

2018

Filantropía Transformadora

Inversiones
Sociales
Estratégicas,
Participativas
y Colaborativas

2

(edición)

Transformando la Filantropía

**Equipo
Filantropía
Transformadora:**

Junta Directiva:

Felipe Medina
Roberto Navas
Andrés Maldonado

Directora Ejecutiva:

Carolina Gómez

Coordinadora de Proyectos:

Mariana Castro Domínguez

Créditos

Artículos y textos:

Carolina Gómez y Mariana Castro Domínguez

Corrección ortográfica:

Camila Navas Röthlisberger

Diseño y diagramación:

Maquinados

Fotografías:

Adolfo Castro Domínguez

Agradecimientos:

Felipe Medina
Roberto Navas Gómez
Andrés Maldonado
Carlos Enrique Cavelier
Manuel José Carvajal
Beatriz Castro Carvajal
Sammy Azout
Maria Teresa Piedrahita
Virgilio Barco Isakson
Luis Jaime Salgar
Vicky Chehebar
Lilly Scarpetta
Luis Enrique García de Brigard
Clemencia Vargas
Eduardo Behrentz

Índice

6	Carta a los lectores Andrés Maldonado, Filantropía Transformadora	EDUCACIÓN: INSTRUMENTO PARA LA MOVILIDAD SOCIAL Eduardo Behrentz, Universidad de los Andes	h
8	Introducción Carolina Gómez, Filantropía Transformadora	Resumen del Estudio de Fundaciones Colombianas AFE Rodrigo Villar Gómez, Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE)	37
10	Artículos de filantropía	La clase dirigente se dedicó a luchar por los puestos públicos para hacer negocios Lucy Nieto de Samper	55
a	EMPRESAS Y SOSTENIBILIDAD Carlos Enrique Cavelier, Alquería	Historias que nos inspiran FILANTROPÍA JUDÍA Vicky Chehebar, Agrupación de Damas Sefaradí	61
b	¿QUÉ ES CAMBIO SISTÉMICO Y CÓMO SE HACE? Manuel José Carvajal, Fundación Carvajal	DE UNA PASIÓN A CAMBIAR VIDAS Lilly Scarpetta, Fundación Notas de Paz	b
c	LAS PRIMERAS PRÁCTICAS FILANTRÓPICAS EN LA COLOMBIA REPUBLICANA Beatriz Castro Carvajal	EDUCACIÓN EN COLOMBIA Luis Enrique García de Brigard, Appian Education Ventures	c
d	¿ <i>TRADE-OFF</i> ENTRE BENEFICIOS ECONÓMICOS E IMPACTO SOCIAL? Sammy Azout, Fútbol con Corazón	MOVIMIENTO DE LA NUEVA GENERACIÓN Clemencia Vargas, Vive Bailando	d
e	APOSTÉMOSLE A LO PÚBLICO María Teresa Piedrahita, Consejo Municipal de Cajicá	Informe de Gestión 2018 Filantropía Transformadora	76
f	INVIRTIENDO PARA LA PROSPERIDAD RURAL EN COLOMBIA Virgilio Barco Isakson, Acumen		
g	EMPRESA FAMILIAR, FILANTROPÍA Y LEGADO Luis Jaime Salgar, Family Business Network		

Desde su nacimiento Filantropía Transformadora ha estado guiada por un doble propósito: en primer lugar, la optimización y aumento de la inversión social “inteligente” en Colombia para una mayor y más efectiva generación de impacto y, reforzando lo anterior, la creación y fortalecimiento de una comunidad de filántropos locales, que cuente con un foro para compartir y desarrollar de manera continua las mejores prácticas del sector.

Quiero reflexionar acerca de dos aspectos de este doble propósito:

1. El foco en la optimización —uso “inteligente”— de los recursos disponibles y,
2. La transferencia y mejora constante de las capacidades de los filántropos colombianos.

Ambas constituyen lo que considero que son las mayores oportunidades de transformar sosteniblemente la aproximación a la filantropía en Colombia.

En el plano del gobierno corporativo —necesario para el funcionamiento de las empresas y organizaciones— es común que los miembros de las juntas directivas, en su calidad de representantes de los inversionistas, interpelen a ejecutivos acerca del valor que están consiguiendo extraer con sus estrategias y tácticas comerciales. El mandato, independientemente de la industria, suele ser el mismo: generar la mayor cantidad posible de valor para los consumidores finales, procurando usar la mínima cantidad de recursos posible en la operación. En la jerga de los economistas se le conoce como “optimización de recursos”.

El mundo de la filantropía no está exento de esta realidad. Muchas veces, se quisiera generar mayor impacto vía mayores transferencias de recursos, pero esta aproximación tiene un límite por el carácter finito de los recursos disponibles. Es una limitación irrevocable que se agrava por la falta de coordinación entre los donantes quienes se enfocan en esfuerzos individuales que, si bien generan un impacto positivo, pierden la oportunidad de ser aprovechados al máximo económicamente y de ser optimizados.

Existe una pérdida irrecuperable de impacto cuando los recursos dedicados a una actividad filantrópica se “gastan” en su ejecución y dejan de ser un valor transferido a los “consumidores finales” del empeño. Gran parte de los recursos “se quedan” en la operación de las fundaciones, en detrimento del propósito inicial de generar el mayor impacto posible, dados los recursos disponibles. No es “óptimo” que los filántropos actúen de manera aislada, para volver a la jerga económica.

Por esta razón, intentos de coordinación como los de Filantropía Transformadora cobran una relevancia innegable en términos de generación de impacto y en subsanar la falta de conexión con las razones para las que se sirve. Los esfuerzos filantrópicos aislados son loables en todo sentido juzgados desde una perspectiva ética —eso es innegable— pero no se puede decir lo mismo desde una perspectiva de generación de impacto.

De allí que, como señala Rodrigo Villar en su estudio “Fundaciones en Colombia”, es relevante el llamado a los filántropos colombianos a cambiar su función, pasando de ser operadores a inversionistas sociales. De esta manera, los beneficios de escala, agregación de recursos y foco —típico de la forma como ve el mundo de los negocios un inversionista de capital—, redundarán en un mayor impacto de las iniciativas en sus campos preferidos de acción.

Villar señala otro aspecto interesante de la filantropía en Colombia: las fundaciones de origen familiar, además de ser las más antiguas y las que cuentan con mayores niveles de activos de gestión, han sido las pioneras en el país del uso de donaciones como mecanismo de generación de impacto. Ante la proliferación de fundaciones con naturaleza operativa en el país, los grupos familiares con intereses filantrópicos se convierten en un ejemplo a seguir. Lo cual nos lleva al segundo punto que quisiera resaltar.

La filantropía colombiana, en su tránsito de una concepción asistencialista a una de inversión social sostenible, está presentando cambios que requieren de un enfoque diferencial en términos de las capacidades que tienen los filántropos para generar mayor impacto. El sector filantrópico, como todo el resto de los sectores de la economía mundial, está sintiendo la presión del cambio que acompaña a las nuevas generaciones y tecnologías que están disrumpiendo el *statu quo*.

Se deben generar nuevas capacidades de gestión en los filántropos, pasando de una visión operativa a una de inversionista que genere impacto. La diferencia radicará en la forma de ejecución. De allí que los inversionistas sociales tengan la necesidad constante de mantenerse informados de las mejores prácticas del sector a nivel local y global.

Esta es una esfera de acción en la que los grupos familiares están llamados a liderar —como lo han hecho en su alejamiento incipiente de la operación de fundaciones—, integrando la lógica de inversión de recursos conectada con la realidad y necesidad de producir valor. Los grupos familiares tienen un lugar privilegiado para, de la mano de iniciativas como Filantropía Transformadora, enfocarse en la transferencia de capacidades a las nuevas generaciones, asegurando que se continúe en la senda de hacer una inversión social cada vez más inteligente y optimizada en la generación de impacto.

La sostenibilidad es una palabra que se usa a menudo, pero en la que se reflexiona poco y sobre la que se hace menos. Un sistema solo es sostenible si hay suficiente redundancia en las generaciones venideras en términos de capacidades para poder ejercer un liderazgo responsable y a su debido momento. Y esta generación de redundancia no ocurre de manera espontánea. Sin excepción, es fruto de un proceso denodado de reflexión, planeación y ejecución que, si se hace bien, se traduce en un proceso de sucesión ordenado y capaz de garantizar que las capacidades estén instaladas en la nueva generación de líderes.

Las nuevas generaciones de filántropos al recoger las mejores prácticas de sus antecesores y con el aporte refrescante de sus visiones disruptivas, están llamados a transformar la filantropía en Colombia. De ellos es el reto de promover una nueva forma, optimizada y sostenible, de impactar positivamente al resto del país.

Andrés Maldonado
SOCIO DE VIRTUS PARTNERS Y MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA
FILANTROPÍA TRANSFORMADORA

Estimados lectores,

Filantropía Transformadora creada en el 2010 tiene como propósito formar una comunidad de filántropos estratégicos y aumentar el impacto y la efectividad de las inversiones privadas para el beneficio público. Para lograrlo, asesoramos a individuos y familias, promoviendo un cambio en la manera de hacer filantropía al pasar del asistencialismo a la inversión social efectiva. En los últimos ocho años, hemos organizado múltiples conferencias, cursos y asesorías sobre cómo avanzar de la filantropía tradicional (caridad) a la filantropía estratégica (desarrollo humano) para así contribuir con una sociedad más equitativa y pacífica.

¿QUÉ HACEMOS?

Promovemos una evolución en la manera de invertir los recursos privados para el bien público; de una cultura de caridad a una de inversión social estratégica.

¿CÓMO LO HACEMOS?

Difundimos la filantropía a través de diferentes acciones logrando que se compartan experiencias entre individuos y familias. Además, fomentamos un ambiente de aprendizaje que deja como resultado mejores e innovadoras prácticas para hacer inversión social privada de impacto.

¿POR QUÉ LO HACEMOS?

En la medida en la que individuos y familias más privilegiadas conozcan las complejidades de liderar cambios sociales se alejarán de la caridad y harán inversiones más participativas, técnicas y de largo plazo. Esto permitirá una sociedad más inclusiva, equitativa y con bienestar.

¿CON QUIÉN LO HACEMOS?

Trabajamos con personas y familias, acompañándolas y asesorándolas en su camino de generosidad, altruismo y responsabilidad individual.

En el 2017, innovamos en nuestro Informe Anual y creamos la primera revista en Colombia *Transformando la Filantropía-Filantropía Transformadora* dirigida a donantes e inversionistas sociales. La primera edición fue todo un éxito y me enorgullece compartirles esta segunda edición la cual espero sea de su interés, útil e inspiradora.

Esperamos que les sirva y que disfruten de nuestra Revista que resumo a continuación:

En primer lugar, encontrarán los *Artículos de Filantropía* que son ocho, escritos por diferentes miembros de nuestra comunidad, sobre los temas más importantes para fortalecer el ecosistema de la filantropía estratégica en Colombia.

Seguido de esto, encontrarán un resumen del estudio publicado por uno de nuestros aliados, la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE), titulado “Las fundaciones en Colombia: características, tendencias, desafíos”. Esperemos que sea de gran utilidad para entender mejor a actores clave de la filantropía en Colombia como lo son las fundaciones empresariales. Escrito por nuestro amigo Rodrigo

Villar Gómez, esta publicación aborda temas esenciales de este subsector: características generales de las fundaciones empresariales; los órganos de gobierno y la transparencia; los recursos financieros; la colaboración entre sí y con los gobiernos y el uso de la evaluación.

A continuación, les ofrecemos un artículo relacionado al gran empresario y filántropo don Hernán Echavarría Olózaga (QEPD), quien admiramos y respetamos profundamente por haber ido siempre más allá de su labor como empresario. Aparte de haber liderado la Organización Corona, Hernán Echavarría fue una “mente brillante”, fundador y miembro activo de múltiples organizaciones sociales que han aportado de manera sustancial al desarrollo de nuestro país: Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría, Fundación Corona, Observatorio Electoral y la Universidad de los Andes, entre otros.

