

RODRIGO VILLAR GÓMEZ

LAS FUNDACIONES EN COLOMBIA

CARACTERÍSTICAS, TENDENCIAS, DESAFÍOS

Desde finales de 2016 el Ash Center for Democratic Governance y el Hauser Institute for Civil Society, del Harvard Kennedy School realizan el Reporte Global de Filantropía en el que participan más de veinte países del mundo. La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE, como aliado en Colombia, tuvo la oportunidad de recoger información de cien fundaciones de origen empresarial, familiar e independiente para el reporte, la cual se presenta en esta publicación.

Es la primera vez que se realiza una investigación tan completa de fundaciones de este tipo, lo que representó para la AFE una oportunidad para avanzar en el análisis detallado del sector filantrópico institucional, con el propósito de fortalecerlo a partir de la identificación de características, tendencias y desafíos de las fundaciones en Colombia.

Este estudio se realizó con el apoyo de la Oficina de Alianzas Estratégicas del Banco Interamericano de Desarrollo, que ha cofinanciado también en el pasado investigaciones impulsadas por la AFE.

LAS FUNDACIONES EN COLOMBIA

CARACTERÍSTICAS, TENDENCIAS, DESAFÍOS

RODRIGO VILLAR GÓMEZ



© Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia
Marzo de 2018

ISBN: 978-958-56359-2-0

María Carolina Suárez Visbal

Directora Ejecutiva

Rodrigo Villar Gómez

Autor del estudio

María Alejandra Ronderos G.

Coordinación editorial y apoyo en la investigación

Bernardo González

Edición

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Diseño y armada electrónica

Gente Nueva Editorial Ltda.

Impresión

Impreso en Colombia

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia

Carrera 7 No. 73- 55 Of. 1202-2

Tel: (1) 805 0277 – 805 0285

Bogotá D.C., Colombia

@afecolombia

contacto@afecolombia.org

www.afecolombia.org

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
I. Características generales de las fundaciones	15
1.1. Tipo de fundaciones	15
1.2. Antigüedad de las fundaciones	18
1.3. Tamaño de las fundaciones	19
II. Los órganos de gobierno y la transparencia de las fundaciones	25
2.1. ¿Quién y cómo se seleccionan los miembros de los órganos de dirección de las fundaciones?	26
2.2. La proporción de hombres y mujeres en los órganos de dirección de las fundaciones	30
2.3. La participación de externos e independientes en los órganos de gobierno de las fundaciones	32
2.4. La compensación para los miembros de los órganos de gobierno de las fundaciones	33
2.5. El acceso público a los informes producidos por las fundaciones	34
III. Los recursos financieros de las fundaciones	39
3.1. Los activos de las fundaciones	40
3.2. El patrimonio de las fundaciones	41
3.3. Ingresos anuales de las fundaciones	41
3.4. ¿De dónde vienen los ingresos de las fundaciones?	44
3.5. Los fondos patrimoniales de las fundaciones	45
3.6. Los gastos de las fundaciones	45

IV. ¿En qué invierten las fundaciones sus recursos?	51
4.1. ¿A quiénes apoyan las fundaciones?	52
4.1.1. Poblaciones apoyadas	53
4.1.2. Organizaciones e instituciones que apoyan las fundaciones	55
4.2. ¿Dónde tienen las fundaciones sus programas?	56
4.3. Áreas temáticas apoyadas por las fundaciones	59
4.4. La alineación con los objetivos de desarrollo sostenible	60
V. ¿Cómo operan las fundaciones?	67
5.1. Los donativos a terceros y los programas propios de las fundaciones	68
5.2. La frecuencia de las donaciones y la operación entre las fundaciones	71
5.3. El porcentaje de gastos dedicado a operaciones y donaciones	72
5.4. Las razones para donar y operar programas	75
5.5. Los apoyos a terceros, distintos a las donaciones	76
5.6. El gasto administrativo de las fundaciones	78
VI. La colaboración entre fundaciones y con los gobiernos	83
6.1. La colaboración entre fundaciones	84
6.2. La colaboración de las fundaciones con el gobierno	85
6.3. La alineación de las fundaciones con las prioridades del gobierno	87
VII. El uso de la evaluación entre las fundaciones	89
7.1. ¿Cuántas fundaciones usan la evaluación?	89
7.2. ¿Para qué usan la evaluación las fundaciones?	91
Conclusiones y sugerencias	95
Referencias	102

Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin el liderazgo y profesionalismo de la AFE. Su directora ejecutiva, María Carolina Suárez Visbal, participó activamente en el diseño de la encuesta con sus pares de los 23 países participantes, promovió y facilitó el proceso de investigación en Colombia y fue líder en la iniciativa regional para producir un reporte comparativo de México, Perú, Chile y Colombia, en el marco de la Alianza del Pacífico. María Alejandra Ronderos González, Coordinadora de Membresía de la AFE, estuvo al frente del proceso de recolección y validación de la información. Sus comentarios y sugerencias a las diferentes versiones del reporte, junto a los de Erika Marcucci Núñez, Coordinadora de Gestión del Conocimiento de la AFE, fueron fundamentales para la elaboración de este documento. A las tres, un agradecimiento profundo por el apoyo continuo y por el diálogo fructífero a lo largo de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento es analizar las dimensiones actuales y las principales características, tendencias y desafíos de las fundaciones en Colombia. La importancia de tal análisis reside en que las fundaciones constituyen las principales fuentes de recursos privados, humanos y financieros para desarrollar iniciativas sociales propias y para apoyar con recursos financieros y humanos los proyectos de diversas organizaciones sociales. Como veremos a lo largo de este reporte, el aporte de las fundaciones tanto en recursos económicos como en tiempo y talento, así como sus contribuciones a través de alianzas con diversos actores del desarrollo, han sido de gran relevancia para el país.

La información para este análisis surge del proyecto Global Philanthropy Report (GPR), coordinado por el Ash Center for Democratic Governance y el Hauser Institute for Civil Society, del Harvard Kennedy School. En este proyecto participaron 23 países, seis de ellos en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Colombia, donde la institución encargada del desarrollo del GPR fue la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE).

La AFE, desde su creación en 2008, ha jugado un papel clave en promover la investigación y el análisis del sector fundacional de Colombia. Esta Asociación recopila y divulga tanto información estadística sobre sus miembros como documentos sobre sus modelos de intervención y tiene una plataforma de información georreferenciada que recoge los proyectos de inversión social de sus asociados.¹ La AFE hizo parte del esfuerzo colaborativo entre las asociaciones de fundaciones de Argentina, Brasil, Colombia y México para producir en 2015 un estudio comparativo del mundo fun-

1. Ver <http://afecolombia.org/es-es/LasFundaciones>

2. Ver Villar, Rodrigo. *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy. Argentina, Brasil, Colombia y México*. AFE, Cemefi, GDFE GIFE, Avina, BID y WINGS. 2015.

3. Fundación DIS y Fundación Promigas. *Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*. 2012

dacional en América Latina, donde se avanzó en el cotejo de las fundaciones colombianas con sus pares de otros países de la región.² Otros antecedentes en el análisis de las fundaciones colombianas son el estudio sobre las fundaciones empresariales realizado por la Fundación DIS y la Fundación Promigas en 2012,³ y el trabajo pionero de María Cristina Rojas sobre estas mismas fundaciones empresariales, publicado en 1999.⁴

A pesar de estos esfuerzos, Colombia, antes del GPR, no contaba con información sobre los diferentes tipos de filantropía institucional (fundaciones empresariales, familiares e independientes), ni con información producto de una encuesta común que permitiera comparar a las fundaciones colombianas con el amplio grupo de países participantes en el estudio de Harvard.

Este reporte se enfoca al análisis de las características principales de los diferentes tipos de fundaciones en Colombia y, para algunas variables, se realizan comparaciones con otros países de América Latina. La información comparativa a nivel global la publicará el Hauser Center en 2018 y para América Latina se prepara un reporte en el que participan la AFE (Colombia), Alternativas y Capacidades (México), la Universidad del Pacífico (Perú) y el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS), de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile.

Antes de pasar al análisis de la información es importante comentar brevemente sobre lo que se entiende por filantropía institucional, explicar la definición operativa de fundación utilizada en el estudio y describir la metodología que se utilizó.

La filantropía institucional

El estudio a nivel global, el Global Philanthropy Report, es sobre la filantropía institucional, es decir, sobre la filantropía ejercida por las fundaciones, en contraposición a la filantropía individual. En un amplio número de países, el concepto de filantropía institucional hace referencia al mundo de las fundaciones que tienen recursos

4. Ver Rojas, María Cristina; Saldías, Carmenza; Caro, Elvia y Morales, Gustavo. *Filantropía y Cambio Social. El caso de las Fundaciones Empresariales Filantrópicas en Colombia*. Resultados preliminares. Corporación Centro Regional de Población, 1999. Ver también Rojas, Cristina y Morales, Gustavo. Contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia. En Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe. *Filantropía y cambio social en América Latina*. David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University y Universidad del Pacífico. 2008.

propios o una fuente permanente de recursos de parte de una empresa, una familia o un conjunto de individuos. Sin embargo, en Colombia, como en otras naciones de América Latina, el concepto de filantropía suele estar vinculado a aspectos considerados negativos, como el asistencialismo y la caridad. Al parecer, esta visión de la filantropía es producto del posicionamiento de un concepto con amplia presencia en América Latina: la Inversión Social Privada (ISP).

El Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil (GIFE) fue un actor central en el posicionamiento de la ISP en la región. Desde sus inicios en los años noventa del siglo pasado, el GIFE asumió la ISP como concepto guía y lo definió en los siguientes términos: “*La ISP es el traspaso voluntario de recursos privados de forma planeada, monitoreada y sistemática para proyectos sociales, ambientales y culturales de interés público*”. (Degenszajn, A. Ribeiro, P. En Deboni, F. 2013. p 19-20). En varios países de la región se ha adoptado esta definición con pequeñas variaciones.

El posicionamiento del concepto de ISP se ha realizado contrastándolo con el de filantropía. De esa manera, mientras a la ISP se le adjudican valores positivos como el ser estratégica, sistemática, orientada a resultados, preocupada por el largo plazo, por el impacto, la sostenibilidad y la transformación social, a la filantropía se le asocia con orientaciones contrarias como el ser asistencial, puntual, motivada más por el sentimiento y la pasión que por la reflexión y análisis, no focalizada, ni estratégica, no generadora de valor social, relacionada más con el “dar pescado” y no con el “enseñar a pescar”, o no centrada en la generación de capacidades.⁵

Esta dicotomía está cambiando y el concepto de filantropía está siendo retomado en muchos países de forma positiva, pero aún no es claro si llegará a tener en el futuro el alcance y sentido que tiene en otras regiones del mundo, donde claramente la filantropía institucional engloba al mundo de las fundaciones con visión estratégica, orientada a resultados, interesada en el impacto y la sostenibilidad.

La definición operativa de fundación

Para evitar las complejas discusiones sobre filantropía institucional, en el desarrollo del proyecto global se decidió que el concepto que estaría en el centro y tendría una

5. Para profundizar en el análisis sobre la ISP y la filantropía en América Latina, ver Villar, R, 2015: 13-22.

definición operativa sería el de fundación. A continuación, se expone la definición utilizada y se discuten las implicaciones de la misma:

Entidades sin ánimo de lucro que tienen una fuente de activos e ingresos estable, por lo que su viabilidad no depende del levantamiento de recursos de terceros, lo que asegura su acción y permanencia en el tiempo. Esto significa que el 50 % o más de sus recursos de funcionamiento provienen de una fuente privada.

Esta definición tiene varios elementos. Por un lado, deja de lado la filantropía institucional de las empresas y pone el énfasis en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) y por otro, dentro de las ESAL, selecciona aquellas que tienen recursos propios o fuentes permanentes de recursos. Veamos inicialmente el tema de las ESAL.

En Colombia, como en otros países de la región, existen diversas figuras legales dentro de las ESAL. Al lado de las entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales), las principales figuras legales para constituirse como tales son las corporaciones o asociaciones, y las fundaciones. Estas últimas se caracterizan por tener un patrimonio enajenado propio, orientado a un bien público, mientras que las asociaciones y corporaciones son un conjunto de personas que se unen en torno a un fin social.

Para un estudio sobre la filantropía institucional, la definición jurídica de fundación no era suficiente como criterio de selección, pues dentro de las entidades constituidas legalmente como fundaciones en Colombia y en otros países, se incluyen tanto las que requieren de la búsqueda permanente de recursos, vía presentación de proyectos, contratación o venta de servicios, como aquellas que tienen recursos propios o una fuente permanente de recursos de una empresa, familia o de un conjunto de empresas, familias o individuos. Por eso, junto al ser entidad sin ánimo de lucro, se incluyó otro criterio en la definición operacional: el tener “una fuente de activos e ingresos estable, por lo que su viabilidad no depende del levantamiento de recursos de terceros.”

Metodología

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), en el marco del acuerdo de colaboración para la realización del Reporte Global de Filantropía con

el Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School, realizó la recolección de datos de las fundaciones familiares, empresariales e independientes en Colombia. Estos datos fueron la base para el análisis detallado de la información de la filantropía y la inversión social privada en el país.

La recolección de los datos y el proceso de análisis se realizó gracias al apoyo de la Oficina de Alianzas Estratégicas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A continuación, se hace referencia al proceso metodológico del presente reporte.

Teniendo en cuenta que la recolección de los datos aportaba a la construcción del Reporte Global de Filantropía que realizará el Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School, se partió de la definición operativa de fundación comentada atrás, pero cada país la adaptó a la diversidad de organizaciones filantrópicas de su territorio, de manera que se mantuviera la comparabilidad pero a la vez reflejara la particularidad del contexto nacional.

Los criterios acordados y adaptados al contexto de Colombia fueron:

- Ser una entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida. Para esto la entidad debía contar con un acta de constitución o una escritura pública donde constara su creación. Además, debía estar registrada ante la Cámara de Comercio y tener el Registro Único Tributario, expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia (DIAN).
- Contar con una fuente de financiamiento estable o permanente, en donde al menos el 50 % provenga de una fuente privada. También se incluyeron organizaciones que tenían sustentabilidad económica, pero que tuvieron un aporte privado para su creación.
- Tener un órgano máximo de gobernanza.
- Orientar sus recursos financieros a fines sociales.
- Se excluyeron las fundaciones constituidas, pero que al momento de la investigación no estaban activas.

Teniendo en cuenta esos criterios, se invitó a participar a los miembros de la AFE, quienes cumplen con todos los criterios mencionados anteriormente y, adicionalmente, se realizó un análisis de las fundaciones empresariales, independientes y familiares

en Colombia que no hacen parte de la AFE pero que cumplieran con las características establecidas.

De este proceso resultaron 117 fundaciones que cumplieran con los criterios. De estas, se obtuvo información de 100 fundaciones (85,4 %), 72 de las cuales son miembros de la Asociación. La invitación a participar en el estudio fue enviada a través de una carta formal por vía de correo electrónico, para posteriormente hacer el seguimiento de manera telefónica para agendar las citas de las encuestas. Las organizaciones que no participaron manifestaron que se encontraban en proceso de restructuración o no tenían disponibilidad de tiempo para realizar la entrevista. Algunas fundaciones no contestaron ninguna de las comunicaciones enviadas.

La información se solicitó por medio de una encuesta con 78 preguntas. Las dimensiones de la encuesta fueron definidas de manera colectiva entre el equipo del Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School y los equipos de investigación de los países participantes, con el propósito de definir un cuestionario. Las dimensiones son:

1. Información organizacional
2. Gobernabilidad y empleo
3. Recursos financieros
4. Enfoque de la organización
5. Estrategias operativas
6. Evaluación y presentación de informes

La encuesta fue realizada al director ejecutivo o la persona que este designara, por un consultor independiente contratado por la AFE. De las Fundaciones AFE se contaba con información previa, la cual fue corroborada a través de las entrevistas presenciales o telefónicas. El periodo de recolección de información fue de 6 meses, entre agosto de 2016 y enero de 2017. La información recolectada corresponde al año 2015.

La AFE se comprometió a garantizar la confidencialidad de cada uno de los datos, la cual es de propiedad exclusiva de la Fundación que suministró la información. Esta información se utilizó única y exclusivamente para elaborar informes consolidados comparativos. En ningún momento y de ninguna manera la información suministrada fue o será utilizada o divulgada expresando cifras individualizadas.

Los consultores encargados de la recolección y análisis de la información firmaron, dentro de su contrato, una cláusula de confidencialidad y no divulgación. Además, la AFE junto con la Universidad de Harvard, en el marco de su convenio, se comprometieron a mantener la confidencialidad de los datos.

Organización del reporte

El reporte está organizado por secciones. La primera analiza las características generales de las fundaciones (antigüedad, tamaño de acuerdo con el empleo, el número de voluntarios y a la inversión social, así como el peso de cada uno de los tipos de fundaciones en estas variables). La segunda sección se enfoca en algunos elementos de los órganos de gobierno de las fundaciones (forma de selección de los miembros, tipo de políticas establecidas para la selección, participación de hombres y mujeres, participación de externos) y en el análisis de elementos relacionados con la transparencia. La tercera sección se dedica al análisis de los recursos financieros de las fundaciones (activos, ingresos, fondos patrimoniales, gastos, donaciones). La cuarta indaga sobre la orientación de la inversión social de las fundaciones (poblaciones y tipo de organizaciones apoyadas, localización de sus programas, temas priorizados y la alineación de estos temas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible). La quinta sección analiza la forma de operación de las fundaciones (el peso, frecuencia y porcentaje del gasto de las donaciones en relación con los programas propios, diferentes formas de apoyo económico a terceros distintas de las donaciones, las áreas funcionales de las organizaciones sociales apoyadas por las fundaciones y el peso del gasto administrativo en los presupuestos). La sección sexta analiza las formas de colaboración tanto entre fundaciones, como de estas con el gobierno, así como el grado de alineación de las fundaciones con las prioridades del gobierno. La sección séptima se enfoca en el análisis de los usos que hacen las fundaciones de la evaluación. La última sección se dedica a establecer unas conclusiones generales y algunas sugerencias para el futuro de la filantropía institucional en el país.

I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS FUNDACIONES

Resumen

A pesar de la existencia de fundaciones en Colombia desde mediados del siglo XX, su presencia mayoritaria en la sociedad colombiana es un fenómeno del siglo XXI. Las de más reciente creación son las fundaciones empresariales, las cuales predominan actualmente sobre las familiares e independientes.

En relación con el tamaño, predominan las fundaciones de menos de 10 empleados, aunque las medianas (hasta 50 empleados) constituyen un porcentaje importante. Esta composición se mantiene en el análisis por tamaño de gastos. Predominan las de gastos menores a \$ 5 000 millones, pero las de gastos entre \$ 5 000 y \$ 20 000 son un grupo importante. Las fundaciones empresariales y familiares tienen equipos más pequeños que las independientes, pero en relación con los gastos, las independientes y empresariales son las que tienen un porcentaje mayor con gastos menores. Dentro de las independientes y las familiares se encuentran los porcentajes más altos de fundaciones con gastos mayores.

El peso de los voluntarios para la operación de las fundaciones en Colombia es en general bajo. Las familiares tienen el porcentaje mayor sin voluntarios, seguidas por las independientes y las empresariales.

En esta sección se analizarán algunas características de las fundaciones colombianas. En principio se hará una descripción de los diversos tipos de fundaciones (empresarial, familiar, independiente) y posteriormente se analizará el peso de cada uno de estos tipos en el mapa fundacional, su antigüedad y tamaño.

1.1. Tipo de fundaciones

Uno de los aspectos de interés para el proyecto del Global Philanthropy Report (GPR) fue identificar y analizar los diferentes tipos de fundaciones existentes en cada país. Esto, como se verá a lo largo del documento, permitió entender su comportamiento diferenciado en relación con distintas variables.

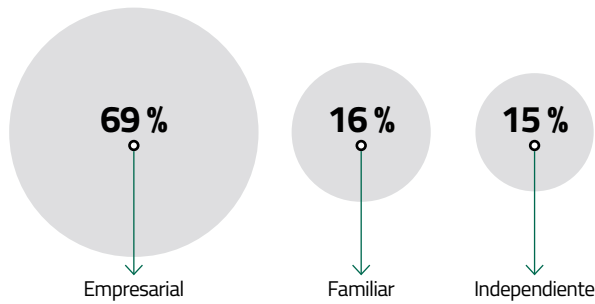
Para la identificación de los tipos de fundaciones se presentó en el cuestionario una descripción de cada uno de ellos y se solicitó al encuestado seleccionar el que correspondiera mejor a la estructura organizacional de su propia fundación. Los tipos de fundaciones propuestos allí y sus respectivas definiciones fueron los siguientes:

- **Fundación familiar:** entidad privada independiente, establecida por una familia con fondos que provienen de ella. Los familiares hicieron o hacen contribuciones al patrimonio y también pueden ser miembros de su máximo órgano de gobierno.
- **Fundación independiente:** entidad jurídica independiente sin fines de lucro no tiene socios ni accionistas y cuenta con su propio consejo de administración. Tiene su propia fuente de ingresos establecida, a veces pero no de manera exclusiva, a través de un fondo de dotación, del cual al menos el 50 % proviene de una fuente privada (p. ej., un individuo, una familia o una empresa). Sus recursos económicos se distribuyen para fines educativos, culturales, religiosos, sociales o para otras causas benéficas públicas, ya sea a través de la implementación de sus propios programas o brindando apoyo económico a individuos o a otras entidades públicas de beneficencia (como organizaciones benéficas, asociaciones, instituciones educativas).
- **Fundación corporativa o empresarial:** fundación privada que deriva sus bienes y fondos de una empresa o grupo empresarial. Aunque tiene afiliación con la empresa, es independiente de ella.
- **Fundación comunitaria:** fundación que cuenta con su propio consejo de administración y tiene la misión de trabajar para el bien de los ciudadanos en un área geográfica determinada. Sus fondos provienen de múltiples donantes y también ofrecen aportaciones filantrópicas a otras entidades sin fines de lucro.
- **Fundación vinculada con el gobierno:** fundación que ha sido creada por un organismo gubernamental que le brinda el capital inicial. Pueden recibir continuas contribuciones del gobierno y de otras fuentes, de las cuales al menos 50 % proviene de un organismo gubernamental.

Como se puede ver en el gráfico 1, en Colombia predominan las fundaciones empresariales sobre los otros tipos de fundaciones. Mientras que estas corresponden al 69 % del total, las familiares son el 16 % y las independientes el 15 %.

Esta composición del mundo fundacional donde predominan las fundaciones empresariales la comparten otros países de la región, como Argentina, Brasil y México

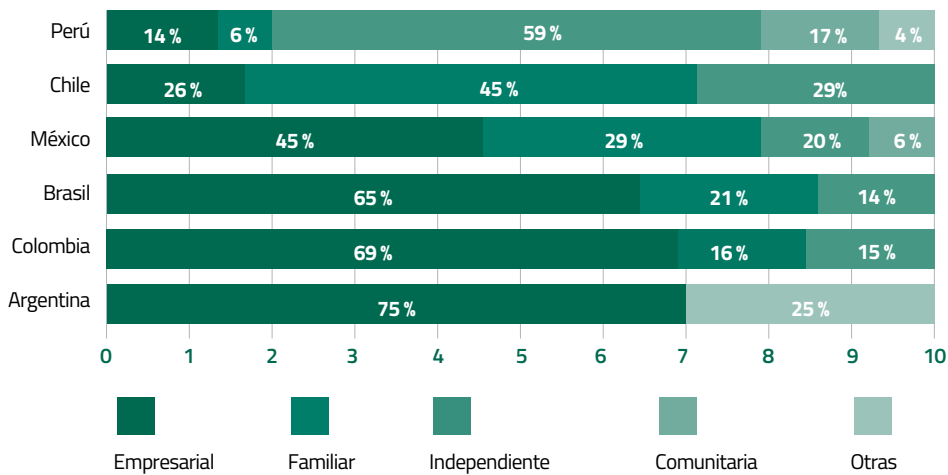
Gráfico 1. **Porcentajes de tipos de fundaciones**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

(gráfico 2). En otros, como Perú y Chile, las fundaciones empresariales no son la mayoría. En este último las fundaciones familiares son la mayoría, con un 45 % del total, seguidas por las independientes (29 %). En ese país, las fundaciones empresariales son las menos, representan el 26 % del total (Aninat, M. y Fuenzalida, I. 2017. p 23). En Perú, las fundaciones independientes son el 59 % del total. Le siguen las comunitarias (17 %) y solamente en tercer lugar están las empresariales (14 %). Las familiares, que son tan importantes en Chile, México, Brasil y Colombia, solo constituyen un 6 % del total en Perú. (Universidad del Pacífico. Por publicarse en 2018).

Gráfico 2. **Porcentajes de fundaciones según tipo**



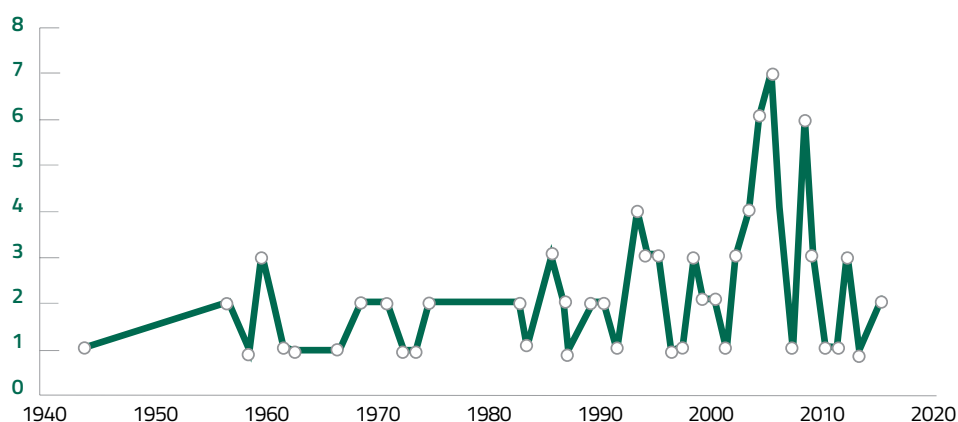
Fuentes: GIFE, 2015; CIESC, 2017; AFE, 2017; Universidad del Pacífico, 2017; CEFIS, 2017; GDPE/RACI, 2012

En el caso de Estados Unidos, las fundaciones empresariales son un pequeño porcentaje del total. De las 86 726 fundaciones existentes en ese país en 2014, la gran mayoría (92 %) eran independientes. El 4 % operativas, el 3 % empresariales y el 1 % comunitarias.⁶ Una composición del mundo fundacional bien diferente al de Colombia.

1.2. Antigüedad de las fundaciones

En Colombia, las fundaciones son un fenómeno con una larga historia, y su ritmo de creación se aceleró en los últimos años. Como puede verse en el gráfico 3, un porcentaje importante de fundaciones (22 %) se creó antes de 1980 y entre este año y el 2000 se crearon 31 %. El ritmo de creación de fundaciones se acelera a partir del año 2000. Desde ese año hasta el presente se crearon casi la mitad de las fundaciones (47 %). Al desagregar la información sobre lo sucedido en los primeros diez años del milenio, se puede observar que el ritmo de crecimiento del sector fue mayor que en los años siguientes. Entre 2000 y 2009 se crearon el 36 % de fundaciones, mientras que entre 2010 y 2016 el ritmo bajó y se crearon 11 % de las fundaciones. Esto sucedió por una disminución en el número de fundaciones empresariales creadas en este periodo y por la falta de creación de fundaciones independientes en estos últimos años.

Gráfico 3. **Número de fundaciones creadas por año**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

6. Ver <http://data.foundationcenter.org>

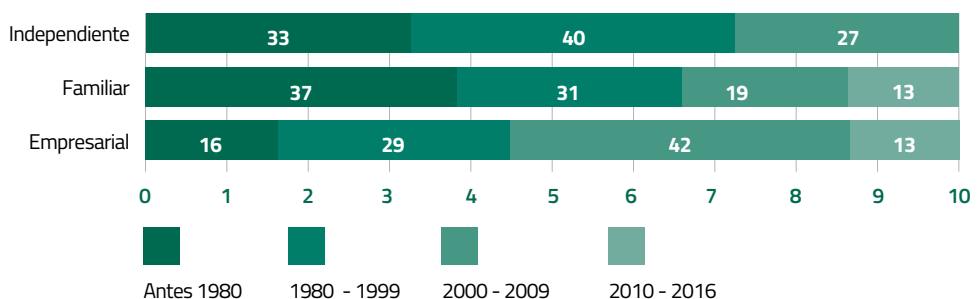
Al hacer el análisis por tipo de fundaciones, se puede observar una diferencia en los años que predomina la creación de uno u otro tipo de fundación. Las fundaciones empresariales son las de más reciente creación. Más de la mitad de las fundaciones empresariales (55 %) se crearon después del 2000, mientras que el porcentaje de fundaciones familiares creado en ese mismo período fue de 32 % y el de independientes, 27 %. Por el contrario, antes del 2000 ya se habían creado 73 % de las independientes y 69 % de las fundaciones familiares. Entre las empresariales el porcentaje de creación antes del 2000 es de 45 % (gráfico 4).

Como comentamos atrás, en el periodo de 2010 a 2016 disminuye el ritmo de creación de fundaciones por el menor crecimiento de las empresariales y por la falta de creación de independientes. Aunque no tenemos la información necesaria para confirmar, quizás estos datos estén mostrando que la tendencia está cambiando y que las fundaciones familiares empiezan a crearse en mayor proporción que las empresariales, como está sucediendo en el Brasil (GIFE, 2014. p 58).

1.3. Tamaño de las fundaciones

Son varias las formas de analizar el tamaño de las fundaciones. Aquí nos concentraremos en compararlas de acuerdo con el número de empleados, el número de voluntarios y el monto de los gastos que tienen para sus operaciones y donaciones.

