

# COMPREENDENDO O ECOSSISTEMA DA REDISTRIBUIÇÃO DE DOAÇÕES NO SUL GLOBAL

MEIO AMBIENTE, GÊNERO,  
JUSTIÇA SOCIAL E DIREITOS  
HUMANOS NA ÁSIA, NA  
AMÉRICA LATINA E NO CARIBE

Andrea Rodericks  
Catalina Cock  
Gioel Gioacchino  
Gouthami  
Mariana Lomé  
Monica Tapia  
Lina García  
Lina Villa  
Sumitra Pasupathy

[WWW.PHILANTHROPYDIALOGUES.ORG](http://WWW.PHILANTHROPYDIALOGUES.ORG)

JUNHO 2024

COM O  
APOIO DE:



Com este relatório, nos propomos contribuir para a conversa que ocorre neste momento sobre o sistema filantrópico global e, em particular, sobre as organizações normalmente chamadas de “parceiros intermediários” ou *regranters* do Sul Global (ver caixa de texto “**Esclarecimento sobre o uso dos termos para a versão em português**”), como atores potenciais que podem contribuir para a criação de ecossistemas de financiamento filantrópico mais respeitosos, solidários e sensíveis.

**Este documento se nutre das perspectivas valiosas de mais de 90 profissionais da filantropia e líderes sociais de diferentes locais da Ásia, da América Latina e do Caribe, que colaboraram conosco em entrevistas, conversas e duas comunidades de aprendizagem.** Agradecemos estes intercâmbios e nos comprometemos a transmitir fielmente as diferentes vozes e vontades que ouvimos ao longo deste processo.

O presente estudo, que foi realizado em colaboração com a Oak Foundation, é um convite para aprofundar essa conversa. Compartilhamos o que aprendemos até agora para convidar todas as organizações e pessoas interessadas nesta exploração complexa. **Se estiver interessado em participar em uma comunidade de prática a fim de desenvolver capacidades e trocar conhecimentos sobre o papel destas organizações intermediárias do Sul Global, entre em contato conosco através do site [www.philanthropydialogues.org](http://www.philanthropydialogues.org).**

Estamos entusiasmadas com a oportunidade de travar conversas mais extensas, tecer conexões e ações e construir um ecossistema filantrópico mais forte e justo! Este relatório é composto de quatro partes:

### **Parte 1.**

Resumo Executivo. Principais descobertas, recomendações, horizontes de mudança. Metodologia e Glossário.

### **Parte 2.**

Tendências regionais. A metodologia das 9 Qualidades para diagnóstico das organizações aliadas intermediárias. Ferramenta de Autoavaliação.

### **Parte 3.**

Vozes da prática. Síntese da experiência em duas Comunidades de Aprendizagem.

### **Parte 4.**

Casos comprovados de parceiros intermediários. Descobertas do piloto da aplicação da Ferramenta de Autoavaliação.

## **Anexos**

## ÍNDICE

# PARTE 1

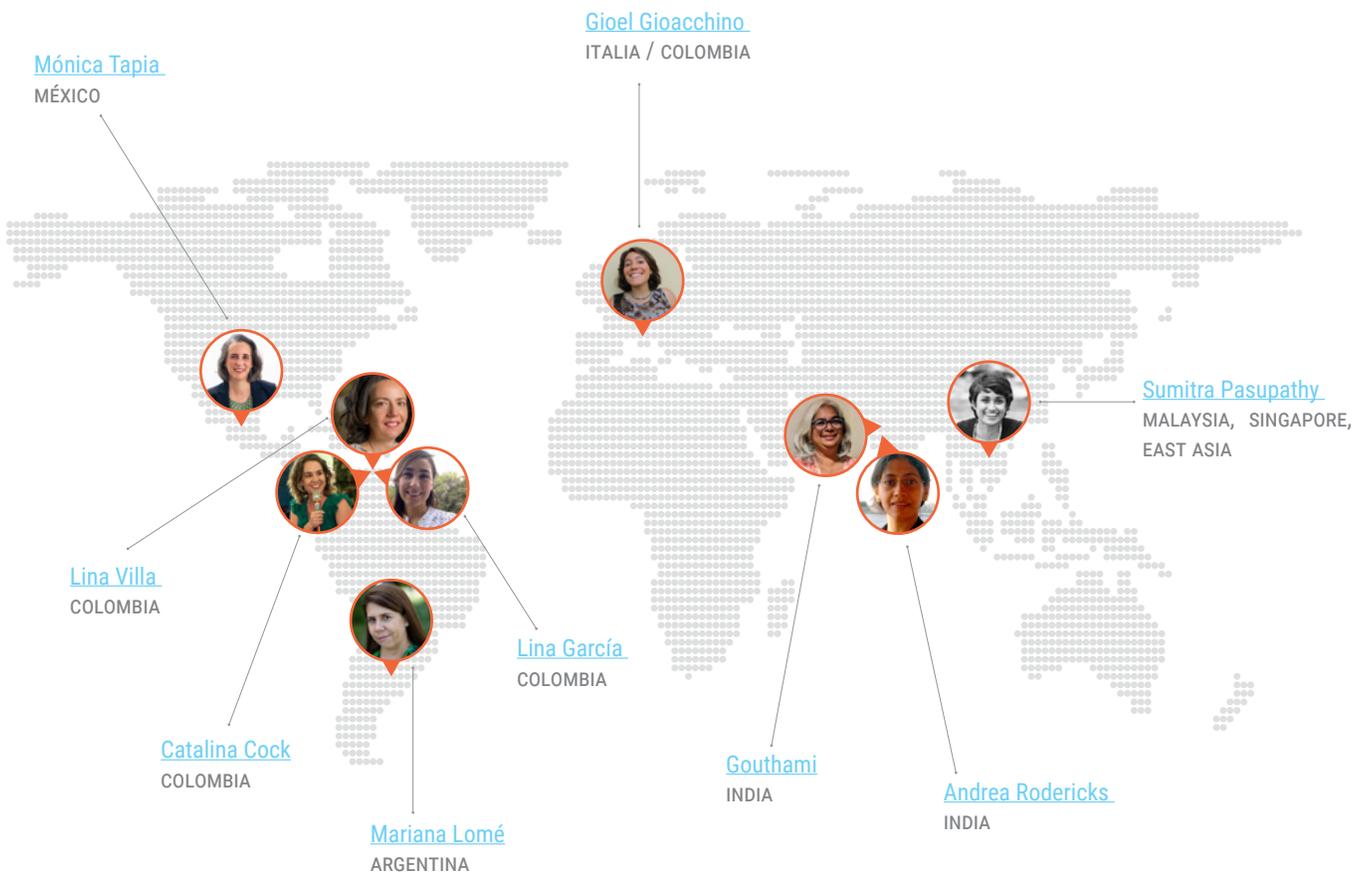


<b>Resumo Executivo</b> .....	5
<b>1.1. Introdução</b> .....	6
<b>1.2. Principais descobertas:</b>	
Uma visão rápida do sistema filantrópico.....	8
<b>1.3. Práticas promissoras emergentes no Sul Global</b> .....	10
<b>Principais recomendações e caminhos para a liderança e o impacto contínuos</b> .....	14
Conclusões.....	24
<b>Visão geral da metodologia</b> .....	24
Glossário.....	26

## QUEM SOMOS



Somos uma equipe de mulheres da América Latina e da Ásia comprometidas a apoiar uma sociedade civil ativa e saudável; cada uma de nós contribui com 10 a 25 anos de experiência na fundação, liderança e apoio a redes e organizações de base da sociedade civil. Nos últimos anos, estivemos envolvidas em pesquisas participativas e assessoramento a instituições filantrópicas tanto no Norte quanto no Sul Global.