Después de este artículo, la sección que sigue busca ser un espacio de inspiración en el cual otros cinco de nuestros miembros comparten sus historias personales en relación con la inversión social y/o ambiental. Cada autor relata cómo ha sido su proceso de evolución en este camino; son de distintas edades y exponen diferentes perspectivas y temáticas. Esperamos que cada uno de ustedes se identifique con alguno de los autores y quiera saber más sobre ellos; por nuestro lado, estaremos pendientes de contactarlos con ellos.

En seguida, tenemos el Informe de Gestión 2018 en el que encontrarán detalles de nuestros logros en el 2018 y planes futuros para el 2019.

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 en Colombia y maximizar el impacto de los recursos privados orientados al bienestar social.

Esperamos que disfruten esta segunda edición de nuestra Revista y se sigan sumando para transformar la filantropía en Colombia.

Carolina Gómez
DIRECTORA EJECUTIVA
FILANTROPÍA TRANSFORMADORA

AR- TÍCU- LOS DE FILAN- TROPÍA.

Empresas y Sostenibilidad

CARLOS ENRIQUE CAVELIER, CREADOR DE SUEÑOS ALQUERÍA

Cuando las empresas logran entender la Responsabilidad Social Corporativa desde el corazón, el impacto se multiplica a la n¹.

Milton Friedman publicó en 1970 un artículo en la revista Times en el que expresaba estar en desacuerdo con las compañías que tuvieran un foco diferente al de producir utilidades. En ese momento, Friedman era considerado el economista más importante de Estados Unidos y por ello este postulado se volvió un consenso y un dictamen para compañías alrededor del mundo.

En este medio siglo son, sin embargo, muchos los aportes que la ciencia y la práctica de la economía y la gerencia han traído a la mesa. Personalmente, creo que la ruptura del muro de Berlín y por ello “El Fin de la Historia” de Francis Fukuyama con el subrayado de la “prevalencia de la democracia liberal” es uno de los elementos que contraría el postulado de Friedman.

Y lo contraría porque, así como el sistema económico de los países comunistas demostró su total incapacidad para darles a sus pobladores un nivel de vida siquiera aceptable, aparatos estatales democráticos como el nuestro demuestran todavía profundas flaquezas. Aunque la gran mayoría de ellas son producto del clientelismo y la corrupción, está claro hace tiempo que la capacidad del Estado para resolver sus problemas no puede ser solo tema del establecimiento político.

La sociedad civil debe “echarle el hombro” de manera especial y aquí es donde tienen que entrar las empresas de cualquier tamaño

“LA CAPACIDAD DEL ESTADO PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS NO PUEDE SER SOLO TEMA DEL ESTABLECIMIENTO POLÍTICO”.

a hacer valer su responsabilidad con la sociedad; se establecen además los elementos prácticos que afirman las bases de la controversia con Friedman.

Virtualmente, en todos los países un número de compañías se han ido adhiriendo a la caracterización AAA, en la cual la primera A significa Sostenibilidad Económica, la segunda Sostenibilidad Social y la tercera Sostenibilidad Ambiental. La primera compañía que conocí personalmente con estas características fue Natura, líder brasileño en cosméticos y cuyo liderazgo en buena parte hacia el AAA fue por uno de sus fundadores, Guilherme Leal. Dijo Guilherme en una conversación reciente que la génesis de su pensamiento viene del poder de la idea de hacer negocios para cocrear una economía global sostenible.

1.

Artículo tomado de: Cavelier, C. E. (2018) “Empresas y Sostenibilidad”, Revista Dinero, marzo. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/empresas-y-sostenibilidad-por-carlos-enrique-cavelier/256735>.

“COMO EMPRESARIOS,
NUESTRAS INVERSIONES
TIENEN LA CAPACIDAD
DE TOMAR RIESGOS,
ENSAYAR NUEVOS MODELOS
Y COMETER ERRORES QUE
EL ESTADO NO PUEDE”.

Hoy es claro que la inversión privada sostenible liderada por grupos como el B-Team (donde está Leal con Branson, Polman —de Unilever— y Yunnus), The ImPact, el Family Business Network (FBN), Synergos o el Green Down Jones Sustainability Index han rodeado el mundo. Los profesores de Harvard en la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN por sus siglas en inglés) Michael Chu y Jim Austin estiman el impacto de los negocios inclusivos en una cifra superior a los 200 000 millones de dólares al año.

Pero Colombia es un lugar donde no hemos sido ajenos de manera alguna al proceso. La Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE), Filantropía Transformadora, FBN Col o Compartamos con Colombia empiezan a jugar en el país un papel destacado en la forja de capacidades de sostenibilidad de las fundaciones. En un reciente estudio de la AFE, se estima el patrimonio de las fundaciones en Colombia en más de 1500 millones de dólares; el número de estas se ha doblado desde el año 2000. En la Fundación Empresarios por la Educación (FEEXE) se estima el gasto privado en mejoramiento de la educación en 120 000 millones de pesos al año, doblando la cifra de hace una década.

Los gremios empiezan a manejar fundaciones y a preocuparse con el tema como lo hacen las cámaras de comercio y las fundaciones Proantioquia en Cali, Barranquilla y Bogotá; ojalá avancen rápidamente. Es un tema que les corresponde a fondo. El Consejo Privado de Competitividad y otras entidades han creado un equipo para hacerle

un seguimiento y darle apoyo a la implementación del Proceso de Paz.

En Alquilería hemos definido nuestra competencia no con las otras compañías de lácteos, sino con las grandes fundaciones de alto impacto como la Fundación Carvajal, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Corona o la Fundación Santo Domingo. Hemos escogido tres focos para ejecutarlos pero desde el corazón: nutrición a través de la labor con los bancos de alimentos, apoyo a la educación pública en la región de influencia y empezar a buscar sostenibilidad económica y ambiental para cada uno de sus 11 000 pequeños productores de leche.

Tampoco podemos plantear un país corporativista en el que las empresas se tornen en Estado, así a algunas nos haya tocado en el pasado “asumir algunas de sus funciones”. Pero sí donde —substrayendo los conflictos de interés— le sumemos al Estado las capacidades necesarias para avanzar en temas en los que podemos colaborar. Como empresarios, nuestras inversiones tienen la capacidad de tomar riesgos, ensayar nuevos modelos y cometer errores que el Estado no puede. Debemos ser audaces y pensar en grande. Pero también hace la diferencia si ponemos ese pensamiento en el corazón de toda la compañía en el trabajo de Responsabilidad Social Corporativa. De ahí el sentido de propósito toma una gran aceleración.



¿Qué es cambio sistémico y cómo se hace?

MANUEL JOSÉ CARVAJAL, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

En el mundo filantrópico se viene hablando cada vez más de la necesidad de usar nuevos esquemas de trabajo y colaboración que corrijan las causas raizales de los problemas que nos aquejan, en los cuales, a pesar de los esfuerzos de gobiernos locales y nacionales, de la colaboración de gobierno a gobierno, de entidades multilaterales, de ONG y del sector privado, hay una sensación de que el avance, si es que lo hay, es muy lento y que muchos de los frentes de trabajo y propuestas para mejorar actúan como aspirinas que alivian, pero no curan la enfermedad.

Esta descripción puede aplicar a temas como la calidad y cobertura de los sistemas educativos o de salud, el cambio climático, el cuidado de la tercera edad, la crisis de las migraciones o el desempleo juvenil, para mencionar algunos.

Este descontento lleva a que muchas entidades y filántropos realicen grandes esfuerzos para mejorar partes del sistema, pero la realidad es que en su mayoría lo hacen en forma aislada, descoordinada y sin tener una visión integral del sistema, lo cual termina empeorando la situación y creando más confusión.

Y aún en los casos en los que la intervención es exitosa, se enfrenta el reto de hacerla crecer para que atienda a toda la población afectada o a un número lo suficientemente grande de esta, pero la forma como la filantropía funciona y se financia tiene grandes limitantes que dificultan aumentar su cubri-

“ UN PROCESO DE CAMBIO SISTÉMICO ABORDA TODOS LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA, INVOLUCRA LAS VOCES Y LA PARTICIPACIÓN DE AQUELLOS ATENDIDOS POR EL SISTEMA Y ESTÁ ENFOCADO EN MEJORAR LAS EXPERIENCIAS Y LOS RESULTADOS PARA TODAS LAS PARTES INTERESADAS”.

miento en forma significativa o que se adopte como política pública y se implemente bien.

Para este tipo de situaciones se está planteando la necesidad de ver los problemas como parte de un “sistema”; al proceso de contribución para mejorarlo y que cumpla bien su misión se le llama “cambio sistémico”. Vale la pena aclarar que estamos hablando de sistemas como los mencionados al inicio y no de cambiar el sistema económico mundial, para mencionar un ejemplo.

Un ejemplo de un cambio sistémico es la revolución verde de los años cincuenta y sesenta que aumentó significativamente la producción agrícola en el mundo y especialmente en los países en desarrollo. Otros ejemplos son la erradicación mundial de enfermedades como la viruela y el polio; la relevancia que ha tomado en casi todo el mundo temas como la protección de los dere-

chos humanos, los derechos de las mujeres, de las minorías, de la educación y la protección del medio ambiente, para mencionar algunos. En Colombia un cambio sistémico muy bien documentado y ejemplo en varios libros y estudios de caso es la Escuela Nueva que transformó la forma como se enseña en los colegios rurales, cerrando la brecha en calidad educativa entre los colegios urbanos y rurales y mejorando significativamente el ambiente escolar.

Estos ejemplos muestran tres características de los procesos de cambio sistémico:

- 1-Cambiar el *statu quo* genera resistencia y si el cambio es grande se genera mucha resistencia.
- 2-Estas transformaciones no se logran de la noche a la mañana, toman tiempo y se dan en etapas. Se inician con cambios pequeños, a medida que van creciendo se van adaptando a las circunstancias, costumbres y necesidades y una vez se vuelven la nueva forma de operar o comportarse, se busca su sostenibilidad.
- 3-Estos cambios requieren de un trabajo arduo y coordinado en temas regulatorios, jurídicos, jurisprudenciales, además de cambios de costumbres, hábitos y aceptación social.

Para entender cómo se pone en marcha un proceso de estos debemos entender que todo sistema tiene cuatro elementos básicos: las entradas por donde ingresa toda la información o los elementos que necesita un sistema para su funcionamiento; el proceso que es en donde los elementos se transforman; la salida que, como su nombre lo indica, es el lugar por el que sale un nuevo producto o servicio ya transformado y, por último, la retroalimentación que es la que arroja el sistema para analizar y determinar aspectos en los cuales existían fallas y así corregirlas.

Un proceso de cambio sistémico aborda todos los elementos que conforman el

sistema, involucra las voces y la participación de aquellos atendidos por el sistema y está enfocado en mejorar las experiencias y los resultados para todas las partes interesadas.

Los procesos de cambio sistémico normalmente tienen estas características:

- 1-Propósito común: por lo general un proceso de cambio sistémico lo promueven un grupo de personas o instituciones que comparten una preocupación común alrededor de un tema específico y la idea es que la solución requiere de un esfuerzo conjunto, ya que nadie por sí solo es capaz de hacer la transformación que se quiere.
- 2-Convocatoria amplia e incluyente: es necesario identificar a las distintas organizaciones que hacen parte del sistema y asegurarse de que estén comprometidos con un mismo objetivo y dispuestos a trabajar para identificar e implementar cambios sistémicos que mejoren su resultado. Contar con organizaciones e individuos con estas características ayuda a que el grupo tenga la capacidad para hacer cambios con cierta escala; se evita que haya actividades redundantes y que estén ausentes actores críticos. Estos dos puntos se pueden resumir diciendo que estas organizaciones y personas deben estar enamorasdas del problema, no de la solución ya que el proceso mismo los llevara a encontrar la solución.
- 3-Conocimiento del sistema: se necesita conocer muy bien cómo funciona el sistema actual, contar con hechos y datos sobre su funcionamiento para identificar donde intervenir y cómo hacerlo y que la formulación de la estrategia, los ajustes y las correcciones que sean necesarios de hacer siempre estén soportados en hechos y datos.
- 4-Mejoramiento continuo (PHVA): no todas las acciones tendrán el resultado deseado y para eso es indispensable trabajar con el ciclo de “planear, hacer, verificar y actuar” y aceptar que el hacer ajustes y correcciones

es parte fundamental del proceso de cambio sistémico.