Gráfico 4. **Años de creación, por tipo de fundación**

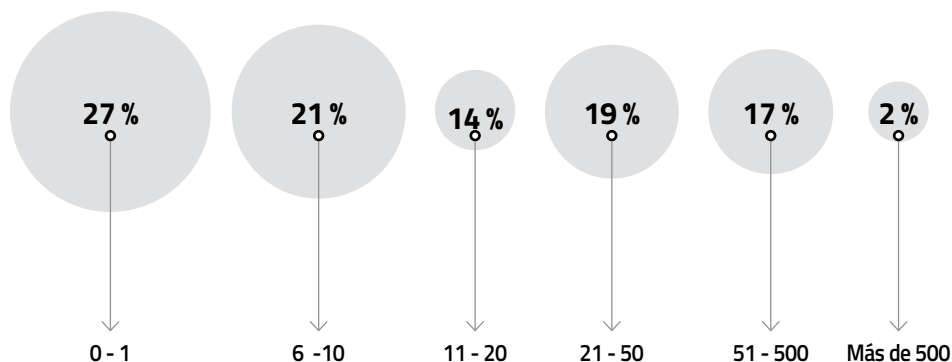


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

1.3.1. Tamaño según el empleo

El cálculo se realizó con el equivalente de personas de tiempo completo que tiene cada fundación. Como puede verse en el gráfico 5, aproximadamente la mitad de las fundaciones (48 %) pueden considerarse pequeñas, pues tienen una planta de personal menor a 10 empleados. 27 % tienen menos de 5 empleados y 21 % entre 6 y 10. Las fundaciones medianas con equipos de entre 11 y 50 empleados equivalen a una tercera parte del total (33 %). 14 % tienen equipos entre 11 y 20 empleados y 19 % entre 21 y 50. Las fundaciones grandes con más de 50 empleados son un grupo importante con casi una quinta parte del total (19 %). 2 % de las fundaciones tienen más de 500 empleados.⁷

Gráfico 5. **Porcentaje de fundaciones de acuerdo a número de empleados**

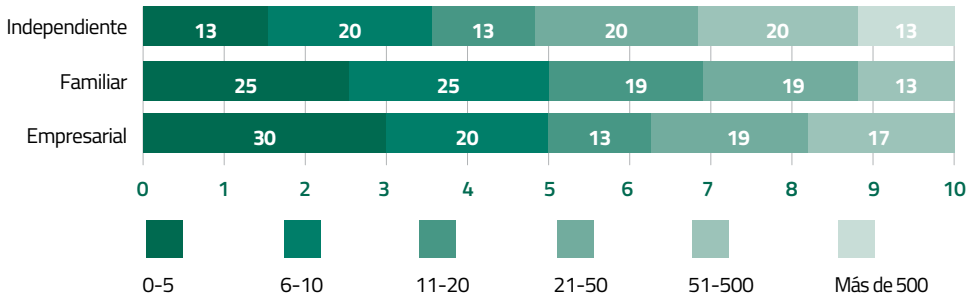


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al analizar por tipo de fundaciones vemos que las empresariales y las familiares tienen un porcentaje mayor de equipos pequeños (50 %) en relación con las independientes (33 %), mientras que en estas últimas, los equipos grandes predominan. Las fundaciones independientes con equipos de más de 50 empleados son 33 %, mientras que este porcentaje baja a 13 % entre las familiares y a 17 % entre las empresariales. Solamente entre las independientes hay equipos de más de 500 empleados. (gráfico 6).

7. Hay dos fenómenos del empleo en las fundaciones que no captan claramente estas cifras. El primer fenómeno se relaciona con las fundaciones empresariales. En este tipo de fundaciones, en algunos casos, parte del personal está contratado por la empresa y no por la fundación. Eso significa que a pesar de que trabaja para la fundación, esta no lo reporta como parte de su personal contratado. El segundo fenómeno se refiere a la operación de ciertos programas de las fundaciones. En los casos de fundaciones que operan colegios, escuelas, centros comunitarios u otro tipo de servicios sociales, el empleo reportado incluye los colaboradores de estas instituciones.

Gráfico 6. **Porcentaje de fundaciones según número de empleados**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

1.3.2. Tamaño según número de voluntarios

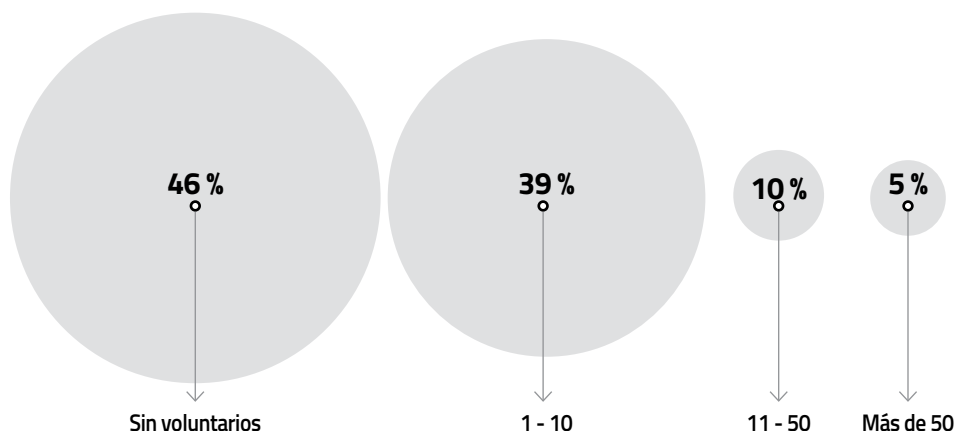
Un alto porcentaje de las fundaciones (46 %) no tiene dentro de sus colaboradores a voluntarios que apoyen las diferentes labores de la institución. El 39 % tiene un grupo pequeño de voluntarios (de 1 a 10), un 10 % cuenta con un grupo de entre 11 a 50 voluntarios y un 5 % con más de 50 voluntarios (gráfico 7).⁸

Comparando entre las fundaciones sin voluntarios, podemos ver que las familiares son las que tienen un porcentaje mayor (60 %), seguidas por las independientes (47 %) y las empresariales (43 %). Entre las que tiene grupos pequeños de voluntarios (entre 1 a 10), las empresariales tienen un porcentaje mayor (43 %), versus un 33 % de independientes y 27 % de familiares. En el grupo de 11 a 50 voluntarios, los porcentajes son similares: 13 % entre las independientes, 13 % entre las familiares y 9 % entre las empresariales. Con más de 50 de voluntarios encontramos un 7 % de fundaciones independientes y un 5 % de empresariales. Ninguna de las familiares tiene este número de voluntarios (gráfico 8)⁹

8. Es importante advertir que, en la encuesta, algunas fundaciones incluyeron dentro de los voluntarios a todo el personal no remunerado que colaboraba en la fundación, entre ellos a los practicantes de universidades que estaban haciendo su pasantía.

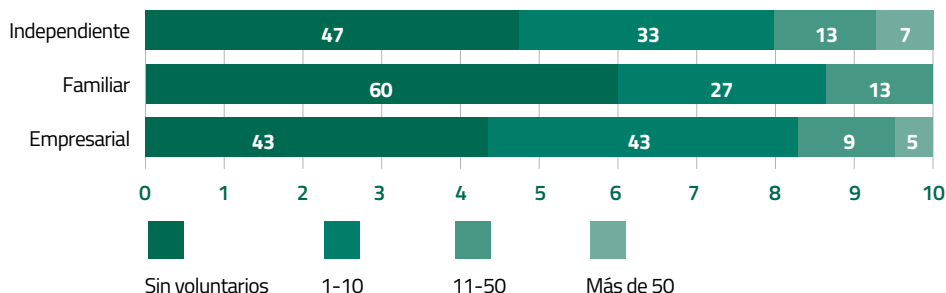
9. La información sobre voluntariado analizada en este aparte se refiere a los voluntarios que trabajan con la fundación. En algunos casos de voluntariado corporativo, la fundación empresarial coordina el trabajo de los voluntarios, pero en otros casos, un área de la empresa coordina el trabajo de los voluntarios, a pesar que para ciertas actividades estos voluntarios se relacionen con los de la fundación. Por lo cual, en el caso de las fundaciones empresariales no deben tomarse esta información como expresión del voluntariado corporativo. Para un análisis específico del voluntariado corporativo ver el estudio coordinado por Dividendo por Colombia, titulado "Resultados. Primer estudio de voluntariado corporativo. Colombia 2016". Se puede encontrar en <http://afecolombia.org/Portals/0/Articulos/Documento-Resultados-Estudio-Voluntariado.pdf>.

Gráfico 7. **Porcentaje de fundaciones de según número de voluntarios**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

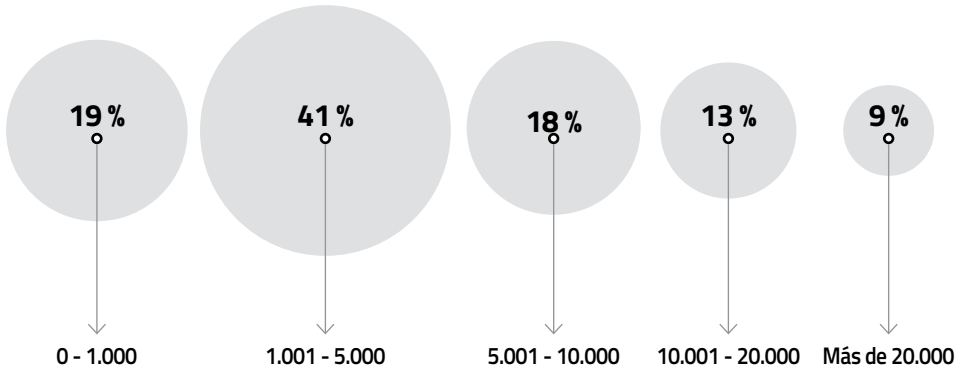
Gráfico 8. **Porcentaje de fundaciones según número de voluntarios, por tipo de fundaciones**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

1.3.3. Tamaño de acuerdo con el gasto

Comparando los gastos totales de las fundaciones que proporcionaron información sobre este aspecto (83), donde se incluyen gastos administrativos, gastos para la implementación de programas propios, donaciones y otro tipo de apoyo económico a terceros, encontramos que el porcentaje mayor de fundaciones (41 %) se encuentra entre aquellas que tienen gastos entre \$ 1 000 y \$ 5 000 millones anuales. Si a este grupo se le suma el grupo de fundaciones que tiene un menor nivel de gastos (menos de \$ 1 000 millones), el cual corresponde al 18 % del total, tenemos que más de la mitad de las fundaciones (60 %) tienen gastos por menos de \$ 5 000 millones de pesos. Un 31 % de las fundaciones tiene gastos entre \$ 5 000 y \$ 20 000 millones y un 9 % de más de \$20 000 millones (gráfico 9).

Gráfico 9. **Porcentaje de fundaciones según monto de gastos**

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

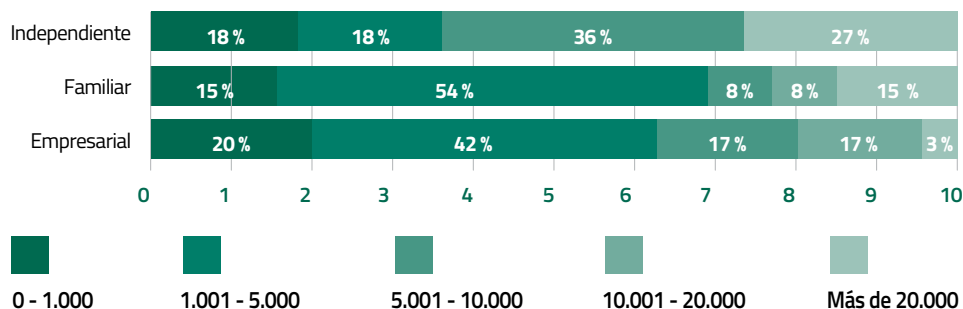
Cuando se analizan los gastos por tipo de fundaciones hay varios aspectos que resaltar. Las empresariales son las de más alto porcentaje en los grupos de gastos menores a \$1 000 millones (20 %), mientras que las familiares son el 15 % y las independientes el 18 %. Si ampliamos el rango y miramos el grupo con gastos menores a \$ 5 000 millones, las fundaciones familiares sobrepasan ligeramente (69 %) a las empresariales (62 %) y a las independientes (36 %).

Por el lado de los grupos de mayores gastos, las fundaciones independientes son las que predominan: 27 % de ellas tiene gastos mayores a \$ 20 000 millones, mientras que entre las fundaciones familiares este porcentaje es de 15 % y entre las empresariales el 3 %. En el caso de los gastos medios (entre \$ 5 000 y los \$ 20 000 millones), predominan las independientes con 36 %, mientras que las empresariales son el 34 % y las familiares el 16 % (gráfico 10).¹⁰

- **Resumiendo** lo analizado en esta sección se puede decir que a pesar de la existencia de fundaciones en Colombia desde mediados del siglo XX, su presencia mayoritaria en la sociedad colombiana es un fenómeno del siglo XXI. Las de más reciente creación son las fundaciones empresariales, las cuales predominan actualmente sobre las familiares e independientes.

10. Es importante anotar que, en el caso de las fundaciones empresariales, algunas funciones administrativas son asumidas por las empresas, por lo cual los gastos administrativos de esas fundaciones pueden ser menores.

Gráfico 10. **Porcentaje de fundaciones según monto de gasto, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

NOTA: En este gráfico, como en algunos otros de esta publicación, la suma de los porcentajes no da 100%, sino 98 %, 99 % o 101 %. Esto se debe a que en las gráficas se utilizan números enteros sin decimales y en la aproximación de los decimales a los enteros se pierde la exactitud.

- En relación con el tamaño, predominan las fundaciones de menos de 10 empleados, aunque las medianas (hasta 50 empleados) constituyen un porcentaje importante. Esta composición se mantiene en el análisis por tamaño de gastos. Predominan las de gastos menores a \$ 5 000 millones, pero las de gastos entre \$ 5 000 y \$ 20 000 son un grupo importante. Las fundaciones empresariales y familiares tienen equipos más pequeños que las independientes, pero en relación con los gastos, las independientes y empresariales son las que tienen un porcentaje mayor con gastos menores. Dentro de las independientes y las familiares se encuentran los porcentajes más altos de fundaciones con gastos mayores.
- El peso de los voluntarios para la operación de las fundaciones en Colombia es en general bajo. Las familiares tienen el porcentaje mayor sin voluntarios, seguidas por las independientes y las empresariales.

II. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y LA TRANSPARENCIA DE LAS FUNDACIONES

Resumen

Todas las fundaciones colombianas tienen un órgano formal de dirección, cuyos miembros en aproximadamente la mitad de los casos son seleccionados por un órgano de la fundación, y en la otra mitad por una persona o grupo de personas. El procedimiento más utilizado para la selección es la designación directa, seguido por la elección y la combinación entre designación y elección. En la mayor parte de las fundaciones la política de selección de miembros de los órganos de dirección está formalizada.

El promedio de miembros de los órganos de dirección es de 7,7 y de estos, la mayoría son hombres. Las fundaciones familiares tienen una proporción mayor de mujeres en los órganos de dirección y las empresariales la menor. Dos terceras partes de las fundaciones cuentan con personas externas en estos órganos. En las independientes la proporción de externos es mayor y en las empresariales la menor.

En la mayoría de las fundaciones el trabajo de los miembros de los órganos de dirección es voluntario y, en general, no se permite contratarlos para prestar servicios profesionales a la fundación. Lo que sí existe como práctica en una tercera parte de las fundaciones, es el pago de seguros para respaldar las responsabilidades de los miembros de los órganos de dirección.

En cuanto a transparencia las fundaciones independientes son las que mayor acceso público dan a sus informes, mientras que las familiares son las que menor acceso ofrecen. Existe un grupo de fundaciones que produce informes pero no los pone a disposición del público.

Esta sección se dedica al análisis de la información de dos aspectos claves en la dinámica de las fundaciones: la gobernanza y la transparencia. En relación con la gobernanza, el estudio muestra que todas las fundaciones analizadas en la encuesta tienen un órgano máximo de dirección formalmente constituido. Este órgano tiene diversos nombres: consejo directivo, junta directiva,

asamblea de fundadores, consejo administrativo. La periodicidad para reunirse varía bastante. Mientras en algunos casos se reúnen cada mes, en otros lo hacen anualmente. El promedio de reuniones es de cinco por año.

En lo que sigue analizaremos otros aspectos de la gobernanza, como la forma en que se seleccionan los miembros de los órganos de gobierno, la participación de las mujeres en los mismos y las políticas de compensación. Al final se analizará el tema del acceso público a los informes que producen las fundaciones.

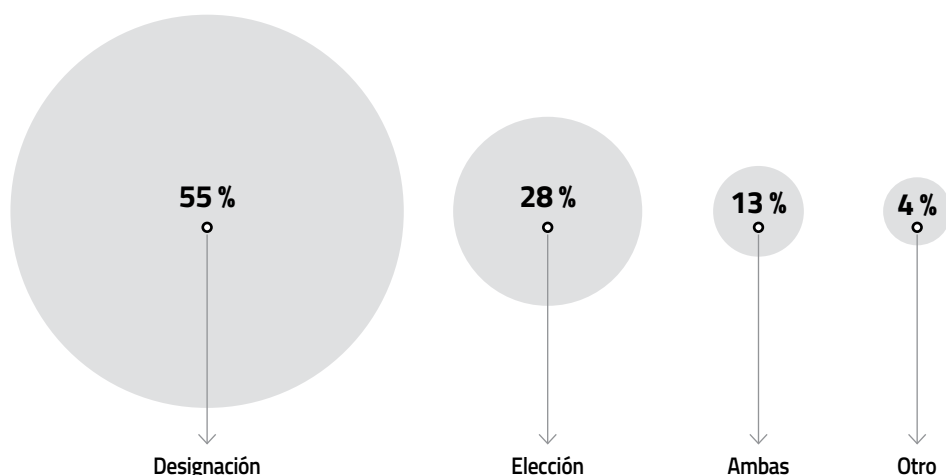
2.1. ¿Quién y cómo se seleccionan los miembros de los órganos de dirección de las fundaciones?

Los miembros de los órganos de dirección son seleccionados por diversos grupos dentro de las fundaciones, recurriendo a distintas modalidades. En algunos casos, la responsabilidad por la selección de los miembros del órgano de dirección recae en personas particulares, mientras que, en otros casos, el responsable es algún órgano vinculado a la dirección de la fundación. Entre los primeros casos, encontramos que en el 18 % de las fundaciones, los presidentes de las compañías o directivos de la mismas son los directamente responsables por la selección de los miembros de los órganos de dirección; en el 6 %, los dueños de la empresa; y en el 5 % de los casos la selección la realizan los fundadores. La familia o un consejo de familia selecciona los miembros del órgano de dirección en el 6 % de los casos. Cuando la selección la realiza un órgano de dirección de la fundación, en el 29 % de los casos la hace la asamblea y en el 34 % las juntas o consejos directivos.

El procedimiento más utilizado para seleccionar a los miembros de los órganos de gobierno es la designación directa. Esta es utilizada por el 55 % de las fundaciones. Un 28 % de fundaciones utiliza la elección como mecanismo de selección y un 13 % combina la elección con la designación (gráfico 11).

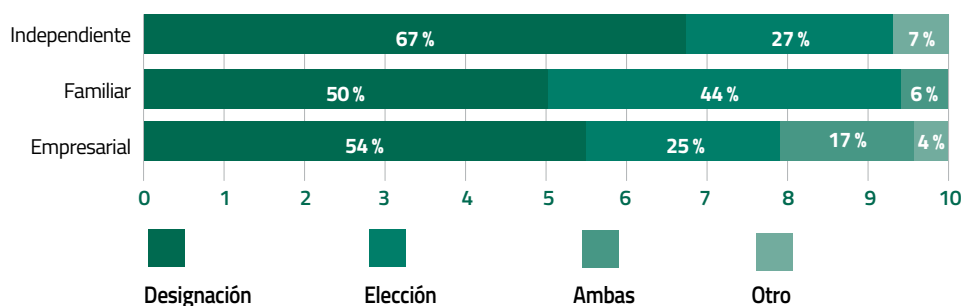
Los procedimientos de selección varían ligeramente entre los tipos de fundaciones. La designación es más utilizada por las fundaciones independientes, mientras que un porcentaje mayor de las familiares utilizan la elección. El 67 % de las independientes utilizan la designación versus un 54 % de las empresariales y un 50 % de las familiares. En relación con la elección, el 44 % de las familiares utilizan este procedimiento versus 27 % de las independientes y 25 % de las familiares (gráfico 12).

Gráfico 11. Porcentaje de fundaciones según forma de selección de los miembros del órgano de gobierno



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 12. Porcentaje de fundaciones según formas de selección miembros del órgano máximo de gobierno, por tipo de fundación

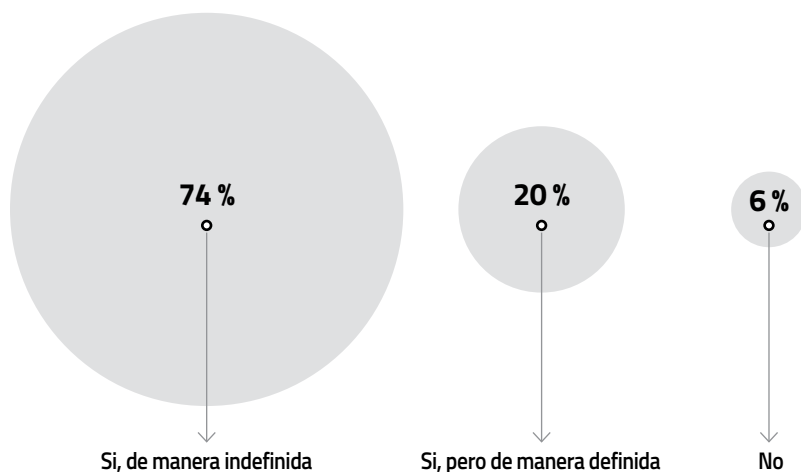


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

La reelección de los miembros de los órganos de dirección está bastante extendida entre las fundaciones. Solamente un 6 % de las fundaciones no lo permite. En el 74 % de las fundaciones la reelección se puede utilizar indefinidamente, pero en el 20 % de las fundaciones se le pone algún límite a los periodos en que los miembros de los órganos directivos pueden ser reelegidos (gráfico 13).

El rango de los periodos establecidos para los miembros de los órganos de dirección es muy variable. Va entre uno y cinco años, con un promedio de 2,2 años.

Gráfico 13. Porcentaje de fundaciones según políticas de reelección de los miembros del órgano máximo de dirección



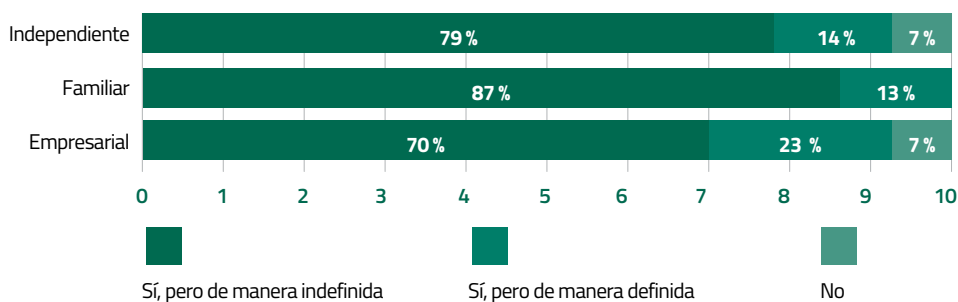
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al comparar entre tipo de fundaciones, vemos que la política de reelección indefinida está un poco más extendida entre las fundaciones familiares. El 87 % de este tipo de fundaciones lo permite, mientras que entre las independientes el porcentaje baja a 79 % y entre las empresariales a 70 % (gráfico 14)

Veamos ahora qué tan formalizadas son las políticas establecidas para la selección de los miembros de los órganos de dirección. Para la política de designación de los miembros de los órganos de dirección, un porcentaje relativamente alto de fundaciones (70 %) tiene una política formulada, pero para otras políticas, la formalización es baja. Por ejemplo, solamente el 46 % de las fundaciones tiene políticas sobre la temporalidad máxima y mínima de sus consejeros; el 37 % ha establecido políticas de conflictos de interés; el 21 % de igualdad de género; el 20 % de diversidad cultural, racial o étnica; y un 9 % de representatividad geográfica (gráfico 15).

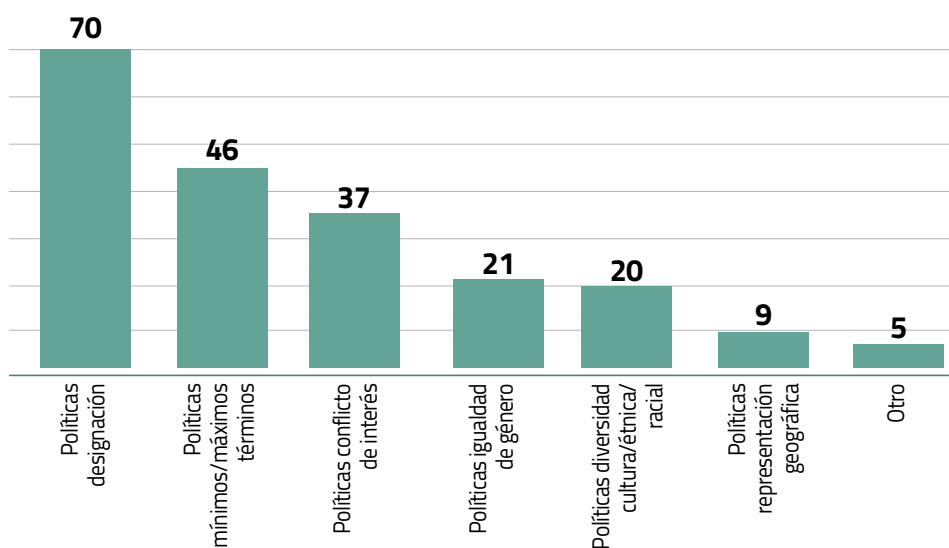
El gráfico 16 permite comparar los tipos de fundaciones en relación con las políticas establecidas para los miembros de los órganos directivos. En dicho gráfico ve-

Gráfico 14. Porcentaje de fundaciones según políticas de reelección del órgano de máximo de dirección, por tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

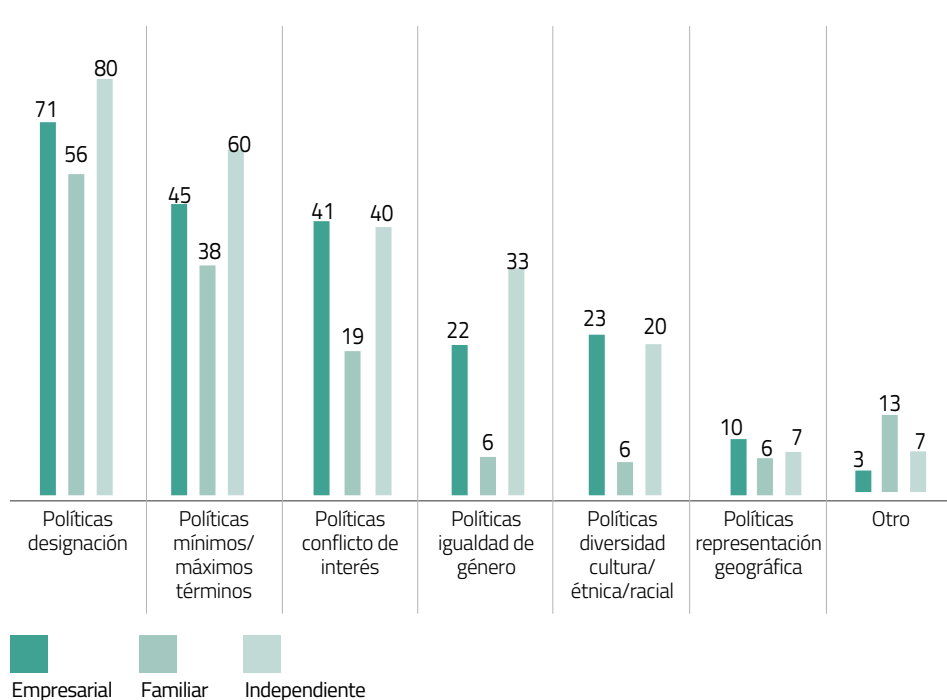
Gráfico 15. Porcentaje de fundaciones según tipo de políticas establecidas por el órgano máximo de gobierno



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

mos con claridad que las independientes tienen un porcentaje mayor de aquellas que han formalizado las políticas, mientras que entre las familiares el porcentaje es menor.

Gráfico 16. **Porcentaje de fundaciones según tipo de políticas establecidas por el órgano máximo de dirección, por tipo de fundación**



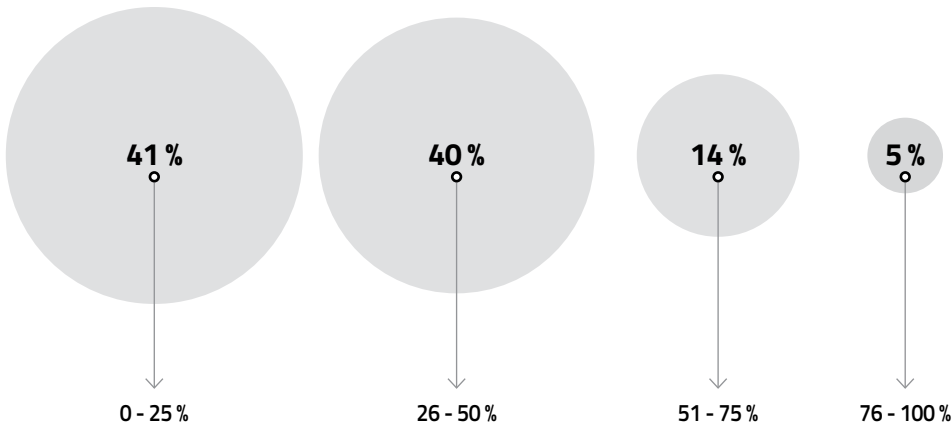
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

2.2. La proporción de hombres y mujeres en los órganos de dirección de las fundaciones

Un tema de interés para el estudio fue indagar sobre la participación de las mujeres en los órganos de gobierno. Para esto se preguntó por el número total de miembros de los órganos directivos y por el número de mujeres en los mismos. El rango de miembros de los órganos de gobierno es amplio. Va de 5 a 18 miembros. El promedio de miembros es 7,7 y el promedio de mujeres es 2,6. Esto significa que por cada mujer hay dos hombres. Veamos esto con más detalle.

