



Captando Recursos de Fundações Internacionais

Extraído do capítulo **Mobilizando Recursos e Apoio**, 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 Captando Recursos de Fundações Internacionais

Esta seção analisa alguns exemplos de como fundações locais vêm captando recursos de fundações internacionais

Exemplo 1 Uma parceria com a Danielle Agostino Foundation
Fundación Vamos, México

Exemplo 2 Financiamento básico da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, Moçambique

Que fundações internacionais podem financiar fundações doadoras de outros países?

Um número pequeno de fundações, principalmente da América do Norte, Europa e Japão, têm programas internacionais de doações. Entre essas fundações internacionalmente ativas, poucas têm canalizado seu apoio através de fundações de outros países. No entanto, esse financiamento foi em diversos casos fundamental para o crescimento e o desenvolvimento de fundações de outros países. Muitas fundações internacionais divulgam os países e as áreas de atividade que estão interessadas em apoiar. As diretrizes podem ser obtidas diretamente com elas e estão muitas vezes disponíveis na Internet.

Por que as fundações internacionais financiam fundações parceiras em outros países?

Uma fundação internacional pode, é claro, ter vários objetivos que a façam trabalhar com parceiras em outros países. Dentre as razões que elas escolheram para trabalhar com as fundações analisadas nesta seção, estão:

- Ganhar acesso ao conhecimento e a organizações locais
- Trabalhar com parceiras que dividam os mesmos valores e padrões de responsabilidade
- Aumentar a sustentabilidade de suas iniciativas em outros países através do apoio ao crescimento de instituições filantrópicas locais que dêem continuidade a essas iniciativas

As fundações internacionais têm ajudado as fundações parceiras:

- Co-financiando seus programas de doações
- Ajudando-as a mobilizar recursos adicionais
- Fornecendo apoio técnico
- Financiando custos operacionais básicos

Como abordar as fundações internacionais?

As fundações internacionais, assim como suas parceiras, têm suas próprias políticas relativas a potenciais apoios. Algumas têm uma equipe de campo; outras podem

abordar proativamente a fundação local com uma idéia para um programa em conjunto. Algumas consideram e até mesmo preferem receber propostas não solicitadas, enquanto outras sequer considerarão financiar uma proposta sem um contato anterior significativo.

A Fundación Vamos e a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) concluíram que precisavam investir algum tempo para conhecer a equipe e os objetivos relevantes da fundação internacional. Isso permitiu o desenvolvimento de um bom relacionamento e de canais de comunicação entre elas. A experiência delas sugere três fases distintas no relacionamento.

1. Estabelecendo as bases do trabalho

Fazer contato com a equipe ou com outras pessoas ligadas à fundação internacional ajudou a iniciar o diálogo e a gerar um entendimento. Esses contatos vieram através da participação de um fundador em uma conferência internacional, no caso da FDC, e através de terceiros, no caso da Vamos. Ao estabelecer as bases do trabalho, as duas fundações tentaram:

- Identificar as áreas de financiamento e os objetivos da fundação internacional
- Discutir seus próprios objetivos e como eles poderiam ser alcançados
- Contextualizar mais amplamente o papel de ambas na sociedade
- Demonstrar sua capacidade e integridade

2. Aprimorando a proposta

Nesse estágio, as bases de trabalho começam a tomar forma como propostas concretas de ação. Nem a Vamos nem a FDC submeteram propostas não solicitadas. Elas determinaram o conteúdo de suas propostas através de consultas às suas clientelas e às equipes das fundações internacionais. Essas propostas foram revisadas com o feedback fornecido por ambas as fundações. Nos dois casos, o relacionamento entre as fundações locais e as internacionais envolveu uma série de propostas, cada uma partindo do resultado dos trabalhos de anos anteriores. Elas consideram que um material complementar de comunicação consistente, uma boa reputação, uma excelente proposta e a habilidade de executá-la foram vitais para seu êxito.