## MAIS SOBRE AS AUTORAS

AGRADECEMOS A REVISÃO DA TRADUÇÃO PARA O PORTUGUÊS A LEONARDO LETELIER

# 1



## RESUMO EXECUTIVO

# 1.1

## INTRODUÇÃO

---

**Este estudo, encomendado pela Oak Foundation, “mede a temperatura” e discute a transformação da filantropia na América Latina, no Caribe e na Ásia.** Além do mais, marca um momento de profunda introspecção e consulta no setor filantrópico. Nele foi identificada uma lista de **organizações parceiras intermediárias, fundos intermediários, entidades cogestoras de fundos e regranters potenciais do Sul Global, preparadas para desenvolver capacidades e distribuir recursos a organizações de base e organizações da sociedade civil (OSC)** com maior agilidade, consciência cultural e respeito pelo conhecimento e as necessidades locais.

Este trabalho, **baseado em mais de 90 entrevistas com atores relevantes do setor e na sistematização de duas Comunidades de Aprendizagem, pretende compreender os ecossistemas filantrópicos emergentes.** Além disso, fornece informações sobre as dinâmicas, culturas e atitudes atuais, com um foco particular no papel destes “parceiros intermediários”. Com base nas tendências emergentes nos sistemas de financiamento, tanto a nível global quanto nacional o presente estudo **tenta delinear as funções que estas organizações intermediárias podem desempenhar, no intuito de apoiar organizações da Sociedade Civil (ONGs, fundações, redes, etc.), comunidades de base e organizações de base comunitária.**

A fim de fornecer mais inspiração para o desenvolvimento deste campo, o estudo descreve **práticas promissoras utilizadas por estas organizações.** Também é apresentado um quadro de nove qualidades<sup>1</sup> que essas entidades podem desenvolver para serem eficazes e estabelecerem relações mais transparentes, próximas e equitativas com financiadores ou doadores internacionais e organizações destinatárias e implementadoras.

<sup>1</sup> Consulte a Parte 2 do relatório em inglês para uma descrição completa destas nove qualidades.

O Quadro das  
**9 QUALIDADES**



**No centro destas Nove Qualidades, destacamos “Ligação com o terceiro setor”, “Governança, tomada de decisões e prestação de contas” e “Liderança”.** O estudo conclui com algumas recomendações concretas para a Oak Foundation e outras organizações doadoras, que apresentamos por meio de etapas e passos práticos.

### Esclarecimento sobre o uso dos termos para a versão em português

Ao longo do nosso estudo, na versão em inglês e até esta caixa de texto, utilizamos os termos “organizações intermediárias” ou “*regranters*” para nos referir às organizações que transferem fundos para organizações da sociedade civil através de um **processo de redistribuição de financiamentos (*regranting*)**. Colocamos os termos “**organizações intermediárias**” e “***regranters***” entre aspas, uma vez que são conceitos **carregados com uma dinâmica de poder**.

Na **Ásia**, os termos são relativamente **novos**, e a **redistribuição de fundos está emergindo silenciosa e discretamente** por motivos de segurança, especialmente em países com ambientes regulamentares restritivos; em outras palavras, os termos têm implicações políticas.

Na **América Latina e no Caribe**, se costuma utilizar ambos os termos de forma intercambiável; no entanto, a crítica é que **reduzem as organizações do Sul Global para meras estruturas operacionais, deixando à sombra sua capacidade de agregar valor e cumprir outras funções, como apontamos no presente estudo**. Como iremos ver, muitas delas são **muito mais do que apenas administradoras de subvenções/doações**: gerem diversos processos e relações complexas, propõem novas perspectivas sobre problemas, estratégias e propostas, **inovam e constroem agendas**. É por isso que preferiremos – e assim o ampliamos em nosso Glossário – a utilização de duas formas que tentam reverter essas conotações negativas: **fundos intermediários e parceiros intermediários**.

## 1.2 PRINCIPAIS DESCOBERTAS

Uma visão rápida do sistema filantrópico

Abordar os desafios enfrentados pela sociedade civil em toda a **América Latina, no Caribe e na Ásia não é algo que possa ser feito apenas canalizando fundos diretamente para e entre as organizações** da região. As estratégias baseadas na localização ou no território não implicam automaticamente proximidade com a sociedade civil. Os sistemas filantrópicos estão perante a oportunidade não só de mudar as práticas de financiamento, mas também de **revolucionar as narrativas subjacentes** que as justificam, enquanto prestam cada vez mais atenção à **redistribuição do poder na tomada de decisões**.

A filantropia deveria apoiar a sociedade civil na abordagem **dos desafios de um mundo em evolução marcado pela mudança do clima e a deterioração ambiental, a polarização social, as tensões geopolíticas, o envelhecimento da população e a instabilidade econômica**. Neste panorama dinâmico, e **à medida que o espaço cívico se reduz, é urgente que as práticas de financiamento** e os fluxos de fundos flexíveis **inovem e melhorem, e que o façam mais rapidamente**.

Nas três regiões, observamos **uma redução do espaço cívico**. Em vários países, os governos nacionais introduziram mecanismos regulamentares adicionais para monitorar os grupos da sociedade civil. As disposições antilavagem de dinheiro levaram à imposição de restrições regulamentares ao fluxo transfronteiriço de fundos filantrópicos. Mesmo com o crescimento das fundações empresariais como fontes importantes de financiamento, a sua abordagem se inclina frequentemente para uma **perspectiva “tecnogerencial” de resolução de problemas, privilegiando a prestação direta de serviços sociais e afastando-se das mudanças sistêmicas e dos temas “polêmicos”, tais como gênero, direitos humanos e justiça ambiental** (Consultar a Parte 2 deste relatório.)

Ao mesmo tempo, vemos a necessidade das iniciativas filantrópicas levarem em conta a interseccionalidade, ou seja, a interligação necessária de diferentes temas. Nessa interseção encontramos a **oportunidade de promover um maior envolvimento da comunidade e de organizações de base nos processos de financiamento, servindo como catalisador para a inovação e o impacto**. Doações mais adequadas e realistas podem fortalecer muitas organizações pequenas que acompanham as comunidades de forma mais sistêmica, com respeito, sensibilidade e cuidado. Nessa agenda interligada, descobrimos igualmente **que a interseccionalidade entre a justiça climática e social tem maior apoio e organizações locais que a canalizam**, embora haja um caminho mais longo a percorrer para financiadores e organizações do Sul Global em relação a **uma maior interseccionalidade com as agendas de gênero**.