El gráfico 17 nos muestra el porcentaje de fundaciones según la proporción de mujeres. Como se puede observar allí, en 41 % de las fundaciones las mujeres representan menos del 25 % de los miembros de los órganos de gobierno. En el 81 % de las fundaciones las mujeres representan menos de la mitad de los miembros de los órganos de gobierno. Solamente en el 19 % de las fundaciones, las mujeres son mayoría.

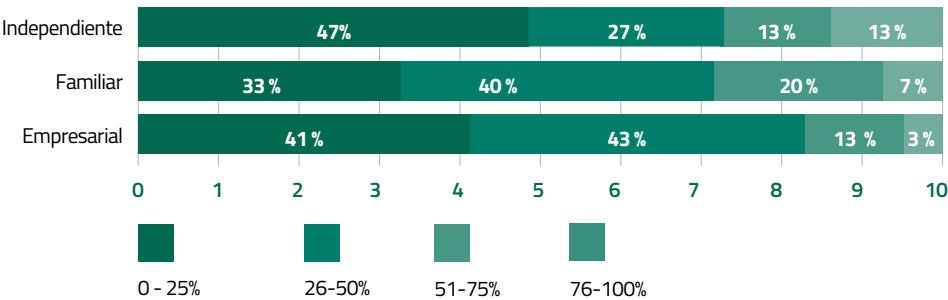
Gráfico 17. **Porcentaje de fundaciones según proporción de mujeres en relación con hombres en órganos de máxima dirección**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

El gráfico 18 tiene la misma información sobre la participación de las mujeres en los órganos de gobierno, pero esta vez organizada por tipo de fundación. Como se puede ver, las independientes son las que más tienen consejos con menor participación de mujeres. En casi la mitad (47 %) de este tipo de fundaciones, las mujeres representan el 25 % o menos de los miembros de los órganos de gobierno, mientras que, en este mismo rango de participación, las fundaciones familiares son el 33 % y las empresariales, el 41 %.

Gráfico 18. **Porcentaje de fundaciones según proporción de mujeres en relación con hombres en el órgano de máxima dirección, por tipo de fundación**

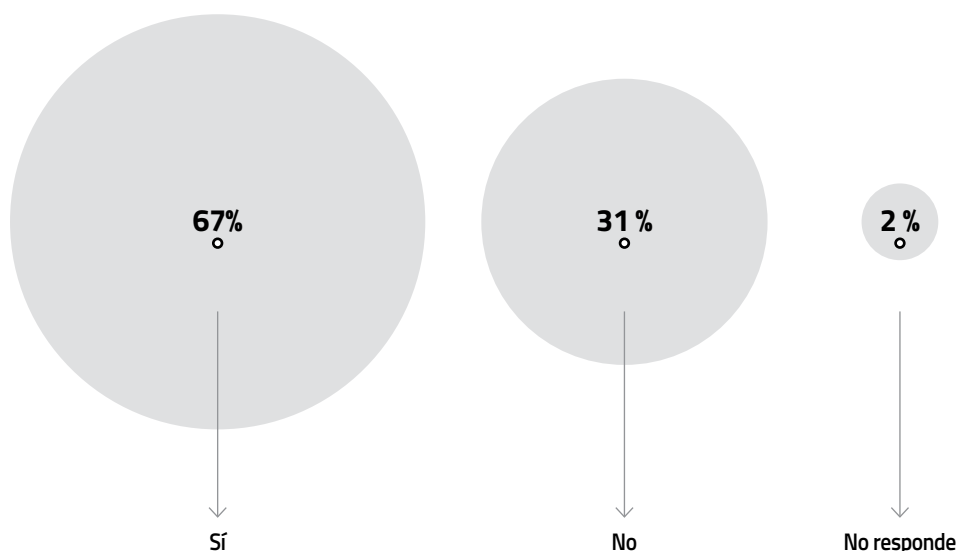


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

2.3. La participación de externos e independientes en los órganos de gobierno de las fundaciones

La participación de externos e independientes es un indicador de la apertura de las fundaciones a la influencia de expertos por fuera de la empresa, la familia o los fundadores. Como se puede ver en el gráfico 19, dos terceras partes de las fundaciones colombianas cuentan con externos o independientes en sus órganos de gobierno.

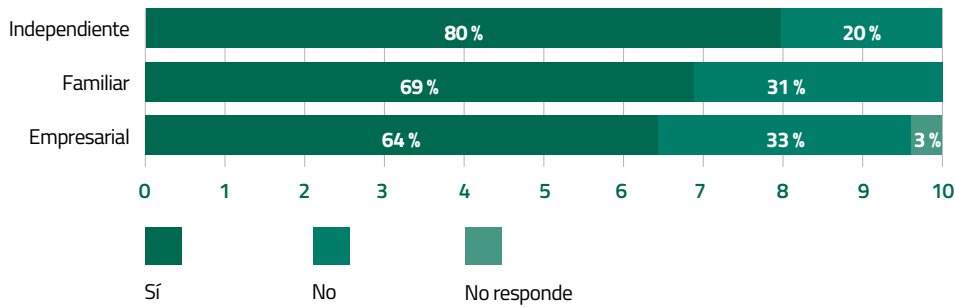
Gráfico 19. Porcentaje de fundaciones con externos o independientes en el órgano máximo de gobierno



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al analizar por tipo de fundación, se puede observar que las empresariales alcanzan el mayor porcentaje de las que no tiene externos en sus órganos de gobierno (33 %). Esto significa que en la tercera parte de este tipo de fundaciones, los órganos de gobierno están compuestos solamente por personal de la empresa y/o por los dueños de la misma. En el caso de las fundaciones familiares, el 31 % no cuenta con externos, lo que igualmente significa que un poco menos de una tercera parte de estas fundaciones no tienen en sus órganos de gobierno personas distintas a la familia fundadora. (gráfico 20).

Gráfico 20. **Porcentaje de fundaciones con externos o independientes en el órgano máximo de dirección, por tipo de fundación.**

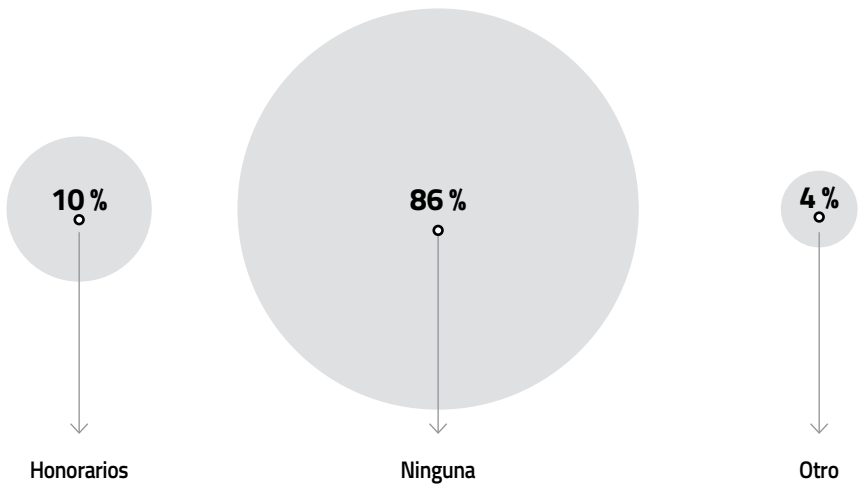


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

2.4. La compensación para los miembros de los órganos de gobierno de las fundaciones

El análisis de la información sobre la compensación en los órganos de gobierno permite afirmar que en la gran mayoría de los casos el trabajo de los miembros de estos órganos tiene un carácter voluntario. Solamente el 10 % de las fundaciones remunera a sus miembros y en el 4 % de los casos la remuneración existe, pero solamente para los miembros externos a la empresa o independientes de las familias (gráfico 21).

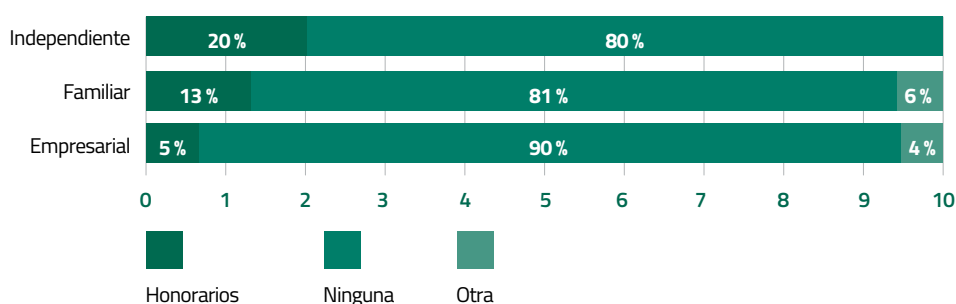
Gráfico 21. **Porcentaje de fundaciones según tipo de compensación para miembros órgano máximo de dirección**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Entre los diferentes tipos de fundaciones existen algunas variaciones en las políticas de compensación de los miembros de los órganos de gobierno. Un porcentaje mayor de las independientes (20 %) permite la compensación a los miembros de los órganos de gobierno. El porcentaje entre las familiares es 13 % y las empresariales (5 %) (gráfico 22).

Gráfico 22. **Porcentaje de fundaciones según compensación miembros órgano máximo de dirección, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

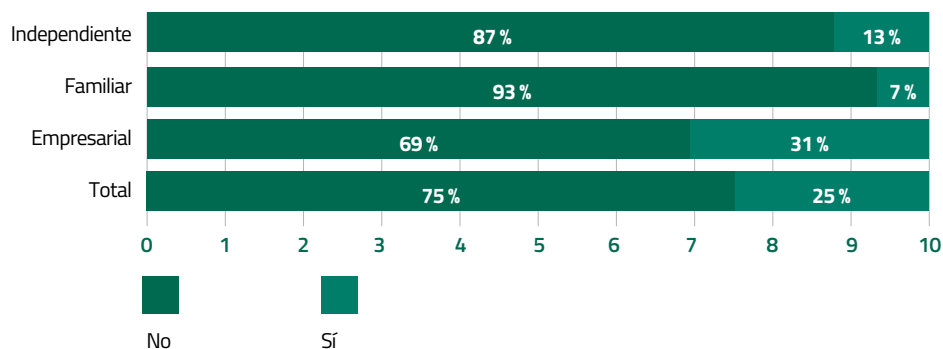
Otra pregunta incluida en el estudio fue si los miembros de los órganos de dirección podían o no prestar servicios profesionales y remunerados para la fundación. En la mayor parte de las fundaciones (75 %) los miembros de los órganos de gobierno no pueden prestar servicios profesionales a la institución. Esta política varía entre los tipos de fundaciones. Entre las familiares e independientes este porcentaje es mayor (93 % y 87 % respectivamente) que entre las empresariales (69 %), lo cual significa que el 31 % de este tipo de fundaciones acepta que sus miembros de órganos de dirección presten servicios profesionales a la fundación (gráfico 23).

Otro elemento relacionado con la compensación de los miembros de los órganos de gobierno es el del pago de coberturas de seguros para cubrir sus responsabilidades. El 31 % de las fundaciones tiene esta política. Entre las fundaciones familiares y las independientes el porcentaje es mayor (47 % y 43 % respectivamente). Entre las empresariales es menor: 25 % (gráfico 24).

2.5. El acceso público a los informes producidos por las fundaciones

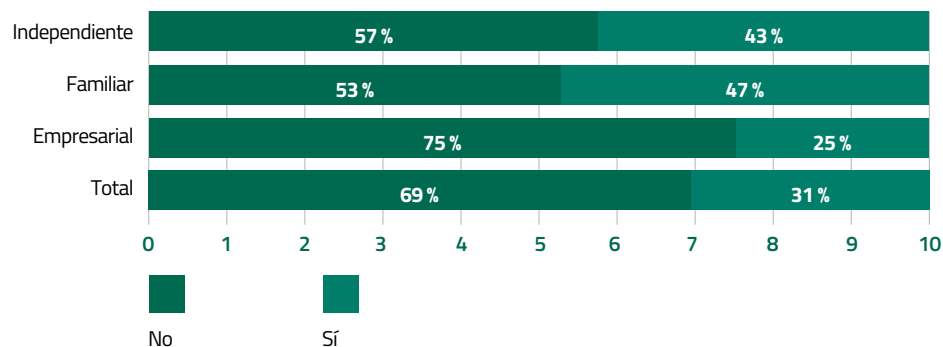
En este último aparte se analizará un aspecto central de la transparencia: la información que las fundaciones comparten con el público. Para esto se compararán los

Gráfico 23. Porcentaje de fundaciones según opción de prestación de servicios profesionales por parte de miembros de órgano de máxima dirección



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 24. Porcentaje de fundaciones según opción de cobertura de seguro para miembros de órgano de máxima dirección, por tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

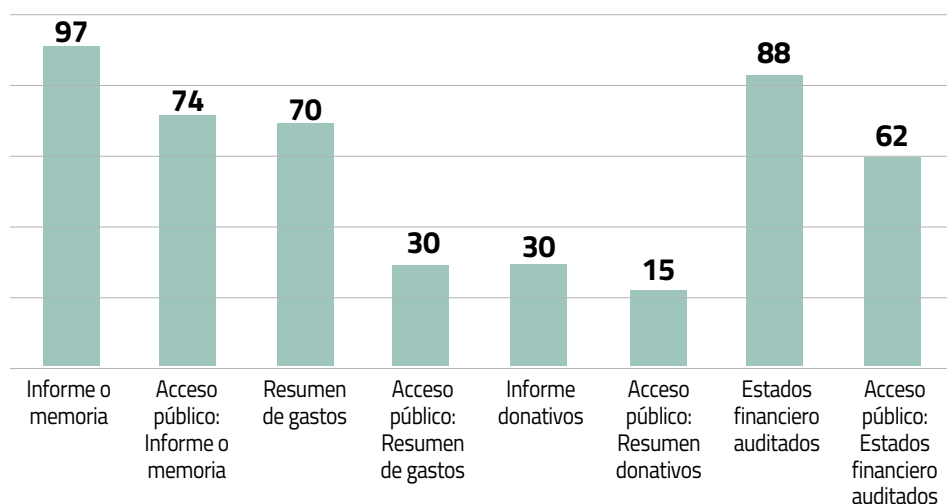
diversos informes que producen las fundaciones con los informes a los cuales el público tiene acceso. Es importante anotar que tener acceso público a los informes, no necesariamente significa que se encuentran en la página web de la fundación, pues en algunos casos las fundaciones contestaron que sus informes son de acceso público por ser entregados a las autoridades gubernamentales que les exigen ese requisito.

- **Informe de actividades:** La gran mayoría de las fundaciones (97 %) produce un informe o memoria de actividades. Sin embargo, este informe solamente es de

acceso público en 74 % de las fundaciones. Lo cual significa que 23 % no lo hace público.

- *Estados financieros auditados*: el 88 % de las fundaciones los producen y se hacen públicos en el 62 % de los casos. Es decir, 26 % de las fundaciones no ponen a disposición del público sus estados financieros auditados.
- *Resumen de gastos*: lo producen el 70 % de las fundaciones y lo publican el 30 %. Por lo tanto, 40 % no publican los resúmenes de gastos que producen.
- *Informes de donativos*: son producidos por 30 % de las fundaciones y son publicados por el 15 %. Un 15 % de fundaciones no hace público los informes de donativos (gráfico 25)

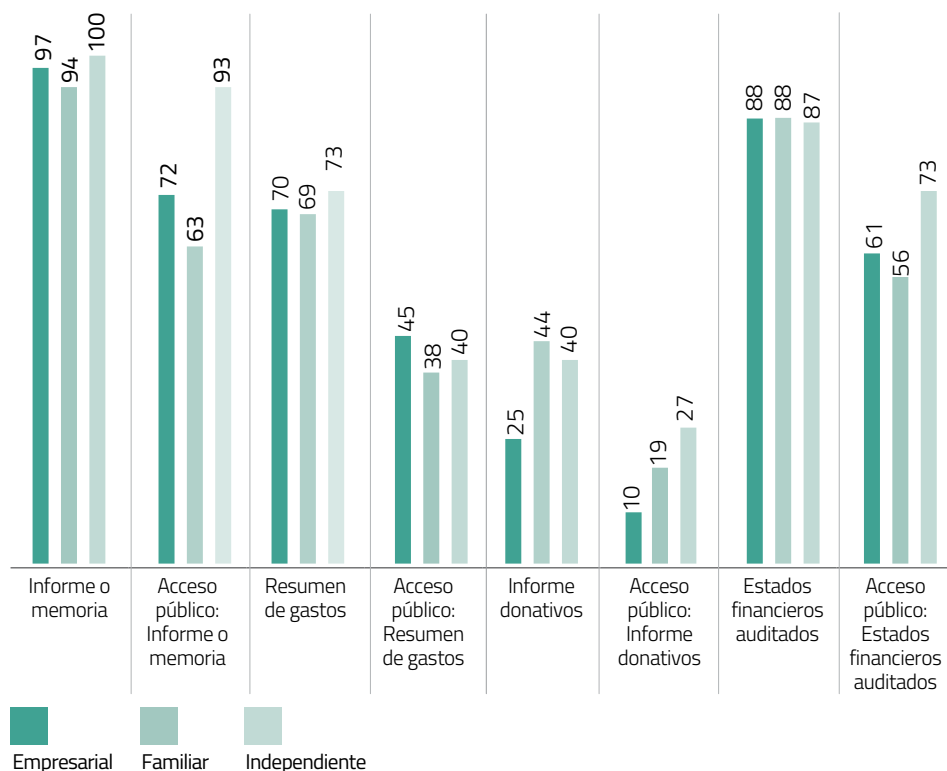
Gráfico 25. **Porcentajes de fundaciones según informes producidos e informes de acceso público**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al comparar la producción de informes y el acceso público de los mismos por tipo de fundación hay varios aspectos a resaltar. Las fundaciones independientes son las que publican en mayor proporción los informes que producen. Lo cual, como se puede observar en el gráfico 26, es cierto para los informes de actividades, el informe sobre donativos y el resumen de gastos. En este último caso son las fundaciones empresariales y no las independientes las que ofrecen un porcentaje mayor de acceso público a este informe. Las fundaciones familiares son la que permiten en grado menor el acceso público a todos los tipos de informes, a excepción del informe sobre donativos.

Gráfico 26. **Porcentaje de fundaciones según informes producidos e informes de acceso público, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

En resumen, la información sobre la gobernanza de las fundaciones colombianas nos muestra que todas tienen un órgano formal de dirección, cuyos miembros en aproximadamente la mitad de los casos son seleccionados por un órgano de la fundación (asamblea, consejo directivo), y en la otra mitad por una persona o grupo de personas (fundador, presidente o dueño de la empresa, consejo de familia). El procedimiento más utilizado para la selección de los miembros de los órganos de dirección es la designación directa, seguido por la elección y la combinación entre designación y elección. En la mayor parte de las fundaciones la política de selección de miembros de los órganos de dirección está formalizada. No es así para otras políticas relacionadas con estos órganos (temporalidad máxima y mínima de sus consejeros; políticas de conflictos de interés; políticas de igualdad de género, de diversidad cultural, racial o étnica y de representatividad geográfica).

El promedio de miembros de los órganos de dirección es de 7,7 y de estos, la mayoría son hombres. Las fundaciones familiares tienen una proporción mayor de mujeres en los órganos de dirección y las empresariales la menor. En relación con la participación de personas externas, dos terceras partes de las fundaciones cuentan en este tipo de recursos para la orientación de la fundación. En las independientes la proporción de externos es mayor, mientras que las empresariales tienen la menor participación de externos.

En la mayoría de las fundaciones el trabajo de los miembros de los órganos de dirección es voluntario y, en general, no se permite contratarlos para prestar servicios profesionales a la fundación. Lo que sí existe como práctica en una tercera parte de las fundaciones, es el pago de seguros para respaldar las responsabilidades de los miembros de los órganos de dirección.

En relación con la transparencia de las fundaciones, el estudio indagó por el acceso público a los informes producidos ellas. Los datos muestran que para todos los tipos de informes (memoria, resumen de gastos, informe de donativos, estados financieros auditados), existe un grupo de fundaciones que produce los informes, pero no los pone a disposición del público. La mayor diferencia es en el caso del resumen de gastos, seguido por los estados financieros auditados, el informe de actividades o memoria y el informe de donativos. Las fundaciones independientes son las que mayor acceso público dan a sus informes, mientras que las familiares son las que menor acceso ofrecen.

III. LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS FUNDACIONES

Resumen

Para las diferentes variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos), la mitad o un poco más de las fundaciones colombianas se ubica en el grupo de montos bajos (hasta \$ 5 000 millones). En el grupo de montos medios (\$5 001 a \$20 000 millones) hay entre una cuarta y una tercera parte, y en el grupo de ingresos mayores (más de \$20 000) los porcentajes varían de 27 % a 9 % (tabla 4). Las fundaciones empresariales, a pesar de ser un grupo con un número considerablemente mayor de entidades (60) que las familiares (13) y las independientes (11), tienen un total de activos menor a los otros dos tipos de fundaciones. Sus ingresos y gastos totales sí son mayores.

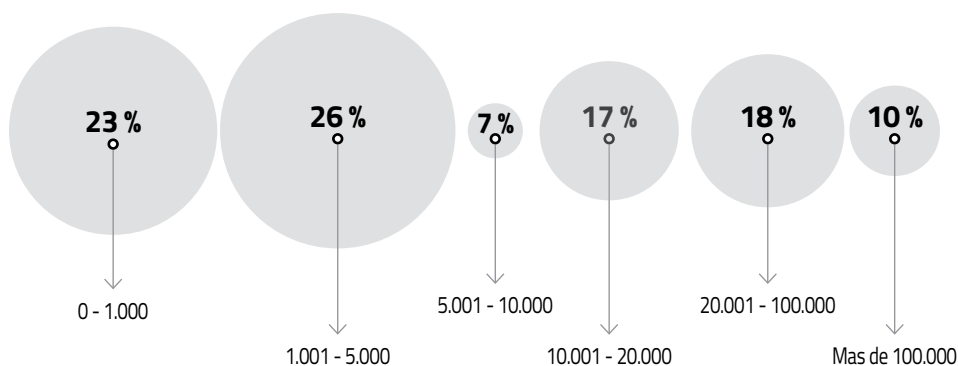
Los promedios de las fundaciones empresariales para todas las variables financieras son considerablemente menores a los otros tipos de fundaciones. Los de las independientes son levemente mayores que los de las familiares. Igualmente, las fundaciones empresariales son las que tienen una proporción de entidades mayor para el grupo de montos menores (hasta \$ 5 000 millones) en todas las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos). En el grupo de montos mayores (más de \$ 20 000), las familiares son predominantes para el caso de los activos y patrimonio, y las independientes para el caso de los ingresos y gastos.

En esta sección se analizarán los recursos financieros de las fundaciones. Veremos inicialmente cuáles son los activos de las fundaciones, cuáles sus ingresos y cuáles las fuentes de donde provienen. Pasaremos después a analizar los fondos patrimoniales, los gastos de las fundaciones y por último sus donaciones. Para cada uno de estos análisis se hará, como en el capítulo anterior, una comparación entre los diferentes tipos de fundaciones para saber si tienen algún comportamiento diferenciado.

3.1. Los activos de las fundaciones

El total de los activos en 2015 para las 84 fundaciones que informaron sobre este tema fue de \$ 4,3 billones. Eso significa que el promedio de activos por fundación es de \$ 51 500 millones. Al analizar los montos de los activos por su tamaño, encontramos que el grupo mayoritario de fundaciones (49 %) tiene activos menores a los \$ 5,000 millones. Un porcentaje más pequeño (24 %) tiene activos entre \$ 5 000 y \$ 20 000 millones. Por último, un porcentaje de 27 % tiene activos mayores a los \$ 20 000 millones (gráfico 27).

Gráfico 27. **Porcentaje de fundaciones según monto de activos**

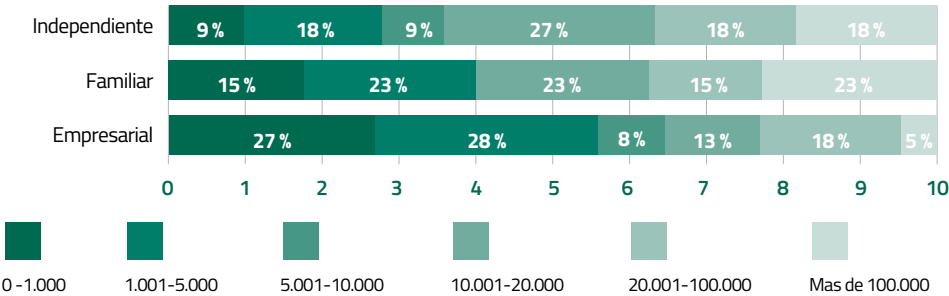


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

El análisis de la distribución de los montos por tipo de fundación nos muestra variaciones importantes. Las fundaciones empresariales tienen la mayor proporción (55 %) con activos hasta \$ 5 000 millones. Para el caso de las familiares el porcentaje es menor (38 %) y bastante menor para las independientes (27 %). En el otro lado del espectro, las familiares tienen el mayor porcentaje de fundaciones (38 %) con activos mayores a \$ 20.000 millones, seguidas por las independientes (36 %). Las fundaciones empresariales tienen la menor proporción (23 %) con este nivel de activos (gráfico 28).

En relación con los promedios de activos, las fundaciones independientes tienen el mayor promedio, seguido por el de las familiares y muy por debajo están las empresariales (tabla 1)

Gráfico 28. **Porcentaje de fundaciones según monto de activos, por tipo de fundación**



Fuente: Global Philanthropy Report (GPR).

Tabla 1. **Total y promedio de activos, por tipo de fundación**

	Número de respuestas	Total	Promedio
Empresarial	60	\$ 1.370.744.434.690	\$ 22.835.740.578
Familiar	11	\$ 1.442.647.237.329	\$ 110.972.864.410
Independiente	13	\$ 1.518.577.814.809	\$ 138.052.528.619
Total	84	\$ 4.331.369.486.828	\$ 51.563.922.462

Fuente: Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

3.2. El patrimonio de las fundaciones

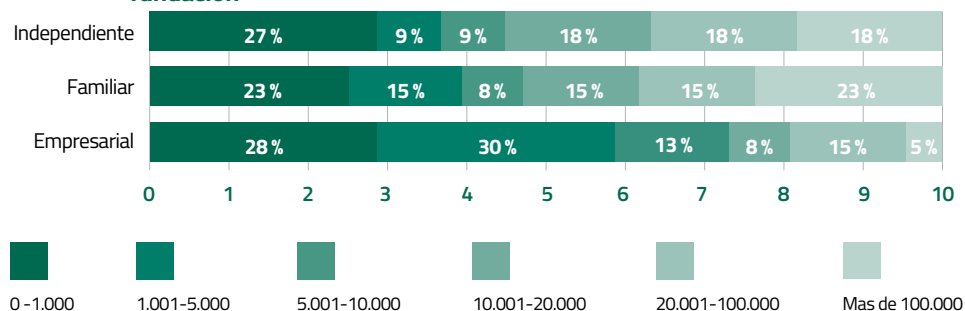
Al hacer el análisis del patrimonio de las fundaciones (total de los activos menos el total de pasivos), la situación se mantiene similar al análisis de los activos. Las empresariales continúan teniendo un mayor porcentaje de fundaciones en los rangos de menor patrimonio y las familiares el mayor porcentaje en los rangos mayores. Sin embargo, hay dos cambios que vale la pena destacar (gráfico 29): el porcentaje de fundaciones independientes con montos menores a \$ 5 000 millones crece de 27 % a 36 %, y disminuye las del rango de patrimonio medio (\$ 5 000 a \$ 20 000). En este último caso, pasa de 36 % a 27 %.

3.3. Ingresos anuales de las fundaciones

La información sobre ingresos tuvo una respuesta relativamente alta entre las fundaciones del país: el 82 % de los encuestados entregó cifras sobre los ingresos de sus fundaciones. La suma total de los ingresos para este grupo de fundaciones en 2015

fue de \$ 623 600 millones. Esto significa que el promedio de ingresos por fundación para ese año fue de \$7 600 millones. Si proyectáramos esta cifra al total de las fundaciones del estudio, tendríamos una cifra de \$700 600 millones.

