualdade de gênero, etnia e raça para a superação das situações de vulnerabilidade entre jovens, mulheres e membros da comunidade, com o objetivo de desenvolver repertório de boas práticas a serem multiplicadas em outros municípios e países. Ao mesmo tempo, estas boas práticas serviriam para realimentar o processo de implantação do Plano Integral; formulação de novos projetos prioritários para a comunidade e estratégias de monitoramento e avaliação para implantação de políticas públicas de segurança e cidadania em nível local.
- 4- Promoção ou criação de instâncias de diálogo e de conciliação em temas do Programa Conjunto, bem como proporcionar as condições necessárias para a participação ativa destes atores, parceiros e colaboradores em instância nacional e local, permitindo colher as contribuições de participantes; beneficiários e gestores nos comitês locais, comitês de gestão e comitês diretivos;
- 5 – Fortalecimento ou criação de instâncias sociais de monitoramento e avaliação de políticas públicas locais para a segurança e convivência cidadã na formulação e implantação das políticas voltadas à prevenção de violência.
- 6 - Promoção de experiência piloto de atuação integrada das Agências da ONU no Brasil em segurança e convivência cidadã promovendo maior intercâmbio entre ações específicas de cada Agência em um mesmo espaço do município.

Foram produzidas instâncias de diálogo para a continuidade do tratamento dos temas do PC, por meio dos Comitês Locais ou GGIM, e a capacitação e sensibilização direta de pelo menos 2100 beneficiários diretos, até junho de 2013. O UNICEF capacitou cerca de 110 jovens de um total de 300 beneficiários; a ONU - Habitat capacitou 80 de um total de 140 beneficiários; o PNUD atuou junto a 40 jovens de um total de 300 beneficiários; a OIT beneficiou 20 jovens de um total de 160 capacitados; UNODC certificou cerca de 200 jovens de um total de 750 beneficiários; e UNESCO atendeu cerca de 100 jovens de um total de 400 beneficiários. No caso do UNODC caberia destacar que estes totais incluem os jovens cadastrados e os jovens ativos. Dos ativos, somente um grupo menor concluiu as primeiras etapas do Mérito Juvenil. O nível bronze exige 06 meses e a próxima etapa denominada prata exige 12 meses – ou seja, o tempo de duração do PC e início das atividades das ONGs.

A realização de 25 oficinas e capacitações nos três municípios para 2100 beneficiários (líderes comunitários, gestores públicos, educadores e jovens) permitiu a sensibilização e a capacitação de potenciais “formadores” e disseminadores de novos grupos para a construção de espaços com menor presença de violência, e de espaços com maior experiência de redução de conflitos e de caminhos para a paz na comunidade. Não estão aí computadas as realizações de reuniões, desde 2010, para a elaboração do Diagnóstico, Plano Integral local e Reuniões do Comitê Local em que a comunidade, autoridades locais e PNUD estiveram sempre atuando muito próximos, com reuniões pelo menos mensais, ao longo de 36 meses de execução do Programa. Outro destaque foram frequentes reuniões e atividades realizadas junto aos jovens do território, que participaram do Programa Mérito Juvenil, desenvolvido pelo UNODC. Este Projeto apresentou pelo menos uma atividade mensal em cada um dos municípios, a partir de março de 2012.

A seleção de um Projeto Piloto a ser implantado em cada território dos municípios constituiu um resultado relevante para o exercício da cidadania pelas comunidades, assim como serviu para a prática de seguimento de políticas públicas em temas de segurança cidadã. Grupo constituído por representantes da comunidade e gestores públicos nos Comitês Locais existentes são responsáveis pela proposição e validação de metodologia para monitoramento e avaliação do Plano; bem como, a proposição de monitoramento da implantação do Plano Integral nos três territórios do PC, até 2017.

O Programa alcançou a constituição de rede básica de parceiros e interlocutores nos municípios, com a identificação de pontos focais importantes nas comunidades, para a multiplicação destas redes de

participação; e apoiou o estabelecimento de redes formadas por representantes dos diferentes grupos dentro de cada uma das comunidades.

Ao mesmo tempo, o Programa promoveu o processo inicial de constituição de redes de suporte (Comitê Local) para a permanência, a médio e longo prazo, destas instâncias de diálogo social e implantação do Plano Integral para as iniciativas, a saber:

- (i) **Fortalecimento das capacidades institucionais de gestores públicos responsáveis pela formulação, implantação, monitoramento e avaliação de políticas e programas** de redução de violência em suas diferentes modalidades;
- (ii) **Aperfeiçoamento dos processos de formulação e avaliação das políticas e programas de redução da violência de crianças, adolescentes e jovens** integrando conjunto de políticas públicas de segurança cidadã e combate à pobreza;
- (iii) **Desenvolvimento de experiências novas para os jovens e para a comunidade, voltadas para a cultura da paz**, mediação de conflitos, realização de sonhos comunitários; recuperação de espaços para as comunidades...
- (iv) **Fortalecimento das capacidades institucionais de gestores sociais**, ONGs, grupos religiosos na comunidade, promotoras legais da comunidade; empregadores, artesãos e comerciantes atuando nos territórios selecionados...
- (v) **Apoio à criação e fortalecimento de instâncias de diálogo e concertação social nas comunidades** por meio de comitês, oficinas e capacitações;
- (vi) **Desenvolvimento de uma base de conhecimentos sobre as inter-relações entre violência com gênero**, combate a drogas; emprego, saúde, espaços seguros, direitos humanos, e segurança cidadã.
- (vi) **construção de espaço institucional para a implantação do Plano Integral e continuidade na execução de Projetos Prioritários**, sempre que as novas autoridades validarem as propostas;
- (vii) **elaboração de Manuais para novas Capacitações e Conhecimentos para apoiar a sensibilização e capacitação** de gestores de políticas públicas; lideranças comunitárias, jovens; educadores e policiais por meio de estudos, pesquisas e documentos orientadores acordados com os parceiros e atores nos territórios.
- (viii) **constituição de memória técnica e capacitação institucional** para a incorporação de ações e estratégias de segurança e convivência cidadã na proposição e gestão de políticas públicas de direitos humanos e cidadania com inclusão social.
- (ix) **constituição ou fortalecimentos de instâncias de participação dos atores relevantes nas comunidades para a maior representatividade e sustentabilidade das iniciativas necessárias à implantação de Planos, Programas e Projetos de Segurança e Convivência Cidadã nas políticas públicas locais**: Conselhos e Comitês; rede permanente de consulta e de disseminação de informações; parcerias com Centros de Pesquisa e ONG; Organização de coordenação local de projetos; e sensibilização para participação das comunidades e constituição de redes locais de atores relevantes para o planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas.
- (x) **apoio à renovação de capacidades técnicas, de liderança e de colaboração setorial, intra-setorial e interagencial das Agências da ONU participando do PC** e parceiros relevantes em temas de promoção de segurança e convivência cidadã, em especial, em redução e enfrentamento de violência: reuniões técnicas, grupos de trabalho, comitês nacionais e locais, seminários; experiências bem sucedidas; especialistas e analistas em funções estratégicas; grupo de consultores e colaboradores com expertise; capacitação de técnicos e estabelecimento de protocolos de intenções e cooperações técnicas.
- (xi) **criação e consolidação de 03 experiências piloto em nível local, promovendo o tratamento diferenciado em cada município para atendimento das experiências piloto** aportando fortes contribuições ao desenvolvimento do Programa Conjunto, devido ao seu reatamento em instâncias locais, em que raramente se encontra o tratamento integrado da questão de segurança pública e cidadania;
- (xii) **funcionamento dos Grupos de Trabalho e Comitês para a execução das experiências piloto**, em especial, do Diagnóstico e Plano Integrado Local: promovendo o estabelecimento de GTs em diferentes temas e com multiplicidade de atores, com procedimentos para produção de resultados e alcance de metas; bem como de indicação de projetos prioritários para a continuidade destas iniciativas;
- (xiii) **avaliação, monitoramento e procedimentos para execução de experiências piloto locais**: realizados pela Coordenação do PC, por parceiros estratégicos das Agências e pelo Comitê local; promovendo homogeneização de conceitos, metodologias e resultados para fins comparativos dos resultados, lições aprendidas e boas práticas nos projetos piloto de cada município;
- (xiv) **realização de eventos** de integração técnica, operacional e administrativa para a operacionalização e monitoramento das experiências piloto com os pontos focais, comitê local, Comitê de Coordenação

Nacional; promovendo oportunidades de intercâmbio de conhecimentos, experiências bem sucedidas, ações inovadoras e constituição de bases comuns para o tratamento de questões relacionadas ao PC entre os diferentes parceiros locais;

(xv) **sensibilizações e formação de recursos humanos e participação em reuniões técnicas;** promovendo o fortalecimento das capacidades dos parceiros estratégicos locais e disseminação de conhecimentos, estudos e experiências existentes para o alcance dos resultados do Programa;

(xvi) **melhorias na disseminação de informações junto às comunidades locais e parceiros nacionais;** estas melhorias foram realizadas pela publicação de documentos; folhetos e campanha publicitária junto aos parceiros estratégicos e comunidades locais, por meio dos pontos focais, consultores, redes comunitárias atuando na sensibilização de usuários internos ou externos do PC; também foram criados espaços de disseminação nacional destas experiências piloto e de intercâmbio com as instâncias locais dos conhecimentos produzidos

Os seguintes pontos foram contribuintes para a obtenção de efeitos iniciais devido à aplicação local de enfoque multisetorial do Programa, no Brasil:

(i) um modelo de aproveitamento das estruturas existentes nos territórios selecionados foi usado para o funcionamento de pontos focais, consultores e Comitê Local. A implantação destes pontos focais favoreceu melhores condições para a participação, sensibilização e monitoramento, pelos diferentes atores da comunidade, de atividades do Programa. Também proporcionou melhores oportunidades de trocas de informações entre os parceiros estratégicos locais e Agências na implantação do PC.

(ii) aproveitamento das sinergias com outros programas nacionais para a capacitação e sensibilização de recursos humanos em temas de segurança cidadã, com parceiros estratégicos nas comunidades, e de outras instituições de policiais e organizações não governamentais. Estas ações também foram utilizadas para: a constituição de redes de comunicação; intercâmbio de informações sobre demais projetos; e realização de seminários locais e nacionais;

(iii) o Programa apoiou ações que visavam integrar, por meio de experiências inovadoras diferentes atores nos territórios, por meio de processos participativos e de diálogo social, para atuarem no fortalecimento das estratégias e políticas de prevenção da violência. Com isto, incentivou a que os processos de formulação, monitoramento e avaliação possam no futuro ser efetivados pelos níveis próximos das comunidades beneficiárias;

(iv) o Programa apoiou às atividades executadas pelos consultores em parceria com os órgãos públicos e demais parceiros estratégicos nas comunidades, através da realização de: capacitações, oficinas de formação e sensibilização; reuniões; e seminários para as comunidades e promotores de políticas públicas. Estas iniciativas geraram maior integração com os demais projetos executados por diferentes instituições públicas e não públicas, e por agências internacionais atuantes nos eixos estratégicos do Programa.

(v) o Programa apresentou melhores práticas de consulta e participação dos parceiros estratégicos e atores envolvidos nas diferentes fases de elaboração do Plano Integral de Segurança Cidadã.

(vi) O Programa apoiou a disponibilização de estudos, informações e conhecimentos sobre os temas do PC entre os parceiros estratégicos, Agências; comunidade e jovens;

(vii) o Programa promoveu o maior reconhecimento das Nações Unidas pela sociedade organizada; pelos gestores e autoridades municipais; e demais atores públicos que atuam nos eixos temáticos do PC;

(viii) o Programa apoiou a ampliação de redes de comunicação e participação das comunidades, policiais, jovens, gestores públicos e parceiros estratégicos na implantação de iniciativas.

Das análises e entrevistas realizadas, pode-se dizer que o Programa Conjunto está dando sua contribuição inicial para o alcance local em médio prazo do Resultado do Programa Conjunto, em sinergia com as demais ações em implantação por outros Programas do Governo brasileiro. Pode-se afirmar que o Resultado Geral do PC (Propósito) pode ser considerado como efetivo para esta fase, tendo alcançado em certo grau as expectativas iniciais tanto do desenho do Programa, como dos indicadores e metas dos 06 Resultados, com o apoio do alcance de metas dos 23 resultados específicos (Produtos) do PC, conforme indicado pela Matriz de Monitoramento e Avaliação do PC. Em anexo é apresentada a Matriz de Monitoramento do PC, com o alcance dos Produtos obtidos em comparação ao inicialmente planejado pelo Projeto.

