



Planejando Programas de Doações

Extraído do capítulo **Prioridades e Operações dos Programas**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 3 **Planejando Programas de Doações**

Esta seção se concentra no planejamento de programas de doações. Nós exploramos duas abordagens; a primeira envolve a preparação de um plano estratégico que incorpora metas, objetivos, estratégias e atividades específicas. A segunda descreve uma abordagem na qual os departamentos do programa comandados por profissionais tiveram a oportunidade de desenvolver iniciativas dentro das suas próprias áreas de programa e selecionar a combinação de parceiros mais apropriada.

Exemplo 1 **Um plano estratégico**
Foundation for the Philippine Environment

Exemplo 2 **Uma estrutura para o projeto do programa**
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)

Como as fundações planejam seus programas de doações?

Enquanto o conselho assume a liderança na definição das áreas prioritárias do programa, em alguns casos a responsabilidade de projetar e implementar o programa através de um processo de planejamento estratégico está nas mãos da equipe de profissionais da fundação. O formato do programa dependerá consideravelmente, então, das habilidades específicas, interesses e experiência do alto escalão da equipe. As fundações com prioridades temáticas claramente estabelecidas (tais como meio ambiente, saúde ou educação) geralmente tentam recrutar uma equipe com formação e experiência nesses respectivos campos. Ela terá a responsabilidade primária de identificar os tipos de beneficiários e programas a serem apoiados. O sucesso dos programas dependerá em larga escala de sua capacidade de criar uma massa crítica de parceiros e de buscar continuamente maneiras de desenvolver sinergia entre eles.

Neste capítulo, nós analisaremos dois exemplos. O primeiro é a Foundation for the Philippine Environment (FPE). Este exemplo mostra como uma fundação relativamente jovem decidiu, logo no início, preparar um plano estratégico que convertesse a visão e a missão da organização em metas, objetivos, estratégias e atividades específicas. O caso mostra alguns dos benefícios e desafios dessa ferramenta e examina as funções desempenhadas pelo conselho, pela equipe e pelos parceiros na sua implementação e análise.

No segundo exemplo, nós voltaremos ao caso da Fundación para la Educación Superior (FES), da Colômbia. Examinaremos como uma fundação grande é capaz de desenvolver departamentos separados para cada área do programa. Com uma equipe de funcionários especializados em cada departamento, a fundação fica bem posicionada para identificar necessidades não atendidas e construir programas sólidos para responder a essas necessidades. Ela também fica equipada para desempenhar um papel importante na criação de parcerias entre pesquisadores, agências de atuação (governamentais e não-governamentais), desenvolvedores de política e doadores, fundamentais para o desenvolvimento de soluções duradouras para problemas críticos.

Ambos os casos mostram a necessidade de estabelecer contatos com agências governamentais para ajudá-las a melhorar sua forma de fazer negócios. Ter fontes independentes de financiamento permite que a fundação fique em uma posição privilegiada em termos de influenciar programas governamentais. No caso específico da Colômbia, houve uma clara percepção de que a fundação teria de planejar programas-piloto com o objetivo de causar impacto nas práticas governamentais, dada a onipresença do estado nos setores de saúde e educação. Devido a seus amplos contatos nos setores sem fins lucrativos e governamental, a FES desempenhou um papel efetivo de intermediária entre os dois.

Resumo

Um plano estratégico pode fornecer uma estrutura adequada para a criação de programas de doações. Os planos estratégicos são preparados com a participação do conselho e da equipe e envolvem debates com outros doadores, com o governo, com parceiros e com possíveis parceiros. Eles permitem que as declarações de visão e de missão, bastante amplas, sejam convertidas em atividades, estratégias, objetivos e metas específicas. Em vários campos, a falta de indicadores e dados de referência confiáveis representa um desafio para a avaliação do progresso em direção às metas. Os planos estratégicos precisam ser periodicamente analisados e ajustados. A FPE prepara planos de trabalho anuais e avalia seu progresso a cada seis meses.

