



Fundación Colunga

Una gama de vehículos financieros para apoyar organizaciones de propósito social en diferentes etapas de desarrollo

Esta fundación financia y acompaña proyectos de organizaciones de propósito social en etapas temprana y de crecimiento, desarrolla alianzas con múltiples actores para impulsar la política pública y gestiona una plataforma de aprendizaje colaborativo para organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la superación de la pobreza en Chile.

Fundación Colunga

Una gama de vehículos financieros para apoyar organizaciones de propósito social en diferentes etapas de desarrollo



UBICACIÓN:

Chile



ALIADOS PRINCIPALES:

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



TIPO DE INVERSOR/SILO:

Fundación



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Pobreza infantil y educación en contextos vulnerables.



BENEFICIARIOS FINALES:

Niños, niñas y adolescentes de contextos vulnerables.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gestión y medición de impacto
- Estrategia y/o modelo de negocios



DURACIÓN:

2012

– presente



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donaciones

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

2019

USD 1.707.000

2018

USD 2.158.000



SECTORES:

Desarrollo económico y social



ODS ABORDADOS

IMPACTO:

63 %

de las organizaciones apoyadas **aumentó el número de usuarios** de sus programas.



66 %

aumentó sus ingresos

78 %

aumentó su **contratación de personal**, fortaleciendo sus equipos y capacidades institucionales.

A 5 años de finalizados los proyectos con Colunga, la **tasa de permanencia** de las organizaciones es de

85 %

17.388

niños, niñas y jóvenes **beneficiados** en el área de educación.



25.000

personas en **situación de vulnerabilidad** beneficiadas directamente.

7537

beneficiados en programas de superación de la pobreza.

120

organizaciones apoyadas trabajan en forma colaborativa.



ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Las protestas que comenzaron en octubre de 2019 en Chile llevaron a cuestionar la estabilidad política y económica que había tenido el país en las últimas dos décadas. Más allá de la grave crisis coyuntural, el estallido social expuso problemas estructurales como la desigualdad y la pobreza. Todo esto se agravó con la pandemia del COVID-19 pues, según la CEPAL, la pobreza podría aumentar considerablemente en Chile. “Esto es especialmente grave para la infancia, que actualmente casi duplica el porcentaje de pobreza de los adultos, y porque es un grupo más vulnerable”, afirmó en una columna de opinión sobre pandemia y pobreza infantil Paolo Mefalopulos, representante de Unicef en Chile¹.

Desde la década de los noventa la familia Cueto² comenzó a atender la problemática de los niños, niñas y adolescentes en Chile, sobre todo en materia de educación y pobreza. En 2012 creó la Fundación Colunga con el propósito de apoyar organizaciones de la sociedad civil que han logrado abordar problemas complejos de la base de la pirámide, con énfasis especial en esta población. Se trataba de trascender la filantropía tradicional para lograr un mayor impacto social y fortalecer la innovación, especialmente en áreas de educación, pobreza y vulnerabilidad social.



DESCRIPCIÓN

La Fundación Colunga trabaja con un método empresarial y técnico que prioriza el impacto social (*impact first*). Canaliza el capital filantrópico a través de tres líneas: el Programa de Desarrollo Social, el área de Investigación y Políticas Públicas, el Centro de Innovación Social y la articulación y desarrollo del ecosistema de la sociedad civil y de cambio social.

¹ Mefalopulos, Paolo (2020) “Pandemia y pobreza infantil”. Columna de opinión del representante de Unicef en Chile. Comunicados de prensa, UNICEF. Consultado en: <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/pandemia-y-pobreza-infantil>

² Una de las diez familias de más alto patrimonio del país.

“Si dejamos al mercado la generación de las soluciones estas no van a llegar. Con la lógica de capital paciente apuntamos a que las organizaciones tengan esquemas de financiación diversificada”. Arturo Celedón, Director Ejecutivo de la Fundación Colunga.