É certo que devido ao curto tempo de execução do Programa torna-se difícil a avaliação de efeitos já alcançados pelo PC. Estes poderão ser identificados ao longo dos próximos anos, caso seja implantado um plano de avaliação de impactos pelo Programa e o acompanhamento da implantação de Projetos prioritários do Plano Integral de Segurança Cidadã nos três municípios integrantes do PC.

IV- Eixo de Análise sobre Apropriação Nacional e Sustentabilidade dos Resultados de Desenvolvimento

4.4. Apropriação Nacional e Sustentabilidade

Nesta seção se busca conhecer o grau de apropriação do Programa por parte das contrapartes e parceiros nacionais, sendo que esta apropriação constituiu um fator importante para a probabilidade de continuidade dos benefícios das iniciativas, mais além da finalização do Programa, ou seja, das probabilidades de sustentabilidade destas iniciativas empreendidas pelo PC.

O Programa visava contribuir para o desenvolvimento de capacidades locais para a prevenção e redução da violência voltada aos jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade nas municipalidades trabalhadas. Estas iniciativas visavam o desenvolvimento de capacidade institucional dos atores públicos e não governamentais envolvidos com a segurança cidadã, contando com uma especial parceria com as comunidades selecionadas para serem beneficiárias do Programa. O PC se apoiava no estabelecimento de parcerias e cooperação de especialistas nacionais com a instância municipal e nacional; bem como, o estabelecimento de redes de colaboração com os diversos parceiros e beneficiários do Programa. Por meio de entrevistas foi possível identificar as dificuldades existentes em manter ações de colaboração com as Secretarias Estaduais atuantes em temas de Segurança Pública; algumas vezes por dificuldades políticas e administrativas.

Durante o PC foram estabelecidas ou reforçadas parcerias entre as municipalidades com outras instituições internacionais por meio de: seminários promovidos pelo PC; comitês locais propiciaram parcerias entre secretarias municipais e representantes da comunidade; ações com ONGs de atuação local ou nacional; e as novas parcerias realizadas com as Agências do PC. Ao mesmo tempo algumas empresas e instituições foram selecionadas para prestar consultorias ao PC, melhorando a disseminação de conhecimentos; experiências inovadoras e desenvolvimento de sensibilizações, capacitações e cursos. Uma das mais importantes características deste PC foi o estabelecimento de ações de cooperação técnica com as três municipalidades, que apresentavam um alto índice de homicídios de jovens entre 14 e 24 anos.

Outro ponto importante foi a execução de ações concretas com as comunidades de renovação de espaços urbanos; de re-interpretação e apropriação de espaços de violência para a paz; de exercício de cidadania para que a comunidades passasse a dialogar e estabelecer redes de prevenção como resposta à violência. Estes processos desenvolvidos pelo PC estabeleceram importantes redes de parceria com as comunidades nos municípios, assegurando uma profunda apropriação do Programa. A constituição de um diagnóstico local e de elaboração de Plano Local constituíram dois importantes processos de apropriação local deste Programa, ainda que a continuidade deva requerer um forte exercício de participação das comunidades para a inclusão dos Projetos integrantes do Plano nos orçamentos municipais para os próximos 03 anos, já que contam com novas administrações públicas.

Ainda que tenha participado no primeiro ano do Programa, o Ministério da Justiça passou a estar ausente nos demais anos devido a diversos fatores, dentre os quais se destacaria a redução de prioridade ao Programa Nacional de Segurança Cidadã (PRONASCI), após 2011. Entretanto, para o MJ, o trabalho conjunto com as Agências foi importante por promover inovadora experiência de atuar em nível municipal, concomitantemente com seis agências do sistema ONU. No primeiro bimestre de 2013, o PC apresentou ao MJ os diagnósticos, planos e iniciativas realizadas ao longo dos 03 anos e meio de implantação, tendo a participação dos pontos focais dos três municípios, de modo a dar início a novas articulações para a continuidade de iniciativas do PC, com apoio do MJ. Entretanto, não foi restabelecida esta parceria.

Em relação às parcerias estabelecidas com as comunidades, nas entrevistas ficou evidente que as autoridades locais também avaliaram positivamente a gestão compartilhada do Programa, por meio de Comitês locais. Esta modalidade de parceria permitiu um crescimento significativo das comunidades no monitoramento e no processo decisório compartilhado com as autoridades públicas e as agências internacionais. Entretanto, em nível nacional, não houve a previsão de representação da sociedade civil no Comitê Gestor do Programa, a não ser dos pontos focais que raramente se deslocavam a Brasília. Portanto, as instâncias dos Comitês Locais permitiram uma maior interação e parceria dos representantes e das organizações da comunidade com a coordenação do Programa ou com Agência(s).

Como visto, o grau de apropriação constitui um elemento chave para a sustentabilidade, e neste sentido, existem diferenças de grau de apropriação dos produtos implantados pelo Programa, permitindo identificar graus diferenciados de sustentabilidade. É certo que o PC aportou metodologias, processos de mobilização, constituição de redes e contou para isso com apoio institucional dos antigos Prefeitos dos três

municípios, que asseguraram prioridade ao PC; bem como, indicaram pontos focais com muito peso institucional local para garantir os avanços do Programa e a apropriação local.

Alguns Produtos do Programa implantados mantinham vinculação e complementaridade com outros Programas e iniciativas que agências já desenvolviam em conjunto com Ministérios setoriais. Por este motivo, o estabelecimento de parcerias ocorreu de modo mais rápido, ampliando os graus de probabilidade de continuidade das iniciativas locais, sempre que, as novas autoridades assegurassem prioridade política e orçamentária, e fosse mantida a sinergia com os Programas brasileiros.

Caberia ressaltar que foram realizadas inúmeras capacitações, sensibilizações, experiências inovadoras e novas iniciativas com as comunidades, com os profissionais da área de segurança e das escolas municipais. A apropriação pode ser considerada total por estes atores e parceiros, visto que o PC sistematizou estes conhecimentos, metodologias e processos, produzindo guias para estes beneficiários. Ao mesmo tempo, estes manuais deverão ser utilizados por estes cidadãos para a capacitação de novos beneficiários e formadores.

Portanto, pode ser considerado que houve de elevado a médio grau de apropriação local do Programa, ainda que a questão da continuidade das ações e iniciativas dependerá em muito da prioridade e dos recursos a serem disponibilizados pelas novas autoridades locais, por meio dos orçamentos e planos plurianuais para 2014 a 2017.

Constata-se que não houve no desenho inicial do PC a proposição de uma estratégia de saída do Programa, e que a partir das mudanças de autoridades municipais, em janeiro de 2013, o PC orientou-se por uma estratégia com os municípios baseada na firma de um termo de compromisso para a continuidade da implantação do Plano local e seus respectivos Projetos. Entretanto, esta estratégia apresenta certa fragilidade, devido ao fato de o Plano Local ser resultado de uma articulação conduzida pelas antigas autoridades, com as comunidades, em cima de prioridades políticas que poderiam ser distintas daquelas integrantes do Programa de Ação das novas autoridades eleitas para 2013-2016. Vários entrevistados indicaram que entre os fatores que poderiam debilitar a continuidade dos projetos do PC estariam: (i) câmbios de autoridades locais e nacionais; (ii) mudanças iniciais de representantes das comunidades nos comitês locais; e (iii) reduzidas iniciativas de mobilização para outros beneficiários, devido a certa carência de processos de comunicação do PC.

Os Relatórios de Monitoramento fornecem exemplos da cooperação bem sucedida entre as municipalidades e as agências da ONU; bem como, com outros Programas Nacionais desenvolvidos com as Agências do PC. Também foram estabelecidas sinergias com outros Projetos desenvolvidos pelas Agências, como o caso do UNODC, com o Projeto I90 de combate a drogas e violência; e da UNICEF com a Escola Aberta ou agora renomeado como Programa “Mais Educação”.

Foram estabelecidas parcerias com as instituições congêneres de outros países como o caso da Colômbia, de modo a participar os eventos e capacitações desenvolvidas na cidade Salvador, permitindo intensa troca de experiências. Ao mesmo tempo, houve estabelecimento de parcerias com instituições de segurança de outros estados, como foi o caso das UPPs no Rio de Janeiro, que colaboraram recebendo profissionais de segurança pública dos três municípios para apresetnar experiências bem sucedidas de redução de violência e de melhora de conflitos com as comunidades.

Algumas parcerias e colaborações estabelecidas ao longo do PC são indicadas a seguir:

Organizações religiosas: CAMI – Pastoral da Migração de São Paulo; Redes sociais: (i) Movimento Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas; (ii) Comitê Nacional de Enfrentamento à Exploração Sexual Comercial de Crianças e Adolescentes; (iii) Comitê Inter-setorial de Enfrentamento à Exploração Sexual Comercial de Crianças e Adolescentes; (iv) Pacto Nacional de Enfrentamento à Exploração Sexual Comercial de Crianças e Adolescentes; (v) Grupo Assessor de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas; (vi) the Duke of Edinburgh’s International Award Association; (vii) Observatório de Favelas; Setor Privado: Associação dos Empresários de Transporte de Carga; Academia: Grupo de Pesquisa sobre Exploração Sexual e Tráfico de Pessoas da UnB; UERJ e UFMG; e Grupos de comunicação e mídia: Agência de Informação Frei Tito para a América Latina - ADITAL

O Programa Conjunto pode ser considerado uma cooperação técnica baseada em um processo constante de estabelecimento de parcerias para a cooperação, exigindo para implantação um elevado nível de articulação e formação de redes de colaboração entre as instituições executoras, autoridades locais, comunidades e de outras instituições nacionais e internacionais.

Por meio de entrevistas a relevantes interlocutores nas Agências e em âmbito local foi confirmada a importância da implantação deste Programa e seus efeitos nos municípios para proposição e acompanhamento de políticas públicas de segurança cidadã, transversalidade de gênero e multi-causalidade das iniciativas de prevenção de violência; para a estruturação de redes de parceiros e pontos focais; para a

geração de conhecimentos; desenvolvimento de capacidades e para prováveis novos projetos nos temas do PC. De acordo com as análises e entrevistas realizadas, os resultados a serem alcançados nestes temas pelos municípios, sem apoio do Programa seriam reduzidos, gerando menores efeitos de curto prazo; sendo de menor impacto devido aos demais programas nacionais.

Portanto, pode-se avaliar que o PC apoiou o alcance de resultados de curto prazo para o fortalecimento institucional dos pontos focais nos municípios, dos parceiros relevantes em nível local; dos jovens e das comunidades nos territórios pela atuação conjunta com outras iniciativas em andamento nos municípios. Deste modo, o PC passa a apresentar maior probabilidade de manter os efeitos esperados de médio e longo prazo, sempre que os recursos técnicos, administrativos, financeiros e de gestão foram sendo ampliados nos próximos anos para a implantação de políticas públicas de prevenção e redução da violência.