5-Comunicación efectiva: es el alma de cualquier campaña de cambio sistémico. Mantener comunicaciones transparentes y convincentes, tanto internamente como externamente, es parte fundamental del éxito.

6-Conozca cómo se gobierna el sistema que se quiere cambiar. Si intenta cambiar un sistema complejo, a menudo tendrá que cambiar leyes, decretos, las reglas administrativas y las prácticas oficiales que rigen ese sistema y eso implica conocer muy bien cómo se gobierna el sistema para ver dónde hay que hacer los cambios.

Para llevar a cabo un proceso de estos hay dos elementos adicionales que son importantes para tener en cuenta: en primer lugar, el tipo de liderazgo que se requiere y en segundo lugar, el tipo de soporte que se necesita.

Se requiere un líder o un pequeño grupo de líderes influyentes que generen el respeto necesario para convocar y mantener al grupo unido. Estos líderes deben estar centrados en resolver un problema, pero dispuestos a dejar que los participantes encuentren las respuestas por ellos mismos en lugar de promover su propio punto de vista. Ellos deben estar al servicio de la causa que los une y no al revés.

Un proceso de cambio sistémico requiere que se le presten seis funciones esenciales: (1) direccionamiento estratégico, (2) facilitar el diálogo entre socios, (3) gestionar la recopilación de datos y su análisis, (4) manejo de comunicaciones, (5) coordinar el alcance comunitario y (6) movilizar fondos.

Estas funciones pueden ser prestadas por organizaciones independientes, pero frecuentemente se requiere de la creación de una entidad convocante y coordinadora pequeña que, al igual que los líderes, esté al servicio de la causa.

El uso de pensamiento sistémico para solucionar problemas complejos no es nuevo, lo que sí es nuevo es el interés en usar esos conocimientos para solucionar problemas sociales y esto está acompañado de filántropos dispuestos a apoyar ese tipo de esfuerzos con asesoría y dinero y de un creciente cuerpo de conocimiento sobre cómo hacerlo bien.

En las circunstancias actuales de Colombia este es un tema que bien vale la pena explorar y ensayar ya que es importante que mejoremos rápidamente el funcionamiento de sistemas sociales clave que reduzcan las desigualdades y mejoren la calidad de vida de muchos compatriotas.

BIBLIOGRAFÍA

Abercrombie, R., Boswell, K. y Thomasoo, R. (2018) *Thinking big: How to use theory of change for systems change*. Londres: Lankelly Chase Foundation, New Philanthropy Capital.

Abercrombie, R., Harries, E. y Wharton, R. (2015) *Systems change: A guide to what it is and how to do it*. Londres: LankellyChase Foundation, New Philanthropy Capital .

Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change (2017) Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, World Economic Forum. Genève. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf.

Gopal, S. y Kania, J. (2015) *Fostering Systems Change*, *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/fostering_systems_change.

Hanleybrown, F., Kania, J. y Kramer, M. (2012) *Channeling Change: Making Collective Impact Work*, *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work#.

Leland, O. (2017) *A New Model of Collaborative Philanthropy*, *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/a_new_model_of_collaborative_philanthropy.

Putnam-Walkerly, K. (2017) *The Role of Philanthropy in Systems Change*, *Putnam Consulting Group*. Disponible en: <http://nncg.issuelab.org/resources/28130/28130.pdf>.

Seelos, C. y Mair, J. (2018) *Mastering System Change*, *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/mastering_system_change.

Senge, P., Hamilton, H. y Kania, J. (2015) *The Dawn of System Leadership*, *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership.

Walker, J. C. (2017) *Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change*. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/better_philanthropy_through_systems_change.



Las primeras prácticas filantrópicas en la Colombia republicana

BEATRIZ CASTRO CARVAJAL

Aunque el acto cotidiano de ayudar al otro aparezca como algo natural es una práctica social que debe comprenderse en clave histórica por las diferentes formas y sentidos que adquieren en la transformación de las sociedades.

En la Colombia republicana, las primeras iniciativas para ayudar a los más necesitados con las diversas formas de asistencia aparecen a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando crece la preocupación sobre la presencia y la situación de los pobres, sobre todo en el contexto urbano.

Tipos de ayuda filantrópicas

En términos generales las estrategias de ayuda para los pobres en Colombia hasta mediados del siglo XX pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: la ayuda institucional y la ayuda domiciliaria. La ayuda institucional se pensó, se diseñó y se puso en marcha a través de la creación de diferentes establecimientos para brindarle ayuda a las personas más necesitadas. La ayuda domiciliaria se organizó y se concretó en dar ayuda directa y ordenada a los pobres fuera de los establecimientos. La división en estas dos categorías no es una separación completamente absoluta. Muchas instituciones cumplieron múltiples funciones y hospitales, asilos y orfanatos se establecieron con varios propósitos, y solamente a finales del

siglo XIX fueron adquiriendo funciones más especializadas. De igual manera, muchas sociedades que participaron en la ayuda domiciliaria, fundaron o cooperaron con la ayuda institucional.

La ayuda institucional ha sido una de las estrategias más tradicionales para ayudar a los pobres. El establecimiento de acogida más temprana fue el hospital, desde la época medieval. La mayoría de los Estados en los que la religión católica ha tenido mayor presencia en la sociedad ha optado por este tipo de ayuda como el Estado colombiano. Este concentró sus esfuerzos en la fundación de establecimientos, sobre todo a partir de las iniciativas locales, con el apoyo de los recursos municipales, en su mayoría, administrados por órdenes religiosas masculinas y femeninas, con contratos legalmente constituidos y ubicados principalmente en los centros urbanos más grandes.

La ayuda domiciliaria es un modelo que se instaure en Europa en el siglo XVIII como la mejor forma de individualizar y controlar a la ayuda; ir donde los pobres directamente e indagar sobre sus necesidades. Esta forma

de ayuda se optó como política en la mayoría de los Estados en los cuales la religión protestante tenía mayor presencia. Desde mediados del siglo XIX, la ayuda domiciliaria en Colombia fue realizada por instituciones o sociedades privadas, algunas de ellas bien organizadas y estructuradas y otras más informales, fragmentarias y dispersas. El Estado prácticamente no tomó parte en este tipo de ayuda, como tampoco hubo ninguna legislación acerca de la ayuda domiciliaria. La Sociedad de San Vicente de Paúl fue la que sin duda tuvo el mayor liderazgo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, bien sea desde el punto de vista de sus aportes económicos, o por el número de personas que alcanzaron a recibir sus ayudas, o por el cubrimiento que logró de manera extensa en el territorio colombiano, pues la Sociedad llegó a constituir una verdadera red de carácter nacional. La primera que se funda es en Bogotá en 1857, siguiendo los lineamientos de la Sociedad General de París creada en 1833 por un grupo de jóvenes que compartían inquietudes sobre la situación de los pobres y discutían los textos liberales católicos sobre la “cuestión social”. La Sociedad se extendió por todo el territorio colombiano, pero las más importantes fueron las de Bogotá y Medellín. Entre 1911 y 1931 la Sociedad de San Vicente de Paúl de Bogotá atendió como promedio a 320 familias, lo que representaba aproximadamente 1300 personas, esto es un 1,2% de la población de la ciudad. Entre 1912 y 1930 la Sociedad de Medellín atendió a 544 familias en promedio por año, es decir, 3455 personas que representaban el 4,5% de la población de la ciudad. Fuera de las visitas domiciliarias sistemáticas, también realizaron otras actividades. En Bogotá apoyó al Hospital de San Juan de Dios durante la guerra de 1863 y a los pobres enfermos con consultas médicas gratuitas y distribución de medicinas; organizó la Sopa de San Vicente durante las guerras y la Maestranza, ofreciendo trabajo al coser uniformes para los soldados e inició

actividades de docencia y construcción de vivienda. En Medellín, creó el granero para vender alimentos más baratos a las familias beneficiadas, bolsas de empleos, caja de ahorros, fundó los Talleres de San Vicente para la enseñanza de artes y oficios y realizó la construcción de vivienda.

Las primeras visitas domiciliarias de forma sistemática realizadas por las mujeres en Colombia las llevó a cabo la asociación femenina Consejo de Señoras Benefactoras del Círculo de Obreros de Bogotá desde sus inicios en 1916 y con un promedio de 400 visitas domiciliarias al año. Fue la asociación pionera en el trabajo voluntario femenino. Posteriormente, otras mujeres empezaron a realizar visitas domiciliarias como en la Sociedad de San Vicente de Paúl en Cali y Cartagena a partir de 1920 y siguiendo los parámetros de dicha sociedad, el Centro de Acción Social Infantil en Bogotá en 1930 y las Damas de la Caridad de Medellín en 1934.

El Círculo de Obreros de Bogotá se funda en 1911 por el jesuita español el padre José María Campoamor, inspirado en la doctrina social católica surgida de la encíclica *Rerum novarum* de 1891 y siguiendo el modelo de los círculos de obreros de la Europa católica. El padre Campoamor empieza su labor con un restaurante escolar en donde llevaba niños pobres para darles almuerzo, y apoyado por algunas señoras de la ciudad. En enero de 1911 se estableció la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros que recibía cuotas de ahorro de las sirvientas los domingos y de las señoras los lunes. Con los fondos reunidos en la Caja de Ahorros, en 1913, se inicia el proyecto de construcción de vivienda para obreros llamado Villa Javier en Bogotá. El modelo de la Caja de Ahorros sería la semilla de la Fundación Social.

Otro modelo de ayuda, respondiendo al crecimiento acelerado del trabajo industrial femenino en la ciudad de Medellín, fue la creación de los patronatos de obreras. El primero de ellos es en 1912, bajo la dirección de los jesuitas vinculados a la Acción Católica

y con el objetivo de poseer una institución para dar apoyo a las mujeres trabajadoras. En los primeros años el Patronato fue impulsado y sostenido por la Compañía Colombiana de Tejidos —Coltejer—, la fábrica de Escobar Restrepo y Compañía, la Compañía Industrial Unida de Cigarrillos, la fábrica de tejidos Hernández, la fábrica de tejidos de Jacinto Arango y Compañía y la fábrica de fósforos Olano. Posteriormente, la empresa de Fabricato creó su propio patronato con la colaboración de las Hermanas de la Caridad de la Presentación, ofreciendo diversas actividades de apoyo.

Al lado de la ayuda domiciliaria, varias iniciativas privadas contribuyeron en la ayuda institucional, sobre todo en las áreas de salud y protección. Si bien los establecimientos de salud dependieron más del Estado y se esparcieron a través del país en las primeras décadas del siglo **xx**, sobresalen la creación del Hospital Infantil de la Misericordia a finales del siglo **xix** por el médico José Ignacio Barberi, el Hospital de San José en 1920 por la Sociedad de Cirugía de Bogotá, la construcción del hospital San Carlos para tuberculosos en 1940 con la donación de Gustavo Restrepo Mejía y el Hospital Infantil Lorencita Villegas de Santos en 1955. Otra actividad importante fue la del programa llamado La Gota de Leche que se inició en 1917 en Medellín, en 1919 en el hospital San Juan de Dios de Bogotá y ese mismo año en Cartagena; posteriormente, en Bucaramanga, Popayán y Sonsón. En Medellín el programa se extendió con la creación del hospital infantil Club Noel y de una manera similar en Cali en 1934 con la inauguración del hospital con el mismo nombre.

Los establecimientos de protección fueron variados, las instituciones para indigentes fueron un asunto estatal, las de los niños se compartieron entre el Estado y lo privado, todos ellos en los centros urbanos más grandes. Los orfanatos ofrecían la protección y brindaban la formación básica; para las niñas

con el aprendizaje de las labores domésticas y para los niños con la enseñanza de oficios para el trabajo. También se crearon algunos ancianatos, todos por iniciativas particulares.

