



Estabelecendo Prioridades Estratégicas para 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 2 **Estabelecendo Prioridades Estratégicas de Doação**

A seção a seguir aborda a questão do estabelecimento de prioridades estratégicas para programas de doação. Ela examina como as fundações têm selecionado as questões e o enfoque geográfico com a finalidade de obter impacto. Ela também explora a questão de como as fundações ajustam seus programas em resposta às novas necessidades e oportunidades.

Exemplo 1 **Desenvolvendo abordagens novas e inovadoras**
Children and Youth Foundation of the Philippines

Exemplo 2 **Reconsiderando as prioridades das doações**
Equal Opportunity Foundation (África do Sul)

Exemplo 3 **Ampliando prioridades em resposta a novas oportunidades e recursos**
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)

Identificando prioridades temáticas e geográficas para programas de doação

Como uma fundação determina a natureza precisa e a extensão do seu programa de doação? A missão fornece a estrutura geral dos objetivos que a fundação deseja alcançar. O conselho, com o apoio da equipe, determina então como a fundação cumprirá sua missão com os recursos disponíveis ou com os que vai levantar. Às vezes, essa definição é obtida através de um processo de planejamento estratégico que envolve várias combinações de conselho, equipe e consultores externos. Quando a fundação está envolvida em eventos de agregação, eles podem servir de instrumento para identificar necessidades e desafios que não estejam sendo trabalhados no momento.

Algumas etapas da determinação de prioridades estratégicas

A seguir temos algumas das etapas executadas pelas fundações analisadas neste capítulo para determinar suas prioridades estratégicas.

Definir a política da fundação

O conselho e a equipe tomam decisões variadas que definem a política e dão forma ao programa de doações. Duas das decisões fundamentais tomadas pelas fundações analisadas nesta seção foram:

- Se e até que ponto a fundação executará seus próprios programas e como eles complementarão sua função de doadora
- Qual é a filosofia e a metodologia por trás das iniciativas de doação da fundação

Avaliação das necessidades

Conduzir uma avaliação das necessidades pode ajudar a fundação a decidir suas questões de prioridade estratégica. As fundações analisadas nesta seção perceberam que uma estratégia que se concentre na abordagem de questões específicas provavelmente terá um impacto maior do que uma estratégia que aborde uma ampla variedade de problemas. Uma avaliação das necessidades pode ajudar a determinar se um programa de doação terá ou não como alvo comunidades específicas como mulheres, crianças, jovens, indígenas, minorias étnicas ou vítimas de violação dos direitos humanos. A avaliação também pode ajudar a determinar as áreas geográficas onde podem estar localizadas as maiores necessidades e oportunidades. Ela pode também examinar como organizações (governamentais e não-governamentais) abordam essas necessidades e que medidas poderiam ser tomadas para aumentar sua eficácia. Finalmente, ela pode tentar fazer um levantamento de futuras áreas carentes e de falhas no fornecimento de serviços existente.

Continua reavaliação das prioridades do programa

Para a maioria das fundações analisadas nesta seção, avaliar seus programas e seu progresso é parte importante e normal do seu trabalho. Essas avaliações podem apontar pontos fortes e fracos que vão, às vezes, sugerir novas prioridades para a fundação. Quando ocorrem mudanças significativas no panorama político, como a inauguração do governo democrático na África do Sul, as fundações podem reconsiderar as prioridades de seus programas. Foi o caso da Equal Opportunity Foundation (EOF), da África do Sul, que decidiu alterar as prioridades do seu programa devido às mudanças na área de financiamento ao setor sem fins lucrativos que ocorreram após as mudanças políticas. Outras fundações consideram que aumentos significativos em seus fundos disponíveis oferecem oportunidades de expansão do alcance temático e geográfico de seus programas de doação. Esse é o caso da Fundación para la Educación Superior (FES), da Colômbia.