Da avaliação e entrevistas realizadas estima-se que, após a conclusão do Programa, existe probabilidade dos seguintes arranjos de recursos institucionais e organizacionais para manter os resultados e efeitos alcançados pelo Projeto:

- (i) apoio da alta gerência: média.
- (ii) marco legal e regulamentos: média.
- (iii) capacidade organizacional: média baixa;
- (iv) capacidade intra-organizacional: média baixa;
- (v) capacidade interorganizacional: baixa;
- (vi) disponibilidade de recursos financeiros: média baixa;
- (vii) suficientes recursos técnicos: baixa;
- (viii) recursos para manutenção de equipamentos e infra-estrutura: baixa;
- (ix) apoio dos beneficiários do Projeto: alta;
- (x) apoio do governo federal: média baixa.
- (xi) apoio do governo municipal: média

Os possíveis **fatores de risco à sustentabilidade**, identificados se encontram listados a seguir:

- (i) probabilidade de mudanças nas prioridades dos programas de governo das novas autoridades municipais;
- (ii) probabilidade de mudanças de altas autoridades do setor de segurança pública nos municípios e nos territórios;
- (iii) reduzidos recursos técnicos das instituições para dar continuidade as capacitações e iniciativas inovadoras junto às comunidades e redução de participação de parceiros relevantes;
- (iv) reduzido quadro de técnicos, nas três esferas de Governo, para formulação e monitoramento de políticas públicas de segurança pública e cidadania, e de direitos humanos;
- (v) probabilidade de ser reduzido ou extinto o Comitê Local do Plano Integral, com a mudança de composição de representantes vinculados a nova gestão municipal;
- (vi) oscilante fluxo anual de recursos orçamentários, nas três esferas da administração pública;
- (vii) redução de participação das Agências do PC em iniciativas junto aos municípios;
- (viii) alta rotatividade de gestores públicos, lideranças comunitárias, educadores e policiais que atuaram no PC e foram capacitados;
- (ix) probabilidade dos projetos prioritários do Plano Integral não obterem recursos e viabilidade política junto aos novos gestores de 2013.
- (x) redução dos recursos alocados pelo Fundo para a implantação de atividades junto às comunidades

Como possíveis **fatores favoráveis à sustentabilidade** dos efeitos do Projeto, para os próximos anos, poderiam ser relacionados:

- (i) probabilidade de continuidade dos Programas Nacionais voltados à educação, saúde, segurança pública e direitos humanos nos territórios e municípios selecionados;
- (ii) probabilidade de continuidade de campanhas para a informação e disseminação de dados alcançados pelas iniciativas do PC e pelos avanços na política nacional de prevenção da violência, por meio de veículos de comunicação nacionais ou/e regionais; e nos sites governamentais e não governamentais;
- (iii) compromisso institucional do PNUD/PC e pontos focais para a continuidade dos Projetos Prioritários do Plano Integral;
- (iv) probabilidade de ser realizada articulação das lideranças comunitárias para encaminhamento do Plano Integral a aprovação das Câmaras Municipais em cada um dos municípios;
- (v) probabilidade de certos projetos prioritários do Plano Integral passar a integrar o PPA do município para 2014/2017;
- (vi) continuidade de redes de articulação e mobilização de grupos da comunidade por meio de redes sociais para a continuidade das ações previstas no Plano Integral;

- (vii) continuidade de ações do Mérito Juvenil junto aos jovens dos territórios em dois municípios com apoio de financiamento de outras fontes que não do Sistema ONU;
- (viii) probabilidade de continuidade da atuação do UNICEF e UNESCO por meio de articulação e sinergias com Programas Nacionais nas comunidades
- (ix) probabilidade de ONGs locais darem continuidade a ações iniciadas previamente pelo PC e demandadas pela comunidade em cada um dos municípios;
- (x) continuidade de material pedagógico para atividades de sensibilização e capacitação nos temas do Programa sendo disseminados junto aos parceiros relevantes e gestores públicos; bem como, disponibilizados por meio eletrônico e impresso, para os profissionais, gestores, ONGs, comunidade e demais parceiros relevantes nos temas do Programa, em âmbito federal, estadual e local;
- (xi) apresentação destas experiências bem sucedidas desenvolvidas por cada Agência em fóruns nacionais, municipais e internacionais para disseminação destes resultados; em especial, junto às ações de cooperação sul-sul do Governo brasileiro;

Os Planos Integrais foram validados em dezembro de 2012, pelas antigas autoridades. As novas autoridades informaram que estavam revisando o Plano, junto a todas as Secretarias Municipais envolvidas na implantação dos Projetos. Esta revisão de prioridades e adequação do Plano está vinculada à aprovação do Programa Plurianual, que contempla o orçamento municipal a ser aprovado pelo legislativo local.

Um dos fatores chaves para a sustentabilidade está relacionado ao nível de apropriação, e neste sentido, pode-se verificar que os graus de apropriação e sustentabilidade variam de Produto a Produto (Resultado específico). Como apresentado antes, algumas iniciativas podem ter sua continuidade assegurada, em maior grau, pela sua vinculação com programas públicos na área de educação ou de segurança pública. Em outras ações, a comunidade de jovens se apropriou da metodologia, assegurando sua inserção na dinâmica cultural do território. Outros Produtos responderam às necessidades internas de algumas secretarias municipais e de polícias, como os manuais, sistematizações e capacitações.

Ainda que tenha sido esclarecido que as Agências deveriam se retirar após a conclusão do Programa, algumas contrapartes locais consideram que a presença de Agências deveria ter certa continuidade, como por exemplo, em relação aos Planos Locais e ações vinculadas à formação e profissionalização de jovens, ou às ações de prevenção de violência contra mulheres. Existe certo grau de preocupação em relação aos reduzidos recursos humanos alocados nas diferentes secretarias municipais para a continuidade das ações, com a perda de consultores experiente e profissionais colaboradores com as Agências da ONU participantes do PC. A presença de um agente externo mantinha certa continuidade e ritmo de implantação do Programa nos municípios. Outro ponto de inquietação é a ausência de responsabilidade de um ponto focal municipal, que assuma o papel de realizar as novas capacitações a partir dos manuais de sistematização do PC. Este novo ponto focal (mudança atual de secretaria responsável; de autoridade de contato do PC) deveria assumir o papel de coordenar a continuidade das ações de capacitação e realização de novas oficinas ou iniciativas inovadoras introduzidas pelo PC, junto às comunidades. Este material será disponibilizado no site do PC, em curto prazo.

Um importante fator relacionado ao contexto que não contribui para a sustentabilidade futura é a ausência de recursos do Programa Nacional de Segurança Cidadã para apoiar a continuidade de iniciativas do PC. O Programa Conjunto foi proposto no contexto de 2009, quando o PRONASCI estava em sua vigência e contava com a prioridade do Ministério da Justiça para investimentos em municípios brasileiros nos temas de segurança cidadã.

Baseando-se nas análises prévias, pode-se avaliar como de médio a baixo o grau de probabilidade de que seja dada continuidade às iniciativas promovidas pelo PC, embora exista maior grau de probabilidade de que os efeitos iniciais sejam relativamente sustentáveis nos próximos anos, devido às ações e programas brasileiros implantados, nos territórios trabalhados pelo Programa. Outro ponto de apoio para ampliar o grau de probabilidade de sustentabilidade constitui o fato de as novas autoridades terem assumido institucionalmente o compromisso de concluir o Projeto Prioritário do Plano Integral, em cada um dos municípios.

Esta classificação de baixo grau de probabilidade de sustentabilidade do PC poderia ser melhorada, na medida em que fossem operacionalizadas as seguintes iniciativas, em curto prazo:

- (i) elementos que incidem na sustentabilidade fossem parcialmente incluídos no desenho de políticas ou programas oficiais em apoio à implantação do Plano Integral Local, de modo a assegurar a continuidade de mobilização, monitoramento e avaliação dos Projetos; bem como, apoio na formalização de aprovação do plano no PPA junto ao executivo e legislativo.

(ii) esforços para a sua continuidade fossem ampliados pela: (a) elaboração de plano de trabalho anual ou operacional contemplando as ações necessárias para a continuidade do Plano Integral; (b) proposição de iniciativas inovadoras para assegurar recursos; (iii) maior visibilidade para o Plano Integral e campanhas para ratificação de seus Projetos; e institucionalização do Comitê Local como instância de gestão do plano vinculada ao Gabinete do Prefeito ou outra Secretaria Municipal.

(iii) esforços dos parceiros governamentais e não governamentais para negociações com novas fontes de financiamento, nacionais e internacionais, para apoiar novas iniciativas de sustentabilidade de resultados iniciais do Programa;

(iv) esforços para maior inclusão do setor privado local e promoção do conceito de responsabilidade sócio empresarial como parceiro na apropriação e sustentabilidade;

(v) esforços para maior inclusão de representantes do poder legislativo e judiciário nas ações de implantação do Plano Integral e promoção de parcerias para apropriação e sustentabilidade.

Sugere-se, portanto, que nos próximos dois anos, sejam realizadas ações assegurando maior articulação com os programas nacionais na área de segurança e cidadania, como estratégia de garantir maior grau de sustentabilidade dos efeitos alcançados pelo PC; bem como, as Agências do PC juntamente com o Comitê Local possam monitorar e elaborar plano de ação para a correção de redução de grau de probabilidade de sustentabilidade, nos territórios. Na avaliação final as Agências e pontos focais indicaram o interesse em dar continuidade a algumas ações, ainda que não tenham sido identificados recursos necessários e possíveis fontes, para iniciar processo de negociação para esta finalidade.

5 – Conclusões

5.1 – Fatores promotores de efeitos do Programa.

5.1.1 – Fatores relacionados ao Desenho e Planejamento

O desenho original do Programa propunha ações, de curto e longo prazo de segurança cidadã, voltado à prevenção da violência e ao fortalecimento da cidadania com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis em três comunidades brasileiras. Estas ações visavam o aumento das capacidades locais na implantação de políticas públicas destinadas a prevenção de violência, com maior participação comunitária e melhor exercício de segurança cidadã. Este fortalecimento seria alcançado por meio de ações em eixos programáticos: ampliação de base de conhecimentos; sensibilizações e capacitações; instrumentos e procedimentos de melhoria das políticas públicas; e oficinas de informação nos temas do Programa, constituição de redes de mobilização e de espaços mais seguros.

As ações previstas no desenho inicial se mostraram adequadas às necessidades locais, sendo muito reduzido o número de produtos modificados ou excluídos, ao longo do Programa. Um dos pontos relevantes foi o elevado grau de flexibilidade do FODM para mudanças solicitadas pela Coordenação do PC, como foi o caso da Matriz de Monitoramento. Os Resultados se mantiveram iguais aos da proposta inicial, em que a estratégia de execução foi concretizada, com o apoio técnico do Comitê de Gestão do Programa e com o apoio dos Pontos focais em cada Agência e nos municípios.

Portanto foi adequado o desenho dos eixos do Projeto, mesmo que os recursos e o tempo previsto não fossem suficientes para alcançar todos os efeitos esperados. Foi de grande valia que o desenho inicial estivesse focado nos eixos selecionados, com muita concentração em capacitações, sensibilizações, experiências inovadoras para a comunidade; elaboração de manuais e elaboração de plano integrado. Ponto promotor no desenho inicial foi a proposta de que recursos financeiros do Programa estarem concentrados nas Agências, não sendo repassados aos municípios. Este fato não exigiu o estabelecimento de novos convênios de cooperação técnica; bem como, facilitou a gestão por Agência dos recursos para alcance de Resultados.

A estratégia de implantação do desenho original mostrou-se muito adequada para esta primeira etapa de Programa, tendo apoiado a obtenção dos efeitos iniciais do PC, ainda que se apresentasse muito ambicioso em termos de resultados a alcançar, no tempo e nos recursos previstos.

5.1.2 Fatores relacionados à execução.

Os Planos de Trabalho Anuais do Programa foram sendo atualizados, sendo que o desenho possibilitou a introdução de modificações, que atenderam as demandas, e as capacidades instaladas nos pontos focais dos municípios e das Agências. A execução do Programa, devido ao não detalhamento inicial, possibilitou a incorporação ou cancelamento de Atividades e Produtos, gerando condições de adaptabilidade às mudanças do cenário e especificidade em cada município e território. Nesse cenário, a introdução de pequenas modificações nas atividades e Produtos atendeu tanto às mudanças de adequação à política local;

como de demandas e capacidades instaladas nas Secretarias, comunidades e parceiros estratégicos na execução do Programa. A contratação de consultoras e ONGs com muita experiência promoveu melhores condições de execução nos municípios do Programa, sendo que estes desempenharam funções adicionais em relação ao desenho original do PC. Outro ponto positivo da execução se concentra na capacidade de colaboração da equipe das Agências com os pontos focais, e entre eles para as adequações do ritmo de execução do Programa, devido aos recursos existentes dos diferentes desembolsos do FODM e novos prazos para a finalização do PC.

Os arranjos institucionais para a gestão administrativa e financeira do PC, por meio do Secretariado do FODM, apoiaram a implantação das iniciativas, sendo que este arranjo promoveu que cada Agência pudesse administrar os respectivos recursos demonstrando ser uma solução adequada às necessidades de rápida operacionalização do Programa, devido ao prazo exíguo de execução da cooperação.