A eficácia do programa depende da integração cuidadosa de diferentes tipos e níveis de doações. Um programa da fundação vai frequentemente incorporar apoio a projetos populares, pesquisa e trabalho no plano da política. Todos esses elementos precisam ser cuidadosamente coordenados para se obter o impacto máximo. O programa pode, por exemplo, incluir projetos-piloto que testem inovações em nível comunitário, pesquisas que avaliem seus resultados e a adoção de abordagens comprovadas no plano regional ou nacional.

É preciso identificar os parceiros mais apropriados para cada tipo de doação. Seja no nível de projetos-piloto, de pesquisa ou de redes nacionais, a fundação tem que identificar os parceiros mais adequados. Depois, tem que garantir que eles recebam o apoio técnico, administrativo e financeiro necessário para cumprir suas tarefas.

Os programas que buscam provocar mudanças na oferta de serviços públicos se beneficiam da participação de todos os interessados. As fundações estão em posição privilegiada para envolver todos os interessados no planejamento e na implementação das intervenções dos programas. A equipe da fundação pode estabelecer sólidas relações de trabalho com agentes-chave do governo e do setor sem fins lucrativos, assim como com líderes comunitários e acadêmicos. Essa função de ligação pode assegurar que todos os interessados estejam "comprometidos" em propor alterações necessárias. Na busca pela melhoria da qualidade da educação primária e secundária, a FES trabalhou, por exemplo, com organizações da sociedade civil (incluindo associações de pais e professores), câmaras de comércio e autoridades locais da área de educação para promover uma colaboração mais efetiva entre esses setores.

Exemplo 1

Um plano estratégico

*Foundation for the Philippine Environment**Etapas iniciais*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) iniciou um programa de doação provisório antes de adotar o seu primeiro plano estratégico. Essa etapa foi considerada necessária devido à exigência da US Agency for International Development (USAID), doadora do fundo patrimonial da fundação, de que a FPE construísse rapidamente um histórico de financiamento de projetos antes que o controle total do fundo patrimonial fosse passado à fundação. As prioridades de doação foram derivadas do Acordo Cooperativo USAID-World Wildlife Fund (WWF) de abril de 1991, que deu origem à FPE. A partir daí, a equipe interina da FPE identificou três áreas de programa principais:

- Preservação da diversidade biológica das Filipinas
- Promoção da capacitação e de habilidades técnicas
- Administração comunitária de recursos

Após debates com a USAID e com consultores, foi decidido que o enfoque seria dirigido à preservação da biodiversidade e à administração de recursos naturais. Essa decisão foi a base do processo de planejamento estratégico subsequente.

Um plano estratégico

O primeiro plano estratégico (abrangendo cinco anos, de 1994 a 1998) foi resultado de um workshop de planejamento estratégico para o Conselho e para a equipe, realizado em junho de 1993. Esse documento, aprovado pelo Conselho em outubro de 1993, inclui uma declaração de visão e missão e estabelece três metas principais. Com base nessas metas, vários objetivos, estratégias e atividades foram identificados.

As metas identificam alvos e definem o que precisa ser feito para que a visão seja realizada. Os objetivos redefinem as metas em termos operacionais e determinam que resultados serão alcançados e quando eles serão alcançados. As estratégias e atividades expressam como os resultados serão alcançados e descrevem que ações serão executadas para obter esses resultados.

O plano também determina quem vai desenvolver cada atividade (a FPE, uma organização externa ou as duas coisas).

Para mostrar como é o plano estratégico, nós temos o exemplo da meta 1, os objetivos, estratégias e atividades que dela derivaram e as organizações responsáveis pela implementação do que se originou daquela meta.¹⁸

META 1

Iniciar, assistir e financiar projetos que apóiem a preservação da biodiversidade e esforços de desenvolvimento sustentável. A FPE tem como objetivo, além de fortalecer as capacidades das ONGs, das organizações populares e das comunidades locais, ajudá-las a tornarem-se agentes significativos na preservação da biodiversidade através do gerenciamento responsável dos recursos naturais e ecossistemas no seu meio ambiente.

