TRANSFORMANDO LA FILANTROPÍA

EMPRESA, FAMILIA & SOCIEDAD

REPORTE ANUAL 2022

Filantrópica

EDICIÓN 05

CRÉDITOS

info@filantropico.co
www.filantropico.co

(+57) 317.647.2826
(+57) 310.790.8108

ARTÍCULOS Y TEXTOS:
Mariana Castro y Carolina Gómez

CORRECCIÓN ORTOGRÁFICA:
Camila Navas Röthlisberger

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:
Estudio Maquinados

FOTOGRAFÍAS:
Banco de imágenes Instituto Humboldt
John Jairo Bernal Ibáñez
Federico Pardo
Paola María Sánchez
Felipe Villegas Vélez

JUNTA DIRECTIVA:
Felipe Medina - Presidente
Alejandra Botero
Andrés Maldonado
Roberto Navas

AGRADECIMIENTOS:
María Elena Benítez
Jorge Bermúdez
Sylvia Brown
Familia Carvajal
Luis Javier Castro
Fernando Cortés
Luis Díaz
Rocío Espinoza
Claudia Gómez
Aura Lucía Lloreda
Juan Carlos Lozano
Beatriz Mogollón
Pablo Navas
Roberto Navas
Alfonso Otoya
Catalina Rizo
María José Rubio
María Isabel Ulloa

EQUIPO FILANTRÍPICO:
Carolina Gómez – Directora ejecutiva
Mariana Castro – Gerente de proyectos

ÍNDICE

06

INTRODUCCIÓN

Carolina Gómez

Directora ejecutiva de Filantrópico.

10

CARTA A LOS LECTORES

Roberto Navas

Miembro de la junta directiva de Filantrópico.

17

HISTORIAS DE FILANTROPÍA

CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA CON PROPÓSITO EN EL CENTRO

18 Luis Javier Castro

Fundador de Alejandría.

AFLORA: FORTALECIENDO AL SECTOR SOCIAL

22 Fernando Cortés

Director ejecutivo de la Fundación Bolívar Davivienda.

COLOMBIA CUIDA A COLOMBIA

28 María José Rubio y Jorge Bermúdez

Promotores de Colombia Cuida a Colombia.

CADA METRO CUADRADO CON PROPÓSITO

34 María Elena Benítez

Directora ejecutiva de la Fundación Jaime Benítez Tobón.

90 AÑOS DE LA FUNDACIÓN ZORAIDA CADAVID

38 Beatriz Mogollón

Representante de la familia, Fundación Zoraida Cadavid.

HOW *NOT* TO RUN A FAMILY FOUNDATION

44 Sylvia Brown

Fundadora y presidenta de Uplifting Journeys L3C.

FILANTROPÍA CON MEDICIÓN

50 Rocío Espinoza

Directora ejecutiva de la Fundación MC.

56

Insert

MEMORÁNDUM: PROPONIENDO A LA FAMILIA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

Manuel Carvajal Sinisterra

Fundación Carvajal.

63

ARTÍCULOS DE FILANTROPÍA

ENTREVISTA: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

64 Claudia Gómez

Directora ejecutiva de Family Business Network - Colombia.

¿POR QUÉ NECESITAMOS ACOSTUMBRARNOS A INVERTIR COLECTIVAMENTE EN EL IMPACTO?

74 Juan Carlos Lozano

Fundador y CEO de Innpactia.

COMPROMISO VALLE: OPORTUNIDADES QUE TRANSFORMAN VIDAS

83 María Isabel Ulloa

Directora ejecutiva de ProPacífico.

LA FAMILIA VIRTUOSA APRENDE Y VIVE UN PROPÓSITO COMPARTIDO

86 Luis Díaz

Profesor asistente de la Universidad de los Andes.

EL SECTOR FUNDACIONAL COMO GRAN ALIADO PARA LA AGENDA SOCIAL DEL GOBIERNO

92 Aura Lucía Lloreda

Directora ejecutiva de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE.

FILANTROPÍA: GRATITUD, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

98 Catalina Rizo

Gerente de desarrollo y relaciones institucionales de la Fundación Santa Fe de Bogotá.

FUNDACIÓN BARCO: EL CAMINO HACIA UNA NUEVA FILANTROPÍA

102 Alfonso Otoya

Director general de la Fundación Barco.

CONSTRUCCIÓN DE UNA BUENA SOCIEDAD

108 Pablo Navas

Director ejecutivo de la Iniciativa Aspen Colombia.

115

INFORME DE GESTIÓN FILANTRÓPICO 2022

ESTIMADOS LECTORES,

Para quienes no nos conocen, en FILANTRÓPICO, asesoramos a familias en sus estrategias de impacto. A lo largo de estos 12 años, hemos conocido y acompañado casos ejemplares como los que reunimos en esta edición y que queremos visibilizar, para que ustedes, como líderes empresariales de este país, conozcan, analicen y escojan cuáles de estas posibles opciones pueden ser insumos para seguir avanzando sus inversiones sociales y ambientales. Queremos también fomentar alianzas, y ofrecer alternativas que se ajustan a sus estilos y valores familiares. Esta revista es un espacio de familias para familias.

Esta quinta edición de nuestra revista TRANSFORMANDO LA FILANTROPIA presenta dos elementos significativos de nuestro trabajo durante este año.

1. **Empresas, familia y sociedad**: Colombia es un país compuesto principalmente por empresas de familia que le aportan desde muchas esferas al desarrollo socio-económico de la sociedad. En esta edición, quisimos visibilizar varios de estos casos, como fuente de inspiración.

2. **FILANTRÓPICO**, el nuevo nombre de nuestra organización: Después de 12 años de trabajo, nos embarcamos en un reto: revisar nuestra identidad para garantizar que estemos sintonizados con nuestro tono, estrategia y valores. De la mano de Diseño Publico, emprendimos un proceso colaborativo donde muchos de ustedes participaron para construir nuestra nueva identidad: FILANTRÓPICO. Nuestra nueva marca, que comunica felicidad y empatía, resalta la labor que día a día hace cada uno de ustedes por construir una mejor Colombia y darle prioridad en su escala de valores a ser, FILANTRÓPICOS.

En la primera sección de esta revista – **HISTORIAS** – siete familias comparten sus historias sobre el trabajo que viene haciendo cada una. Esperamos que estos relatos los inspiren y encuentren elementos que sirvan para fortalecer su propia filantropía. Con mucho gusto podemos conectarlos con los autores si quieren conocer más al respecto.

En la segunda sección – **INSERT** – podrán irse unos años atrás y conocer el memorando escrito por Manuel Carvajal Sinisterra concretando su propuesta para crear lo que hoy en día es la Fundación Carvajal en 1960. Su visión no solo fue, sino sigue siendo, una inspiración para todos, 62 años después.

En la tercera sección – **ARTÍCULOS** – encontrarán ocho artículos, escritos por diferentes miembros de nuestra comunidad, sobre temas importantes para seguir fortaleciendo el ecosistema de la filantropía familiar en Colombia.

La cuarta sección – **INFORME** – es nuestro Informe de Gestión donde encontrarán detalles de nuestro trabajo durante el 2022.

Y, por último, lo más importante, un agradecimiento a nuestros aliados. Sin ellos, no sería posible todo nuestro esfuerzo por transformar la manera de hacer filantropía familiar en Colombia y maximizar el impacto de los recursos privados orientados al bienestar social.

Filantropía significa “amor a la humanidad”. No significa caridad, ni asistencialismo. Significa tener a la humanidad presente en nuestro accionar. Esperamos que disfruten esta quinta edición de nuestra Revista y se sigan sumando a transformar la filantropía en Colombia.

A TRAVÉS DE NUESTRO TRABAJO QUEREMOS SEGUIR CONSOLIDANDO UNA COMUNIDAD DE FILÁNTROPOS ESTRATÉGICOS Y FACILITAR LA COLABORACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS QUE INCREMENTEN EL VOLUMEN DE LA FILANTROPÍA INTELIGENTE EN COLOMBIA. LO INVITAMOS A FORMAR PARTE DE FILANTRÓPICO ARTICULANDO SU COMPROMISO Y SUMÁNDOSE PARA INCREMENTAR EL BIENESTAR DE NUESTRO PAÍS.

LOS INVITAMOS A SER MÁS FILANTRÓPICOS.

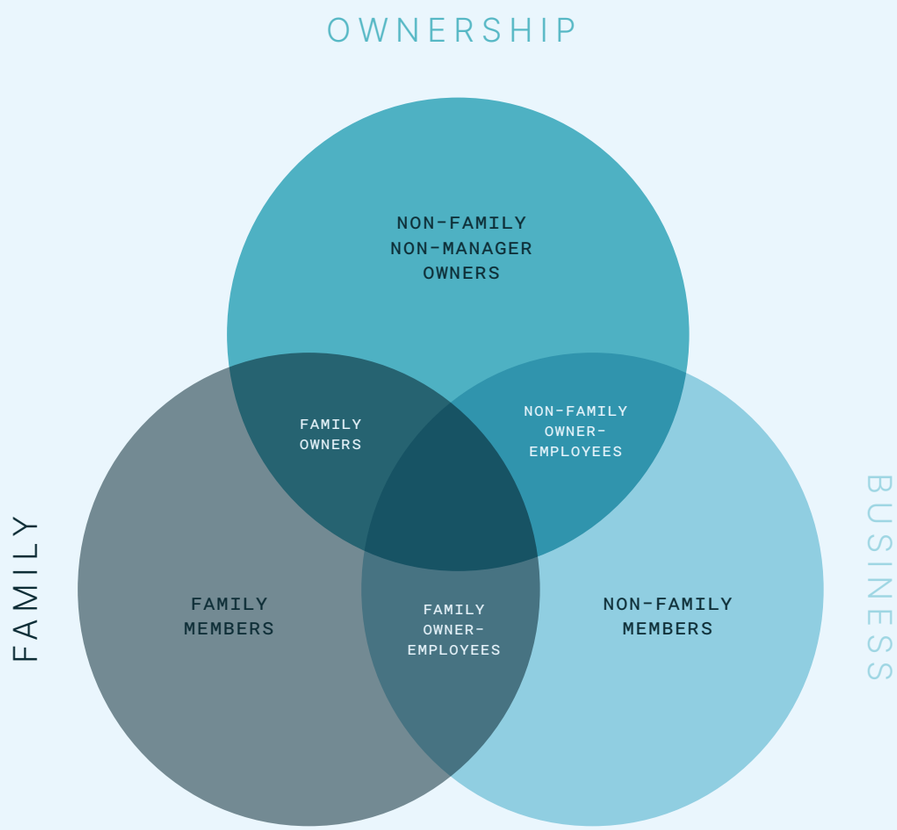
Carolina Gómez
Directora Ejecutiva

CARTA A LOS LECTORES

En las empresas de familia o familias empresarias es cada vez más conocida la teoría de los tres círculos formulada por Davis y Tagiuri (1996), que ubica a las personas de la familia y de la empresa dentro de dichos círculos según pertenezcan a: Empresa, Familia, Propiedad o alguna de sus zonas de confluencia. La teoría sostiene que, para garantizar el éxito de largo plazo del sistema de la empresa familiar, se hace necesario garantizar el adecuado funcionamiento de las relaciones entre los siete grupos de personas que se identifican en dicho esquema.

THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM

TAGIURI AND DAVID, 1982

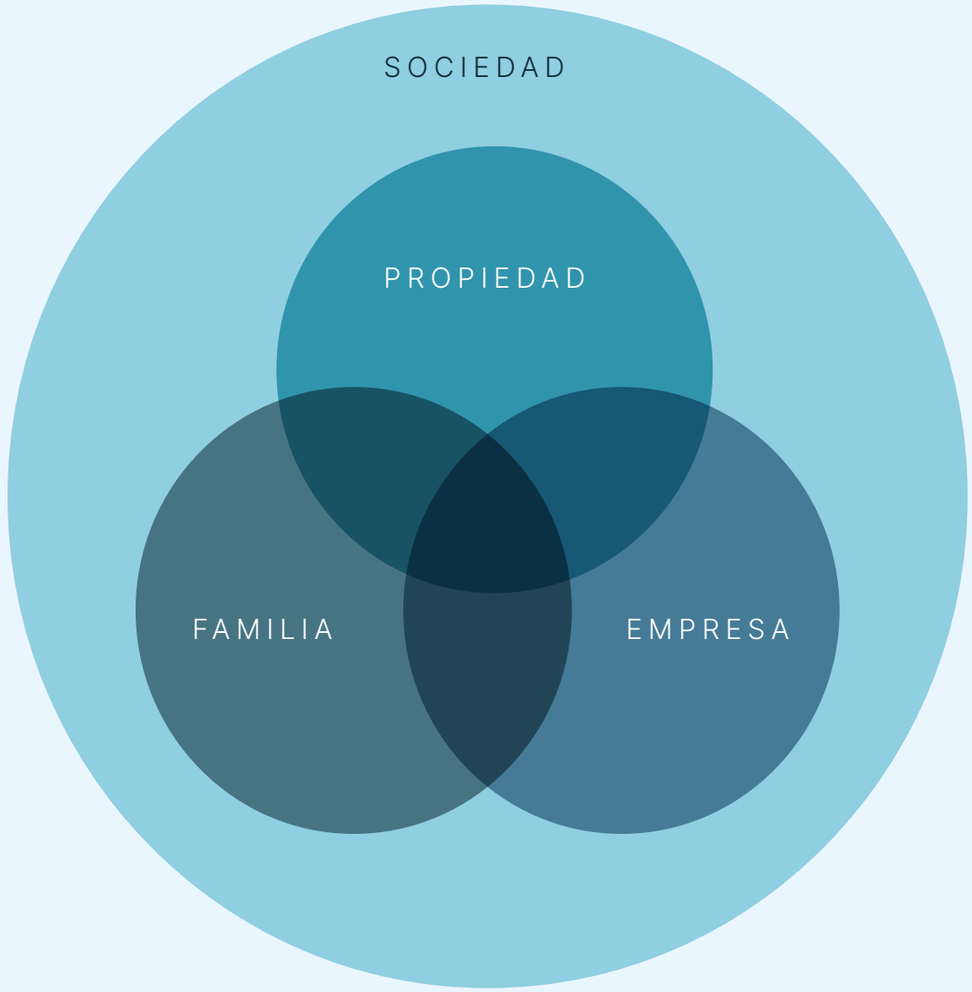


Si bien las dinámicas y funcionamiento de estos “sistemas familiares” están claramente estudiados y documentados, es cada vez más evidente que el entorno influye de manera determinante tanto en los mercados de capitales, como en las empresas, y por supuesto en las familias. La confirmación de esta realidad ha trasformado de manera fundamental la práctica filantrópica e impulsado el desarrollo de la inversión de y por impacto, para aprovechar las fuerzas de los mercados y de las empresas en la transformación social y, sobre todo, ha

reforzado ese nuevo papel catalizador y de transformación sistémica que ahora guía la filantropía global. El auge de la inversión de impacto parte de la premisa que: (i) toda actividad empresarial tiene un impacto en el entorno (v.g. social y ambiental) y (ii) el entorno tiene un impacto sobre la actividad empresarial. Es decir que, no podemos adelantar ningún emprendimiento sin considerar el impacto que este va a tener, ni desconocer cómo las externalidades lo han de afectar. Una clara muestra de cómo los mercados han acogido esta teoría se evidencia en declaraciones como la del "Business Roundtable" (2019) en donde se reconoce que la responsabilidad de los administradores de las compañías no solo se presenta frente a los accionistas (shareholders), sino frente a todos los actores que la empresa de alguna forma afecta (stakeholders).

La filantropía, por otra parte, ha entendido que la complejidad y dimensión de los problemas sociales son de tal magnitud que solamente pueden resolverse atacando las causas originales de dichos problemas y aplicando los recursos en aquellos puntos de inflexión donde la intervención tendrá un mayor impacto. Este pensamiento sistémico ha llevado a las organizaciones sociales a encontrar los "puntos de palanca" donde sus limitados recursos puedan producir efectos a escala, aprovechando las fuerzas mismas del sistema intervenido.

Regresando al tema de las familias, quizás lo más valioso de la teoría de los tres círculos es precisamente la noción de entender las familias (y sus empresas) como un sistema en el cual las interrelaciones e interacciones son tan importantes como las partes para su buen funcionamiento, y por tanto el de la familia y de la empresa. Si a esto le sumamos la noción de afinidad como principal elemento de cohesión familiar, y entendiendo que dicha afinidad surge en buena medida de los valores familiares, debemos concluir que las relaciones e interacciones sanas serán aquellas que resulten coherentes y consecuentes con los principios y valores familiares. Esa coherencia de valores debe entonces manifestarse en todas las actividades que desarrolla la familia, incluyendo especialmente la filantropía. Esta es un vehículo ideal para transmitir los principios y valores familiares, pero también puede cumplir un papel muy valioso en la empresa familiar, no solo optimizando las iniciativas de responsabilidad social de la empresa, sino entendiendo mejor la realidad de todas las partes interesadas (stakeholders) para servirlas mejor. De la misma forma, la filantropía familiar se puede beneficiar ampliamente de la empresa, más allá del aporte financiero, en la medida en que las empresas familiares tienen la capacidad de operar con todas las herramientas del mercado, que aplicadas a la filantropía aumenta significativamente el impacto de cualquier iniciativa social de la familia.



Con la nueva mirada que plantean los líderes empresariales y filántropos que resumimos anteriormente, pensaría que el sistema propuesto por Davis y Tagiuri podría actualizarse para ubicar los tres círculos del sistema de empresas familiares dentro de un gran círculo llamado “Sociedad”, porque no podemos desconocer la importancia de la interacción de la empresa y la familia con la sociedad que habita, ni la responsabilidad que como familias empresarias tenemos de incidir positivamente en la sociedad y el medioambiente, con la adecuada utilización de todos los recursos disponibles; filantropía, inversión por impacto, inversión de impacto, responsabilidad social empresarial, etcétera.

La invitación entonces es a dejar de ver la empresa, la familia y la sociedad como silos independientes, y comenzar a entender esas conexiones que en ocasiones no son tan aparentes, para escalar el impacto de nuestra filantropía, mejorar el desempeño de los negocios y, sobre todo, promover la coherencia de los valores familiares a través de todo el sistema. La familia es la base de la sociedad y las empresas familiares han sido la semilla de las grandes empresas; ahora tenemos la posibilidad de que las familias se vuelvan el detonante de la transformación social, poniendo al servicio del cambio todos los recursos de los que dispone.

Referencias:

Tagiuri, Renato, y John Davis. «Bivalent Attributes of the Family Firm». Family Business Review 9, n.o 2 (1996): 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

The Business Roundtable. «Statement on the Purpose of a Corporation».The Business Roundtable, 19 de agosto de 2019.

Roberto Navas
Miembro de la junta directiva de Filantrópico.

HISTORIAS DE FILANTROPÍA

I.
CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA CON PROPÓSITO EN EL CENTRO

II.
AFLORA: FORTALECIENDO AL SECTOR SOCIAL

III.
COLOMBIA CUIDA A COLOMBIA

IV.
CADA METRO CUADRADO CON PROPÓSITO

V.
90 AÑOS DE LA FUNDACIÓN ZORAIDA CADAVID

VI.
HOW *NOT* TO RUN A FAMILY FOUNDATION

VII.
FILANTROPÍA CON MEDICIÓN

I.

CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA CON PROPÓSITO EN EL CENTRO

LUIS JAVIER CASTRO
FUNDADOR DE ALEJANDRÍA

La idea de fundar Alejandría llegó en un momento de mucha reflexión. Durante gran parte de mi vida he estado en el mundo del capital privado. A finales de los noventa cofundé Mesoamérica Investments, un fondo de capital privado desde donde lideré inversiones en América Latina, transformando industrias. Durante los últimos 25 años, Mesoamérica ha invertido en campos como energías renovables, telecomunicaciones, restaurantes e industria láctea, entre otros, con socios de clase mundial como OTPP (Ontario Teachers Pension Plan), ACTIS, Bain Capital y grandes grupos empresariales de la región. Paralelo a mi vida como inversionista, siempre he buscado entender la función del sector privado en la sociedad. Fundé Yo Emprendedor, una ONG dedicada a promover el emprendimiento en Centroamérica y presidí durante diez años la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), organización que agrupa a más de 150 empresas en busca de un entorno más próspero, inclusivo y respetuoso. Esto me impulsó a entrar en la junta directiva de United Way Worldwide, la ONG más grande del mundo y en la junta directiva de One Young World, organización que empodera y desarrolla jóvenes líderes para construir un futuro justo y sostenible para todos.

La pandemia me enseñó dos cosas importantísimas: 1. Que controlamos muy poquito las cosas y 2. ¡Cuán interconectados estamos a nivel global y qué tan sistémicos somos! Alejandría nace de la intersección de dos conceptos que, para mí, son imprescindibles para construir una sociedad exitosa en el largo plazo.

LA PANDEMIA ME ENSEÑÓ DOS COSAS IMPORTANTÍSIMAS:
I. QUE CONTROLAMOS MUY POQUITO LAS COSAS.
II. ¡CUÁN INTERCONECTADOS ESTAMOS A NIVEL GLOBAL Y QUÉ TAN SISTÉMICOS SOMOS!

*

Después de transitar los diferentes caminos que, desde el sector privado se consideran como un deber con el resto de la sociedad y "procuran el bien de las personas de manera desinteresada" — *filantropía, responsabilidad social empresarial, triple bottom line, ESG, etcétera* — me di cuenta de que el que más se alinea con mi manera de ver el mundo es el del capitalismo consciente. Este reivindica el capitalismo como una fuerza creadora de bienestar y le agrega cuatro componentes que vuelven esta fuerza consciente. Propósito en el centro, interdependencia de los stakeholders, liderazgo y cultura conscientes. Así pues, las empresas deben involucrar estos cuatro componentes con el fin de lograr un equilibrio entre los retornos sociales y los retornos económicos. El segundo concepto tiene que ver con la exponencialidad. Vivimos en un mundo en el que los cambios y las innovaciones tecnológicas son cada vez más frecuentes y debemos adaptarnos y aprender a usarlos de manera que causen un impacto positivo hacia el futuro de la humanidad. Para esto, es necesario transitar de un paradigma de escasez, donde los recursos son limitados y debemos

luchar por ellos y acumularlos, a un paradigma de abundancia, donde por medio de colaboración, generosidad, innovación y creatividad podamos expandir dichos recursos y hacerlos accesibles para todos.

Tomando esos dos conceptos como punto de partida, Alejandría es un constructor de ecosistemas, impulsado por el propósito de construir una sociedad educada, conectada y empoderada. Junto con el equipo de Alejandría estamos construyendo un ecosistema compuesto por emprendedores, talento, conocimiento, recursos, intersecciones, historias y cultura. Como consecuencia, somos un aliado para los líderes globales y emprendedores dispuestos a cambiar la forma tradicional de hacer negocios y a comprender la interdependencia de los diferentes actores en el mundo del siglo XXI. Las inversiones conscientes, en las que se identifican las necesidades más profundas de la sociedad y los emprendedores se enfocan en comprender la raíz de los problemas para crear soluciones, son clave para el ecosistema. “Creemos que los negocios son buenos porque crean valor, son éticos porque se basan en el intercambio voluntario, son nobles porque pueden elevar nuestra existencia y son heróicos porque sacan a las personas de la pobreza y crean prosperidad. El capitalismo de libre empresa es el sistema más poderoso jamás concebido para la cooperación social y el progreso humano. Es una de las ideas más convincentes que hemos tenido los humanos. Y podemos aspirar a aún más” (Mackey y Sisodia 2016).

A lo largo de la historia hemos visto trascender a nuestra sociedad en numerosos ámbitos, pero también hemos presenciado profundas desigualdades. Durante los últimos trescientos años, la humanidad, en un paradigma de escasez, ha percibido la educación como un diferenciador. Creemos que, bajo un paradigma de abundancia, debería ser visto como un ecualizador. En Alejandría buscamos ayudar a los fundadores de la industria EdTech a pasar de la escasez, donde la calidad de la educación es un diferenciador clave, a la abundancia, donde la educación de calidad es accesible para todos, convirtiéndose en un ecualizador social, especialmente para los niños en K–12.

Según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, el Covid–19 ha acabado con 20 años de avances en educación. En el mundo pospandemia, la innovación en educación será clave para los niños que no han asistido a la escuela durante más de dos años. Alejandría seguirá comprometida con “garantizar que todas las niñas y niños completen una educación primaria y secundaria gratuita, equitativa y de calidad que conduzca a resultados de aprendizaje relevantes y efectivos para el 2030” a través de inversiones en empresas con propósito y el desarrollo de un ecosistema saludable que conecta a los agentes y las partes interesadas.

El pilar de conexión lo vemos como un espacio de conectarse con uno mismo, conectarse con otras personas, conectarse con la naturaleza y, finalmente, conectarse con las cosas. Actualmente, tenemos una inversión en una compañía de internet de las cosas (IoT), cuyo propósito es conectar activos para la toma de mejores decisiones. Es un ejemplo perfecto de cómo las tecnologías exponenciales están cambiando la forma en la que pensamos y la manera en que las compañías toman decisiones.

El pilar de empoderamiento consiste en apoyar a la humanidad — *especialmente en las clases media y baja* — a tener las herramientas suficientes, tanto tecnológicas como de conocimiento, para poder hacer lo que cada uno quiera hacer y aprovechar su potencial al máximo. Por medio de la formalización y la digitalización, es posible llevar negocios pequeños al siguiente nivel e impactar a muchas personas. Muchos de estos negocios, liderados por mujeres.

Desde Alejandría, estamos convencidos de que, poniendo un propósito tan poderoso en el centro, haciendo un cambio de paradigma y usando tecnologías exponenciales, vamos a construir un ecosistema capaz de transformar el futuro de muchas vidas y de muchas industrias.

* * *

II.

AFLORA: FORTALECIENDO AL SECTOR SOCIAL

FERNANDO CORTÉS
DIRECTOR EJECUTIVO DE LA
FUNDACIÓN BOLÍVAR DAVIVIENDA

En la Fundación Bolívar Davivienda creemos en el poder transformador de las organizaciones sociales en el país, estas hacen parte del tercer sector o el llamado también sector social que representan a la sociedad civil organizada. Las organizaciones sociales rescatan los derechos de los ciudadanos y la democracia en los países. No tienen el objetivo de sustituir al gobierno, pero sí trabajar con este en conjunto para lograr vencer los obstáculos que no permiten el desarrollo del país; son un actor importante para incidir en políticas públicas desde el punto de vista de buenas prácticas y conocimiento de diferentes regiones y poblaciones. De igual forma, se ha convertido en un actor importante para el sector empresarial ya que sus áreas de Responsabilidad Social generan alianzas con ellas a la hora de implementar sus proyectos. Así mismo, desde su naturaleza jurídica son una fuente de generación de empleo y de movilización de recursos de otros países provenientes de la cooperación internacional entre otros donantes e inversionistas sociales.

Es por esta razón que la Fundación Bolívar Davivienda le apuesta al fortalecimiento del sector social. Es un sector muy importante que se enfrenta a realidades preocupantes al saber que actualmente la mayoría de las organizaciones sociales de Colombia son microempresas y sus ingresos en promedio no superan los cincuenta millones de pesos. Uno de sus mayores desafíos es tener la capacidad institucional suficiente para que se puedan manejar proyectos más robustos con una oferta de valor que atraiga a donantes, inversionistas sociales o inclusive aliados. Programas como Aflora de la Fundación Bolívar Davivienda trabajan día a día para que con las capacidades que adquieren durante su proceso en el programa, logren ser sostenibles y generen un mayor impacto en donde operan.

Desde sus inicios, el Grupo Bolívar se comprometió con la prosperidad del país considerándose no solo como una empresa que presta servicios en el sector financiero, de construcción, de protección a empresas y personas mediante los seguros, entre otros, sino que se visualizó como un actor que promueve el desarrollo en el país. Este propósito fue liderado por el doctor José Alejandro Cortés, actual presidente de la junta directiva del Grupo Bolívar quien también lideró por muchos años este holding empresarial, siempre reconocido por su importante papel en la construcción de la democracia y el bienestar económico y social del país, soportado por los principios y valores que lo rigen. Como resultado, en el 2009 se crea la Fundación Bolívar Davivienda alineando los criterios de solidaridad y apoyo a la comunidad que las empresas del Grupo vienen realizando desde la creación de Seguros Bolívar en 1939. Uno de los programas pioneros creado en el 2010 fue “Desarrollo Institucional”, actualmente Aflora, que con el tiempo se fue transformando cada vez más en las necesidades en fortalecimiento del sector social. Aumentar y mejorar las capacidades de las organizaciones sociales tendrían un efecto en su capacidad de gestión y de generar un mayor impacto. Así, también, lo hizo la Fundación

Bolívar Davivienda que mediante sus programas busca siempre apoyar y potenciar proyectos transformadores y de alto impacto que generan capacidades en personas, comunidades y organizaciones para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora.

Aflora nace precisamente del apoyo que el Grupo Bolívar siempre le ha otorgado al sector social. Contaba con un grupo de organizaciones sociales a las cuales siempre se les entregaba su donación anual. Sin embargo, mirando en prospectiva se empezó a cuestionar qué pasaría si, por alguna razón, no se podría seguir apoyando económicamente a las organizaciones sociales, entonces ¿estas desaparecerían? ¿se debilitarían? Es en este punto donde se pensó en un aporte que no generara dependencia, pero sí creara dentro de las organizaciones sociales capacidades de gestión para trabajar por crear procesos eficientes, eficaces y alcanzar una sostenibilidad. Es así como se creó Aflora, que en sus inicios tenía por nombre Desarrollo Institucional. En sus inicios se unió la estructura de capacitación con el Centro de Formación Gerencial (CFG) del Grupo Bolívar. Se contó con la posibilidad de capacitar a todas las organizaciones sociales que recibían el apoyo económico. Es así como en el 2009 se inicia el programa piloto con cinco fundaciones que ingresaron al programa de Fomento Microempresarial del CFG, junto con estudiantes en práctica y profesores de la Universidad Externado de Colombia. Al finalizar la prueba piloto, se concluye resaltando la importancia de crear un programa de formación específico para organizaciones sociales, pues el funcionamiento de estas es muy diferente al de una microempresa. Así nace el primer Diplomado de Gerencia de Fundaciones con el objetivo de lograr organizaciones con un mayor impacto social y que sean autosostenibles en el tiempo. Este diplomado se llevó también a ciudades como Cartagena y Neiva. Desde el 2009 hasta finales del 2012 se graduaron 70 organizaciones sociales y 99 de sus colaboradores. Para el año 2014, el programa decidió expandir su operación y lanzó el programa Aflora con un componente virtual que permitía llegar a cualquier región del país que tuviera conexión a Internet. Desde ese momento se han inscrito más de 1500 organizaciones sociales. Actualmente, una de las grandes herramientas es la plataforma educativa de la Fundación Bolívar Davivienda que cuenta con más de 300 horas de formación diseñadas específicamente para el sector social en alianza con las mejores universidades del país en temas como: Estrategia, Finanzas y Contabilidad, Gestión de Proyectos, Acceso a Capital, Mercadeo Social, Marketing Digital, Talento Humano, Liderazgo, Tecnología, Transformación Digital, Procesos Organizacionales, Asuntos Jurídicos y Tributarios, Gobierno Corporativo, y Ética y Transparencia. Esta formación virtual se entrega según las áreas de mejora de la organización social.

Así las cosas, Aflora se distingue no solo como una plataforma virtual, sino que se posiciona como una plataforma de fortalecimiento para organizaciones sociales en donde se entregan diferentes herramientas con el fin de que los directivos y colaboradores de las organizaciones sociales adquieran las capacidades de gestión necesarias para hacer de su entidad una organización sostenible en el tiempo y con alto impacto. Esto se logra a través de tres componentes:

EL PRIMERO es el Componente Teórico, en el que las organizaciones sociales, a través del portal educativo de la Fundación Bolívar Davivienda, realizan un autodiagnóstico que evalúa diferentes aspectos en temas de gestión de la organización y asignan un nivel de desarrollo de acuerdo con las respuestas de este. El autodiagnóstico parte de un estudio de McKinsey y es estructurado para que cumpla con las necesidades de nuestro entorno. Una vez la organización recibe el nivel, el autodiagnóstico también le indica la ruta de formación que debe cursar de acuerdo con la respuesta, la cual es personalizada. De igual manera, cuentan con el acompañamiento de Tutores Voluntarios, los cuales tienen como misión eliminar la brecha entre lo visto en los ciclos virtuales y la implementación de lo aprendido. Estos tutores guían a la organización en la conformación de una prueba de aplicación sobre un tema en específico durante la formación virtual. Seguido de esto, se impulsa a las organizaciones para que realicen su ruta de formación, y de acuerdo con el cumplimiento de ciertos hitos dentro del programa, tendrán la oportunidad de asistir presencialmente a diferentes

talleres orientados a la aplicación, los cuales están dirigidos por nuestros aliados estratégicos y de alto perfil como Accenture, Project Management Institute, Inalde y el Hub de Innovación del Grupo Bolívar.

EL SEGUNDO es el Componente Práctico en el cual las organizaciones más comprometidas con el programa podrán entrar al Reto Aflora, un programa de aceleración por medio de mentorías con Voluntarios del Grupo Bolívar que acompañan a las organizaciones en la implementación de un proyecto de fortalecimiento para sus organizaciones sociales.

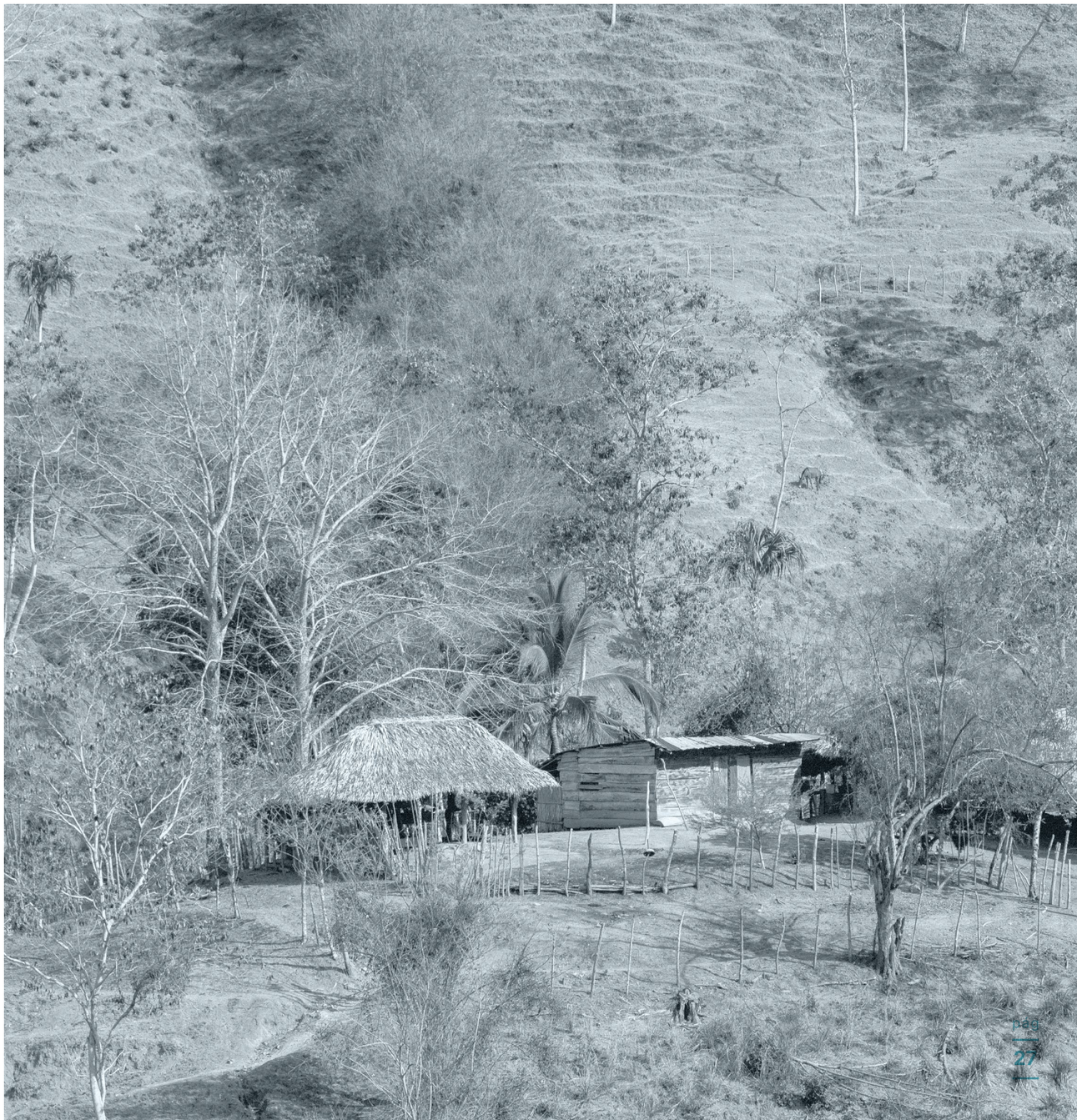
EL TERCER componente es Acceso a Capital, en el que brindamos acompañamiento a organizaciones sociales en sus ejercicios de consecución de fondos y recursos para ejecutar proyectos dentro de sus líneas programáticas, diseñado para organizaciones que hayan completado la línea de financiación en su ruta de aprendizaje. Se realiza por medio de una convocatoria en la que podrán ser seleccionadas para participar en los Círculos de Dar o "Solidaridar" de Aflora en las cuales las organizaciones seleccionadas podrán tener visibilidad en este evento y los asistentes podrán donar en vivo al proyecto de la organización con el que más se sientan identificados. También se está trabajando en demo days para que las organizaciones sociales puedan presentar sus modelos de valor y así conseguir recursos por parte de terceros o de la misma Fundación Bolívar Davivienda.

Es así como Aflora genera capacidades en sus organizaciones sociales con el fin de que sus colaboradores y directivos adquieran las capacidades para llevarlas a un nivel de maduración. En este proceso, se acercan las organizaciones sociales a conceptos que son tradicionalmente utilizados en el sector empresarial ya que, al igual que las empresas, las organizaciones sin fines de lucro buscan resolver problemas y generar valor para los demás.

Se espera que las organizaciones sociales que realizan todo el programa reconozcan todas las dimensiones que implica la gestión de una organización, ya que esta es la única forma en la que a largo plazo podrán seguir trabajando impulsadas por su misión y que generen un impacto en las comunidades en las que trabajan y un reconocimiento ante sus grupos de interés por su gran labor y su capacidad de resolver problemáticas sociales.