Então, qual **o papel dos fundos intermediários nacionais e regionais** perante estes desafios? Eles têm sido reconhecidos por:

- Oferecer mais flexibilidade, experiência local e uma alocação de fundos mais eficaz.

- Criar pontes para gerir as complexidades à luz dos diversos contextos nacionais e regionais.
- Convidar a uma terminologia, uma linguagem e narrativas mais amplas sobre o papel das organizações “intermediárias” e “regranters”, muito além do financiamento para as agendas de desenvolvimento.<sup>2</sup>
- Desempenhar um papel mais amplo como “articuladores”, “ativistas”, “especialistas financeiros/técnicos” e muito mais.

Há inovações interessantes nas regiões estudadas, com a América Latina como líder da tendência de articular-se em redes robustas e fortalecer os laços horizontais entre organizações comunitárias. A seguir, apresentamos algumas práticas promissoras que mostram o caminho a seguir, ao mesmo tempo que contribuem com otimismo e inspiração para este campo emergente.

## 1.3 PRÁTICAS PROMISSORAS DECORRENTES DOS FUNDOS INTERMEDIÁRIOS DO SUL GLOBAL

<sup>2</sup> Consultar a Parte 2 em inglês deste relatório para uma lista completa de funções.

<sup>3</sup> Como parte do relatório encomendado pela Oak Foundation, chegamos a uma seleção de casos comprovados e atores chave, identificando que existem várias organizações e redes que ambicionam ter um impacto mais amplo. Com seus parceiros doadores internacionais, estão mudando as práticas e experimentando novas formas de redistribuir fundos. Esta lista não é exaustiva, mas indicativa do âmbito inicial do estudo e pode ser consultada na Parte 4 em inglês deste relatório.

**O estudo identificou um ecossistema saudável de mais de cem organizações em ambas as regiões, que podem desempenhar um papel importante neste contexto emergente.<sup>3</sup>** O nosso trabalho se focou em 55 organizações que estão mudando as práticas os padrões. As instituições que criaram laços estreitos com as suas comunidades locais implementam uma combinação das seguintes práticas promissoras:

- 1 Recrutar, contratar e formar proativamente líderes locais diversos e orientados para a justiça social, tanto como membros dos seus Conselhos quanto das suas equipes remuneradas responsáveis pela tomada de decisões.** Envolvem pessoas que entendem o contexto e suas complexidades, assessoram sobre estratégia, criam vínculos estreitos com a sociedade civil, incrementam sua legitimidade e, portanto, integram uma perspectiva mais sistêmica. O impacto de **pessoas ligadas às organizações de base e aos movimentos** é maior especialmente quando **há diversidade**

**nos órgãos sociais**, bem como entre o pessoal que conduz as definições estratégicas.

Um exemplo de uma organização que contrata colaboradores chave que têm uma conexão profunda com as bases é [Fondo Semillas](#), um fundo feminista mexicano reconhecido pelo seu poder transformador e apoio a mulheres organizadas; ali, as pessoas que estabelecem e orientam as estratégias, além de difundir chamamentos públicos, são ativistas feministas, acadêmicas e líderes de base. [Global Greengrants](#) é outro exemplo de uma organização que reúne assessores e alianças locais para apoiar as organizações beneficiárias. Isto lhe permite chegar a comunidades de base, trabalhando desde a escala global e, por outro lado, se envolvem profundamente em fazer recomendações e orientar essas organizações durante os processos de solicitação de financiamento.<sup>4</sup>

**2 Compreender as barreiras legais e fiscais, trabalhando dentro delas.** À medida que o espaço cívico se reduz e **os governos se tornam mais restritivos para a sociedade civil**, é importante que as organizações “intermediárias” **saibam trabalhar e transferir recursos para os grupos de base e os que não são legalmente** constituídos, que, no entanto, contribuem fundamentalmente para o ecossistema de transformações sociais

O exemplo de um fundo que está aprendendo a navegar nos quadros legais é [Hispanics in Philanthropy \(HIP\)](#), uma rede de filantropos, doadores, organizações sem fins lucrativos, investidores de impacto e líderes de movimentos latinos que trabalham nos Estados Unidos, na América Latina e no Caribe. Com seu conhecimento profundo em diferentes quadros legais, HIP desenvolveu **um sistema de devida diligência, baseado na geração de confiança e no fato de ser relevante para o contexto local, canalizando fundos e doações em espécie entre países** e chegando mesmo até Cuba, Venezuela e Nicarágua.<sup>5</sup>

**3 Gerir a complexidade financeira de arrecadar e redistribuir recursos e cobrir as suas despesas gerais (overheads).** Muitos fundos intermediários progressistas emergentes estão aprendendo a **dividir grandes financiamentos para distribuí-los em pequenas quantidades e em momentos adequados às necessidades locais. Isto requer parcerias eficazes e alinhar as doações com as diferentes necessidades e ritmos das comunidades.** [AMAN \(Alliansi Masyarakat AdatNusantara\)](#) colabora na Indonésia com o fundo nacional Nusantara (a Ford Foundation Indonésia é um parceiro próximo) e a Skoll Foundation. [AMAN](#) recebe financiamento destes doadores internacionais, mas desenvolveu novas formas de distribuí-lo

<sup>4</sup> Tanto Fondo Semillas quanto Global Greengrants são beneficiárias atuais da Oak Foundation.

<sup>5</sup> Hispanics in Philanthropy (HIP) é uma beneficiária atual da Oak Foundation.

em quantidades menores, respondendo à cultura e prática das comunidades indígenas e na região estendida de Nusantara.

**4 Desenvolver e experimentar procedimentos inovadores para fazer doações.** As organizações parceiras intermediárias eficazes melhoraram a concessão de subvenções por meio de **chamamentos públicos, distribuição participativa, devida diligência baseada no contexto, mecanismos de confiança e processos deliberativos** para selecionar as iniciativas beneficiárias e alocar os recursos. Em [Fondo Semillas](#), por exemplo, as decisões de atribuição de doações são tomadas através de discussões participativas entre a seleção final das possíveis destinatárias. Desde seu início em 2017, a [Resolve Foundation](#) tem explorado amplamente formas participativas de atribuir subsídios/doações e continua a aprofundar e desenvolver seus processos, fornecendo pequenas subvenções/doações a organizações nacionais em Hong Kong.

**5 Convocar e conectar parceiros entre eles.** As organizações de base que recebem financiamento valorizam as organizações doadoras quando estas investem tempo e recursos em **cultivar relações mais profundas e de apoio mútuo**. Isto inclui investir em **reforçar as capacidades das organizações, em sua resiliência e em redes para a resolução coletiva de problemas; com facilitadores e fortalecedores locais; com uma compreensão comum das regulamentações que devem cumprir; fortalecendo as habilidades de gestão de projetos**. A [National Foundation for India](#) (Fundação Nacional para a Índia) e a [National Campaign on Dalit Human Rights](#) (Campanha Nacional para os Direitos Humanos dos Dálites) trabalham com pequenas organizações em algumas das partes mais remotas da Índia; desenvolvem capacidades e fornecem apoio complementar, como mentoria organizacional, por exemplo.