En educación numerosas escuelas para niños y niñas fueron creadas por el Estado, por entes privados y por congregaciones religiosas tanto femeninas como masculinas y con una cobertura más amplia que las ciudades de mayor población. Para los artesanos y obreros, sociedades laicas como la Sociedad de San Vicente de Paúl, desde su fundación tuvo un importante papel, así como varias órdenes religiosas —los Hermanos Cristianos, los Hermanos Salesianos y los Jesuitas— y las escuelas de artes y oficios en las localidades donde había una mayor concentración de estas órdenes.

Todas estas iniciativas se han descrito como asistencialistas. En los estudios sobre prácticas filantrópicas, la asistencia social se cataloga de forma peyorativa, sin embargo, habría que plantearla como una forma de ayuda a los más necesitados con diferentes maneras que, lentamente, se fueron institucionalizando, especializando y profesionalizando y en las que se involucraron hombres profesionales, particularmente los médicos, religiosos y religiosas conocedoras de sus oficios y mujeres con ciertas experticias. Fue una atención que tenía visos morales en sus inicios y que paulatinamente, se hizo más “neutra” gracias a la introducción de nuevas metodologías, provenientes de distintas profesiones como la estadística social, la medicina, la enfermería y la pedagogía.

Aportes públicos y privados

La beneficencia pública y la caridad privada fueron igualmente indispensables para la ayuda de los pobres. Sin embargo, la tendencia después de 1930 fue que los establecimientos estatales dependieran cada vez más de los recursos del Estado y menos de la caridad; los establecimientos y sociedades que tenían vínculos con órdenes religiosas

siguieron dependiendo de ambos y las instituciones seculares dependieron cada vez más de las donaciones.

Las formas más importantes de la contribución del Estado eran los auxilios municipales, departamentales y nacionales; los impuestos y las exenciones de impuestos y artículos importados que tuvieran como fin la ayuda de los más necesitados. Y los aportes privados se hicieron básicamente a través del trabajo voluntario y de las donaciones.

Un estudio detallado de testamentos de tres ciudades, Bogotá, Medellín y Cali, complementado con otras fuentes durante cerca de un siglo (1870–1960) ha ayudado a plantear algunas conclusiones tentativas sobre las donaciones en Colombia. Se puede afirmar que, a lo largo del periodo considerado, el número de donativos es más mayor de lo que habitualmente se menciona y que la práctica de donar se sostiene a través del tiempo. Con los datos y análisis se puede señalar también que sería bueno prescindir de la creencia, muy discutible y poco demostrada, de que las donaciones provienen solamente de los grupos sociales adinerados, ya que, por el contrario, lo que se observa es que el espectro social de los donantes incluye, y no como excepción, personas que no poseían grandes fortunas y que se permitían hacer donaciones de sumas pequeñas o medianas de dinero o legar bienes inmuebles o fracciones de ellos de valor no muy significativo en el mercado. Puede resaltarse que el ámbito familiar resulta importante al tomar la decisión de donar. Las mujeres solteras han sido las mayores donadoras a pesar de que los legados más significativos, desde el punto de vista de su magnitud y montos, corresponden a varones. También hemos podido observar una tendencia al dividir las donaciones en varias y distribuirlas entre diferentes asociaciones o personas, incluso cuando el capital era pequeño y esa fue una constante.

También se puede destacar que la mayoría de los beneficiarios estaban relacionados

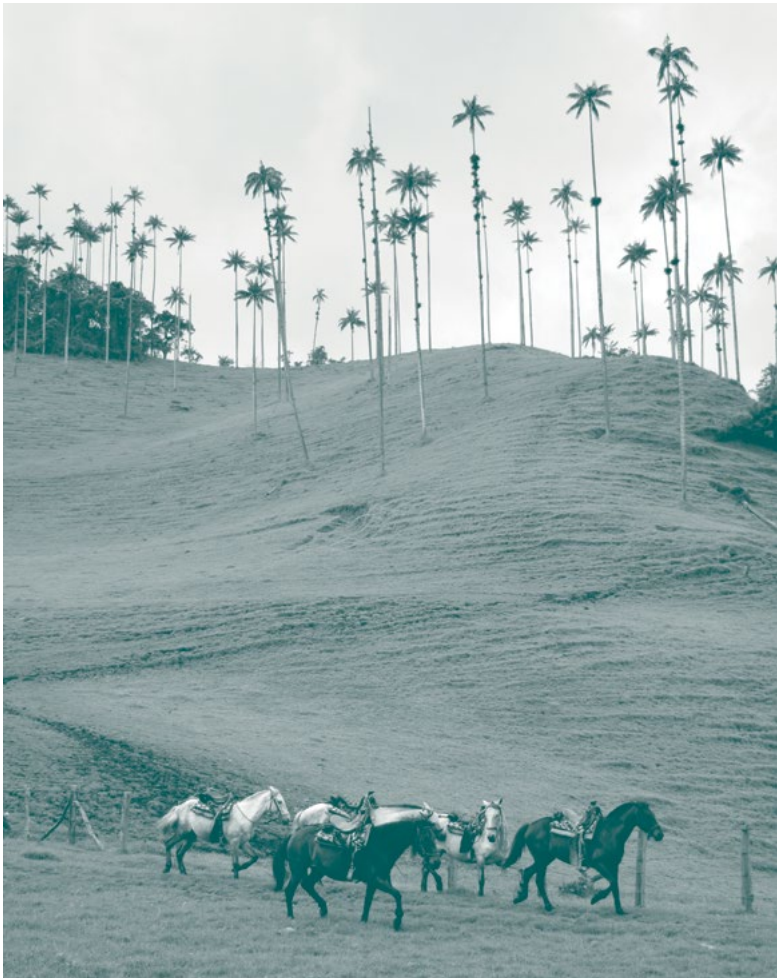
de manera directa o indirecta con obras de la iglesia católica, seguida por instituciones de ayuda a los más necesitados, lo que sugiere que las motivaciones presentes en las donaciones provienen de algunos rasgos socio culturales estables de la sociedad colombiana como los que se relacionan con las creencias y prácticas religiosas cristianas. La caridad es una de las virtudes que contribuye a la salvación del alma, pero además su ejercicio es una obligación para todos los fieles sin distinción social. El significado religioso original de hacer caridad se fue transformando en una dirección más amplia lo que hace casi imposible encontrar la diferencia entre la caridad cristiana y el acto de dar. Es por esta razón que las personas que hicieron sus donaciones hubiesen podido pensar que era importante ayudar a los más necesitados, incluso cuando en la idea de dar todavía prevalecía la idea de la eterna salvación.

Prácticas filantrópicas versus Estado: una explicación imperfecta

La explicación más común, y de cierta manera la más fácil, que se encuentra sobre la presencia y desarrollo de las instituciones privadas y las donaciones es la de la “ausencia del Estado”. Repasando diversos análisis de la historia del país, no resulta tan sencillo llegar a esta conclusión. Desde 1870 “lo social” entra en la agenda del Estado colombiano con reestructuraciones, como separar la educación de la beneficencia y el diseño de aportes del Estado a las instituciones de beneficencia. Durante la década de 1920 fueron abundantes las discusiones sobre la necesidad de incorporar la asistencia social de manera más amplia en las responsabilidades del Estado y buscar formas de conseguir recursos para las instituciones. A partir de 1936 quedó establecido el intervencionismo de Estado en la economía colombiana con el fin de racionalizar la producción, distribución, consumo de bienes y servicios y la de proteger los derechos de los trabajadores. En 1945 se estableció que el

Congreso fijaría planes y programas para el fomento de la economía nacional y en 1968 se ampliaron las facultades de intervención estatal.

Ahora bien, si también retomamos los pocos datos que tenemos esto nos hace pensar que las instituciones de asistencia social del Estado y las privadas compartían las orientaciones, los tipos de actividades y los grupos sociales atendidos y que son más los vínculos, las interrelaciones y las colaboraciones que han existido lo que normalmente se ha señalado.



¿Trade-Off entre beneficios económicos e impacto social?²

SAMMY AZOUT, PRESIDENTE DE [FÚTBOL CON CORAZÓN](#)

Hasta hace poco tiempo no era posible identificar los rasgos sobresalientes de la filantropía institucional en Colombia, en relación con la de otros países de América Latina. Dos trabajos comparativos recientes permiten ahora esbozar las características particulares de las fundaciones colombianas.

Existe una pregunta que se ha discutido bastante en la última década en el mundo del desarrollo: ¿Existe verdaderamente un *trade-off* entre beneficios económicos e impacto social? ¿Son estos conceptos mutuamente excluyentes? ¿Es decir, para obtener ganancias económicas es necesario sacrificar beneficios sociales, y para obtener beneficios sociales hay que sacrificar ganancias económicas? Los escépticos dicen que siempre hay un *trade-off* y los puristas dicen que nunca lo hay. La discusión es interminable en vista de que cada persona ve el mundo con sus propios ojos.

Sin embargo, la verdad es que son muchísimos los casos de empresas que logran grandes beneficios financieros y a la vez tienen gran impacto social o ambiental. Esto se presenta en todos los sectores: el financiero, automotriz, tecnología, comunicaciones, energía, educación, salud, etcétera³. También es cierto que la mejor manera de lograr un cambio social a gran escala es al construir una gran empresa para satisfacer al mercado objetivo. Ahora bien, no pode-

mos desconocer que hay circunstancias en las cuales no es posible obtener ganancias comerciales.

Los filántropos y las organizaciones sociales más vanguardistas como [Omidyar Network](#) han diseñado e implementado un marco de referencia diferente para la inversión social. Esta nueva mentalidad desafía ciertos mitos sobre la tensión entre rendimiento financiero e impacto social:

Mito 1:

No se debe ganar dinero haciendo el bien; ganar dinero y caridad son dos esferas separadas.

2.

Artículo adaptado del inglés de Bannick, M. y Goldman, P. (2016) *Moving beyond the Tradeoff Debate*, Omidyar Network. Disponible en: <https://www.omidyar.com/insights/moving-beyond-tradeoff-debate>.

3.

Véase algunos ejemplos de empresa de doble impacto en el artículo en inglés de Krackeler, T. (2018) *Six Examples of For-Profit Companies Making a Huge Social Impact*, Thrive Global. Disponible en: <https://medium.com/thrive-global/six-examples-of-for-profit-companies-making-a-huge-social-impact-1c86df3d8bd0>.

Las investigaciones más recientes indican que existen fondos de inversión social privada con rendimientos financieros en línea con las expectativas, que a través de sus empresas entregan servicios que mejoran las vidas de poblaciones de ingresos medios y bajos. En consecuencia, la pregunta no es si se puede o no alcanzar rendimientos financieros en proyectos sociales, sino ¿en qué momento? Hay problemas que tienen soluciones de mercado y otros requieren de mayor paciencia y tolerancia al riesgo por parte de filántropos e inversionistas sociales. Cabe anotar que los riesgos para los inversionistas son mayores entre más profundas sean las fallas de mercado y más pobre la población.

Mito 2:

Solo las empresas que son muy rentables pueden lograr un impacto social.

Hay muchas maneras de lograr impacto social, más allá de la entrega de un producto o servicio. Esas oportunidades van desde el desarrollo de un nuevo modelo de negocios hasta proveyendo infraestructura existente o influyendo en la política pública. Además, hoy en día, las nuevas tecnologías les permiten a las empresas compartir conocimiento con unos costos inferiores con respecto al pasado.

En el área de periodismo investigativo, organizaciones como NewsDeeply, News-Laundry y Rappler promueven canales de comunicación independientes y entregan este importante bien social de manera auto sostenible, para lo cual utilizan nuevas tecnologías y medios masivos.

Mito 3:

No se pueden tener dos metas, rendimiento financiero e impacto social, siempre estarán en conflicto.

Si bien es cierto que puede haber tensión entre estos dos conceptos hay empresas que sirven a sectores exclusivos de la población

hay otras que entregan buenos servicios a poblaciones de bajos ingresos. Para ello, la mejor forma de crecer consiste en entregarle a sus clientes un mejor servicio. En estos casos se dice que el impacto social está “empotrado” en el modelo de negocios de la empresa.