Objetivos:

1. Reabilitação e estabilização, até 1998, de 50% das 30 áreas críticas em relação ao meio ambiente através de esforços conjuntos do governo das Filipinas, ONGs e doadores.
2. Preservação dos recursos de biodiversidade existentes até 1995 nos locais identificados.
3. Pelo menos uma equipe comunitária capaz de defender e implementar projetos que resultem na preservação da biodiversidade e no desenvolvimento sustentável por *barangay* [a menor área de autoridade local] nas áreas críticas.

Estratégias:	Atividades	A ser realizado por
1. Usar programas de doação para fortalecer as capacidades das ONGs, POs e comunidades e para a preservação, reabilitação e estabilização real da área	1. Identificar áreas críticas	Organização externa
	2. Definir os requisitos de capacidade das ONGs e POs nas áreas identificadas	Organização externa
	3. Levantamento dessas ONGs e <ul style="list-style-type: none"> • administração básica • administração do projeto • administração financeira 	Organização externa
	4. Fazer uma lista das intervenções governamentais existentes e dos projetos em andamento nas áreas identificadas.	Organização externa
	5. Desenvolver o escopo do programa e o processo de desenvolvimento do projeto.	FPE
	6. Determinar os projetos necessários e desenvolver um conceito para cada programa.	FPE
	7. Preparar uma lista de prioridades dos tipos de programas que possam ser qualificados para financiamento durante um tempo específico.	FPE

Essa definição de metas e objetivos ajudou a fundação a obter um enfoque tanto geográfico quanto temático. Ela também busca garantir que a fundação atue como uma catalisadora inovadora, usando como base as iniciativas existentes e os recursos capacitadores.

Processo de análise

Dentro da estrutura do plano estratégico de cinco anos, são preparados planos anuais. Esses planos anuais incluem metas detalhadas e esclarecem a relação entre vários componentes do programa, como a administração dos recursos, a preparação de levantamentos e a geração de renda. O progresso em relação a esses objetivos e atividades é analisado a cada seis meses (geralmente em um encontro da equipe com duração de dois dias). As metas são então adaptadas e um novo plano de ação é preparado para os próximos seis meses. Essas análises de desempenho e planos de ação são então apresentados ao Conselho.

A FPE introduziu um interessante elemento de participação do parceiro/beneficiário que raramente é encontrado em fundações doadoras. Os parceiros da FPE são organizados em três comitês regionais (Mindanao, Visayas e Luzon). Esses comitês podem fazer recomendações sobre políticas ao Conselho. Além disso, a FPE promove uma "Reunião de parceiros" anual, na qual todos os beneficiários da FPE se reúnem para compartilhar suas experiências, analisar a política da FPE e fortalecer as atividades de promoção de contatos. Os membros do Conselho e da equipe também participam. De acordo com Julio Tan, Diretor Executivo da fundação,

É um bom mecanismo para se obter feedback. Várias recomendações positivas surgem dessas "Reuniões de parceiros" como, por exemplo, uma recomendação para que a fundação esclareça as diretrizes de projeto acerca do tipo de suporte técnico oferecido a projetos agrícolas sustentáveis.¹⁹

Avaliação do primeiro plano estratégico

A avaliação do primeiro plano estratégico identificou vários desafios enfrentados durante a implementação do plano e apresentou recomendações para formas de esclarecer as metas e objetivos e para a estratégia operacional de 1999-2000. Foram levantadas as seguintes questões:

- Vários dos objetivos estão relacionados ao sucesso em preservar e conservar a biodiversidade nas terras comunitárias. Na prática, foi impossível medir o êxito dos objetivos relativos a essas metas devido à falta de dados de referência, tais como um levantamento abrangente das espécies naturais. Esse levantamento foi preparado posteriormente pelas comunidades locais usando os dados da lista de espécies em extinção, que só foi disponibilizada em 1996-7, já perto do final do primeiro plano. Com esses dados de referência aprimorados e com indicadores mais confiáveis, a FPE agora está em uma posição mais adequada para esclarecer as metas específicas de reflorestamento e preservação de espécies.
- Desde que o plano foi preparado, ficou claro que outros indicadores além dos da biodiversidade precisavam ser adicionados para monitorar o progresso em direção à preservação. Dentre eles estão indicadores de situação de posse de terras e acesso aos recursos.
- Um maior impacto poderia ser obtido no futuro através do treinamento dos membros da comunidade para a preparação de levantamentos e para a proteção das espécies. Esse papel poderia ser desempenhado pelos membros do Grupo Consultivo de Especialistas da FPE. Esse tipo de processo agora é mais viável do que antes. As ONGs estão mais conscientes da necessidade de proteger a biodiversidade, e foram aprovadas leis que dão às comunidades o direito de controlar todos os recursos naturais.

- Percebeu-se que deve-se estabelecer períodos de tempo de 10 a 12 anos ao planejar o desenvolvimento sustentável e a preservação da biodiversidade.
- As metas e objetivos precisam "pertencer" às comunidades e não devem ser determinados sem consulta.
- O plano estratégico deve ser um catalisador da cooperação com outras organizações. Essa função será melhor esclarecida no próximo plano. Percebeu-se que a abordagem mais eficaz para alcançar o desenvolvimento sustentável deve ser uma que envolva vários interessados. Por exemplo, a FPE assinou um memorando de acordo com o Local Government Support Program (Programa de Apoio a Governos Locais) da Canadian International Development Agency (CIDA), com a finalidade de usar esses recursos para capacitar funcionários do governo e da ONG em relação à biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável, começando pelo planejamento do uso da terra. A FPE está consciente dos benefícios de desenvolver outras parcerias com o objetivo de trazer novos investimentos para a comunidade. Percebeu-se também que os funcionários precisam desenvolver habilidades de colaboração com outras agências.

Criando parcerias com outras instituições doadoras

Outro aspecto interessante é a criação de parcerias com outras instituições doadoras para tirar proveito das sinergias mútuas e aumentar o impacto. De acordo com o relatório anual da fundação de 1996, a FPE assinou memorandos de acordo com o Philippine Development Assistance Program (PDAP, um programa governamental) e a Philippine Agrarian Reform Foundation for National Development (PARFUND). No primeiro caso, as duas organizações deveriam unir seus recursos e juntas desenvolver, financiar e monitorar projetos em seis áreas de biodiversidade. No segundo, as duas organizações trabalhariam em colaboração para ajudar comunidades nativas a desenvolver planos de administração de seus domínios ancestrais.

Infelizmente, a parceria com o PDAP não deu certo, pois não foram identificadas áreas específicas e o PDAP mudou suas prioridades depois que o acordo foi assinado. Esse exemplo mostra como é difícil uma parceria dar certo quando as políticas que orientam cada organização não são flexíveis o bastante.

Um outro acordo firmado com a Foundation for a Sustainable Society, Inc. para gerar fundos para empréstimos para projetos produção sustentável está dando certo, pois as duas organizações compartilham metas e objetivos semelhantes e possuem habilidades complementares. Uma outra parceria bem-sucedida foi estabelecida com o Small Grants Program of the Global Environment Facility (uma iniciativa das Nações Unidas/Banco Mundial) para financiar atividades complementares em seis províncias.