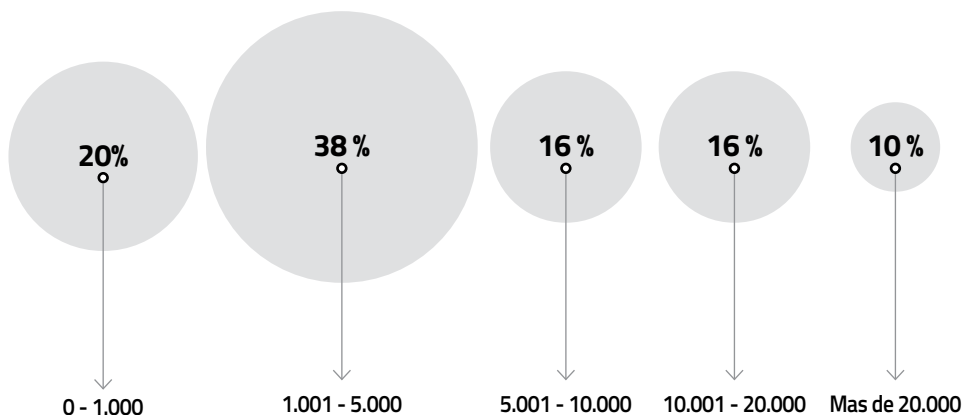
Gráfico 29. **Porcentaje de fundaciones según monto de patrimonio, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

- El gráfico 30 nos muestra los porcentajes de fundaciones para cada uno de los grupos de ingresos. El mayor porcentaje de fundaciones (38 %) se concentra en el grupo de \$ 1.001 a \$5 000 millones. Si a este grupo se añade el grupo de ingresos menores (\$ 0 a \$1 000 millones), tenemos que más de la mitad (58 %) de las fundaciones tienen ingresos menores a \$ 5 000 millones.

Gráfico 30. **Porcentaje de fundaciones según monto de ingresos**

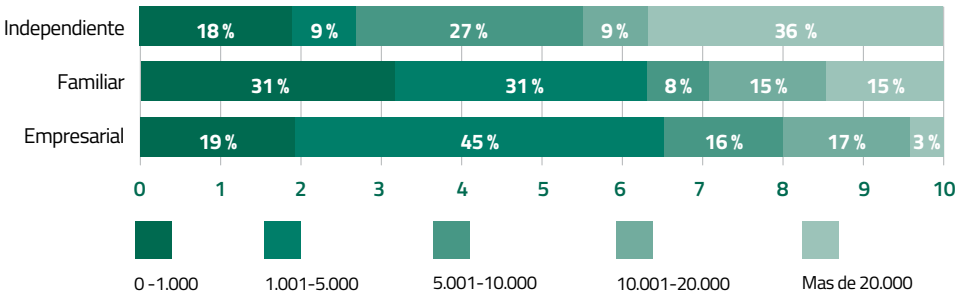


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

En el grupo de fundaciones de ingresos medios (entre \$ 5 000 y \$ 20 000 millones) encontramos un 32 %. El porcentaje con ingresos mayores a \$20 000 millones es de 10 %.

- **Al analizar** los ingresos por tipos de fundaciones encontramos que el porcentaje de ingresos menores (hasta \$ 5 000 millones) es mayor entre las empresariales (64 %) y familiares (61 %) que entre las independientes (27 %) En el grupo de mayores ingresos (más de \$ 20 000) predominan las independientes, seguidas por las familiares (15 %) y las empresariales (3 %) (gráfico 31). Los promedios de ingresos, como se puede ver en la tabla 2, siguen este mismo orden: el mayor es el de las independientes y el menor es el de las empresariales. En el medio están las familiares.

Gráfico 31. **Porcentaje de fundaciones según ingresos**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Tabla 2. **Totales y promedios de ingresos, por tipo de fundación**

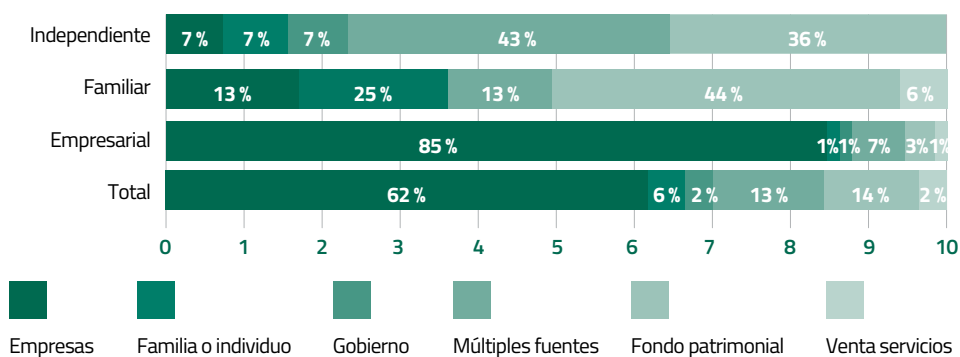
	Número de respuestas	Total	Promedio
Empresarial	58	\$ 325.123.672.065	\$ 5.605.580.553
Familiar	13	\$ 151.275.039.439	\$ 11.636.541.495
Independiente	11	\$ 147.220.822.644	\$ 13.383.711.149
Total	82	\$ 623.619.534.148	\$ 7.605.116.270

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

3.4. ¿De dónde vienen los ingresos de las fundaciones?

En el agregado de las fundaciones, las empresas son la principal fuente de ingresos. Como puede verse en el gráfico 32, el 62 % de las fundaciones tienen a las empresas como fuente principal de ingresos. Los fondos patrimoniales siguen en importancia, con 14 %. El tener múltiples fuentes ocupa un tercer lugar, con 13 % de las fundaciones.

Gráfico 32. **Porcentaje de principal fuente de ingreso, por tipo de fundación.**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

El alto peso de las empresas se debe a la predominancia de las fundaciones empresariales en el universo de fundaciones, pues si se analizan las fuentes de recursos por tipo de fundaciones el panorama cambia, como puede verse en el gráfico 33. Para el 85 % de las fundaciones empresariales, claramente, las empresas son la fuente principal de recursos, pero solamente el 13 % de las fundaciones familiares tiene a las empresas como principal fuente y para las independientes este porcentaje equivale al 7 %.

La mayor parte de las fundaciones familiares (44 %) tienen como fuente principal de ingresos a los rendimientos de sus fondos patrimoniales. Le siguen en importancia los aportes de una familia o un individuo (25 %).

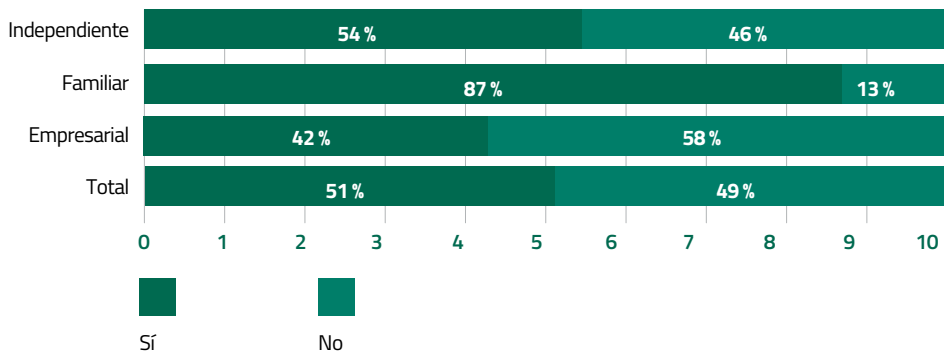
En el caso de las independientes, la mayor parte de ellas recibe ingresos de múltiples fuentes (43 %), seguidas por los rendimientos de los fondos patrimoniales (36 %). Llama la atención que para el 7 % de este tipo de fundaciones, los recursos gubernamentales son su principal fuente de ingresos.

3.5. Los fondos patrimoniales de las fundaciones

Como vimos en el aparte anterior, los fondos patrimoniales son la principal fuente de recursos para un alto porcentaje de las fundaciones familiares (44 %) e independientes (36 %). En el caso de las fundaciones empresariales, el fondo patrimonial es la fuente principal solamente para el 3 %. Veamos con más detalle este tema.

El gráfico 33 muestra que el mundo fundacional se divide casi por la mitad entre las que tienen (51 %) y las que no tienen fondo patrimonial (49 %). Pero al analizar por tipo de fundaciones, las proporciones entre las que tienen y no tienen varían de manera importante. Mientras entre las fundaciones familiares, el 87 % tiene fondo, entre las independientes este porcentaje baja a 54 % y entre las empresariales a 42 %.

Gráfico 33. **Fundaciones con fondo patrimonial**



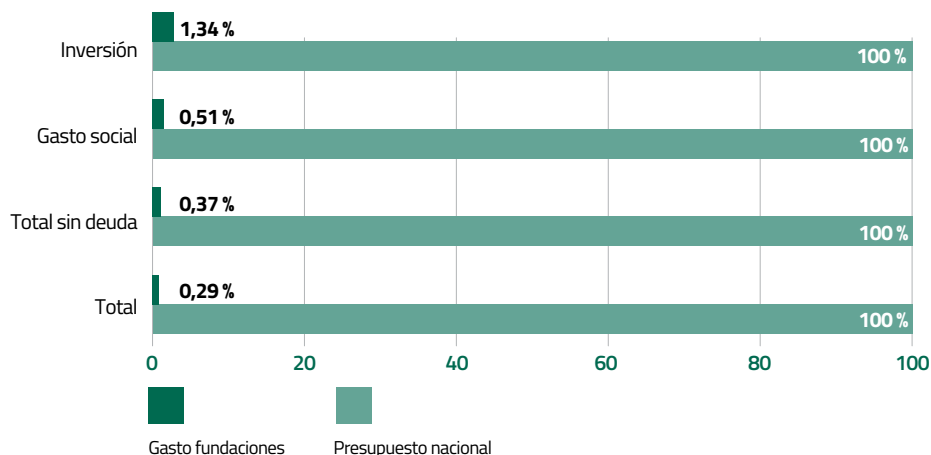
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

3.6. Los gastos de las fundaciones

Un total de 83 fundaciones reportó sus gastos. Esto permite hacer un interesante análisis de los recursos que las fundaciones tuvieron en 2015 para sus programas y para las donaciones a programas de terceros. Las cifras reflejan el tamaño de la inversión de las fundaciones en el país, por lo cual, para ponerlo en perspectiva, haremos algunas comparaciones con el presupuesto general nacional, el presupuesto de inversión y el gasto social (gráfico 34).

El total de los gastos de las 83 fundaciones fue de \$ 619.800 millones de pesos. Esto equivale a un gasto promedio por fundación de \$ 7 400 millones. Para poner en contexto esta cifra, una primera comparación que puede hacerse es con el presupuesto

Gráfico 34. Comparación gasto anual total de fundaciones con presupuesto nacional



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

general del gobierno en 2015. Incluyendo la deuda, este presupuesto fue de \$216,2 billones de pesos y sin deuda, el presupuesto fue \$167,2 billones.¹¹ Esto significa que los gastos de las 83 fundaciones equivalen a un 0,29 % del presupuesto nacional con deuda y a un 0,37 % del presupuesto sin deuda.

Quizás una comparación más real sería con el presupuesto destinado al gasto social. Esta parte del presupuesto incluye gastos en las áreas de educación, salud, vivienda social, cultura, deporte y recreación, agua potable y saneamiento ambiental, trabajo y seguridad social. Como veremos más adelante, estas son las principales áreas de inversión de las fundaciones. El presupuesto nacional de 2015 para el gasto social fue de \$ 121,1 billones de pesos. Esto significa que los gastos de las fundaciones equivalen a 0,51 % del gasto social de la nación.

Teniendo en cuenta que el gasto de las fundaciones está subvaluado pues no todas las fundaciones respondieron, podríamos hacer una estimación multiplicando el promedio del gasto por fundación por el total de las fundaciones, con lo cual tendríamos un gasto total estimado de \$ 746 700 millones. En este caso, el gasto de las fundaciones equivaldría al 0,62 % del gasto social del país.

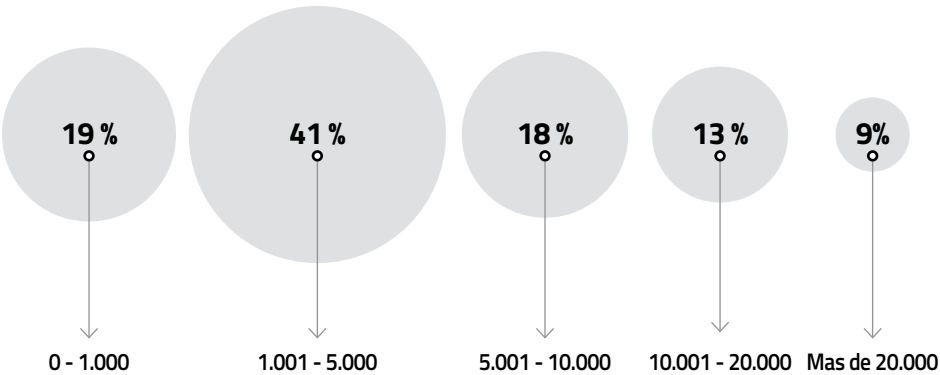
11. Ver Ministerio de Hacienda: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=AC4I6mhQYAmQITGhY2A874TcYO5NVtyeDzAcIgS39XGVA3EgQ0jV!203701145?nodeId=%2FOCS%2FMIG_27766604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Otra comparación que puede hacerse es con el presupuesto de inversión de la nación, teniendo en cuenta que en este no se incluyen ni los gastos de funcionamiento, ni los gastos de servicio de deuda. El monto de este presupuesto para 2015 fue \$46,1 billones. Esto significa que el presupuesto de las 83 fundaciones equivale al 1,34 % del presupuesto de inversión de la nación y si el cálculo se hace con el estimado de gastos del total de fundaciones, tenemos un equivalente de 1,62 %.

Estas comparaciones ilustran el tamaño de la inversión de las fundaciones en relación con la del gobierno nacional. Los porcentajes bajos de la inversión de las fundaciones por supuesto no son indicativos de la importancia de la filantropía institucional del país, pero sí del tamaño comparativo de los recursos de las fundaciones. Teniendo en cuenta la dimensión de los recursos gubernamentales en relación con los de las fundaciones, es claro que estas últimas por sí mismas no pueden resolver los grandes problemas del país, sino que requieren incidir en el buen uso de los recursos gubernamentales para lograr cambios en escalas importantes. Esto se puede hacer a través de alianzas público-privadas, incidiendo en políticas públicas o promoviendo el control social del gasto público. Como veremos en el capítulo sexto, una de las características sobresalientes del sector fundacional colombiano en el ámbito de América Latina es su alto grado de colaboración con los gobiernos nacional, departamentales y municipales, precisamente para lograr altos impactos sociales con los limitados recursos que maneja.

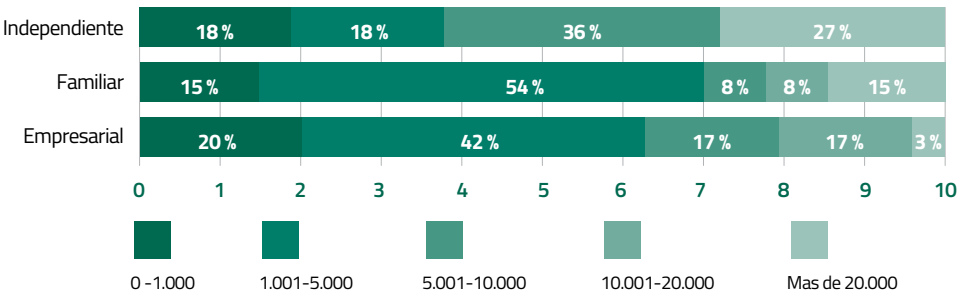
- **Veamos ahora** cómo se distribuyen los montos de los gastos entre las fundaciones. Como puede verse en el gráfico 35, la mayor parte de las fundaciones (60 %) tiene un presupuesto de gastos menor a \$ 5 000 millones. El 31 % tiene gastos entre \$5 000 y \$20 000 millones, y un pequeño porcentaje de fundaciones (9 %) tiene gastos por encima de \$ 20 000 millones.
- **Al analizar** los montos de gastos por tipo de fundaciones, resalta el alto porcentaje de fundaciones familiares (69 %) y empresariales (62 %) con gastos menores a \$5 000 millones. El porcentaje de fundaciones independientes con este tipo de gasto es 36 %. En el grupo de gastos medios (entre \$5 000 y \$20 000 millones), las independientes y empresariales predominan pues las primeras son el 36 % y las segundas el 34 %, mientras que las familiares son 16 %. En el espectro alto de gastos (más de \$20 000 millones) se destacan las fundaciones independientes (27 %), seguidas por las familiares (15 %) y las empresariales (3 %).

Gráfico 35. **Porcentaje de fundaciones según monto de gastos**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 36. **Porcentaje de fundaciones según monto de gastos, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Tabla 3. **Totales y promedios de gastos, por tipo de fundación**

	Número de respuestas	Total	Promedio
Empresarial	59	\$ 335.681.423.432	\$ 5.689.515.651,39
Familiar	13	\$ 148.928.762.927	\$ 11.456.058.686,69
Independiente	11	\$ 135.233.570.095	\$ 12.293.960.917,73
Total	83	\$ 619.843.753.454	\$ 7.467.997.066

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

- **Cuando se** hace el análisis de promedios de gastos, las fundaciones independientes tienen el monto de gasto promedio mayor, seguido por las familiares y en un tercer lugar están las empresariales. (tabla 3).
- **En resumen**, puede decirse que para las diferentes variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos), la mitad o un poco más de las fundaciones se ubica en el grupo de montos bajos (hasta \$ 5 000 millones). En el grupo de montos medios (\$5 001 a \$20 000 millones) hay entre una cuarta y tercera parte de las fundaciones, y en el grupo de ingresos mayores (más de \$20 000) los porcentajes varían de 27 % a 9 % (tabla 4).

Tabla 4. **Resumen comparativo de porcentajes de fundaciones por grupos de montos para las variables financieras**

	0 - 5.000 mm	5.001 - 20.000 mm	Más de 20.000 mm
Activos	49	24	27
Patrimonio	52	23	25
Ingresos	58	32	10
Gastos	60	31	9

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

- **Como puede** verse en la tabla 5, las fundaciones empresariales, a pesar de ser un grupo con un número considerablemente mayor de entidades (60) que las familiares (13) y las independientes (11), tienen un total de activos menor a los otros dos tipos de fundaciones. Sus ingresos y gastos totales sí son mayores.

Tabla 5. **Resumen de totales de montos de recursos financieros, por tipo de fundación**

	Número de respuestas	Activos	Patrimonio	Ingresos	Gastos
Empresarial	60 (A,P), 58(I), 59(G)	\$ 1.370.144.434.690	\$ 1.227.296.097.608	\$ 325.123.672.065	\$ 335.681.423.432
Familiar	13	\$ 1.442.647.237.329	\$ 1.192.996.302.119	\$ 151.275.039.439	\$ 148.928.762.927
Independiente	11	\$ 1.518.577.814.809	\$ 1.498.429.944.958	\$ 147.220.822.644	\$ 135.233.570.095
Total	84 (A,P),82(I),83(G)	\$ 4.331.369.486.828	\$ 3.918.722.344.685	\$ 623.619.534.148	\$ 619.843.756.454

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

- **Los promedios** de las fundaciones empresariales para todas las variables financieras son considerablemente menores a los otros tipos de fundaciones. Los de las independientes son levemente mayores que los de las familiares (tabla 6). Igualmente, las fundaciones empresariales son las que tienen una proporción de entidades mayor para el grupo de montos menores (hasta \$ 5 000 millones) en todas las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos). En el grupo de montos mayores (más de \$ 20 000), las familiares son predominantes para el caso de los activos y patrimonio, y las independientes para el caso de los ingresos y gastos.

Tabla 6. **Resumen de promedios de montos de recursos financieros, por tipo de fundación**

	Número de respuestas	Activos	Patrimonio	Ingresos	Gasto
Empresarial	60 (A,P), 58(I), 59(G)	\$ 22.835.740.578	\$ 20.454.934.960	\$ 5.605.580.553	\$ 5.689.515.651,39
Familiar	13	\$ 110.972.864.410	\$ 91.768.946.317	\$ 11.636.541.495	\$ 11.456.058.686,69
Independiente	11	\$ 138.052.528.619	\$ 136.220.904.087	\$ 13.383.711.149	\$ 12.293.960.917,73
Total	84 (A,P),82(I),83(G)	\$ 51.563.922.462	\$ 46.651.456.484	\$ 7.605.116.270	\$ 7.467.997.066

Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

IV. ¿EN QUÉ INVIERTEN LAS FUNDACIONES SUS RECURSOS?

Resumen

En relación con las poblaciones predomina la priorización por criterio de edad (adolescentes, jóvenes mayores, niños en edad escolar y preescolar), más que por criterio social (situación de pobreza, indígenas, desplazados, LGTBI, etc.). Entre las fundaciones familiares e independientes predomina el criterio social en la selección de sus poblaciones, mientras que, en las empresariales predomina la edad. En relación con el tipo de instituciones apoyadas, predominan las organizaciones y, específicamente, las entidades sin ánimo de lucro.

La comunidad local o cercana a las oficinas de las fundaciones es el principal centro geográfico de actividades de las mismas, sin embargo, más de la mitad, tienen programas en la comunidad local y fuera de ella. Entre las fundaciones empresariales, un poco más de la mitad tienen programas donde opera la empresa, una cuarta parte donde opera la empresa y en otras zonas geográficas, y un porcentaje bajo en lugares donde no opera la empresa.

Como en otros países de América Latina, en Colombia la educación es el área temática privilegiada por las fundaciones. Le sigue el apoyo al emprendimiento y las empresas sociales, la atención a la primera infancia, el desarrollo económico, hábitat y vivienda, desarrollo comunitario y de base, artes y cultura. Es muy bajo el apoyo a otros temas críticos como el fortalecimiento institucional, el alivio y superación de la pobreza, la resolución de conflictos y paz, derechos humanos y seguridad pública. Las fundaciones familiares tienen un porcentaje mayor en estas áreas.

La mayoría de las fundaciones dice estar alineadas a los ODS, sin embargo debe entenderse como el estar trabajando en los temas de los ODS, más que en las metas e indicadores de los mismos. Donde las fundaciones dicen estar más alineadas sobresalen educación de calidad, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico.

Esta sección estará dedicada a establecer en qué invierten los recursos las fundaciones. Para eso analizaremos a quiénes apoyan, en dónde realizan sus apoyos y qué áreas temáticas privilegian a través de dichos apoyos.

4.1. ¿A quiénes apoyan las fundaciones?

En la encuesta se hicieron dos tipos de preguntas para identificar los sujetos apoyados. Por un lado, se preguntó por el tipo de poblaciones a las que las fundaciones dirigen sus recursos y por otro, el tipo de instituciones y organizaciones apoyadas. Iniciamos con las poblaciones apoyadas.

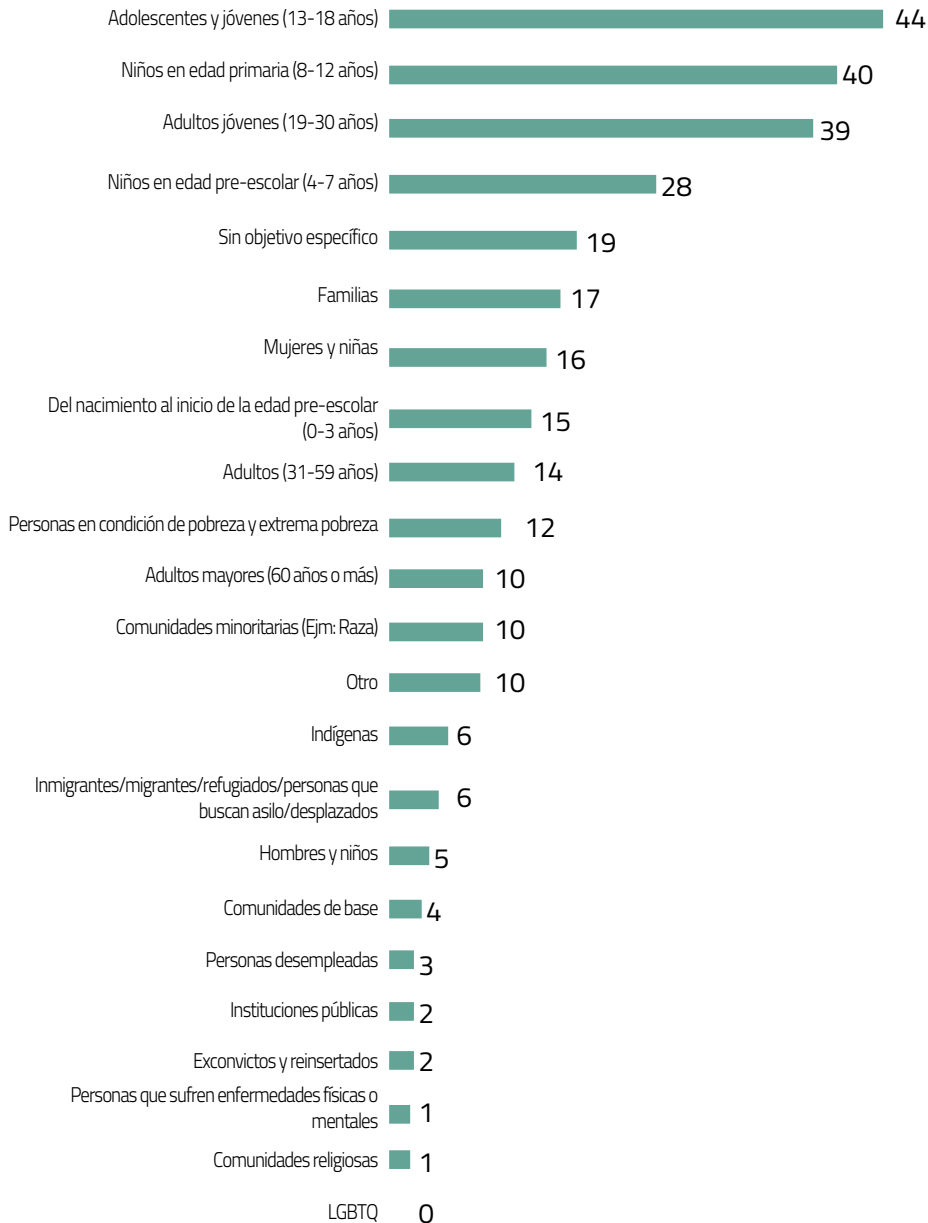
4.1.1. Poblaciones apoyadas por las fundaciones

El gráfico 37 muestra el amplio abanico de poblaciones que atienden las fundaciones con sus programas. Los porcentajes en este gráfico suman más de 100 pues cada fundación señaló hasta 5 poblaciones atendidas. Por tanto, el gráfico está mostrando el peso de las diversas poblaciones atendidas, sin priorizarlas; más adelante analizaremos las poblaciones prioritarias atendidas por las fundaciones. Como puede verse en el gráfico, la población entre 13 y 18 años es la atendida por un mayor porcentaje de fundaciones (44 %). Los niños en edad de primaria (8 a 12 años) son la segunda población con 40 % de fundaciones; los jóvenes adultos (19 a 30 años) la tercera población atendida, con 39 %, y la cuarta los niños en edad preescolar (4 a 7 años), con 28 %. Es importante resaltar también que un grupo importante de fundaciones (19 %) no tiene una población especificada para sus programas. En algunos casos, eso significa que trabaja en un territorio con las prioridades existentes en la comunidad y sin definir previamente poblaciones. En otros casos, responde a diversas necesidades que van surgiendo año tras año, sin fijar una población objetivo.

Llama la atención que las prioridades de las fundaciones se establezcan más por edades que por características especiales de la población, especialmente características relacionadas con temas de exclusión y desigualdad. Como puede verse en el mismo gráfico, la personas en situación de pobreza son atendidas solamente por el 12 % de las fundaciones, las comunidades minoritarias por el 10 %, los indígenas por el 6 %, los desplazados por un 6 %, las comunidades de base por un 4 %, los desempleados por el 3 %, los reinserados y ex convictos por un 2 %, las personas con enfermedades mentales por un 1 % y la población LGTBI por ninguna fundación¹².

12. Las fundaciones que hicieron parte del estudio reportan que no tienen programas exclusivos para la población LGTBI, pero que abordan sus proyectos con un enfoque de inclusión y respeto por la igualdad de género..

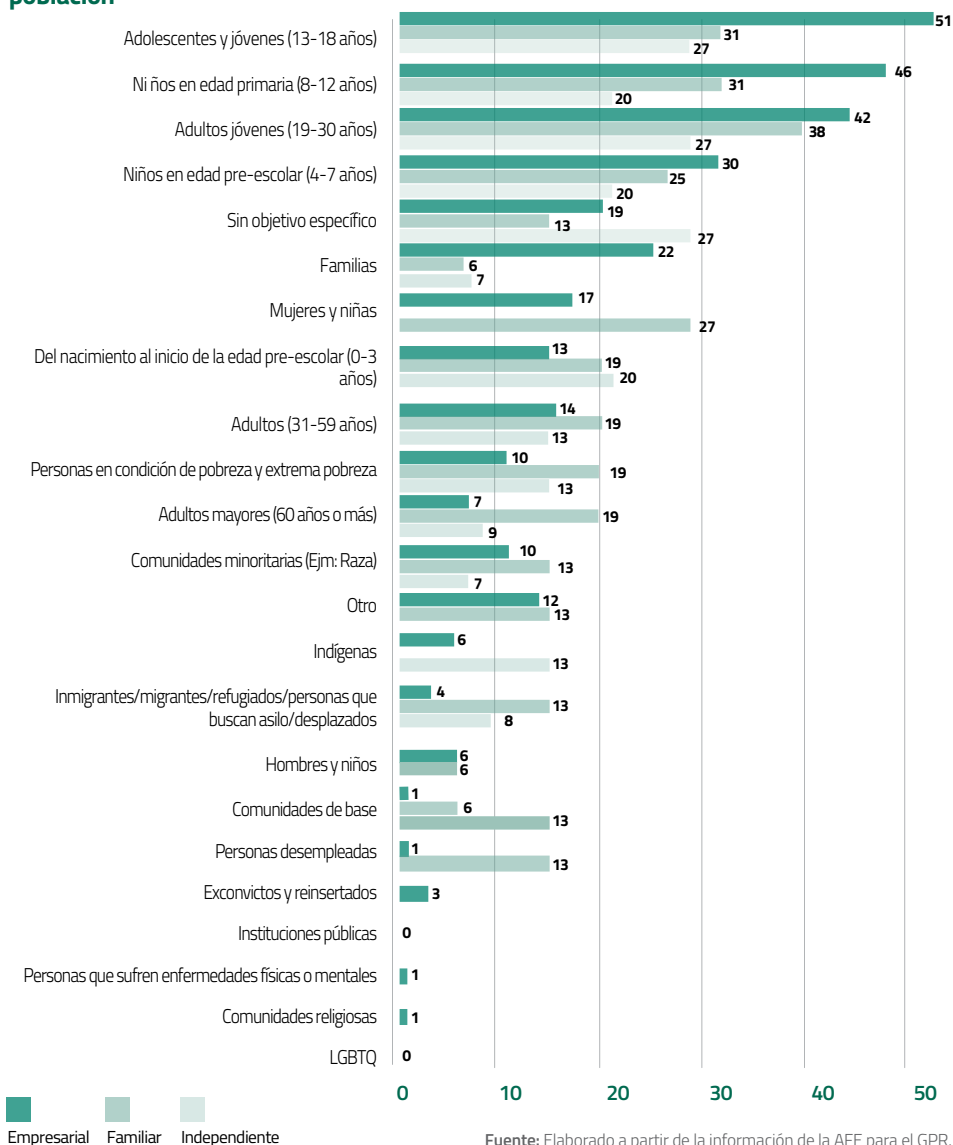
Gráfico 37. Porcentaje de fundaciones de acuerdo a la población atendida, con opción múltiple de población



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

- **Al analizar** las poblaciones cuyos porcentajes varían de manera importante en la atención que les dan los diferentes tipos de fundaciones (gráfico 38), es posible observar que mientras entre las fundaciones empresariales predomi-

Gráfico 38. Porcentaje de fundaciones de acuerdo a población atendida, por tipo de población



na la atención de las poblaciones definidas por edad (adolescentes y jóvenes, niños en primaria, adultos jóvenes, familias), entre los otros tipos de fundaciones predomina la atención de poblaciones con características sociales definidas. Por ejemplo, las fundaciones independientes tienen porcentajes mayores en la atención de mujeres y niñas, de indígenas y de comunidades de base. Entre las fundaciones familiares predomina la atención a personas en situación de pobreza, adultos mayores, desplazados y desempleados.

