



Fundação Colunga

Uma gama de veículos financeiros para apoiar organizações de propósito social em diferentes estágios de desenvolvimento

A **fundação financia e acompanha** projetos de organizações da sociedade civil em estágio inicial e de crescimento, desenvolve parcerias com múltiplos atores para impulsionar políticas públicas e administra uma plataforma de aprendizagem colaborativa para organizações da sociedade civil que trabalham pela superação da pobreza no Chile.

Fundación Colunga

Uma gama de veículos financeiros para apoiar organizações de propósito social em diferentes estágios de desenvolvimento



LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA:

Chile



PRINCIPAIS PARCEIROS:

- CORFO
- ProACTIVE Executive Search
- PwC
- Fundación Credicorp Capital
- Fundación Probono Rivadeneira Colombara Zegers
- BHP Foundation



INVESTIDOR/ SILO:

Fundação



MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Pobreza infantil e educação em contextos vulneráveis.



BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Crianças e adolescentes em situação vulnerável.



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Gestão e medição de impacto
- Estratégia e/ou modelo de negócios



DURAÇÃO:

2012

– até o presente momento



TIPO DE FINANCIAMENTO:

Doações

RECURSOS INVESTIDOS OU DONADOS:

2019

US\$ 1.707.000

2018

US\$ 2.158.000



SETOR:

Desenvolvimento econômico e social



ODS ABORDADOS

IMPACTO:

63%

das organizações apoiadas **aumentaram o número de usuários** de seus programas.



66%

aumentaram a sua **renda**

78%

aumentaram sua **contratação de pessoal**, fortalecendo suas equipes e capacidades institucionais.

5 anos após a conclusão dos projetos com a Colunga, a **taxa de permanência** das organizações é de

85%

17.388

crianças e jovens **beneficiados** na área da educação.



25.000

peças em **situação de vulnerabilidade** diretamente beneficiadas.

7537

beneficiados em programas de superación de la pobreza.

120

organizações apoiadas trabalhando de forma colaborativa.



ANTECEDENTES E CONTEXTO

As manifestações iniciadas em outubro de 2019 no Chile levaram a questionar a estabilidade política e econômica alcançada pelo país nas últimas duas décadas. Além da grave crise conjuntural, a explosão social expôs problemas estruturais, como a desigualdade social e a pobreza. Tudo isso foi agravado pela pandemia da COVID-19 porque, segundo a CEPAL, a pobreza poderia aumentar consideravelmente no Chile. “Isso é especialmente grave para as crianças, atualmente com um percentual de pobreza quase o dobro do da população adulta, por ser um grupo mais vulnerável”, afirmou Paolo Mefalopulos, representante da Unicef no Chile, em uma coluna de opinião sobre pandemia e pobreza infantil.¹

Desde a década dos noventa, a família Cueto² começou a se dedicar à problemática das crianças e adolescentes no Chile, principalmente em matéria de educação e pobreza. Em 2012, criou a Fundação Colunga com o objetivo de apoiar organizações da sociedade civil que conseguiram resolver problemas complexos na base da pirâmide, com ênfase especial em crianças e adolescentes. Tratava-se de transcender a filantropia tradicional para gerar maior impacto social e fortalecer a inovação, especialmente nas áreas da educação, pobreza e vulnerabilidade social.



DESCRIÇÃO

A Fundação Colunga trabalha com um método empresarial e técnico que prioriza o impacto social (*impact first*). Canaliza o capital filantrópico através de três linhas de ação: o Programa de Desenvolvimento Social, a área de Pesquisa e Políticas Públicas, o Centro de Inovação Social e a articulação e o desenvolvimento do ecossistema da sociedade civil e de mudança social.

¹ Mefalopulos, Paolo (2020) “Pandemia y pobreza infantil”. Coluna de opinião do representante da Unicef no Chile. Comunicados de imprensa, UNICEF. Disponível em: <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/pandemia-y-pobreza-infantil>

² Uma das dez famílias com os mais elevados patrimônios no país.

“Se deixarmos para o mercado a geração de soluções, elas não vão chegar. Com a lógica do capital paciente, buscamos que as organizações tenham esquemas de financiamento diversificados.” Arturo Celedón, Diretor Executivo da Fundação Colunga.