Resumo

A avaliação das necessidades pode ajudar as fundações a determinar as prioridades de doação. As fundações obtêm informações valiosas para guiar seu programa de doações a partir de avaliações sistemáticas de necessidades. Elas permitem a identificação de todas as organizações relevantes ativas de um determinado setor, como os de direitos das mulheres, os pontos fracos e fortes de seus respectivos programas e as falhas no fornecimento de serviços. Elas também ajudam as fundações a identificar as melhores formas de apoio ao trabalho daquelas organizações.

As fundações precisam estabelecer um enfoque claro de programa por tema e/ou geografia. Para evitar uma dispersão muito ampla de seus recursos e energia, as fundações buscam um enfoque claro para o seu trabalho. As opções são selecionar beneficiários por tema/grupo alvo e/ou localização. No caso da CYFP, das Filipinas, os beneficiários foram selecionados por tema e região, com um enfoque em crianças e jovens carentes das regiões mais pobres e menos favorecidas do país. Mais tarde, o enfoque temático foi limitado a questões como a prevenção do abuso e da exploração de crianças.

As prioridades do programa podem ser alteradas em resposta a novas oportunidades e recursos. O caso da FES mostra uma evolução na abrangência do programa, de um enfoque temático e geográfico limitado (apoio ao ensino superior em uma cidade), para um que busca obter impacto em áreas selecionadas das políticas sociais em nível nacional. No processo de expansão do programa, a FES identificou a necessidade de fortalecer os serviços fornecidos pelas organizações sem fins lucrativos existentes e decidiu criar um componente de programa específico para oferecer suporte técnico e financeiro a esse setor. A expansão do programa foi possível devido ao sucesso da fundação em gerar recursos adicionais.

O enfoque do programa pode ser alterado como reação a uma transformação macropolítica. Quando ocorrem grandes alterações no ambiente político nacional, como mudanças de governo não democrático para democrático, por exemplo, a fundação talvez deseje reexaminar seu enfoque de programa. A EOF revisu as prioridades de seu programa de doações após a instalação de um governo democrático na África do Sul. Essa mudança política acarretou alterações nas prioridades de financiamento do governo e em uma mudança nas preferências dos doadores estrangeiros. Em resposta a essas mudanças e a uma análise das necessidades atuais das áreas abordadas pelos programas, o conselho da EOF decidiu por novas prioridades de programa em campos menos beneficiados, como a educação de crianças pequenas.

Exemplo 1

Desenvolvendo abordagens novas e inovadoras *Children and Youth Foundation of the Philippines*

Como a CYFP determinou seu enfoque

A Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP) foi criada em 1993 por duas fundações com base nos EUA - a International Youth Foundation (IYF) e a Consuelo Zobel Alger Foundation. As pesquisas executadas pela IYF para avaliar as necessidades das crianças e jovens nas Filipinas e os fundos disponíveis para responder a essas necessidades determinaram que uma nova fundação doadora local deveria ser criada. A organização que resultou dessa decisão assumiu a missão de:

Melhorar as condições, perspectivas e qualidade de vida de crianças e jovens entre 5 e 20 anos de todo o país.¹⁰

Converter essa ambiciosa missão em um conjunto de programas viáveis que causassem o impacto desejado foi o primeiro desafio que a fundação enfrentou. Com um orçamento inicial planejado de somente US\$500.000 e diante de um desafio significativo (havia 32 milhões de pessoas com menos de 20 anos nas Filipinas, das quais mais da metade vivia abaixo da linha de pobreza), a CYFP teve que decidir rapidamente para onde direcionar suas doações. O conselho decidiu que a CYFP: a) era fundamentalmente uma fundação doadora e b) selecionaria as organizações às quais concederia fundos ao invés de publicar solicitações de propostas. A CYFP buscava então estabelecer parcerias com essas organizações em torno das áreas e questões de trabalho que compartilhavam.