4.1.2. Organizaciones e instituciones que apoyan las fundaciones

Además del tipo de poblaciones, por la encuesta podemos saber el tipo de entidades apoyadas por las fundaciones. Al igual que en el caso de las primeras, esta pregunta permitía seleccionar varias opciones, por lo cual las respuestas no suman 100 %. Como puede verse en el gráfico 39, la gran mayoría de las fundaciones (62 %) apoyan entidades sin ánimo de lucro (ESAL). Sin embargo, un porcentaje muy importante (41 %), apoya también a individuos a través de sus programas. Junto a las ESAL y a los individuos, las escuelas son apoyadas por un 16 % de fundaciones y las universi-

Gráfico 39. Porcentaje de fundaciones según organización atendida



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

dades por un 13 %. Es de resaltar que un pequeño grupo de fundaciones (6 %) apoya organizaciones comunitarias no registradas y un 4 % entidades sin ánimo de lucro no registradas, es decir organizaciones que tienen una presencia social en el territorio donde trabajan pero que no han sido constituidas jurídicamente. Un porcentaje de 6 % apoyan negocios sociales u organizaciones que generan a su vez rendimientos financieros y beneficios sociales. Las instituciones públicas, diferentes a las escuelas y hospitales públicos, son apoyadas por un 6 % de las fundaciones, y los hospitales públicos por 5 %. Los grupos o instituciones religiosas tienen un apoyo pequeño por parte de las fundaciones (6 %).

El gráfico 40 nos muestra el tipo de entidades apoyadas, pero discriminando por tipo de fundación. De ese gráfico llama la atención el mayor porcentaje de apoyo de las fundaciones independientes a los individuos (50 %), en relación con las fundaciones empresariales (39 %) y familiares (38 %) y el correspondiente menor porcentaje de fundaciones independientes que apoyan entidades sin ánimo de lucro (50 %), en relación con las empresariales (63 %) y familiares (69 %). Las fundaciones familiares tienen porcentajes mayores en el apoyo a entidades sin ánimo de lucro, escuelas, universidades, hospitales y negocios sociales.

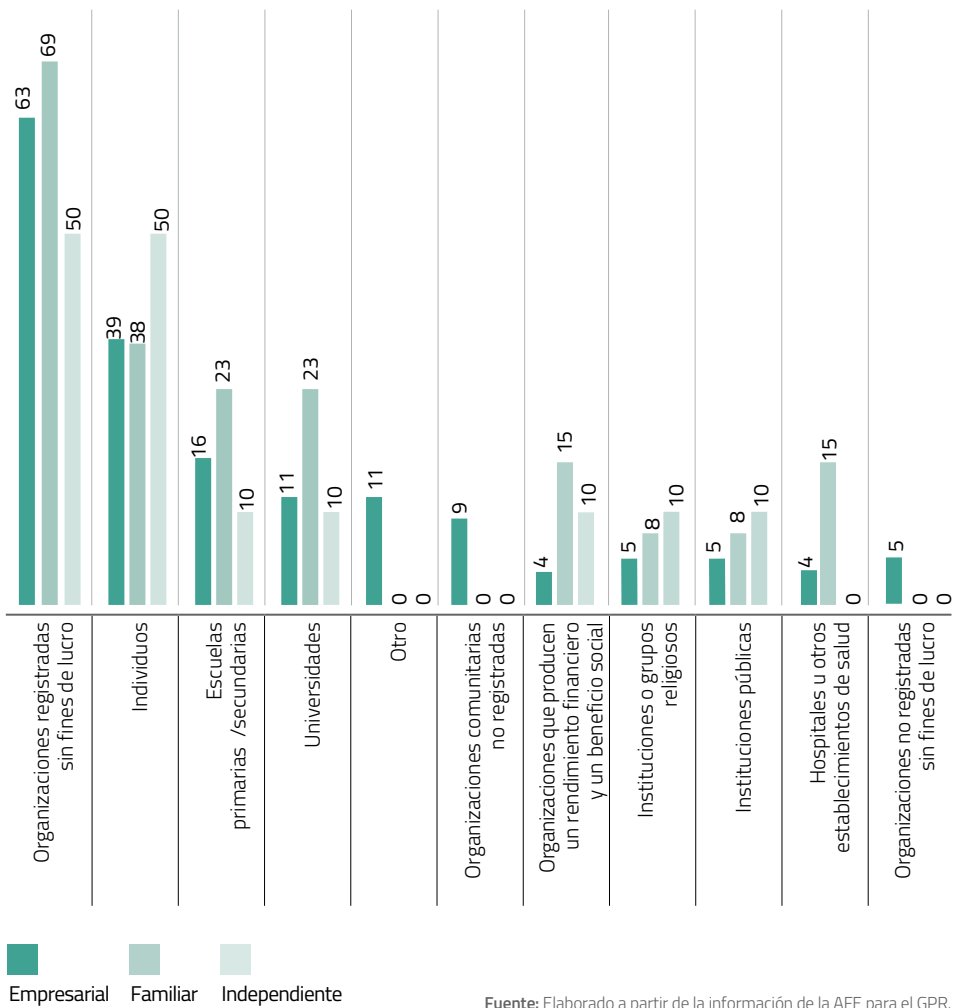
4.2. ¿Dónde tienen las fundaciones sus programas?

Otro tema relacionado con la inversión de las fundaciones es el del centro geográfico de su actividad filantrópica. El gráfico 41 nos muestra dónde tienen presencia los programas de las fundaciones. Al igual que las preguntas anteriores, las opciones no eran excluyentes por lo cual los porcentajes no suman 100 %. La comunidad local o cercana a donde tienen sus oficinas es el principal centro geográfico de acción de las fundaciones. El 63 % de las fundaciones, además de tener programas en la comunidad local tiene también fuera de ella. El 2 % tiene presencia en otros países de la región latinoamericana y el 1 % en otros países por fuera de la región.

Cuando se analiza el foco geográfico por tipo de fundaciones, el dato que se destaca es que las fundaciones empresariales tienen un porcentaje mayor (80 %) que trabaja en la comunidad local o vecina de las empresas, mientras que las familiares tienen un 69 % y las independientes 67 %.

Para analizar con más detalle el comportamiento específico de las fundaciones empresariales en relación con su foco geográfico, se preguntó si trabajaban en

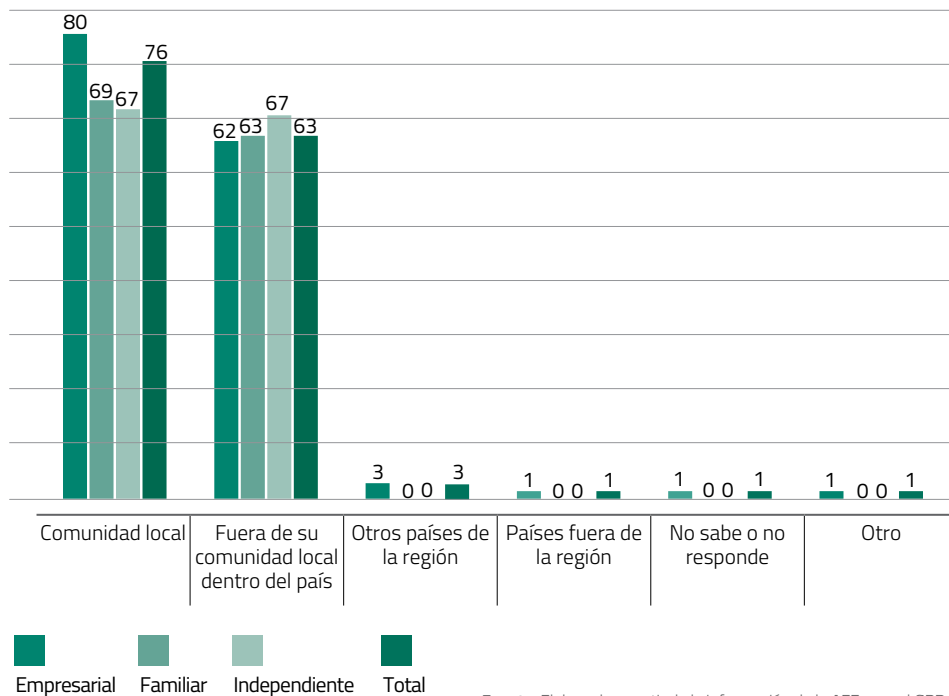
Gráfico 40. Porcentaje de fundaciones según organización apoyada, por tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

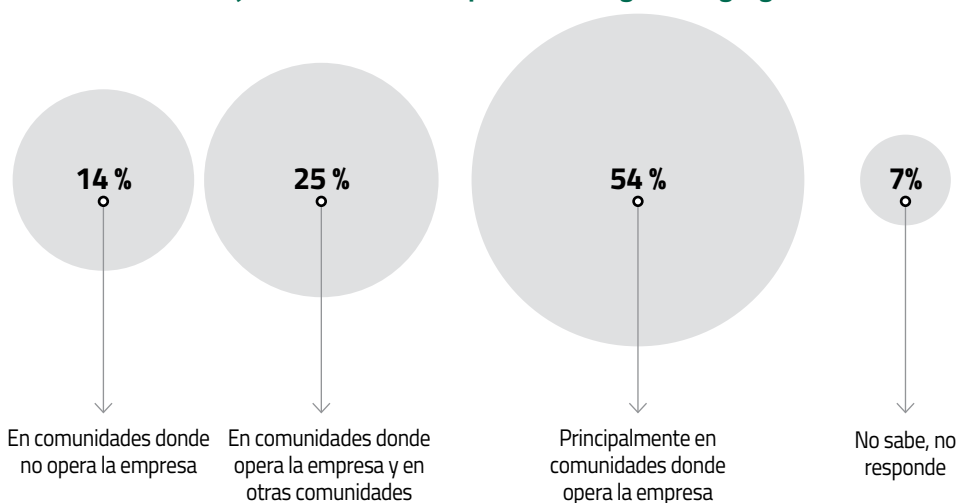
las comunidades donde operaba la empresa, en comunidades diferentes o en ambas. Las respuestas se pueden ver en el gráfico 42. El foco principal para las fundaciones empresariales son las comunidades donde opera la empresa. El 54 % trabajan exclusivamente donde opera la empresa y un 25 % en esos lugares y en otras comunidades. Solamente 14 % de las fundaciones empresariales trabajan en comunidades donde no opera la empresa.

Gráfico 41. **Porcentaje de fundaciones según centro geográfico de programas**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 42. **Porcentaje de fundaciones empresariales según foco geográfico**

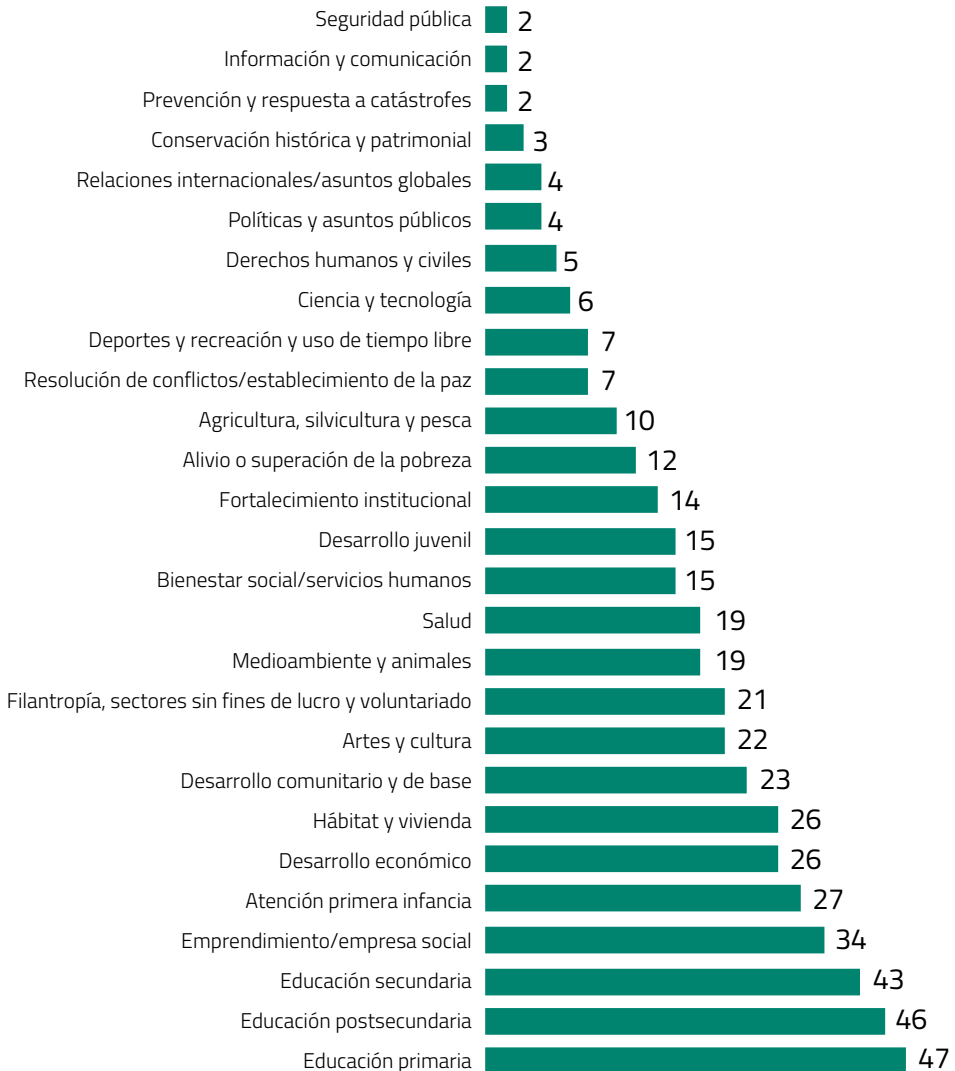


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

4.3. Áreas temáticas apoyadas por las fundaciones

Esta sección está dedicada al análisis de las áreas temáticas apoyadas por las fundaciones. Una vez más, las opciones de áreas no eran excluyentes a sabiendas de que la mayor parte de las fundaciones apoyan más de un área temática. Como puede verse en el gráfico 43, la educación en sus diferentes niveles es el área temática

Gráfico 43. **Porcentaje de fundaciones por área temática**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

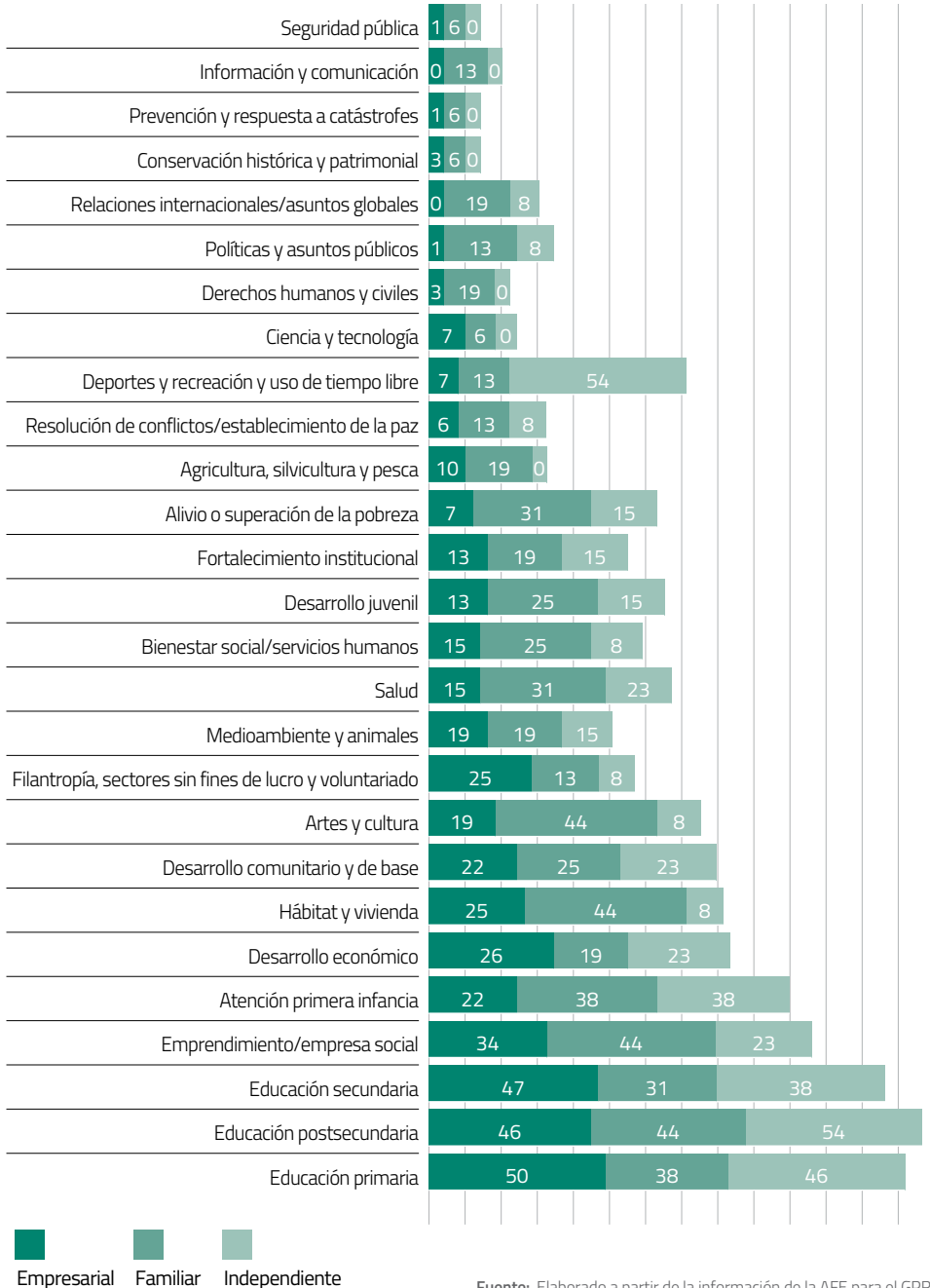
principal para las fundaciones en Colombia. 47 % de las fundaciones apoyan la educación primaria, 46 % la educación post secundaria y 43 % la educación secundaria. Le sigue en importancia el apoyo al emprendimiento y las empresas sociales, con un 34 %, la atención a la primera infancia con un 27 % de fundaciones, el desarrollo económico con 26 %, hábitat y vivienda con 26%, desarrollo comunitario y de base con 23 %, artes y cultura con 22 %. Resalta el bajo apoyo que le dan las fundaciones a temas importantes en el contexto colombiano, tales como el fortalecimiento institucional (14 %), alivio y superación de la pobreza (12 %), resolución de conflictos y paz (7 %), derechos humanos (5 %) y seguridad pública (2 %).

Muy interesante es el análisis de las áreas temáticas por tipo de fundación, pues se observan comportamientos bien diferenciados (gráfico 44). Las fundaciones empresariales tienen un porcentaje algo mayor en educación primaria y secundaria, y muy similar en postsecundaria, en relación con las fundaciones familiares e independientes. Las familiares tienen porcentajes mayores en las áreas de hábitat y vivienda, salud, bienestar social, desarrollo juvenil, agricultura, resolución de conflictos y paz, fortalecimiento institucional, derechos humanos, políticas y asuntos públicos, relaciones internacionales y asuntos globales, prevención de catástrofes, comunicación y seguridad pública. Esto lo que nos muestra es que en las áreas más controvertidas (derechos humanos, resolución de conflictos, políticas y asuntos públicos, seguridad pública, etc.) y en algunas de bajo interés fundacional (agricultura, silvicultura y pesca, prevención de catástrofes, etc.) sobresalen las fundaciones familiares, quizás por una mayor libertad en la selección de temas, en relación con las limitaciones que tienen las fundaciones empresariales por sus vínculos con las empresas y sus marcas.

4.4. La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el estudio se indagó por la alineación que las fundaciones y sus programas tienen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto con el objetivo de entender qué tanto las fundaciones participan de esta importante agenda internacional. La inmensa mayoría de las fundaciones (94 %) respondieron estar alineados de manera general. Ante este altísimo porcentaje hicimos un grupo focal con algunas fundaciones para entender el alcance y sentido de la alineación. Como se sabe, los 17 ODS tienen 169 metas y 241 indicadores. Lo que quisimos entender en la consulta era si la alineación se relacionaba con el tema del objetivo, con el objetivo mismo, con la meta o con el indicador.

Gráfico 44. **Porcentaje de tipo de fundaciones por área temática**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

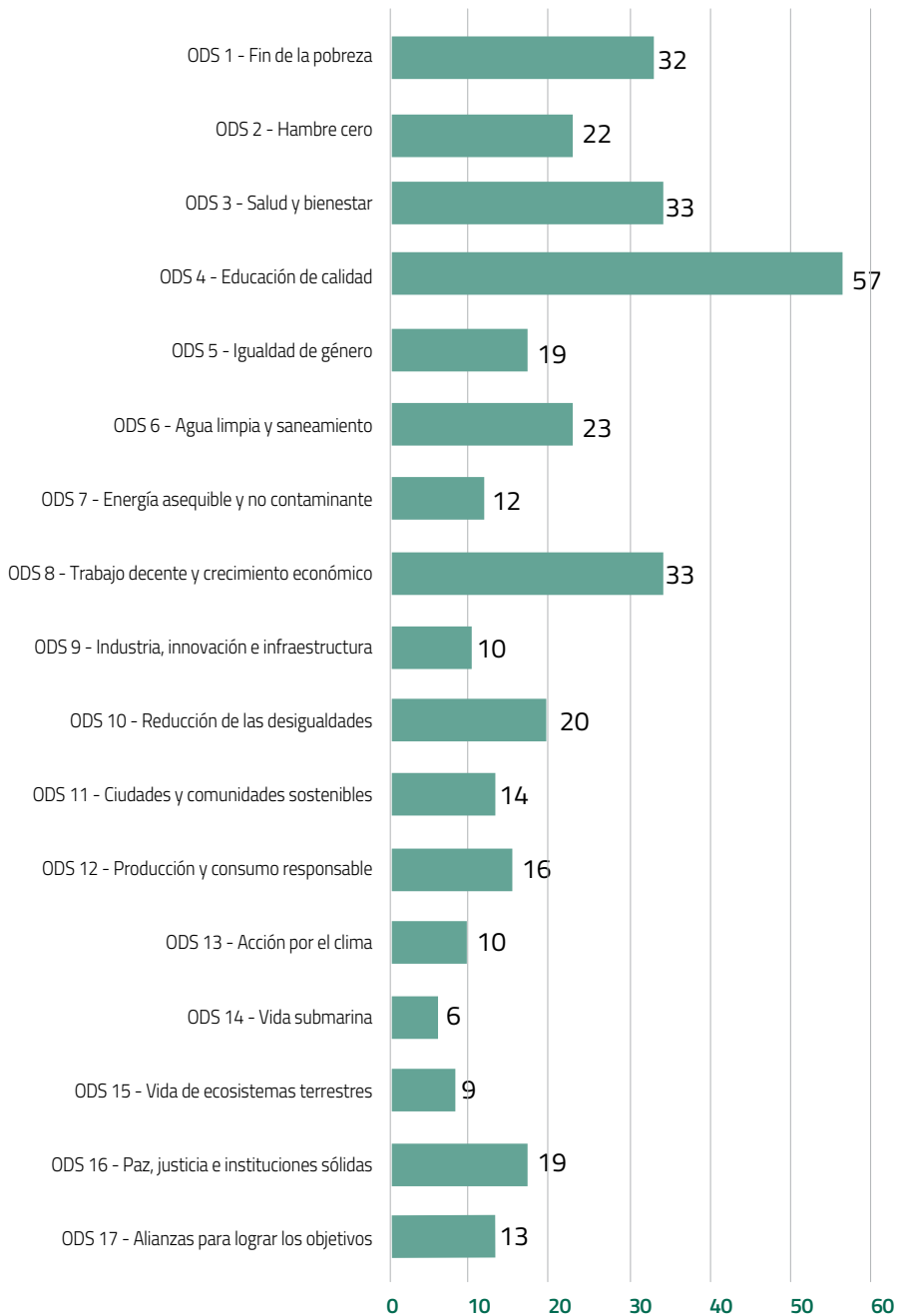
Por lo que pudimos concluir en la mayor parte de los casos la alineación a la que se refieren las fundaciones en sus respuestas se relaciona con el tema del ODS, más que con las metas o los indicadores específicos y, por tanto, no siempre implica un cambio en la forma de actuación de la fundación que dice estar alineada. En algunos casos, en los que se ha realizado o se está realizando un ejercicio territorial, por ejemplo el de Antioquia Sostenible, donde se busca aterrizar la agenda global al contexto regional, la alineación de las fundaciones si pasa por promover la coordinación interinstitucional y pensar cómo cada institución aporta a la meta y al indicador priorizado.

Teniendo cautela en la interpretación de estos datos de alineación con los ODS, veamos con más detalle el porcentaje de fundaciones alineado con cada uno de los 17 objetivos (gráfico 45). Coherente con la importancia que tiene la educación dentro del mundo fundacional, se puede ver que el mayor porcentaje de fundaciones (57 %) dice estar alineado con el objetivo 4 referido a este tema: *garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. El segundo objetivo en importancia es el ODS 3 *garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*. En este caso 33 % de las fundaciones dicen estar alineadas. Un porcentaje igual dice estar alineado con el objetivo 8 *promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*, y un porcentaje similar (32 %) dice estar alineado con el objetivo 1 *poner fin a la pobreza en todas sus formas*.

Llama la atención que los objetivos con menor alineación sean aquellos relacionados con temas ambientales: ODS 7 *garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos* (12 %), ODS 13 *adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos* (10 %), ODS 9 *construir infraestructuras sostenibles, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación* (10 %) y ODS 15 *promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener la degradación de las tierras, y frenar la pérdida de la diversidad biológica* (9 %). Al parecer, en los objetivos ambientales, el del agua ODS 6 (*garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos*), tiene una mayor importancia dentro las fundaciones, pues un 23 % dice estar alineado con este tema.