3. Avaliando o progresso e as próximas etapas

Uma vez concedidos os financiamentos, a FDC e a Vamos precisavam manter suas parceiras internacionais bem informadas sobre seu progresso, algo que nem sempre foi simples como pode parecer. Em qualquer acordo de financiamento é comum o estabelecimento de um processo de relato de informações, mas esse foi apenas um aspecto do procedimento usado pelas fundações apresentadas neste capítulo para construir um relacionamento contínuo. Suas experiências sugerem que é importante manter um canal de comunicação aberto através do qual seja possível discutir os êxitos e os desafios à colaboração mútua. A Vamos conduziu visitas de campo conjuntas como uma forma de dividir as lições aprendidas no trabalho.

Resumo

As propostas de sucesso se concentram em iniciativas que se adaptem aos objetivos de ambas as fundações. As fundações que oferecem apoio internacional precisam atingir seus objetivos particulares. A Danielle Agostino Foundation, dos Estados Unidos, e a Vamos se encontraram e discutiram várias vezes sobre essas áreas potenciais de colaboração. As propostas que emergiram desses contatos só tiveram a ganhar com o bom entendimento de ambos os lados acerca dos objetivos e fins comuns.

As parcerias estabelecidas para atacar conjuntamente objetivos comuns podem fortalecer as iniciativas de ambas as organizações. Além do suporte financeiro que pode ser desenvolvido em um relacionamento de fundação para fundação, existe o potencial de fortalecimento das iniciativas para ampliar o impacto da doação. A fundação local oferece o conhecimento sobre as condições locais, a capacidade de interação consistente e a longo prazo com os beneficiários e o objetivo de mobilizar recursos locais. A fundação internacional oferece o conhecimento de práticas que deram certo em outros países em que trabalha, acesso a recursos financeiros maiores e conexões com outras organizações. No entanto, não é fácil manter essas parcerias.

As diferenças de legislação, hábitos, expectativas e políticas podem limitar o possível apoio proveniente de fundações com programas internacionais e o nível de financiamento disponível. Pode ser um verdadeiro desafio gerar o nível de confiança e o entendimento necessários para criar uma proposta bem-sucedida. Uma razão pela qual muitas fundações ainda apóiam o trabalho de ONGs internacionais em outros países em vez de ONGs locais é que elas podem se assegurar com mais facilidade de que seu financiamento será usado de forma responsável.

No caso da FDC, a Fundação John T. e Catherine D. MacArthur forneceu seu primeiro financiamento através de uma intermediária norte-americana que pôde assumir a responsabilidade fiscal. Mais tarde, à medida que a FDC começou a desenvolver seus próprios sistemas e procedimentos, a MacArthur concedeu seu financiamento diretamente à FDC.

Administrar um relacionamento bem-sucedido exige uma boa capacidade pelo menos nas seguintes áreas: planejamento e execução de programas, contabilidade, administração financeira e comunicações. A FDC e a Vamos perceberam que tinham de ter bons programas e a capacidade de relatar e divulgar o que haviam feito. Essa capacidade foi fundamental, não apenas para sua capacidade de manter um bom relacionamento com seus doadores mas também para seu objetivo principal: o impacto social e econômico que poderiam causar.

O apoio proveniente de fundações com programas internacionais de doações pode ser direcionado para programas, desenvolvimento institucional ou dotações. As diferentes fundações têm várias restrições acerca dos tipos de apoio, mas têm apoiado programas (de doações e outros) e o desenvolvimento da própria instituição. O caso da Vamos é um exemplo de apoio ao programa e o caso da FDC é um exemplo de apoio ao desenvolvimento institucional. O apoio a fundos patrimoniais é menos comum. O caso da Puerto Rico Community Foundation é um exemplo de apoio da Fundação Ford à criação do fundo patrimonial.

Exemplo 1

Financiamento básico da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Em 1989, um grupo de moçambicanos começou a desenvolver um relacionamento com a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur baseado em uma crença mútua de que uma fundação administrada localmente poderia executar um papel importante no fortalecimento da sociedade civil e no desenvolvimento de Moçambique, que acabava de sair de duas décadas de guerra. Os moçambicanos, que estavam todos envolvidos em questões de desenvolvimento social ou econômico do país, começaram a pensar, já em 1987, em estratégias para começar a criar e fortalecer organizações não-governamentais em Moçambique.