Influenciando a política do governo

Mesmo que o objetivo principal dos programas da FPE seja conceder doações que contribuam para capacitar ONGs e organizações populares a desenvolver sistemas de administração de recursos naturais sustentáveis, ela também procura influenciar as políticas governamentais relativas aos direitos dos indígenas e à proteção dos recursos naturais. A FPE reuniu ONGs para identificar as questões e as preocupações dos povos indígenas e garantir que elas fossem abordadas no Indigenous Peoples Rights

Act. Ela também trabalhou com outras ONGs para ajudar a criar a National Commission of Indigenous Peoples, que tinha a função de monitorar a implementação da lei. A FPE também trabalhou com outras organizações da sociedade civil para garantir que a proibição da derrubada de árvores fosse mantida. Por fim, a fundação desempenhou um papel ativo na formulação da Executive Order 247, que regulamenta o acesso aos recursos biológicos.

O papel do Conselho na determinação de políticas e na aprovação de iniciativas de programa. A FPE tem um Conselho ativo que tem como principal responsabilidade as decisões políticas, incluindo a aprovação de planos estratégicos e parcerias com outras instituições (além das obrigações relativas à captação de recursos, discutidas no Capítulo 4). Ele também desempenha um papel fundamental no monitoramento dos programas da fundação. O Conselho completo tem a responsabilidade de aprovar o plano estratégico, enquanto outras tarefas são desempenhadas por Comitês do Conselho.

O Comitê para o Desenvolvimento do Programa do Conselho de Curadores é responsável pela aprovação de doações de mais de US\$3.000, além de fazer recomendações sobre as políticas relativas aos objetivos, oportunidades e prioridades do programa de doações. Ele trabalha em íntima colaboração com o Diretor Executivo e está aberto a receber recomendações da equipe para as políticas. O comitê se reúne seis vezes por ano: quatro vezes nos dias anteriores às reuniões do Conselho para analisar os projetos e duas vezes para analisar as políticas.

O Comitê Executivo tem a responsabilidade de determinar a política da fundação em relação a outras organizações. Isso inclui a análise de propostas de parcerias com empresas privadas, departamentos governamentais ou outros doadores, locais ou internacionais.

Exemplo 2

Uma estrutura para o projeto do programa *Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

A Fundación para la Educación Superior (FES) evoluiu com o tempo, expandindo progressivamente seu orçamento e ampliando a extensão do seu programa geográfica e tematicamente em resposta a necessidades e oportunidades que surgiam. Ela desempenhou um papel de liderança na busca por soluções para a sociedade colombiana em vários campos de importância estratégica para o desenvolvimento nacional, como educação, saúde, meio ambiente e recursos naturais, jovens e desenvolvimento social e econômico.

A estrutura que a organização usa para planejar e administrar programas foi desenvolvida de acordo com o estabelecimento de novos programas de grande importância. Levando em consideração uma análise cuidadosa das necessidades econômicas e sociais do país e a situação interna da FES, à medida que novas áreas de programas foram identificadas, novas divisões de programa foram criadas sob a coordenação geral do Vice-Presidente para o Desenvolvimento Social.

Uma proposta para iniciar um novo programa é preparada como um documento de trabalho pela equipe do Vice-Presidente para o Desenvolvimento Social. Ela deve ser apresentada primeiro ao Comitê Técnico do Conselho, depois ao Comitê de

Desenvolvimento Social do Conselho e finalmente ao Conselho Diretor para ser aprovada. Ao planejar esses programas, a FES usa o conhecimento dos funcionários sobre as áreas de problemas relevantes, pesquisas publicadas e debates com profissionais da área. Ao planejar os programas, a ênfase é colocada na criação de parcerias com organizações-chave da área (organizações doadoras e implementadoras de programas) e na obtenção de recursos adicionais para maximizar o impacto a nível nacional. Os programas freqüentemente começam com o apoio local a projetos-piloto, onde novas metodologias podem ser testadas. Cada divisão tem sua própria missão aprovada pelo Conselho, assim como uma equipe de profissionais disponível em tempo integral.