Gestiona su trabajo de manera colaborativa e intersectorial mediante alianzas celebradas con filántropos individuales y fundaciones como San Carlos de Maipo, Olivos, Mustakis, Luksic, Careno, Ilumina, Kawok, BHP International, CORFO y organismos multilaterales como UNICEF y el BID.

Desde el Programa de Desarrollo Social (PDS) financia y acompaña proyectos en etapas temprana y de crecimiento. El área de Investigación y Políticas Públicas desarrolla alianzas con fundaciones, academia, organismos internacionales y también con el Estado (como el Ministerio de Desarrollo Social y la Familia) para impulsar la política pública.

De la mano del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, CEFIS, y del Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica ha logrado desarrollar importantes investigaciones en temáticas asociadas con el enfoque de la fundación. Adicionalmente, cuenta con el Laboratorio de Innovación Social, una plataforma de aprendizaje colaborativo para organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la superación de la pobreza en Chile.

Para la evaluación de resultados e impacto ha consolidado alianzas con la academia (la Universidad de Chile y el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica), actores que también considera clave para la generación, difusión y aplicación de conocimiento en las políticas públicas.

De los 36 proyectos apoyados por la fundación, 22 están en etapa temprana (ingresan con prototipos probados, con el desafío de desarrollar un producto mínimo viable) y 14 en etapa de crecimiento (producto o servicio mínimo viable ya probado, con el desafío de consolidar un modelo de operación y sostenibilidad).



IMPLEMENTACIÓN

Para la selección de los proyectos en el Programa de Desarrollo Social se tienen en cuenta criterios como cambio sistémico, pertinencia del diagnóstico y calidad del diseño, innovación social, potencial de impacto y escalamiento, niveles de inclusión y sostenibilidad.

Colunga tiene diferentes fondos que le permiten entregar las donaciones de manera estratégica. Según la *Memoria 2018* de la fundación, los fondos de inversión social son los siguientes:

- a... **Fondo Inicia:** convoca a equipos y organizaciones talentosas con propuestas de valor, apoyándolos con financiamiento, capacitación y mentorías durante un año, para que puedan implementar sus iniciativas y desarrollar sus servicios mínimos viables.
- b... **Fondo Transforma:** busca y selecciona organizaciones y equipos que implementan propuestas de alto valor y requieren fortalecer la calidad de su iniciativa para poder ampliar su impacto. En un programa de tres años, Colunga colabora en la consolidación de modelos de trabajo, generación de evidencia y desarrollo de estrategias de sostenibilidad que permitan mejorar el impacto y ampliar la escala de los proyectos. Este fondo concentra el 56 % de los recursos de la fundación.
- c... **Fondo Alianzas:** Se enfoca en promover alianzas que generen programas para acelerar la incidencia en política pública. Representa el 13 % de la cartera activa de la fundación.
- d... **Fondo de Investigación Aplicada:** busca proveer información inicial que permita orientar de forma estratégica a los distintos inversionistas de impacto, sean públicos o privados, así como generar evidencia confiable de los resultados de las intervenciones para orientar el escalamiento de los programas.
- e... **Fondo de Colaboraciones:** hace aportes estratégicos y puntuales a iniciativas relevantes para el desarrollo de los programas sociales y su ecosistema, favoreciendo proyectos colaborativos que fortalecen y aceleran el impacto.



La Fundación Colunga trabaja con un método empresarial y técnico que prioriza el impacto social (*impact first*).

Para asignar los recursos de los fondos la fundación hace convocatorias abiertas y cerradas mediante las cuales selecciona las organizaciones y proyectos a apoyar.

En ambos tipos de convocatoria los criterios generales de selección y definición de los montos de apoyo son:

- 1... Evaluación de efectividad en cuatro dimensiones centrales: el potencial de inclusión, innovación, interconexión con otras redes e incidencia.
- 2... Coherencia del proyecto formulado y capacidad institucional para su implementación.

