



FAES

Impacto com abordagem sistêmica

A **Fundación Arturo & Enrica Sesana, FAES**, adota uma abordagem sistêmica onde a terceira idade e o envelhecimento deixam de ser percebidos como um problema e passam a ser entendidos como uma oportunidade para a sociedade. A FAES financia, por meio de doações e financiamento híbrido, empreendimentos e iniciativas inovadoras que promovam a transformação das estruturas, costumes, imaginários, dinâmicas de poder e regras vigentes no sistema da maturidade na Colômbia. A Fundação estabelece parcerias com outras fundações e atores públicos e privados, com o objetivo de contribuir para a inclusão econômica da população idosa, em uma perspectiva de longo prazo.

Fundación FAES

Impacto com abordagem sistêmica



LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA:

Colômbia (foco especial no centro do país, especificamente em Cundinamarca e Bogotá).



ANO DE FUNDAÇÃO:

2006



TIPO DE INVESTIDOR / SILO:

Fundações.



SETORES:

Empreendimentos, organizações sociais.



CONTÍNUO DE CAPITAL:

Venture Philanthropy.



PRINCIPAIS PARCEIROS:

- Fundación Saldarriaga Concha
- Fundación Ramírez Moreno
- Fundación Solidaridad por Colombia
- Help Age International
- Fundación La Maná
- Fundación Niño Jesús
- Asociación de Egresados Uniandinos
- Percomputo
- 101 Ideas
- Colpensiones, entre outros.



MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

O atual funcionamento do sistema de terceira idade e envelhecimento na Colômbia mantém e reproduz estereótipos homogêneos e anacrônicos sobre a velhice que geram rejeição ao envelhecimento, levando à sua invisibilidade e desconhecimento de seus desejos, entre outras exclusões. Tudo isso gera um sistema com uma oferta muito reduzida de papéis para a população idosa.



APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Fortalecimento estratégico e operacional.
- Governança corporativa.
- Acesso a rede.

ODS ABORDADOS



TIPO DE FINANCIAMENTO:

Doações e financiamento híbrido.

RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS:

O valor da doação se ajusta às necessidades identificadas nas conversas com as organizações parceiras ou participantes. Durante 2021, no contexto do primeiro grupo de empreendedores financiados pelo Fondo Mayor, constituído por empreendimentos promovidos por idosos, o financiamento se concentrou na entrega de capital semente no valor médio de US\$ 1.855,00, destinados à compra de maquinário ou à geração de capacidades em vendas, marketing e publicidade.



BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

Idosos.

IMPACTO:

17.000 beneficiários diretos desde 2006.

47 fundações financiadas por meio de 80 projetos.



DESCRIÇÃO GERAL

O etarismo é definido como "o conjunto de estereótipos, preconceitos e ações ou práticas discriminatórias contra os idosos baseados na idade cronológica ou na percepção de que são velhos"¹. O espaço ocupado pelos estereótipos e preconceitos em relação ao etarismo na América Latina e no Caribe é relevante na medida em que o envelhecimento acelerado da população é uma tendência que marcará a estrutura demográfica nas próximas décadas². Além disso, uma proporção crescente de idosos na região continua economicamente ativa, permanecendo no mercado de trabalho ou procurando reintegrar-se a ele. Esta proporção é explicada principalmente pela insuficiência de esquemas de aposentadoria ou pensão.

No contexto colombiano, conforme estimativas do Departamento Administrativo Nacional de Estatística, DANE, 6,8 milhões de pessoas compõem a população idosa do país e apenas 23,34% das que estão em idade de aposentadoria recebem uma pensão³. Por outro lado, a atual expectativa de vida no país estabelece que, aos 60 anos, as pessoas têm em média mais 35 anos de vida, enquanto a taxa de dependência chega a 12%. O exposto sugere uma margem cronológica significativa para o desenvolvimento em múltiplos aspectos, que transcende a visão assistencialista negativa predominante no país e no mundo em relação à velhice⁴.

Neste contexto, a Fundación Arturo & Enrica Sesana (FAES) se consolidou como protagonista na transformação dos estereótipos sobre a população idosa no país. Inicialmente, a Fundação foi consti-

»
O envelhecimento acelerado da população é uma tendência que marcará a estrutura demográfica nas próximas décadas.

1 Organização das Nações Unidas, ONU, (2021). Relatório da Especialista Independente sobre o gozo de todos os direitos humanos pelos idosos, Claudia Mahler, A/HRC/48/53, (p. 7). Disponível em: https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/A_HRC_48_53_S.pdf

2 Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, CEPAL, (2017). Derechos de las personas mayores: retos para la interdependencia y autonomía (LC/CRE.4/3/Rev.1), Santiago, (p. 28).