Estabelecendo as bases de trabalho

A Fundação MacArthur envolveu-se desde o início na conceituação da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), através de discussões entre Adele Simmons (presidente da Fundação MacArthur) e Graça Machel (que estava para se tornar uma das fundadoras da FDC e era ex-primeira-dama e ex-Ministra da Educação de Moçambique). Em um encontro do Southern African Grantmakers Affinity Group (Grupo de Afinidade entre Doadores Sul-africanos), realizado durante um Conselho de Fundações nos Estados Unidos em 1990, Graça Machel e Adele Simmons discutiram a possibilidade de criar uma fundação em Moçambique que começaria a retirar o poder de decisão sobre as questões de desenvolvimento local das mãos dos doadores estrangeiros e a construir uma maior autonomia e participação locais. Elas concordaram que a primeira etapa deveria ser a realização de uma consulta ampla à sociedade moçambicana. Adele Simmons indicou que a MacArthur poderia apoiar o processo.

Graça Machel pediu ao Synergos Institute (organização sem fins lucrativos baseada em Nova York e especializada na área de criação de fundações) para ajudar a ela e a outros moçambicanos a iniciar um processo de consulta sobre a idéia em Moçambique. Além de fornecer assistência técnica e aconselhamento aos fundadores, o Synergos também administrou o primeiro planejamento de doações da MacArthur, de US\$ 25.000, em favor dos moçambicanos, que ainda não tinham uma associação formal que pudesse aceitar e administrar a doação. A segunda doação, feita em 1990, e a terceira, em 1992, foram administradas pela Global Partners, uma outra ONG norte-americana. Uma quarta doação, feita em 1993 e que cobriu três anos (1993, 1994 e 1995), foi enviada diretamente à Associação de Desenvolvimento da Comunidade, a precursora da FDC. Finalmente, em 1996, a MacArthur fez uma doação com prazo de três anos diretamente à FDC, que fora formalmente fundada em 1994. Através de uma "iniciativa de filantropia em países em desenvolvimento", o Programa Geral da Fundação MacArthur (e uma doação do Programa de Paz e Cooperação Internacional) contribuíram com um total de US\$ 1.378.000 (de 1990 a 1999) para a criação e o desenvolvimento da FDC.

Os primeiros relacionamentos, baseados nos debates entre vários indivíduos, foram fundamentais para a decisão da MacArthur de financiar um processo de consultas. Ter um parceiro como o Synergos Institute, que foi capaz de fornecer apoio institucional, assistência técnica e aconselhamento durante o processo foi também um elemento importante na decisão de conceder o financiamento. Woodward Wickham, Vice-Presidente de Relações Públicas e Diretor do Programa Geral da Fundação MacArthur, explica que a fundação, que não tem nenhum escritório na África, contou com o Synergos para ajudá-la a monitorar a evolução e o progresso da FDC.²⁹

Criando uma proposta

Em 1992, o grupo financiador criou a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade, que tinha como missão única estabelecer a fundação e já recebera apoio significativo dentro de Moçambique (particularmente de líderes do governo, empresariais e sociais). Wickham, da MacArthur, tinha visitado a Associação em seus novos escritórios naquele ano para avaliar, entre outras coisas, a rapidez do grupo em desenvolver a fundação. No final de sua visita, ele encorajou a Associação a submeter uma proposta de financiamento dos custos institucionais, operacionais e de desenvolvimento de uma nova fundação. Wickham deixou claro que a MacArthur não consideraria a hipótese de contribuir para o fundo patrimonial da fundação. Em vez disso, ela estava interessada em ajudar nos custos básicos para possibilitar que a nova fundação se tornasse uma instituição forte que seria, por sua vez, capaz de levantar financiamento para programas e para o fundo patrimonial.