Un ejemplo de esto es All Life, una empresa sudafricana que provee seguros de vida a población con el virus del VIH. Aquellos que compran la póliza se adhieren a un régimen de salud que les ayudará a mejorar y prolongar su vida.

Mito 4:

Inversiones subsidiadas distorsionan mercados y hacen daño a los consumidores a quienes quieren servir.

Ciertamente hay subsidios que conducen a la dependencia e ineficiencia en mercados de bajos ingresos, pero esos casos son poco comunes. En la práctica, los negocios que atienden a consumidores de bajos ingresos han producido el desarrollo de mercados donde antes no existían. Estas empresas terminan reduciendo el riesgo a las innovaciones sociales al abrir un camino para que haya más inversión en la base de la pirámide de ingresos. Los inversionistas de impacto (en inglés *impact investors*) están haciendo un gran trabajo en este sentido pues en realidad están abriendo el mercado.

El caso de la organización filantrópica Omidyar es muy interesante. En un principio Omidyar solo invertía en empresas sociales con rentabilidad ajustadas al mercado, pero luego descubrió que invertir en empresas sociales que ganan poco o nada, pero que están desarrollando mercados, termina siendo una gran alternativa. Es decir, los impactos sociales que se generan a nivel de mercado pueden superan los impactos de empresas a nivel individual.

De acuerdo con el estudio de Omidyar una inversión social puede impactar el mercado de tres maneras:

a) Apoyando a pioneros: muchos mercados rurales y pequeños tardan tiempo en desarrollarse. Los pioneros requieren de tiempo para darle viabilidad a su modelo. Al apoyarlos se valida una buena idea que luego puede ser replicada por múltiples empresas. Un ejemplo de esto es D.light, una empresa social que provee lámparas solares en África. Tomó algunos años en desarrollarse; hoy existe todo un ecosistema de empresas rentables en este mercado.

b) Proveyendo infraestructura: algunos mercados no se desarrollan porque ninguna empresa independientemente puede financiar la infraestructura por sí sola. En el caso de micro finanzas, Omidyar ayudó a desarrollar una empresa social de capacitación y protección de riesgos que ayudó a crecer el sector.

c) Influenciando políticas: muchos gobiernos en África se han aliado con empresas sociales para proveer servicios básicos como educación y salud, obteniendo excelentes resultados. Con la adecuada introducción de buenas políticas públicas los mercados en la base de la pirámide pueden generar impacto a gran escala.

Este estudio le ha permitido a Omidyar dejar atrás el debate ideológico sobre si hay o no un *trade-off* entre beneficios económicos e impacto social. En cambio, han dedicado sus esfuerzos a responder una serie de preguntas importantes: ¿Bajo qué circunstancias debe un inversionista esperar grandes utilidades además de impacto social? ¿En qué momentos se requiere un inversionista más paciente, con menor aversión al riesgo, o dispuesto a obtener menor rendimiento para alcanzar impacto social?

Organizaciones como Acumen, Shell Foundation y otros grandes inversionistas en el mundo del capital social privado han definido criterios de inversión para rendimientos debajo del mercado e inclusive sin retornos financieros. Ellos han podido interpretar el *trade-off* entre rendimiento social y económico sin perder el rigor del análisis

serio. Esencialmente, en sus inversiones sacrifican retorno económico si existe un caso convincente de expansión de mercado. Aquellas inversiones que no tienen retorno económico alguno debe probar un impacto social muy alto.

BIBLIOGRAFÍA

Bannick, M. y Goldman, P. (2016) *Moving Beyond the Tradeoff Debate*, Omidyar Network. Disponible en: <https://www.omidyar.com/insights/moving-beyond-tradeoff-debate>.

Krackeler, T. (2018) *Six Examples of For-Profit Companies Making a Huge Social Impact*, Thrive Global. Disponible en: <https://medium.com/thrive-global/six-examples-of-for-profit-companies-making-a-huge-social-impact-1c86df3d8bd0>.

Apostémosle a lo público

MARÍA TERESA PIEDRAHITA, CONSEJAL —CONSEJO MUNICIPAL DE CAJICÁ—

Hace algunos años le escuché al querido amigo y gran líder del Valle del Cauca Rodrigo Guerrero, ex alcalde de Cali con quien tuve la oportunidad de trabajar indirectamente en vivienda de auto construcción en Aguablanca: “Con la Fundación Carvajal hicimos 400 casas de interés social; como alcalde de Cali pude hacer 27 000”.

Todos los colombianos tenemos la oportunidad de trabajar por lo público en una ONG o en la Junta de Acción Comunal, pero indudablemente el gran poder, demostrado en el ejemplo de Rodrigo Guerrero, está en la política.

Platón escribió hace 2400 años: “si no participamos en política, estamos condenados a que nos gobiernen nuestros inferiores”. Y cuando volteamos a mirar a Venezuela confirmamos esta verdad con creces. Pero no solo en Venezuela, basta con ver a muchos de nuestros alcaldes, congresistas y concejales.

Cuando decidí lanzarme al Concejo de Cajicá hace algo más de tres años, lo hice porque veía la manera como a pasos agigantados se tomaban decisiones contrarias al sentido de lo que yo entendía como “común” en el desarrollo de un municipio de la sabana. Al entrar en la política, fue en la campaña que me enteré de cómo el alcalde —que mi familia había apoyado y que tenía lo que entonces parecía un “manto de transparencia y dedicación”— y su política eran un enorme negocio ilegal: el manejo de los concejales con contratos, las sesiones innecesarias, los viajes a todas partes y las graves acusaciones

que tiene hoy en día en los entes de control. Esta fue la primera lección de trabajar en lo público y fue la de entender mejor las realidades desde la cercanía y con la gente.

Decidí entonces que mi campaña debía dedicarse en detener las construcciones “a la loca” o más bien a lo corrupto. Y firmar un pacto de transparencia con el único candidato posible de hacerlo. Es cierto que yo cabalgaba sobre los hombros de mi suegro quien fue alcalde veinte años, transformando y cuidando el municipio. Aun así, logré sacar la votación más alta de la historia del municipio para el Concejo y con ella ser la presidenta el primer año. Logramos ganar la alcaldía en nombre de la decencia y con toda la oposición habida logramos de manera rápida detener las construcciones indebidas. El 31 de diciembre del 2015, el alcalde anterior concedió licencias para 40 000 viviendas, pero la gran mayoría no contaban con disponibilidad de agua por lo cual no eran válidas.

¡Fue un proceso muy duro pues nunca creí que me tendría que enfrentar con semejante realidad! En lo personal, lo más difícil fue encontrarme en el Concejo con personas aparentemente amistosas que te



“CAMBIAR LA FORMA EN
LA QUE EL MUNDO ABORDA
LOS RETOS DE LA POBREZA”

dan la espalda de manera sorpresiva, traicionando su palabra y los mismos compromisos de campaña. Es entrar y confrontar pequeños actos de corrupción que a su vez tapan a otros. Por ejemplo, la posición de concejal de un municipio que es clase III permite que una persona tenga un trabajo de tiempo completo; con una debida organización la persona debe poder asistir al Concejo además cuenta con una remuneración de 300 000 pesos por sesión, aproximadamente. Las sesiones de los Concejos en Colombia son seis meses del año (en tres bloques de dos meses). Para Cajicá se permitían 120 sesiones al año; en la administración anterior se llenaron todas (a veces en sesiones diarias de 15 minutos). Decidieron reclasificar el municipio a categoría II para poder

hacer 150 sesiones y de la misma manera coparlas todas. Es así como un concejal que trabaja 300 horas (o bien sean 200) tiene unos ingresos de casi 40 millones al año. ¿Qué colombiano del común gana semejante cantidad por hora? En mi periodo como presidenta logré que cada sesión tuviera un mínimo de tres horas y media de duración y pudimos ahorrar 450 millones de pesos con los cuales hicimos varias obras en la comunidad más necesitada de Cajicá.

Lo público que, a pesar de estar inminentemente cerca de nosotros, es algo extraño y “para otra gente” como dirían algunos. Sin embargo, no deja de estar cerca de nuestros corazones pues hay impacto en la gente de manera material y espiritual, así como en sus esperanzas y en sus objetivos. Y esto es una realidad a flor de piel. Depende de nuestra ciudadanía y nuestra creencia en la obligación de cerrar esta brecha y así graduarnos como una verdadera democracia social.

Invirtiendo para la prosperidad rural en Colombia

VIRGILIO BARCO ISAKSON, DIRECTOR PARA AMÉRICA LATINA DE ACUMEN

Acumen es una organización que busca “cambiar la forma en la que el mundo aborda los retos de la pobreza”. Como alternativa a la filantropía tradicional, impulsamos la inversión en empresas sociales rentables que benefician a poblaciones de bajos ingresos.

Desde nuestra fundación hace 17 años, hemos invertido más de 115 millones de dólares en 113 empresas ubicadas en la India, Pakistán, África del Este, África del Oeste, Estados Unidos y América Latina.

Con nuestro Fondo Pionero apoyamos emprendimientos en etapa temprana que desarrollan modelos de negocio con alto potencial de impacto social pero con riesgo financiero significativo que otros inversionistas no están dispuestos a respaldar. Para financiarnos, recibimos donaciones de personas naturales y entidades que buscan apoyar innovaciones para combatir la pobreza. Usamos estos recursos de origen filantrópico para desplegar lo que llamamos capital paciente, un capital altamente tolerante al riesgo. Hacemos inversiones de *equity* y nos volvemos socios de las empresas por muchos años, apoyando su crecimiento con participación en la junta y acompañamiento en muchas áreas.

Como cualquier inversionista, Acumen ha tenido éxitos, pero también fracasos. Uno de los mayores éxitos en el 2008 ha sido el de la inversión en una empresa de productos

solares llamada D.light cuyo propósito es traer al mercado soluciones energéticas de alta calidad y asequibles para poblaciones de bajos ingresos que no están conectadas a la red eléctrica. D.light fue fundada por dos jóvenes de Stanford University y empezó con la venta de linternas solares; actualmente vende sistemas solares complejos para hogares, impactando a más de 70 millones de personas. Hoy en día, tiene ventas anuales cercanas a los 50 millones de dólares. Como empresa pionera, D.light ayudó a impulsar el crecimiento y consolidación del sector de energía solar distribuida. Hoy tiene ventas de más de 4 billones de dólares y beneficia a más de 360 millones de personas anualmente.

Cuando arrancamos las labores en Colombia hace cinco años, nos propusimos abordar los retos de la pobreza rural. Entendimos que, para alcanzar la paz, el país necesita impulsar modelos económicos inclusivos que generen prosperidad en el campo. Son muchos los retos que enfrentan los pequeños productores en Colombia: baja productividad, altos costos logísticos, dificultad para acceder a financiación y barreras de acceso



a mercados. Además, los pequeños productores cargan con dos de los riesgos más grandes del sector agrícola: variaciones en el clima y volatilidad en los precios. La situación actual del campo colombiano no permite que pequeños productores salgan de la pobreza.

Por esta razón empezamos a enfocar nuestro capital paciente en empresas que actúan en distintas cadenas agrícolas clave para el país con el fin de entender qué modelos alternativos, sostenibles e inclusivos,

existen para generar desarrollo en el campo. Apoyamos a Siembra Viva, una empresa antioqueña que apoya a pequeños productores para que migren a producción orgánica de alto valor, conectándolos directamente con clientes urbanos y asegurándoles mejores precios. Invertimos en Cacao Hunters, una empresa payanesa que fabrica chocolate de altísima calidad para los mercados colombiano y japonés. La empresa se surte de productores en Tumaco y la Sierra Nevada

—incluyendo productores indígenas Arhuacos— y mantiene volúmenes y precios constantes, algo que es contrario a la forma que normalmente opera el mercado del cacao en el país. Invertimos también en Azahar Coffee, una empresa basada en Armenia que compra café a precio fijo con base en la calidad del café. Azahar Coffee hace caso omiso del precio interno del café, que muchas veces no le permite al productor cubrir sus costos, y compra a precios fijos que aseguran una buena rentabilidad para el caficultor. Con estas inversiones, entendimos que sí existen modelos de negocios agrícolas donde pueden ganar tanto los productores como los intermediarios.