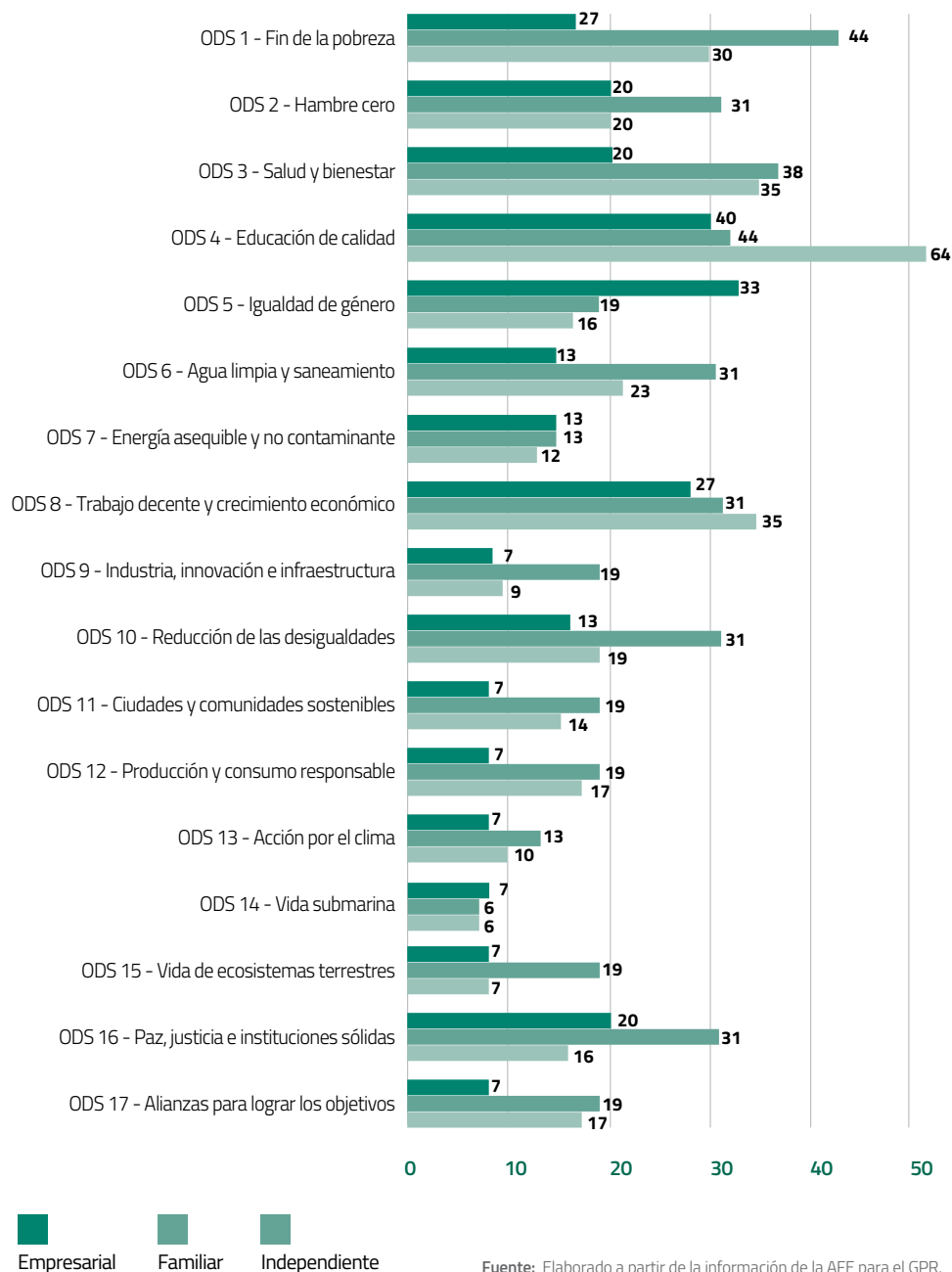
Al analizar la alineación de los ODS por tipo de fundación, podemos ver como en la educación hay una importante preponderancia de las fundaciones empresariales

Gráfico 45. **Porcentaje de fundaciones según alineación con los ODS**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 46. **Porcentaje de fundaciones según alineación con ODS, por tipo de fundación**



(64 % dice estar alineadas), en relación con las familiares (44 %) e independientes (40 %), lo cual es coherente con la importancia del área temática educativa para este tipo de fundaciones (gráfico 31). Las fundaciones familiares sobresalen en los objetivos: *poner fin a la pobreza en todas sus formas* (44 %) mientras que las empresariales son el 30 % y las independientes el 27 %. Las fundaciones familiares también predominan en los objetivos de garantizar la disponibilidad del agua, poner fin al hambre, reducir la desigualdad y promover sociedades pacíficas e inclusivas. Las fundaciones independientes sobresalen en el objetivo relacionado con el género: *lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas*.

Resumiendo, podemos decir que en esta sección vimos con quiénes, en dónde y en qué temas invierten las fundaciones. En relación con las poblaciones, al analizar las fundaciones en general, predomina la priorización por criterio de edad (adolescentes, jóvenes mayores, niños en edad escolar y preescolar), más que por criterio social (poblaciones en situación de pobreza, indígenas, desplazados, LGTBI, etc.). Sin embargo, cuando se hace el análisis por tipos de fundaciones se observa una diferencia importante en la priorización: entre las familiares e independientes predomina el criterio social en la selección de sus poblaciones, mientras que en las empresariales la edad predomina como criterio. En relación con el tipo de instituciones apoyadas, predominan entre todas las fundaciones el apoyo a organizaciones y, específicamente, a entidades sin ánimo de lucro; sin embargo, el apoyo directo a personas individuales tiene un peso importante, incluso mayor al apoyo a escuelas, universidades y hospitales.

La comunidad local o cercana a las oficinas de las fundaciones es el principal centro geográfico de actividades de las mismas, sin embargo, más de la mitad, tienen programas en la comunidad local y fuera de ella. Entre las fundaciones empresariales, un poco más de la mitad tienen programas donde opera la empresa, una cuarta parte donde opera la empresa y en otras zonas geográficas, y un porcentaje bajo en lugares donde no opera la empresa.

Como sucede en otros países de América Latina, en Colombia la educación, en sus diferentes niveles es el área temática privilegiada por las fundaciones. Le sigue en importancia el apoyo al emprendimiento y las empresas sociales, la atención a la primera infancia, el desarrollo económico, hábitat y vivienda, desarrollo comunitario y de base, artes y cultura. Es muy bajo el apoyo a otros temas críticos del contexto colombiano, tales como el fortalecimiento institucional, el alivio y superación de la

pobreza, la resolución de conflictos y paz, derechos humanos y seguridad pública. Sin embargo, cuando se analizan las áreas temáticas por tipo de fundaciones, las familiares tienen un porcentaje mayor de fundaciones en estas áreas, más controvertidas y críticas para el país.

El análisis de la alineación a los ODS mostró que una amplia mayoría de las fundaciones dice estar alineadas, sin embargo, la visión de los participantes del grupo focal realizado para entender el alcance de la alineación es que esta supuesta alineación debe entenderse como el estar trabajando en los temas de los ODS, más que en las metas e indicadores de los mismos, y que en pocos casos se ha realizado un replanteamiento en la estrategia de las fundaciones para avanzar en la coordinación interinstitucional y el esfuerzo colaborativo que exige incidir conjuntamente en la mejora de los indicadores planteados por la agenda 2030. En relación con los ODS donde las fundaciones dicen estar más alineadas, sobresalen los de educación de calidad, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico, y fin de la pobreza. En los ODS relacionados con temas ambientales, con la promoción de una sociedad pacífica y con la igualdad de género hay muy baja alineación en general entre las fundaciones, con excepción de las familiares.

V. ¿CÓMO OPERAN LAS FUNDACIONES?

Resumen

Entre las fundaciones colombianas predomina la operación de sus propios programas sobre la estrategia de donaciones a terceros. En el contexto latinoamericano, Colombia es el país con una proporción menor de fundaciones puramente donantes y el país con el porcentaje mayor de fundaciones que opera programas. El porcentaje de fundaciones que realiza donaciones de una forma regular ("siempre" y "muchas veces") es aproximadamente una cuarta parte del total de las fundaciones colombianas, mientras que las fundaciones que operan sus propios programas alcanzan el 94 %. El análisis del presupuesto dedicado a las donaciones, incluso dentro de las fundaciones con programas regulares de donativos, mostró que es sustancialmente más bajo que el que estas fundaciones dedican a la operación de sus programas.

Al analizar el peso de las donaciones y la operación por tipo de fundaciones destaca que entre las familiares hay un porcentaje mayor de fundaciones que realizan donaciones, también entre estas fundaciones existe un porcentaje mayor que tiene programas de donaciones que se realizan con mayor regularidad y, conjuntamente con las independientes, tienen el porcentaje mayor del presupuesto dedicado a las donaciones. Por el contrario, entre las fundaciones empresariales se encuentra el mayor porcentaje de fundaciones que opera sus propios programas, e igualmente son las que operan de manera más frecuente los programas y tienen la mayor proporción de fundaciones con rangos altos de presupuesto para operación.

Los apoyos a terceros, diferentes a las donaciones (préstamos, inversiones o bonos de impacto), tienen un peso muy bajo dentro de las fundaciones colombianas.

En esta sección se analizarán las diferentes estrategias que tienen las fundaciones para desarrollar sus programas con terceros. Se dará atención especial al peso que ocupan los donativos en relación con los programas propios de las fundaciones. Junto a este tema se analizarán otras formas de invertir en terceros distintos a las donaciones, como préstamos, becas, apoyo con inversiones y bonos de impacto.

5.1. Los donativos a terceros y los programas propios de las fundaciones

Preguntarse sobre el peso de las donaciones a terceros en relación con el de los propios programas de las fundaciones es importante para entender aspectos centrales de la actividad filantrópica en un país, pero es importante antes de analizar los datos establecer lo que pueden decir y lo que no pueden decir los datos de este estudio. Con la información recopilada no es posible valorar el alcance e impacto específico a nivel de cada fundación al tener un programa propio o un programa de donativos, pues se requeriría información adicional sobre beneficiarios, resultados, efectos e impactos, la cual no se recolectó. Sin embargo, sí es posible tener una valoración general de los desafíos que puede tener la filantropía institucional a nivel de país si predomina una estrategia sobre otra.

El saber que una fundación opera un programa o que tiene un fondo de donaciones, no es suficiente para poder deducir que en uno de los casos se tiene una estrategia de alto impacto y en el otro no. Es posible que existan programas propios, desarrollados por las fundaciones con una alta capacidad de impacto e igualmente, que las fundaciones con programas de donaciones estratégicas a terceros logren un alto impacto. Lo contrario también es posible. Tanto los programas propios de las fundaciones como los programas de donaciones pueden ser de bajo impacto. En ese sentido, el análisis que podemos hacer sobre el peso de los donativos en relación con el peso de los programas propios, no dará elementos para la valoración de las estrategias de las fundaciones particulares, pero sí dará elementos de juicio en la perspectiva de la filantropía institucional en su conjunto, para saber si existen desafíos por el alto o bajo peso de algunas de las estrategias. Con esta previsión miremos los datos y después los desafíos que presenta su análisis.

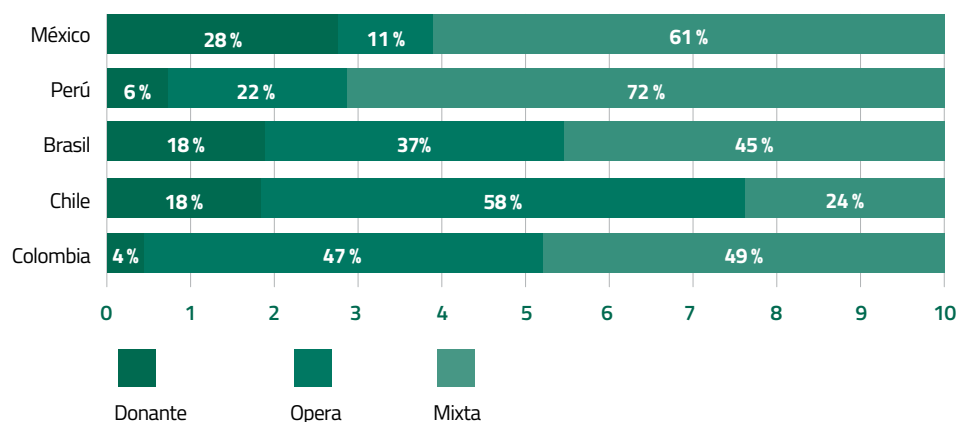
En Colombia las fundaciones puramente donantes son una minoría. Las fundaciones que combinan los donativos a terceros con sus propios programas y aquellas que solamente operan sus propios programas tienen un peso porcentual similar. Como nos muestra el gráfico 47, las fundaciones que solamente donan son un 4 % del total, mientras las que donan y operan son el 49 % y las que solamente operan son un 47 %.

Para saber el porcentaje de fundaciones que hacen donativos, sumamos las que solo donan y las que donan y operan. Esto nos da 53 % de fundaciones. Para saber las que

operan, sumamos las que solo operan, con las que donan y operan. Esto nos da 96 %, lo cual nos indica el altísimo peso que tiene en Colombia la operación de programas propios en relación con donativos a terceros.

Al analizar estos datos en el contexto latinoamericano podemos observar que Colombia es el país con menos fundaciones donantes de la región. Mientras este tipo de fundaciones son el 4 % del total en Colombia, en Perú son el 6 %, en Brasil y Chile el 18 %, y en México el 28 % (gráfico 47).

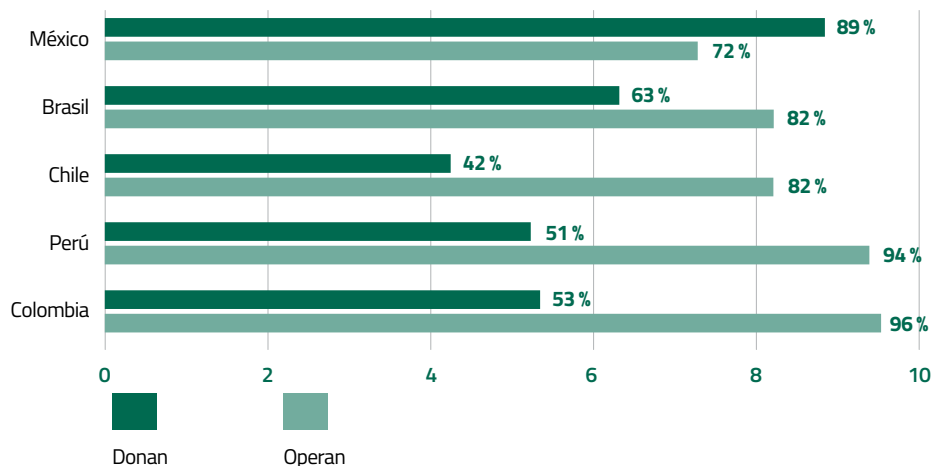
Gráfico 47. **Porcentaje de fundaciones según forma de actuación**



Fuente: GIFE; 2015; CIESC; 2017; AFE; 2017; CEFIS; 2017; Universidad del Pacífico.

Para visualizar mejor el peso de la operación sobre los donativos hicimos el gráfico 48, donde sumamos los porcentajes de las fundaciones donantes con las mixtas para captar el total de las que donan y sumamos el porcentaje de las que operan con las mixtas para captar el total de las que operan. Como puede observarse, en todos los países, con excepción de México, predomina la operación sobre las donaciones. Si comparamos con un país por fuera de la región como Canadá, el peso de la operación se destaca aún más. En Canadá el 96 % de las fundaciones donan y el 55 % nunca operan u operan de manera poco frecuente (Philanthropic Foundations Canada. 2017. p 15).

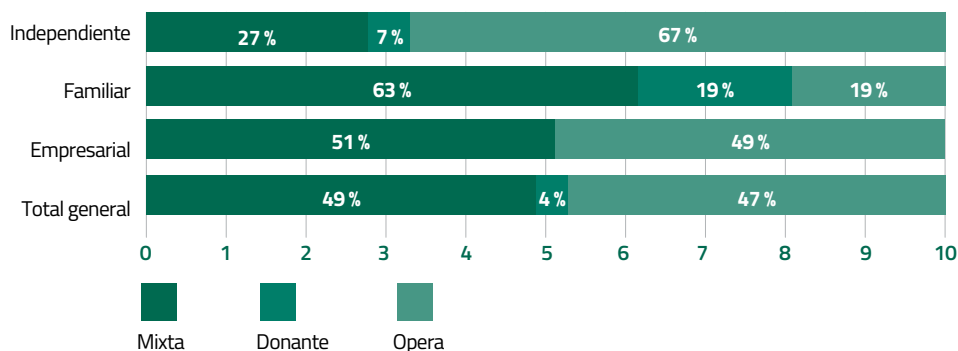
Gráfico 48. Porcentaje de fundaciones según forma de actuación



Fuente: GIFE; 2015; CIESC, 2017; AFE, 2017; CEFIS; 2017; Universidad del Pacífico.

Para profundizar más sobre el fenómeno analizamos si existen diferencias en Colombia de acuerdo con los tipos de fundaciones. Como puede observarse en el gráfico 49, estas diferencias son importantes. Las familiares tienen el porcentaje mayor de fundaciones que solamente donan (19 %), seguidas por las independientes (7 %). Entre las empresariales no hay fundaciones puramente donantes. Por otro lado, siguiendo la misma lógica, sumando las que solo donan y las mixtas, vemos que entre las fundaciones que hacen donativos, predominan las fundaciones familiares (82 %), seguidas por las empresariales (51 %) y las independientes (34 %). Por el contrario, entre las

Gráfico 49. Porcentaje de fundaciones según forma de actuación, por tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

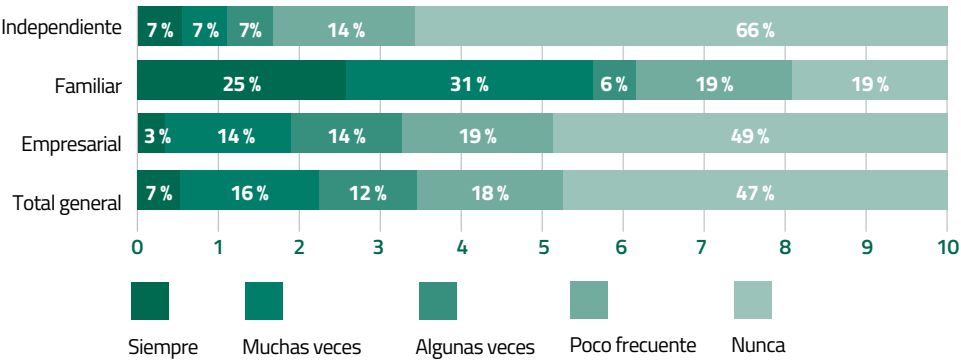
fundaciones que operan sus propios programas, es decir, las que solamente operan y las mixtas, predominan las empresariales (100 %), seguidas por independientes (94 %) y las familiares (82 %).

5.2. La frecuencia de las donaciones y de la operación entre las fundaciones

Para entender mejor la estrategia de donativos entre las fundaciones analizaremos ahora la frecuencia con la que se realizan las donaciones. Como se puede ver en el gráfico 50, las fundaciones que realizan donativos “siempre” o “muchas veces” es muy pequeño (23 %). Teniendo en cuenta que este es el grupo donde los programas de donaciones a terceros están mejor establecidos y se realizan con regularidad, podemos validar, una vez más, el bajo peso que tiene en Colombia la estrategia de donaciones como forma de inversión social.

En el mismo gráfico podemos ver que entre las familiares se encuentra el grupo de fundaciones con un porcentaje mayor que realiza donativos “siempre” y “muchas veces” (56 %). Este porcentaje es de 17 % entre las empresariales y de 14 % entre las independientes.

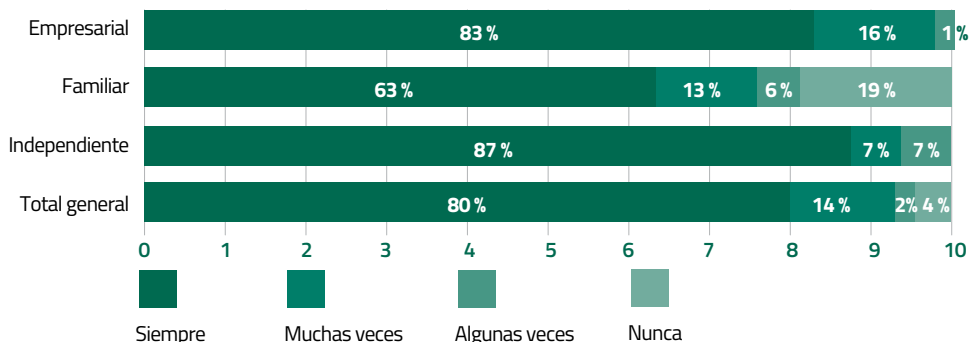
Gráfico 50. Porcentaje de frecuencias de fundaciones que donan



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

En comparación con la baja frecuencia de los donativos, la de operación es bastante alta entre las fundaciones colombianas. Las que operan programas “siempre” y “muchas veces” es el 94 % de las fundaciones (gráfico 51). Las empresariales son las que tienen un porcentaje mayor de fundaciones con este alto grado de operación (99 %), seguidas por las independientes (94 %). Entre las fundaciones familiares la frecuencia de operación de sus propios programas es más baja (76 %).

Gráfico 51. **Porcentaje de frecuencias de operación en las fundaciones**

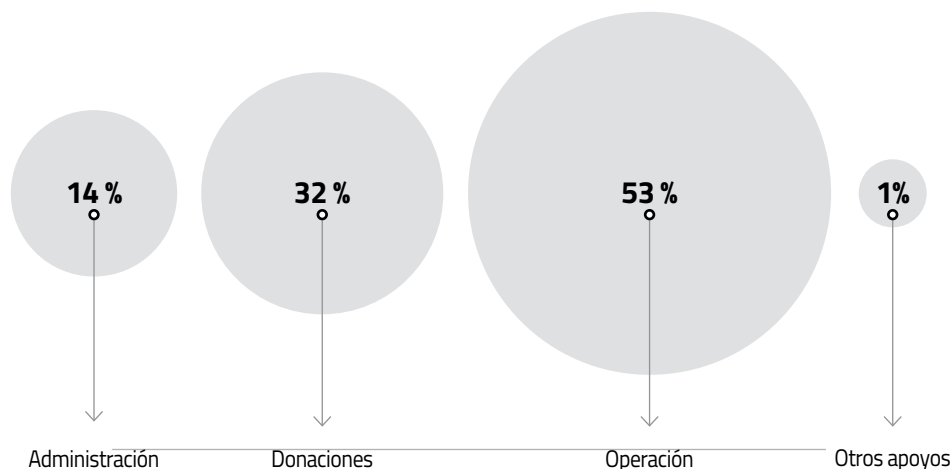


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

5.3. El porcentaje de gastos dedicado a operaciones y donaciones

Otra forma de analizar el peso de las donaciones y la operación de programas propios de las fundaciones es mirando el peso que tienen estas estrategias en sus presupuestos. El gráfico 52 contiene la información del desglose de los promedios de los porcentajes de gastos de las fundaciones donantes. En este caso se incluyeron solamente las 25 fundaciones que dieron información sobre la proporción de recursos que dedican a las donaciones en relación con el conjunto de sus inversiones.

Gráfico 52. **Porcentaje de gastos de fundaciones donantes**

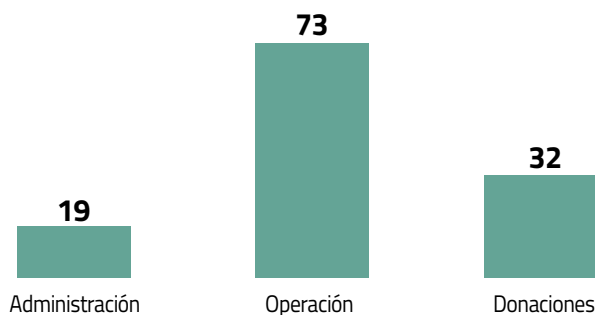


Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Como se puede ver en el gráfico, la proporción mayor del presupuesto de las 25 fundaciones donantes corresponde a la operación de sus programas propios (53 %). Para las donaciones, el presupuesto destinado por estas fundaciones fue bastante menor (32 %). Para la administración un 14 % y para otras formas de apoyo, un 1 %. Estos datos corroboran el alto peso que tiene, incluso entre las fundaciones donantes colombianas, la operación de programas en relación con las donaciones.

Si el análisis se realiza no solamente para las fundaciones donantes, sino para el conjunto de las fundaciones, el peso de la operación en los gastos en relación con el de las donaciones es aún mayor. El gráfico 53 tiene estos datos y nos muestra que, en promedio, las fundaciones destinaron un 73 % de sus gastos a la operación de sus programas y un 32 % a los donativos. En gastos administrativos, el promedio de gastos es de 19 %. A diferencia de los datos anteriores, en este caso los porcentajes no suman cien (100), pues el promedio de cada uno de los porcentajes de gastos tiene un número de respuestas distintas. Mientras para los gastos administrativos, la información corresponde a 77 fundaciones y los de operación a 78, los porcentajes de gastos en donativos son solamente sobre 25 fundaciones, correspondientes al grupo de fundaciones que tiene programas estables de donaciones.

Gráfico 53. **Porcentajes de gastos para el total de fundaciones**



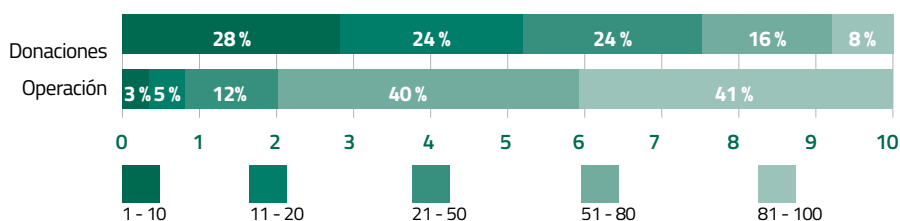
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Los datos anteriores nos dan una idea general del peso de cada uno de los gastos, pero como los rangos son muy amplios para cada tipo de gasto, el análisis basado en los

promedios tiene limitaciones¹³. Para superarlas hicimos un análisis complementario por grupos de porcentajes dedicado a cada uno de los gastos.

El gráfico 54 nos muestra los resultados de este análisis por grupos, donde de nuevo se puede ver el alto peso de la operación en los presupuestos en relación con los donativos. Para el caso de los programas propios podemos ver que el 81 % de las fundaciones dedica más de 50 % del presupuesto a sus programas, el 40 % dedica entre 50 % y 80 % y el 41 % más del 80 %. En el caso de las donaciones, por el contrario, el 76 % de las fundaciones dedica menos del 50 % del presupuesto a donativos. Un 28 % menos del 10 %, un 24 % entre 11 % y 20 % y un 24 % entre 21 % y 50 %.

Gráfica 54. Porcentaje de gastos en operación y donaciones



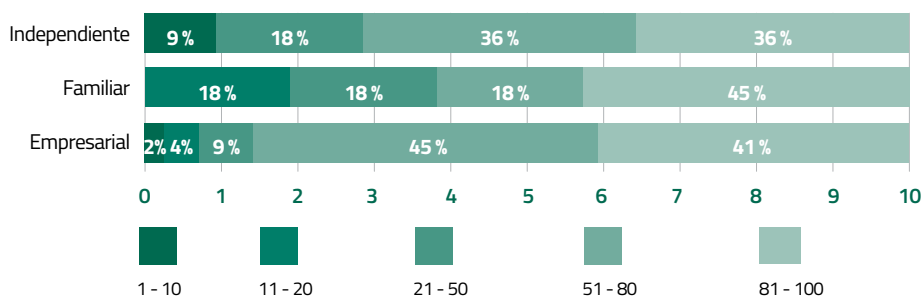
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Los gráficos 55 y 56 tienen la misma información por grupos de porcentajes de gastos, pero ahora diferenciados por tipo de fundaciones. Veamos los aspectos destacables de cada uno de los gastos. En relación con los de operación de programas propios, las fundaciones empresariales tienen el mayor porcentaje con rangos altos de gastos. El 86 % de las fundaciones empresariales gasta más del 50 % de su presupuesto en sus programas, mientras que entre las independientes este porcentaje es de 72 % y entre las familiares es de 63 % (gráfico 55)

En el caso del presupuesto en donaciones, las fundaciones independientes están en los dos extremos de los porcentajes de gastos. El 50 % de ellas dedica menos del 10 % a las donaciones, pero el otro 50 % dedica entre el 51 % y 80 %. Las fundaciones

13. Las respuestas sobre los porcentajes de gastos en operaciones (implementación de actividades y programas sociales propios) varía enormemente. Hay fundaciones que reportaron dedicar el 2 % de sus gastos a la operación mientras que otras reportaron que el total de su presupuesto estaba dedicado a la operación de sus programas. En el caso de los donativos, la variación va de 2 % hasta 98 %. Los gastos administrativos varían entre el 0,5 % y el 90 %.

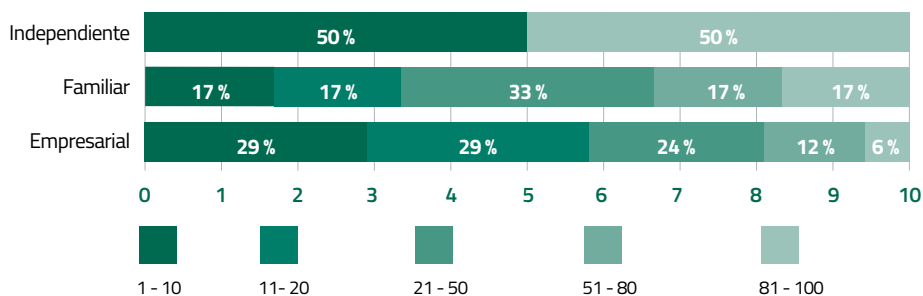
Gráfico 55. Porcentaje de gastos en operación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

familiares se distribuyen de manera equitativa entre las que dedican menos del 20 % del presupuesto a los donativos (34 %), las que dedican entre 21 % y 50 % (33 %) y las que dedican más del 50 % (34 %). Las empresariales son las que claramente dedican menos a los donativos. El 58 % dedica menos del 20 % a los donativos, 24 % entre 21 % y 50 %. Solamente un 18 % de las fundaciones empresariales dedica más del 50 % del presupuesto a las donaciones (gráfico 56).

Gráfico 56. Porcentaje de gastos en donaciones según tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

5.4. Las razones para donar y operar programas

Teniendo en cuenta el alto peso de la operación de programas propios por parte de las fundaciones colombianas y el bajo peso de las donaciones, decidimos realizar un grupo focal con representantes de diversos tipos de fundaciones para entender las razones que motivan una u otra estrategia.

En relación con las razones para operar programas se mencionó que el mayor control sobre los proyectos y sobre su gestión, así como la reputación e imagen derivada de la atribución directa de los resultados de los programas operados por las fundaciones eran factores centrales para optar por esta estrategia sobre las donaciones. Se dijo que con los programas de donativos e incluso con la operación de programas por parte de terceros, el reconocimiento para las fundaciones disminuía y que este reconocimiento e imagen era especialmente importante para las fundaciones empresariales, razón por la cual son las que utilizan menos las donaciones. Se comentó también que las fundaciones priorizan la operación para garantizar la calidad de los programas que realizan, lo que a su vez tiene como supuesto una alta desconfianza en las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para operar programas de calidad.