3 Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2021). Adulto mayor en Colombia. Características generales. Disponível em <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/presentacion-caracteristicas-generales-adulto-mayor-en-colombia.pdf>

4 Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico. Una mirada al sistema de vejez y envejecimiento en Colombia. Bogotá: Adapt Peacebuilding, p. 18

tuída com o objetivo de fazer doações para favorecer o bem-estar de crianças e idosos, mas em seus dezesseis anos de atuação enfrentou diferentes desafios e análises que contribuíram para reorientar seu foco estratégico. Devido a essa reorientação, foi possível gerar um impacto mais consistente e eficiente nas organizações beneficiárias e suas populações atendidas.

Em seu mais recente exercício de alinhamento estratégico (2019), a FAES desenvolveu uma análise - com base na metodologia de systems practice (práticas de sistema), implementada principalmente pela Acumen⁵ - nos sistemas de infância e terceira idade na Colômbia. Essa análise contou com a participação de atores de diferentes setores, incluindo geriatras, gerontólogos, economistas, jornalistas, organizações que cuidam de idosos e entidades públicas, entre outros. A partir deste exercício, a FAES identificou que o número de organizações que intervinham no sistema de terceira idade era reduzido e desarticulado. Além disso, os recursos destinados ao cuidado dos idosos não eram apenas limitados, mas direcionados com base em critérios assistencialistas, fortalecendo uma visão negativa da maturidade.

A partir dessa análise, a FAES construiu uma teoria da mudança buscando alterar a configuração atual do sistema de terceira idade e, ao mesmo tempo, promover uma estrutura onde os idosos gozem do reconhecimento e efetivo exercício de seus direitos, participando e incidindo diretamente em uma sociedade que conceba a maturidade como um momento da vida com dinâmicas particulares de desenvolvimento, aprendizagem, diversão e interesses⁶. A teoria da mudança estabelece três ações centrais a serem desenvolvidas nos dois primeiros anos de implementação do plano de ação:



FAES construiu
uma teoria
da mudança
buscando alterar
a configuração
atual do sistema
de terceira idade.

- 1... Disseminar conhecimento inovador com atores específicos para orientar e/ou transformar suas ações.
- 2... Promover a geração de conhecimento inovador e atrativo sobre maturidade e envelhecimento na Colômbia, que amplie a capacidade de incidência de atores-chave.

⁵ Para saber mais sobre a metodologia, consulte: <https://acumenacademy.org/course/systems-practice/>

⁶ Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico (p. 10).

- 3...iii) Gerar uma estratégia de organização e acesso ao conhecimento inovador e atrativo sobre maturidade e envelhecimento.

A nova abordagem da FAES consiste em apoiar apostas de transformação dentro do próprio sistema de maturidade na Colômbia, de organizações que contribuam revertendo o anacronismo que rege esse sistema, deslocando as práticas de cuidado tradicional ou assistencialismo. Assim, a partir de doações e parcerias com diversos setores, tem apostado em iniciativas de organizações que contribuam não apenas para a construção de um conhecimento diverso e heterogêneo sobre a velhice no país, que alimente as transformações necessárias ao sistema, mas também permitam desenvolver intervenções na população idosa que garantam o gozo efetivo de seus direitos, incluindo a inserção na economia e no trabalho.



ASPECTOS INOVADORES

A FAES tem procurado manter relações próximas e horizontais com as organizações que recebem financiamento com o objetivo de materializar as apostas de transformação priorizadas. Ela se esforça para evitar que a relação de doação seja uma troca unidirecional e vertical, mas, ao contrário, que avance para conversas que permitam identificar cada um dos cenários em que potencialmente poderia apoiar o crescimento das organizações que recebem a doação.

Isso fez com que as organizações reconhecessem a FAES como uma parceira estratégica que lhes permitiu integrar esquemas e práticas sustentáveis, bem como evoluir em seus processos. Um exemplo foram os recursos não condicionados doados pela FAES a dez fundações durante o ano de 2021, em reconhecimento aos desafios e dificuldades que enfrentaram em decorrência dos efeitos da pandemia de COVID-19. No total, foram destinados COP 25 M (aproximadamente US\$ 6.372,00⁷) a cada uma dessas fundações.

“O nosso objetivo é que o acompanhamento seja muito adaptado às organizações” Maria Cláudia Santos, coordenadora geral, Fundación Arturo & Enrica Sesana.