O trabalho da fundação é gerenciado de forma colaborativa e intersetorial mediante parcerias com filantropos individuais e fundações como a San Carlos de Maipo, Olivos, Mustakis, Luksic, Careno, Ilumina, Kawok, BHP International, CORFO e organismos multilaterais, como UNICEF e BID.

Mediante o Programa de Desenvolvimento Social (PDS), a Colunga financia e acompanha projetos em estágio inicial e de crescimento. A área de Pesquisa e Políticas Públicas desenvolve parcerias com fundações, a academia, organizações internacionais e, também, com o Estado (como o Ministério do Desenvolvimento Social e da Família) para promover políticas públicas.

Em conjunto com o Centro de Filantropia e Inversiones Sociales, o CEFIS, e o Centro de Políticas Públicas da Universidade Católica, a Colunga conseguiu conduzir importantes pesquisas sobre temas associados à abordagem da fundação. Além disso, conta com o Laboratório de Inovação Social, uma plataforma de aprendizagem colaborativa para organizações da sociedade civil que trabalham pela superação da pobreza no Chile.

Para a avaliação dos resultados e do impacto, a fundação consolidou parcerias com atores sociais da academia (a Universidade do Chile e o Centro de Políticas Públicas da Universidade Católica), que também são considerados chave para a geração, difusão e aplicação do conhecimento em políticas públicas.

Dos 36 projetos apoiados pela fundação, 22 estão em estágio inicial (entram com protótipos testados, com o desafio de desenvolver um produto viável mínimo) e 14 na fase de crescimento (produto ou serviço viável mínimo já testado, com o desafio de consolidar um modelo operacional e de sustentabilidade).



IMPLEMENTAÇÃO

A seleção de projetos no Programa de Desenvolvimento Social leva em consideração critérios como mudança sistêmica, relevância do diagnóstico e qualidade do desenho, inovação social, potencial de impacto e escalabilidade, níveis de inclusão e sustentabilidade.

A Colunga tem diferentes fundos que permitem uma entrega estratégica das doações. De acordo com a *Memória 2018* da fundação, os fundos de investimento social são os seguintes:

- a... **Fundo Inicia:** convoca às equipes e organizações talentosas com propostas de valor, apoiando-as com financiamento, treinamento e mentorias por um ano, para que possam implementar suas iniciativas e desenvolver seus serviços viáveis mínimos.
- b... **Fundo Transforma:** busca e seleciona organizações e equipes que implementam propostas de alto valor e precisam fortalecer a qualidade de sua iniciativa para expandir seu impacto. Em um programa de três anos, a Colunga vem colaborando para a consolidação de modelos de trabalho, a geração de evidências e o desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade que permitam melhorar o impacto e ampliar a escala dos projetos. Esse fundo concentra 56% dos recursos da fundação.
- c... **Fundo Alianças:** visa promover parcerias para gerar programas que acelerem o impacto em políticas públicas. Representa 13% do portfólio ativo da fundação.
- d... **Fundo de Pesquisa Aplicada:** visa fornecer informações iniciais para orientar estrategicamente diferentes investidores de impacto, sejam eles públicos ou privados, bem como para gerar evidências confiáveis dos resultados das intervenções a fim de orientar como o programa deve ser escalado.
- e... **Fundo de Colaborações:** faz aportes estratégicos e pontuais para iniciativas relevantes ao desenvolvimento de programas sociais e seu ecossistema, favorecendo projetos colaborativos que fortaleçam e acelerem o impacto.

Para alocar os recursos dos fundos, a fundação realiza convocatórias abertas e fechadas para selecionar as organizações e os projetos a serem apoiados.

Em ambos os tipos de convocatória, os critérios gerais para a seleção e definição dos montantes de apoio são:

- 1... A avaliação da efetividade em quatro dimensões centrais: potencial de inclusão, inovação, interconexão com outras redes e impacto.
- 2... Coerência do projeto formulado e capacidade institucional para sua implementação.



A Fundação Colunga trabalha com um método empresarial e técnico que prioriza o impacto social (*impact first*).