Os principais fatores de desenho que contribuíram positivamente à execução do Programa foram:

(i) operacionalização do Comitê Local; interlocução e apoio institucional do ponto focal atuação de Comitês Nacionais (Gestão e Diretor) com funções de coordenação técnica e administrativa - financeira; com instâncias compartilhadas de coordenação técnica com Agências, programas nacionais e locais e parceiros multilaterais, contando com apoio técnico-operacional; **(ii)** reuniões esporádicas da Coordenação do Projeto em âmbito nacional e em âmbito local; **(iii)** processos de mobilização e estratégia de comunicação do PC em geral; **(iv)** seleção de Consultores e ONGs com conhecimento e experiência nos temas, **(v)** apoio financeiro e técnico permanente da cooperação técnica nos dois primeiros desembolsos; **(vi)** comprometimento institucional dos pontos focais, comitês locais, comunidade, gestores locais e policiais e Agências; **(vii)** promoção de eventos e seminários de fortalecimento de processos de diálogo social; bem como, de ações de sensibilização de atores relevantes; **(viii)** articulação com os parceiros relevantes para a realização de ações estratégicas e compromissos com a implantação do PC; **(ix)** sinergia com as ações programadas do PC e programas nacionais; **(x)** contextos políticos e macroeconômicos muito favoráveis à implantação do Programa; **(xi)** realização de seminários nacionais e locais, promovendo o intercâmbio de experiências bem sucedidas nos temas do Programa, inclusive internacionais; **(xii)** excelente relacionamento profissional e interpessoal entre as Agências, pontos focais, e demais atores relevantes; **(xiii)** execução operacional descentralizada no Brasil, reduzindo: dificuldades na aplicação de legislação de licitações; tempo de aprovação de processos e contratos; e controle físico-financeiro de execução de atividades e produtos.

5.2. Fatores restritivos aos efeitos do Programa.

5.2.1. Fatores relacionados ao Desenho e Planejamento.

O desenho e planejamento original foram ambiciosos quanto à diversidade de iniciativas a serem implantadas pelo Programa, e não houve a adequada estimativa de tempo necessário para sua execução. De fato, exigiria mais do que quatro anos e recursos superiores ao alocados originalmente, para obter as contribuições de mais longo prazo. Esta situação foi exigindo diferentes soluções por parte da Coordenação do Programa e das Agências, tais como: revisão permanente dos recursos e do cronograma de Produtos e Atividades; redução de iniciativas e não publicação de diversos documentos.

Com o início da execução e, não previsto no desenho inicial, foi necessário um tempo maior para a definição dos três municípios a participar do PC, gerando um atraso significativo do processo de implantação do Programa. Assim como não foi previsto tempo inicial de articulação entre as Agências para atuarem como um Programa Conjunto, e constituição de instrumentos para a operacionalização efetiva das instâncias de gestão nacional e local.

Um dos pontos a destacar foi de que desde o início o desenho do Programa não previa mais do que duas ou três Produtos (Resultados Específicos) desenvolvidos por mais de uma Agência. Este modelo de proposição de desenho do Programa por Agência foi um dos elementos restritivos a atuação conjunta das Agências nos territórios. Este desenho também refletiu as dificuldades existentes de o Brasil não integrar os países em que a política de Uma ONU esta sendo experimentada.

A Matriz de Resultados e Recursos do Programa original se mostrou muito ambiciosa para os 36 meses de execução, inclusive com o número de ações a serem realizadas por cada Agência. Este fato contribuiu para a redução de iniciativas que poderiam ter sido implantadas por mais de uma Agência, por exigir mais tempo de articulação para a execução.

Diversas propostas que não constavam do desenho original se apresentaram necessárias ao longo do planejamento anual do Programa, dentre os quais se destacam: **(i)** ausência de unidade de coordenação local do PC em cada município, promovendo a articulação entre os atores relevantes; **(ii)** ausência de assistentes

aos pontos focais nas Agências para dar acompanhamento ao PC; (iii) ausência de sistematizadoras e coordenação local em cada município desde o início do Programa

As Agências utilizaram as suas capacidades e competência pré-existentes nos temas de atuação no PC, não gerando maior interação interagencial nos territórios, e reduzindo os benefícios de sinergias. O Desenho inicial não propôs instrumentos de maior integração nacional ou nos territórios, ainda que as reuniões realizadas pelo Comitê de Gestão do Programa tenham proporcionado maior conhecimento das ações pelos pontos focais das Agências, sem, contudo assegurar a disseminação as Agências e parceiros. Por meio das entrevistas, este desenho foi indicado como elemento a ser melhorado, até como mecanismo de maior integração institucional entre as diferentes Agências e o Secretariado do Fundo.

Dentre as características do desenho do Projeto, que atuaram em certo grau como restritivas à efetividade e eficiência, podem ser indicadas, as seguintes: **(i) gerenciamento técnico nacional e local** poderia ser aprimorado em próximo Programa, por meio da constituição formal de um **Comitê de Monitoramento do Programa**, como instância de planejamento, monitoramento e avaliação; **(ii) carência de instrumentos e processos permanentes de monitoramento e avaliação** do Programa e em cada Agência; **(iii) ausência de reuniões locais com outros comitês e instâncias formais de suporte político-institucional** ao Programa, que poderiam apoiar a continuidade das iniciativas, em períodos de mudanças de altas e medianas gerências, com a constituição de Grupo de Acompanhamento do Plano Interagencial (poderão ser utilizados Comitês e Conselhos em funcionamento em temas de segurança cidadã, como o GGI-M); **(iv) reduzida informação e disseminação no site das Agências e dos pontos focais** do Documento de Programa Conjunto; seguimento de resultados alcançados; relatórios de progresso e material elaborado; **(v) carência de seguimento local de metas dos indicadores de Resultados específicos a alcançar, Resultado Geral do PC** ao final do Programa; **(vi) reduzida previsão de procedimentos para a avaliação dos resultados de Resultados como contribuintes de alcance de Propósito do PC**, incorporando análises e avaliações de efeitos e impactos

5.2.2 – Fatores relacionados ao Processo de Execução.

Os fatores restritivos identificados no processo de execução do Projeto são apresentados a seguir:

(i) Reduzidos recursos humanos (técnicos e administrativos) nas Agências, nos pontos focais e parceiros estratégicos para seguimento de iniciativas; **(ii) Reduzido prazo inicial do Programa para a execução de metas acordadas;** **(iii) Necessidade de maior disseminação de determinados produtos decorrentes de atividades** desenvolvidas (publicações, homepage); **(iv) Complexos processos de tomadas de decisão** sobre determinados temas e realização de atividades; **(v) Dificuldades nos prazos para execução de determinados Produtos e realização de Atividades**, revelando sobrecarga de funções e envolvendo decisões de diferentes atores locais; **(vi) Necessidade de longo processo para contratação de consultores ou colaboradores** e para suas aprovações, em etapas iniciais do Programa, devido às normas aplicáveis; **(vii) Revisão de cronogramas de execução e os recursos orçamentários**, exigindo procedimentos longos de formalização e aprovação; **(viii) ausência de recursos técnicos e/ou orçamentários propostos para a coordenação local, comunicadoras, sistematizadoras e para o monitoramento de resultados físicos do Projeto.**

Caberia destacar que a grande maioria dos entrevistados concordou sobre os seguintes fatores restritivos, na execução do Programa: a demora na seleção dos municípios; a aprovação dos Planos Integrados e os processos licitatórios para contratação de consultorias, ONGs e colaboradores.

5.3. Conclusões:

Durante o processo de avaliação do Programa Conjunto foram considerados os critérios de avaliação referenciados a: relevância, eficiência, eficácia, sustentabilidade e apropriação nacional. Estes critérios foram relacionados aos eixos-focos de avaliação definidos nos termos de referência do FODM. Estas análises permitiram indicar as seguintes conclusões:

(i) O Programa Conjunto foi relevante para as políticas e estratégias do País no tema de segurança pública, em especial na prevenção e redução de violência com foco em: crianças, adolescentes e jovens; em especial, no âmbito municipal, mantendo correspondência com as diretrizes do UNDAF III, voltado à descentralização (estados e municípios); bem como aos programas do PPA 2012/2016.

(ii) O desenho do PC se apresentou adequado às necessidades nacionais, ainda que com resultados muito ambiciosos para implantação em somente 36 meses; e com reduzida experiência de determinadas Agências no trabalho direto com o poder local e descentralizado.

- (iii) Ainda que o Brasil não seja um País Piloto para implantação da diretriz de “Delivery as One UN”, o Programa Conjunto permitiu que fosse implantado programa com seis agências atuando concomitantemente em iniciativas e com complementaridades temáticas em segurança e convivência cidadã, em âmbito municipal.
- (iv) O FODM permitiu que estas seis Agências atuassem pela primeira vez de modo interagencial ainda que enfrentando dificuldades para que mais de duas Agências colaborassem em uma mesma iniciativa; e permitiu que fossem estabelecidas novas parcerias com municípios.
- (v) A modalidade de abordagem conjunta do Programa gerou maior capacidade nas Agências e nos municípios para a gestão de programas conjuntos e no tratamento multicausal das questões relacionadas à prevenção e redução de violência entre crianças e jovens;
- (vi) o PC estabeleceu uma estratégia de fortalecimento da participação da comunidade, gestores públicos e de lideranças por meio de Comitês Locais, que se apropriaram da metodologia e processos de acompanhamento de implantação de políticas públicas e projetos de segurança e convivência cidadã; tendo estabelecido importantes sinergias com Programas Nacionais aumentando a probabilidade de continuidade após a conclusão do Programa; ainda que não tenha estabelecido uma estratégia de saída, devido ao cenário de eleições municipais.
- (vii) Nos seis eixos estratégicos de atuação do PC foram verificados alcances importantes em resultados para os efeitos esperados em médio prazo. Destaca-se a informação de que foi registrado certo grau de redução de violência e homicídio de jovens no último ano do PC, nos três territórios trabalhados pelo Programa, resultado das sinergias do PC com outros programas nacionais e estaduais de segurança pública.
- (viii) O processo de monitoramento e avaliação em âmbito nacional necessitaria ser melhorado na esfera municipal com a elaboração de matrizes de monitoramento locais, bem como deveria ter contado com instrumentos de medição de efeitos de curto prazo do PC, nos municípios e nas Agências.
- (ix) A avaliação permitiu verificar que o Programa Conjunto foi desenvolvido, de acordo com o objetivo e Plano de Trabalho acordado, tendo alcançado avanços para efeitos de médio e longo prazo de políticas públicas em segurança e cidadania por meio de: capacitações; plano integrado local de segurança e convivência cidadã; oficinas de resolução de conflitos; projetos prioritários implantados nos três municípios; formação de cidadãs para promover a paz nas comunidades; oficinas de integração de jovens vulneráveis em ações das comunidades; promoção de espaços mais seguros e trabalho voluntário para a melhoria das comunidades; implantação de atividades culturais, esportivas e artísticas de integração de jovens vulneráveis nas escolas e comunidades em integração com programas nacionais; orientação para trabalhos de jovens e mulheres nas comunidades; certo grau de melhoria no diálogo e tratamento entre jovens e policiais nas comunidades;
- (x) O PC se apresentou muito eficiente para futura utilização de metodologia participativa e de construção de alianças com os gestores públicos, comunidades e beneficiários, por meio da instância representativa como foi o Comitê Local. Os diagnósticos e planos integrados constituíram importantes instrumentos para a efetivação de exercício de cidadania para a segurança cidadã.

A seguir são apresentadas as conclusões de acordo com os eixos de análise indicados pelo FODM que contemplam os cinco critérios de avaliação

(i) Eixo de Análise sobre Elaboração do Programa e Alinhamento com Prioridades Nacionais

O Programa foi relevante, coerente e alinhado com as prioridades nacionais na área de segurança pública, tendo atuado em nível municipal, atendendo às diretrizes do UNDAF III (2012-2015). O desenho foi bastante ambicioso nos 06 Resultados, 23 Produtos e 63 atividades a realizar em 36 meses (com ampliação de prazo em oito meses), com recursos na ordem de US\$ 6 milhões, com a redução para US\$ 5,2 milhões. Este desafio foi enfrentado pela não seleção preliminar dos 03 municípios, que seriam beneficiários do PC; bem como do prazo dedicado a constituição de estruturas de gestão do Programa, em âmbito nacional e local.