En nuestro recorrido, empezamos a experimentar con modelos de negocio donde los productores agrícolas son los protagonistas. En el 2015, invertimos en una central de beneficio de café de la mano de la Asociación de Cafeteros El Desarrollo de Gigante del Huila. Esta central compra café en cereza a productores que de otra forma se ven obligados a vender café húmedo a intermediarios, sacrificando mucho margen. Gracias a un acuerdo comercial con un cliente en el exterior, la central le asegura mejores precios a los caficultores. Mediante una estructura financiera altamente innovadora, la central recomprará la participación de Acumen, permitiendo de esta forma a la asociación quedarse con el 100% de la propiedad de la central. El año pasado invertimos en Bioguviare, una empresa ubicada en San José del Guaviare, que procesa *açaí* y otros frutos amazónicos. Bioguviare le compra a pequeños productores rurales y comunidades indígenas, generando ingresos adicionales y creando un incentivo para la preservación del bosque húmedo. Uno de nuestros socios en esta empresa es Asoprosegua, una asociación de productores agrícolas y entidad líder de la sociedad civil en el Guaviare. Al hacer estas transacciones aprendimos que es posible hacer inversiones con impacto social de

la mano con organizaciones de base aprovechando su enorme conocimiento del territorio. Creemos que este modelo de inversión es altamente relevante para regiones de posconflicto ya que abre la puerta a un desarrollo económico inclusivo en el cual las comunidades víctimas de la violencia pueden acceder a la propiedad del aparato productivo y tener mayor autonomía para fijar el derrotero de sus territorios.

En años recientes Acumen ha entendido que el capital paciente para empresas de etapa temprana no es suficiente para asegurar el éxito de los emprendimientos sociales. A medida que las empresas crecen y logran ventas sustanciales, también aumentan sus necesidades de financiación. Sin embargo, siguen teniendo muchos retos para acceder al capital. Es así como Acumen ha empezado a desplegar varios fondos para empresas de etapa más madura que, a diferencia del Fondo Pionero de capital paciente, se financian con inversionistas que buscan tanto impacto social como retorno financiero. Este año (2018) Acumen tuvo su primer cierre de un fondo enfocado en empresas en crecimiento en América Latina, con un foco importante en el agro, que permitirá aumentar nuestro impacto.

Además de financiar innovaciones para enfrentar los retos de la pobreza, Acumen se ha preocupado por desarrollar herramientas para medir el impacto de sus inversiones. En años recientes, desarrollamos una herramienta de medición llamada Lean DataSM. Apoyándose en el uso de la tecnología y de encuestas breves altamente parametrizadas, Lean DataSM permite entender no solo el número de beneficiarios de las inversiones, sino también la profundidad del impacto. Algunas de las cifras son sorprendentes: el modelo de compras de Cacao Hunters, por ejemplo, resulta en mejoras en los ingresos netos de los productores de entre un 57 % y 78%. Más importante aún, Lean DataSM está pensada como una herramienta de informa-

ción gerencial, que le brinda a las empresas información crítica sobre sus clientes y proveedores, permitiéndoles mejorar su desempeño e impacto.

Acumen ha entendido también que, además de capital, se requieren grandes habilidades y una comunidad para enfrentar los grandes retos de la pobreza. Por eso desarrollamos una “escuela” para el impacto social con dos grandes componentes: una plataforma online llamada +Acumen (plus Acumen) que cuenta con una gran cantidad de cursos gratuitos altamente relevantes para el sector de impacto social y un programa intensivo semi presencial: los Fellows de Acumen. Este año tuvimos la oportunidad de anunciar el lanzamiento de este programa de liderazgo en Colombia y en el 2019 daremos inicio a la primera cohorte de Fellows colombianos: un grupo de agentes de cambio altamente diverso y conformado por aproximadamente 25 personas que tendrán la oportunidad de adquirir herramientas para ser más efectivos en su trabajo y apoyar a sus beneficiarios en la transición hacia la paz.

Es así como, con capital paciente, capital para el crecimiento, medición de impacto y formación de talento, Acumen está cambiando la forma en que se aborda la pobreza en Colombia.

Empresa familiar, filantropía y legado

LUIS JAIME SALGAR, JUNTA DIRECTIVA DE FAMILY BUSINESS NETWORK

Uno de los rasgos que identifican a las empresas de familia consiste en la existencia de unos vínculos especialmente fuertes entre el negocio y la tradición familiar. El negocio hace parte de la memoria colectiva de la familia, de sus vivencias, de sus historias pasadas y, por supuesto, de sus expectativas frente al futuro.

Este vínculo es en muchas oportunidades un aliciente que incentiva a los miembros de la familia a mantenerse unidos, a proteger el negocio, a preservar sus ritos y a velar por el cuidado de un patrimonio que les ha permitido gozar de bienestar.

En este escenario, las actividades filantrópicas —entendida la filantropía en su más amplio significado— juegan con frecuencia un papel preponderante. La filantropía es en muchas oportunidades una herramienta de la que disponen las familias empresarias para honrar la memoria y para fortalecer sus tradiciones.

Las actividades filantrópicas que acometen las familias empresarias satisfacen así un doble objetivo. Por un lado, son acciones que buscan beneficiar a terceras personas. Este rasgo es inherente a todas las manifestaciones de la filantropía y es el elemento que la caracteriza. Por otro lado, las actividades filantrópicas permiten que las familias empresarias acometan o promuevan causas que van más allá de sus meros intereses patrimoniales.

No estoy afirmando, por supuesto, que las familias empresarias tengan siempre una

“ LA FILANTROPÍA ES EN MUCHAS OPORTUNIDADES UNA HERRAMIENTA DE LA QUE DISPONEN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS PARA HONRAR LA MEMORIA Y PARA FORTALECER SUS TRADICIONES”.

especial disposición hacia las actividades filantrópicas. La filantropía surge del deseo de las personas de acometer acciones que buscan el beneficio de los demás y no sólo el beneficio individual. Es un sentimiento que no todos experimentan y que no tendrían por qué experimentar, de manera que no sería preciso aseverar que las familias empresarias tienen una disposición natural a acometer acciones filantrópicas.

Lo que sí quiero poner de manifiesto es que la filantropía permite que las familias empresarias exploren dimensiones que trascienden la esfera mercantil y que se insertan incluso en el mundo de los sueños.

Las actividades empresariales se rigen por las reglas de la rentabilidad. La fina-

lidad de las empresas consiste en generar una utilidad a través de la comercialización de bienes o servicios. Al hacerlo, las empresas ayudan a la creación de valor pues satisfacen las necesidades de sus clientes. Es verdad que las empresas —usualmente las más exitosas— tienen un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de las normas legales y las reglas de juego, con las personas a quienes atienden, con sus empleados, el ambiente y los demás sectores de interés.

No obstante, se trata de un compromiso que se inscribe en la lógica de un mercado que cada vez es más sofisticado y que día tras día exige mayores niveles de responsabilidad de las empresas.

La filantropía sigue una senda diferente. La filantropía no busca —al menos, no necesariamente— la rentabilidad, sino que promueve objetivos que favorecen a la sociedad de una manera más amplia. Su retorno se mide, por tanto, en los beneficios que produce y no en la utilidad que genera.

Al tener un alcance más amplio, la filantropía fomenta la realización de esfuerzos que nos llenan de satisfacción y que amplían nuestra condición humana. De hecho, es común observar que administradores estrictos e inflexibles en el ámbito de los negocios adoptan actitudes joviales y tranquilas cuando asumen responsabilidades relacionadas con la gestión de los temas filantrópicos.

Ese cambio obedece más a las compensaciones inmateriales que obtiene quien da y recibe por el solo hecho de. La experiencia muestra que la filantropía no es una tarea adicional, sino que se trata de una fuerza que aviva nuestro sentido de empatía y que nos invita a entregar lo mejor de nosotros mismos.

En el caso de las familias, este sentimiento cobra una dimensión colectiva y una forma de unión. Hay múltiples casos que así lo muestran. Son incontables las familias empresarias que han asumido un claro

“ LA FILANTROPÍA PERMITE QUE LAS FAMILIAS SE INVOLUCREN EN LABORES QUE ENRIQUECEN SU HISTORIA, QUE PERMITEN CONSERVAR Y MANTENER SUS DOGMAS MÁS PROFUNDOS Y QUE PROYECTAN HACIA EL FUTURO SUS TRADICIONES, MUCHAS VECES ANCESTRALES”.

compromiso, por ejemplo, con el cuidado de los niños en condiciones de marginalidad, el impulso de las artes, el acceso a la educación, la defensa de ecosistemas de marcada fragilidad, pero con gran riqueza natural, la protección de adultos mayores que se encuentran en estado de abandono, y con el apoyo a las instituciones públicas y los valores democráticos, para mencionar sólo algunos ejemplos que saltan a la mente.

Con frecuencia constatamos que estas actividades son el resultado de aquellas concepciones que las familias valoran más. La filantropía permite que las familias se involucren en labores que enriquecen su historia, que permiten conservar y mantener sus dogmas más profundos y que proyectan hacia el futuro sus tradiciones, muchas veces ancestrales.

La filantropía cobra así un especial significado en el marco de las familias empresarias. No me refiero sólo a los réditos sociales que producen las actividades filantrópicas que acometen estas familias, sino especialmente a los beneficios que obtienen cuando las realizan. La filantropía es un campo que convoca a los integrantes de las familias empresarias para construir vínculos más fuertes entre ellos, que fomenta valores como la solidaridad y que ayuda a la construcción de su legado.

Educación: instrumento para la movilidad social

EDUARDO BEHRENTZ, VICERRECTOR DE DESARROLLO Y EGRESADOS DE LA [UNIVERSIDAD DE LOS ANDES](#)

La filantropía enfocada a la educación es una de las mejores estrategias para promover la movilidad social, la equidad y el desarrollo económico. La primera se refiere a la posibilidad que tienen los hijos de mejorar sus características socioeconómicas con respecto a su punto de partida; es decir, que los hijos alcancen mayor bienestar que sus padres.

Colombia aún tiene muy poca movilidad social. Los tres aspectos que la afectan son: la naturaleza o condiciones de origen⁴, el esfuerzo propio del individuo y el ambiente económico. De esta manera, la pobreza del municipio de nacimiento, sus niveles de violencia y de calidad de la educación primaria, secundaria y terciaria, son factores determinantes para la movilidad social.

Como sociedad debemos trabajar en ofrecer una educación de calidad desde la infancia y hacer esfuerzos para replicar buenas prácticas como las de la Universidad de los Andes, que con su programa de apoyo financiero Quiero Estudiar le ha permitido a más de 2000 jóvenes acceder a oportunidades de formación de alto estándar. Esto bajo el entendido de que, si los colombianos desarrollan todo su potencial, los beneficios serán para la sociedad entera.

Es útil ilustrar la historia de Andrés, un estudiante brillante de recursos económicos limitados, quien por su desempeño académico consiguió con el apoyo de un donante, ingresar al programa de ingeniería de sistemas en

“QUIEN NO VIVE
PARA SERVIR,
NO SIRVE PARA VIVIR”.

Unianandes. Entrar a este ambiente académico de excelencia, fue algo nuevo para él y su familia pues sus padres no habían tenido acceso a este tipo de educación. Estudiar en una universidad acreditada le permitió posteriormente aplicar a mejores oportunidades de empleo y a construir una red de contactos que le facilitó adquirir buena experiencia profesional, que a su vez lo llevó a construir su propia empresa. Andrés es dueño de una de las franquicias de restaurantes más importante del país y genera decenas de empleos directos. Hoy su vida y la de su familia es otra: su hermano también logró estudiar y tiene un excelente empleo, sus allegados mejoraron su nivel socioeconómico a su vez, aplicando su frase favorita, “quien no vive para servir, no sirve para vivir”,

4.