O [Samdhana Institute](#) é apoiado por uma rede de parceiros nas Filipinas e na região, que oferecem apoio legal e fiscal, integrando cidadãos nativos que trabalham ativamente na justiça climática como membros do seu conselho de administração. Como fundo intermediário para defensores ambientais da linha da frente, tem retransferido poder nos processos de tomada de decisões em toda a sua organização [Global Greengrants](#) incubou o Samdhana Institute e, com isso, desempenhou um papel importante nesse processo, acompanhando-o no seu fortalecimento de capacidades e no desenvolvimento de conexões regionais mais amplas. Outro exemplo de instituições que fornecem apoio para estabelecer redes de contatos (*networking*) e criar parcerias é a [Alianza Socioambiental Fondos del Sur](#) (Aliança Socioambiental Fundos do Sul), que convocou recentemente um

grupo de fundos nacionais especializados em justiça social e ambiental na América Latina, em Moçambique e no Sudeste Asiático.

**6 Expandir e diversificar sua rede de doadores internacionais, garantindo a resiliência, a sustentabilidade e a missão da organização.**

Estes parceiros intermediários progressistas monitoram, **investem na avaliação do impacto e valorizam a pesquisa-ação e os processos de aprendizagem** para criar legitimidade, mostrar transparência e atrair mais doadores. Produzem relatórios anuais e transparentam seus fundos e resultados. Por exemplo, [Yayasan Kurawal](#), uma organização de “*regranting*” (redistribuição de fundos) que investe em liderança, desenvolvimento de capacidades e empoderamento econômico na Indonésia, **convoca ativamente financiadores internacionais e outros *regranters***, incluindo a Tara Climate Foundation, a fim de sensibilizar para a redução do espaço cívico na justiça climática. A organização tem como objetivo expandir seu trabalho e foco no Sudeste Asiático. O [Asian-Pacific Research and Resource Centre for Women \(ARROW\)](#) (Centro de Pesquisa e Recursos para Mulheres da região da Ásia-Pacífico), com a sua extensa rede no Sul Global, convida instituições doadoras a desenvolver programas na interseção da saúde sexual e reprodutiva e o clima em 15 países, após um estudo global pioneiro sobre os efeitos da mudança do clima em mulheres e meninas.

**7 Incubar outros fundos intermediários em outras regiões e áreas temáticas.**

Através de parcerias eficazes, os fundos intermediários complementam o impacto de cada um deles. O [Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza \(FMCN\)](#), (Fundo Mexicano para a Conservação da Natureza), uma organização “intermediária” com 30 anos de trabalho na conservação da biodiversidade, tem assessorado a criação de fundos regionais subnacionais no México e o nascimento e profissionalização de fundos de conservação em toda a América Latina através de [RedLAC](#), uma rede de 28 fundos ambientais nacionais em 18 países da região.

Em 2020, três líderes do trabalho de gênero se aproximaram de [Women Win](#), um fundo global para mulheres dedicado à promoção dos direitos das meninas e das mulheres,<sup>6</sup> com o desejo de criar um fundo intermediário focado na interseção tecnologia-gênero no Sul Global [Women Win](#) participou ativamente com financiadores internacionais para incubar uma nova plataforma na interseção do feminismo e da tecnologia, conhecida como [Numun Fund](#), que incentiva e apoia grupos e ativistas que promovem a tecnologia feminista como infraestrutura crítica para a construção do movimento. Outro exemplo é o da [Keystone Foundation](#) que trabalha em questões relacionadas com a mudança do clima e o ambiente através de

<sup>6</sup> Women Win é uma beneficiária atual da Oak Foundation.

redes na Índia e em todo o mundo. Por outro lado [Pradan](#) se concentra no desenvolvimento das capacidades das organizações de base comunitária e das organizações da sociedade civil na Índia. Ao transferir conhecimento e experiência, as instituições doadoras internacionais podem difundir suas experiências e incubar grupos emergentes. [Women Win](#), [FRIDA \(Young Feminist Fund\)](#), [Prospera Red Internacional de Fondos de Mujeres](#) e [Global Greengrants](#), por exemplo, estão regenerando seu papel ao incubar e nutrir novas plataformas dentro de sua rede.

## RECOMENDAÇÕES E ROTAS CHAVE PARA OS DOADORES INTERNACIONAIS QUE PROCURAM MANTER A LIDERANÇA E O IMPACTO CONTÍNUOS

Ao longo do estudo, o papel de liderança da Oak Foundation na formação do campo tem sido amplamente reconhecido. Esta legitimidade representa uma oportunidade para acrescentar valor substancial ao desenvolvimento deste campo emergente, a partir das seguintes linhas de ação:

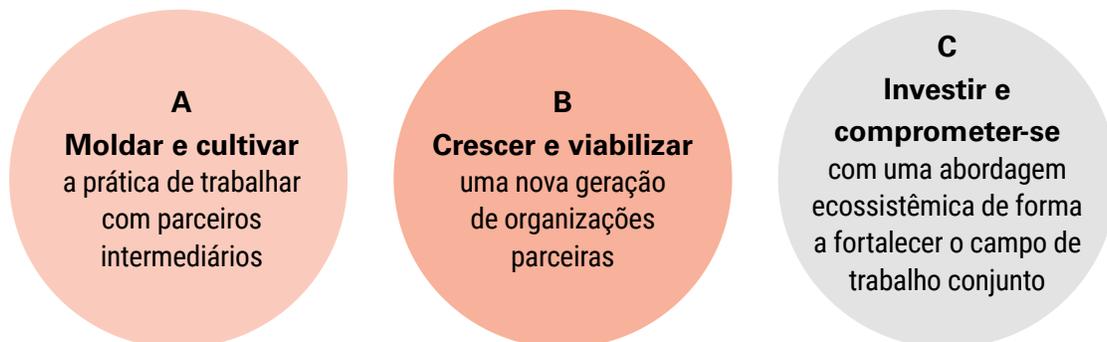
**A Cultivar e moldar a prática dos financiadores juntamente com seus parceiros intermediários:** desenvolver, expandir e aprender **com comunidades e organizações locais** que estejam experimentando sob abordagens centradas na comunidade. Isto pode incluir inovações em torno de: desenho conjunto, linguagem e terminologia, programas, seleção de grupos beneficiários, concessão participativa de doações e incubação de fundos subnacionais, fundos nacionais e redes regionais. Promover a liderança colaborativa e outras abordagens estratégicas que gerem confiança; a intenção é evoluir da prestação de serviços administrativos para verdadeiras alianças cogeridas.