Com base nessas discussões, a equipe da Associação submeteu uma proposta de financiamento básico durante três anos. A carta está parcialmente reproduzida aqui, seguida de uma lista de anexos, de trechos do resumo e do índice. A proposta pedia o financiamento total, que somaria mais de US\$ 1,3 milhões durante três anos. A MacArthur doou à Fundação US\$ 750.000 a serem pagos em valores decrescentes durante os três anos, acreditando que a Fundação começaria a captar financiamento adicional e se tornaria menos dependente de seu apoio. Aqui está um trecho da carta de apresentação que acompanhou a proposta:

"Com base em nossa recente avaliação sobre o progresso da Associação e nos futuros desafios em Moçambique (conforme resumido em nosso Relatório de Progresso enviado no último mês), gostaríamos de submeter à Fundação MacArthur uma proposta de três anos de apoio operacional e parcial ao projeto. Essa proposta delineia o plano de criação da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, que terá a finalidade de apoiar iniciativas das comunidades locais em nosso país.

Em termos financeiros, Moçambique é um dos países mais pobres do mundo. Como sociedade, temos passado pela violência em massa, por deslocamentos e pela destruição de nossa infra-estrutura social e econômica. Nesse momento, nosso povo é nosso recurso mais precioso e precisamos encontrar novas formas de mobilizar recursos e catalisar a reconstrução do país.

É claro que necessitaremos de ajuda internacional para resolver algumas das questões com as quais nos deparamos, como a desmilitarização do país, o retorno dos refugiados às suas comunidades e a reconstrução de nossas pontes e estradas. Ao mesmo tempo, no entanto, o povo moçambicano, as comunidades e as instituições locais devem arcar com a responsabilidade final de reconstruir nossa sociedade. Vemos a Fundação como uma etapa em direção à catalisação das iniciativas e lideranças locais e à geração de novas idéias sobre como fazê-lo."³⁰

A fundação solicitou então o apoio da MacArthur para o processo de criação. O foco da proposta era a defesa de uma organização que seria capaz de atender às necessidades dos moçambicanos e ajudar na reconstrução do país. Assim, a proposta se concentrava no desenvolvimento institucional da fundação. O índice da proposta mostra onde eles incorporaram os três elementos que consideravam fundamentais para o estabelecimento de uma instituição como essa: como a equipe e os sistemas

seriam desenvolvidos, como seria colocado em prática um programa efetivo de doações e como seriam levantados os recursos.

Proposta feita à Fundação John D. e Catherine T. MacArthur para obtenção de uma doação por um período de três anos para apoio operacional e parcial ao programa

30 de Julho de 1992

Índice:

A. Resumo

B. Status do trabalho e análise do progresso

1. Desenvolvimento institucional
2. Desenvolvimento do programa
3. Captação de recursos e alcance

C. Objetivos e razão do programa

1. Continuar a reunir uma equipe bem qualificada e aprimorar os procedimentos e administração do escritório
2. Expandir o alcance dos esforços para obter apoio para o fundo patrimonial, para as necessidades do programa e novas associações
3. Desenvolver estratégias efetivas de trabalho e implementar um programa de três anos

D. O programa

1. Objetivos e estratégias do programa
2. Áreas de atividade
3. Plano de programa para os projetos de desenvolvimento da comunidade local
 - Educação e saúde
 - Poços artesianos
 - Reflorestamento
 - Agricultura e processamento de alimentos
 - Abrigo para as crianças de rua

E. Orçamento

F. Anexos

Lista de anexos:

- Declaração de missão
- Estatuto da fundação (rascunho)
- Relatório dos consultores da USAID, "Estudo de viabilidade da criação de um fundo patrimonial para a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade de Moçambique"
- Nomes e títulos dos membros da associação
- Relatório do workshop realizado em abril, co-patrocinado pela FDC, "Fortalecendo a sociedade civil e a comunidade no sul da África"
- Orçamento de 1992³¹

A FDC apresentou duas soluções para o desafio do desenvolvimento institucional: a contratação de uma equipe especializada e o desenvolvimento de estratégias de doações que funcionassem dentro do contexto moçambicano. As estratégias são simplesmente listadas, sendo desenvolvidas em detalhes mais adiante na proposta.