Como uma avaliação preliminar de necessidades, a CYFP encomendou um estudo sobre o universo das organizações que trabalhavam diretamente com crianças e jovens carentes. A pesquisa resultou na preparação de descrições de duzentas organizações, em sua maioria registradas como organizações não-governamentais. Dessas duzentas, a CYFP selecionou treze e pediu que elas preparassem propostas de doação com a finalidade de iniciar seu programa.

Tendo em vista suas metas de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos grupos-alvo em suas áreas geográficas prioritárias e defender suas necessidades, a CYFP selecionou as três estratégias a seguir:

- Identificar, fortalecer, expandir e multiplicar os programas existentes para crianças e jovens que demonstrassem eficácia
- Conceder doações às organizações que implementassem esses programas
- Fortalecer as capacidades das organizações nativas que trabalhassem para o setor¹¹

Etapa um (de 1993 a 1997): Apoio a programas "modelo" com um enfoque geográfico
Através de doações, a CYFP buscou identificar e apoiar programas "modelo" dentro dos programas existentes para crianças e jovens. Concentrando-se nos programas de apoio e avaliação que deram certo, a CYFP percebeu que estava fortalecendo programas bem-sucedidos que poderiam ser amplamente compartilhados e reproduzidos. A tarefa de identificar potenciais modelos era contínua. Ao executá-la, a CYFP conduziu suas próprias pesquisas sobre as organizações e recebeu recomendações de departamentos de universidades, agências governamentais e ONGs de todo o país.

O objetivo das doações era ajudar as organizações (chamadas de "parceiras") a aumentar o impacto de seu trabalho. Além das doações, a CYFP proporcionou oportunidades para os seus beneficiários compartilharem conhecimento e informações através do intercâmbio de funcionários. Através da filiação à YouthNet, uma rede internacional de organizações de jovens coordenada pela IYF, os beneficiários da CYFP também tiveram acesso a outras abordagens e informações.

A CYFP decidiu não estabelecer e executar programas próprios. No entanto, ao apoiar outras organizações dirigidas por indivíduos com visão clara e sólidas habilidades, ela ocasionalmente fornecia consultores para ajudar no desenvolvimento e monitoramento de novos programas.

A CYFP concentrou seu programa de doação nas cinco regiões menos assistidas e mais pobres do país. A fundação acreditava na época que, ao concentrar-se nas áreas geográficas mais carentes, conseguiria maximizar seu impacto. Em seções de planejamento que envolviam a equipe do programa, a CYFP desenvolveu uma abordagem chamada de "gerenciamento de área". Seguindo essa abordagem, a fundação assumiu a função de ligar os parceiros nas áreas selecionadas para fortalecer o seu impacto e facilitar a troca de experiências.

Além de se concentrar nas cinco regiões mais carentes, a CYFP também decidiu apoiar projetos na região da capital como forma de obter maior visibilidade e de estar mais bem posicionada para trabalhar com os que desenvolviam as políticas. Dentro das cinco áreas geográficas e da região da capital e informada pelos resultados da sua avaliação de necessidades, a CYFP concentrou-se principalmente no apoio aos parceiros que abordavam as seguintes questões: crianças de rua, crianças indígenas, crianças exploradas, crianças sobreviventes de conflitos armados e crianças deficientes.

Etapa Dois (começando em 1997): A CYFP passa de um enfoque de programa geográfico para um enfoque mais específico

De acordo com Fely Rixhon, Diretor Executivo da CYFP, quando a equipe estava avaliando o progresso da CYFP em 1997 "nos demos conta de que os fundos não dariam para muita coisa se nos envolvêssemos em vários programas. Decidimos que obteríamos maior impacto se nos concentrássemos em algumas áreas de programa selecionadas". A equipe recomendou ao conselho passar de uma abordagem de administração por área para uma abordagem que se concentrasse em questões específicas. O conselho concordou e o fundador, o Presidente do Conselho e o Diretor Executivo se reuniram para selecionar as áreas de especialização. Eles escolheram quatro áreas de programa:

- Prevenir o abuso e a exploração de crianças
- Promover a justiça para crianças e jovens
- Aumentar o potencial econômico das crianças carentes
- Promover uma educação alternativa para crianças nativas, que leve em conta sua cultura

Eles descobriram que a maior parte dos parceiros da CYFP ainda seria apoiada, já que seus programas se enquadravam nessas áreas. Na época, a CYFP também decidiu que a equipe dos programas se tornaria "especialista nos programas". Cada um desenvolveria uma experiência e um conhecimento profundo de uma das áreas de programa e seria proativo na busca de novos parceiros para trabalhar nas áreas de programa selecionadas.

No relatório anual de 1997, Jaime Augusto Zobel de Ayala II (Presidente) e Patti J. Lyons (Presidente fundadora) descreveram como as lições que aprenderam nos quatro primeiros anos ajudaram a fundação a decidir onde concentrar seus futuros programas:

A experiência de quatro anos de programas criteriosos de assistência a crianças e jovens deu à CYFP uma visão mais clara e profunda dos setores-alvo e de suas necessidades. Assim, a partir desse panorama amplo, a fundação localizou áreas estratégicas onde poderia causar mais impacto. É para essas áreas que a atenção e os recursos estão sendo dirigidos agora.

Em termos de clientela principal, as crianças pobres, marginalizadas e exploradas das áreas rurais e urbanas tornaram-se o enfoque da assistência. Entre elas, as principais seriam as crianças de rua, as abusadas sexualmente, as forçadas a trabalhar ou a vender o corpo para viver, as crianças expostas à violência, os jovens que estavam fora da escola e as crianças e jovens indígenas.

Além disso, como resultado desse enfoque, a CYFP decidiu partir do zero em quatro áreas de programas: **prevenir o abuso e exploração de crianças, promover a justiça para crianças e jovens, aumentar o potencial econômico das crianças carentes e incentivar uma educação alternativa para crianças indígenas que levasse em conta sua cultura.**¹³

A CYFP também se conscientizou, durante essa segunda etapa, da necessidade de combinar o apoio a um fortalecimento institucional (guiado pela definição de padrões de desempenho) e a avaliação de impacto com pesquisas sobre práticas e políticas. Ela vê a avaliação contínua como um auxílio para assegurar que os programas alcancem os resultados desejados. Essa avaliação envolve um componente "externo" importante, representado por um membro da equipe da Consuelo Foundation treinado em metodologia de avaliação. Essas avaliações têm sido importantes para identificar meios de fortalecer o impacto do programa. Por exemplo, a avaliação dos programas que trabalham com crianças de rua demonstrou a necessidade fundamental de oferecer apoio complementar às famílias e comunidades após a reintegração das crianças às suas famílias, de forma a evitar a reincidência.

Como resultado da sua experiência anterior, o conselho identificou a necessidade e a oportunidade de assumir o papel de advogado, influenciando o desenvolvimento das políticas e usando a experiência de seus parceiros. Esse papel foi considerado um complemento fundamental ao apoio oferecido a organizações que trabalhavam com a questão agrária. A fundação decidiu então complementar as doações e o suporte técnico com iniciativas de defesa na região da capital nacional, trabalhando em íntima colaboração com alianças de ONGs preocupadas com o bem-estar de crianças e jovens.

Exemplo 2

Reconsiderando as prioridades de doação *Equal Opportunity Foundation (África do Sul)*

Antes de 1994, a Equal Opportunities Foundation (EOF), que foi criada em 1986, apoiava um amplo conjunto de iniciativas contra o apartheid, incluindo a concessão de bolsas de estudo e uma série de programas que proporcionavam capacitação e desenvolvimento de habilidades para as populações marginalizadas pelo sistema de apartheid da África do Sul. Depois de 1994, no entanto, o contexto político e econômico em que as organizações não-governamentais operavam na África do Sul mudou dramaticamente com o fim do apartheid e a inauguração de um governo eleito de forma democrática. Os doadores estrangeiros, que antes não podiam trabalhar com o governo da África do Sul, começaram a direcionar seus recursos para o governo em detrimento das ONGs. O setor sem fins lucrativos estava passando por modificações significativas. A disputa pelos financiamentos estava fazendo com que várias organizações deixassem de operar.