En relación con la reflexión sobre las donaciones, fue interesante escuchar los argumentos de varios representantes de fundaciones operativas, que consideraban que no era posible desarrollar cambios estratégicos a través de donaciones, pues estas siempre tienen un carácter asistencial. Sin embargo, los representantes de fundaciones con programas de donaciones describieron la forma como sus fundaciones apoyan estratégicamente una causa, complementando las donaciones con procesos de fortalecimiento y estableciendo en las convocatorias, condiciones de resultados, impacto y de contrapartidas para apalancar recursos para las causas con las que está comprometida la fundación.

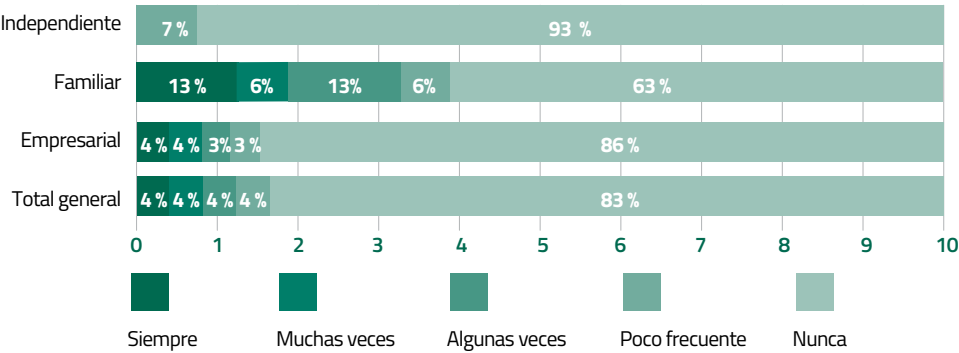
Lo que quedó claro para todos los participantes del grupo focal fue que la reflexión y análisis cuidadosos sobre el papel de las donaciones en las tareas de desarrollo y cambio social y en los procesos de fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil todavía tiene un largo camino por delante.¹⁴

5.5. Los apoyos a terceros, distintos a las donaciones

Los apoyos a terceros, diferentes a las donaciones, se refieren a préstamos, inversiones o bonos de impacto. Como puede verse en los gráficos 57, 58 y 59, estas formas novedosas de apoyo tienen un peso muy bajo dentro de las fundaciones colombianas y aquellas que utilizan estas estrategias, lo hacen en general con una frecuencia baja. En el caso de los préstamos, 83 % de las fundaciones nunca utiliza este tipo de apoyo; en

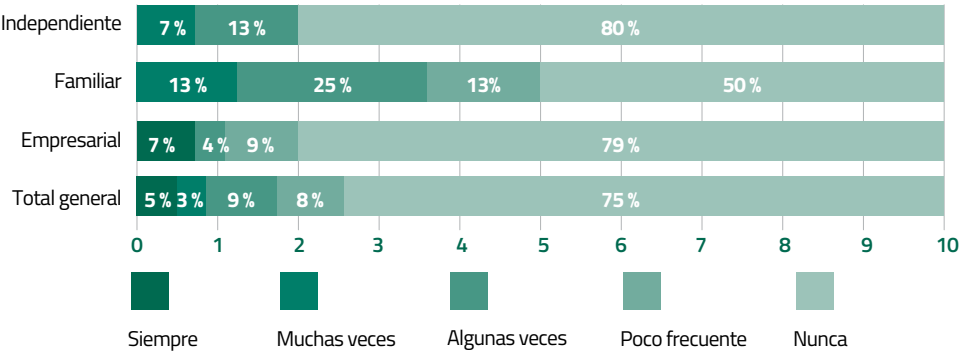
14. Para analizar otros aspectos de la discusión sobre las donaciones en el mundo fundacional de América Latina y del peso de la operación entre las fundaciones, ver Villar, R. 2015: 113-122.

Gráfico 57. **Porcentaje de frecuencias de operación apoyo a préstamos**



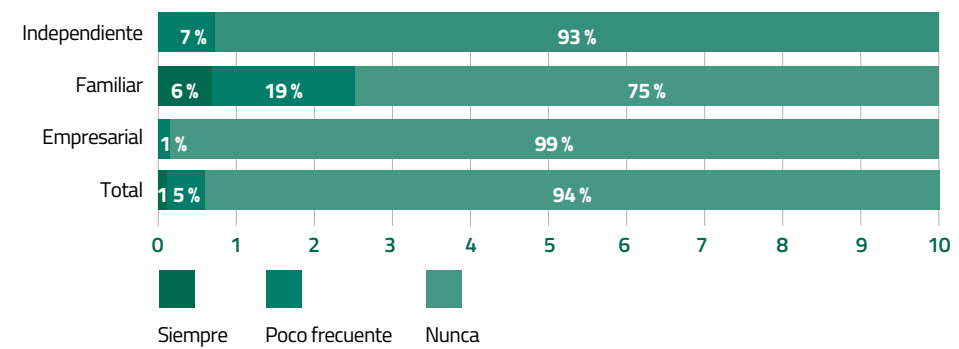
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 58. **Porcentaje de frecuencias de apoyo con inversiones**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 59. **Porcentaje de frecuencias de apoyo con bonos de impacto**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

cuanto a las inversiones, el 75 % no lo utiliza, y en relación con los bonos de impacto, el 94 % de las fundaciones no ha desarrollado este tipo de apoyos.

Al analizar por tipos de fundaciones, es interesante notar que, en todos los casos, son las familiares las que tienen porcentajes mayores de fundaciones que utilizan estas estrategias con una frecuencia mayor. En relación con el apoyo con préstamos, el 19 % de las fundaciones familiares lo hace “siempre” y “muchas veces”, comparado con el 8 % de las empresariales y 0 % de las independientes. En relación con las inversiones, el 13% de las fundaciones familiares las hace “muchas veces”, mientras que en el caso de las independientes este porcentaje es del 7 %. Entre las empresariales el 7 % apoya “siempre” con inversiones, pero ninguna lo hace “muchas veces”. Por último, en relación con los bonos de impacto, el 25 % de las familiares tienen algún tipo de apoyo, ya sea siempre o poco frecuente, mientras que las independientes que usan este mecanismo son el 7 % y entre las empresariales solamente el 1 % lo utiliza.

5.6. El gasto administrativo de las fundaciones

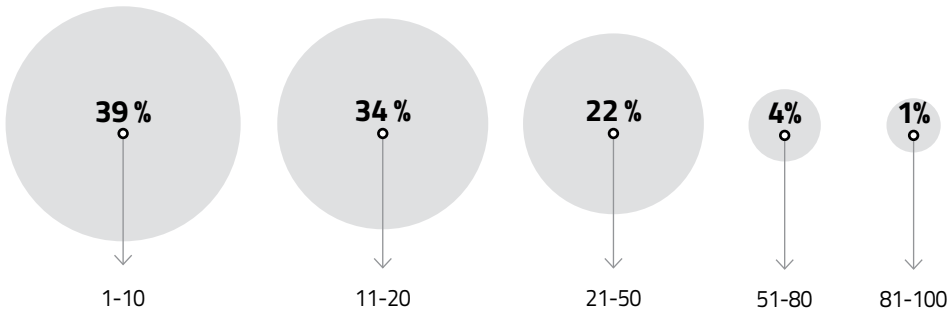
En este aparte analizaremos el gasto administrativo de las fundaciones. Como vimos atrás, el promedio de gastos en administración para las fundaciones donantes es de 14 % y para el total de las fundaciones 19 %. Estos promedios varían por tipo de fundación. Para las empresariales es el más bajo (16 %), para las familiares es 19 % y para las independientes 32 %.¹⁵

Analizando por grupo de porcentajes de gasto (gráfico 60), la gran mayoría de las fundaciones (73 %) dedica menos del 20 % del presupuesto a gastos administrativos. Sin embargo, llama la atención que un 22 % de las fundaciones dedique entre 21 % y 50 % de su presupuesto a gastos administrativos, un 4 % dedique entre el 51 % y el 80 % y un 1 % más de 80 % a este tipo de gastos. Quizás en estos últimos casos de porcentajes tan altos puede existir un problema en lo que consideraron gasto administrativo en sus reportes para la encuesta.

El gráfico 61 nos muestra el gasto administrativo diferenciado por tipo de fundación. Se puede ver en ese gráfico que el 79 % de las fundaciones empresariales y el 77 %

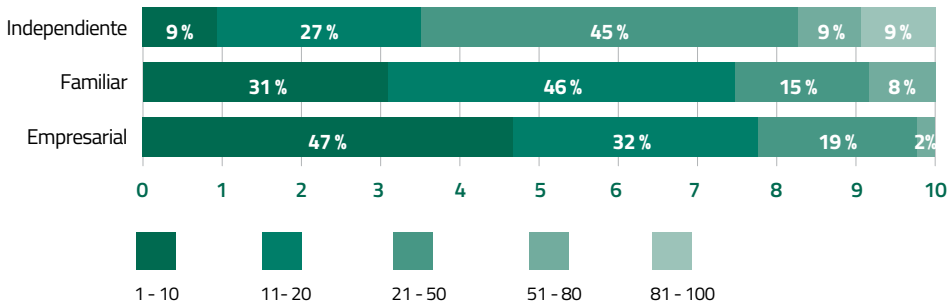
15. En la encuesta no había una definición sobre gasto administrativo, por tanto, cada fundación respondió de acuerdo con su propia definición de ese concepto.

Gráfico 60. **Porcentajes de gastos en administración**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Gráfico 61. **Porcentaje del gasto en administración según tipo de fundación**



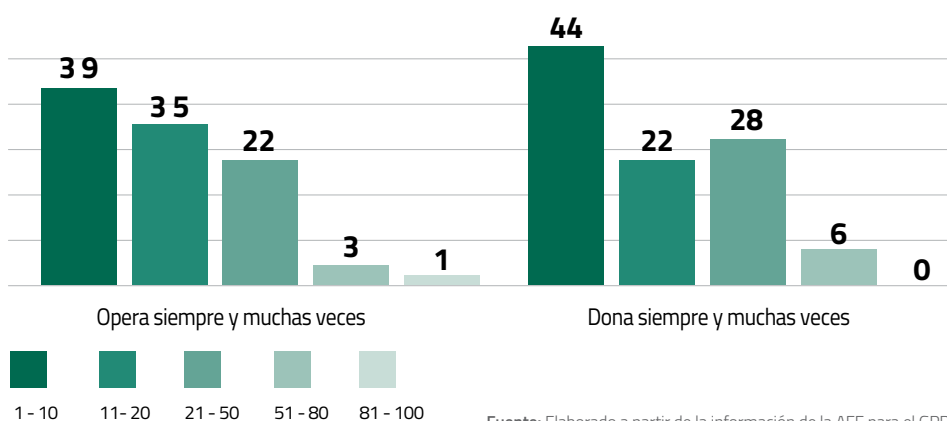
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

de las familiares gastan menos del 20 % en administración, mientras que el grupo de fundaciones independientes con este tipo de gasto administrativo es bastante menor (36 %). En cambio, las independientes tienen porcentajes importantes de fundaciones (45 %) que tienen gastos administrativos entre 21 % y 50 % mientras que entre las empresariales y las familiares el porcentaje con estos altos gastos administrativos es bastante más bajo (19 % y 15 %, respectivamente).

Hicimos un cruce para analizar si el tamaño del gasto administrativo se relacionaba con el ser operadora o donante, o con la frecuencia de donaciones y operaciones, pero no encontramos correlación entre estas variables. Teníamos como hipótesis que las fundaciones operativas tenían gastos administrativos mayores que las donantes,

pero como se puede observar en el gráfico 62, tanto las fundaciones que operan “siempre” y muchas veces”, como las fundaciones que donan “siempre” y “muchas veces”, siguen un patrón similar en los gastos administrativos, el cual a su vez coincide aproximadamente con el patrón general del conjunto de fundaciones que vimos atrás (gráfico 60).

Gráfico 62. Porcentaje de fundaciones que operan y donan “siempre” y “muchas veces” según porcentaje de gasto administrativo



Resumiendo, los principales hallazgos de esta sección son los siguientes: entre las fundaciones colombianas predomina la operación de sus propios programas sobre la estrategia de donaciones a terceros. En el contexto latinoamericano, Colombia es el país con una proporción menor de fundaciones puramente donantes y el país con el porcentaje mayor de fundaciones que opera programas. El porcentaje de fundaciones que realiza donaciones de una forma regular (“siempre” y “muchas veces”) es aproximadamente una cuarta parte del total de las fundaciones colombianas, mientras que las fundaciones que operan sus propios programas alcanzan el 94 %. El análisis del presupuesto dedicado a las donaciones, incluso dentro de las fundaciones con programas regulares de donativos, mostró que es sustancialmente más bajo que el que estas fundaciones dedican a la operación de sus programas.

Al analizar el peso de las donaciones y la operación por tipo de fundaciones destaca que entre las familiares hay un porcentaje mayor de fundaciones que realizan donaciones, también entre estas fundaciones existe un porcentaje mayor que tiene

programas de donaciones que se realizan con mayor regularidad y, conjuntamente con las independientes, tienen el porcentaje mayor del presupuesto dedicado a las donaciones. Por el contrario, entre las fundaciones empresariales se encuentra el mayor porcentaje de fundaciones que opera sus propios programas, e igualmente son las que operan de manera más frecuente los programas y tienen la mayor proporción de fundaciones con rangos altos de presupuesto para operación.

Los apoyos a terceros, diferentes a las donaciones (préstamos, inversiones o bonos de impacto), tienen un peso muy bajo dentro de las fundaciones colombianas. Entre las que tienen este tipo de apoyo, destacan las fundaciones familiares, por encima de las independientes y empresariales.

Por último, en relación con los gastos administrativos, el promedio es de 19 %, siendo el más bajo, el de las empresariales y el más alto el de las independientes.

VI. LA COLABORACIÓN ENTRE FUNDACIONES Y CON LOS GOBIERNOS

Resumen

Un altísimo porcentaje de fundaciones colabora con otras diseñando, implementando, financiando y aprendiendo de manera colaborativa. Igualmente, la mayor parte de las fundaciones colabora con el gobierno, estableciendo alianzas público-privadas y cofinanciando proyectos. La alineación del trabajo de las fundaciones con los gobiernos en los niveles nacional, regional y local está también bastante extendida.

Al comparar entre tipos de fundaciones, la colaboración entre ellas y de estas con el gobierno se encuentra en general bastante extendida, pero en todos los casos las familiares tienden a colaborar menos que los otros tipos de fundaciones. Igualmente, las familiares son las que menos se alinean con las prioridades de los gobiernos.

La colaboración entre fundaciones y de estas con los gobiernos es una estrategia fundamental para promover un mayor impacto de la actividad filantrópica. La Red Global de Fundaciones Trabajando para el Desarrollo, promovida por la OCDE (netFWD por sus siglas en inglés) ha identificado a la colaboración y la formación de alianzas, al diálogo multisectorial y al intercambio de información como las bases de las “Directrices para un compromiso filantrópico eficaz.”¹⁶ De acuerdo a estas directrices, el objetivo de la colaboración es “iniciar y consolidar alianzas entre diferentes sectores pertinentes que puedan promover sinergias y capitalizar las ventajas comparativas de las organizaciones filantrópicas, el gobierno y los demás actores de la cooperación al desarrollo para así avanzar hacia una visión compartida de un mundo más inclusivo y sostenible”.¹⁷

16. La Red de la OCDE *Foundations Working for Development, netFWD*, elaboró las “Directrices para un compromiso filantrópico eficaz” en 2014, en colaboración con el Centro Europeo de Fundaciones (EFC por sus siglas en inglés), la Fundación STARS, el PNUD, la organización Iniciativas Mundiales que apoyan a donantes (WINGS por sus siglas en inglés) y la Fundación Rockefeller.

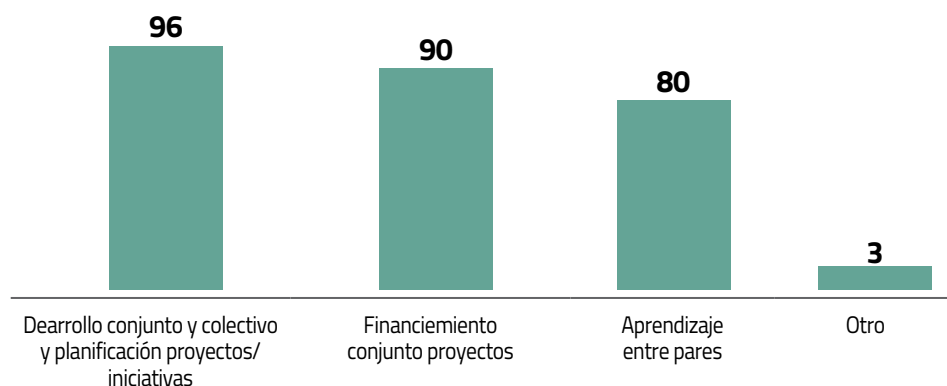
17. Ver netFWD, “Directrices para un compromiso filantrópico eficaz”

Teniendo en cuenta la importancia de la colaboración y las alianzas para el mundo fundacional, en la encuesta se indagó sobre esta temática tanto en el ámbito de la colaboración entre fundaciones, como en el de la colaboración de las fundaciones con los gobiernos. En esta sección se exponen los principales resultados sobre estos temas.

6.1. La colaboración entre fundaciones

La colaboración entre fundaciones colombianas es parte esencial en su forma de operar. La inmensa mayoría (98 %) contestó que colabora con otras fundaciones, bajo diversas modalidades. Como se puede ver en el gráfico 63, la principal forma de colaboración es el co-diseño y co-desarrollo de programas e iniciativas (96 %). Le sigue la co-financiación de proyectos (90 %) y el aprendizaje entre pares (80 %).

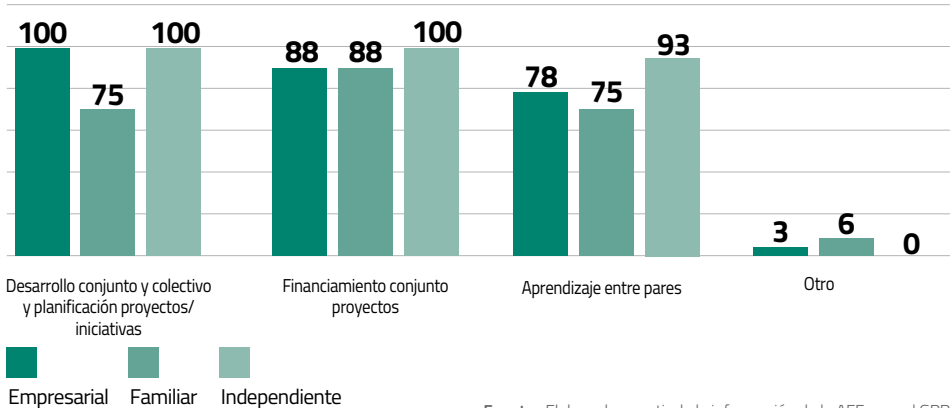
Gráfico 63. **Porcentaje de fundaciones según tipo de colaboración entre fundaciones**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

El gráfico 64 nos muestra que, para los diversos tipos de fundaciones, las distintas estrategias de colaboración entre fundaciones son importantes. Sin embargo, entre las familiares los porcentajes de fundaciones que colaboran con otras son un poco menores que entre las empresariales y las independientes, tanto en el co-diseño de proyectos (75 % versus 100 % de empresariales e independientes), como a nivel del aprendizaje entre pares (75 % versus 93 % entre las independientes y 78 % entre empresariales) y del financiamiento conjunto de proyectos (88 %, versus 100 % entre las independientes y 88 % entre las empresariales). Las independientes son, por el contrario, las que muestran un mayor nivel de colaboración en las tres estrategias.

Gráfico 64. **Porcentaje de fundaciones según tipo de colaboración entre fundaciones, por tipo de fundación**



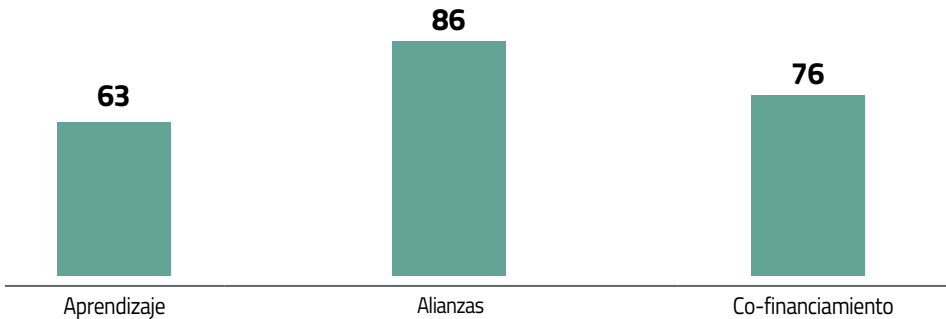
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

6.2. La colaboración de las fundaciones con el gobierno

Al igual que la colaboración entre fundaciones, la colaboración de estas con los gobiernos está muy extendida entre las fundaciones colombianas. El 90 % respondió que lo hace de diversas formas.

La más extendida es el establecimiento de alianzas. El 86 % de las fundaciones reporta haber establecido alianzas con el gobierno. Le sigue el cofinanciamiento de proyectos y programas, con un 76 %. Por último, el aprendizaje conjunto entre fundaciones y gobiernos ha sido utilizado por el 63 % de las fundaciones (gráfico 65).

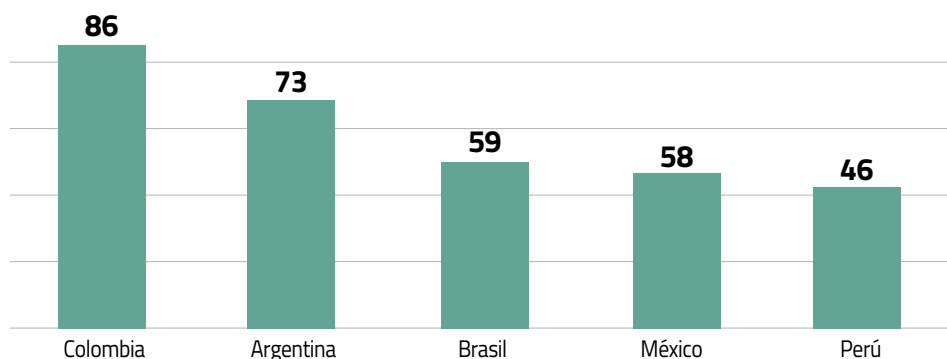
Gráfico 65. **Porcentaje de fundaciones según forma de colaboración con el gobierno**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

El alto grado de colaboración de las fundaciones colombianas con el gobierno es un aspecto de la filantropía institucional que destaca en la región. Si observamos, el gráfico 66 podemos ver que el porcentaje de fundaciones colombianas que establece alianzas con el gobierno es el más alto en América Latina y considerablemente mayor que los casos de Brasil, México y Perú. En Colombia, no solamente hay una larga experiencia en el establecimiento de alianzas público-privadas, sino que además se han establecido importantes modelos, herramientas e instrumentos que facilitan este tipo de colaboración (Villar, R. 2015. p 105-107).

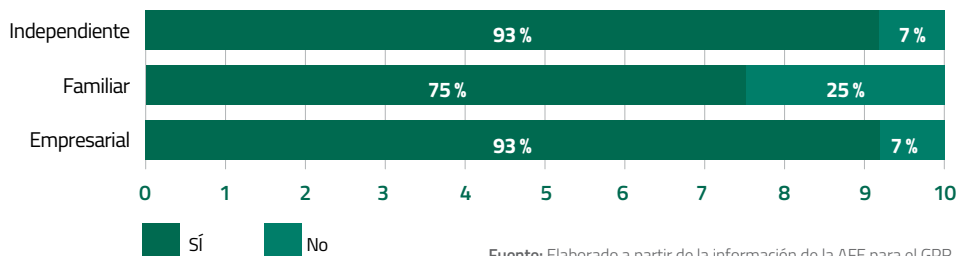
Gráfico 66. Porcentaje de fundaciones con alianzas con el gobierno



Fuentes: GIFE, 2015; OCDE netFWD, 2016; AFE, 2017; CEFIS, 2017; Universidad del Pacífico, 2017.

Al analizar la colaboración de los diferentes tipos de fundaciones con el gobierno, se puede constatar que todos colaboran en porcentajes importantes, pero entre las fundaciones familiares el grado de participación es un poco menor. Un 25 % de las fundaciones familiares no colaboran con el gobierno, mientras que entre las empresariales e independientes este porcentaje es de 7 % (gráfico 67).

Gráfico 67. Porcentaje de fundaciones que colaboran con el gobierno, según tipo de fundación



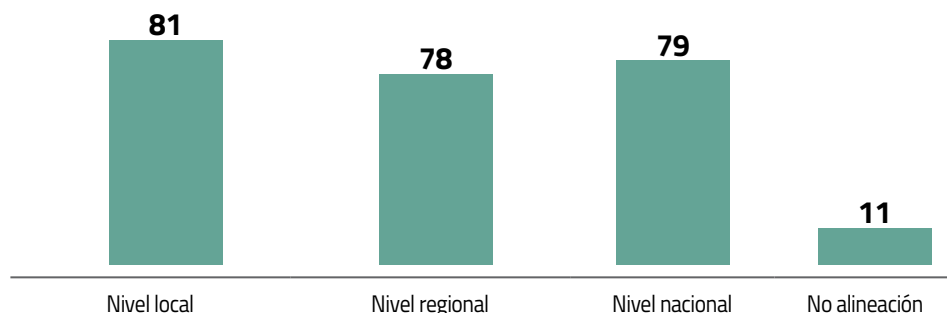
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

6.3. La alineación de las fundaciones con las prioridades del gobierno

La alineación de los objetivos y áreas de trabajo de las fundaciones con las prioridades del gobierno no es exactamente una forma de colaboración con el gobierno, pero si es una oportunidad de enfocar los esfuerzos en temas compartidos y por tanto, de facilitar las sinergias. Como es posible trabajar de manera alineada con el gobierno, sin establecer alianzas u otras formas de colaboración, se reportan los resultados de este fenómeno de manera separada.

Al igual que con la colaboración, la alineación con las prioridades del gobierno parece estar bastante extendida entre las fundaciones. El 89 % reportaron estar alineadas con las prioridades gubernamentales. Es interesante observar que la alineación se establece de manera similar con los diferentes niveles de gobierno. En el ámbito local, el 81 % de las fundaciones reportaron estar alineadas, en el nacional el 79 % y en el regional, el 78 % (gráfico 68).

Gráfico 68. Porcentaje de fundaciones alineadas con prioridades del gobierno, según niveles



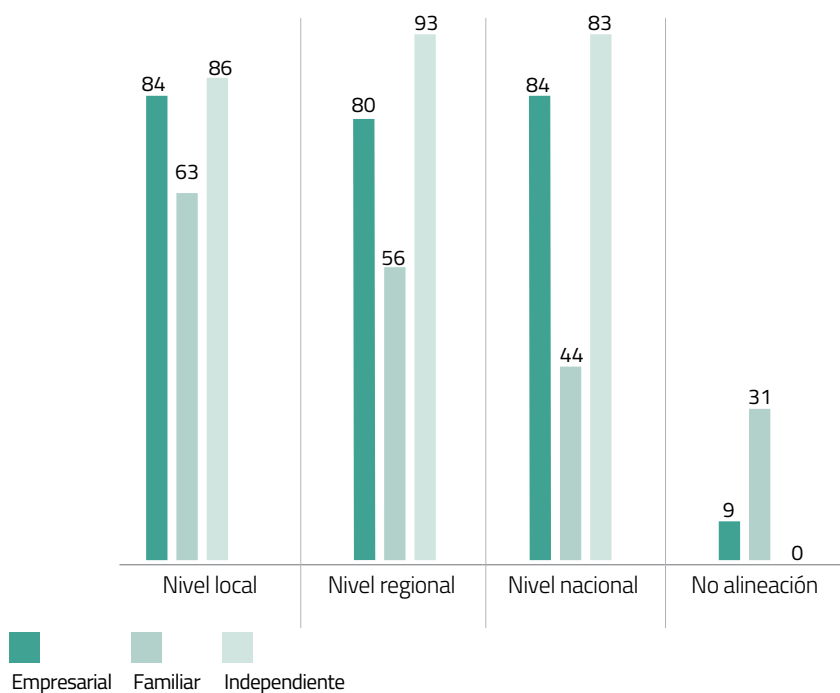
Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al igual que con la colaboración, cuando se analiza la alineación por tipo de fundaciones, se puede observar que las familiares se alinean en menor proporción que el resto de las fundaciones y que las independientes lo hacen en porcentajes mayores. Como nos muestra el gráfico 69, el 44 % de las fundaciones familiares reportaron estar alineadas en el ámbito nacional, en comparación con un 84 % de las empresariales y un 93 % de las independientes. En el nivel regional, el porcentaje de familiares es 56 % versus 80 % de empresariales y 93 % de independientes. En el local, las familiares tienen una proporción mayor de fundaciones alineadas (63 %), sin embargo, este porcentaje es menor que el de las empresariales (84 %) y que las independientes (86 %).

Del análisis de esta sección queda claro que la colaboración es un rasgo destacable de la filantropía institucional colombiana en el contexto latinoamericano. Un altísimo porcentaje de fundaciones colabora con otras diseñando, implementando, financiando y aprendiendo de manera colaborativa. Igualmente, la mayor parte de las fundaciones colabora con el gobierno, estableciendo alianzas público-privadas y cofinanciando proyectos. La alineación del trabajo de las fundaciones con los gobiernos en los niveles nacional, regional y local está también bastante extendida.

Al comparar entre tipos de fundaciones, la colaboración entre ellas y de estas con el gobierno se encuentra en general bastante extendida, pero en todos los casos las familiares tienden a colaborar menos que los otros tipos de fundaciones. Igualmente, las familiares son las que menos se alinean con las prioridades de los gobiernos.