O Projeto continua em linha com as políticas brasileiras para a melhoria das políticas públicas de segurança pública; com ênfase nas ações de prevenção de violência e no fortalecimento da cidadania para crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade. Este alinhamento e coerência do PC com as políticas nacionais podem ser confirmadas tanto pelas estratégias nacionais adotadas; compromissos nacionais e internacionais do Governo brasileiro com o alcance dos ODM e com o UNDAF III; bem como com os demais Programas Nacionais atuando em sinergia para alcance deste Resultado do PC. Também está em linha com as estratégias e políticas de Cooperação do Governo Brasileiro com organismos internacionais tais como: PNUD; OIT; UNICEF, UNESCO, UNODC e ONU-Habitat.

(ii) Eixo de Análise sobre Processos e Implantação do Programa

O Programa apresentou atrasos importantes no primeiro ano de execução devido à ausência de tempo previsto no PC para a instalação da unidade de gestão nacional do Programa; processo de seleção dos

municípios, articulação com os pontos focais e constituição dos comitês locais de implantação do PC. Ademais, os processos de seleção de consultores e ONGs foram mais longos do que o previsto; e o processo e instrumentos de monitoramento não haviam sido instalados nacional e localmente. Este ponto constituiu uma das áreas a serem melhoradas pelo PC. No segundo e terceiro anos o PC apresentou melhores ritmos de implantação e de desembolsos em relação aos planos anuais de trabalho. A finalização do processo de elaboração e aprovação de diagnósticos e planos locais nos municípios ocorreu em meados de 2012, com eleições municipais previstas e realizadas em outubro de 2012. O PC efetivamente passa a concretizar as atividades de sensibilização, desenvolvimento de capacidades e geração de conhecimentos, a partir de março de 2012. Em outubro de 2012, o FODM reduz em 2/3 o último desembolso e amplia o prazo de execução até junho de 2013. Em geral, pode se considerar que a eficiência foi medianamente satisfatória, sendo que foram implantadas cerca de 90% do Plano de Melhora acordado na avaliação intermediária.

(iii) Eixo de Análise sobre Contribuição para Resultados de Desenvolvimento

Para alcançar o objetivo do Programa, foram estabelecidas cinco estratégias gerais e seis estratégias específicas que apoiaram o alcance de: (i) Capacidade local fortalecida para prevenir e reduzir a violência; (ii) Mudanças comportamentais e construção da cidadania alcançada; (iii) Espaços urbanos promovidos; (iv) Práticas de resolução pacífica de conflitos difundidas; (v) fatores causadores de vulnerabilidade à violência entre jovens, crianças e adolescentes reduzidos; e (vi) Gestão eficiente e eficaz dos programas alcançada. Nos seis eixos foram alcançados resultados que contribuíram para o fortalecimento da capacidade local de prevenir e reduzir violência, com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis nos três municípios participantes. Foram elaborados Planos Integrais de Segurança Cidadã; formadas redes de articulação entre atores nos territórios; elaborados manuais e guias para capacitações em novos municípios; foram realizadas oficinas de resolução de conflitos; trilhas da paz; exercícios de voluntariado para o mérito juvenil e conquistas de espaços mais seguros. De acordo com entrevistas, houve redução do número de homicídios nas comunidades beneficiadas pelas ações do PC, que atuou de modo sinérgico com número importante de projetos e programas nacionais de prevenção e enfrentamento da violência entre jovens e adolescentes. Portanto, o PC contribuiu para os resultados de desenvolvimento do País no tema, atuando de modo complementar aos investimentos e programas implantados pelo Governo brasileiro. Especial ênfase deve ser dada a adoção de metodologias de diagnósticos, planos e capacitações promovidas pelo PC que se mostraram adequadas ao trabalho com municípios, tendo se apresentado como válidas para serem multiplicadas em outros municípios dos 5500 brasileiros, com apoio de novos parceiros públicos e não públicos.

(iv) Eixo de Análise sobre Apropriação Nacional e Sustentabilidade

O PC se apoiava no estabelecimento de parcerias e cooperação de especialistas nacionais com a instância municipal e nacional; bem como, o estabelecimento de redes de colaboração com os diversos parceiros e beneficiários do Programa. Foram estabelecidas estas parcerias municipais, ainda que tenha havido eleições municipais em outubro de 2012, e mudança de autoridades locais em janeiro de 2013. As iniciativas realizadas pelo PC neste momento passam por uma revalidação pelas novas autoridades, ainda que se mantenham operacionais os Comitês Locais. O Plano Integrado inclui um conjunto de ações que devem ser implantadas no período de 2014 a 2017. Com vistas ao processo de apropriação e sustentabilidade, o Plano integrado inclui um conjunto de sete eixos programáticos, nos quais as ações do PC (executados por Agências) foram previstas para continuidade. O PC apresentou fragilidade na proposição de estratégia de saída visto que em 2012 ocorreram eleições, dificultando a interlocução para a definição conjunta de estratégias bem como em outubro ocorreram eleições com mudanças de dirigentes locais. Outro ponto para a dificuldade de propor esta estratégia foi a redução de recursos para a execução do PC, de acordo com posição do FODM.

Importante prática para a sustentabilidade da comunidade beneficiada foi o processo de implantação e monitoramento de Projeto Piloto no território. Este projeto fazia parte do Plano Integral e esta prática demonstrativa serviria para dar maiores condições de seguimento da execução futura do Plano em cada município. A atuação sinérgica com demais Programas nacionais aumenta o grau de probabilidade de continuidade do PC, bem como, de sustentabilidade em municípios.

Concluindo, as áreas de fortalecimento institucional apoiadas pelo Projeto, no tocante aos eixos temáticos, que aportaram contribuições positivas, direta ou indiretamente, com forte participação de parceiros e outras iniciativas foram:

(i) apoio para consolidação institucional da participação de parceiros estratégicos no Comitê local do PC em atendimento de demandas emergentes das comunidades e gestores públicos para o tratamento dos temas do Programa, em especial, planos, oficinas, experiências inovadoras, capacitações e apropriação de territórios para as comunidades; **(ii) apoio a disseminação de estudos, intercâmbio de conhecimentos e informações** por meio de publicações, sites e vídeos sobre os temas do PC em que as agências atuaram; **(iii)**

apoio à coordenação inter-institucional nos municípios nos eixos temáticos de atuação do PC por meio das iniciativas executadas pelas agências, em colaboração com parceiros estratégicos; **(iv) apoio à articulação e mobilização** entre os parceiros; colaboradores governamentais e não governamentais; atores locais e nacionais em temas e compromissos brasileiros a ser assumidos em instâncias internacionais; **(v) consolidação de redes de apoio nas comunidades, junto a lideranças de jovens, lideranças comunitárias, pais, professores, associações religiosas, gestores públicos e policiais** para apoio nas iniciativas do PC e sensibilização de novos parceiros para participarem das atividades e iniciativas; **(vi) apoio à disseminação de projetos e experiências bem sucedidas** sobre os eixos temáticos do Programa; **(vii) apoio à constituição de processos permanentes de planejamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas de segurança e convivência cidadã em âmbito local;** **(viii) apoio à construção de espaços de diálogo, resolução de conflitos e espaços de paz** nas comunidades e territórios de atuação nos três municípios participantes do PC.

Das análises e entrevistas realizadas, pode-se indicar que o Programa está dando sua contribuição para o alcance em longo prazo do Resultado do PC, em sinergia com as demais ações em implantação por outros Programas e iniciativas do Governo brasileiro, em suas diversas instâncias. Foram também analisados os fatores de risco e apoiadores da sustentabilidade, que contemplaram conjunto de ações a serem empreendidas por todos os atores envolvidos na execução do Programa no período 2009/2013. Em caso de não realização de ações para garantir a sustentabilidade do Programa, o grau de probabilidade de continuidade dos efeitos do PC deverá ser meio baixo, comprometendo os investimentos realizados e avanços obtidos até 2013. Entretanto, por meio de entrevistas foi possível verificar que representantes das comunidades, jovens e educadores, gestores públicos e policiais continuam mobilizados para a continuidade das ações iniciadas pelo PC. Ao mesmo tempo, as atuais autoridades da gestão municipal se comprometeram com a implantação dos Projetos Piloto em cada um dos municípios, estando em processo de análise as demais propostas do Plano Integrado para o período 2014/2017.

VI. Lições aprendidas

Nesta seção se buscará identificar as lições aprendidas sobre o processo de implantação do PC de modo a sugerir melhorias nos demais Programas Conjuntos e Projetos.

LA1. O Programa Conjunto foi desenhado como o somatório de iniciativas a serem implantadas nos territórios pelas 06 Agências da ONU, sob o mesmo Programa. O desenho do Programa Conjunto deveria ter sido prévio à aprovação do Documento de Projeto, e elaborado por todas as 06 agências, devido à maior complexidade metodológica e de compromissos com o Programa.

LA2. Em Países em que não existe a integração administrativa, financeira e implantação de diretriz “Delivery as One UN” do Sistema ONU, a implantação do Programa Conjunto deveria vir precedida de estabelecimento de instrumentos de cooperação técnica entre as Agências. Estes instrumentos não estiveram presentes no caso brasileiro.

LA3. A implantação de um PC no Brasil, que não apresenta a diretriz de Delivery as One” ou Uma ONU, para se mostrar uma experiência piloto não deveria ter envolvido 06 Agências, sem prática de atuarem de modo integrado. Para alcançar maior probabilidade de sucesso poderia envolver de 3 a 4 Agências por Programa, considerando a prática em temas de segurança e cidadania.

LA4. O processo de seleção de espaços infra-nacionais (municípios e territórios) exigiu muito tempo e não estava previsto no cronograma de trabalho. Este tempo inicial de seis meses poderia melhorar o ritmo de implantação do Programa.

LA5. Um período de três anos de execução do PC não permite a completa implantação do Programa. Novos PCs, em países com a dimensão do Brasil, que se implantam em âmbito municipal exigiriam pelo menos cinco anos de execução com um período inicial de 06 meses para as articulações nacionais e âmbito municipal.

LA6. As dificuldades de articulação local podem ser reduzidas se em programas multi-níveis e interagenciais fosse previsto um Coordenador Local Interagencial em cada um dos territórios selecionados, empoderado de modo a articular os atores, beneficiários e iniciativas das Agências.

LA7. Existe maior probabilidade de continuidade às iniciativas desenvolvidas pelas Agências em sinergia com os Programas Nacionais e com participação do setor privado, nas instâncias de decisão do Programa; e maior integração com os demais poderes, como o legislativo e judiciário.

LA8. A ausência de competência institucional do Coordenador Nacional em lidar com o orçamento do Programa se refletiu na fragilidade da coordenação e no monitoramento interagencial do Programa. A

descentralização de recursos e respectiva administração para Coordenação Nacional (Representante Residente) reforçariam a boa prática e efetividade do Programa Conjunto.

LA09. As capacitações realizadas no início da implantação do Programa, em lugar de ocorrerem no final, em elaboração, captação e monitoramento e avaliação de Projetos (políticas públicas) se mostram muito positivas para a instrumentação metodológica das comunidades e gestores públicos.

LA10. A elaboração de estratégias de Monitoramento e Comunicação pelo PC poderia ter sido mais efetiva se os processos fossem implantados desde o início do Programa, e tivessem atuado em conjunto com os processos liderados pelos Pontos focais, como por exemplo, o de mobilização.

LA11. Instituições que tratam com grupos vulneráveis apresentam determinados graus de fragilidade institucional, e podem gerar dificuldades de gestão do Programa frente às mudanças de autoridades ou câmbios institucionais, exigindo desenho de estratégias de sustentabilidade mais complexas no PC.

LA12. Quando os instrumentos, metodologias e processos desenvolvidos ou compartilhados pelo Programa são aceitos e internalizados pelas autoridades nacionais (sinergia) e locais, se constituem melhores condições para a sustentabilidade de Projetos, ainda que sua utilização, em médio e longo prazo, possa ser revista no futuro próximo à luz de novas políticas públicas.

VII - Recomendações.

(i) Para PC:

R.1. Recomenda-se que os Programas Conjuntos possam ter a duração equivalente ao período de mandato da instância político administrativa a ser trabalhada, adicionada de mais um ano, de modo a assegurar a transição do Programa junto às novas autoridades municipais e nacionais, ou seja, de no mínimo cinco anos.