Como a EOF redirecionou o enfoque de seu programa de doações

Em 1998, a EOF começou a redirecionar o enfoque de seu programa. Anne Emmett, Diretora Executiva da fundação, descreveu o processo da seguinte forma:

Para nós, partes integrais desse processo estavam determinando nossa visão, missão e objetivos.... Em relação aos objetivos que estavam sendo desenvolvidos, as principais áreas abordadas eram:

- Programa de doações
- Programa de recursos humanos
- Programa de administração financeira e captação de recursos
- Programa administrativo
- Coordenação de programas

Todos os itens acima estão inter-relacionados na realização da nossa missão¹⁴

A equipe e os Curadores participaram do processo e um especialista em desenvolvimento organizacional externo foi contratado como facilitador.

Como parte desse processo de revisão, a fundação realizou uma pesquisa em nove das províncias mais pobres do país a fim de determinar as necessidades sociais e identificar as outras organizações de apoio (governamentais e não-governamentais), assim como as áreas que elas financiavam. A análise dos resultados da pesquisa levou à recomendação de desativar algumas áreas do programa, pois ficou claro que elas já estavam sendo adequadamente financiadas por outras fontes. Descobriu-se, por exemplo, que tanto o governo quanto as empresas eram bastante ativos no campo das bolsas de estudos e que o governo também estava envolvido na área de cultura popular.

Ao mesmo tempo, a fundação avaliou seus próprios recursos e capacidade. A análise dos resultados dessa avaliação e da pesquisa permitiu que o conselho chegasse a um acordo sobre o novo enfoque do programa.

A fundação decidiu trabalhar em quatro setores em todas as nove províncias que pesquisou: desenvolvimento da primeira infância, geração de renda, mulheres e gênero e cuidados de saúde primários. Dentro deles, foi priorizado o programa de desenvolvimento da primeira infância, que recebeu 40 por cento do total do orçamento das doações. Essa decisão foi tomada devido ao tamanho do setor, ao legado de negligência ao tema sob o apartheid e à clara evidência de que o apoio a esse setor poderia contribuir para a reconstrução e o desenvolvimento do país, preparando a base para o aprendizado durante a vida inteira.

Exemplo 3

*Ampliando prioridades em resposta a novas oportunidades e recursos
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

A Fundación para la Educación Superior (FES) passou, em um período de trinta e cinco anos, de um modesto início para uma das fundações doadoras mais influentes da América Latina. Sua experiência mostra como uma fundação pode ampliar seu leque de programas através da identificação de novas necessidades e oportunidades e da mobilização dos recursos humanos e financeiros necessários para responder a essas necessidades. Devido à sua habilidade em gerar fundos (ajudada por um

ambiente legal favorável que a permitiu tornar-se um fornecedor de serviços financeiros e comerciais) e à visão de seus líderes, a fundação vem causando impacto em vários planos. Seu programa se estende desde a pesquisa de políticas nos setores de educação e saúde até a criação de mecanismos financeiros inovadores para apoiar o desenvolvimento institucional de ONGs. O caso mostra a importância de se ter objetivos claros e de ser estratégico na seleção das áreas do programa.

1964-72: Apoio a uma universidade

A missão original da fundação FES era ajudar uma universidade pública em Cali (Universidad del Valle) a obter o fluxo de caixa necessário para cobrir suas despesas de programa. No início, ela funcionava como um canal para as doações para pesquisas feitas por instituições americanas, como as fundações Rockefeller, W.K. Kellogg e Ford. Os contatos com universidades americanas, facilitados pela Fundação Ford, geraram a idéia de construir pouco a pouco um fundo patrimonial.