Para cada convocatória são definidas algumas características específicas sobre os montantes de financiamento, a duração do processo de apoio e o tipo de treinamento e acompanhamento oferecido às organizações. O acompanhamento é de um ano para organizações em estágio inicial e de três para aquelas em estágio de crescimento. O processo de saída depende do plano do fundo. Uma vez que recebeu apoio financeiro e não financeiro e saiu do projeto, cada organização passa a fazer parte de uma rede.

Financiamento personalizado

Desde 2012, a Colunga vem apoiando programas, oferecendo doações por um total de cerca de US\$ 13 milhões. Em convocatórias públicas, já se entregaram cerca de US\$ 1.000.000, com aportes individuais de pelo menos US\$ 150.000 para projetos em estágio de crescimento.

Há outras convocatórias com contribuições individuais de US\$ 15.000 para *startups*. No caso de projetos de políticas públicas, o aporte máximo é de US\$ 300.000.

Além das doações feitas com os recursos dos fundos, a fundação participa de um programa de Contratos de Impacto Social como pagador final, com o objetivo de explorar outros instrumentos financeiros que lhe permitam continuar gerando parcerias e promovendo co-investimentos em projetos de alto impacto social.

Apoio não financeiro

“Algumas organizações fracassavam e percebemos que não era apenas uma questão de financiamento, mas também de capacidades que precisavam ser fortalecidas.” Arturo Celedón.

A fundação oferece espaços de trabalho e desenvolve oficinas de aprendizagem acelerada em dimensões chave para o desenvolvimento organizacional, além de consolidar redes e promover a articulação das organizações de propósito social (OPS). Igualmente, contrata serviços de terceiros quando precisa de uma consultoria especializada em projetos.



Para alocar os recursos dos fundos, a fundação realiza convocatórias abertas e fechadas para selecionar as organizações e os projetos a serem apoiados.

Uma vez selecionada como beneficiária de um dos fundos, a organização recebe um portfólio de serviços de acompanhamento e monitoramento estratégico. No Laboratório de Inovação Social, diferentes iniciativas são realizadas por meio de espaços de aprendizagem que permitem acelerar o desenvolvimento das diferentes áreas chave da organização. O último componente que é estabelecido e fortalecido é a da medição de impacto.

A Fundação Colunga está envolvida nas decisões estratégicas dos projetos e das organizações que apoia, o que implica um acompanhamento constante do talento humano. Parte desse apoio se concentra no desenho do modelo de gestão e no planejamento, para que os recursos doados sejam investidos da melhor forma possível e entregues à organização quando de fato tiver a capacidade de recebê-los.

Na área de Desenvolvimento Social, o objetivo da primeira etapa é desenvolver um produto ou projeto viável mínimo para, depois, padronizar o processo de torná-lo escalável. O último passo é o da escalabilidade, onde são acelerados os processos de maturação da oferta de produtos ou serviços.

Constatou-se que as organizações geralmente precisam de mais apoio na gestão de impacto, formação de equipes, governança e medição de resultados.



RESULTADOS

“Se em todos os projetos as coisas saem à perfeição, isso significa que não estamos vendo que estamos na zona de conforto e não estamos arriscando o suficiente.” Arturo Celedón.

Todos os projetos relatam avanços e efetividade duas vezes ao ano. Pesquisas são realizadas em todas as organizações para monitorar o desempenho geral. Fatores emergentes vão sendo avaliados no processo de acompanhamento para ajustar os planos de trabalho.

Nos projetos de políticas públicas, a avaliação é formulada considerando a geração de evidências. Além disso, são procurados avaliadores externos que tenham legitimidade, geralmente em institutos de ensino. A avaliação é uma exigência do Fundo de Políticas Públicas, por isso os recursos destinados a essa finalidade fazem parte do orçamento global da iniciativa.

De acordo com a Ficha Estatística Codificada Uniforme (FECU) Social 2019, que apresenta o balanço das organizações da sociedade civil apoiadas, as principais ações foram direcionadas a apoiar o desenvolvimento de projetos inovadores, fortalecendo 52 projetos de 38 organizações sociais. Na FECU Social 2019, se encontram as informações específicas de cada um dos projetos, com seus resultados específicos³.