Resumo:

...Ironicamente, descobrimos que nosso maior desafio é institucional. Embora tenhamos criado fortes vínculos com diferentes grupos da sociedade moçambicana e tenhamos membros bastante empenhados na Associação, nós não conseguiremos responder aos desafios de implementar o programa sem uma base administrativa sólida. Assim, nossa prioridade a curto prazo deve ser contratar pessoal especializado para formar a espinha dorsal de nossa iniciativa.

Segundo, nossa experiência inicial na implementação do projeto mostrou que precisamos também nos concentrar em desenvolver mais profundamente nossas estratégias de trabalho. Em nossa sociedade atual, é necessária a criação de uma fonte de financiamento que possa apoiar as iniciativas da comunidade de forma sustentável e fortalecedora e não de uma forma que provoque impacto temporário ou desencoraje as iniciativas. Precisamos ainda desenvolver métodos de doações que incluam, em vez de excluir, grupos que operam sem estatutos legais e formais ou sem sistemas de contabilidade sofisticados...

Avaliando o progresso e as próximas etapas

Durante os anos 90, não era fácil manter linhas de comunicação em Moçambique. As ligações telefônicas eram, na melhor das hipóteses, caras, e na maior parte do tempo impossíveis. Os serviços postais não eram confiáveis. Além desses problemas logísticos, havia a barreira do idioma, que fazia com que todas as comunicações por escrito tivessem de ser traduzidas, tanto para as quem enviava quanto para quem as recebia. Às vezes, as equipes da fundação e da MacArthur ficavam frustradas com a dificuldade de manter um fluxo de informações claras e consistentes entre as duas instituições.

No final de 1995, a fundação já fora criada, já construía um núcleo de pessoal e estava captando recursos de uma grande variedade de doadores para conseguir executar o plano de doar mais de US\$ 150.000 por ano para grupos locais. Embora a fundação tenha tido alguma dificuldade em contratar um Diretor Executivo (só conseguiu fazê-lo em 1996), Graça Machel assumira o leme da instituição como presidente voluntária. Foi com base nesse sucesso que a FDC voltou à MacArthur para pedir que ela mantivesse seu apoio. Com base no progresso alcançado, a MacArthur aprovou uma doação final de três anos (1995-1998) para o desenvolvimento da instituição.

Exemplo 2 *Uma parceria com a Danielle Agostino Foundation Fundación Vamos (México)*

A Fundación Vamos foi criada em 1995 para identificar e mobilizar os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para conduzir ações participativas de desenvolvimento sustentável e lutar por um padrão decente de vida para as pessoas através de projetos em colaboração com ONGs e organizações comunitárias. Sua assembléia de fundação reuniu mais de 50 mexicanos com experiência significativa em desenvolvimento sustentável e na promoção da democracia e dos direitos sociais e econômicos.

Os membros da assembléia contribuíram com seus próprios recursos (a maioria na forma de prestação de serviços ou doação de produtos), além de conseguirem captar recursos de um grupo de organizações com as quais trabalhavam, por exemplo, a American Friends Service Committee e a Marists Brothers. A Vamos buscou fortalecer o compromisso de seus membros com a mobilização de novos recursos, tanto de organizações nacionais quanto internacionais. Em 1998, ela já levantara fundos de mais oito organizações internacionais, incluindo a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento da Holanda (NOVIB) e a Danielle Agostino Foundation (DAF). O exemplo a seguir se concentra em como a Vamos estabeleceu um relacionamento com a DAF.

Implementando as bases de trabalho

Em seus estágios iniciais, a Vamos começou buscando as fundações dos Estados Unidos que compartilhavam dos mesmos valores e estavam interessadas em ajudá-la a apoiar os grupos com os quais trabalhava no México. Javier Vargas, um dos fundadores e atual Presidente e Presidente do Conselho da Vamos, percebeu que o trabalho com a instituição era uma boa oportunidade para as fundações norte-americanas que queriam exercer uma influência positiva no México, seu vizinho do sul, através de uma abordagem de fortalecimento da comunidade.