1972-1980: Apoio mais amplo ao ensino superior e à pesquisa

A primeira grande mudança em seu programa aconteceu em 1972, quando a FES decidiu separar-se da Universidad del Valle. Essa decisão foi incitada em parte por conflitos políticos na universidade, que tornaram difícil para a fundação prosseguir com suas atividades, e em parte pela criação, por parte da FES, de um modelo bem-sucedido de financiamento de programas de pesquisa, que ela estava ansiosa por compartilhar. Isso levou a um aumento na abrangência geográfica de seus programas, com a finalidade de compartilhar o modelo bem-sucedido com outras instituições de ensino superior e com outras ONGs da Colômbia, e foi o primeiro passo em direção à ampliação da perspectiva da fundação e do seu papel na sociedade colombiana.

A capacidade da FES de apoiar um maior número de programas aumentou com a decisão, em 1974, de transformar a fundação em uma empresa de serviços financeiros e comerciais (um tipo específico de instituição financeira segundo as leis da Colômbia) sem perder sua missão social e seu status de organização sem fins lucrativos. A FES encontrou, dentro do mundo financeiro, uma oportunidade para aumentar seus recursos econômicos. Ela pôde financiar seus próprios programas e apoiar outras iniciativas através de ONGs locais. Ao ampliar seus programas, a fundação também se beneficiou do interesse cada vez maior entre as organizações internacionais em apoiar a pesquisa aplicada ao desenvolvimento social.

Dentre seus novos programas, a FES decidiu apoiar o desenvolvimento de novos modelos de serviços de saúde, de um centro multidisciplinar para a pesquisa em desenvolvimento rural e estabelecer uma parceria com uma fundação que apoiava novos métodos de educação científica em escolas rurais. A FES começou perceber cada vez mais as vantagens de estabelecer parcerias com outras organizações sem fins lucrativos e instituições governamentais, como o centro e a fundação. Essa abordagem permitiu que aumentasse seu impacto e obtivesse uma maior visibilidade no plano nacional. A fundação se viu desempenhando um papel cada vez mais importante na geração de conhecimento (a FES usa o termo "capital intelectual"), para o governo e para a sociedade em geral, sobre opções de políticas e práticas em diferentes setores da política social.

Em 1977, o conselho aprovou a ampliação das prioridades do programa da fundação para incluir:

- O financiamento de pesquisas, estabelecendo um prêmio para o melhor trabalho de pesquisa em desenvolvimento social
- A concessão de fundos acadêmicos e científicos permanentes (fundos administrados)
- O apoio à pesquisa sobre os problemas do ensino superior na Colômbia
- O financiamento de projetos culturais¹⁵

1981-1988: Maior compromisso com o desenvolvimento social

A próxima mudança significativa nas prioridades do programa veio em 1980, em resposta ao desafio proposto pelo Vice-presidente para o Desenvolvimento Social de usar a renda da fundação, que aumentara devido à prestação de serviços financeiros, para obter maior impacto social. O conselho aprovou uma ambiciosa redefinição do estatuto da FES:

A fundação terá como objetivo geral promover o desenvolvimento social do país, apoiando principalmente programas educacionais, culturais e científicos que possam contribuir para melhorar a **qualidade de vida de toda a população**, com ênfase nos grupos sócio-econômicos **mais carentes**.¹⁶

Com base nessa nova declaração de política, os funcionários prepararam um Plano Geral de Ação Social que identificou programas e áreas prioritárias:

Educação

- Incentivo à educação rural
- Qualidade da educação
- Incentivo à capacitação institucional para pesquisa

Desenvolvimento econômico e social

- Desenvolvimento institucional e comunitário
- Geração de emprego e aumento da renda familiar