A FES é proativa em identificar as necessidades dos programas e em selecionar parceiros. Cada programa envolve o apoio ao trabalho popular e a intervenção no nível das políticas, já que a fundação tem a convicção de que uma combinação de ambos os procedimentos produz os melhores resultados.

Para ilustrar, apresentamos a seguir uma breve descrição dos programas das divisões de Educação, Saúde e Desenvolvimento Social e Econômico (as outras duas divisões não descritas são Crianças e Jovens e Meio Ambiente e Recursos Naturais). As descrições foram obtidas a partir do relatório de 1992 do Vice-Presidente de Programas, do relatório anual de 1997 (para atualizações dos programas) e do relatório de 1998 da "Fundação FES : Uma empresa social privada".

A criação do Programa de Educação

A divisão de educação adotou a seguinte missão:

Apoiar e promover o desenvolvimento do setor da educação de modo que seja assegurado o aprimoramento contínuo da qualidade da educação e a ampliação do acesso a ela para aqueles que normalmente não tem a oportunidade de usufruir desses serviços. Esses objetivos serão alcançados através do apoio e do incentivo à pesquisa, do teste de inovações e do compartilhamento dos resultados e realizações que poderiam ser utilizados por todas as instituições de ensino públicas e privadas.²⁰

Ao converter essa missão geral em programas, a equipe da FES, depois de analisar os programas e as necessidades atuais, optaram por concentrar-se em duas áreas: o Programa de Qualidade da Educação e o Programa Básico de Educação Secundária.

O Programa de Qualidade da Educação se concentra no aprimoramento da qualidade da educação primária. Ele tem três componentes:

- O primeiro apóia a pesquisa sobre a qualidade da educação básica. Em 1992, a fundação fez doações para um conjunto de 15 projetos de pesquisa sobre os valores dos cidadãos. A pesquisa resultou na publicação de novos livros didáticos.
- O segundo se concentra no apoio ao desenvolvimento de abordagens que sirvam de modelo para criar comunidades escolares mais sólidas através da construção de parcerias entre pais e professores. Ao implementar o programa, a FES obteve o apoio de governos municipais, câmaras de comércio e da Fundación Carvajal.
- O terceiro foi executado em parceria com a Fundación Restrepo Barco, uma instituição privada que apóia o treinamento de professores e a produção de

materiais educativos. Um componente fundamental é a publicação e a distribuição de uma revista trimestral para professores, intitulada *Alegría de Enseñar*, em escolas, universidades, bibliotecas públicas e escritórios do Ministério da Educação em todo o país, com o apoio de doações de empresas privadas, governos provinciais e do Ministério da Educação. Em 1997, 80.000 cópias foram distribuídas.²¹

O Programa Básico de Educação Secundária concentrou-se em incentivar e apoiar a participação de organizações de professores na preparação de estudos e propostas de políticas com o objetivo de aprimorar a organização do sistema de educação secundária. Ele também apoiou pesquisas sobre as necessidades e expectativas dos adolescentes com a perspectiva de modificar estratégias e políticas educacionais.

Implementando esse programa, a FES reuniu uma equipe de coordenação para o estudo nacional sobre cultura adolescente intitulado Projeto Atlântida. Com o envolvimento direto dos funcionários da Divisão de Educação da FES, a equipe desenvolveu uma metodologia de pesquisa e coordenou pesquisas por equipes em universidades de todo o país. Os resultados do projeto, publicados em 1996, foram uma ferramenta importante para compreender melhor as expectativas e opiniões dos adolescentes em relação à educação, à escola, à família e à sociedade.