Em seu trabalho como organizador de bases populares, Vargas já ouvira falar da Danielle Agostino Foundation, uma fundação familiar baseada em Nova York que apóia o bem-estar de mulheres e crianças de populações indígenas, principalmente no México mas também na Guatemala e no Brasil. A DAF, fundada em 1991, não mantinha uma equipe ou escritórios no México. Ela escolhia os grupos que iria apoiar através de visitas anuais ao México e das recomendações e assistência de seus contatos.

Em setembro de 1995, uma delegação do Conselho da Vamos, que não possuía uma equipe naquele tempo, foi a Nova York a convite de patrocinadores (American Friends Service Committee, Unitarian Universalist Service Committee, Lutheran World Relief e Maryknoll Fathers and Brothers). Nessa viagem, a delegação se encontrou com Flavia Robinson, Diretora da Agostino Foundation. Como a Vamos ainda não tinha um histórico de doações, eles acharam difícil convencê-la de que valeria a pena trabalharem juntos e saíram da reunião desestimulados.

Durante sua visita a Nova York, os membros do Conselho da Vamos reuniram-se também com David Winder, Diretor de Programas do Synergos Institute. Naquele

mesmo ano, Winder conversou sobre a Vamos com Flavia Robinson, que o abordara a respeito de contatos que poderia fazer no México durante uma conferência em que ambos estiveram presentes. A partir desse trabalho de base e naquele desenvolvido pela Vamos durante o primeiro encontro, a DAF interessou-se pela idéia de estabelecer uma parceria com uma fundação local como a Vamos. Em dezembro de 1996, o Synergos Institute organizou um segundo encontro entre Flavia Robinson e Vargas em Nova York. Vargas foi bem preparado e apresentou uma proposta para discussão. Winder acredita que "um elemento importante para o sucesso do encontro foi o fato da Vamos ter apresentado uma proposta que não era específica ou restritiva demais. Isso deixou espaço para as organizações discutirem opções de colaboração que se adaptassem às pautas das duas".³² Essa discussão aberta foi a base para a criação de uma parceria.

Aprimorando a proposta

Como ambos os lados estavam interessados na criação de uma parceria, os membros do Conselho da Vamos Javier Vargas e Rogelio Gómez Hermosillo, que mais tarde se tornou diretor, prepararam uma proposta que tinha como base definir dentro dos planos de doações da Vamos as áreas que seriam de interesse particular da DAF. A proposta resultante foi estabelecer uma parceria para apoiar pequenos projetos sociais e de geração de renda para mulheres, povos indígenas e crianças pobres nas áreas marginalizadas do México.

A proposta tem cinco páginas, foi escrita originalmente em espanhol e depois traduzida para a DAF. Ela foi estruturada segundo os seguintes tópicos:

Antecedentes

Proposta

- Perfil do projeto
 - Critérios fundamentais
 - Outros critérios importantes
- Procedimentos de projetos da Vamos
 - Pedido de propostas [pedidos de propostas da Vamos provenientes de ONGs e grupos comunitários locais]
 - Procedimento de seleção
 - Acordos contratuais
 - Monitoramento
 - Finanças e contabilidade
 - Dedução de impostos
 - Custos institucionais

A proposta enfatizava como o trabalho com a Vamos acrescentaria experiência local, confiança e conexões às doações da DAF no México (observe a seção em negrito abaixo). A seção Antecedentes da proposta faz essa observação:

ANTECEDENTES

"As missões da VAMOS e da DAF têm muitos pontos em comum. A missão da DAF é apoiar povos indígenas, mulheres e crianças em condições de pobreza através de projetos específicos fundamentados em necessidades básicas. A missão institucional da Vamos é

reunir e mobilizar recursos para impulsionar o desenvolvimento sustentável e participativo e melhorar as condições de vida das populações mexicanas desfavorecidas, incluindo os povos indígenas, mulheres e crianças.

Nos últimos anos, a situação social e econômica do México vem piorando dramaticamente, com conseqüências desproporcionalmente maiores para as populações pobres. Certas regiões, como os estados localizados no centro e no sul do país (Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla e outros), merecem atenção especial.