En la Fundación Bolívar Davivienda desarrollamos talento para construir país.

* * *



III.

COLOMBIA CUIDA A COLOMBIA

MARÍA JOSÉ RUBIO Y JORGE BERMÚDEZ
PROMOTORES DE COLOMBIA CUIDA A COLOMBIA

El año 2020 fue un año de una tremenda relevancia histórica, pues el Covid–19 nos mostró que somos un solo sistema vulnerable; que lo que pasa en China nos afecta en Colombia, o en cualquier otro lugar del mundo. Frente a la abrumadora realidad y a las alarmantes cifras de contagios y muertes, no hubo más remedio que declarar, como ya había sucedido en tantos otros países, una cuarentena que inicialmente duraría dos semanas y terminó expandiéndose por muchos meses y sus efectos aún continúan.

Si tuviéramos que resumir el sentimiento generalizado, sería el de "incertidumbre y miedo". No conocíamos aún lo suficiente del virus que nos atacaba, no sabíamos cuánto tiempo tardaríamos en volver a la normalidad o incluso si algún día lo haríamos. La pandemia nos atacó por todos los frentes, nos enfermó, nos aisló y nos desconectó. Perdimos libertades básicas que por siempre habíamos dado por sentado, como la libertad de la movilidad y la posibilidad del contacto físico. Y mientras unos estábamos en casa, adaptándonos de la mejor manera al teletrabajo, al encierro y a las medidas de aislamiento, impuestas por el gobierno nacional y los gobiernos locales para protegernos, una gran parte de la población se quedó desprotegida.

Si bien las medidas de confinamiento estaban pensadas para evitar el contagio, esto implicó que muchos trabajadores informales (47.9% de la población) perdieran sus medios de subsistencia, quedando desamparados. Adicionalmente, muchas empresas tuvieron que hacer recorte de personal, o hasta cerrar, agravando aún más la situación. Más de la mitad del país se veía atrapado entre dos alternativas igualmente desconsoladoras: el hambre o el virus. Como llamado de auxilio, trapos rojos empezaron a aparecer en las fachadas, en las ventanas y en las puertas de muchos hogares colombianos. Estos trapos rojos indicaban que en ese hogar estaban pasando hambre, la pandemia del hambre.

Pensando en cual era la mejor manera de unirnos para canalizar ayudas de fundaciones, empresas y de la sociedad civil en general creamos un grupo de WhatsApp para conectar, articular, y hacer más eficientes las ayudas. La respuesta resultó en un movimiento que se fue conformando de manera orgánica y ágil. Rápidamente, se organizaron comités operativos, temáticos y territoriales. Lo anterior, sumado al gran sentimiento de solidaridad que surgió de la sociedad civil, le dio un crecimiento exponencial en número de aliados, alcance e impacto. La base fue la confianza. Esta confianza se generó por el tejido entre colegas, amigos, socios y familias. Cada uno encontró en Colombia Cuida a Colombia (CCC) una forma de poder ayudar; como persona, empresa o fundación, conectando desde lo humano, sin otro interés que cuidarnos los unos a los otros. Así nace CCC para mitigar el impacto negativo del Covid–19 en seguridad alimentaria y salud en las poblaciones más vulnerables del país.

Desde antes de la pandemia se venía dando una conversación entre personas de fundaciones y empresas que entendían que el trabajo colaborativo y colectivo

era la mejor forma de abordar los problemas sociales. La pandemia y el llamado de Colombia Cuida a Colombia, canalizó el deseo de todos bajo el mismo propósito, y materializó esta idea.

Es importante resaltar el papel fundamental que jugaron los medios de comunicación, los influenciadores, artistas, productores y publicistas que hicieron visible la iniciativa para ampliar su alcance e impacto. La disposición de todos a sumarse y aportar al movimiento alcanza su punto máximo el 1o de mayo del 2020, luego de una campaña de expectativa de quince días, en la que por primera vez todos los medios de comunicación apoyaron una misma causa. Esta demostración de solidaridad sin precedentes une a empresas que son competencia, para trabajar de la mano por un propósito de bienestar colectivo. El concierto tuvo más de seis millones de visualizaciones y llegó vía *streaming* a más de 115 países.

Durante el año 2020, lo que había iniciado con un sencillo grupo de WhatsApp, pronto ascendió a una red de más de 400 aliados con quienes se llevaron a cabo iniciativas y proyectos a través de vehículos de impacto colectivo y procesos de trabajo colaborativo, liderados por aliados de CCC o por gestores a nombre del movimiento, incubados en el marco del movimiento. El trabajo de CCC durante el 2020 se centra en mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y la bioprotección de las comunidades más vulnerables, llegando a más de tres millones de colombianos.

Luego, en el 2021, cuando las consecuencias de la pandemia y la desesperanza se juntaron, se vivió un estallido social que conllevó al país a vivir una preocupante y compleja situación de confrontación que generó nuevamente miedo y también polarización. En este momento, los canales de diálogo y escucha entre los distintos actores de la sociedad parecían poco probables y CCC se enfoca en construir desde la diferencia Con la confianza generada por CCC entre diferentes actores y escenarios, avanzamos en contribuir al cambio de narrativas, fomentando aquellas que construyen, unen e invitan a la acción colectiva, a la colaboración y a desmantelar barreras. En ese momento, convocamos actores con posturas de pensamiento distintas, evidenciando que estamos más cerca de lo que pensamos y que la fuerza de CCC está en conectar y articular, garantizando que nos une el propósito del bienestar colectivo.

Por esto, en el 2022, CCC ha centrado sus esfuerzos en potenciar, compartir y visibilizar enfoques de trabajo colaborativo para el cambio sistémico.

POR ESTO, EN EL 2022, CCC HA CENTRADO SUS ESFUERZOS EN POTENCIAR, COMPARTIR Y VISIBILIZAR ENFOQUES DE TRABAJO COLABORATIVO PARA EL CAMBIO SISTÉMICO.

*

Con esto nos centramos en la construcción de soluciones con la mirada de “somos pares y construimos juntos”, con comunidades responsables por abordar las causas y no tanto los síntomas de los problemas sociales. Nuestros casos de estudio demuestran el poder transformador de la fuerza de las redes humanas y cómo el bienestar es una construcción colectiva. Trabajamos con seres humanos y organizaciones comprometidas con abordar los problemas para lograr cambios a gran escala, a nivel de sistema. Y así confirmamos que nuestro foco es conectar y articular, para el cambio sistémico.

La historia de CCC está marcada por retos que enfrentamos desde la fuerza de la conexión humana, basada en la confianza, la solidaridad, y el cuidado, con la claridad de que nuestro interés no es otro que el bienestar común. En el 2020 nos unió el desafío de aliviar los efectos de la pandemia para millones de colombianos. En el 2021, seguimos probando la fuerza de la unión con iniciativas de impacto colectivo como Back Better Together que nació para enfrentar los retos del Huracán Iota en el Archipiélago; o Juntos por Chocó en el cual se logró articular Ubuntu; o el Banco de Hilos, por los niños de la Guajira, entre otras iniciativas con las que seguimos cuidando colombianos en todo el territorio nacional. Al demos-

trar día a día que juntos movemos montañas, en el 2022 seguimos afianzando nuestro superpoder: el de conectar y articular para el cambio sistémico. Soñamos con un país con mayor bienestar para todos, construido colaborativamente en el que abordamos las causas de los problemas sociales que nos aquejan.

Los avances de nuestros primeros dos años y medio de vida como movimiento son gracias a la confianza depositada por parte de miles de colombianos y colombianas, empresas y organizaciones que nos han motivado a seguir sumando aliados, articulando esfuerzos, demostrando con resultados el impacto de trabajar unidos, cuidándonos mutuamente y siendo todos responsables de nuestro futuro como sociedad.

* * *

IV.

CADA METRO CUADRADO CON PROPÓSITO

MARÍA ELENA BENÍTEZ
DIRECTORA EJECUTIVA DE LA
FUNDACIÓN JAIME BENÍTEZ TOBÓN

Jaime Benítez Tobón tenía la convicción que desde su metro cuadrado se podía y debía contribuir a mejorar el mundo. Es así como surge la inspiración y semilla que hoy nos tiene en el "aquí y ahora" desde nuestro metro cuadrado en este gratificante proyecto. Así nació el "Hogar Estudiantil" de la Fundación Jaime Benítez Tobón, que ha buscado durante 29 años potenciar a los jóvenes en su proceso de profesionalización. Este hogar ofrece a estudiantes con aptitudes académicas excepcionales, pero con dificultades económicas, que provengan de distintas partes del país y demuestren el interés por desempeñarse como excelentes profesionales, un espacio con todas las condiciones necesarias para que se conviertan en ciudadanos que dejen huella en su entorno.

Nuestro propósito es ser "facilitadores" en el proceso de formación académica de nuestros jóvenes, proporcionándoles un ambiente estable, sano y con sentido de pertenencia para que se dediquen a estudiar y lleguen a ser excelentes profesionales, lo que con certeza lograrán por sus altas capacidades y retos personales. Así mismo, es muy importante para nosotros contribuir a minimizar la zozobra que genera alejarse de su familia, su casa, la comunidad de la cual hacían parte integral, su entorno y además tener que enfrentar la capital con todo lo que esta representa.

Este sueño, que se convirtió en el sueño de la familia Benítez Londoño, comenzó con una vivienda y siete estudiantes, con el objetivo de brindarles un hogar que les permitiera desarrollar la carrera académica que iniciaban en la capital. A estos jóvenes sobresalientes, procedentes de todos los rincones de Colombia, los acogió el "Hogar Estudiantil" para darles, no solo soporte para cumplir sus sueños profesionales, sino que además les brindó una verdadera red de apoyo al crear lazos significativos entre ellos.

Actualmente, el programa tiene catorce veces más de alcance. Se llamó en un principio "El Hogar de los Abuelos", hoy "Hogar Estudiantil"; comenzó con una nota en un periódico que mencionaba a un joven estudiante con un alto puntaje en las pruebas del ICFES y hacía énfasis en las dificultades que tenía para poder desplazarse a Bogotá y profesionalizarse. Era un muchacho de provincia, sencillo y entusiasta, el cual recordó a mi padre su propia experiencia, cuando él mismo viajó a Manizales con el fin de estudiar. Conocedor de las necesidades que los jóvenes enfrentarían, se comunicó con él y le ofreció una vivienda, incentivando a "invitar a otros estudiantes entregados y con ganas de salir adelante" para alcanzar en conjunto esa meta tan anhelada: la de crecer como personas, excelentes profesionales y ciudadanos.

El "Hogar Estudiantil" proporciona a sus integrantes una vivienda completamente dotada de enseres domésticos, tales como muebles, electrodomésticos y menaje; equipos de computación y conexión a Internet para que puedan estudiar a cualquier hora desde su nuevo hogar; servicios públicos requeridos y subsidio

de alimentación mediante el pago compartido del mercado y gracias a la alianza con el Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Bogotá. De esta forma, ellos no tienen que preocuparse por las necesidades básicas del día a día, pues todas están totalmente cubiertas. Con el fin de ofrecer una solución integral y atender todas las necesidades socioafectivas de los beneficiarios, se cuenta con un staff de profesionales en psicología y trabajo social, quienes dan acompañamiento y seguimiento permanente en las dinámicas de convivencia de los apartamentos. Adicionalmente, entre sus funciones se cuenta con el desarrollo de un programa de aprendizaje continuo, con charlas, talleres y actividades comunitarias y lúdicas, complementando de esta manera todas las temáticas de crecimiento personal.

Los estudiantes que conviven en el hogar comparten su multiculturalidad, enriqueciéndose mutuamente tal como lo manifiestan ellos mismos; comparten su reto de cursar estudios de pregrado y se convierten en apoyo emocional y académico mutuo. Aprenden a ser líderes por los diferentes papeles que desempeñan al interior de la organización, ya que deben participar de acuerdo con sus gustos y afinidades en algunos de los ocho comités (arte, salud, social, cultura, ambiente, alimentos, género y cuidado); más aún, ellos mismos designan los líderes de apartamento (coordinador, tesorero y fiscal). Igualmente, se les incentiva a cumplir horas de trabajo social con el fin de fortalecer su sentido de corresponsabilidad; esto puede ser en temas ambientales, comunidades en condición de vulnerabilidad o protección animal, entre otras.

El modelo de autogestión y el proceso de mejoramiento continuo que nos identifica permite que los estudiantes sean gestores activos, motivados y comprometidos en crear dinámicas de tolerancia, convivencia e incluso haciendo que sus lazos de hermandad sean para toda la vida con los compañeros que, desde la diversidad y pluralidad, complementan su formación profesional con una experiencia enriquecida humanamente, contribuyendo significativamente a la transformación social de Colombia. Así se ha forjado una familia detrás de las paredes de los quince apartamentos que hoy albergan a más de cien jóvenes.

Estamos orgullosos de nuestros egresados, quienes han obtenido un título universitario y se han destacado profesionalmente a nivel nacional e internacional, con un alto impacto en la calidad de vida propia y de sus familias. Ellos hacen parte activa de esta red de apoyo como “Hermanos Mayores”, quienes aparte de ser su inspiración, ejercen el papel de guías y mentores, dispuestos en crear oportunidades de crecimiento y contactos para sus “Hermanos Menores”.

Ahora bien, con la visión de ampliar el rango de alcance, nos hemos encontrado con instituciones y empresarios comprometidos, como la familia Escobar Varela, que ha aportado de manera significativa para que este proyecto haya dado un salto exponencial en la cobertura del programa, beneficiando a más jóvenes de nuestro país. Nuestro propósito es extender nuestra comunidad y gestionar esta red de apoyo que se está fortaleciendo más cada día mediante alianzas con prestigiosas instituciones, tales como la Fundación Fundarhi, Fundación Ocmaes, Fundación Monseñor Emilio de Brigard, Fundación Ventanas, Fundación Diego y Lía, Fundación Aspirantes Virtual, Fundación Tomás Rueda Vargas, Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres, con quienes coincidimos en la importancia de trabajar por las nuevas generaciones, responsables de construir un mejor país.

Y es así como veintinueve años después contamos con quince viviendas donde 103 jóvenes conforman un solo hogar y más de 300 egresados ya están realizando sus sueños y construyendo nuevos proyectos de vida alrededor del mundo. Actualmente, conformamos un gran tejido con el talento y la vehemencia de un grupo de instituciones y personas, y queremos seguir poniendo un granito de arena para hacer de nuestra Colombia un país con más oportunidades. Dentro de veintinueve años más estaremos orgullosos y agradecidos de haber acompañado en su primera estación de vuelo, no a cientos, sino a miles de jóvenes soñadores, decididos a ser parte de una constructiva y acelerada transformación socioeconómica de nuestro país.

* * *

V.

90 AÑOS DE LA FUNDACIÓN ZORAIDA CADAVID

BEATRIZ MOGOLLÓN
REPRESENTANTE DE LA FAMILIA
FUNDACIÓN ZORAIDA CADAVID

MADRID-CUNDINAMARCA
SEPTIEMBRE 20-2022

Muy buenos días a todos, muchas gracias por acompañarnos hoy.

Señor alcalde Andrés Tovar y su equipo de la alcaldía de Madrid, a la gobernación de Cundinamarca y municipios vecinos, a Mike Foreman, William Harris e Iván Rodríguez del Houston Space Center, miembros actuales y pasados de la junta directiva y comité de inversión de la Institución Zoraida, familia de Doña Zoraida Cadavid de Sierra, directora Sandra Barragán y su equipo de la Institución Zoraida, aliados de la Institución como el Parque de las Flores, Prodeocsa, Jardines de los Andes, la Fundación Valenzuela, la Fundación She Is, proveedores y exempleados de la Institución, instituciones educativas de la región, la Fuerza Aérea, empresarios, amigos de Madrid y sus alrededores y estudiantes de la Institución.

Para los que no me conocen, soy Beatriz Mogollón Gómez, tataranieta de Doña Zoraida Cadavid de Sierra. Desde el 2017 soy la representante de familia en la Institución; y vinculada como suplente de mi mamá desde el 2004 quién fue la representante de familia anteriormente.

Hoy nos reúne una ocasión muy especial y es celebrar los noventa años de haberse creado la Institución Zoraida Cadavid de Sierra. En su testamento en 1916, Doña Zoraida destinó tres séptimas partes de su cuarta de libre disposición para crear lo que ahora es la Institución Zoraida. Su voluntad fue “de construir el mayor número de casas para familias pobres, principalmente de obreros, y para atender a la educación física, moral, religiosa e industrial de niños indigentes o pobres, de preferencia niñas”.

A lo largo del tiempo, el espíritu de la obra se ha mantenido, pero la manera como se desarrolla hoy en día es muy diferente a como arrancó. Al comienzo, se enseñaba a usar máquinas de coser y varias labores domésticas. Hoy en día, cada una de las 325 niñas del colegio tiene un computador y hacen proyectos en el laboratorio STEM de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Creo que Doña Zoraida jamás imaginó que niñas del colegio fueran al Houston Space Center para aprender sobre cohetes, el espacio y liderazgo. Sin embargo, el común denominador es que nuestra labor se ha enfocado en formar niñas con valores, procurando el bienestar de cada una, y es ahí en donde le apostamos a un modelo educativo integral que desarrolla el componente académico, la salud mental y física de las estudiantes.

Mi bisabuela, María Sierra Cadavid, y su hermana Mercedes Sierra Cadavid, fueron quienes desarrollaron la obra en un comienzo; seguido por mi abuelo, Guillermo Gómez Sierra y mi mamá, Angela Gómez Kopp. Yo soy la cuarta generación que tiene el honor de representar a la familia, y espero que sean mucho más los descendientes de Doña Zoraida que me sigan.

Justo por esta celebración, logramos contactar a todas las cinco ramas de la familia que tuvieron descendientes y actualizar la genealogía con las nuevas generaciones. Muchas de las ramas no sabían que existía la Institución Zoraida entonces ha sido muy bonito reconectar y contarles de la obra. Muchos expresaron sentirse orgullosos por la obra que creó Doña Zoraida, que a través del tiempo se ha logrado mantener, generar un impacto en muchas familias y cerrar las brechas que existen. Esto ha sido gracias por tener un equipo de personas maravillosas, actuales y pasadas, que han llevado la obra a cabo con dedicación y amor, a unos gestores financieros que nos han ayudado a crecer el patrimonio, y a los representantes de familia que me antecedieron, que actuaron con responsabilidad y con los más altos estándares éticos.

Decidimos hacer este gran evento para celebrar los noventa años porque estamos en un momento de cambio y apertura en la Institución. La visión de Doña Zoraida ha impactado a muchas personas; y hemos hecho nuestro mayor esfuerzo por mantener vigente ese legado. En ese pasar de los años, hemos graduado a 1866 niñas del colegio, impactando a más de 7000 personas incluyendo sus familias.

Hace unos años, empezamos a discutir en la Junta y entre la familia, la voluntad y potencial de tener más impacto, de hacer más. Ahí empezaron a surgir preguntas de cómo lograr mayor impacto, dónde y con quién. La obra de la Institución se desarrolló en Bogotá, pero más recientemente el área de influencia es Madrid y sus alrededores. ¿Será que ahí es donde más podemos tener impacto? ¿Somos necesarios en un contexto de una región que ha crecido sustancialmente los últimos años? Por ejemplo, Madrid en el 2005 contaba con 62 000 personas y ahora tiene más de 136 000. Pensamos que otras regiones de Colombia, unas más apartadas como Guainía o Chocó, seguramente tienen mayores vulnerabilidades que la población del occidente de la sabana. Sin embargo, ¿qué conocemos nosotros de esas otras zonas?