Para cada convocatoria se definen algunas características particulares sobre los montos de financiación, la duración del proceso de apoyo, y el tipo de formación y acompañamiento ofrecido a las organizaciones. El acompañamiento es de un año para las organizaciones en etapa temprana y de tres para las que se encuentran en etapa de crecimiento. El proceso de salida depende del fondo. Una vez ha recibido el apoyo financiero y no financiero y sale, cada organización pasa a ser parte de una red.

Financiamiento a la medida

Desde 2012, Colunga ha apoyado programas por un monto cercano a los USD 13 millones, los cuáles ha entregado como donaciones. En las convocatorias públicas se entregan cerca de USD 1.000.000, con aportes individuales de al menos USD 150.000 para proyectos en etapa de crecimiento.

Hay otra convocatoria con aportes individuales de USD 15.000 para *startups*. Cuando son proyectos de incidencia en política pública se llega a un máximo de USD 300.000.

Además de las donaciones a través de los fondos, la fundación participa de un programa de Bonos de Impacto Social como pagador final, con el propósito de explorar otros instrumentos financieros que le permitan seguir generando alianzas y promoviendo la coinversión en proyectos de alto impacto social.



Para asignar los recursos de los fondos la fundación hace convocatorias abiertas y cerradas mediante las cuales selecciona las organizaciones y proyectos a apoyar.

Apoyo no financiero

“Algunas organizaciones se caían y nos dimos cuenta que no era sólo cuestión de financiación sino también de capacidades que requieren ser fortalecidas”. Arturo Celedón.

La fundación ofrece espacios de trabajo y desarrolla talleres de aprendizaje acelerado en dimensiones claves del desarrollo organizacional, así como consolida redes y propicia la articulación de las organizaciones de propósito social (OPS). También contrata servicios de terceros cuando se requiere una asesoría especializada para los proyectos.

Una vez la organización es seleccionada para uno de los fondos, recibe un portafolio de servicios de acompañamiento y monitoreo estratégico. Desde Laboratorio de Innovación Social, se realizan distintas iniciativas por medio de espacios de aprendizaje que permiten acelerar las distintas áreas clave de la organización. El último componente que se establece y fortalece es el de medición de impacto.

La Fundación Colunga se involucra en las decisiones estratégicas de los proyectos y organizaciones que apoya, lo que implica un acompañamiento constante de talento humano. Parte de dicho apoyo se enfoca en el diseño de gestión y la planificación, para que los recursos donados sean mejor invertidos y se entreguen en el momento que la organización tenga la capacidad de recibirlos de forma efectiva.

En el área de Desarrollo Social, en la primera etapa el propósito es desarrollar un producto o proyecto mínimo viable, luego se centran en la estandarización del proceso para que sea escalable. El último paso es el de la escalabilidad, donde se aceleran los procesos de maduración de la oferta.

Se ha identificado que las organizaciones usualmente requieren más apoyo en la gestión de impacto, el equipo, la gobernanza y la medición.



RESULTADOS

“Si todos los proyectos salen perfectos, significa que no estamos evaluando que estamos en la zona de confort y no estamos arriesgando lo suficiente”. Arturo Celedón.

Todos los proyectos reportan avances y efectividad dos veces al año. Para monitorear el desempeño general se llevan a cabo encuestas a todas las organizaciones. En el proceso de acompañamiento se van evaluando factores emergentes para ajustar los planes de trabajo.

Para los proyectos de políticas públicas se diseña la evaluación considerando la generación de evidencia. Además, se buscan evaluadores externos con legitimidad, usualmente unidades académicas. Es una exigencia del Fondo de Políticas Públicas la evaluación, por lo que los recursos destinados a este propósito hacen parte del presupuesto global de la iniciativa.

Según la Ficha Estadística Codificada Uniforme (FECU) Social 2019, donde se presenta el balance de las organizaciones de la sociedad civil apoyadas, las principales acciones se dirigieron a apoyar el desarrollo de proyectos innovadores, fortaleciendo 52 proyectos de 38 organizaciones sociales. En el FECU Social 2019 se encuentra la información específica de cada uno de los proyectos, con sus resultados específicos³.