**B Colaborar para o surgimento de uma nova geração de parceiros intermediários, com ênfase nas organizações** que, além da sua forma jurídica, demonstram que são dirigidas por membros do grupo que representam e/ou definem prioridades impulsionadas pelas experiências vividas pelos seus membros e com base em uma compreensão robusta das suas necessidades (aqui chamaremos **organizações representativas** como tradução de *constituency-led organizations*, em inglês). Investir no desenvolvimento de relações, capacidades, infraestrutura e redes para

abrir o caminho, de maneira que as organizações intimamente ligadas às comunidades atuem como doadoras. Deve ser enfatizado o apoio às redes de redistribuição de fundos, às comunidades de prática e às organizações lideradas pelos grupos que representam que aspiram a ser *regranters*. **Com vista a permitir uma nova geração de “intermediários”,** é valioso promover **oportunidades de desenvolvimento de liderança colaborativa “à medida”, para membros dos conselhos de administração, equipes remuneradas e fortalecedores de capacidades.** Aqui, o foco está no desenvolvimento de capacidades chave, tais como a liderança relacional, o pensamento sistêmico, a compreensão de redes, juntamente com habilidades técnicas (*hard skills*) como a arrecadação de recursos, a gestão financeira de fundos e a governança de instituições.

**C Investir e se comprometer com uma abordagem ecossistêmica de forma a fortalecer o campo de trabalho conjunto.** Mais do que apostar em relações individuais com organizações parceiras intermediárias e trabalhar em silos temáticos, **investir em mais colaboração com todo o ecossistema da justiça ambiental e climática para que os financiadores possam discernir melhor as mudanças que emergem** no campo da filantropia. Estabelecer parcerias com organizações intermediárias não tradicionais permitirá enriquecer as perspectivas mutuamente; prestar atenção às lógicas de poder naturalizadas dentro do espaço filantrópico permitirá que haja mais consciência da dinâmica de poder que a filantropia poderia estar refletindo e alimentando. Investir também em desenvolver programas piloto, experimentar, aprender conjuntamente e descobrir novos modelos de liderança.

## RECOMENDAÇÕES



**Mudar a linguagem e a terminologia** dependendo do contexto; certificar-se de que faça sentido com as organizações parceiras e as comunidades.

Nas Comunidades de Aprendizagem deste estudo (Parte 3), as iniciativas participantes consideraram o termo **“intermediário” como problemático e transacional, não adequado ao propósito e a toda a gama de funções de valor agregado que as organizações fornecem.**

Além disso, será importante explorar uma linguagem adequada com respeito à justiça climática e ambiental, que pode gerar suscetibilidades em ambientes políticos e empresariais.

### **Recomendações para outras práticas e hábitos**

**Prestar mais atenção à gama de papéis que as organizações parceiras intermediárias desempenham**, além da redistribuição de fundos. Compreender detalhadamente o valor que acrescentam e como satisfazem necessidades específicas do contexto. Alguns exemplos (não exaustivos) contemplam o apoio a organizações menores, incluindo aquelas que não são legalmente constituídas, para preencher solicitações, gerir doações e representação fiscal, diversificar doadores, entre outros.

**Ao envolver fundos intermediários, priorizar suas qualidades relacionais e de redistribuição do poder para alcançar organizações de base e seus processos.** Ouvimos várias demandas de organizações representativas para ir além dos requeridos “baseados em dados” e “programação baseada em evidências” para compreender verdadeiramente os elementos sociais e

relacionais envolvidos no trabalho desde a perspectiva das organizações comunitárias.

Ajudar a construir **redes e mecanismos para a proteção de defensores do meio ambiente, de gênero e de direitos humanos da primeira linha de ação.** Muitos entrevistados antevêm o aumento de medidas severas sobre organizações e ativistas da área da mudança do clima.

Levar em conta que, devido às complexidades que enfrentam, **os fundos intermediários, especialmente na sua função como regranters, trabalham a nível nacional.** Hoje, a **escala regional** é viável através do apoio a **redes de fundos e regranters nacionais.**

Explorar formas de **cultivar conexões e colaboração entre parceiros intermediários e atores de base comunitária além das fronteiras nacionais.** Isto também implica documentar práticas para superar as barreiras para conceder financiamento transfronteiriço, particularmente para países onde o espaço cívico e filantrópico tem sido reduzido.

### **Experimentar e aprender conjuntamente com os doadores e fundos intermediários pioneiros sobre as inovações da concessão de financiamentos**

Algumas inovações emergentes que surgiram neste estudo incluem:

- Criação de comitês consultivos, comitês de investimento e abordagens baseadas na confiança na concessão de fundos que envolvem grupos sub-representados.
- Processos participativos em solicitações, alocação de financiamentos e gestão com tomada de decisões compartilhada.
- Fornecimento de doações flexíveis a longo prazo, incluindo financiamento estrutural para o desenvolvimento organizacional das organizações lideradas pelos grupos que representam.

- Apoio e recursos (incluindo contribuições financeiras) durante a preparação de solicitações de financiamento.
- Comunidades de prática sobre a concessão de subvenções.
- Processos de desenvolvimento de lideranças.
- Pilotos para o crescimento de fundos sub-regionais.

Essas inovações já estão sendo testadas por organizações como Fondo Semillas, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, MAR, Casa, FASOL, HIP, Civic House, RACI e outras na América Latina; bem como Global Greengrants, Women Win, Numun Fund, Nusantara Fund e Samdhana Institute na Ásia. Há muito para aprender com a experiência delas a fim de moldar as práticas futuras.

### **O seguinte roteiro é destinado a ajudar os doadores internacionais a priorizar seus esforços, operacionalizar recomendações e construir uma plataforma que impulsione a transformação da filantropia no longo prazo.**

Embora estes horizontes estejam de alguma maneira ligados ao curto, médio e longo prazo, não são necessariamente lineares. Os doadores internacionais, como a Oak Foundation, que já tem parceiros beneficiários nesta trajetória de mudança, poderiam se focar no começo no primeiro horizonte, enquanto desenham estratégias organizacionais para cultivar os horizontes 2 e 3.

## Horizonte 1 - Curto Prazo

### Criar impulso e experimentar

- **Convidar organizações da lista de casos comprovados** (Parte 4) que respondem às necessidades dos financiadores internacionais (em termos de escopo e escala), a se juntar a um programa piloto de incubação para organizações “parceiras intermediárias” e *regranters*.
- Como parte deste programa piloto, **financiar o desenvolvimento de planos estratégicos e de sustentabilidade** nos quais os parceiros potenciais podem desenhar/fortalecer suas próprias definições e caminhos (tais como teorias de mudança, políticas, perfis de beneficiárias, procedimentos e políticas para conceder fundos e processos participativos). Incluir espaços de desenho conjunto para alinhar agendas filantrópicas globais.
- **Apoiar a implementação destes planos estratégicos.** Isto pode ser conseguido através de um pequeno financiamento para o aprendizado e adaptação organizacional. Isto pode ser operado sob um chamamento aberto e participativo, onde os fundos intermediários também sejam convidados a **propor conjuntamente as percentagens de despesas operacionais e contribuição para a própria estrutura (overhead)**, bem como os mecanismos para sua justificativa e prestação de contas.
- Como parte do piloto de incubação, criar **uma Comunidade de Prática** para aprender em conjunto sobre o setor dos fundos intermediários e seus processos, usando um grupo de perguntas de aprendizagem comuns. Organizar conversas e reuniões facilitadas, assim como articular planos, especialmente com redes regionais atuais e promissoras. Utilizar esta Comunidade de Prática a fim de promover ativamente conexões e apresentações entre redes semelhantes dentro de e entre regiões e áreas temáticas. Contratar profissionais da região, com experiência na facilitação e fortalecimento dessas redes e compreensão do contexto.