Sin embargo, decidimos que Madrid y el occidente de la sabana son lugares ideales para seguir desarrollando la obra; es una región que conocemos y que, a pesar de su crecimiento vertiginoso, sigue teniendo unos retos gigantes en su población joven. Retos, además, que comparten muchos otros municipios y ciudades en el país, motivo por el cual lo que hagamos acá pueda ser enseñanzas y modelos para otros lugares.

Nuestro impacto en el occidente de la sabana, lo estamos pensando de manera integral — *si logramos tener una población próspera, con oportunidades, con servicios de salud, con seguridad, sin hambre* — podemos generar un impacto de bienestar en todas las familias y cerrar brechas de inequidad. Para lograr esto, tenemos que pensar a Madrid como un organismo que tiene que trabajar junto, en lugar de tener acciones aisladas que no se conecten con esa visión más amplia de bienestar.

Es por lo que hoy invitamos al sector público, al sector privado, y a la sociedad civil para que juntos hagamos parte de esta apuesta y logremos entre todos tener un municipio y una región más prósperos. Si lo logramos, seremos un modelo para que otros municipios lo logren.

Nuestro mandato en la Institución Zoraida se centra en la educación. Si bien ahora mismo nuestra labor está enfocada en educación secundaria y media, estamos explorando necesidades en la primera infancia y en educación superior. En este momento, estamos en el proceso de identificar las necesidades que tiene Madrid en el ámbito educativo y otros campos relevantes para nuestra misión.

Por esta razón, invitamos a empresas de la región a sumarse a ese gran sueño, pues consideramos que poder atender los temas de educación integralmente, conociendo los retos que tienen los empresarios, es una manera de poder ir creando más oportunidades para la población y también lograr un desarrollo sostenible para las empresas.

Actualmente, en mi casa en Bogotá está viviendo conmigo una graduanda de la Institución, oriunda de Madrid, pues se gastaba seis horas en transporte diarios de

Madrid a Bogotá y de vuelta para estudiar bioquímica en la Universidad Antonio Nariño. Tenemos que poder crear oportunidades locales, generar un sentido de pertenencia, y articularnos con el sector privado y público para poder intercambiar experiencias exitosas. Si la oferta de educación pública en Madrid mejora, todos ganamos. Si los empresarios logran contratar localmente, todos ganamos.

Quiero entonces agradecerles por estar hoy acompañándonos a celebrar los noventa años de la creación de la Institución Zoraida; e invitarlos a que trabajemos juntos para hacer de Madrid y de la sabana de occidente un referente de desarrollo.

Muchas gracias.

* * *

VI.

HOW *NOT* TO RUN A FAMILY FOUNDATION

SYLVIA BROWN
FOUNDER AND PRESIDENT OF
UPLIFTING JOURNEYS L3C

As the eldest of the 11th generation of the Brown family in the United States, I am very fortunate to have a perspective on legacy given to few other Americans. For the first 200 years, my ancestors were successful merchants, then industrialists in our home state of Rhode Island. Since about 1840, they have been primarily philanthropists and public servants. Interestingly, each generation is an illustration of how Americans viewed charitable giving at the time, an evolution over 400 years that I have studied and written about extensively.

But today, the eight members of my generation and our eleven children are scattered around the world and lack the shared mission that made the Brown family such a force in American philanthropy, most notably through the University that bears our name. In trying to understand why this was allowed to happen, I have drawn several lessons...

First, some background: After many decades of making substantial charitable gifts (primarily focused on historic preservation) around the world and in Rhode Island using after–tax dollars, my grandfather finally decided to create a family foundation. While he called himself a "professional philanthropist" and continued to make large gifts, he wanted a vehicle through which to make smaller, ad hoc and more anonymous donations.

Mistake number one: Setting up a structured entity such as a family foundation should be the first step in adopting a more strategic, mission–driven approach to philanthropy in order to increase the impact a family's giving. By focusing on small, unplanned gifts (mostly responding to end–of–the–year appeals), my grandfather's foundation was doing just the opposite!

My grandfather then invited his three children to contribute to the foundation's endowment. So, whenever they had a financial windfall that generated high capital gains taxes, they would give to the foundation to mitigate their tax bill. Soon, the foundation comprised of a "core endowment" that came from my grandfather (since his death in 1979, his children have been making gifts generally aligned with his interests in historic preservation, education, and the Church), as well as various "pots" assigned to individual family members who could use their funds in any way they pleased. Eventually, as some in my generation also started using the foundation to mitigate tax bills, these "pots" grew bigger than the core endowment. Though there are eight of us in my generation, only those who participated in the foundation have any involvement, and only regarding their own "pot." My father, aunt and uncle did nothing to educate or include their children and grandchildren in decisions regarding the common pot.

Mistake number two: A family foundation is not a mutual fund! While it is useful for family members to have discretionary "pots," most of the funds should be allocated according to a well–defined mission, vision and values, and the effectiveness of your giving measured regularly.

Mistake number three: A family foundation is a fantastic vehicle to keep families together, transmit values, and educate the next generation about social and environmental issues. In our case, as one of America's oldest philanthropic families, there is a tremendous heritage to steward, which most of my cousins and siblings care little about, but are happy to benefit from their financial inheritance. The foundation would have been great way to teach each new generation about our heritage, while transmitting the philanthropic values that were so important to my ancestors.

About 15 years ago, I took a course in strategic philanthropy that changed my life. As my final project, I presented a plan to restructure my family foundation so that it would be more strategic, more inclusive (involving all my siblings and cousins) and more effective. When I presented this proposal, my father said, "great idea, Sylvia, you are welcome to do this after I die."

My aunt put it even more succinctly: "My life is all about sitting on non-profit boards. To sit on a board, I need to be able to donate to the organization. If you remove my ability to do this, I will have nothing to do..."

And so, to this day, those of us with a "pot" meet once a year in December to go through a pile of appeal letters from dozens of organizations seeking our support. We make dozens of small gifts, none of which are going to have any substantial impact. There is no follow up beyond newsletters or updates that the organizations send out, no one discusses whether they are really doing effective work. How much more impactful we could be by choosing just a few organizations in which we believed through due diligence and relationship-building, then giving them sufficient funds to truly make a difference!

As a result of this unwillingness to be more directional and focused, my family has missed a great opportunity. When the last of my parent's generation dies in the coming years, there will be nothing to bring some of my siblings and cousins back to Rhode Island, though ironically, most are involved in the arts and social services. What a wonderful vehicle our family foundation could have been to make real change happen...

I draw three important lessons from this sad story:

1. It is said there are two ways to keep families together – land/business and philanthropy. While the first often leads to internal conflict, charitable giving is a fantastic and generally positive "glue." Indeed, a sense of purpose, of "making a difference" is a more powerful force than commercial success. But no matter what vehicle a family chooses, some sort of structure is necessary. Setting up the structure makes a family think hard about its values, the mission it wants to accomplish, the difference it wants to make, where and for whom. Best practice is that 80% of grants should be proactive, well–planned and intended for long–term engagement. Up to 20% can be reserved for spontaneous, smaller gifts, not necessarily aligned with the mission.

2. It is entirely possible to have a mission that will incorporate all family members, while allowing individuals to pursue personal interests. For example, I suggested that my family foundation should make "Education" the core mission but allow different family members to decide the issue area on a rotating basis. So, my cousin in the Los Angeles music industry could choose music education, or my brother who is passionate about wildlife conservation in Africa could choose educating gamekeepers... Another option is a geographic focus, allowing different family members to concentrate on the social or environmental issues that they care most about. But refusing to impose any focus —*the way my father's generation did for fear of alienating my generation* — is the worst possible solution.

3. Family philanthropy is an unparalleled learning opportunity. Bringing family members together to study a problem with experts, discuss solutions, come to consensus on action is far more gratifying than another birthday party, wedding or anniversary celebration (remember, a sense of purpose is a very powerful force). Americans use the expression "giving back" a lot. I prefer to say, "paying it forward," a concept that combines gratitude with what one has received with doing something to make the world a better place in the future.

* * *

VII.

FILANTROPÍA CON MEDICIÓN

ROCÍO ESPINOZA
DIRECTORA EJECUTIVA DE LA FUNDACIÓN MC

LA FUNDACIÓN MC TIENE UN PROPÓSITO CLARO: TRANSFORMAR POSITIVAMENTE LA VIDA DE LAS PERSONAS QUE HOY SE ENCUENTRAN EN ALGÚN CONTEXTO DE VULNERABILIDAD, CON PROGRAMAS QUE IMPULSEN E IMPACTEN POSITIVAMENTE PARA QUE SE PUEDAN FORJAR UN PRESENTE Y FUTURO MEJOR.

*

La Fundación MC tiene un propósito claro: transformar positivamente la vida de las personas que hoy se encuentran en algún contexto de vulnerabilidad, con programas que impulsen e impacten positivamente para que se puedan forjar un presente y futuro mejor. De esta manera, nuestro modelo busca marcar una diferencia en la vida de los quintiles más vulnerables de la población y con él esperamos mejorar radicalmente la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias. Es un trabajo a largo plazo con impacto en lo profundo, es decir, los proyectos se van construyendo en grupos pequeños para ir escalando la solución y así llegar cada vez a más personas, con programas sociales efectivos y sostenibles.

Para lograr este sueño necesitamos trabajar en conjunto con las mejores organizaciones sociales (fundaciones o empresas sociales) que tengan altos estándares de trabajo, con programas que cuenten con evidencia internacional y sobre todo con alto potencial de generar impacto, no solo en su modelo de trabajo, sino también en la capacidad de medir y gestionar ese impacto.

Nuestro modelo busca la excelencia en la selección en toda la cadena de valor. Lo que hacemos es asumir desafíos o challenges que definimos luego de un exhaustivo proceso de diagnóstico en el que buscamos asegurar dos cosas: en primer lugar, que se trate de proyectos que respondan a una necesidad para Chile, y en segundo lugar, que existan organizaciones que tengan el potencial de acortar una brecha y generar un impacto positivo.

Todos los proyectos seleccionados por la Fundación MC tienen una etapa de iniciación que comienza con el fortalecimiento de su teoría de cambio de forma detallada que nos permite ver desde el problema hasta los resultados finales, es decir, tanto los outcomes como outputs y los momentos en los que se puede tener cada uno de ellos. Esto lo hacemos de la mano de nuestros partners J-PAL Latinoamérica y el Caribe (LAC), centro de investigación que busca reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los habitantes de América Latina y el Caribe, creando evidencia de lo que realmente funciona. Con ellos y nuestras organizaciones trabajamos desde la selección hasta la iniciación de los programas sociales. Esto permite entender con claridad la causalidad del programa en los beneficiarios finales.

En nuestra experiencia, el trabajo colaborativo y de coconstrucción con las organizaciones es fundamental para poder definir en conjunto cada uno de los pasos a seguir. Así mismo, es importante desarrollar y diseñar un calendario de actividades detallado con las actividades clave para lograr los objetivos propuestos y que generen efectos en los resultados intermedios o finales.

Sabemos que no basta solo con ser un donante de recursos financieros, sino también es profundamente necesario apoyar con recursos no financieros que fortalezcan a las organizaciones para lograr sus objetivos. Es decir, no es suficiente con solo entregar los recursos económicos, sino que para acelerar estos programas sociales se requiere de dedicación, medición y capacitación técnica como de gestión de sus organizaciones.

Adicionalmente, creemos en el poder del trabajo colaborativo desde los territorios, conociendo a los beneficiarios y poniendo siempre a estos y sus dolores en el centro de todo lo que hacemos. Para ello, estamos presentes en los lugares específicos donde intervienen nuestros socios con sus proyectos y programas y compartimos y conocemos a quienes participan de nuestras iniciativas. De esta manera, nos hacemos responsables de nuestro trabajo, mientras fomentamos el empoderamiento de los beneficiarios, poniendo atención a su experiencia y voz en primera persona.

La frase: “lo que no se mide no se mejora” tiene un profundo sentido en nuestro trabajo diario. Es nuestra brújula que nos permite guiar los esfuerzos y trabajar colaborativamente para lograrlos. Esta medición se debe coconstruir con las organizaciones desde el inicio del programa para así entender juntos dónde se quiere llegar y cómo se logrará llegar hasta esa meta (actividades clave) junto con un acompañamiento constante: factor clave para lograr una medición efectiva. Sabemos que debemos soñar en grande para así transformar positivamente a Chile en un país en el que cada persona pueda forjar un presente y un futuro mejor; un país en el que todos cuenten con las mismas oportunidades de construir un futuro próspero para sus familias y su entorno.

Como todo gran desafío, este reimaginar requiere actuar y entender que la articulación es fundamental entre los distintos actores del sistema. La única manera de acortar las brechas que hoy existen con los sectores más vulnerables, que además se han visto acrecentadas como resultado de la pandemia, es poniendo a trabajar al máximo las capacidades que poseemos cada uno de los actores que forman nuestro país. El Estado, sin duda, juega un papel muy relevante en el desarrollo y provisión de bienes públicos, en crecer y abordar cada día más territorios, sin embargo, estamos convencidos de que el sector privado también lo debe ser. Todos somos necesarios para cambiarle el rostro a cada uno de los países donde vivimos pues cada uno de nosotros sueña con transformar realidades a través de una filantropía efectiva.

Finalmente, esta nueva forma de hacer filantropía debe impulsar fuertemente la generación de ecosistemas colaborativos que resalte el valor de la medición y de mejora continua en toda la cadena de valor. Debemos demostrar con evidencia qué cosas funcionan y qué cosas no. Partir piloteando en pequeños grupos para luego llegar a todo un país con programas sólidos y con evidencia. Que tanto nuestros partners como nosotros pongamos siempre a los beneficiarios finales en el eje central de lo que se haga y que desde la humildad podamos cada día medir para mejorar. Esto hará que realmente desarrollemos programas de alto impacto, generando evidencia, robustos, escalables y sostenibles en el tiempo acortando las brechas de forma concreta y real y permitiéndole, cada día, a más personas mejorar y forjar un presente y futuro mejor.

* * *

“UNA EMPRESA NO PUEDE PROSPERAR INDEFINIDAMENTE EN UN MEDIO SOCIAL ENFERMO, TARDE O TEMPRANO LOS MALES DEL MEDIO AFECTARÁN SU DESEMPEÑO”.

MANUEL CARVAJAL SINISTERRA
FUNDACIÓN CARVAJAL

MEMORÁNDUM: PROPONIENDO A LA FAMILIA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

MANUEL CARVAJAL SINISTERRA
FUNDACIÓN CARVAJAL

Esta frase que Manuel pronunció con insistencia durante su vida refleja la convicción profunda de que la empresa no puede ser un instrumento para hacer dinero, sino agente de prosperidad para todas las partes del sistema: sus empleados y operarios, sus socios, clientes y proveedores, y la sociedad.

Esta convicción inspirada en la caridad, la justicia y la solidaridad, y compartida por su familia llevó a la decisión de crear la Fundación Carvajal; a continuación, el memorándum de Manuel concretando la propuesta:

MEMORÁNDUM CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN DE CARIDAD
MANUEL CARVAJAL SINISTERRA CALI, 10 DE MARZO DE 1960

El crecimiento de Carvajal & Cia. Ltda. en los últimos años y las perspectivas de que él continúe en el futuro en medida igual o mayor, me han hecho pensar en la conveniencia de tomar ahora medidas que, al mismo tiempo que cumplen otros fines, contribuyan a preservar el conjunto de condiciones que han hecho posible este desarrollo y grato el trabajo de quienes en una u otra forma colaboran en la firma. Me parece que entre los factores principales que han contribuido al buen éxito de la empresa están en primer término: el hecho de que ella haya nacido y crecido en poder de una misma familia interesada en desarrollarla con un sentido de justicia; la armonía que gracias a Dios siempre ha existido entre todos los miembros que la componen y el conjunto de normas que constituyen la política tradicional que siempre se ha seguido y que ha dado como resultado un espíritu excelente de trabajo que ha atraído hacia ella un grupo excelente de colaboradores y a la casi totalidad de las nuevas generaciones de la familia.

Si se mira hacia el futuro, hay que admitir que muchas circunstancias pueden modificar sustancialmente estas condiciones. Es probable, por ejemplo, que las futuras generaciones no tengan hacia la empresa el cariño y desinterés de quienes la han visto crecer y desarrollarse y han sido testigos del esfuerzo y de los sacrificios que ha exigido. Las relaciones entre generaciones que van a crecer en contacto mucho menos estrecho que las actuales y sujetas a otras influencias serán necesariamente muy diferentes de las que predominaron en la generación actual. Es de esperar, por esto, que algunos en el futuro no quieran continuar perteneciendo a la empresa o lleguen a constituir un problema para ella. Circunstancias adversas pueden al mismo tiempo obligar a algunos a desprenderse del interés social que posean en la firma.

El progreso alcanzado hasta ahora y el que puede esperarse en el futuro significa, además, la acumulación de fortunas personales cuantiosas con las muchas consecuencias indeseables que esto tiene. La limitación de la fortuna personal a una cierta suma suficiente para conseguir la relativa seguridad que los medios

económicos pueden dar representa para los socios actuales algo deseable siempre que no se ponga un límite por este medio al crecimiento futuro de la empresa. Es innegable, además que la existencia de fortunas personales grandes representa un riesgo para la formación de futuras generaciones.

Habiendo recibido tantos beneficios de la Providencia, y no siendo deseable como fin la acumulación de bienes de fortuna debe buscarse, además, el modo de extender el radio de obras sociales de la empresa para satisfacer tantas necesidades como existen en este país.

Por todas estas consideraciones he creído conveniente la creación de una institución de caridad mediante el traspaso, a título de donación, de una parte, del interés social que los actuales propietarios de Carvajal & Cia. Ltda. poseen en ella.

La existencia de una institución de esta clase permite conservar en poder de la empresa los recursos necesarios para su desarrollo, ya que la fundación recibiría únicamente los dividendos que le corresponden de acuerdo con la proporción del interés social que posea.

La existencia de una persona jurídica distinta, sin fines de lucro, y dedicada exclusivamente a obras de caridad, hace, además, mucho más fácil adquirir los derechos de cualquier socio que quiera o tenga que desprenderse de todo o de parte de su interés social en la empresa.

Mediante una reforma de los estatutos de Carvajal & Cia. Ltda. se le puede dar a la fundación el derecho preferencial de comprar el interés que cualquiera de los socios desee vender.

De este modo se preserva el carácter familiar de la empresa y se facilita la solución de problemas que exijan la transferencia de partes del interés social entre miembros de una misma familia, puesto que la venta a una institución de caridad no puede dar lugar a las diferencias que transacciones de esta clase pueden tener entre socios.

La representación de la fundación en Carvajal & Cia. Ltda. por las personas de mayor antigüedad en la firma da, por los demás, mucho mayor seguridad de que la política tradicional desde la fundación siga siendo aplicada.

En el caso de que esta idea, ya discutida y acogida por los socios fundadores, sea aceptada por todos aquellos que directa o indirectamente tienen intereses en Carvajal & Cia. Ltda., se procedería a redactar los estatutos de acuerdo con el procedimiento y las estipulaciones principales que explico en seguridad.

1. La fundación sería creada con una donación en efectivo hecha por Carvajal & Cia. Ltda. y por cualesquiera de los socios que quisieran contribuir a ella, por una suma aproximada de $200 000.oo.