7 Taxa de câmbio em 27 de maio de 2022.

Por outro lado, concentrando seus esforços em intervenções que facilitem a alteração do *status quo* no sistema de maturidade no país, a FAES tem se concentrado no financiamento de apostas de transformação que intervenham de forma coerente nos elementos problemáticos identificados nesse sistema⁸, priorizando quatro delas:

- 1 Oferta de trabalho e produtiva para os idosos
- 2 Experiência de uso e aprendizagem de tecnologias para idosos e espaços intergeracionais.
- 3 Geração e disseminação de conhecimento sobre maturidade e envelhecimento que reconheça a heterogeneidade e diversidade da velhice.
- 4 Fortalecimento das capacidades de organizações e grupos que cuidam de idosos⁹.

Atualmente, a FAES se concentra nas iniciativas apresentadas por parceiros e próprias, identificadas pela Fundação como alinhadas com sua priorização. As organizações candidatas devem cumprir quatro critérios de seleção: empatia, qualidade, vulnerabilidade e sustentabilidade. Da mesma forma, o instrumento de financiamento, embora tenha sido principalmente por meio de doações, tem se adaptado às necessidades das organizações e seus projetos, apresentando estruturas mistas, como doações com contrato de contas de participação¹⁰.

O financiamento de iniciativas que fazem parte das oportunidades priorizadas tem sido canalizado por meio de diferentes projetos¹¹ e da estruturação do *Fondo Mayor*. Este fundo nasceu como uma iniciativa derivada do Plan Mayor: Alianza por la Vejez y el Envejecimiento, liderada pela Fundación Arturo & Enrica Sesana em parceria com as fundações Saldarriaga Concha e Ramírez Moreno, com o



As organizações candidatas devem cumprir quatro critérios de seleção: empatia, qualidade, vulnerabilidade e sustentabilidade.

⁸ A análise realizada pela Fundação identificou dezessete elementos problemáticos, em áreas como: exclusão produtiva dos idosos, configuração de papéis sociais rígidos, desconexão intergeracional, percepção negativa da velhice e dificuldades socioeconômicas, entre outras.

⁹ Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico (p. 31).

¹⁰ Este tipo de contrato de colaboração permite associar empresas ou pessoas para executar um negócio ou projeto sem constituir uma nova pessoa jurídica, no qual existe um sócio gestor e um ou mais sócios paralelos. Esta figura permite que a FAES apoie as organizações e iniciativas produtivas, definindo a contribuição que entrega como crédito ou investimento com as condições ajustadas a cada fundação.

objetivo de enfrentar as dificuldades dos idosos no acesso a fontes de financiamento nos mercados tradicionais de financiamento para subsidiar seus empreendimentos. Este é o primeiro fundo de investimento de impacto na Colômbia focado em apoiar empreendimentos administrados por idosos¹². Durante o ano de 2021, foi financiado o primeiro grupo de seis empreendedores, denominado *Silver*.

Devido à sua experiência no trabalho com empreendedores, bem como na gestão e operação de projetos, a Fundación Saldarriaga Concha foi a responsável por garantir a operação deste fundo. Cada uma das três fundações destinou COP 100 M como contribuição para o fundo (aproximadamente US\$ 79.534,00)¹³ e as três juntas realizam os processos de convocação e divulgação para a seleção dos empreendimentos.

O fundo definiu sete critérios e requisitos de financiamento:

- ... O financiamento é concedido a empreendedores com mais de 60 anos.
- ... Eles não precisam necessariamente estar formalizados.
- ... Devem ter vendas comprovadas há pelo menos um ano antes do financiamento.
- ... Não devem ter acesso a outras fontes de financiamento para expandir o seu negócio.
- ... Não podem estar localizados nas principais cidades do país.
- ... Devem ter acesso à internet e um dispositivo que lhes permita participar dos processos de acompanhamento e fortalecimento.
- ... Devem aceitar a política de tratamento de dados e imagens.

Inicialmente, o fundo contemplava apenas a dívida como instrumento de financiamento. No entanto, em decorrência das dificuldades que a pandemia impôs aos empreendimentos, foi tomada a decisão de incluir o financiamento de capital semente por meio de doações. Por exemplo, no primeiro grupo, quatro empreendimentos receberam financiamento, com uma média de COP 7 M (aproximadamente

¹² Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Informe de gestión 2021.

¹³ À taxa de câmbio vigente para 3 de junho de 2022.