“As principais áreas de atuação do Programa de Desenvolvimento Social (PDS) foram a educação e a proteção dos direitos da infância, apoiando programas com impacto em todo o Chile. No total, foi concedido financiamento a 47 projetos, impactando 6.442 pessoas de forma direta e 9.376 de forma indireta⁴. E o Laboratório de Inovação Social impactou 381 organizações e 2.122 pessoas; trata-se de uma plataforma de aprendizagem colaborativa na qual 46 organizações da sociedade civil formaram um núcleo de desenvolvimento para a superação da pobreza no Chile.

O impacto direto atingido entre 2017 e 2019 pelas organizações apoiadas pela Colunga se reflete nos resultados a seguir:⁵

- a... 63 % aumentaram o número de usuários de seus programas.
- b... 66 % aumentaram suas receitas de US\$ 8,7 milhões para US\$ 11,6 milhões, representando um aumento de 33%.
- c... 78 % aumentaram seu pessoal contratado, fortalecendo suas equipes e capacidades institucionais.
- d... 42 % dos programas desenvolveram produtos para colaborar com políticas públicas e participaram de mesas de trabalho e espaços de coordenação para melhorá-las. Outros 15% das organizações desenvolveram produtos para políticas públicas ou participaram de espaços de incidência.

»
A Fundação Colunga está envolvida nas decisões estratégicas dos projetos e das organizações que apoia, o que implica um acompanhamento constante do talento humano.

³ As informações de todos os projetos podem ser consultadas no link a seguir: <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2020/08/FECU-Social-Fundaci%C3%B3n-Colunga-2019.pdf>

⁴ Fundação Colunga, (2019) FECU Social 2019. Disponível em: <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2020/08/FECU-Social-Fundaci%C3%B3n-Colunga-2019.pdf>

⁵ Ibid. Calculado com base em 33 das 53 organizações que participaram da comunidade entre 2017 e 2019. Para fazer o cálculo, foram utilizados os projetos presentes nos dois levantamentos de informações, mas excluindo a América Solidária Internacional que apresenta uma variação muito significativa entre as duas consultas.

- e... Dos 30 projetos concluídos, 24 conseguiram finalizar seu convênio de trabalho com a Colunga, e apenas cinco encerraram antecipadamente seu processo de apoio.
- f... Dos 30 projetos concluídos, 22 ainda estão em operação, correspondendo a 73% do total. 18 deles estão no estágio inicial, e sete receberam apoio em 2015, representando uma taxa de permanência de 85% em cinco anos de apoio da Colunga.
- g... Dos 18 projetos sobre os quais há dados, 10 melhoraram sua efetividade interna (medida de capacidade organizacional utilizada pela Colunga).
- h... 13 dos projetos foram identificados como tendo alto potencial de crescimento (5 na fase de crescimento, 8 em estágio inicial). Todos eles conseguiram melhorar seus modelos de trabalho com populações vulneráveis e obter acesso a outros fundos de investimento de impacto ou filantropia estratégica.



APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

A Fundação Colunga entende que sua estrutura organizacional e institucional deve possibilitar um nível de agilidade e adaptabilidade que a permita inovar e atender às necessidades específicas das organizações que apoia.

Também aprendeu que:

- a... O impacto social é alcançado coletivamente; uma organização não consegue fazer isso sozinha. É por isso que o trabalho em parceria é essencial.
- b... As equipes das organizações sociais são as que permitem que as transformações sejam levadas a cabo.
- c... É necessário contribuir para a construção de modelos de impacto eficazes.
- d... É importante estar disposto a não ganhar sempre, o que implica paciência e uma mentalidade que permita a manutenção de esforços de longo prazo.

- e... A inovação é fundamental e, para isso, é preciso gerar confiança, espaços de oportunidade e conhecimento coletivo.
- f... É preciso gerar mecanismos de escuta e feedback para conhecer realmente a opinião das organizações sociais.
- g... Os mecanismos de gestão e operação são fundamentais para gerar impacto social.
- h... A transparência nos processos decisórios é fundamental para agir com profissionalismo.