2. Una vez cumplidos los trámites legales y obtenida la personería jurídica, los socios actuales le venderían a la fundación, a un precio convencional bastante menor que el comercial, una parte de su interés social en Carvajal & Cia. Ltda. He sugerido que esta venta inicial sea de un 10% de lo que cada uno posee en la empresa, sin perjuicio de que cualquiera de los socios que desee hacerlo, traspase una proporción mayor.

3. Esta venta se hará a crédito y la fundación quedará, por consiguiente, debiendo a cada socio el valor del interés social que le cede. Anualmente, Carvajal & Cia. Ltda. hará una donación en efectivo a la fundación para que esta, a su turno, pueda abonarle gradualmente a cada socio el valor de la deuda. Como la donación que hará anualmente Carvajal & Cia. Ltda. es dinero que le pertenece a los socios, aun cuando la operación tiene el aspecto legal de la venta constituye una donación que se cumple gradualmente en varios años para poder obtener la deducción para efecto de impuestos de las sumas donadas.

4. Para la administración y representación de la fundación sugiero crear dos organismos distintos, así: uno que la represente legalmente y tenga como función principal la administración de todos los negocios de la fundación, con excepción

de las obras de caridad y otro que tome a su cargo estas últimas funciones y que, además, estudie y resuelva a qué género de obras se dedica la fundación.

He creído, y así lo propongo, que el primer organismo o sea el representante legal de la fundación debe estar constituido por los tres socios fundadores, o las personas que ellos designen. Cada uno de los socios fundadores o de las personas designadas por ellos, tendrá derecho a nombrar a su sucesor. Si no lo hiciere, los otros dos miembros de este organismo deben designarlo de común acuerdo.

No creo conveniente fijar por estatutos el género de obras a las cuales debe dedicarse la fundación, con la única excepción de socorrer a las familias de antiguos trabajadores de la empresa que lleguen a quedar desamparadas.

El organismo administrador de las obras de la fundación deberá ser más numeroso y estar constituido por miembros de cada grupo familiar en proporción aproximada al número de personas de que consta cada uno. El total puede ser de unas 8 a 12 personas.

En cuanto al nombre de la fundación propongo dos para que los socios expresen su concepto. El primero es el de "FUNDACIÓN CARVAJAL & CIA." Tiene la ventaja de asociar el nombre de la firma a las obras que llegue a desarrollar la fundación. Sin embargo, le da un cierto aspecto comercial o de propaganda que puede no estimarse deseable. Propongo también el nombre de "FUNDACIÓN HERNANDO CARVAJAL B". Se le rendiría así un homenaje al socio fundador desaparecido a quien se le debe, principalmente por la dedicación de su vida y su visión, la existencia de Carvajal & Cia. Ltda. y su grado de desarrollo.

Este memorándum será enviado a los socios actuales de Carvajal & Cia. Ltda. y a quienes tienen derecho en ella a través de Herederos de Hernando Carvajal Ltda. y Herederos de Josefina Carvajal S.A.

Ruego a todos expresar por escrito o verbalmente su asentimiento para proceder a redactar los estatutos si, como lo espero, la idea es aceptada.

* * *

LA EXISTENCIA DE UNA INSTITUCIÓN DE ESTA CLASE PERMITE CONSERVAR EN PODER DE LA EMPRESA LOS RECURSOS NECESARIOS PARA SU DESARROLLO

MANUEL CARVAJAL SINISTERRA
FUNDACIÓN CARVAJAL

ARTÍCULOS DE FILANTROPÍA

I

ENTREVISTA: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

II.

¿POR QUÉ NECESITAMOS ACOSTUMBRARNOS A INVERTIR COLECTIVAMENTE EN EL IMPACTO?

III.

COMPROMISO VALLE: OPORTUNIDADES QUE TRANSFORMAN VIDAS

IV.

LA FAMILIA VIRTUOSA APRENDE Y VIVE UN PROPÓSITO COMPARTIDO

V.

EL SECTOR FUNDACIONAL COMO GRAN ALIADO PARA LA AGENDA SOCIAL DEL GOBIERNO

VI.

FILANTROPÍA: GRATITUD, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

VII.

FUNDACIÓN BARCO: EL CAMINO HACIA UNA NUEVA FILANTROPÍA

VIII.

CONSTRUCCIÓN DE UNA BUENA SOCIEDAD

I.

ENTREVISTA: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

CLAUDIA GÓMEZ
DIRECTORA EJECUTIVA DE
FAMILY BUSINESS NETWORK-COLOMBIA, FBN

CUÉNTANOS SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA. ¿QUÉ CAMBIOS VES QUE HAN SURGIDO CON EL PASO DE LOS AÑOS Y QUÉ EVOLUCIÓN HAN TENIDO A TRAVÉS DEL TIEMPO?

CG: Llevo trabajando como directora ejecutiva de FBN por quince años y ha sido muy interesante ver la evolución de las empresas de familia; ver crecer a las personas que eran nextgen, que se estaban graduando de la universidad y que hoy en día son o emprendedores o sucesores en empresas familiares. Así mismo, ver las personas que en esos momentos eran o los gerentes o los miembros de junta que tomaban las decisiones, verlos en otros espacios de retiro y de sucesión.

Me ha llamado la atención que cuando nosotros empezamos a trabajar en este campo, no se hablaba de sostenibilidad. El tema de tener un propósito como empresa y como familia tampoco existía. Hoy es lo principal que veo en las empresas de familia; cada vez más jóvenes están hablando sobre cuál es el propósito, cuál es el sueño compartido entre estas dos generaciones: la generación que la creó y la que la está sucediendo, y la manera como se puede trabajar juntos, pero, sobre todo, cómo estos nextgen están halando este tipo de conversaciones dentro de sus empresas, y cómo están mostrándoles a la primera generación cómo hacer algo distinto, por un lado.

Por otro lado, en momentos más recientes, hablemos de la pandemia hasta la actualidad, la empresa familiar tiene el papel de cómo cuidar su comunidad y su sociedad. También estamos viendo cómo esta empresa familiar puede crear programas y temas e iniciativas que pueden llegar a ser cambios en políticas públicas, y eso es muy interesante.

Vemos en la actualidad a la empresa familiar mucho más conectada con el entorno, con las comunidades y con sus proveedores y sus empleados, buscando también ese beneficio, ese propósito y ese bienestar que ellos como familia han podido tener y lo han podido pasar a sus colaboradores. Eso es algo muy lindo: el hecho de que la empresa familiar no solo piense en la familia (su mamá, su papá, sus hermanos, sus hijos, sus tíos, sus primos), sino en sus colaboradores, sus proveedores y la comunidad, y cómo hacer que estas personas tengan un bienestar, un lugar donde trabajar de manera justa y un ambiente sano en donde puedan crecer. Esto también lo he visto en estos años.

Además, añadiría que haber trabajado aquí quince años y tener la oportunidad de conocer a estas personas en su ámbito personal me ha brindado una oportunidad maravillosa y un orgullo gigantesco ver que a estas personas realmente lo que les interesa es generar empleo. Es ser empresarios, el dinero es un medio para hacerlo, pero son personas que utilizan el lugar en su compañía para hacerle

a los otros la vida más agradable. Da mucho orgullo oír en las noticias cómo el Grupo Hada decidió que la semana de trabajo de sus empleados pasara de 5 a 4 días. Este tipo de ejemplos te dan la oportunidad de ver cómo empresas familiares "tocan" a estos empleados, así mismo puedes ver lo que estas empresas han hecho con fundaciones, o simplemente dándoles a los empleados un lugar para trabajar maravilloso y la manera como se están desarrollando, todo eso da un orgullo muy grande.

Definitivamente son piedra fundamental para el desarrollo de un país porque además son los mayores generadores de empleo y los que contribuyen en mayor número al producto interno bruto de un país. Nuestra responsabilidad es que estén bien, para que esos números sigan bien.

A NIVEL SOCIAL, ¿QUÉ VES TÚ?

CG: En cuanto, a la sociedad, siento que muchas de las personas que están al frente de las empresas de familia, y los jóvenes que trabajan ahí, son un ejemplo de superación y de resiliencia que tocan a todo el mundo, porque muchas de estas empresas vienen de orígenes humildes, muchos son personas y primeras generaciones que no tenían nada y que ahora tienen mucho.

Pero cuando tú cuentas estas historias, — *y los empleados estoy segura de que las conocen* —, hay un orgullo de quiénes son estos líderes, que son ejemplo, que se levantan todos los días, que, en el paro, en la pandemia, tú los veías al frente del cañón, sin ir a descansar y al lado de sus empleados. Creo que las empresas de Colombia, — *y nosotros siendo una entidad internacional* —, tenemos mucha exposición a empresas de otros países.

Y cuando ves cómo los colombianos cuentan lo que les ha tocado vivir, de guerrilla y de violencia, y muchas familias fueron las primeras afectadas por secuestros, y salieron de eso fuertes, y aquí están y siguen estando. Esto hace que la sociedad las mire y corrobore que sí se puede, que acá estamos y que aquí nos quedamos. Lo que tenemos que ver es cómo podemos mejorar sus condiciones de vida y ojalá las condiciones de nuestras comunidades cercanas.

Pienso que a veces no se les ha dado a estas familias la exposición que se requiere, pues muchas de ellas han estado amenazadas y han tenido miedo. En este país es difícil sacar estas historias al aire, pero cuando estás en una comunidad como la nuestra, y tienes la posibilidad de conocerlas, es una inspiración y eso es de lo que nosotros vivimos al inspirar a otras familias con cada caso para que esto se permee y la sociedad sea mejor. Los nietos y la familia se inspiren de lo que han hecho sus abuelos, o los abuelos de otros, porque la mayoría de ellos tienen fundaciones donde están ayudando directamente a la sociedad.

CUÉNTANOS SOBRE LAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS

CG: Lo que hemos visto de las empresas es que estamos hablando de los abuelos. Esta primera generación surge de la nada, son emprendedores, poco educados formalmente en universidades. Son pioneros que hacen empresa en Colombia. Después nace esta segunda generación, que le "compra" la idea y el sueño a la primera generación; vemos personas que están trabajando en la empresa familiar, que la han sacado adelante y que han podido reemprenderla, vemos que siguen muchos trabajando en la empresa familiar.

Luego tenemos a la tercera generación, una más joven y con estudios superiores a los de la segunda. Aquí algunos están buscando otros sueños y no quieren nada con la empresa familiar. Otros piensan que era el sueño del papá y del abuelo, o que sí se trata de su sueño y en este caso cómo hacen para juntar la habilidad, y lograr con esta destreza tener un papel en la empresa familiar.

Nos referimos a otro caso, se trata del que no tiene ninguna de estas inclinaciones anteriores, o de trabajar en la empresa familiar o de estar por fuera y la empresa ha sido muy exitosa en atraerlo a través de las fundaciones. Sumado de esto, vemos cómo los nextgen que tenemos en FBN tienen un interés legítimo

en ayudar a la sociedad, en interesarse por los temas sociales, no solamente de ayuda, sino de ser filantrópicos, de interesarse en la sostenibilidad, de tratar de mezclar los índices de sostenibilidad de las Naciones Unidas que trabajan por la sostenibilidad, y, por último, en el tema social nos han pedido reiteradamente que hagamos un programa; queremos tener la posibilidad de trabajar en proyectos donde podamos entregar algo, donde no solamente sea asistencial, o donde no solamente tratemos de ser sostenibles en las empresas, sino entregar algo.

Otra cosa que me llama muchísimo la atención es que tenemos dentro de FBN muchos nextgen que han estudiado en las mejores universidades del mundo, que han vuelto a la empresa familiar, pero que se han dedicado al family office, no para crecer su capital, sino para traer venture capital, que es un capital de riesgo, para así lograr dentro de las empresas familiares crear ese emprendimiento, y así conectarse con lo que les gusta, o ser el mecanismo de innovación dentro de esa empresa familiar.

Ahí es donde estamos viendo cómo trabajan la primera, segunda y tercera generación al crear algo nuevo en donde el nextgen tiene su sueño, y no el de su papá y el de su abuelo, y cómo se dan esas comunicaciones enriquecidas, porque unos les enseñan a los otros sobre innovación, y otros les enseñan a los otros qué funciona y de qué se trata el negocio core, cómo no hay que desatenderlo porque de él se desprenden los negocios principales. Cómo hacer filantropía, cómo hacer proyectos de impacto y cómo dentro de un exceso de liquidez crear esos vehículos de innovación y de emprendimiento dentro de la empresa familiar.

¿QUÉ METAS VES EN COMÚN ENTRE ESTAS FAMILIAS EMPRESARIAS?

CG: Una meta definitivamente importante es generar empleo y de calidad.

La segunda meta, es atraer a la siguiente generación a la empresa familiar, buscando todo tipo de mecanismos pues así no trabajen en la empresa puedan compartir unos valores, un sueño, y un interés de ser accionistas responsables.

La tercera es la preocupación de que ese negocio siga siendo relevante, de que esté innovando, de que esté creciendo, de que se esté internacionalizando, de que se mantenga presente. Esa es una preocupación muy grande. Ellos tienen un tema en generar empleo, tienen una preocupación muy grande cuando ven esa brecha que hay entre los egresados que no tienen experiencia laboral, y lo que ellos necesitan para sus empresas que no consiguen ese talento. Eso es algo que les preocupa bastante. Y con el paro esto fue un wake up call para decir: *"— Si nosotros no tenemos contentas, atendidas y mapeadas a estas comunidades que nos rodean, van a ser unas comunidades que nos van impedir poder trabajar"*.

Se han hecho iniciativas como, por ejemplo, Compromiso Valle que ha manejado estrategias de cómo mapear estas "comunidades" y cómo lograr que estas iniciativas que ellos tengan sean escalables y puedan convertirse en políticas públicas y que no baste lo que hacen las fundaciones, sino que hay que hacer mucho más porque el gobierno no alcanza a suplir lo que debe; tener un ambiente en contra no les permite trabajar, y esto les quedó después del paro, son sus retos en este momento.

¿CUÁLES SON LAS APTITUDES QUE VES EN LOS MIEMBROS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES? HABLEMOS DE VALORES.

CG: Pienso que uno de los más importantes es la resiliencia. Esto es una habilidad o una aptitud importantísima. La otra es la responsabilidad. Ellos se sienten responsables por el país, por sus colaboradores, por la sociedad. Siento que hay un tema de responsabilidad muy grande. Hay un tema de ser rectos, pagar sus impuestos, la rectitud en lo que tienen que hacer. Es un valor.

La humildad es gigante. El compromiso es total. Tienen un valor y es que siempre están buscando por todas partes cómo mejorar, cómo ser mejores miembros de junta, cómo crecer como personas. Esas ganas de estar mejor en todos los ámbitos. Algo que pasa en FBN es el compartir, no solamente mirar qué me sirve a mí, qué me funciona a mí, sino cómo lo comparto para que todos crezcan.

Son muy generosos, hay una generosidad genuina en su tiempo, en apoyar organizaciones de mentores, la ANDI, una junta; hay un amor genuino por este país que se sale de sus límites. Hay algo que a mí, personalmente, me impresiona. Cómo hay personas que con el dinero que tienen podrían no trabajar, eso lo he hablado con muchos.

Muchas veces, cuando tienes una junta, cuando eres gerente, a veces es incómodo. O sea, nosotros trabajamos porque tenemos que trabajar, y hay momentos incómodos. Uno los ve y les dice: *"— Si tú no tienes que estar haciendo esto, ¿por qué lo haces?" "— Podrías estar viajando los doce meses del año, ¿por qué lo haces?"* Definitivamente es amor por lo que hacen, por el país; tienen un propósito que no es acumular dinero en el banco, eso no les importa, es hacerle honor al legado. Para ellos es muy importante que lo que hizo su abuelo no se pierda. Estamos haciendo la charla con Mónica Gómez de Familia. Ellos vendieron la empresa familiar. Hubo lágrimas de su parte y de la mía. Lo que creó su papá decidieron venderlo por varias circunstancias, pero el dolor que causa eso es enorme. Ese honor y orgullo al legado sé que mantiene vivos a muchos y los mueve hacerlo.

¿UNA FAMILIA EMPRESARIA CÓMO SE RELACIONA ENTRE SÍ? ¿Y CÓMO MANEJAN LAS COMUNICACIONES DE CARA A LOS DEMÁS?

CG: Esta es mi percepción: siento que algo de lo que se ha hablado mucho en esta nueva era de las redes sociales es que la empresa privada ha estado un poco en la sombra, y que todas las cosas maravillosas que pasan en las empresas de familia, por un tema de seguridad, no se comunican de la manera que se deberían comunicar. O simplemente no se comunican.

Muchas personas en Colombia no saben la maravilla de fundaciones que tienen y cómo estas se comportan con sus empleados, y los beneficios que tienen ellos al ser parte de estas empresas, y lo contentos que están y las iniciativas que tienen con la comunidad. La gente no las conoce. Uno las conoce porque tiene la oportunidad de visitar las fábricas y porque ellos te cuentan.

Es un reto que la sociedad sepa qué hacen estas empresas. Tú ves que Mario Hernández ha hecho mucho, y ves a Arturo Calle que ha salido a decir: *"— ¿Pero, cuántos más?"* Son poquitos, siento que esa comunicación no se da, no está tan desarrollada. Lo segundo es que ellos sí están aprendiendo a comunicarles a los nextgen lo que se hace, y esto es una tendencia que estamos viendo, no sé si es de FBN, o las experiencias que hemos tenido.

Una problemática constante con las empresas de familia es la de enganchar a los nextgen en la empresa familiar y cómo hacer para que se interesen en la empresa familiar: que sepan qué hacemos y cómo se los cuento y me acerco a personas de tercera y cuarta generación que viven por fuera. Me preguntabas cuál era el reto. Yo creo que el mayor reto es cómo involucrar a los nextgen a medida que la familia va creciendo en generaciones. Hay muchos mecanismos con los cuales lo están haciendo, como involucrarlos en juntas directivas desde chiquitos, o meterlos en consejos de familia, o hacer jornadas para que puedan compartir con los empleados, o hacer parte de comités de la empresa familiar, visitar las plantas o estar en comunicación con el CEO todo el tiempo. Estas prácticas son hacia adentro y son su principal objetivo. Se están dando varias iniciativas al respecto; muchos tienen periódicos, páginas web, pero son empresas mucho más grandes. Sobre todo, lo que sí se mantiene y lo tienen muy claro y lo hacen mucho, es esa unidad familiar. En empresas que no son tan grandes se van de vacaciones juntos comparten en la finca, hacen rituales familiares para promover esa unión y esa comunicación.

¿CÓMO CRECEN LAS EMPRESAS, CÓMO EVOLUCIONAN?

CG: De lo que he visto y observado en FBN, ha habido unos emprendedores que las han llevado hasta un punto por muchos años. Te puedo decir que una empresa familiar pudo crecer 30 años en un concepto distinto, en la que no había competencia, en la que no había exportación, donde en Colombia no había nada y las fronteras estaban cerradas, entonces lograron hacer empresas muy importantes, pero sin los retos a los cuales nos enfrentamos ahora.

Cuando ya llega esta segunda generación, empiezan a abrirse las fronteras, a haber competencia y ya no es tan fácil mantener estas compañías, pero hay un crecimiento menor en unos años menores, en cambio ahora es un reto monumental con varios mecanismos de crecimiento. Lo que hemos hecho en FBN es poner sobre la mesa estos mecanismos que asustan, y cuáles hemos podido identificar. El primero es la deuda. La primera y la segunda generación estuvieron aterradas con el tema de la deuda. Así, la tercera generación entendió el endeudamiento, entonces uno de esos, era endeudarse con bancos, lo cual las empresas de familia no les gusta.