Gráfico 69. Porcentaje de fundaciones alineadas con prioridades del gobierno, según niveles, por tipo de fundación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

VII. EL USO DE LA EVALUACIÓN ENTRE LAS FUNDACIONES

Resumen

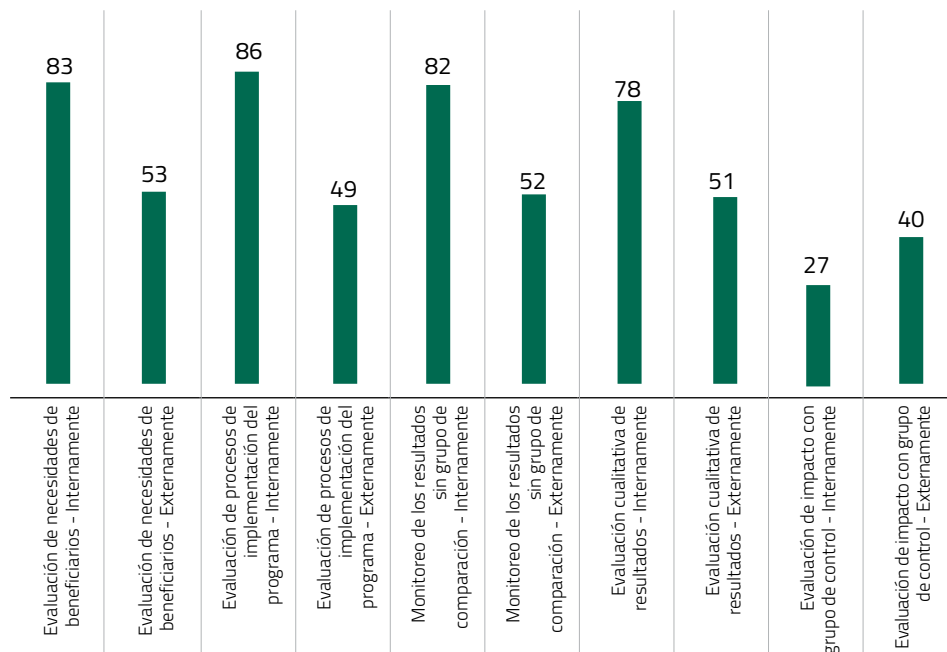
El uso de la evaluación está bastante extendido entre las fundaciones colombianas. Las evaluaciones de necesidades, de procesos y de resultados son utilizadas por una proporción alta de fundaciones, mientras que la de impacto es utilizada por un número menor de fundaciones. A excepción de la evaluación de impacto, la realización de los otros tipos de evaluación está mayoritariamente realizada por los equipos internos de la fundación. Las fundaciones independientes sobresalen por usar en mayor medida los diferentes tipos de evaluación. El uso principal de la evaluación es el aprendizaje interno para ajustar programas. Le siguen en importancia el contar con evidencias para incidir en políticas públicas y mostrar sus resultados ante la opinión pública. El tener información para la recaudación de fondos es un uso menos extendido.

La evaluación es una herramienta esencial para el accionar profesional de una fundación y un indicador de su fortalecimiento institucional. Su uso es central para analizar procesos, resultados, efectos e impactos y reorientar programas y proyectos de acuerdo con el análisis de dichas evaluaciones. Entender qué tan generalizada está la evaluación entre las fundaciones y qué tipo de evaluación se usa con mayor frecuencia es importante para tener un panorama más claro del avance de las fundaciones en un país en términos de gestión del conocimiento. Por tales motivos se realizaron varias preguntas en la encuesta sobre el tema de la evaluación. En esta sección se describirán los principales hallazgos al respecto.

7.1. ¿Cuántas fundaciones usan la evaluación?

El uso de la evaluación está bastante extendido entre las fundaciones colombianas. Un poco más de tres cuartas partes (77 %) reportaron hacer uso de ella. Teniendo en cuenta este alto grado de uso de la evaluación, importa saber ahora qué tipo de evaluación es la que se utiliza con mayor frecuencia y si esa evaluación la realiza el equipo de la fundación o un externo. El gráfico 70 permite ver que las evaluaciones de necesidades, procesos y resultados son utilizadas por una proporción relativamente similar de fundaciones, pero la evaluación de impacto las usa un grupo considerablemente menor de fundaciones.

Gráfico 70. Porcentaje de fundaciones por tipo de evaluación



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

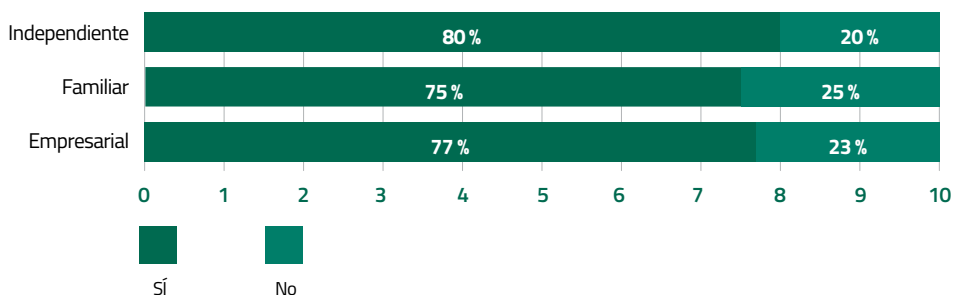
Por otro lado, el mismo gráfico 70, muestra que, a excepción de la evaluación de impacto, para todas las otras formas de evaluación la proporción de fundaciones que las realiza con sus propios equipos es mayor que la proporción que contrata externos para hacer la evaluación. Un 86 % realiza con sus propios equipos evaluaciones de procesos; un 83 %, evaluaciones de necesidades y un 78 %, evaluaciones cualitativas de resultados. La evaluación de impacto realizada por los equipos de las fundaciones tiene el porcentaje más bajo (27 %).

Los porcentajes de fundaciones que contratan con externos los diferentes tipos de evaluación son también similares, a excepción de la de impacto. La de necesidades es contratada por el 53 % de las fundaciones, la cualitativa de resultados por el 51 % y la de procesos por el 49 %. El porcentaje de fundaciones que contrata evaluaciones de impacto es menor (40 %).

La diferencia entre los tipos de fundaciones en el uso de la evaluación no es muy marcada. Las independientes son las que tienen un mayor porcentaje de fundaciones

que usan la evaluación (80 %), seguidas por las empresariales (77 %) y las familiares (75 %) (gráfico 71).

Gráfico 71. **Porcentaje de fundaciones que usan la evaluación, por tipo de fundación**



Fuente: Elaborado a partir de la información de la AFE para el GPR.

Al comparar el uso de la evaluación por tipo de fundaciones, el gráfico 72 nos muestra que, en todos los casos, a excepción de la evaluación de necesidades realizada por externos, las fundaciones independientes tienen un porcentaje mayor. Entre las familiares y las empresariales varía el lugar que ocupan. Las fundaciones empresariales tienen porcentajes mayores en los casos de la evaluación de necesidades realizadas por externos y de la evaluación cualitativa de resultados realizada por el equipo interno.

7.2. ¿Para qué usan la evaluación las fundaciones?

Las fundaciones aprovechan la evaluación para diferentes propósitos, que resultan complementarios. El uso principal es aprender internamente y ajustar sus programas y proyectos. La gran mayoría de las fundaciones (98 %) le da este uso. También es utilizada para contar con evidencias para incidir en políticas públicas (54 %). Le sigue en importancia (51 %) el uso de los resultados de las evaluaciones para incorporarlos en la difusión externa de las actividades y resultados de las fundaciones. El contar con información clave para la recaudación de fondos es otro uso que un poco menos de una tercera parte (31 %) le da a la evaluación (gráfico 73).

Cuando se analiza el uso de la evaluación por parte de los diferentes tipos de fundaciones podemos ver que en lo que se refiere al uso interno para aprendizaje y el uso para la recaudación de fondos no hay mayores diferencias (gráfico 74). Sin embargo, en el caso del uso de la evaluación para incidir en políticas públicas, las independientes tienen porcentajes mayores (80 %) versus un 51 % de las empresariales y un 40 % de las familiares.

Gráfico 72. **Porcentaje de fundaciones según tipos de evaluación, por tipo de fundación**

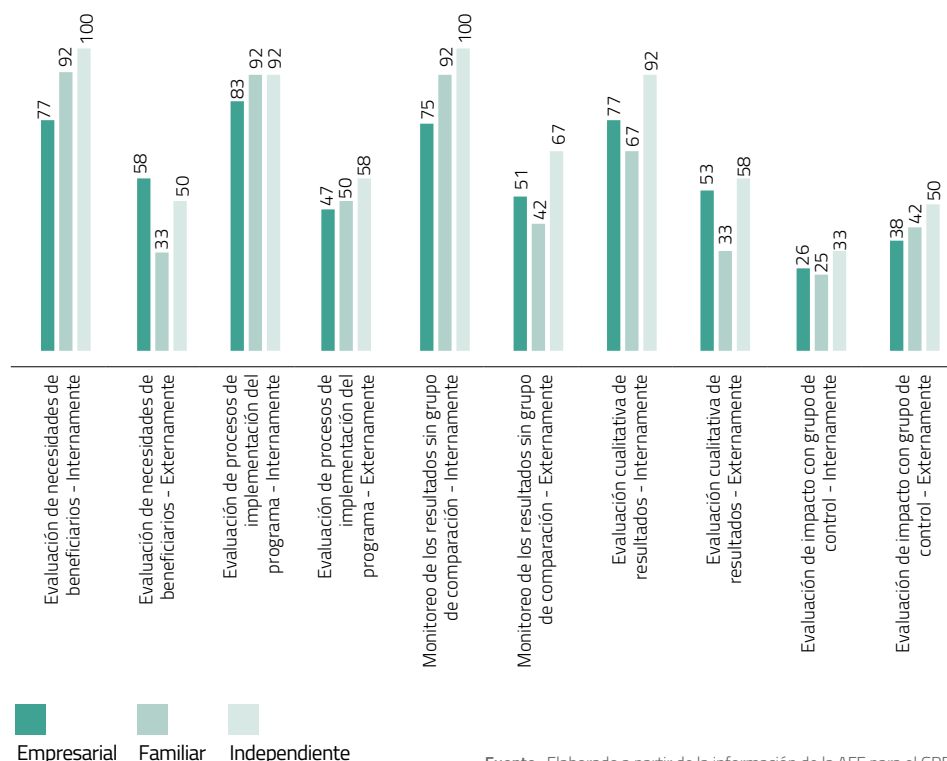


Gráfico 73. **Porcentaje de fundaciones según uso de evaluación**

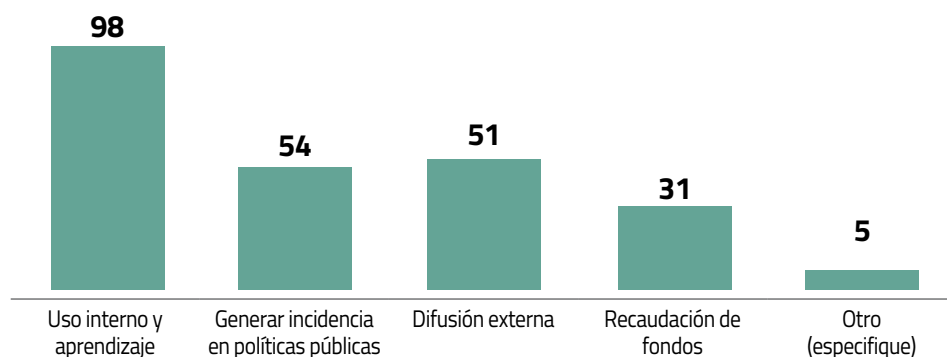
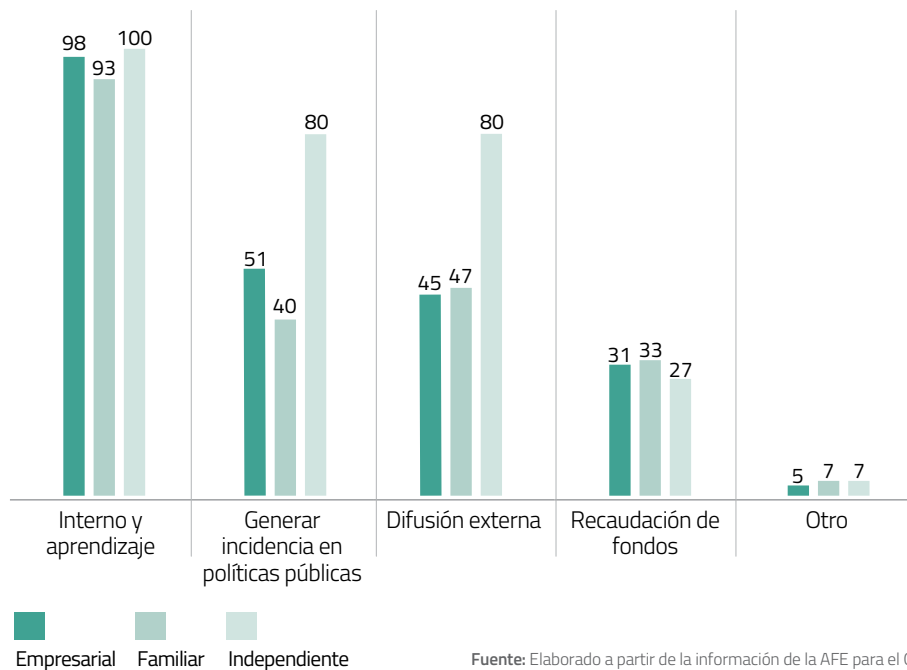


Gráfico 74. **Porcentaje de fundaciones según uso de evaluación, por tipo de fundación**

En cuanto al uso de la evaluación para la difusión externa, 80 % de las independientes la utiliza, versus un 47 % de las familiares y un 45 % de las empresariales.

En esta sección vimos que el uso de la evaluación está bastante extendido entre las fundaciones colombianas. Las evaluaciones de necesidades, de procesos y de resultados son utilizadas por una proporción alta de fundaciones, mientras que la de impacto es utilizada por un número menor de fundaciones. A excepción de la evaluación de impacto, la realización de los otros tipos de evaluación está mayoritariamente realizada por los equipos internos de la fundación. Las fundaciones independientes sobresalen por usar en mayor medida los diferentes tipos de evaluación.

El uso principal de la evaluación es el aprendizaje interno para ajustar programas. Le siguen en importancia el contar con evidencias para incidir en políticas públicas y mostrar sus resultados ante la opinión pública. El tener información para la recaudación de fondos es un uso menos extendido.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Esta última sección está dedicada a resumir los principales hallazgos del estudio y a proponer sugerencias para el futuro de las fundaciones en Colombia. En la primera parte se presentan los principales hallazgos y en la segunda las recomendaciones.

- *Las fundaciones empresariales son las de más reciente creación y predominan sobre las familiares e independientes.* En Colombia, las fundaciones tienen una larga tradición. Las primeras fundaciones fueron creadas a mediados del siglo XX, sin embargo, el ritmo de creación de este tipo de organizaciones se aceleró en el siglo XXI. Un poco menos de la mitad de las fundaciones actualmente existentes fueron creadas en el siglo XXI. La mayor parte de las fundaciones de reciente creación son empresariales, las cuales predominan en la actualidad sobre las familiares e independientes.
- *El sector fundacional tiene una gobernanza altamente formalizada.* En general, el mundo fundacional colombiano es altamente formalizado. Todas las fundaciones tienen un órgano formal de dirección, con un promedio de 7.7 miembros, en su mayoría hombres. En dos terceras partes de las fundaciones participan externos en los órganos de dirección. Las políticas de selección de miembros para los órganos de dirección está formalizada en la mayor parte de las fundaciones. En la mitad de los casos, la selección de los miembros está a cargo de la asamblea o el consejo directivo y en la otra mitad está a cargo de una persona o grupo de personas vinculada a la fundación (fundador, presidente o dueño de la empresa, consejo de familia). La designación directa es el procedimiento más utilizado para la selección de los miembros de los órganos de dirección, seguido por la elección y la combinación entre estos dos métodos. En la mayor parte de las fundaciones el trabajo de los miembros de los órganos de dirección es voluntario y, en general, no se permite contratar a estos miembros para prestar servicios profesionales a la fundación.

- *El acceso público a los informes de las fundaciones está bastante generalizado pero existen importantes variaciones de acuerdo con el tipo de reporte.* Tres cuartas partes de las fundaciones ponen a disposición del público el informe de actividades. Dos terceras partes publica los estados financieros auditados, pero solamente una tercera parte los resúmenes de gastos. Es claro, por los datos de la encuesta, que existe un grupo importante de fundaciones que producen informes, pero no los pone a disposición del público. La diferencia mayor entre producir el informe y ponerlo a disposición se da en el caso del resumen de gastos, seguido por los estados financieros auditados, el informe de actividades o memoria y el informe de donativos.
- *Entre las fundaciones colombianas predominan las pequeñas y medianas en términos de empleo y de las distintas variables financieras.* En términos de tamaño, predominan las fundaciones pequeñas (menos de 10 empleados). El peso de los voluntarios para la operación de las fundaciones en Colombia es en general bajo. En relación con las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos), la mitad o un poco más de las fundaciones se ubica en el grupo de montos bajos (hasta \$ 5 000 millones). En el grupo de montos medios (\$ 5 001 a \$ 20 000 millones) hay entre una cuarta y tercera parte de las fundaciones, y en el grupo de ingresos mayores (más de \$ 20 000) los porcentajes varían de 27 % a 9 %.
- *Las fundaciones empresariales tienen las variables financieras más bajas.* Los promedios de las fundaciones empresariales para todas las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos) son considerablemente menores en relación con los otros tipos de fundaciones. Los de las independientes son levemente mayores que los de las familiares. Igualmente, las fundaciones empresariales son las que tienen una proporción de entidades mayor para el grupo de montos menores (hasta \$ 5 000 millones) para todas las variables financieras. En el grupo de montos mayores (más de \$ 20 000), las familiares son predominantes para el caso de los activos y patrimonio, y las independientes para el caso de los ingresos y gastos.
- *La educación es el tema privilegiado por las fundaciones. Le siguen otros temas claves para el desarrollo del país; algunos temas críticos tienen un bajo apoyo.* Al igual que en otros países de América Latina, en Colombia, la edu-

cación es el área temática privilegiada por las fundaciones. Le sigue en importancia el apoyo al emprendimiento y las empresas sociales, la atención a la primera infancia, el desarrollo económico, hábitat y vivienda, desarrollo comunitario y de base, artes y cultura. Es muy bajo el apoyo a otros temas críticos del contexto colombiano, tales como el fortalecimiento institucional, el alivio y superación de la pobreza, la resolución de conflictos y paz, derechos humanos y seguridad pública.

- *La alineación a los ODS se da en un alto grado en relación con el tema del objetivo, pero poco en relación con las metas e indicadores.* La mayor parte de las fundaciones en Colombia dice estar alineada con los ODS, sin embargo, esta alineación debe entenderse más como el estar trabajando en los temas de los ODS, que en las metas específicas o en los indicadores propuestos para medir el avance de los mismos. En relación con los ODS donde las fundaciones dicen estar más alineadas, sobresalen los de educación de calidad, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico, y fin de la pobreza. En los ODS relacionados con temas ambientales, así como en los relacionados con la promoción de sociedad pacífica e igualdad de género hay muy baja alineación entre las fundaciones y los ODS.
- *El criterio de edad es más utilizado que el criterio social para priorizar las poblaciones atendidas.* En relación con las poblaciones con las cuales trabajan las fundaciones, predomina la priorización por criterio de edad (adolescentes, jóvenes mayores, niños en edad escolar y preescolar), más que por criterio social (poblaciones en situación de pobreza, indígenas, desplazados, LGTB, etc.). Con relación al tipo de instituciones apoyadas, predominan las organizaciones y específicamente, las entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, el apoyo directo a personas individuales tiene un importante peso, incluso mayor al apoyo a escuelas, universidades y hospitales. La comunidad local o cercana a las oficinas de las fundaciones es el principal centro geográfico de actividades de las mismas, sin embargo, más de la mitad, tienen programas en la comunidad local y fuera de ella.
- *Entre las fundaciones colombianas predomina la operación de programas propios sobre las donaciones a terceros.* En cuanto a la forma como desarrollan su trabajo las fundaciones, predomina la operación de sus propios programas

sobre la estrategia de donaciones a terceros. En el contexto latinoamericano, Colombia es el país con una proporción mayor de fundaciones que opera programas. Aproximadamente, una cuarta parte del total de fundaciones realiza donaciones de una forma regular. Esto contrasta claramente con el 94 % de fundaciones que opera sus propios programas. Los apoyos a terceros, diferentes a las donaciones (préstamos, inversiones o bonos de impacto), tienen un peso muy bajo entre las fundaciones colombianas.

- *La colaboración es un rasgo destacado entre las fundaciones colombianas.* En este aspecto la filantropía institucional colombiana sobresale en el contexto latinoamericano. Un altísimo porcentaje de fundaciones colabora con otras fundaciones diseñando, implementando, financiando y aprendiendo de manera colaborativa; igualmente, colabora con el gobierno estableciendo alianzas público-privadas y cofinanciando proyectos. La alineación del trabajo de las fundaciones con los gobiernos a nivel nacional, regional y local está también bastante extendida.
- *La evaluación es una herramienta extendida entre las fundaciones.* La evaluación de necesidades, de procesos y de resultados son utilizadas por una proporción alta de fundaciones, mientras que la evaluación de impacto es utilizada por un número menor. A excepción también de la evaluación de impacto, que es realizada mayormente por equipos externos, los otros tipos de evaluación son realizados en proporciones mayores por los equipos internos de la fundación.

El uso principal de la evaluación es el aprendizaje interno para ajustar programas. Le siguen en importancia el contar con evidencias para incidir en políticas públicas y para mostrar sus resultados ante la opinión pública. El tener información para la recaudación de fondos es un uso menos extendido de la evaluación.

- *Existen importantes diferencias entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes.* Un hallazgo importante de este estudio fue comprobar las diferencias en diversos aspectos entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes. Se identificaron las siguientes:
 - *Las fundaciones empresariales* son las de más reciente creación y predominan en el mapa fundacional colombiano. Son fundaciones con

equipos más pequeños y tienen el menor promedio de gasto anual. Entre ellas se encuentra también el menor promedio en activos, tienen la proporción menor de mujeres en los órganos de dirección y la menor participación de externos. En general tienen programas en territorios donde opera la empresa, pero un grupo importante trabaja también en lugares donde no opera. Entre las fundaciones, las empresariales son las que tienen un porcentaje mayor que opera sus propios programas.

- *Las fundaciones familiares* son las de mayor antigüedad entre las fundaciones colombianas. Entre ellas se encuentran las de mayor proporción de mujeres en los órganos de dirección. Son las que menos ponen a disposición del público sus informes. Hay un porcentaje mayor de este tipo de fundaciones que tiene fondos patrimoniales en comparación con los otros tipos de fundaciones y un valor promedio mayor. Las familiares apoyan una mayor cantidad de áreas temáticas y tienen un porcentaje mayor de fundaciones en áreas temáticas críticas y controvertidas. El criterio social predomina sobre la edad en la selección de las poblaciones que apoyan. Al analizar su alineación con los ODS, son las que tiene una mayor proporción trabajando en temas donde la alineación es baja en los otros tipos de fundación, como los ambientales y aquellos relacionados con la promoción de sociedad pacífica e igualdad de género. Entre las familiares hay un porcentaje mayor de fundaciones que realizan donaciones, e igualmente una mayor proporción que utiliza esta estrategia de manera regular y le dedica mayor presupuesto. De la misma manera, son las que hacen más uso de formas de apoyo económico distinto a las donaciones, como inversiones, bonos de impacto, préstamos. Las fundaciones familiares tienden a colaborar menos que los otros tipos de fundaciones y son las que menos se alinean con las prioridades de los gobiernos.
- *Las fundaciones independientes* son las que tienen equipos de trabajo más grandes. Este tipo de fundaciones tienen el mayor promedio en activos, ingresos y gastos y tienen un porcentaje alto de personas externas en sus órganos de dirección. Después de las empresariales, son las que más operan sus propios programas. Tienen una proporción mayor de fundaciones que disponen sus informes al público y las que más utilizan los diferentes tipos de evaluación.

Teniendo en cuenta el panorama descrito es posible hacer algunas recomendaciones para el futuro de las fundaciones en Colombia.

- **Promover la diversidad.** Teniendo en cuenta el amplio predominio de las fundaciones empresariales en Colombia sería importante que en el futuro el mapa fundacional tuviera un mayor balance, con un incremento de las fundaciones familiares e independientes, así como con la creación de fundaciones comunitarias, inexistentes actualmente en el país. Esta diversidad en el tipo de fundaciones se reflejaría en una mayor diversidad en temas apoyados, estrategias desarrolladas, poblaciones y áreas geográficas por la filantropía institucional.¹⁷
- **Fomentar el incremento de las donaciones.** Dado el altísimo peso de la operación de programas propios por parte de las fundaciones y el número reducido de fundaciones que tienen programas de donaciones estratégicas, es recomendable en el futuro incrementar la estrategia de donaciones entre las fundaciones del país. Actualmente existe una amplia gama de organizaciones de la sociedad civil capaces, con iniciativas novedosas y necesitadas de recursos para sacar adelante sus proyectos. Un flujo mayor de recursos de donaciones de las fundaciones hacia estas organizaciones permitirá una mayor expansión de la acción social apoyada por la filantropía institucional.
- **Profundizar la alineación con los ODS.** Existe un interés de las fundaciones en la alineación con la agenda 2030 y específicamente con los ODS. Esta alineación pasa por priorizar estos objetivos a nivel nacional, regional y municipal y por establecer esfuerzos de coordinación interinstitucional para generar sinergias con las cuales alcanzar las metas propuestas y acciones conjuntas para mover positivamente los indicadores. Continuar con los esfuerzos de la AFE en este sentido contribuiría de manera importante al desarrollo del país y a la profundización de las estrategias de colaboración existentes en Colombia.

17. Sobre este tema de la diversidad ver otros elementos en Villar, R. 2015: 143-144.

- *Continuar los esfuerzos para promover la transparencia y el acceso público a los informes de las fundaciones.* Existe un importante avance entre las fundaciones colombianas en el tema de la transparencia, pero aún falta camino por recorrer. Incrementar el número de fundaciones que facilita el acceso público de informes sería una contribución en este camino de la transparencia del mundo fundacional.¹⁸
- *Profundizar la colaboración.* La importante tradición de colaboración entre las fundaciones y de estas con el gobierno es un gran activo para la fase de posconflicto en Colombia. El posconflicto demanda altos grados de coordinación interinstitucional, agendas compartidas y trabajo colaborativo a nivel territorial. Profundizar la colaboración de las fundaciones contribuirá de manera importante a la creación de comunidades sostenibles en los diversos territorios del país.

18. Sobre este tema de la diversidad ver otros elementos en Villar, R. 2015: 125- 134 y 150

REFERENCIAS

Aninat, Magdalena y Fuenzalida, Isidora. *Filantropía institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Centro de Filantropía e Inversión Social - CEFIS. Universidad Adolfo Ibáñez, 2017.

OCDE netFWD. *Colaboración entre fundaciones y el gobierno: Evidencias desde México*. Centro de Desarrollo de la OCDE. París, 2016.

Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil - CIESC; Universidad Autónoma Metropolitana de México - UAM. *Colaboración entre fundaciones y el gobierno. Evidencias desde México*. Trabajo promovido por AMEXID, Cooperación Alemana, GIZ, OCDE, net FWD, Cemefi, 2017.

Deboni, Fabio. *Investimento Social Privado no Brasil. Tendências, desafios e potencialidades*. Instituto Sabin, 2013.

Dividendo por Colombia. *Resultados. Primer estudio de voluntariado corporativo. Colombia 2016*.

Fundación DIS y Fundación Promigas. *Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*. 2012.

Grupo de Institutos Fundações e Empresas - GIFE. *Censo GIFE 2014*. São Paulo, 2015.

Grupo de Fundaciones y Empresas - GDFE y Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). *Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina*. 2012.

Philanthropic Foundations Canada. *A Portrait of Canadian Foundation Philanthropy Canada National Report for The Global Philanthropy Project at Harvard Kennedy School*. August, 2017.

Rojas, María Cristina; Saldías, Carmenza; Caro, Elvia y Morales, Gustavo. *Filantropía y Cambio Social. El caso de las Fundaciones Empresariales Filantrópicas en Colombia*. Resultados preliminares. Corporación Centro Regional de Población. 1999.

Rojas, María Cristina y Morales, Gustavo. Contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia. En Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe. *Filantropía y cambio social en América Latina*. David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University y Universidad del Pacífico. 2008.

Universidad del Pacífico. *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Por publicarse en 2018.

Villar, Rodrigo. *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy. Argentina, Brasil, Colombia y México*. AFE, Cemefi, GDFE, GIFE, Avina, BID y WINGS. Bogotá, 2015.

Villar, Rodrigo; Sordo, Santiago; Layton, Michael. Las fundaciones donantes: las principales donantes en México. En Butcher, Jacqueline. *Generosidad en México II*. Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC), Tecnológico de Monterrey y Editorial Porrúa. 2017.

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia sirve como plataforma a sus asociadas para avanzar colectivamente en la búsqueda de cambios sostenibles en el tiempo.

La AFE trabaja en tres grandes ejes: conectar, incidir y visibilizar, para lograr una mayor articulación y colaboración efectiva entre sus fundaciones asociadas y con otros grupos de interés. Para ello trabaja por articular e integrar el conocimiento y la experiencia de sus asociadas, que se caracterizan por su compromiso decidido en los territorios y con las comunidades. Conocimiento y compromiso que se pone al servicio de la agenda pública para impulsar y concretar esfuerzos que aporten a la construcción de un país más sostenible, equitativo y justo.

La AFE visibiliza el compromiso del colectivo y de cada una de sus asociadas para lograr cambios estructurales que favorezcan la construcción de una mejor Colombia.

afecolombia.org