R.2. Recomenda-se que seja incorporado ao tempo de realização do PC um período inicial de 06 meses, em que seriam estabelecidas as bases, consenso e instrumentos para a Coordenação Conjunta entre as Agências e pontos focais locais; bem como identificado o valor agregado aos efeitos esperados.

R.3. Recomenda-se a elaboração no desenho original do PC de instrumentos de Gestão e de Coordenação do Programa tais como: (i) instrumentos de monitoramento nacional e local, incluindo a elaboração de matriz para cada município, a ser monitorada pelo ponto focal; (ii) instalação de uma coordenação local do PC em cada um dos municípios; (iii) plano de segurança da qualidade do PC por meio de acompanhamento da atuação conjunta das Agências e respectivas Consultorias; (iv) mecanismos de coordenação nacional efetiva para a atuação conjunta das Agências – nacional e local; (v) proposição de estratégia de comunicação e de apoio a ser dado, em âmbito local; e (vi) plano acordado entre as agências para responsabilidades no trabalho conjunto: metodologia, mecanismos de coordenação, requisitos para implantação e prazos.

R.4. Recomenda-se que sejam articuladas em âmbito nacional pelo menos duas parcerias relevantes (Ministérios) para garantir a sustentabilidade em termos de estratégia de saída do Programa, e de sinergia com Programas Nacionais de apoio a crianças, a adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade.

R.5. Recomenda-se a participação dos pontos focais locais e das Agências na etapa de proposição de desenho de futuros Programas Conjuntos, e de outros atores tais como: associação representativa de municípios brasileiros. Estas redes de parceria poderiam assegurar a multiplicação futura e continuidade do Programa, mesmo com mudanças de autoridades.

R.6. Recomenda-se que seja elaborado pelo Programa, no último ano de execução, um plano de ação (responsabilidades, prazos e recursos necessários) para a continuidade da implantação de atividades do PC (estratégia de saída), com destaque a pelo menos 03 novos Projetos do Plano Integral local.

R.7. Recomenda-se que pelo menos 50% dos Produtos ou Resultados específicos do Programa Conjunto possam ser implantados por duas ou três Agências, de modo a obter uma ação integrada no mesmo espaço de intervenção do Programa e ampliar o valor agregado pela ação de mais de uma Agência.

R.8. Recomenda-se vincular os esforços municipais, em especial, relacionados ao Comitê Local de Segurança Cidadã e ao Plano Integrado Local com outras iniciativas: estaduais, nacionais ou internacionais, de modo a aumentar a probabilidade de continuidade em curto prazo, após finalização do Programa Conjunto.

R.9. Recomenda-se que o monitoramento e os informes procurem apresentar os avanços em termos de resultados alcançados (outcomes); alinhamento estratégico; apropriação das contrapartes; eficiência financeira e avanços na aplicação de metodologia de atuação interagencial; reduzindo o controle de processos e desembolsos ao segundo plano;

R.10. Recomenda-se que sejam realizadas reuniões anuais com participação de todas as Agências, representante de instituições e comunidades; e pontos focais e Comitê de Gestão para apresentar resultados,

plano de trabalho e novos desafios conjuntos, contando com participação de doadores internacionais e ministérios brasileiros.

R.11. Recomenda-se a preparação de novos projetos e de Programa Conjunto II com melhorias decorrentes de lições aprendidas e experiência adquirida com o PC, contemplando novas tipologias de municípios e a continuidade de atuação nos municípios trabalhados neste PC;

R.12. Recomenda-se a disseminação dos documentos, guias, vídeos e resultados do PC para o interior do Sistema da ONU no Brasil, em especial voltada à necessidade de melhorar os processos e instrumentos de execução conjunta; possibilitando o intercâmbio com outros PC do Brasil e de outros países.

Para o FODM:

R.1. Em países que não integram o conjunto selecionado para implantar “Delivery as One UN “ o FODM deveria assegurar arranjos para uniformizar e agilizar os procedimentos de execução do PC. Poderiam ser repassados os recursos financeiros para o Escritório do Representante no País, que com o apoio do Coordenador Nacional, seria o ordenador de despesas.

R.2. Recomenda-se que sejam realizadas reuniões anuais com participação de todas as Agências, representante de instituições e comunidades; e pontos focais e Comitê de Gestão para apresentar resultados, plano de trabalho e novos desafios conjuntos, contando com participação de representante do FODM, outros doadores internacionais e ministérios brasileiros.

R.3. Recomenda-se a preparação de Programa Conjunto II com as melhorias decorrentes de lições aprendidas e experiência adquirida com o PC, contemplando novas tipologias de municípios, com prazo de execução de cinco anos.

R.4. Recomenda-se a disseminação dos documentos, guias, vídeos e resultados do PC para o interior do Sistema da ONU e do FODM possibilitando o intercâmbio com outros PC da Região e de outros Países.

Anexo I
Termo de Referencia da Avaliação Final PC

Termo de Referencia para a Avaliação Final do Programa Conjunto F-ODM-1954

“Segurança com Cidadania: prevenção de violência e fortalecimento da cidadania com o foco nas crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis em comunidades Brasileiras.”

I. Contexto geral: o Fundo para o Alcance dos Objetivos do Milênio (F-ODM)

Em dezembro de 2006, o PNUD e o Governo da Espanha assinaram um importante acordo de cooperação técnica internacional de € 528 milhões. A partir deste aporte de recursos foi criado o Fundo para o Alcance dos Objetivos do Milênio (F-ODM).

O F-ODM financia programas interagenciais, no âmbito das Nações Unidas, que buscam identificar, disseminar, e replicar experiências bem sucedidas e efetivas cujo intuito é melhorar a vida das pessoas, cumprindo assim o objetivo do Fundo de acelerar o progresso em direção ao alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e também, de forma complementar, de outras metas fundamentais para a promoção do desenvolvimento humano.

Por meio do financiamento de programas interagenciais, o F-ODM também estimula a integração, coerência e maior efetividade de iniciativas de desenvolvimento do Sistema das Nações Unidas (SNU), assim como favorece o desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre as diversas agências da ONU. O Fundo apoia 128 programas interagenciais em 49 países. Tais programas são divididos em oito janelas temáticas: 1) Meio Ambiente & Mudanças Climáticas; 2) Igualdade de Gênero & Empoderamento das Mulheres; 3) Juventude, Emprego & Migração; 4) Governança Econômica Democrática; 5) Infância, Segurança Alimentar & Nutrição; 6) Prevenção de Conflitos & Construção da Paz; 7) Cultura & Desenvolvimento; 8) Desenvolvimento & Setor Privado.



MDG ACHIEVEMENT FUND

Desta forma, os programas conjuntos contribuem para o progresso dos ODM, para a apropriação nacional das iniciativas da cooperação técnica internacional, e para a reforma do Sistema ONU.

II. O Programa Conjunto “Segurança com Cidadania: prevenção de violência e fortalecimento da cidadania com o foco nas crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis em comunidades Brasileiras.”

O Programa Conjunto “Segurança com Cidadania” é uma iniciativa do F-ODM, que está vinculada a janela temática “Prevenção de Conflitos & Construção da Paz”.

Objetivo do Programa Conjunto é prevenir a violência, criando ambientes mais seguros e saudáveis para meninos e meninas entre 10 e 24 anos. O programa é iniciativa piloto na área de segurança cidadã no Brasil que enfatiza a importância da adoção de uma estratégia multidisciplinar para a prevenção da violência. As atividades desenvolvidas têm como objetivo a promoção da convivência (respeito às normas e fortalecimento da cidadania); redução de fatores de risco relacionados à violência (drogas e armas, por exemplo); promoção da resolução pacífica de conflitos; e acesso à justiça. Também é objetivo do Programa Conjunto o fortalecimento das capacidades dos atores locais e das condições de governança local, assegurando, assim, a sustentabilidade das ações realizadas.

No desenvolvimento das atividades, são integradas estratégias de mobilização e sensibilização social para enfrentar as situações de vulnerabilidade vividas por crianças, adolescentes e jovens no espaço urbano. Tais estratégias buscam também a desconstrução da visão estigmatizada que frequentemente se atribui aos adolescentes e jovens como os principais atores da violência urbana.

O Programa Segurança com Cidadania é composto por seis agências do Sistema ONU: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat) e Fundo



das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). O Programa conta ainda com a parceria do Governo Federal, através do Ministério da Justiça, e das prefeituras dos municípios integrantes, sendo implementado em colaboração com diferentes organizações da sociedade civil, especialistas e grupos/lideranças comunitárias.

As ações estão sendo realizadas em áreas geográficas específicas dos municípios selecionados, escolhidos por meio de edital público, que recebeu mais de 82 inscrições de várias regiões metropolitanas do país. As áreas indicadas pelos municípios selecionados são: Bairro Itinga, em Lauro de Freitas (BA); Região Nacional, em Contagem (MG); e Região Administrativa VII – São Pedro, em Vitória (ES).

Embora com enfoque nessas três regiões, o Programa articula ações de nível nacional e estadual, assegurando também que os insumos e as metodologias geradas pela abordagem local sejam executadas no âmbito do trabalho interagencial. Dessa maneira, lições são compartilhadas e podem ser aplicadas de forma mais ampla em outros municípios e territórios.

Os resultados e os produtos propostos pelo Programa Conjunto estão alinhados com estratégias de desenvolvimento nacionais, bem como com as metas do Fundo ODM. Para alcançar os efeitos propostos, o Programa trabalha principalmente com quatro áreas estratégicas: desenvolvimento de capacidades, fortalecimento institucional, geração de conhecimento e evidências, e advocacy e mobilização social. A cobertura do programa é nacional, a maioria das atividades são realizadas nos três municípios atendidos pelo Programa Conjunto: Contagem/MG, Vitória/ES e Lauro de Freitas/BA.

Os principais beneficiários diretos do programa são as três contrapartes governamentais, bem como diversas ONGs envolvidas no processo. A população beneficiária indireta é composta majoritariamente por funcionários públicos, corpos de polícia e membros das comunidades dos três municípios.

A execução do Programa começou a partir de sua aprovação em outubro de 2009 e o fim das atividades está previsto para ocorrer em junho de 2013. A equipe do Programa é composta por Coordenador Nacional e os comunicadores locais. A agência líder do Programa é o PNUD. O orçamento do Programa, inicialmente de US\$ 6 milhões, e

posteriormente com o corte de 1/3 referente à última parcela é de U\$ 5.107,07. Este recurso foi distribuído entre as seis agências das Nações Unidas que participam do Programa, de acordo com o Plano de Trabalho e a proposta apresentada no Documento de Projeto do Programa Conjunto.

O Escritório do Coordenador Residente da ONU (E/CR), como responsável pela avaliação final do Programa, contratará a consultora Clarice Zilberman Knijnik, especialista associada do *Regional Service Center for Latin America and the Caribbean – RSC-LAC*, do PNUD. Esta avaliação final incluirá análise dos aspectos programáticos, administrativos e da governança do Programa.

III. Avaliação Final

1. Objetivo da avaliação final

Avaliações finais são sumativas por natureza e objetivam:

- Medir até que ponto o Programa Conjunto implementou efetivamente suas atividades, produziu os produtos esperados e pode vir a contribuir para o alcance de resultados de desenvolvimento em médio e longo prazo.
- Gerar conhecimento baseado em evidências, em uma ou mais das janelas temáticas do F-ODM, permitindo a identificação de melhores práticas e lições aprendidas que podem vir a ser úteis para outras intervenções de desenvolvimento em nível nacional e internacional (replicabilidade e *scaling up*).

2. Escopo da avaliação final e objetivos específicos

A avaliação final será focada em estimar os resultados de desenvolvimento atingidos e os possíveis impactos que podem vir a ser gerados pelo Programa Conjunto, com base no seu escopo de trabalho, e nos critérios de avaliação incluídos neste Termo de Referência. Isto irá permitir a identificação de achados, boas práticas e recomendações para a programação conjunta de forma mais ampla, tanto em função de questões programáticas como também de questões operacionais.

A unidade de análise ou objeto de estudo desta avaliação é o Programa Conjunto, entendido como o conjunto de seus componentes, incluindo: insumos, atividades, produtos e resultados.