El segundo es invitar a un private equity a hacer parte de la empresa familiar. Tenemos historias en las cuales ha pasado esto, a veces yo no puedo crecer solo y tengo que crecer con otro. Ha habido varios private equity que se meten, crecen contigo y después se van, o se meten, crecen contigo y después quieren vender la empresa familiar lo cual hemos tenido. Y eso al principio causa un poco de temor, pero hemos tenido personas que han hecho esto. La segunda manera de crecer es la de internacionalizarse. Y esto es algo importante que tengo que decir: cómo el crecimiento no pasa de ser una empresa de primera y segunda generación y de repente entra a la bolsa, o de repente, compras una compañía en Estados Unidos. Tú tienes que pasar por varios pasos.

El primero es que te puedes endeudar, la segunda es que empiezas a internacionalizarte, pero empiezas a internacionalizarte regionalmente, cuando sales a Ecuador, a Perú, a Bolivia, a América Central, y te das cuenta de que para crecer no puedes utilizar los mismos mecanismos que utilizaste en tu país porque cada país es distinto, entonces hay unas enseñanzas de cómo debes crecer. Otro método de crecimiento es el de comprar una empresa, lo hemos visto en otro país, o que te compren, eso también funciona. Otra manera es el joint venture, por ejemplo, Familia es un ejemplo de qué se hizo con los suecos: vendes la mitad de la compañía, pero crecen juntos y aprendes de la mano de alguien para luego llegar a vender o seguir así por mucho tiempo. Eso funciona muy bien. Un mecanismo que hemos visto de crecimiento que es el de ProCaps, que primero tuvo un private equity del banco mundial y eso les enseñó y después de la mano de ellos adquirieron otras empresas y así crecer, y cómo ya al final hay dos empresas familiares que se han metido a Nasdaq y a la bolsa de Nueva York y cómo empiezas a vender parte de tu propiedad, adquirir un dinero y de ahí comprar empresas en México y empezar a expandirse.

La otra manera de crecer, diría no tanto de crecer, sino de empezar a diversificarse, — *otro factor importante que hemos visto en los últimos años* —, es que las empresas familiares se están dando cuenta que tener la concentración de su capital en una misma zona geográfica y en un mismo negocio es muy riesgoso. Varias, además de invertir en finca raíz, han utilizado el tema del venture capital para poner ese capital de riesgo en emprendimientos y volver a darle la vuelta al capital y que estos nextgen se enfoquen en temas distintos, pero además han utilizado ese capital en fortalecer otros negocios que pueden ser complementarios al negocio core.

Las nuevas generaciones están más familiarizadas con estos tipos de crecimientos y tienen nuevas ideas que les están dando a estas personas para abrir sus mentes y no creer que la deuda es mala o que tenemos que seguir siendo dueños del 100 %. Para terminar, está también el tema de las juntas directivas, en las que cada vez más las empresas de familias están teniendo juntas profesionales, apoyándose en externos. La labor de la junta es ser estratégica y enfocarse hacia dónde va esa empresa familiar y cómo hacerla perdurar en el tiempo. Eso va a impulsar que las empresas se vuelvan más internacionales, más presentes y competitivas.

* * *

II.

¿POR QUÉ NECESITAMOS ACOSTUMBRARNOS A INVERTIR COLECTIVAMENTE EN EL IMPACTO?

JUAN CARLOS LOZANO HERRERA
FUNDADOR Y CEO DE INNPACTIA

Se acerca el 2030 y la presión aumenta para quienes hacemos parte del ecosistema de impacto. Lo cierto es que estamos en un proceso permanente de "armar el avión, mientras lo volamos", y pasada la mitad del periodo para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, seguimos aún en etapa de prototipado, más que ejecutando la fórmula del éxito ya encontrada. Uno de estos temas no resueltos tiene que ver con el despliegue de los recursos financieros necesarios para implementar tan ambiciosa agenda de 17 objetivos y 169 metas para erradicar la pobreza extrema y salvar el planeta. Se habla de un déficit de 2,5 billones de dólares anuales (United Nations Conference On Trade And Development UNCTAD 2014); esto ha puesto en el centro de atención a los actores privados, como principal complemento a los tradicionales recursos de cooperación y públicos.

Sin embargo, las miradas sistémicas a las que invitó Daniel Uribe en el artículo: "Del status quo a sistemas incluyentes" que podemos encontrar en la cuarta edición (la anterior) de esta revista nos hacen entender que la solución no es simplemente matemática, sino que tiene muchos problemas de forma. Desde la Declaración de París (Declaración de París y el Programa de Acción de Accra 2005) el mundo ha estado cuestionando activamente la manera como se entregan los recursos y la eficiencia de estos a la hora de producir un impacto. Como se mencionó anteriormente, la necesidad es generar las condiciones para que más capital privado pueda sumarse orgánicamente a la generación de impacto.

I.

EL ECOSISTEMA ESTÁ SUFRIENDO POR LA MANERA COMO SE INVIERTEN LOS RECURSOS

Gracias a una alianza con Civicus, Innpactia publicó dos informes clave para entender los problemas y el daño que se está generando. En "Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina" (2019), revisando una muestra de 6000 millones de dólares y 2000 convocatorias identificadas en cuatro años, se develó el daño e inequidad que se genera sobre las organizaciones que generan el impacto: pocos recursos exclusivos para estos actores, competencia desigual con multinacionales y agencias de la ONU, y la preponderancia por la inversión en actividades o servicios sociales, son tan solo una cara de la moneda.

La otra, se demostró en el segundo informe "Barreras y costos. Inequidades e ineficiencias" (2022) en la que se identificó de manera clara cuan altos son los

costos de transacción que tienen receptores y donantes de recursos financieros para el impacto. En nuestros cálculos de mercado, los actuales costos de conexión y de operación representan entre el 35 y 52% de los montos disponibles. El informe evidencia una situación a la que ningún actor del ecosistema debería darle la espalda. Según el estudio, estamos haciendo un uso ineficiente de los recursos, canibalizando el ecosistema con la creación de competencias, y elevándole las cargas y los gastos a quienes justamente necesitan los recursos para crear impactos. En la práctica, muchas convocatorias tienen el efecto de un impuesto regresivo: les drenan recursos a decenas de actores del ecosistema, pero le entregan sólo a 4-6% de estos (los ganadores de las convocatorias). Y el resultado final que evidencia el informe es que los exitosos en acceder a los recursos son los que ya tenían los equipos y profesionales robustos, los recursos para poder ser competitivos y el tamaño para lograr responder ante las altas exigencias.

Todo esto deriva en un ecosistema al cual le cuesta generar encadenamientos verticales y horizontales, con grandes limitaciones a la hora de producir el cambio. Es decir, aparte de que no tenemos los recursos mínimos, no estamos aprovechando los que sí tenemos. Peor aún, estamos obligando a los generadores de impacto a que incurran en un desgaste maratónico, tocando puerta por puerta, formulario por formulario, marco lógico por marco lógico, en un proceso que es una oda a la tradición y la ineficiencia.

II.
LAS BONDADES DE INVERTIR COLECTIVAMENTE

Es un hecho la falta de economías de escala y procesos colectivos que están arruinando las buenas intenciones que hay detrás de los recursos que se están adjudicando. Lo cierto es que las inversiones individuales son más costosas (carecen de economías de escala): cada donante replica el mismo proceso que el otro, en ocasiones hasta revisa las mismas propuestas, con el desgaste que esto supone para todos los demás actores.

Por estas y otras razones, se generalizan cada vez más los vehículos o instrumentos colectivos como la nueva tendencia de inversión para el impacto. Aquí se comparten las principales ventajas que se han identificado:

1. Disminución de los costos de transacción alrededor de los recursos financieros para el impacto. Los procesos colectivos ayudan a disminuir los costos a través de mejores economías de escala: un único proceso de convocatoria que sirve a múltiples actores que invierten, un único proceso de respuesta a las consultas generales, de publicitar la oportunidad, de salir a buscar las propuestas para invertir. Las inversiones colectivas diluyen los costos fijos entre múltiples actores.

2. Mejor gestión del conocimiento. Sin importar el sistema de gobernanza que se utilice, las inversiones colectivas facilitan un permanente proceso de transferencia del conocimiento: los cofinanciadores comparten técnicas y criterios de toma de decisiones, buenas prácticas en torno a los procesos de gestión y seguimiento a los portafolios e incluso conocimientos técnicos sobre las temáticas en las que están invirtiendo. Los más nuevos e inexperimentados pueden foguearse con mayor facilidad y beneficiarse de los más curtidos.

3. Armonización de los donantes. Como lo han puesto en evidencia los fondos canasta o como lo reportan los Informes del Fondo Multidonantes de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz, las inversiones en vehículos colectivos evitan que un donante financie temas contraproducentes para el otro, o incluso que todos financien lo mismo, dejando desatendidos otros temas. Las inversiones colectivas constriñen a los actores a contar con aproximaciones coherentes, en portafolios que son más que la unión de múltiples proyectos y estimulan conversaciones profundas que llevan a mejor articulación entre distintos actores.

4. Una experiencia más amable para organizaciones y emprendedores sociales. ¿Qué pasaría si en vez de tener cuarenta formularios de aplicación a fondos distintos, se contara con uno solo? ¿Y si en vez de conocer la versión de marco

lógico de cada donante, yo pudiera entender lo máximo de tres o cuatro modus operandi de los fondos que trabajan en mis temas? A más inversiones colectivas, menos número de formas distintas de aplicar a los recursos, lo cual simplifica el acceso al capital financiero y democratiza el acceso a los fondos.

III.
¿DÓNDE ESTÁ LA OPORTUNIDAD?

Una serie de recientes estudios del Center for Effective Philanthropy identificó que la pandemia generó cambios importantes en la optimización de los procesos de adjudicación de los fondos, en un estudio que entrevistó a más de 900 directores ejecutivos de fundaciones en Estados Unidos. Primero, se optimizaron los procesos de varias fuentes de financiación para reducir la carga hacia las organizaciones y emprendedores que aplicaban. Segundo, se aumentaron los volúmenes de los fondos. Tercero, se flexibilizaron de manera importante los usos de los fondos, permitiendo más fondos no restrictivos. El informe detalla cómo estos cambios generaron relaciones más profundas entre receptores y donantes, aumentaron la confianza entre estas y mejoraron la comprensión del impacto que se estaba produciendo por parte de las fuentes de financiación. La mejor noticia es que dicho tipo de cambios se están manteniendo incluso después de terminar la pandemia.

Estos cambios podrán ayudar a contrarrestar las barreras que desde Innpactia se han identificado en la interacción con inversionistas de impacto, de capital filantrópico y de cooperación; y que particularmente quedaron retratados en un informe realizado en alianza con la Sociedad de Agricultores de Colombia y la CAF: "Barreras y Necesidades del Ecosistema de Inversión Agropecuario, 2021". En este, utilizando herramientas de descubrimiento de productos digitales analizamos el "viaje del cliente" (o Customer Journey) de estas fuentes de financiación y de quienes pretendían el acceso a los recursos. Identificamos tres retos que limitan más inversiones colectivas: primero, la resistencia cultural al cambio, lo cual va acompañado de un gran "enamoramiento" frente a las propias formas de hacer las cosas y al temor individual frente a los cambios de papeles al interior de las organizaciones. En segundo lugar, la inflexibilidad frente a los procesos internos, particularmente en el campo contractual, contable y procedimental (formularios, criterios de evaluación, tipos de contrato, entre otros). Por último, los temas específicamente relacionados con el temor a compartir la propiedad intelectual de cada organización.

La oportunidad que tenemos como ecosistema es aprovechar el impulso y reflexiones que la pandemia generó a todos los niveles, para impulsar el cambio cultural y operativo al interior de las fuentes de financiación; previniendo el regreso a las lógicas prepandémicas. Sin este cambio, no tendremos más inversiones colectivas, y sin más inversiones colectivas no tendremos apalancamiento de recursos, ni más capital de inversión privada que llegue a financiar el desarrollo. Tampoco tendremos un manejo más eficiente de los recursos, quedando lejos de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

IV.
UNA APUESTA TECNOLÓGICA PARA GENERAR MÁS CONFIANZA EN LAS INVERSIONES COLECTIVAS

Todos estos estudios y aprendizajes han permitido que conozcamos mejor las circunstancias sistémicas y que desde Innpactia creemos soluciones a los dolores más fuertes de los actores del ecosistema, apalancados en la tecnología. Con mucha atención puesta en resolver asimetrías de información y en atender los problemas operacionales que hoy impiden la existencia de más inversiones colectivas, hemos creado una plataforma de gestión de las inversiones colectivas que permite crear ágil y digitalmente vehículos de inversión en impacto. De la mano de aliados como la SAC, la Fundación Santo Domingo y Luminate, entre otros, hemos experimentado e iterado un producto digital que ayuda a la búsqueda y evaluación de proyectos, facilita la vinculación de asesores para prestarle asistencia técnica a estos y recoge los reportes de impacto, con servi-

cios financieros de administración transparente de los recursos. En el futuro, decenas de vehículos serán creados para invertir colectivamente en fondos no reembolsables de donación, fondos de inversión de impacto en emprendimientos, vehículos de finanzas combinadas e incluso de pago por resultados, ahorrando millones de pesos y horas al ecosistema y maximizando la escala de nuestro impacto.

Sin embargo, toda esta tecnología no es el fin, sino el medio. El cambio tiene que darse al interior de cada organización filantrópica, de cada fondo de inversión de impacto y de las agencias de cooperación internacional. Sólo ahí, con mayor apertura a esquemas innovadores y neutrales, a pensar y trabajar diferente, a enriquecernos con nuevos paradigmas, a innovar en los tipos de contratación, será posible generar condiciones más favorables para lograr los ODS. Si hacemos que este sí sea el objetivo que guíe nuestras decisiones y pasiones, habremos sido parte de la generación que partió la historia del mundo en dos: la que derrotó la pobreza extrema y salvó al planeta.

* * *

III.

COMPROMISO VALLE: OPORTUNIDADES QUE TRANSFORMAN VIDAS

MARÍA ISABEL ULLOA
DIRECTORA EJECUTIVA DE PROPACÍFICO

Así nació y se ha consolidado esta iniciativa que se ha convertido en una herramienta de impacto colectivo. Desde hace más de un año, aporta a la construcción de mejores oportunidades para la población más vulnerable del Valle del Cauca, a través de seis prioridades. Todo lo que se necesita para transformar la vida de una persona es una buena oportunidad. Con esta premisa como foco surgió Compromiso Valle, iniciativa que convocó a empresarios vallecaucanos de todos los tamaños, fundaciones, representantes de distintas organizaciones, líderes sociales y jóvenes para entablar un diálogo directo durante el estallido social que se dio en Colombia durante el 2021 teniendo su epicentro en Cali.

Lo que fue un momento muy crítico a nivel social, se convirtió en una oportunidad de encuentro para muchos de nosotros. La escucha activa y la paciencia de todos los actores que participamos de estos diálogos fueron determinantes para que esta iniciativa se consolidara en nuestro territorio. Gracias a una construcción colectiva, Compromiso Valle ya ha logrado cambiar la vida de más de 32000 personas de Cali, Palmira, Jamundí, Candelaria, Yumbo, Buga y Buenaventura.

Luego de conocernos y dialogar, tuvimos que establecer los cimientos de trabajo de Compromiso Valle y lo hicimos alrededor de seis ejes que fueron identificados conjuntamente como determinantes para hacerle frente a las desigualdades: Seguridad Alimentaria, Transformación de Proyectos de Vida, Emprendimiento, Empleabilidad, Liderazgo Sólido y Educación.

- **Seguridad Alimentaria: comedores comunitarios y huertas urbanas.**
- **Transformación de Proyectos de Vida: interrupción de ciclos de violencia.**
- **Emprendimiento.**
- **Empleabilidad: oportunidades laborales, pertinencia educativa e inclusión laboral.**
- **Liderazgo Sólido: gobernanza, democracia y periodismo social.**
- **Educación: pertinencia y primera infancia.**

Hasta la fecha, la iniciativa que lideramos y coordinamos desde ProPacífico, — fundación sin ánimo de lucro que trabaja por el desarrollo integral del Pacífico colombiano, y que cuenta con el respaldo de entidades como la ANDI Valle, Cámara de Comercio de Cali, Comfandi y la UAV como organizaciones gestoras —, ha permitido gestionar recursos cercanos a los 60 000 millones de pesos en trece meses de ejecución.

Quienes somos parte de la iniciativa y coincidimos en que Compromiso Valle ha sido una oportunidad única en generar consciencia y entender la posición del otro, y en lograr metas que hemos proyectado trabajando en equipo. Los resultados hablan por sí solos.

En este año, los 101 comedores ubicados en Cali, Palmira, Yumbo y Candelaria, manejados por gestoras que pertenecen a los entornos que atienden, han entregado más de 2,1 millones de raciones de comida. Hay 14 huertas urbanas que han

producido más de 596 kilogramos de comida, como tomate Cherry, lechuga cilantro, espinaca, frijol, habichuela, cebollín, berenjena, acelga, pepino, ají y ají dulce.

ESTE PRIMER AÑO HA SIDO DE MUCHAS EXPERIENCIAS, HA SIDO MUY GRATIFICANTE LOGRAR UNIR TANTOS ESFUERZOS, VER A EMPRESARIOS Y JÓVENES CON MUCHA VOLUNTAD SER PARTE DE LA SOLUCIÓN Y SOBRE TODO CON UNA CONVICCIÓN DE QUE TODOS TENEMOS CABIDA EN ESTE TERRITORIO, CADA UNO APORTANDO LO QUE SABE HACER Y LO QUE PUEDE HACER PARA LA SOCIEDAD.

*

Además, más de 9400 emprendedores han recibido apoyo en la formación de sus negocios y han participado en ferias de emprendimiento en las que no solo han logrado ventas, sino también conexiones comerciales. Ya son más de 3500 personas las que han recibido formación en empleabilidad y cerca de 700 ya están empleadas en oficios como mecánica y reparación de motos, confección, auxiliares de caja y servicios generales, agentes de *callcenter* en empresas BPO y operarios de producción.

Más de 950 jóvenes beneficiarios de Compromiso Valle han realizado visitas a 51 empresas de la región, lo que les ha permitido conocer cómo funcionan y el proceso que han tenido pequeños, medianos y grandes empresarios para construir su patrimonio. Además, 74 empresas han firmado el Pacto por la Empleabilidad Inclusiva, a través del cual se busca la generación de oportunidades para personas que han estado fuera del mercado laboral, especialmente jóvenes y mujeres en condición de vulnerabilidad. Asimismo, 1909 líderes recibieron formación en liderazgo territorial, participación ciudadana y empoderamiento.

Sin duda alguna, este impacto colectivo alcanzado ha sido posible gracias a un trabajo ordenado, en el que primero se realizó un proceso de escucha y de entendimiento para una generación de confianza, que les permitió a todos los actores identificar necesidades y las fortalezas de cada persona y organización, unificar esfuerzos y trabajar de forma coordinada, enfrentando los riesgos y aprendiendo de los errores y aciertos que hemos tenido a lo largo de este camino.

Este primer año ha sido de muchas experiencias, ha sido muy gratificante lograr unir tantos esfuerzos, ver a empresarios y jóvenes con mucha voluntad ser parte de la solución y sobre todo con una convicción de que todos tenemos cabida en este territorio, cada uno aportando lo que sabe hacer y lo que puede hacer para la sociedad. Están los empresarios, el desarrollo, la generación de recursos, el empleo y los jóvenes, su trabajo y su liderazgo para que se generen más oportunidades y salgamos adelante.