Ao empreender a seleção de um parceiro de trabalho e a criação de um programa de desenvolvimento, é imperativo priorizar áreas de interesse, conhecer as organizações relevantes e se informar sobre os grupos e agentes sociais mais eficientes. Também é necessário inserir todas essas informações nos contextos sociais, econômicos e políticos corretos. **A VAMOS tem a experiência, as conexões e a confiança de parceiros locais e de redes regionais específicas e afins. Esses relacionamentos serão acionados para e com a DAF.**

Devido ao interesse e compromisso da DAF em apoiar as populações pobres do México, a VAMOS submete a proposta a seguir, que coincide com a missão de ambas as organizações e estabelece os seguintes objetivos:

- Ajudar direta e eficazmente as populações pobres, usando um rigoroso sistema de administração
- Garantir que os beneficiários dessa ajuda se tornem comprometidos e ativos participantes do seu próprio bem-estar
- Trabalhar dentro de uma estrutura administrativa transparente e flexível
- Adquirir conhecimentos importantes através de avaliação e análise desse trabalho"

O pedido foi feito em dois parágrafos. A Vamos solicitou US\$ 250.000 para apoiar suas atividades de doação em 1997. O objetivo da proposta era o estabelecimento de um sólido mecanismo de investimento social no México. Em vez de tentar driblar seu ponto fraco, que era a falta de um histórico, a Vamos percebeu que seria interessante para ambas as instituições se a Vamos desenvolvesse sua capacidade de criar vínculos entre investidores sociais como a DAF e organizações locais. Assim, ela fez desse ponto um objetivo explícito de sua proposta.

"Solicitamos a soma de US\$ 250.000 para 1997 com o objetivo de apoiar de 20 a 35 pequenos projetos. Solicitamos US\$ 100.000 para a fase inicial de experiência, que terá duração de seis meses e será encerrada com uma avaliação dos progressos obtidos durante o período. Se os resultados forem satisfatórios, os US\$ 150.000 restantes serão liberados para a segunda fase do programa.

O objetivo dessa proposta feita à DAF é estabelecer no México um mecanismo confiável de doações a médio prazo que garanta um investimento social eficaz através de um parceiro confiável e competente [ênfase adicionada]. Para a VAMOS, o objetivo dessa parceria é aprofundar suas iniciativas sociais com o suporte financeiro de um parceiro internacional comprometido. Os procedimentos e critérios a seguir serão discutidos com a DAF para que cheguemos a um consenso sobre o funcionamento da parceria."³³

A DAF aprovou a proposta da VAMOS, mas concedeu US\$ 150.000 e não os US\$ 250.000 que ela havia pedido. A DAF acreditava que era um risco apoiar uma fundação inexperiente, mas que esse risco poderia valer a pena se resultasse em uma parceria a longo prazo e em mais apoio local para as mulheres e os indígenas do México.

A Vamos, a essa altura, existia há apenas um ano, e durante esse tempo se concentrara em desenvolver uma estratégia e uma abordagem que orientasse suas iniciativas de doações e mobilização de recursos. Isso ajudou a fundação a esclarecer como o apoio funcionaria e a elevar o pedido de financiamento ao nível de parceria com objetivos comuns. Na seção intitulada Perfil do Projeto, ela apresentava seus critérios para aprovação de apoio a um grupo.

CRITÉRIOS FUNDAMENTAIS:

Todos os projetos aprovados devem promover o bem-estar dos povos indígenas, mulheres e/ou crianças do México

OUTROS CRITÉRIOS IMPORTANTES:

Os objetivos, as estratégias e as atividades dos projetos devem apoiar o desenvolvimento sustentável com respeito aos direitos humanos

- Deve ser garantido aos projetos suporte técnico e metodológico para que eles sejam viáveis e efetivos
- Os projetos devem ser desenvolvidos com a participação ativa dos beneficiários como um meio de fortalecer sua auto-suficiência
- Os projetos devem ser economicamente viáveis, ter uma boa relação custo/benefício e promover o progresso social de acordo com sua estratégia
- Os projetos devem ser conduzidos de modo a respeitar o meio ambiente, as tradições locais e os valores culturais e a fortalecer a identidade social ao mesmo tempo em que promovem a igualdade entre os sexos
- Os projetos devem utilizar recursos humanos e econômicos das organizações envolvidas e das comunidades locais. Deve haver uma disciplina financeira rígida e um uso otimizado dos recursos disponíveis
- Os projetos não devem funcionar em isolamento, eles devem se vincular a outras iniciativas regionais afins