“Las principales áreas de acción del Programa de Desarrollo Social (PDS) fueron educación y protección de derechos de la infancia, apoyando programas con impacto en todo Chile. En total, se entregó financiamiento a 47 proyectos, impactando a 6442 personas de forma directa y 9376 de forma indirecta⁴. Y mediante el Laboratorio de Innovación Social se impactó a 381 organizaciones y 2122 personas; esta es una plataforma de aprendizaje colaborativo en el cual 46 organizaciones de la sociedad civil conformaron un núcleo de desarrollo para la superación de pobreza en Chile.

El impacto directo alcanzado entre 2017 y 2019 por las organizaciones apoyadas por Colunga se refleja en los siguientes resultados⁵:

- a... 63 % aumentaron la cantidad de usuarios/as de sus programas.
- b... 66 % aumentaron sus ingresos, pasando de recaudar USD 8,7 millones a tener ingresos por USD 11,6 millones, lo que representa un aumento de 33 %.
- c... 78 % aumentó su personal contratado, fortaleciendo sus equipos y capacidades institucionales.
- d... 42 % de los programas desarrolló productos para colaborar con las políticas públicas y participó en mesas de trabajo y espacios de coordinación para mejorarlas. Otro 15 % de las organizaciones desarrolló productos para política pública o participó en espacios de incidencia.

La Fundación Colunga se involucra en las decisiones estratégicas de los proyectos y organizaciones que apoya, lo que implica un acompañamiento constante de talento humano.

³ Se puede consultar la información de todos los proyectos en el siguiente enlace: <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2020/08/FECU-Social-Fundaci%C3%B3n-Colunga-2019.pdf>

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

⁵ Ibid. Calculado sobre 33 de 53 organizaciones que han participado de la comunidad entre los años 2017 y 2019. Para elaborar el cálculo, se usaron los proyectos presentes en los dos levantamientos de información, pero excluyendo a América Solidaria Internacional que tiene una variación demasiado significativa entre ambas consultas.

- e... De los 30 proyectos finalizados, 24 pudieron terminar su convenio de trabajo con Colunga, y solo cinco terminaron de modo anticipado su proceso de apoyo.
- f... De los 30 proyectos terminados, 22 continúan en operación, lo que corresponde al 73 %. 18 de ellos corresponden a etapa temprana, y siete recibieron apoyo en 2015, lo que representa una tasa de permanencia de 85 %, a cinco años de haber recibido apoyo de Colunga.
- g... Sobre 18 proyectos que se disponen datos, 10 mejoraron su efectividad interna (medida de capacidad organizacional utilizada por Colunga).
- h... 13 de los proyectos son identificados con alto potencial de crecimiento (5 en etapa de crecimiento, 8 en etapa temprana). Todos ellos han logrado mejorar sus modelos de trabajo con población vulnerable y ganar otros fondos de inversión de impacto o filantropía estratégica.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS A FUTURO

La Fundación Colunga ha entendido que su estructura organizacional e institucional debe permitir la agilidad y adaptabilidad que le permita innovar y atender las necesidades particulares de las organizaciones que apoya.

También ha aprendido que:

- a... El impacto social se logra de forma colectiva, no lo logra una organización por sí misma. Por eso es fundamental el trabajo en alianza.
- b... Los equipos de las organizaciones sociales son los que permiten llevar a cabo las transformaciones.
- c... Hay que contribuir a la construcción de modelos de impacto efectivos.
- d... Es importante tener disposición a no siempre ganar, lo que implica paciencia y una mentalidad que permita mantener los esfuerzos en el largo plazo.
- e... La innovación es fundamental y para ello es necesario generar confianza, espacios de oportunidad y conocimiento colectivo.

- f Hay que generar mecanismos de escucha y retroalimentación para conocer verdaderamente la opinión de las organizaciones sociales.
- g Los mecanismos de gestión y operación son claves para alcanzar un impacto social.
- h La transparencia en los procesos de toma de decisiones es fundamental para actuar con profesionalismo.