Quien desee más información sobre la iniciativa o ser parte de esta puede ingresar a www.compromisovalle.org

* * *

IV.

LA FAMILIA VIRTUOSA APRENDE Y VIVE UN PROPÓSITO COMPARTIDO

LUIS DÍAZ
PROFESOR ASISTENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Un sólido sistema de gobernanza familiar proporciona una clara orientación sobre la forma en que la familia tomará las decisiones (tanto para la familia como para la empresa) y ayuda a crear una única voz tanto dentro como fuera de la familia. Todo esto contribuye a la profesionalización de la empresa y a la cohesión dentro de la propia familia. Una de las dimensiones más poderosas para promover la cohesión familiar se basa en el trabajo hacia un propósito compartido de la familia y la empresa: "¿Por qué estamos aquí? ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo nuestras decisiones reflejan y sostienen los valores de nuestra familia?"

El propósito de la empresa familiar responde a cómo la familia forma un círculo virtuoso para crear valor económico, social, familiar y ambiental, contribuyendo a crear una sociedad más sostenible. Pero, ¿cómo avanzar en este camino?

Trabajar por un propósito compartido que genera cohesión y crea valor a través de las generaciones conlleva el reto de la sucesión del conocimiento, y es en este punto en el que la influencia de la familia se vuelve fundamental y trasciende las fronteras de la empresa familiar, especialmente al considerar su actividad emprendedora. Dado que los ciclos de vida de la familia y la empresa no necesariamente coinciden, otros resultados asociados con la creación de valor económico, social y empresarial se derivan directamente de la influencia de la familia en sus propios miembros, siendo la familia el espacio natural para el aprendizaje y desarrollo de los talentos de las nuevas generaciones al facilitar la transmisión del conocimiento y de los valores familiares. El estudio de casos de empresas familiares colombianas muestra que las empresas pueden transformarse, y hasta cambiar su propiedad, pero la familia persiste en otros emprendimientos. Si bien toda familia tiene responsabilidades económicas, de educación y socialización de sus hijos, y la empresa o empresas constituyen un medio para atenderlas, en las familias estudiadas existe un "aprendizaje" especial.

TRABAJAR POR UN PROPÓSITO COMPARTIDO QUE GENERA COHESIÓN Y CREA VALOR A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES CONLLEVA EL RETO DE LA SUCESIÓN DEL CONOCIMIENTO, Y ES EN ESTE PUNTO EN EL QUE LA INFLUENCIA DE LA FAMILIA SE VUELVE FUNDAMENTAL Y TRASCIENDE LAS FRONTERAS DE LA EMPRESA FAMILIAR, ESPECIALMENTE AL CONSIDERAR SU ACTIVIDAD EMPRENDEDORA.

*

Ese “aprendizaje” en el desarrollo hacia una familia emprendedora es la identificación y gestión del conocimiento, tanto del conocimiento técnico del negocio como de las formas de gestionar la empresa y la familia, y del diálogo entre las distintas generaciones. Más importante aún es el conocimiento tácito que la generación precedente transmite a la siguiente; el saber práctico que no ha sido adquirido mediante la educación formal (González, González, y Díaz 2010): las conversaciones en el hogar, las oportunidades de trabajo adolescente en las actividades de la empresa, la solidaridad entre integrantes ante eventos devastadores como pueden ser la muerte del gestor o la quiebra de algún emprendimiento — *algo frecuente entre emprendedores* —. Se trata de un conocimiento permanente entre los integrantes de una familia empresaria, que no se transmite en el sistema formal de educación, y que, por ello, ubica en una situación de desventaja al emprendedor neófito que no cuenta con dicho conocimiento ni con la experiencia de sus progenitores u otros familiares. Es quizá lo que explica que las familias empresarias a menudo tengan una “manera de hacer las cosas”, como resultado de la participación de los miembros de familia desde jóvenes. Una experiencia atípica observada en una empresa colombiana liderada por una mujer de la segunda generación es haber adquirido su conocimiento de la empresa en silencio: desde niña acompañaba a su padre fundador a todas las reuniones, pero ¡no se le permitían observaciones! Otro ejemplo que ilustra la importancia de que los hijos se incorporen a la empresa a temprana edad es el de una empresa avícola. A partir de los 15 años, el sucesor del fundador asumió la responsabilidad de vacunar las gallinas todos los fines de semana.

Ese “aprendizaje” se refiere también a legados o ejemplos de valores vividos (encarnados) de parte de los fundadores o generaciones precedentes (Frémeaux, Miruna Radu-Lefebvre, y Luis Diaz-Matajira 2021); a virtudes como la laboriosidad, la justicia laboral, la veracidad — *contabilidades impecables y cumplimiento de la tributación* —, la sostenibilidad con miras al empleo de los colaboradores, a la necesaria capitalización de la empresa, a los dividendos de algunos de los miembros de la familia. Los integrantes de una familia que tiene la responsabilidad de una empresa no sólo viven los valores en el medio familiar, uno de los ámbitos naturales para la inculcación de valores, sino que también los llevan a su lugar de trabajo; no como formulaciones abstractas, sino en su mismo modo de ser. Debe distinguirse entre valor y virtud. En el ámbito de la virtud, el valor se vive, se personifica. La virtud es la disposición al buen actuar moral: hábito moral adquirido por el conocimiento de una acción, el discernimiento del rumbo que se ha de seguir y el obrar con determinación ante múltiples circunstancias. El tiempo juega a favor de las familias empresarias, pues las vivencias compartidas reiteran un valor en particular y lo arraigan como un valor vivido.

Diferentes generaciones de la familia conducen la empresa con esas virtudes: los progenitores las ejercen, las más de las veces, de manera inconsciente y los hijos las imitan, también sin grandes elaboraciones. Esto vivido día a día va gestando hábitos que son compartidos a lo largo del tiempo. Las tensiones y los conflictos son terreno propicio para ejercitar virtudes. Aunque el diálogo colaborativo es un importante elemento en la formación de puntos de vista compartidos en la familia (Sorenson, Goodpaster, y Hedberg, 2009), el aprendizaje ocurre sobre todo por medio de las vivencias compartidas.

Finalmente, el “aprendizaje” a partir del conocimiento y las virtudes se concreta en cuatro elementos que han sido fundamentales en el desarrollo de nuevas oportunidades en el interior de las familias emprendedoras: **1)** la autonomía, **2)** el apoyo familiar, **3)** la innovación y **4)** la mentoría y apoyo externos.

La autonomía provee a los emprendedores familiares de libertad para actuar, para asumir riesgos de forma individual o grupal, de acuerdo con los propios intereses y expectativas. El apoyo familiar se refiere a la motivación, al apoyo emocional, e incluso económico, a los emprendimientos de los miembros familiares, entendiendo que estos conllevan un riesgo de fracaso en el cual el sustento de la familia se vuelve fundamental. La innovación deriva del conocimiento del negocio, el cual se robustece en la relación de largo plazo entre la familia y la empresa. En la mayoría de los casos, la empresa familiar se convierte en una fuente de oportunidades de innovación. La mentoría y apoyo externos se funda-

mentan en la apertura de las empresas familiares a la guía por parte de externos a la familia o a su inclusión como parte de la empresa familiar, que en algunos casos han resultado de vital importancia en los emprendimientos familiares.

* * *

REFERENCIAS

Frémeaux, Sandrine, Miruna Radu-Lefebvre, y Luis Diaz-Matajira. 2021.

«Meaningful Work and Moral Exemplarity: The Perspective of Family Business Leaders».

Revue de l'Entrepreneuriat 20 (4): 101-29.González, A, G González, y L Díaz. 2010.

«The role of tacit knowledge in the identification of entrepreneurial opportunities: a qualitative analysis in the context of family businesses».

Unpublished chapter in book, Universidad de los Andes.

Sorenson, Ritch L., Kenneth Goodpaster, y Patricia R Hedberg. 2009.

«The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test».

Family Business Review 22 (3): 239-53.

V.

EL SECTOR FUNDACIONAL COMO GRAN ALIADO PARA LA AGENDA SOCIAL DEL GOBIERNO

AURA LUCÍA LLOREDA
DIRECTORA EJECUTIVA DE LA
ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES EMPRESARIALES, AFE

Colombia posee uno de los sectores fundacionales más antiguos en América, aun cuando la mayoría de las fundaciones fueron creadas después del año 2000; cuenta con algunas, principalmente familiares, que fueron fundadas en los años cuarenta. Gracias a esta tradición filantrópica, se han convertido en espacios, en los que no solo se vinculan empresas, sino también las familias, con el propósito de contribuir en el impulso del bienestar social y el fortalecimiento de las comunidades en el país. Es por esto que, desde su labor se han posicionado como aliadas naturales de los gobiernos, pues su naturaleza colaborativa las lleva a buscar alianzas con diferentes actores para potencializar el impacto de sus intervenciones. Además, su flexibilidad frente a la rigurosidad del sector público, ha llevado a que sirvan como pilotos en la implementación de varios programas sociales, en los cuales se hacen los ajustes necesarios antes de desarrollarlos en el territorio nacional.

Dentro de esta dinámica, las fundaciones colombianas han buscado alcanzar, cada vez más, un reconocimiento como actores sociales organizados, por lo que, en el 2008, por iniciativa de ocho fundaciones, se creó la **Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE**. Sus fundadores vieron la necesidad de asociarse para trabajar como colectivo y de esta manera buscar tener una voz frente a la problemática social de Colombia. En la actualidad, la asociación cuenta con 73 fundaciones familiares y empresariales agremiadas. La labor social de sus integrantes llega a todos los departamentos de nuestro país, con prácticas y herramientas innovadoras para dar respuesta a la diversidad de necesidades de las poblaciones más vulnerables.

Con su labor social, hoy por hoy, Colombia es un referente en el contexto latinoamericano, pues entre otras cosas, su sistema está conformado, la mayor parte, por fundaciones de origen empresarial y de primer piso, las cuales son las encargadas de operar sus propios programas. Esta tendencia es particular frente a otros sectores fundacionales de la región, ya que, en estos, el objeto de una fundación se orienta en apoyar, a través de recursos (donaciones), a otras entidades o proyectos.

Comprometidos con su labor, el sector fundacional ha desarrollado, cada vez más, acciones orientadas en impulsar procesos que permitan generar una transformación social por medio de la inversión. Lo que respecta a las Fundaciones AFE, conscientes de la realidad del país, y dando frente a las necesidades de sus comunidades, anualmente realizan un aporte de más de un billón de pesos.

Con esta inversión anual, las fundaciones han logrado atender a un poco más del 12% de la población colombiana (Datos 2021). Sus aportes están dirigidos, en su mayoría, en sintonía con otros países de América Latina, a programas de educación generación de ingresos y desarrollo rural.

Referente a los programas desarrollados por las Fundaciones AFE, en mayor porcentaje están orientados a intervenir en asuntos de educación, desde preescolar hasta la superior, mediante la inversión de más de 84 mil millones de pesos al año. Con relación a los programas de desarrollo rural, las fundaciones han invertido cerca de dos mil millones de pesos anuales. Finalmente, dentro de un contexto en el que Colombia es el cuarto país con más alta actividad emprendedora en etapa temprana en el mundo (Global Entrepreneurship Monitor, 2021), las Fundaciones AFE han asumido un papel fundamental por medio de capital semilla, mentorías y acceso a mercados financieros, entre otras acciones, a través del apoyo de más de 19000 emprendimientos en el 2021.

En la misma línea, las Fundaciones AFE han trabajado con más de 3000 organizaciones a nivel nacional, a través de la intervención de los territorios, con el propósito de dejar una capacidad instalada en estos lugares, con el suministro de herramientas de gestión, liderazgo y fortalecimiento organizacional. Naturalmente, todo este trabajo que realizan las fundaciones es una fuente de empleo para el país. Solo las Fundaciones AFE, en el último año, generaron más de 4000 empleos directos en el territorio nacional.

Ahora bien, la intervención por parte de las fundaciones con sus programas se realiza a través de la priorización de diferentes grupos poblacionales, los cuales son divididos, usualmente, por criterios de edad. Es así que el 70% de Fundaciones AFE trabaja con jóvenes, el 51% con adolescentes, el 47% con niñez, el 26% con primera infancia y el 23% con adulto mayor. Adicionalmente, el 36% de las fundaciones trabaja programas con enfoque diferencial de género, mientras que el 11% con enfoque diferencial étnico.

UNA MIRADA A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUNDACIONES FAMILIARES EN COLOMBIA

Si bien en Colombia existen muchas fundaciones empresariales y más puntualmente en la AFE, predominan estas, el 26% de ellas son familiares. De estas, el 75% son originarias del Valle del Cauca y de Antioquia.

A pesar de no ser mayoría, las fundaciones familiares contribuyen de una manera significativa a la transformación social del país. Por un lado, una de las características más notorias dentro de este grupo es que las fundaciones familiares son las que cuentan con mayor disposición para realizar donaciones. Su inversión anual sobrepasa los 143 mil millones de pesos y con este aporte han atendido a más de 984 mil personas a través de la intervención con programas enfocados en asuntos para el fin de la pobreza, educación y desarrollo rural. En medio de la realidad social de Colombia hay algo que destacar y es que las fundaciones familiares apoyan, en mayor medida, aquellas áreas temáticas críticas y controvertidas, como por ejemplo la seguridad pública, políticas y asuntos públicos, derechos humanos y civiles y resolución de conflictos y establecimiento de la paz, entre otros.

Como podemos ver, la labor del sector fundacional en Colombia ha sido significativa para el desarrollo social en los últimos años. Sin embargo, no dudamos que su aporte al ecosistema social colombiano será determinante ahora y más que nunca para el desarrollo de la agenda social del nuevo Gobierno Nacional, la cual es bastante ambiciosa y propone unos retos grandes para lograrla. El trabajo y experiencia que por años han conseguido las fundaciones en el país puede ser un recurso valioso e interesante para el Gobierno, aun teniendo en cuenta que las fundaciones cuentan con programas en temas prioritarios para la agenda de igualdad y de cierre de brechas del gobierno nacional como la igualdad de género, la mejora al acceso y la calidad de la educación, el desarrollo rural, la salud y el acceso al agua potable.

No cabe duda de que el liderazgo del Estado será fundamental para alcanzar las metas que se establezcan en el Plan Nacional de Desarrollo, en el que el trabajo colaborativo y el apoyo de otros sectores será necesario para dar respuesta para lograrlo. Consideramos que es necesario estrechar los lazos y generar una mayor integración entre el sector fundacional y las entidades del Estado, teniendo en cuenta el trabajo social que se ha venido adelantando en conjunto con las diferentes comunidades, el cual de seguro se convertirá en un recurso valioso para alimentar las diferentes políticas públicas y así alcanzar su propósito.

* * *

EL LIDERAZGO DEL ESTADO SERÁ FUNDAMENTAL PARA ALCANZAR LAS METAS QUE SE ESTABLEZCAN EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

*

VI.

FILANTROPÍA: GRATITUD, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

CATALINA RIZO
GERENTE DE DESARROLLO Y RELACIONES INSTITUCIONALES
DE LA FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ

La filantropía nace del genuino interés y voluntad de hacer algo para resolver los principales problemas que enfrenta la humanidad. Mueve a los individuos a que ayuden a otros de manera generosa y sin esperar nada a cambio.

Según "The Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector" las donaciones globales están creciendo, ganando visibilidad y creando cambios muy necesarios en todo el mundo. Con la pandemia del Covid–19 el mundo fue testigo de ese instinto de solidaridad casi universal para ayudar a los demás. También se ha evidenciado que las personas, las familias y las organizaciones privadas buscan dar más, hacerlo de manera más estratégica y aumentar el impacto de sus inversiones sociales.

En nuestras sociedades existe una multitud de organizaciones privadas que busca complementar y agregar valor a la responsabilidad que el sector público tiene frente a los temas más críticos como son la salud, la educación, y el cuidado del medio ambiente, entre otros. También, las familias y personas han decidido tomar un papel filantrópico activo, pero tienen varios caminos y opciones para escoger y no siempre es sencillo.

Alguna vez un filántropo me dijo: "yo quiero ayudar, quiero donar, pero no sé cómo". Por eso, es responsabilidad de las organizaciones que buscamos este tipo de apoyo que trabajemos de la mano de personas y empresas, no solo para "enseñarles" y facilitarles el cómo donar, sino también para involucrarlos y hacerles partícipes del impacto y cambio que estamos generando.

Los actores deben estar involucrados en todo el proceso y la ayuda debe estar destinada a algo que los mueva y en lo que crean. Además, no se trata de un tema transaccional, es una construcción conjunta que va desde la alineación de intereses, la confianza, la gratitud, la consecución de los recursos, el impacto que generan y la comunicación de resultados.

Todo esto suma lo que podemos llamar filantropía responsable. Cada paso y etapa se deben desarrollar de una manera ética y rigurosa para direccionar todo el proceso por la ruta correcta, que garantice el impacto que queremos lograr.

Al final, la donación, que puede ser de cualquier tipo, es el medio a través del cual se puede expresar la filantropía. Pero no debe quedar ahí, la magnitud de los problemas en este campo requiere de la participación de múltiples actores. Siempre hay que buscar ir más allá, los retos son muchos, pero las ganas de ayudar también lo son.

Los aportes son una oportunidad de innovar; pero, a diferencia de la caridad, que socialmente es valiosísima, la filantropía apunta al largo plazo, nace de la confianza y muchas veces de la gratitud que se tiene hacia las organizaciones.

FILANTROPÍA EN SALUD

Trabajando en el mundo de la salud la gratitud sí que es relevante. La salud impacta y salva vidas, y de ahí nace la gratitud.

El **modelo filantrópico de la Fundación Santa Fe de Bogotá** busca tener conversaciones con las personas, familias y empresas para entender sus motivaciones, los recursos disponibles, las fuerzas internas que pueden ayudar a impulsar una iniciativa y especialmente en enfocar ese interés filantrópico; es un tema central para todos. Hemos logrado que empresas, fundaciones y personas crean en nuestra misión y nos ayuden a apalancar proyectos innovadores para el beneficio de todos. Para esto es importante formar equipos; en el mundo de la salud muchos nos unimos para impactar vidas y lo logramos.

También hemos evidenciado el poder de la gratitud en los pacientes. Y tiene un poder inmenso y sanador, porque le genera felicidad a quien lo da y a quien lo recibe, y esos sentimientos positivos contribuyen al bienestar de las personas.

Pero no solo de esa manera. El campo de la salud es tan amplio que podemos aportar en diversos escenarios. En humanismo cuando, por ejemplo, buscamos hacer más ameno un proceso de estadía o recuperación. En investigación porque buscamos mejores resultados en procesos médicos, construir conocimiento útil y estar a la vanguardia de la tecnología. En el trabajo con comunidades porque somos conscientes de que nuestra actividad tiene que trascender en el entorno hospitalario y aportar a otras regiones.

Todos estos escenarios cambian vidas, y desde la Fundación Santa Fe de Bogotá siempre estamos innovando en salud en todos estos ámbitos. Impactar nos inspira porque la vida es el principio y de ahí se derivan otras prioridades.

La filantropía permite unir esfuerzos y recursos para liderar y contribuir en el alcance de resultados y metas, tanto cualitativas como cuantitativas, que no deberían quedarse en la institución, sino servir de ejemplo para todo el sector de salud.