### Outras formas de gerar impulso e experimentar:

- Definir **despesas gerais de operação (overhead) desejadas e acordadas em comum** a curto e médio prazo.
- Solicitar **planos de desenvolvimento e fortalecimento de capacidades**, além de avaliações de risco, incluindo orçamentos.
- Convocar ou promover **conversas facilitadas, bem como reuniões e planos de articulação**, especialmente com redes regionais atuais e com potencial.
- **Promover ativamente conexões e apresentações** entre redes semelhantes em outras

regiões ou na mesma região com temas diferentes. Conectar desenvolvedores de capacidades ou consultores com experiência na facilitação e no fortalecimento dessas redes.

- **Compreender e fazer perguntas verdadeiras sobre contextos operacionais e a redução do espaço cívico.**
- Convidar as organizações para conversas **facilitadas de redes regionais e temáticas.**
- Explorar a possibilidade de **convidar outras organizações que tenham servido como representantes fiscais ou *regranters* temporários para se juntar a estas conversas**, no intuito de expandir estas comunidades e escalar pilotos.

### Recomendações para as Conversas entre financiadores internacionais:

- Certificar-se de que as **organizações de apoio nacionais sediadas em cidades do Sul Global continuem sendo financiadas**. Isto pode incluir laboratórios de ideias (*think tanks*) progressistas e organizações que trabalham em anticorrupção, litígio estratégico, políticas de igualdade de gênero, entre outros temas. Estão desempenhando papéis chave na sociedade civil, apoiando sua defesa e consolidação democrática. O movimento para a financiamento e cultivo de fundos intermediários **não deve nem as ignorar nem as eliminar das estratégias de financiamento.**
- **Compartilhar relatórios e descobertas, assim como aprendizados ao longo do processo.**

- **Compartilhar mapeamentos e levantamentos de organizações parceiras intermediárias, redes regionais e reuniões temáticas, porém cada uma avançando de acordo com suas estratégias.** Deve se evitar que a distribuição destas informações gere desequilíbrios; seja concentrando recursos demais (*crowd-in*), seja abandonando (*crowd-out*) uma região ou campo temático.
- Explorar **oportunidades globais para a defesa do espaço cívico e a consolidação da sociedade civil.** Estas oportunidades devem ser priorizadas e lideradas por atores e ligações nacionais do Sul Global, e não por atores do Norte Global através de organizações parceiras do Sul. Exemplos de oportunidades globais incluem convenções antilavagem de dinheiro, observatórios de democracia e relatores internacionais.

## Horizonte 2 – Médio prazo

Expandir e incorporar inovações eficazes

- **Incorporar os aprendizados dos programas piloto** e usá-los para que as práticas existentes evoluam (ou seja, reconsiderar as próprias políticas de despesas gerais, procedimentos de solicitações, monitoramento e terminologia utilizada). Incluir Planos de Melhoria Institucional em todos os acordos com parceiros intermediários e facilitar a assistência técnica e o fortalecimento para isso.
- **Consolidar um processo fluido e permanente de detecção e contato com potenciais novos parceiros intermediários** e iniciar conversas de aprendizagem próximas, cara a cara; garantir uma compreensão clara dos contextos operacionais, das necessidades, das capacidades e das novas estratégias destas organizações, que muitas vezes trabalham sob condições de um espaço cívico reduzido.
- **Convidar as organizações parceiras intermediárias a cocriar, contribuir em conjunto para identificar, cultivar e fortalecer novos parceiros intermediários.** Utilizar processos de escuta profunda e adaptativa que incentivem a criatividade e a captação de múltiplas formas de saber.
- **Promover e fortalecer as redes regionais de fundos e coligações de fundos intermediários,** juntamente com iniciativas facilitadoras e de fortalecimento de capacidades. É importante gerir as expectativas e acompanhá-las, de acordo com o ritmo e a rapidez que tenha sido estabelecida em seus próprios planos estratégicos.
- **Promover o desenvolvimento de programas de formação executiva e desenvolvimento de capacidades** para e por organizações parceiras intermediárias do Sul Global. Existem organizações como Women Win, Frida ou o Samdhana Institute, que desempenham um papel ativo na incubação de novos fundos e não competem neste campo.

### **Promover os programas de aprendizagem existentes e as oportunidades para desenvolver liderança colaborativa**

As capacidades a desenvolver incluem:

- **Estilos de liderança mais relacionais**, que procurem trabalhar na diversidade, gerar confiança, equilibrar o poder, recorrer ao propósito específico das pessoas e mudar as mentalidades a fim de moldar um ecossistema filantrópico inclusivo.
- **Abordagem sistêmica perante a resolução de problemas complexos**, a inclusão e a incidência em políticas públicas.
- **Melhorar a compreensão das redes e como funcionam** entre as partes interessadas do ecossistema filantrópico. Isto inclui apoiar o desenvolvimento de capacidades para tecer redes, especialmente no caso dos fundos intermediários liderados pelos grupos que representam. Além disso, é necessário gerar o apoio em termos de espaço, tempo e financiamento livre, com o objetivo de moldar e fazer crescer a visão das redes regionais.
- **Habilidades de gestão** tais como arrecadação de fundos, sustentabilidade financeira, conformidade legal, desenvolvimento de recursos humanos profissionais, compreensão dos ciclos de projetos, monitoramento e avaliação.
- **Programas de coaching** para pessoas em cargos de gestão executiva e conselheiros, particularmente para quem provém de origens diversas e grupos sub-representados
- **Incluir intercâmbios bilaterais entre pares** e oportunidades de períodos sabáticos com

outros parceiros do Sul Global e do Norte Global para líderes, pessoal e membros do conselho. Estes poderiam se concentrar em aprender sobre a concessão de subvenções/doações, gestão financeira e práticas de prestação de contas.

- Explorar e financiar **programas e fellowships de desenvolvimento de liderança regionais e globais** existentes de forma a incluir líderes de organizações parceiras intermediárias e promessas das próximas gerações. Estes programas devem enfatizar a conscientização e o pensamento sistêmico / de complexidade, assim como a visão de liderança colaborativa / de construção de pontes.
- Promover o desenvolvimento de **programas de formação executiva e desenvolvimento de capacidades para fundos intermediários do Sul Global**. Ao fazê-lo, é preciso avaliar os centros articulados regionalmente e a infraestrutura atual de cada região, para que estes programas sejam relevantes para o contexto e idioma. Os programas acadêmicos no Norte Global devem ser evitados, uma vez que o objetivo é fortalecer as instituições e capacidades locais no Sul Global.
- Passar da implementação de programas de gerenciamento e gestão de financiamentos para **habilidades e perfis mais complexos, tais como criar e gerir reservas financeiras e fundos patrimoniais (endowments)**, assim como o conhecimento e a incidência sobre os regulamentos do quadro legal para conceder doações.
- Convidar os **ex-alunos de programas de formação executiva e fellowships anteriores para desenhar conjuntamente novos currículos**.