Essa área de trabalho vem se expandindo desde 1992, em resposta ao deterioramento da qualidade do ensino secundário. A FES está liderando um projeto de pesquisa em educação chamado Projeto Pléyade, com o apoio do Ministério da Educação. O seu enfoque é melhorar a qualidade da administração educacional em 7.000 escolas e 300 organizações da sociedade civil relacionadas à educação, identificando formas de aumentar a participação da comunidade local na administração escolar. O projeto Pléyade quer fazer com que um grupo de escolas "brilhe como uma constelação, abrindo caminho para o conhecimento e a paz no país".²²

A estratégia do programa acima busca influenciar as políticas e a prática no campo da educação através de uma combinação de pesquisa educacional com o apoio a programas experimentais que envolvam a participação da comunidade na administração escolar. O programa visa envolver todos os principais interessados na identificação das necessidades e soluções. Ele também procura obter o apoio de outros parceiros no setor público e privado com a finalidade de aumentar o "investimento" e o impacto.

A criação do Programa de Saúde

A missão da Divisão de Saúde é:

Contribuir para o aprimoramento do estado de saúde e nutrição das camadas menos favorecidas da população através da identificação de estratégias alternativas para ampliar a cobertura dos serviços de saúde, melhorar sua qualidade e incentivar a pesquisa.²³

Para cumprir sua missão, a Divisão de Saúde desenvolveu duas iniciativas fundamentais de programa: cuidados básicos de saúde e pesquisa sobre políticas de seguridade social.

O principal objetivo do primeiro programa é aprimorar a qualidade e a cobertura dos serviços de cuidados básicos de saúde na Colômbia, especialmente os que atendem às comunidades de baixa renda. A divisão apóia programas de cuidados básicos de saúde e de aleitamento materno, promove projetos para melhorar a qualidade da

administração hospitalar e financia pesquisas essenciais na área de saúde, especialmente as que tratam das doenças tropicais mais comuns, em parceria com universidades e centros de pesquisa. Além disso, a divisão ajudou a estabelecer uma rede básica de saúde, servindo a profissionais das maiores cidades do país.²⁴

A divisão de saúde apóia a pesquisa como forma de divulgar novas políticas e práticas relativas aos cuidados básicos de saúde. O relatório anual de 1997 descreve como a fundação decidiu dar atenção à pesquisa sobre a prevenção, diagnóstico e controle da malária. Nesse programa, ela decidiu fazer uma parceria com o Pacific Health Institute, um centro de pesquisas localizado na costa do Pacífico. O centro vem utilizando os resultados de sua pesquisa sobre a relação entre conhecimento, atitudes e práticas relacionadas à malária para desenvolver um programa de educação em saúde básica para controlar a doença. Nesse programa, a FES obteve apoio de ONGs dos EUA e da Espanha, assim como do Ministério da Saúde.

Em relação ao segundo programa, pesquisa sobre políticas de seguridade social, a FES financiou um importante estudo que comparou os custos e benefícios das três propostas mais significativas de reforma do sistema de seguridade social do país. Esse estudo foi fundamental na elaboração de uma nova política nacional, chamada Lei 100, de 1993. Essa lei reformou o sistema de seguridade social da Colômbia.

Além de administrar esses dois programas de doações, a equipe da Divisão de Saúde participou da criação de um "Grupo de Macropolítica". Esse grupo reúne especialistas da área de saúde em um fórum independente para analisar os principais problemas relativos à saúde existentes no país e identificar soluções viáveis.

A criação do Programa de Desenvolvimento Social e Econômico

A missão da Divisão Social e Econômica é:

Executar e apoiar ações que promovam o bem-estar da população através de estratégias inovadoras que tenham como objetivo solucionar problemas específicos dos grupos de alto risco, fortalecer a participação da comunidade e dos cidadãos, aumentar a produção e a renda familiar.