Llamado acertadamente por Sandra García, Catherine Rodríguez, Fabio Sánchez y Juan Guillermo Bedoya como “La lotería de la cuna”.



se convirtió en donante de Quiero Estudiar. En la actualidad destina el 20% de las ganancias de su negocio cerca de la Universidad al programa. Según él, estas donaciones son su inversión social en el país. Él es un ejemplo de cómo la vida de una persona y su entorno se ven afectados positivamente cuando unos individuos apoyan a otros al proveerlos de las herramientas que les permitirán enfrentar los desafíos de la vida.

Invertir en educación es la manera más efectiva de contribuir a cambiar las condiciones sociales de una nación. En Colombia, el 11% de los jóvenes de menores ingresos acceden a educación superior y tan solo el 3% lo hace a instituciones acreditadas. Velar por la equidad es un instrumento que tiene

“INVERTIR EN EDUCACIÓN ES LA MANERA MÁS EFECTIVA DE CONTRIBUIR A CAMBIAR LAS CONDICIONES SOCIALES DE UNA NACIÓN.”

grandes beneficios como lo demuestra el reporte del Banco Mundial “At a Crossroads: Higher Education in Latin America and the Caribbean”. No hay que esperar a ser una sociedad más próspera para buscar este tipo de transformaciones. Apoyar a los jóvenes con mentes brillantes para que puedan tener educación superior buena es el camino para la prosperidad.



Resumen del Estudio
de Fundaciones Colombianas AFE

(inicio)

RESUMEN DEL ESTUDIO DE FUNDACIONES COLOMBIANAS AFE⁵

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

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

La AFE, desde su creación en el 2008, ha jugado un papel clave en promover la investigación y el análisis del sector fundacional de Colombia. Esta Asociación recopila y divulga tanto información estadística sobre sus miembros como documentos sobre sus modelos de intervención y tiene una plataforma de información georreferenciada que recoge

los proyectos de inversión social de sus asociados.

1) La AFE hizo parte del esfuerzo colaborativo entre las asociaciones de fundaciones de Argentina, Brasil, Colombia y México para producir en el 2015 un estudio comparativo del mundo fundacional en América Latina en el que se avanzó en el cotejo de las fundaciones colombianas con sus pares de otros países de la región. 2) Otros antecedentes en el análisis de las fundaciones colombianas son el estudio sobre las fundaciones empresariales realizado por la [Fundación DIS](#) y la [Fundación Promigas](#) en el 2012. 3) El trabajo pionero de María Cristina Rojas sobre estas mismas fundaciones empresariales, publicado en 1999. 4) A pesar de estos esfuerzos, Colombia antes del GPR no contaba con información sobre los diferentes tipos de filantropía institucional (fundaciones empresariales, familiares e independientes), ni con información producto de una encuesta común que permitiera comparar a las fundaciones colombianas con el amplio grupo de países participantes en el estudio de Harvard.

Este reporte se enfoca al análisis de las características principales de los diferentes tipos de

5.

Este resumen está basado en la publicación de: Villar Gómez, R. (2015) *Recursos privados para la transformación social: filantropía e inversión social privada en América Latina hoy: Argentina, Brasil, Colombia y México*. Bogotá: Gente Nueva Editorial Ltda. Disponible en: http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/13_Desarrollo/Recursos privados deff.pdf

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

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

La filantropía institucional

El estudio a nivel global, el [Global Philanthropy Report](#), es sobre la filantropía institucional, es decir, sobre la filantropía ejercida por las fundaciones, en contraposición a la filantropía individual. En un amplio número de países, el concepto de filantropía institucional hace referencia al mundo de las fundaciones que tienen recursos propios o una fuente permanente de recursos de parte de una empresa, una familia o un conjunto de individuos. Sin embargo, en Colombia, como en otras naciones de América Latina, el concepto de filantropía suele estar vinculado a aspectos considerados negativos, como el asistencialismo y la caridad. Al parecer, esta visión de la filantropía es producto del posicionamiento de un concepto con amplia presencia en América Latina: la Inversión Social Privada (ISP).

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

El posicionamiento del concepto de ISP se ha realizado contrastándolo con el de filantropía. De esa manera, mientras a la ISP se le adjudican valores

positivos como el ser estratégica, sistemática, orientada a resultados, preocupada por el largo plazo, por el impacto, la sostenibilidad y la transformación social, a la filantropía se le asocia con orientaciones contrarias como el ser asistencial, puntual, motivada más por el sentimiento y la pasión que por la reflexión y análisis, no focalizada, ni estratégica, no generadora de valor social, relacionada más con el “dar pescado” y no con el “enseñar a pescar”, o no centrada en la generación de capacidades.

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

La definición operativa de fundación

Para evitar las complejas discusiones sobre filantropía institucional, en el desarrollo del proyecto global se decidió que el concepto que estaría en el centro y tendría una definición operativa sería el de fundación. A continuación, se expone la definición utilizada y se discuten las implicaciones de esta:

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

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

En Colombia, como en otros países de la región, existen diversas figuras legales dentro de las ESAL. Al lado de las entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales), las principales figuras legales para constituirse como tales son las corporacio-

nes o asociaciones, y las fundaciones. Estas últimas se caracterizan por tener un patrimonio enajenado propio, orientado a un bien público, mientras que las asociaciones y corporaciones son un conjunto de personas que se unen en torno a un fin social.

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

Metodología

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), en el marco del acuerdo de colaboración para la realización del Reporte Global de Filantropía con el Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School, realizó la recolección de datos de las fundaciones familiares, empresariales e independientes en Colombia. Estos datos fueron la base para el análisis detallado de la información de la filantropía y la inversión social privada en el país.

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

De este proceso resultaron 117 fundaciones que cumplían con los criterios. De estas, se obtuvo información de 100 fundaciones (85,4%), 72 de las cuales son miembros de la Asociación. La información se solicitó por medio de una encuesta con 78 preguntas. Las dimensiones de la encuesta fueron definidas de manera colectiva entre el equipo del Hauser Institute for Civil Society de Harvard Kennedy School y los equipos de investigación de los países participantes, con el propósito de definir un cuestionario. Las dimensiones son:

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

Características generales de las fundaciones

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

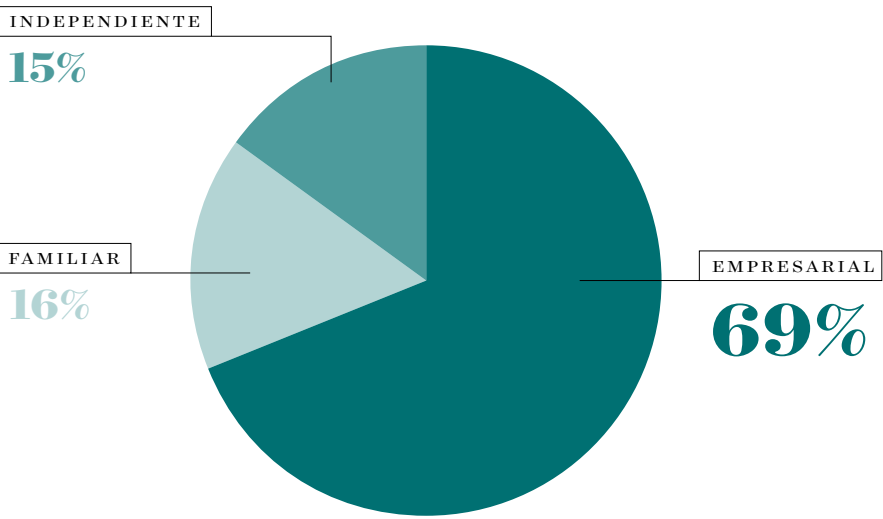
En relación con el tamaño, predominan las fundaciones de menos de 10 empleados, aunque las medianas (hasta 50 empleados) constituyen un porcentaje importante. Esta composición se mantiene en el análisis por tamaño de gastos. Predominan las de gastos menores a 5000 millones de pesos, pero las de gastos entre 5000 y 20 000 millones de pesos son un grupo importante. Las fundaciones empresariales y familiares tienen equipos más pequeños que las independientes, pero en relación con los gastos, las independientes y empresariales son las que tienen un porcentaje mayor con gastos menores. Dentro de las independientes y las familiares se encuentran los porcentajes más altos de fundaciones con gastos mayores.

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

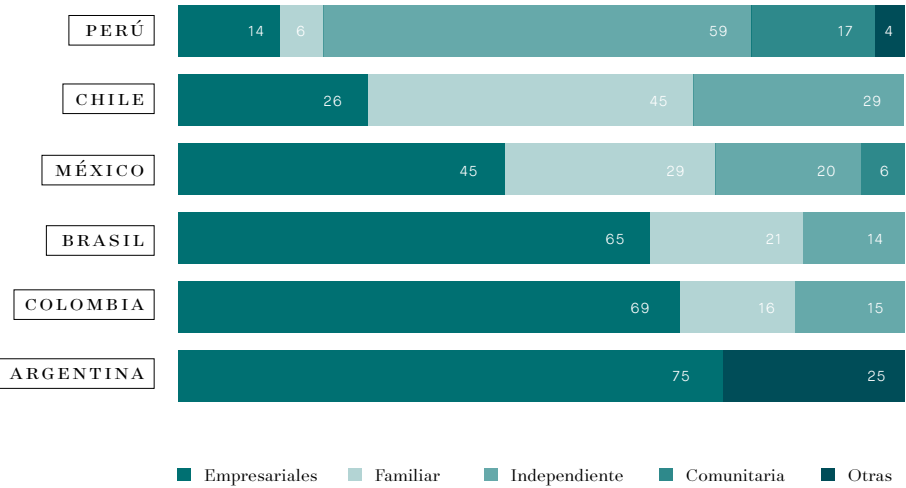
Los órganos de Gobierno y la transparencia de las fundaciones

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

Porcentajes de tipos de fundaciones



Porcentajes de fundaciones según tipo



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

fundaciones cuentan con personas externas en estos órganos. En las independientes la proporción de externos es mayor y en las empresariales la menor. En la mayoría de las fundaciones el trabajo de los miembros de los órganos de dirección es voluntario

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

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

Los recursos financieros de las fundaciones

Para las diferentes variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos), la mitad o un poco más de las fundaciones colombianas se ubica en el grupo de montos bajos (hasta 5000 millones de pesos). En el grupo de montos medios (5001 a 20 000 millones de pesos) hay entre una cuarta y una tercera parte, y en el grupo de ingresos mayores (más de 20 000 millones de pesos) los porcentajes varían de un 27 % a un 9 %. Las fundaciones empresariales, a pesar de ser un grupo con un número considerablemente mayor de entidades (60) que las familiares (13) y las independientes (11), tienen un total de activos menor a los otros dos tipos de fundaciones; sus ingresos y gastos totales sí son mayores.

Los promedios de las fundaciones empresariales para todas las variables financieras son considerablemente menores a los otros tipos de

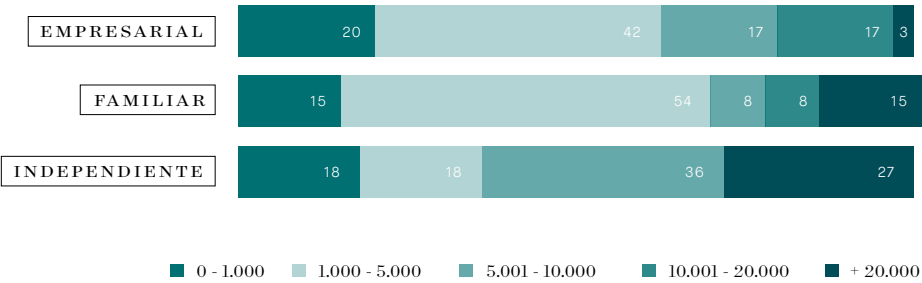
fundaciones. Los de las independientes son levemente mayores que los de las familiares. Igualmente, las fundaciones empresariales son las que tienen una proporción de entidades mayor para el grupo de montos menores (hasta 5000 millones de pesos) en todas las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos). En el grupo de montos mayores (más de 20 000 millones de pesos), las familiares son predominantes para el caso de los activos y patrimonio, y las independientes para el caso de los ingresos y gastos.