US\$ 1.855,00)¹⁴, destinado principalmente à aquisição de maquinário ou geração de capacidades em venda, marketing e publicidade. Os empreendimentos fecharam o ano com vendas próximas a COP 1.000 M (aproximadamente US\$ 266.000,00)¹⁵. Cada um deles recebeu, durante seis meses, o acompanhamento especializado de um voluntário da Asociación de Egresados Uniandinos, que se encarregou de realizar um diagnóstico por meio do qual foram estabelecidas recomendações e identificados os principais pontos de apoio.

Nesta primeira fase, os indicadores a serem medidos dentro do funcionamento do fundo giraram em torno do número de empreendimentos acompanhados, da faixa e da idade média dos empreendedores, das vendas mensais com acompanhamento por mais de um ano e outros indicadores integrados ao modelo de negócio de cada empreendimento, como o número de cidades onde está presente ou o número de produtos que compõem o portfólio. Em agosto de 2021, o fundo lançou uma nova convocação, recebendo 180 candidaturas de empreendedores com idade média de 65 anos. O ano encerrou com um total de doze empreendimentos selecionados.

A estruturação deste fundo foi relevante para a Fundação, pois permitiu aos idosos o acesso a financiamento para promover os seus empreendimentos e contar com um apoio especializado e próximo em espaços de formação e assessoria. Isso fez com que os idosos encontrassem um vínculo positivo com sua idade, transformando as autopercepções e preconceitos predominantes no sistema de terceira idade no país. Além disso, esse fundo permitiu entrelaçar o trabalho de diferentes atores e até das próprias iniciativas financiadas, gerando espaços de confiança e colaboração onde são trocadas experiências, assessorias e conhecimentos, enquanto se fornece formação em aspectos empresariais e de empreendimentos.

Por último, o acompanhamento que a Fundação faz das organizações financiadas não se limita ao esquema implementado no âmbito do Fondo Mayor. A FAES procura que os membros da diretoria da Fundação acompanhem as iniciativas financiadas como assessores externos. A meta anual média de

»
A estruturação deste fundo foi relevante para a Fundação, pois permitiu aos idosos o acesso a financiamento para promover os seus empreendimentos.

¹⁴ À taxa de câmbio vigente para 3 de junho de 2022.

¹⁵ Idem.

projetos acompanhados é de dez e se espera que os membros da diretoria participem ativamente dos projetos financiados com o objetivo de chegar a um consenso dentro do próprio órgão, bem como um alinhamento com os objetivos estratégicos da Fundação em torno da relevância desses projetos.

O apadrinhamento dos projetos, além disso, procura começar desde as primeiras etapas de conversa com as organizações potencialmente beneficiárias, com o objetivo de que haja um profundo conhecimento por parte da diretoria sobre a natureza das iniciativas, apostas e organizações financiadas. Assim, ao apresentar a proposta de financiamento à diretoria, o padrinho desempenha um papel importante na defesa de sua relevância.



APRENDIZADOS

A FAES é uma das poucas organizações que concentram seus esforços no cuidado da população idosa na Colômbia, o que a torna um ator fundamental no sistema de terceira idade e, conseqüentemente, o aprendizado resultante de seu trabalho adquire especial relevância para o sistema.

Dentro desse aprendizado, destaca-se, em primeiro lugar, a reconfiguração das práticas de apoio não financeiro oferecidas pela organização. Originalmente, a Fundação prestava apoio não financeiro nos encontros de saberes entre organizações parceiras e fundações, empresas, empreendimentos e outras iniciativas financiadas. Nesses espaços, a Fundação contratava consultores externos para assessorar as organizações sobre como ampliar suas capacidades em torno da apresentação de resultados e da candidatura a projetos de cooperação. A partir de sua recomposição estratégica, a FAES tem se concentrado em identificar detalhadamente as necessidades de cada uma das organizações para fazer um acompanhamento de perto, especialmente por meio do envolvimento dos membros de sua diretoria nos projetos financiados. De acordo com o que foi relatado pelas próprias organizações acompanhadas, as contribuições mais significativas dentro desse processo se refletem em três áreas:

- 1 Participação das organizações em cenários estratégicos para identificar mecanismos mais eficientes para escalar suas intervenções, construir um alinhamento estratégico de longo prazo a

partir de redefinições de sua visão, consolidar melhores processos de gestão do conhecimento para fortalecer as capacidades técnicas e operacionais e integrar práticas de medição e socialização do impacto com os diferentes grupos de interesse.