Este sector también tiene que dejar un legado y debe caracterizarse porque brinda un cuidado en salud integral, con innovación, tecnología y educación que trasciendan de la comunidad médica a la sociedad.

Es un trabajo que se da tanto al exterior como al interior de las organizaciones. Crear cultura filantrópica no es fácil, pero si se hace de una manera ética, transparente, pensando en el conjunto de donantes, donatarios, beneficiarios y comunidades es mucho más fácil. Además, hay que resaltar que los aportes deben estar alineados con la misión y visión de la institución para que realmente logren un resultado.

En este sentido, las relaciones permanentes son el todo, porque no se trata de algo que se dé y quede allí, se trata de seguir impulsando mejoras para beneficio de pacientes, familias, colaboradores y comunidades. Así construimos país.

En la Fundación Santa Fe de Bogotá los avances que se apalancan con donaciones se ven y somos absolutamente transparentes con el uso de los recursos, como debería ser. Lideramos grandes cambios gracias a cientos de aportes de personas que genuinamente creen en esta causa.

Desde nosotros como personas, familias y en nuestras empresas podemos aportar a la sociedad, y con la filantropía en salud podemos impulsar ideas grandes y audaces que marquen la creación y el fortalecimiento de nuevos enfoques en el cuidado de la salud.

Finalmente, estoy convencida de que un cambio no solo depende de quién lo lidera, sino de todos aquellos que se suman para hacerlo posible, y esa es la esencia de la filantropía.

* * *

VII.

FUNDACIÓN BARCO: EL CAMINO HACIA UNA NUEVA FILANTROPÍA

ALFONSO OTOYA MEJÍA
DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN BARCO

Luego de cinco décadas de trabajo continuo en favor del desarrollo social del país, desde la Fundación Barco podemos mirar en retrospectiva el camino recorrido, identificando un proceso paulatino de transformación asociado a los nuevos contextos y dinámicas locales e internacionales, que nos ha conducido a dinamizar nuestras fuentes de financiamiento y que nos permite hoy plantear metas ambiciosas en el largo plazo. Estas metas están estrechamente ligadas al mejoramiento del bienestar de las comunidades en el territorio nacional. Reconocer este proceso de aprendizaje y cambio otorga un nuevo valor a la forma en la que encausamos la filantropía.

Nuestra organización, reconocida desde sus inicios con el nombre de nuestro fundador Antonio Restrepo Barco, ha estado vinculada con las grandes causas sociales de la historia reciente del país y desde la directriz de su Junta Administradora se ha posicionado como un referente en temas de sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Con la responsabilidad de hacer sostenible el funcionamiento de la organización y, de esta manera, poder intervenir de forma positiva en la vida de miles de familias colombianas, la organización tuvo como encargo establecer diversos mecanismos que le permitieran financiar acciones sociales y entregar recursos sin descapitalizar su patrimonio. En la década de los setenta la filantropía estaba orientada principalmente a la entrega de ayudas o a acciones de beneficencia. Había entonces que pensar en un modelo que permitiera generar rendimientos y con estos reinvertir en las personas.

Para los ochenta, se inició un proceso de modernización administrativa que implicó desarrollar el objeto social bajo nuevas perspectivas conceptuales y metodologías de trabajo con los beneficiarios de los proyectos. Se trataba entonces de un nuevo enfoque basado en la participación de las personas en la búsqueda de sus soluciones. Este cambio también produjo que se incrementara la confianza en la organización, pasando de un modelo netamente asistencial a un modelo sistémico que permitía no solo proyectos con mejores resultados para las comunidades en el mediano plazo al fortalecer sus capacidades, sino que generaba mayor valor nominal, incrementando el posicionamiento de la organización y, por ende, habilitando nuevas oportunidades para la recepción de recursos.

Posterior a estos cambios, ya para la década de los noventa, se diseñaron protocolos para la elaboración, financiación, implementación y seguimiento de proyectos. Se establecieron alianzas estratégicas con otras organizaciones, empresas privadas, instituciones de educación superior y entidades estatales. Esta suma de esfuerzos permitió aumentar el alcance de las acciones y cofinanciar los proyectos, generando una cobertura mucho más amplia y posicionamiento fortalecido. Para finales de la década y principios del presente milenio, la Fundación ya participaba en proyectos financiados con recursos de la cooperación internacional y obtuvo espacios en mesas nacionales, donde su participación fue cobrando cada vez mayor protagonismo.

En los últimos treinta años, la Fundación ha participado en proyectos en prácticamente todos los departamentos del país y en temas tan diversos como la reconstrucción del eje cafetero, programas de sustitución de cultivos, de educación en el riesgo de minas antipersonales y en la construcción de políticas para la primera infancia, solo por mencionar algunos.

CINCO LÍNEAS DE ACCIÓN QUE ACTUALMENTE ENMARCAN TODOS NUESTROS ESFUERZOS Y RECOGEN LA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE CINCUENTA AÑOS DE TRABAJO SOCIAL EN COLOMBIA: PERMANENCIA ESCOLAR, MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA CALIDAD EDUCATIVA, EDUCACIÓN EN EL RIESGO DE MINAS ANTIPERSONALES, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ALIANZAS.

*

Durante este tiempo se ha trabajado con éxito en alianzas con el gobierno nacional, la comunidad internacional de donantes, otras fundaciones y empresas privadas. Socios, beneficiarios e interlocutores reconocen atributos fundamentales como transparencia, solidez, conocimiento y capacidad para ejecutar y liderar iniciativas de impacto. No obstante, pese a dicho reconocimiento en el sector social del país, las nuevas realidades locales, las dinámicas de la economía mundial y la mirada internacional cada vez más interesada en causas de otros continentes, obligaba a replantear una vez más la estrategia hasta ese entonces exitosa.

Frente a esta situación, la Fundación desarrolló un proceso de planeación estratégica y de redefinición de su foco y método de trabajo. Se definieron nuevos objetivos institucionales, respetando y desarrollando sus estatutos y mandatos fundamentales. De esta manera, en el 2017 iniciamos una nueva etapa de transformación que implicó, por supuesto, una nueva forma de entender la filantropía.

Partiendo de ese principio rector que en los setenta determinó el rumbo de la organización: la promoción de la educación y la cultura de las juventudes colombianas, se hizo una revisión de las acciones que se venían desarrollando en diferentes regiones del país y se identificó que era la educación el elemento común a todas. Por esto, establecimos como misión potenciar el desarrollo a través de la puesta en marcha de modelos educativos sostenibles, adaptables y medibles enfocados en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, llevando a cabo su gestión mediante alianzas, escenarios de incidencia en política pública y gestión del conocimiento, dando prioridad al ámbito rural y semirrural del país.

En esta apuesta institucional establecimos cinco líneas de acción que actualmente enmarcan todos nuestros esfuerzos y recogen la experiencia y conocimiento de cincuenta años de trabajo social en Colombia: permanencia escolar, mejoramiento institucional para la calidad educativa, educación en el riesgo de minas antipersonales, innovación y gestión del conocimiento y alianzas. Con estas líneas como eje rector de todas nuestras actividades potenciamos nuestros resultados, involucramos a las comunidades en búsqueda de soluciones a sus problemáticas, convocamos a expertos de diferentes sectores para unir esfuerzos, conocimientos y recursos, trazando una nueva ruta que nos permite no solo ser un aliado incondicional para organizaciones y gobiernos, sino ser un impulsor importante del desarrollo del país.

Como consecuencia de esta transformación también sobrevino una actualización de la imagen y un cambio de la denominación para la Fundación Barco al ser este nombre desde mediados del 2020 el sello de calidad que acompaña todas nuestras intervenciones y que garantiza la optimización de los recursos que maneja-

mos, siempre en procura de la consecución de un objetivo común de desarrollo, bienestar y progreso para todos.

Este camino de más de medio siglo da cuenta no solo de un proceso de transformación corporativo, sino de una adaptación constante a nuevas dinámicas externas, al fortalecimiento permanente del equipo de trabajo y a la generación de procesos de recambio y mejora continua que permiten dar una nueva dimensión a la filantropía, en el que no solo se extiende el alcance de un capital semilla, sino que su inversión se transforma en un detonante de impacto para el país y sus habitantes.

* * *

VIII.

CONSTRUCCIÓN DE UNA BUENA SOCIEDAD

PABLO NAVAS SANZ DE SANTAMARÍA
DIRECTOR EJECUTIVO DE LA
INICIATIVA ASPEN COLOMBIA

Me gustaría pensar que es un deseo de todos — *y de cada uno individualmente* — el de poder contribuir en la construcción de una mejor sociedad, y por ende, ayudar para que nuestro vivir y el futuro de nuestros hijos sea mejor para todos, todos los días. Pienso que independientemente de las creencias religiosas, posiciones políticas, o procedencias culturales o socioeconómicas todos quisiéramos una sociedad mejor. Es evidente y lógico que existan visiones muy diferentes de cómo se puede mejorar la sociedad y cuál es el "modelo" de sociedad que queremos — *si es que eso es posible definirlo con exactitud* — pero, por otro lado, reconociendo la existencia de esas diferencias, existen unos principios fundamentales, unas bases que son compartidas por todos — *o por lo menos por una gran mayoría* — que son las que nos deben unir.

El cambio que está ocurriendo en el mundo, en Colombia y en nuestro entorno cercano es evidente. Lo tenemos delante de nuestros ojos. Y como cualquier cambio produce incertidumbre, inseguridad y desconfianza, frecuentemente acompañada de algo de ansiedad y de angustia. Vemos signos muy desalentadores que pensábamos que las generaciones futuras no enfrentarían. Personalmente, me cuesta creer el estado de polarización e intransigencia que vive hoy los Estados Unidos, país que para muchos de nosotros fue siempre un referente en muchos aspectos, por no hablar de la grotesca invasión rusa a Ucrania. Y qué decir de la realidad colombiana, llena de desigualdades, incongruencias y situaciones dolorosas y vergonzosas, pero paralelamente, también llena de héroes de la vida diaria, de personas comprometidas y trabajadoras, de organizaciones admirables, de logros inobjetables y de posibilidades esperanzadoras.

Quisiera compartir una reflexión que es producto de la gestión que he venido desarrollando como director ejecutivo de la recientemente creada Iniciativa Aspen Colombia. El Aspen Institute de Estados Unidos, fue creado en esa bella ciudad en la mitad de las montañas rocosas en 1948. Los motivaba entonces la idea de trabajar para la búsqueda de una mejor sociedad, propósito que no solo no ha perdido vigencia, sino que es hoy más pertinente que nunca tanto en los Estados Unidos como en Colombia.

Los unía la creencia y el entendimiento que para avanzar en este cometido es fundamental desarrollar procesos de diálogo y reflexión para poder entender esas distintas visiones que cada uno de nosotros tenemos sobre qué es esa mejor sociedad. En ese entonces — *acababa de terminar la segunda guerra mundial* — no existían estos espacios. Al igual que hoy en día, tener la oportunidad de conocer y entender personas que "piensan distinto", conocer al "otro" u "otra" no era fácil.

Existía el sentimiento de que esta responsabilidad — *la de definir y propiciar los cambios orientados a lograr esa mejor sociedad* — recaía en los gobernantes y los políticos de turno. Hoy, todavía, muchos piensan que esta es una responsabilidad exclusiva del Estado. Pero ¿qué papel debemos tener nosotros como individuos, y como dirigentes dentro de nuestras comunidades y organizaciones, para proponer, aglutinar y contribuir con este fin?.

Creo que recordar los principios básicos de la Declaración de los Derechos Humanos, ese documento elaborado por representantes de todas las regiones del mundo en las Naciones Unidas, en 1948, es un buen comienzo. Personalmente creo que es uno de los documentos más importantes que ha producido la humanidad. Imperfecto sí, pero inició un proceso de cambio fundamental para el mundo.

Empieza así: "Considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana" y en la fe en "los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y se han declarado resueltos a promover el progreso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad".

Lo que encuentro a veces increíble es que esta declaración fue, usando términos de hoy, una verdadera "innovación disruptiva" para el mundo en ese momento. Muchas desigualdades e inequidades hoy inaceptables eran admitidas en nuestras sociedades. La inequidad en el trato y la desigualdad de oportunidades para las mujeres, por ejemplo, que siguen siendo uno de nuestros grandes retos como sociedad, eran no solo más evidentes, sino extravagantes y grotescas. Hoy cuesta trabajo pensar que el derecho de voto a las mujeres en Colombia les fue concedido cuando yo ya tenía uso de razón.

Pero la tarea no es fácil, pues, aunque la gran mayoría estamos de acuerdo con esos principios, muchas veces es difícil encontrar el justo medio, pues en la realidad, en las decisiones de todos los días, los encontramos contradictorios y discordantes. Es fácil encontrar claras contradicciones, por ejemplo, entre libertad e igualdad, entre generación de riqueza y distribución de esta, entre la eficiencia productiva y el bienestar comunitario.

Estas contradicciones no son solo de hoy. Como nos lo recuerdan los seminarios que ofrece el Instituto Aspen, todos los filósofos políticos desde Aristóteles hasta Marx, pasando por Hobbes, Rousseau, Adam Smith, Bolívar y Weber, y obviamente todos los pensadores y economistas contemporáneos, han presentado sus visiones — *muy divergentes entre sí* — de cómo deben ser las características de una sociedad mejor para que en ella convivan esas fuerzas contradictorias y se puedan llegar a acuerdos.

En Colombia el cambio ha sido grande. Yo creo que para bien. La constitución de 1991 hizo evidente la gran diversidad existente en nuestra nación y como esta diversidad puede ser uno de nuestros mayores activos. Hizo evidentes los derechos de las minorías y propuso una sociedad mucho más pluralista. Una propuesta acertada pero compleja de implementar.

¿Y entonces, todas estas reflexiones a dónde nos conducen? Quiero proponer el siguiente raciocinio:

1. La responsabilidad de aportar hacia una mejor sociedad no es una responsabilidad solo del estado o del gobierno — *y evidentemente no solo de los políticos* — sino de todos los distintos actores de la sociedad incluyendo las ONG, el sector empresarial, el académico, la sociedad civil y cada uno de nosotros individualmente.

2. El concepto de cómo debe ser nuestra sociedad es muy diferente, especialmente en un país con una diversidad cultural, social, religiosa y económica tan evidente como la nuestra. Las visiones legítimas de distintos grupos pueden fácilmente chocar entre sí. Esas posiciones disconformes y muchas veces contradictorias se reflejan en los procesos electorales, en las políticas públicas y en las propuestas legislativas.

3. Para lograr un proceso decisorio más armonioso y efectivo es fundamental, antes de encontrar consensos, entender nuestros disensos. Tenemos que ponernos de acuerdo en que es posible estar en desacuerdo de manera respetuosa y pacífica. Y hay que buscar los espacios que permitan entender la naturaleza de estos disensos, sin variar nuestros principios.

Pienso que todos tenemos la obligación de buscar estos espacios para que, sin modificar nuestros valores fundamentales, conduzcan a un mejor entendimiento mutuo y a un mayor acercamiento, en calidad de simples ciudadanos y seres humanos, para así poner nuestro grano de arena en busca de una mejor sociedad.

* * *

INFORME DE GESTIÓN FILANTRÓPICO 2022

Filantrópico

SOMOS UNA COMUNIDAD DE FILANTROPOS ESTRATÉGICOS.

El objetivo de **FILANTRÓPICO** es que las familias empresarias de Colombia tengan su estrategia de inversión social estructurada e implementada, se conozcan entre sí, y compartan sus logros y aprendizajes. Para alcanzar nuestro objetivo central, trabajamos a través de tres objetivos específicos:

MOTIVANDO a individuos y familias a hacer más inversión social y ambiental privada con o sin ánimo de lucro.

CONSOLIDANDO una comunidad de filántropos estratégicos que comparten mejores prácticas, incorporen lecciones aprendidas y aumenten su compromiso por el cambio social.

FORTALECIENDO el ecosistema de la filantropía en Colombia para que promueva prácticas más innovadoras e inteligentes.

Estos tres pilares los concretamos por medio de asesorías, programas, y conocimiento que ayudan a nuestra comunidad a avanzar de la caridad a la inversión social y ambiental estratégica.

Todo esto con el fin de contribuir a una sociedad más equitativa y pacífica.

En estos 12 años, hemos acompañado a diferentes familias a definir o redefinir su filantropía, a fortalecer sus órganos de gobernanza y a sumar a las nuevas generaciones que traen ideas novedosas para lograr un mayor impacto.

ASESORÍAS A través de nuestra línea de asesorías, acompañamos a personas y familias a crear, implementar y/o avanzar en su estrategia de filantropía. Ayudamos a explorar, diseñar, implementar, y/o hacerle seguimiento a sus estrategias para maximizar su impacto.

Acompañamos a 5 familias a

1. Diseñar su estrategia de filantropía familiar, a través de un fideicomiso filantrópico, con un enfoque en educación universitaria.

2. Re-definir el enfoque de su filantropía, teniendo una fundación de 50 años, y a enamorar a la tercera generación en este proceso.

3. Alinear la estrategia de filantropía familiar con la estrategia de sostenibilidad empresarial.

4. A conocer las bases de la inversión ambiental privada en Colombia.

5. Ayudarlos a concretar sus donaciones en Colombia y canalizar sus recursos desde Estados Unidos.

2022 ADEMÁS DE NUESTRAS ASESORÍAS CON FAMILIAS, RESUMIMOS NUESTRO 2022, ASÍ:

Rebranding con Diseño Publico

Filantrópico

Coloquio con la Universidad ICESI.Reunimos a 100 familias empresarias de todo el país en Cali, Colombia.

Serie de videos 10 casos inspiradores de éxito para seguir fortaleciendo nuestra red de filántropos estratégicos.

CONÉCTESE, INVOLÚCRESE Y APORTE

Lo invitamos a formar parte de FILANTRÓPICO articulando su compromiso y sumándose para incrementar el bienestar de nuestro país.

info@filantropico.co / www.filantropico.co

Nota: por motivos de privacidad no compartimos detalles de nuestros casos de asesorías.

ALIADOS

The Nature Conservancy
Protecting nature. Preserving life.™

the Philanthropy WORKSHOP

HALLORAN PHILANTHROPIES

SYNERGOS

(DISEÑO PÚBLICO)

UNIVERSIDAD ICESI FILANTROPÍA

BoardSource
Empowering Boards. Inspiring Leadership.

COMPARTAMOS CON COLOMBIA

GIVE TO COLOMBIA®

Stanford PACS
Center on Philanthropy and Civil Society

THE IMPACT

WINGS
ELEVATING PHILANTHROPY

BID
Mejorando vidas

AVINA

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Latimpacto
LATIN AMERICAN VENTURE PHILANTHROPY NETWORK

THE ASPEN INSTITUTE
INICIATIVA PARA COLOMBIA

The Philanthropic Initiative

CEFIS
CENTRO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

THE ROCKEFELLER FOUNDATION

FBN Colombia
LA RED DE EMPRESAS FAMILIARES

afe
Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales

Global Philanthropy Forum™

evpa
EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION

IDIS
DESENVOLVENDO O INVESTIMENTO SOCIAL

Universidad de los Andes

LO INVITAMOS A SER MÁS FILANTRÓPICOS, ARTICULANDO SUS INVERSIONES PARA INCREMENTAR EL BIENESTAR DE NUESTRO PAÍS.

Filantrópico

info@filantropico.co *(+57) 317.647.2826*
www.filantropico.co *(+57) 310.790.8108*