As agências participantes do Programa Conjunto (PNUD, OIT, UNESCO, UNODC, UNICEF, ONUHABITAT), assim como a coordenação, estarão à disposição para esclarecimentos necessários ao trabalho de avaliação.

OBS: O UNODC participará por meio do Escritório para o Brasil e Cone Sul (ROBRA) e consultas com a Unidade Independente de Avaliação (IEU).

Esta avaliação final tem os seguintes objetivos específicos:

- Medir até que ponto o Programa Conjunto contribuiu para resolver as necessidades e os problemas de desenvolvimento identificados em seu projeto.
- Medir o grau de eficiência na implementação do Programa Conjunto por meio da comparação dos produtos e resultados atingidos vis-à-vis o que foi originalmente planejado ou posteriormente revisto de forma oficial.
- Estimar em que medida o Programa Conjunto promoveu o desenvolvimento de sua população beneficiária (indivíduos, comunidades, instituições, etc).
- Medir a contribuição do Programa Conjunto conforme os objetivos e resultados definidos, bem como em relação aos objetivos centrais do F-ODM em nível local e nacional (mais especificamente neste contexto, os ODMs e a Reforma das Nações Unidas).
- Identificar e documentar as lições aprendidas e boas práticas em relação aos temas específicos da janela temática “Prevenção de Conflitos & Construção da Paz” , ODMs e da Reforma das Nações Unidas, também com o objetivo de apoiar a sustentabilidade do Programa Conjunto, ou alguns de seus componentes, ao longo do tempo.

3. Questões avaliatórias, focos de análise e critérios de avaliação

As questões avaliatórias definem a informação que deve ser gerada como resultado do processo de avaliação. As questões são agrupadas de acordo com os critérios a serem utilizados na avaliação. Estes critérios são, por sua vez, agrupados de acordo com cinco enfoques analíticos específicos.

Foco de Análise sobre a Elaboração do Programa e Alinhamento com Prioridades Nacionais

Relevância e Justificativa: Em que medida os objetivos desta intervenção de desenvolvimento são compatíveis com as necessidades e interesses da população, as necessidades do país e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

a) A estratégia de intervenção do Programa Conjunto estava alinhada com as prioridades, políticas e planos nacionais?

1. O documento de Programa foi produzido de forma conjunta? O documento de programa possui estruturas de lógicas internas e externas robustas em termos das atividades propostas, produtos, resultados e problemas de desenvolvimento originalmente identificados?
2. Como o Governo participou na concepção do Programa Conjunto e na negociação que resultou na implementação deste Programa? Como as agências da ONU participaram deste processo?

b) De que maneira o projeto do Programa Conjunto tinha potencial de contribuir para resolver as necessidades socioeconômicas e os problemas identificados como desafios de desenvolvimento na fase de projeto?

1. O projeto do Programa Conjunto trabalhava com uma escala de atuação capaz de otimizar insumos, atividades e resultados?
2. Há alguma falha no projeto e na concepção do Programa Conjunto que pode ter prejudicado a implementação do Programa e suas contribuições para os resultados de desenvolvimento planejados?

c) Em que medida este programa foi concebido, implementado, monitorado e avaliado em conjunto?

1. Em que medida e como as contrapartes governamentais foram conjuntamente envolvidas na concepção e implementação, monitoramento e avaliação do Programa Conjunto?
2. Há falhas no projeto que poderiam prejudicar a realização de atividades de implantação, monitoramento e avaliação? Se sim, como isso foi resolvido?
3. Como o princípio de programação conjunta foi contemplado durante a concepção e posterior implantação do Programa Conjunto?

d) Em que medida a programação conjunta foi a melhor opção para responder aos desafios de desenvolvimento enunciados no documento de Programa do Conjunto?

1. Neste caso específico, quais são as vantagens comparativas e *fast tracks* da programação conjunta?
2. Neste caso específico quais são os principais obstáculos e gargalos da programação conjunta?

e) Em que medida os parceiros de implementação que participam do Programa Conjunto agregaram valor para a resolução dos desafios de desenvolvimento indicados no documento de Programa?

1. Como o valor agregado da programação conjunta pode ser considerado distinto do valor acrescentado por programas e atividades de cooperação técnica não interagenciais?
2. Qual foi o valor agregado do Programa Interagencial para resolver os desafios de desenvolvimento identificados no documento de programa? Por que e como esse valor foi agregado?

f) Em que medida o Programa Conjunto tem uma estratégia de M&A que pode contribuir para se estimar os resultados de desenvolvimento alcançados?

1. Houve alguma falha no sistema de M&A que poderia ter comprometido a realização do conjunto de atividades de M&A? A concepção da estratégia de M&A foi contemplada no documento de projeto do Programa?

g) Até que ponto o Programa Conjunto tem uma estratégia de Comunicação e Advocacy (C&A) útil e confiável?

1. Houve alguma falha na concepção da estratégia de C&A que poderia comprometer a realização e articulação das atividades de C&A? A concepção da estratégia de C&A foi contemplada no documento de Programa?

h) Se o programa foi revisto, o mesmo conseguiu refletir as mudanças que eram necessárias?

i) Foram feitas revisões no documento de Programa? Se sim, por que estas revisões foram necessárias?

j) O que pode ser aprendido com o processo de concepção e revisão que poderia facilitar a reprodução de iniciativas semelhantes em outros contextos?

Foco de Análise sobre Processos e a Implementação do Programa

Eficiência e Eficácia: Até que ponto os recursos e insumos (recursos financeiros, recursos humanos, etc.) do Programa Conjunto foram transformados em resultados de forma otimizada.

a) Em que medida o modelo do Programa Conjunto de gestão compartilhada foi eficiente para o atingimento dos resultados de desenvolvimento alcançados?

1. Quais são os atalhos e os gargalos em termos do modelo de programação conjunta e gestão compartilhada?

2. Quais são as vantagens comparativas e os obstáculos para a programação conjunta do ponto de vista gerencial?

b) Em que medida a implantação de uma intervenção enquanto Programa Conjunto (grupo de agências) foi mais eficiente em comparação ao que poderia ter sido através da intervenção de uma agência única?

1. Se assim for, ou não, por que isso aconteceu?

c) Em que medida a gestão no nível de programa (Comitê Gestor do Programa) e no nível nacional (Comite Diretivo Nacional) contribuíram para a eficiência e a eficácia do ProgramaConjunto? Até que ponto essas estruturas de governança foram úteis para fins de desenvolvimento, apropriação, e para a realização do trabalho conjunto como um todo? Este arranjo administrativo favoreceu, ou não, o gerenciamento e entrega de produtos e resultados?

1. Este modelo de governança estimula a sustentabilidade dos resultados alcançados?
2. As estruturas de governança foram implementadas como sugerido pelo documento de projeto? Por que?

d) Em que medida e de que maneira a programação interagencial aumenta ou reduz a eficácia na entrega de produtos e resultados atingidos?

1. Quais são os gargalos e atalhos da programação conjunta em termos de seus processos internos e externos?
2. Que tipo de metodologias de trabalho, instrumentos administrativos e financeiros e práticas de gestão têm sido utilizados pelos parceiros de implementação do Programa Conjunto para aumentar a eficiência e a eficácia no *delivering* dos resultados pretendidos?

f) Que tipo de obstáculos (administrativos, financeiros e gerenciais) o Programa Conjunto teve de enfrentar, e em que medida isso afetou a sua eficiência e eficácia?

1. O que pode ser aprendido com as metodologias de programação conjunta de trabalho, com instrumentos financeiros e práticas de gestão que poderiam facilitar a reprodução de iniciativas semelhantes em outros contextos?

g) Em que medida e de que maneira a avaliação de meio-termo teve um impacto sobre o Programa Conjunto? Foi útil? O Programa implementou o Plano de Melhora, conforme sugerido?

Apropriação do processo: o exercício efetivo de liderança por parceiros locais ou nacionais do país em iniciativas de promoção do desenvolvimento para a Cooperação Técnica Internacional.

a) Em que medida a população beneficiária, os cidadãos em geral, *stakeholders* diversos, autoridades locais e nacionais se apropriaram do Programa Conjunto (ownership) tendo um papel ativo no mesmo? Que tipos de participação e liderança impulsionaram este processo?

1. Como é que esta análise se encaixa no contexto específico do Brasil em função das características do Programa Conjunto de gestão compartilhada?
2. Quais são as causas e efeitos do padrão de participação identificado no âmbito do Programa Conjunto?

b) Em que medida e de que forma tem essa apropriação (ownership), ou a falta dela, impactado a eficiência e eficácia do Programa Conjunto?

1. Qual foi o papel da apropriação, ou da falta dela, para garantir (ou não) a sustentabilidade dos resultados atingidos pelo Programa?

Foco de Análise sobre a Contribuição para Resultados de Desenvolvimento

Eficácia e efetividade: Em que medida os objetivos da intervenção de desenvolvimento foram alcançados.

a) Em que medida o Programa Conjunto contribuiu para a realização dos produtos de desenvolvimento e dos resultados inicialmente esperados ou estipulados no documento de projeto do Programa?

1. Em que medida e de que maneira o Programa contribuiu para o atingimento das Metas de Desenvolvimento do Milênio em nível local e nacional?
2. Em que medida e de que maneira o Programa contribuiu para os objetivos definidos no âmbito de sua janela temática?

3. Em que medida e de que maneira o Programa Conjunto atingiu as metas de *delivering* propostas? O Programa foi plenamente implementado, por quê?

4. Quais são as causas da efetivação, ou não, da contribuição do Programa Conjunto sobre os resultados de desenvolvimento esperados?

5. Existem quaisquer resultados indiretos identificáveis que não estavam previstos no projeto de programação conjunta?

b) Em que medida as atividades do Programa podem ser entendidas como sinérgicas e coerentes? De que maneira atividades sinérgicas e coerentes contribuíram para o atingimento de resultados de desenvolvimento *vis-a-vis* atividades sem sinergia e coerência? Que tipos de resultados de desenvolvimento foram alcançados?

1. Como estes resultados sinérgicos e coerentes são distintos de produtos e resultados não sinérgicos e coerentes, assim como resultados produzidos através da intervenção de uma única agência?

c) Em que medida o Programa Conjunto teve um impacto sobre a vida da população beneficiária potencial? Até que ponto o Programa teve um impacto sobre o desenvolvimento das instituições envolvidas?

d) Boas práticas, histórias de sucesso, falhas principais, lições aprendidas ou exemplos transferíveis foram identificados? Por favor, descreva e documente-os.

1. Como essas práticas foram identificadas?

2. Que tipo de metodologia ou critérios do programa foram utilizados neste processo?

e) Que tipos de efeitos diferenciados são resultantes do Programa Conjunto, de acordo com a redução de violência e inserção dos jovens das comunidades no processo de formação e trabalho, contexto rural ou urbano da população beneficiária, e em que medida os resultados diferem entre estes diversos segmentos populacionais?

f) Em que medida o Programa Conjunto contribuiu para o avanço e o progresso de promover a apropriação nacional e o atingimento de resultados (a elaboração e implementação de Planos Nacionais de Desenvolvimento, Políticas Públicas, do UNDAF, etc.)?

g) Em que medida o Programa Conjunto ajudou a aumentar o diálogo ou engajamento do Sistema ONU em questões de promoção do desenvolvimento e no desenvolvimento de políticas públicas?

Foco de Análise sobre a Sustentabilidade dos Resultados de Desenvolvimento

Sustentabilidade: probabilidade de continuidade dos benefícios da intervenção a longo prazo.

a) Em que medida a decisão Programa Conjunto em ter órgãos e parceiros de implementação possibilitou que estes tomassem as decisões e o curso de ações necessários para garantir a sustentabilidade dos efeitos do Programa?

A nível local e nacional:

i. Em que medida instituições locais ou nacionais apoiaram as atividades do Programa Conjunto?

ii. Estas instituições mostraram ter capacidade técnica e compromisso de liderança para continua trabalhando com o programa ou para aumentá-lo?

iii. Capacidades operacionais foram criadas ou reforçadas nos parceiros nacionais?

iv. Os parceiros têm capacidade financeira suficiente para manter os benefícios gerados pelo Programa?

b) Em que medida o Programa Conjunto pode ser replicável ou ampliado em nível nacional e local?

c) Em que medida o Programa Conjunto se alinha com as Estratégias Nacionais de Desenvolvimento ou o UNDAF?