Os critérios acima são apresentados como uma base. Outros critérios serão discutidos e acordados entre a DAF e a VAMOS para que elas cheguem ao conjunto de diretrizes para os projetos que melhor reflita as prioridades de ambas as instituições. Dentre essas diretrizes adicionais a serem discutidas estaria o nível máximo de apoio financeiro para cada projeto."³⁴

Avaliando o progresso e as próximas etapas

Como parte do processo da proposta, a DAF e a Vamos estabeleceram que manteriam contato através dos meios convencionais. A Vamos apresentou relatórios e comunicou-se com a DAF sobre o programa. Avançando um pouco além desse relacionamento "doador-beneficiário" e refletindo sobre a natureza de sua parceria, elas estabeleceram também que trabalhariam juntas obedecendo a duas condições fundamentais. A DAF iria analisar e dar um OK final sobre os projetos que seriam apoiados através de seu financiamento. As duas fundações perceberam que deveriam

tomar as decisões finais em conjunto. A Vamos e a DAF faziam visitas conjuntas aos locais uma vez por ano para analisar o progresso e as realizações dos grupos que receberam apoio. Mais uma vez, a Vamos e a DAF concluíram que isso ajudaria a fortalecer a parceria entre elas e a conexão da DAF com as bases populares.

Em 1997, a Vamos apresentou à DAF a primeira lista de 27 projetos que planejava apoiar. A DAF questionou seis dos 27 e pediu à Vamos para não apoiar três projetos que ela julgou não estarem suficientemente relacionados com sua missão de apoiar grupos de mulheres e indígenas.

Desenvolvendo a próxima fase

Depois do primeiro ano de apoio, tanto a DAF quanto a Vamos estavam interessadas em dar continuidade à parceria. Em uma reunião em seu escritório na Cidade do México no final de 1997, a Vamos apresentou à DAF um relatório de atividades e suas propostas para 1998. A visita foi um intercâmbio muito intenso de pontos de vista e debates com a equipe da Vamos, especialmente com o Coordenador de Projetos. A DAF viu sucessos e algumas falhas no programa, mas, de modo geral, ficou satisfeita com os resultados. Ela aprovou a segunda proposta de US\$ 200.000 para 1998, com algumas alterações:

- Concentrar-se em mulheres e crianças indígenas
- Priorizar projetos de geração de renda
- Fazer uma visita antes da aprovação (no período de 1997, a visita acontecia após a aprovação)

As alterações aumentaram os gastos da Vamos porque aumentaram o tempo e o número de viagens necessários para cada projeto. Subseqüentemente, a Vamos percebeu que o processo de doações ficara mais lento e quis abordar a questão, "Estamos mais uma vez descobrindo como melhorar o processo em pleno processo. Ter três prazos finais e diferentes 'visitantes', alguns deles de grupos locais (não da Vamos) parece ser a solução. Devemos também discutir com a DAF como cobrir os custos reais do mecanismo de concessão de financiamentos, mas não queremos sobrecarregar o 'fundo para gastos indiretos'. De qualquer maneira, a conveniência (financeira e em termos de eficácia) para os grupos que trabalham com a Vamos deve ser preservada. Qualquer esquema financeiro terá esse objetivo como ponto de partida."³⁵

Referências

²⁹ Micou, *op cit.*

³⁰ Carta de Graça Machel, Diretora Executiva, Associação para o Desenvolvimento da Comunidade para o presidente da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. 22 de julho de 1992, Maputo.

³¹ Proposta da FDC para a Fundação MacArthur. 1992.

³² Discussão com David Winder, Diretor do Global Philanthropy Program, The Synergos Institute. Fevereiro de 1999.

³³ Proposta da Vamos para a DA., 1997.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Correspondência com a Fundación Vamos. Dezembro de 1997.