- 2 Assessoria com atores externos e consolidação de parcerias com redes de organizações pares, com o interesse de iniciar projetos conjuntos e contribuir para a visibilidade e divulgação do trabalho de cada organização.
- 3 Apoio e assessoria em questões financeiras para fortalecer o modelo de negócio das organizações, estabelecer mecanismos eficientes de distribuição de recursos e exploração de cenários para financiamento, contribuindo assim para garantir a sustentabilidade organizacional.

A FAES valoriza a posição que alcançou no sistema de terceira idade na Colômbia como uma organização articuladora e preponderante, tendo assumido o papel de conectora, experimentadora e motivadora de conhecimento integral sobre a terceira idade no país. Isso lhe permitiu articular atores, instituições e interesses públicos e privados¹⁶ incentivando as organizações a gerarem intervenções inovadoras (como ocorre com o financiamento de empreendimentos liderados por idosos concedido pelo Fondo Mayor), como parte dos esforços de transformação que contribuem não só para modificar os estereótipos sobre a população idosa na Colômbia, mas também promover a inclusão produtiva dessa população, especialmente por meio de empreendimentos.

Por fim, a Fundação reconhece o desafio de configurar uma bateria de indicadores que permita medir e desenvolver as evidências das transformações no sistema de terceira idade no país de forma explícita. Atualmente, a FAES possui quatro indicadores de alto nível e catorze indicadores subjacentes em sua teoria de mudança.

16 Por exemplo, participaram no mapeamento do sistema de velhice na Colômbia fundações; entidades públicas, como a Colpensiones ou a Unidad de Víctimas; organizações internacionais, como a Help Age International; instituições de ensino superior, como a Universidad Javeriana; e entidades privadas, como a Asociación de Egresados Uniandinos ou CAFAM; entre outras..

Os indicadores gerais visam rastrear as mudanças observáveis e realizáveis a partir da materialização das três ações estratégicas. Esses indicadores são:

- ... Oferta de emprego e renda para pessoas com mais de 60 anos.
- ... Mudanças na percepção sobre a terceira idade e o envelhecimento das pessoas em Bogotá, consistentes com a diversidade de papéis e oportunidades da velhice.
- ... Aumento da oferta de bens e serviços para pessoas com mais de 60 anos em Bogotá, que promovam a diversidade e as oportunidades potenciais na velhice.
- ... Mudança nos discursos sobre terceira idade e envelhecimento na mídia, captados a partir da análise de dados¹⁷.

Esses quatro indicadores traçam o horizonte de transformações que a FAES espera gerar como parte de seu exercício de monitoramento e avaliação. Além disso, desse núcleo de indicadores emerge uma série de métricas particulares, tanto quantitativas quanto qualitativas, cujo objetivo é mapear as ações e intervenções particulares que estão sendo desenvolvidas no sistema de terceira idade no país graças à intervenção da própria Fundação. A FAES espera identificar o número de iniciativas realizadas a partir do conhecimento compartilhado, do número de pessoas que participam e/ou se beneficiam de tais iniciativas, do número de parcerias e ações de socialização de conhecimento entre organizações, grupos e pessoas e do aumento do investimento para projetos e/ou pesquisas relacionadas com questões de terceira idade e envelhecimento com uma abordagem inovadora.

A FAES ainda está definindo as metas para cada um dos indicadores mencionados. Parte deles se encontra em formulações gerais, estabelecendo um claro desafio, por exemplo, ao estimar as mudanças nos estereótipos. A Fundação espera implementar instrumentos para coletar as informações necessárias para tais indicadores, entre os quais se destacam as enquetes, entrevistas, coleta de resultados e storytelling. Para isso, tem trabalhado com a Red de Ciudades Cómo Vamos¹⁸ no desenvolvimento de uma pesquisa sobre a percepção da velhice em cinco cidades colombianas. O objetivo dessa iniciativa

FAES tem trabalhado com a Red de Ciudades Cómo Vamos no desenvolvimento de uma pesquisa sobre a percepção da velhice em cinco cidades colombianas.

¹⁷ Fundación Arturo & Enrica Sesana, s.d. Plano de ação e plano AME.

¹⁸ A Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos tem o objetivo de gerar informações confiáveis, imparciais e comparáveis sobre questões de qualidade de vida urbana e participação cidadã.

é avançar na coleta e geração de informações sobre a terceira idade no país para mapear as transformações nessa percepção, não só por meio das intervenções da FAES, mas também no ambiente sistêmico.

“Estamos interessados em medir as transformações que realmente ocorram dentro do sistema. Temos que descobrir como faremos para as organizações nos fornecerem informações para medir essa transformação”. María Claudia Santos.