Saúde

- Aprimoramento do sistema de saúde e de sua administração
- Incentivo à capacitação institucional para pesquisa na área de saúde

Meio ambiente e recursos naturais renováveis

- Administração das reservas naturais e desenvolvimento regional
- Educação ambiental para o desenvolvimento auto-sustentável
- Apoio institucional a ONGs dedicadas à preservação

Essas áreas prioritárias posicionam os enfoques temáticos da FES dentro do amplo campo do desenvolvimento social, com o apoio sendo oferecido à pesquisa aplicada e sobre políticas e a projetos comunitários que proponham ações inovadoras. Um ponto comum a todas as áreas de prioridade do programa é a capacitação, o treinamento e a educação, com ênfase no treinamento administrativo. As diretrizes do programa da FES definem que será oferecido apoio financeiro, técnico, promocional e administrativo a:

- Organizações e programas que visem melhorar a qualidade de vida dos grupos sociais carentes
- Instituições educacionais, especialmente universidades
- Cientistas e instituições de pesquisa voltadas para os problemas nacionais
- Participação da comunidade em iniciativas para resolver seus problemas
- ONGs e fundações privadas, nacionais e internacionais, em atividade na Colômbia
- Governo¹⁷

A partir de 1989: Apoio institucional a organizações não-governamentais

Em 1989, em resposta a pedidos das ONGs parceiras, a FES criou um novo programa que fornecia apoio institucional a ONGs e a outros tipos de organizações da sociedade civil através do aprimoramento de suas habilidades técnicas e administrativas, com o objetivo de torná-las autoconfiantes e sustentáveis. Além disso, reconhecendo a necessidade de fornecer um maior apoio para a avaliação do impacto social, a fundação criou, em 1990, um programa de doações para financiar estudos de avaliação. Esse programa cresceu tanto que a FES hoje fornece recursos financeiros e suporte técnico a quase 500 ONGs.

Um dos objetivos da FES é melhorar a comunicação entre as organizações da sociedade civil e o governo, com a perspectiva de promover uma administração eficiente e políticas públicas que beneficiem as comunidades de baixa renda. Ao implementar seu programa de doações, a FES busca oportunidades para formar parcerias entre os setores privado e público e a sociedade civil, a fim de aumentar o impacto e obter mais recursos. Como parte de suas operações diretas, a FES desempenha nacionalmente e internacionalmente o papel de se unir a outras fundações e organizações como, por exemplo, a Confederação Colombiana de ONGs, para trabalhar com questões como o fortalecimento do setor de fundações e o aumento da cooperação entre a sociedade civil, o governo e as agências de crédito multilaterais. A FES também desempenhou um papel de liderança na elaboração de uma nova legislação para o meio ambiente e para o setor sem fins lucrativos.

A partir do que vimos, podemos perceber como a temática e as prioridades do programa da FES evoluíram com o tempo. Tendo sido criada como uma fundação com um programa bem definido e restrito tanto no aspecto geográfico quanto no temático, ela se expandiu para desempenhar vários papéis. Ela desempenhou um papel de liderança em criar vínculos entre organizações da sociedade civil para assegurar que elas compartilhem habilidades e experiências e não dupliquem programas. Ela também compartilhou sua experiência em fortalecer as organizações da sociedade civil na Colômbia no plano regional sediando a Secretaria Regional para a América Latina e o Caribe da CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, uma organização da sociedade civil global.

Referências

- ¹⁰ Children and Youth Foundation of the Philippines. Relatório anual. 1997.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² Conversa com Fely Rixhon, Diretor Executivo da CYFP. Fevereiro de 1999.
- ¹³ CYFP. Relatório anual, 1997.
- ¹⁴ Extraído de uma apresentação feita por Anne Emmett em Fortalecendo as Organizações/Fundações de Recursos da Sociedade Civil na Conferência do Leste Asiático, Filipinas, Maio de 1998.
- ¹⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colômbia): A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ *Ibid.*