4. Abordagem metodológica

Esta avaliação final irá utilizar metodologias e técnicas de acordo com as necessidades específicas de produção de dados e informações, as questões previstas no TOR, a

disponibilidade de recursos, e as prioridades das partes interessadas. Em todos os casos, a consultora deverá analisar todas as fontes de informação relevantes, tais como relatórios externos, documentos do programa, relatórios de revisão interna, arquivos de programas, documentos estratégicos de desenvolvimento do país, avaliações de meio-termo e quaisquer outros documentos que possam fornecer evidências que suportem este exercício avaliatório. Também são esperados da consultora a utilização de entrevistas, grupos focais ou qualquer outra ferramenta metodológica quantitativa ou qualitativa como um meio de recolher dados e informações relevantes para a avaliação final. A avaliadora irá certificar-se que as vozes, opiniões e informações da população beneficiária potencial e participantes do Programa Conjunto serão levadas em conta.

A metodologia e as técnicas a serem utilizadas na avaliação devem ser descritas de maneira detalhada no relatório de avaliação final, o qual deve conter informações sobre os instrumentos utilizados para coleta e análise de dados, quer se trate de documentos, entrevistas, visitas de campo, questionários ou técnicas participativas diversas.

5. Produtos da avaliação

A consultora é responsável por apresentar os resultados a seguir para o responsável e o gestor da avaliação:

- **Relatório Preliminar.** Este relatório terá de 10 a 15 páginas de extensão e irá propor os métodos, fontes e procedimentos a serem utilizados para a coleta de dados. Incluirá também um cronograma de atividades e apresentação de resultados. A análise documental irá propor as linhas iniciais de investigação sobre o Programa Conjunto. Este relatório será usado como um ponto inicial de acordo e entendimento entre a consultora e a gerência da avaliação. O relatório seguirá o esquema indicado no anexo 1 e será discutido no grupo de referência de avaliação.
- **Relatório Final Preliminar.** O relatório final preliminar conterà as mesmas seções do relatório final (descrito no próximo parágrafo) e terá de 20 a 30 páginas. Este relatório será compartilhado com o grupo de referência da avaliação. Ele também irá conter um sumário executivo de no máximo 5 páginas, que inclui uma breve

descrição do Programa Conjunto, o seu contexto e sua situação ao final do período de implantação, o propósito da avaliação, sua metodologia e suas principais conclusões e recomendações. O relatório final preliminar será compartilhado com o grupo de referência da avaliação para que sejam feitos comentários e sugestões. Este relatório conterá as mesmas seções do relatório final, descrito abaixo.

- **Relatório Final de Avaliação.** O relatório final terá de 20 a 30 páginas. Ele também irá conter um resumo executivo de no máximo 5 páginas, que inclui uma breve descrição do programa comum, o seu contexto e sua situação ao final do período de implantação, a estratégia de avaliação adotada, sua metodologia e suas principais descobertas, conclusões e recomendações. O relatório final será enviado para o grupo de referência da avaliação. Este relatório irá conter as seções estabelecidas no Anexo 2 e será validado por todas as partes envolvidas no exercício avaliador.

5.1. Cronograma de entrega dos produtos e pagamentos

| Produtos | Pagamento % | Data de entrega esperada |
|----------------------------|-------------|--|
| Relatório Preliminar | 20% | 20 dias a partir da assinatura do contrato |
| Relatório Final Preliminar | 30% | Até 50 dias após entrega do Relatório Preliminar |
| Relatório Final | 50% | 20 dias após entrega do Relatório Final Preliminar |

6. Uso e utilidade da avaliação

Avaliações finais são exercícios sumativos que são orientados para coletar dados e informações para medir até que ponto os resultados do desenvolvimento foram alcançados. No entanto, a utilidade do processo de avaliação e de seus produtos vai muito além do que foi dito durante a visita de campo por intervenientes no programa ou o que a equipe de avaliação escreveu no relatório de avaliação.

A dinâmica criada pelo processo de avaliação (reuniões com o governo, doadores, beneficiários, da sociedade civil, etc.) é a oportunidade ideal para estabelecer uma agenda sobre o futuro do programa ou algum de seus componentes (sustentabilidade). É também

excelente plataforma para se comunicar lições aprendidas e transmitir mensagens-chave sobre as boas práticas, produtos e ações que podem ser replicadas ou se intensificar no país, bem como a nível internacional. O comissário da avaliação, o grupo de referência, o gerente de avaliação e quaisquer outras partes interessadas ao Programa Conjunto, em parceria, irão desenhar e implementar um plano completo de divulgação dos resultados da avaliação, conclusões e recomendações com o objetivo de defender a sustentabilidade, replicabilidade, ampliação ou para partilhar boas práticas e lições aprendidas a nível local, nacional e/ou internacional.

7. Princípios éticos e premissas da avaliação

A avaliação final do Programa Conjunto é para ser realizada de acordo com princípios éticos e padrões estabelecidos pelo Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG).

O anonimato e a confidencialidade. A avaliação deve respeitar os direitos dos indivíduos que fornecem informações, garantindo seu anonimato e confidencialidade.

Responsabilidade. O relatório deve mencionar qualquer disputa ou diferença de opinião que possam ter surgido entre a consultora e *stakeholders* do Programa Conjunto em conexão com as conclusões ou recomendações. A equipe deve confirmar todas as afirmações ou discordar.

Integralidade. A consultora será responsável por realçar questões não especificamente mencionadas neste ToR, se isso for necessário, para se obter uma análise mais completa e integral da intervenção.

Independência. A consultora deve garantir a sua independência em relação à intervenção em análise, e ele ou ela não deve ser associado com a sua direção ou a qualquer dos seus elementos.

Incidentes. Se ocorrerem problemas durante o trabalho de campo, ou em qualquer outra fase da avaliação, estes devem ser comunicados imediatamente ao Secretariado do F-ODM. Se isso não for feito, a existência de tais problemas não podem, em hipótese alguma, ser utilizada para justificar o fracasso em obter os resultados estipulados pelo Programa Conjunto neste Termo de Referência.

Validação da informação. A consultora será responsável por assegurar a precisão das informações coletadas durante a preparação dos relatórios e será o responsável pelas informações apresentadas no relatório de avaliação.



MDG ACHIEVEMENT FUND

A propriedade intelectual. Ao lidar com fontes de informação, a consultora deve respeitar os direitos de propriedade intelectual das instituições e comunidades que estão sob revisão.

Entrega de relatórios. Se a entrega dos relatórios é atrasada, ou no caso em que a qualidade dos relatórios entregues é claramente menor do que o que foi acordado, as penas contratuais estipuladas serão aplicadas.

8. Renumeração da consultoria

Conforme *Long Term Agreement* assinado (anexo) entre o RSC-LAC e a consultora, e discutido e definido pelos pontos focais das agências do Programa Conjunto, a remuneração da consultoria será de US\$ 22.500,00.

9. Local de trabalho

A consultora reside em Brasília-DF.

10. Disponibilidade

A candidata dispõe de disponibilidade para início imediato dos trabalhos.

Anexo I – Estrutura dos Produtos Esperados

A. Esboço do relatório inicial

1. Introdução
2. Contexto da avaliação: objetivos e abordagem global
3. Identificação de unidades principais e as dimensões para análise e possíveis áreas de investigação
4. Principais realizações materiais e financeiras do Programa Interagencial
5. Metodologia para a compilação e análise das informações
6. Critérios para definir a agenda da missão, incluindo "visitas de campo"

B. Esboço dos relatórios preliminar de avaliação final e de avaliação final

1. Capa
2. Resumo Executivo (incluir também a página Glossário)
3. Introdução
 - a. Contexto, objetivo e abordagem metodológica
 - b. Propósito da avaliação
 - c. Metodologias utilizadas na avaliação
 - d. Restrições e limitações no estudo realizado
4. Descrição das intervenções de desenvolvimento realizadas
 - a. A descrição detalhada da intervenção de desenvolvimento realizada: descrição e julgamento sobre aplicação de produtos entregues (ou não) e os resultados alcançados, bem como a forma como o programa funcionou em comparação com a teoria de mudança desenvolvida para o programa.
5. Níveis de Análise: Os critérios de avaliação e perguntas (todas as questões incluídas no TOR devem ser abordadas e respondidas)
6. Conclusões e lições aprendidas (priorizadas, estruturadas e claras)
7. Recomendações
8. Anexos

Anexo II. Documentos a serem revistos

Contexto F-ODM

MDG-F Framework Document

Resumo dos quadros de M & A e indicadores comuns

Indicadores gerais temáticos

Estratégia de M & A

Comunicação e Estratégia de Advocacy

Diretrizes de Implementação Conjunta do F-ODM

Documentos Específicos do Programa Interagencial

Documento do Programa Conjunto: resultados e quadro de acompanhamento e avaliação

Relatórios da missão do Secretariado

Os relatórios trimestrais

Mini-relatórios de monitoramento

Relatórios bianuais de monitoramento

Relatórios Anuais

Plano de trabalho anual

Informações financeiras (MDTF)

Outros documentos ou informações específicos de cada país

Avaliações, avaliações e relatórios internos efetuados pelo Programa Conjunto.

UNDAF e CCA.

Os documentos pertinentes ou relatórios sobre os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio em nível local e nacional.

Os documentos pertinentes ou relatórios sobre One UN, Delivering as One.

Anexo III- Processo de Avaliação: Proposta de Cronograma

| Fase da Avaliação | Atividades | Quem | Quando |
|--------------------------|---|----------------------------|---------------|
| <i>Implementação</i> | Fornecer ao avaliador documentos, acesso a relatórios e arquivos; | GA, GRA | 7 dias |
| <i>Implementação</i> | Briefing sobre a articulação do Programa Interagencial Entrega de relatório inicial para o comissário, o gerente de avaliação e grupo de referência da avaliação | A | 15 dias |
| <i>Implementação</i> | Feedback de avaliação das partes interessadas para a equipe de avaliação. Agenda elaborada e acordada com a equipe de avaliação | CA, GA, GRA | 10 dias |
| <i>Implementação</i> | Visitas de Campo e coleta de dados primários | A, GA, CA, GRA | 20 dias |
| <i>Implementação</i> | Entrega do projeto de relatório | A | 20 dias |
| <i>Implementação</i> | Revisão do projeto de relatório de avaliação, feedback para a equipe de avaliação. Fato verificação de revisão por MDG-FS, a ser feito ao mesmo tempo como o ERG (5 dias úteis) | GA, CA, GRA e MDG-FS | 15 dias |
| <i>Implementação</i> | Entrega do relatório final | GA, CA, GRA, MDG-FS, e CGN | 10 dias |
| <i>Disseminação</i> | Divulgação e plano de uso para o relatório de avaliação concebido e em fase de implementação | GA, CA, GRA, e CGN | 10 dias |

ANEXO II
Lista de Materiais Consultados

Desk Review List

- Signed Document of the JP (2009)
- Cover Letter signed JP
- Mid Term Evaluation (2011)
- Revision of the M&E Matrix – Results Framework (2012)
- Minutes of Meetings of the National Steering Committee (I, II and III)
- Minutes of Joint Program Management Committee
- Minutes of the Local Committees
- Annual Workplan 2009/2010
- Annual Workplan 2010/2011
- Annual Workplan 2011/2012
- Annual Workplan 2012/2013
- Project's Budget Sheets and Revisions Budget 2011/2012
- 2009 II Semester Monitoring Report
- 2010 I Semester Monitoring Report
- 2010 II Semester Monitoring Report
- 2011 I Semester Monitoring Report
- 2011 II Semester Monitoring Report
- 2012 I Semester Monitoring Report
- 2012 II Semester Monitoring Report
- 2009 Semester – Thematic indicators
- 2010 Semester – Thematic indicators
- 2011 Semester– Thematic indicators
- 2012 Semester – Thematic indicators
- Reports of activities implemented by Consultants 2009/2013
- Evaluations and Reports concerning Trainings 2009/2013;
- Reports of the JP events and technical meetings 2009/2013;
- Minute of JP systematization guidelines
- Advocacy &Communication Strategy 201
- Site: <http://www.segurancacomcidadania.org/>

- Draft Evaluation Report Comments Matrix 2011
- Joint Programme Improvement Plan 2011;2012