### Outras formas de escalar e incorporar inovações

- **Promover e fortalecer redes regionais de fundos e coligações de parceiros intermediários**, juntamente com iniciativas de fortalecimento e facilitação. É importante **gerir as expectativas e acompanhá-las, de acordo com o ritmo e a rapidez que tenham estabelecido as próprias organizações** em seus planos estratégicos. Muitas delas continuam a evoluir, recrutando pessoal e membros do conselho de administração, consolidando seu trabalho e legitimidade

nacionais – a escala regional requer trabalho e atenção adicionais.

- Em colaboração com organizações selecionadas do Sul Global, **desenvolver estratégias para a defesa do espaço cívico e a consolidação de centros e redes regionais especializados em contextos legais e fiscais nacionais, bem como em regulamentação transfronteiriça entre os países do Sul Global**. Adicionalmente, estas estratégias devem incluir habilidades de liderança, incidência e negociação de coligações e redes.

### Horizonte 3 – Longo Prazo

Acelerar a mudança do ecossistema através de evidências

- **Avaliar e acompanhar as estratégias de curto e médio prazo para fortalecer e apoiar as organizações parceiras intermediárias.** Identificar atores consolidados, atores parceiros para redes e tendências emergentes.
- Em colaboração com organizações selecionadas do Sul Global, **desenvolver estratégias de médio e longo prazo para a defesa do espaço cívico e a consolidação da sociedade civil.** Em particular, será fundamental fortalecer os centros e redes regionais especializados em contextos legais e fiscais nacionais, bem como regulamentação transfronteiriça entre os países do Sul Global.
- **Investir em plataformas de aprendizagem conjunta lideradas pelas organizações parceiras intermediárias do Sul Global.** Isto permitirá que as organizações e os grupos promissores se articulem com o objetivo de explorar e aprender coletivamente sobre a evolução e a relação entre a justiça climática e social e o ecossistema filantrópico.

### Outras formas de acelerar a mudança no setor:

Convocar outros financiadores internacionais a **criar narrativas sobre o trabalho com organizações parceiras intermediárias lideradas pelos grupos que representam** (organizações representativas), **como forma de abordar de forma conjunta** e ativar as tensões atuais do sistema.

Construir **estratégias e ferramentas de comunicação e incidência** a fim de mudar a narrativa e a linguagem, assim como influenciar as políticas públicas.

**Avaliar** e acompanhar **as estratégias de curto e médio prazo de apoio e fortalecimento das parceiras intermediárias**. Discutir com atores consolidados o que funcionou, além das novas tendências emergentes.

Ajudar a criar oportunidades no ecossistema regional para que emergjam, com a liderança de organizações do Sul Global, todo tipo de inovações, **projetos piloto, audácia na experimentação e no aprendizado**. O ecossistema está maduro para este tipo de experimentação. O apoio e os recursos para isso devem ser facilmente acessíveis, incorporando falhas como forma de aprender e explorar inovações.

Exemplos de experimentação incluem:

- Testar formas inovadoras de trabalhar para abordar os níveis atuais de complexidade próprios do século XXI.
- Testar o uso de comitês consultivos e/ou comitês de investimento que tenham representação de organizações representativas em todo o Sul Global (a fim de apoiar a estratégia, o desenvolvimento do setor e a tomada de decisões de financiamento).
- Criar espaços/plataformas regionais e nacionais para a geração de resiliência e solidariedade e, portanto, a amplificação da voz da sociedade civil.
- Explorar redes de apoio e outros mecanismos para a proteção dos defensores da linha da frente.
- Simplificar os processos de doação e prestação de contas.
- Mudar os mecanismos de medição do impacto e de aprendizagem para que sejam liderados pelos grupos representados.
- Os grupos e reuniões de doadores internacionais deveriam **considerar e convidar as organizações parceiras intermediárias do Sul Global como pares**. O intercâmbio e aprendizado horizontais irão beneficiar ambas as partes.

## CONCLUSÕES

---

Neste momento crucial de autorreflexão no setor filantrópico, o investimento da Oak Foundation em estudos de pesquisa e exploratórios é muito válido. As nossas descobertas salientam que é precisa uma maior igualdade entre os atores do ecossistema filantrópico. Aprendemos que isto pode ser possível através da escuta mútua, o diálogo, o aprendizado compartilhado e a predisposição para a colaboração. O investimento adicional para apoiar este momento deve vir acompanhado de agendas criadas conjuntamente e baseadas nas novas práticas emergentes. Há expectativas elevadas entre os diferentes atores do ecossistema de fazerem parte deste compromisso transformador e imaginarem novas formas de colaboração. **Identificamos atores promissores, bem como boas práticas que podem ser testadas e expandidas.**

É necessária uma maior liderança no setor da filantropia: uma é a liderança particular de cada uma das organizações filantrópicas; a segunda é a liderança dentro do setor; e a terceira, a mais ambiciosa, é a liderança perante a sociedade. Essa liderança implica mostrar exemplos de resolução criativa de problemas e de influencia sobre comportamentos do setor. Para incentivar isto, é vital fornecer tanto aos líderes filantrópicos quanto às organizações implementadoras o espaço e o apoio para refletirem a respeito das formas como podem responder em conjunto aos desafios coletivos.

Do nosso ponto de vista, a Oak Foundation está idealmente posicionada para convocar um ecossistema emergente de fundos intermediários e gerar um cenário de aprendizados compartilhados entre financiadores e parceiros, que seja refletido tanto em novas práticas quanto em um futuro promissor para a filantropia.

## DESCRIÇÃO GERAL DA METODOLOGIA

---

A pesquisa para este trabalho foi desenvolvida entre agosto e dezembro de 2023 em seis fases interrelacionadas:

### **Fase 1: Relatório Inicial:**

Revisão bibliográfica, conversas entre pares, desenho conjunto do **Quadro das 9 Qualidades** para determinar o âmbito dos fundos intermediários e *regranters* potenciais e o alinhamento do escopo e as áreas geográficas com a Oak Foundation.

**Fase 2: Mapeamento do ecossistema**

Pesquisa documental e análise do panorama de financiamento dos “intermediários” atuais da Oak Foundation, 53 entrevistas semiestruturadas com atores do campo e um primeiro mapeamento de “intermediários” na Ásia, na América Latina e no Caribe, o que demonstrou que existem organizações/redes da sociedade civil com a ambição de um papel ou impacto maior.

**Fase 3: Avaliar e convidar organizações potenciais para a Comunidade de Aprendizagem:**

Uma Comunidade de Aprendizagem foi desenhada, considerando estratégias de mitigação de possíveis suscetibilidades.