Para cumprir essa missão, os esforços foram concentrados em projetar e implementar estratégias para gerar renda para os menos favorecidos. Para obter isso, a Divisão:

Promove Corporações de Desenvolvimento Comunitário e outras organizações populares. Incentiva também o desenvolvimento de pequenas empresas através do treinamento técnico e administrativo. Levando em consideração que aproximadamente 24% das famílias da Colômbia são chefiadas por mulheres solteiras, a Divisão dá ênfase especial em oferecer treinamento e assistência a essas mulheres.²⁵

Um elemento-chave para o desenvolvimento desse programa tem sido o uso de doações para incentivar a criação de parcerias entre órgãos públicos e privados. Em 1989 a FES implementou, com apoio da Fundação Ford, um programa para o desenvolvimento de famílias chefiadas por mulheres em Cali. Esse programa-piloto teve como objetivo aumentar a renda das mulheres chefes de família através da extensão de uma série de serviços como crédito para microempreendedoras, treinamento sócio-empresarial e educação, informação e orientação pessoal.

Com base na experiência do projeto-piloto anterior, o programa vem se expandindo gradualmente por todo o país com apoio adicional da Fundación Restrepo Barco e do Programa Presidencial para Jovens, Mulheres e Famílias. Através de um acordo entre a FES e o Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi implementado um programa com o objetivo de desenvolver um modelo inovador e sustentável de intervenção para aumentar a produtividade das mulheres chefes de família com baixa renda. Em 1995, a FES trabalhou com 26 ONGs locais como agências de execução, tendo alcançado cerca de 12.000 mulheres em 24 cidades de todo o país.

Para financiar a expansão do programa, a FES estabeleceu um fundo patrimonial especial de US\$ 4,5 milhões, dos quais US\$ 2 milhões foram doados pelo FOMIN.²⁶

Elementos comuns a todos os programas

A partir de sua própria experiência, a FES decidiu, em 1997, formalizar o que já tinha se tornado prática padrão na criação de programas. Foi estabelecido que, para cumprir melhor sua missão social, os programas dariam prioridade à incorporação dos seguintes elementos:

- **Desenvolvimento institucional** - A capacitação técnica e administrativa e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil estão ligadas ao fortalecimento institucional estimulado pela fundação. Ao mesmo tempo, a FES busca desenvolver a capacidade dessas organizações de dialogar com o governo e aprimorar suas habilidades para trabalhar sozinha ou em aliança com o Estado na arena pública.
- **Pesquisa** - a FES reuniu uma equipe de profissionais altamente qualificados, dedicados, principalmente, a promover, coordenar e financiar pesquisas com o objetivo de analisar e planejar políticas e metodologias de intervenção aplicáveis a grandes parcelas da população nas áreas definidas pelo programa.
- **Planejamento, financiamento e implementação de projetos** - A FES identifica as organizações mais adequadas para implementar os projetos, ajuda-as a obter recursos e fornece a elas o apoio financeiro, administrativo e técnico necessário.
- **Comunicação e disseminação** - Através desse componente, a fundação oferece um espaço permanente para a discussão sobre os problemas sociais do país e suas possíveis soluções e aumenta a eficiência das ações que beneficiam os setores mais pobres da população. Ela estimula fóruns locais, nacionais e internacionais e a publicação de materiais de trabalho e publicações especiais.
- **Avaliação** - Busca determinar o grau de eficiência e eficácia das ações da FES e das organizações que ela apóia. Ao mesmo tempo, ela incentiva a criação e a utilização de indicadores que permitam a identificação de alterações no processo, nos resultados e no impacto nos grupos-alvo.

Referências

¹⁸ Foundation for the Philippine Environment, Annex C, Plano estratégico para 1994-98.

¹⁹ Fundación para la Educación Superior. *Facts About FES Foundation*. 1995.

²⁰ Resumo do Relatório de Programas do Vice-Presidente da FES de 1992.

²¹ *Ibid.*

²² Extraído de um diálogo por correio eletrônico de fevereiro de 1999 com o Vice-presidente de Desenvolvimento Social da Fundação FES, Oscar Rojas.

²³ FES. *Facts About FES Foundation*. 1995.

²⁴ FES. Relatório anual. 1998.

²⁵ FES. Folheto da fundação. 1998.

²⁶ *Ibid.*