**Fase 4: Implementação da Comunidade de Aprendizagem com organizações parceiras intermediárias selecionadas**

Foi facilitada uma Comunidade de Aprendizagem intitulada “*A mudança nos sistemas de financiamento e o papel dos intermediários do Sul Global*”. Três sessões de duas horas foram realizadas na América Latina e no Caribe, e duas sessões de duas horas na Ásia.

**Fase 5: Desenho do Quadro das 9 Qualidades, desenho de questionários e respostas de Autoavaliação:**

Convidamos um grupo de organizações a preencher um questionário de Autoavaliação sobre suas práticas filantrópicas, com base no Quadro das 9 Qualidades.

**Fase 6: Relatório final e recomendações**

Foi consolidado um relatório final que integra os diferentes fluxos de trabalho. Ao triangular as perspectivas da pesquisa documental, as entrevistas, a Comunidade de Aprendizagem e a Autoavaliação, geramos um mapeamento do ecossistema, recomendações chave e casos comprovados de possíveis organizações intermediárias parceiras.

Vale destacar que esta pesquisa foi possível graças ao compromisso e às contribuições dos diferentes atores que convocamos, a maioria dos quais desempenha um papel de liderança/representação sênior nas suas organizações.

## GLOSSÁRIO

### **Doação / concessão de fundos**

Financiamento ou subvenção a uma organização ou indivíduo para realizar atividades. Na versão em inglês deste documento: *grant, grantmaking*.

### **Financiadores/doadores internacionais**

Termos utilizados indistintamente ao longo do documento para se referir a instituições, fundações (*foundations*, em inglês), que fazem contribuições desde os países que são considerados parte do Norte Global. O Norte Global é composto pelos países mais ricos e industrializados, anteriormente denominados “desenvolvidos”, localizados principalmente no hemisfério norte. De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), o Norte Global inclui a América do Norte, a Europa, Israel, o Japão, a Coreia do Sul, a Austrália e a Nova Zelândia. Na versão em inglês deste documento: *donor / funder*.

### **Fundos intermediários / organizações parceiras intermediárias / parceiros intermediários**

Termos utilizados indistintamente ao longo do documento para se referir a organizações, redes, consórcios, fundos, fundos locais, fundos ativistas, bancos de projetos, sócios intermediários; organizações intermediárias; intermediários; parceiros baseados no território: que executam a função de interface ou ponte que redistribui as contribuições dos financiadores/dadores do Norte Global. Estas organizações também podem cumprir outras funções únicas, tais como desenvolvimento de capacidades, chamamentos, criação de coligações, incidência e muito mais. Estas funções adicionais são muitas vezes exclusivas da capacidade das organizações intermediárias, uma vez que se localizam local ou regionalmente no chamado Sul Global, com ampla capacidade e conhecimento sobre as agendas, a cultura e as necessidades dos campos em que trabalham. Segundo as Nações Unidas, o Sul Global é composto por países anteriormente descritos como “em desenvolvimento” e

que estão localizados principalmente no hemisfério sul. Algumas organizações intermediárias entrevistadas para este trabalho na América Latina usam espontaneamente o anglicismo *regranter* para se autorreferenciar nesta função, enquanto outras preconizam uma revisão e adequação da linguagem para redefinir narrativas que questionem os papéis subordinados destas organizações. Vários doadores internacionais estão cientes destas discussões e optam por se referir a elas em inglês como “*partners*”. Na versão em inglês deste documento: *intermediaries, regranter*.

### **Implementador**

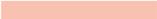
Administra fundos (incluindo a estratégia, os requisitos e a localização) anteriormente atribuídos a organizações e programas por um doador ou grupo de doadores. O doador, o implementador e a organização parceira intermediária podem negociar e acordar em conjunto programas de desenvolvimento de capacidades e atividades de acompanhamento. Na versão em inglês deste documento: *implementer*.

### **Inovador social ou empreendedor social**

Pessoa ou organização que dá importância à resolução de problemas sociais por meio de abordagens inovadoras. Pode ser representada por pessoas, organizações, movimentos, etc. Pode ser sem e/ou com fins lucrativos. Na versão em inglês deste documento: *social innovator* or *social entrepreneur*.

### **ONGI (Organização Não Governamental Internacional):**

Organização, federação ou confederação não governamental que opera em mais de um país. Em cada país, podem assumir diferentes formas organizacionais, embora normalmente tenham alguma forma de afiliação ou ligação em todos os países. Além do mais, frequentemente (mas nem sempre) dispõem de estruturas e processos de governança conectados/alinhados nos países em que estão representadas. Na versão em inglês deste documento: *INGO – International Non-Governmental Organisation*.



### **Organização implementadora, parceira, beneficiária**

a organização, grupo ou rede que recebe doações e executa projetos. Na versão em inglês deste documento: grantee.

### **Organizações de base**

Pessoas e organizações que interagem diretamente com grupos de pessoas que representam na comunidade. Têm mecanismos para a voz e a participação dos grupos que representam na sua governança e tomada de decisões. Podem ou não ser pessoas jurídicas. Na versão em inglês deste documento: *grassroots organisations*.

### **Organização de base comunitária:**

Organizações compostas por membros dos grupos que representam que cooperam entre si para atingir agendas ou objetivos de desenvolvimento particulares. Podem ou não ser pessoas jurídicas. Alguns exemplos incluem os grupos de autoajuda, os coletivos locais e as cooperativas. Na versão em inglês deste documento: *community-based organisation*.

### **Organizações representativas**

Organizações que, além da sua forma jurídica, demonstram que são dirigidas por membros do grupo que representam e/ou definem prioridades impulsionadas pelas experiências vividas pelos seus membros e com base em uma compreensão robusta das suas necessidades. Conforme definido pela ONU Mulheres. Na versão em inglês deste documento: *constituency-led organizations*.

### **Representação fiscal**

Quando um intermediário pode receber fundos em nome de uma organização, frequentemente para aliviar requisitos legais estritos ou desafiantes. Em geral, é acompanhado por serviços relacionados, tais como supervisão fiduciária, gestão financeira e outros serviços administrativos. Outros termos utilizados para descrever a representação fiscal incluem *agente fiscal*, *anfitrião fiscal*, *incubadora* ou *aceleradora*. Na versão em inglês deste documento: *fiscal sponsorship*.

### **Rede regional com organização central**

Uma rede regional é composta por diferentes organizações que se unem a fim de resolver um problema social a nível sistêmico. Pode se reger por uma teoria de mudança ou um conjunto de princípios para tomar decisões e garantir a prestação de contas. Geralmente, as intervenções ou os programas são desenvolvidos com os membros, e os fundos são administrados com critérios comuns para a redistribuição. Uma organização central é um parceiro de confiança que apoia o desenvolvimento da rede. Na versão em inglês deste documento: *regional network with backbone organisation*.

### **Regranter**

A palavra em inglês é utilizada, uma vez que várias organizações de língua espanhola se autodefinem com o vocábulo em inglês. Ao longo do documento esclarecemos e discutimos este assunto.