¿En qué invierten sus recursos las fundaciones?

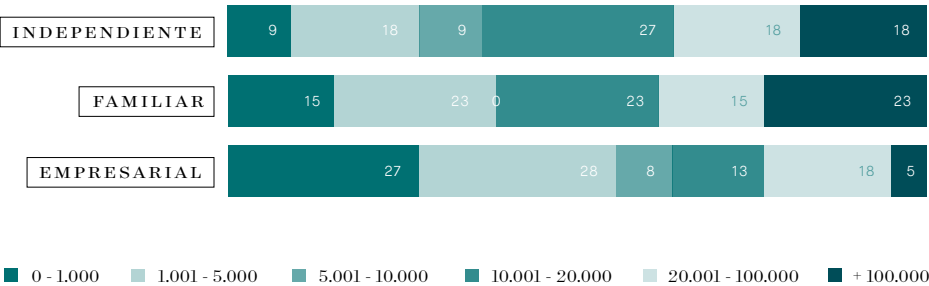
En relación con las poblaciones predomina la priorización por criterio de edad (adolescentes, jóvenes mayores, niños en edad escolar y preescolar), más que por criterio social (situación de pobreza, indígenas, desplazados LGBT, entre otros). Entre las fundaciones familiares e independientes predomina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

La comunidad local o cercana a las oficinas de las fundaciones es el principal centro geográfico de sus actividades, sin embargo, más de la mitad, tienen programas en la comunidad local y fuera de ella. Entre las fundaciones empresariales un poco más de la mitad tienen programas donde opera la

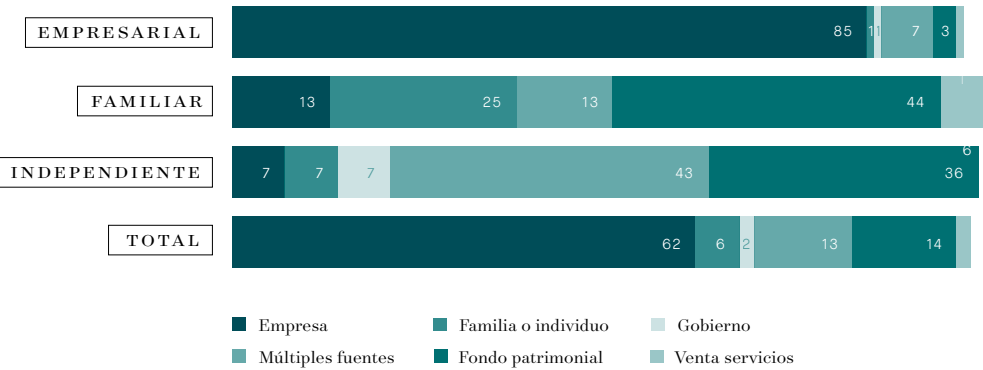
Porcentajes de fundaciones según monto de gastos por tipo de fundación



Porcentajes de fundaciones según monto de activos por tipo de fundación



Porcentaje de principal fuente de ingreso por tipo de fundación



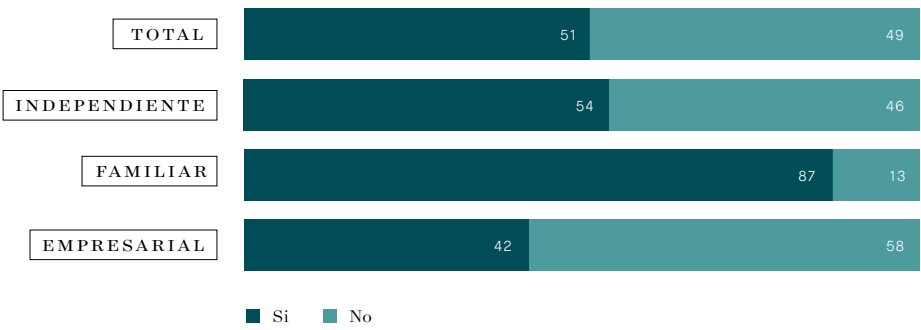
empresa, una cuarta parte en otras zonas geográficas y un porcentaje bajo en lugares donde no opera la empresa.

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

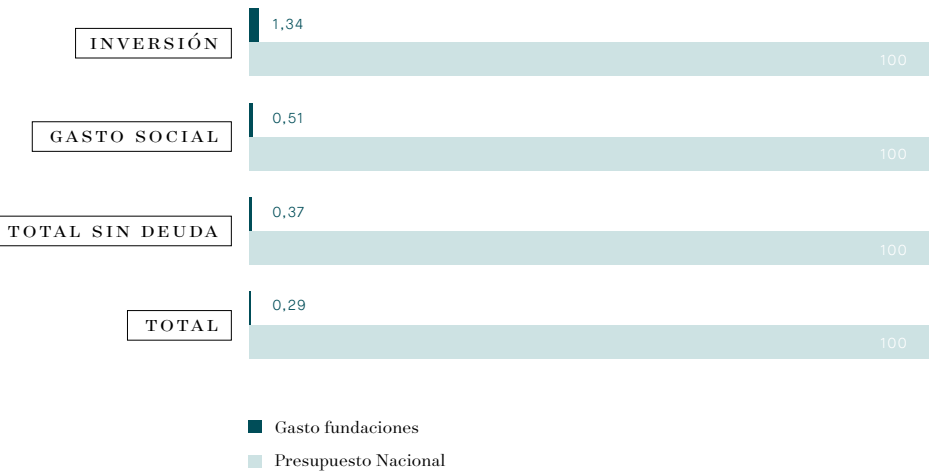
alivio y superación de la pobreza, la resolución de conflictos y paz, derechos humanos y seguridad pública; las fundaciones familiares tienen un porcentaje mayor en estas áreas.

La mayoría de las fundaciones dicen estar alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods). Sin embargo, debe entenderse que se trata más de estar trabajando en los temas de los ods que en las metas e indicadores de estos. Donde las fundaciones dicen estar más alineadas sobresalen educación de calidad, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico.

Fundaciones con fondo patrimonial



Comparación gasto anual total de fundaciones con presupuesto nacional



¿Cómo operan las fundaciones?

Entre las fundaciones colombianas predomina la operación de sus propios programas sobre la estrategia de donaciones a terceros. En el contexto latinoamericano, Colombia es el país con una proporción menor de fundaciones puramente donantes y el país con el porcentaje mayor de fundaciones que operan programas. El porcentaje de fundaciones que realiza donaciones de una forma

regular (“siempre” y “muchas veces”) es aproximadamente una cuarta parte del total de las fundaciones colombianas, mientras que las fundaciones que operan sus propios programas alcanzan el 94%. El análisis del presupuesto dedicado a las donaciones, incluso dentro de las fundaciones con programas regulares de donativos, mostró que es sustancialmente más bajo que el que estas fundaciones dedican a la operación de sus programas.

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

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

La colaboración con los gobiernos y entre las fundaciones

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

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

El uso de la evaluación entre las fundaciones

El uso de la evaluación está bastante extendido entre las fundaciones colombianas. Las evaluaciones de necesidades, de procesos y de resultados son utilizadas por una proporción alta de fundaciones, mientras que la de impacto es utilizada por un número menor de fundaciones. A excepción de la evaluación de impacto, la realización de los otros

tipos de evaluaciones está mayoritariamente realizada por los equipos internos de la fundación. Las fundaciones independientes sobresalen por usar en mayor medida los diferentes tipos de evaluación. El uso principal de la evaluación es el aprendizaje interno para ajustar programas. Le siguen en importancia el contar con evidencias para incidir en políticas públicas y mostrar sus resultados ante la opinión pública. El tener información para la recaudación de fondos es un uso menos extendido.

Conclusiones y sugerencias

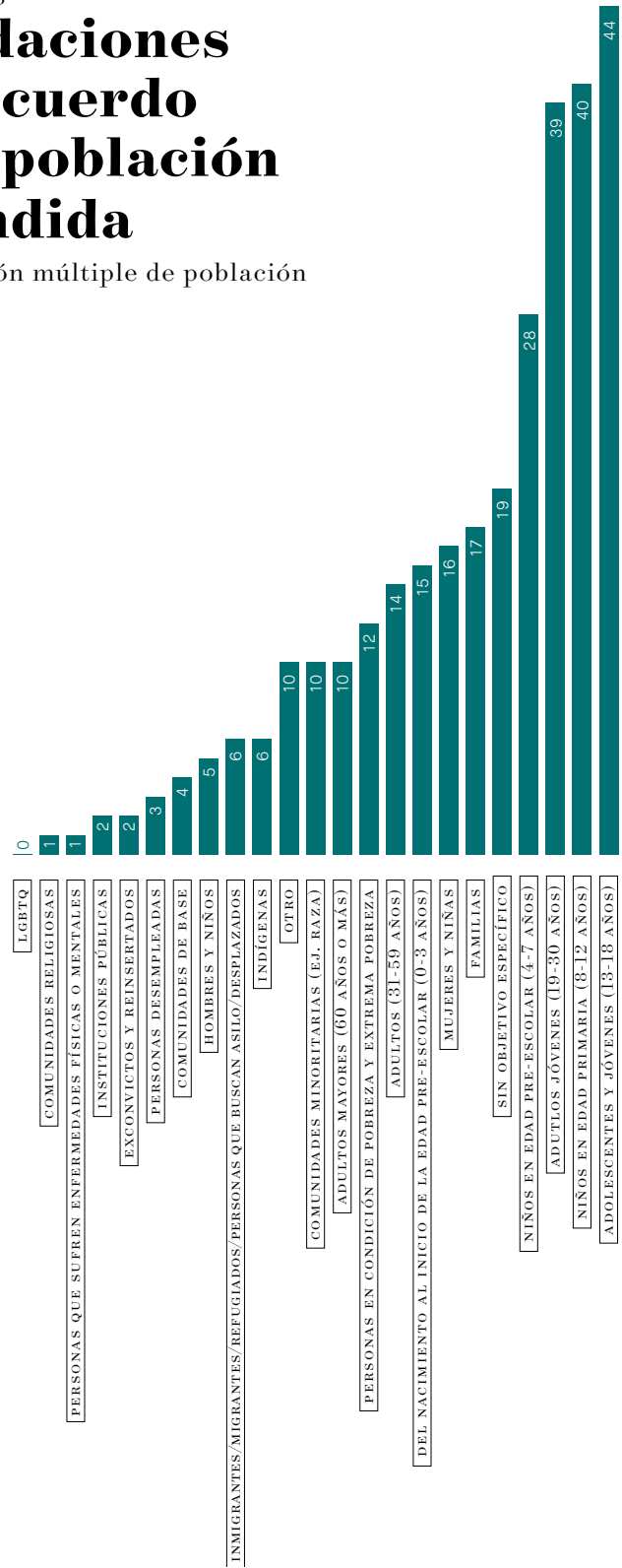
~ **Las fundaciones empresariales son las de más reciente creación y predominan sobre las familiares e independientes.** En Colombia, las fundaciones tienen una larga tradición. Las primeras fundaciones fueron creadas a mediados del siglo xx, sin embargo, el ritmo de creación de este tipo de organizaciones se aceleró en el siglo xxi. Un poco menos de la mitad de las fundaciones actualmente existentes fueron creadas en el siglo xxi. La mayor parte de las fundaciones de reciente creación son empresariales, las cuales predominan en la actualidad sobre las familiares e independientes.

~ **El sector fundacional tiene una gobernanza altamente formalizada.** En general, el mundo fundacional colombiano es altamente formalizado. Todas las fundaciones tienen un órgano formal de dirección con un promedio de 7.7 miembros en su mayoría hombres. En dos terceras partes de las fundaciones participan externos en los órganos de dirección. Las políticas de selección de miembros para los órganos de dirección están formalizadas en la mayor parte de las fundaciones. En la mitad de los casos, la selección de los miembros está a cargo de la asamblea o el consejo directivo y en la otra mitad está a cargo de una persona o grupo de personas vinculada a la fundación (fundador, presidente, dueño de la empresa o consejo de familia). La designación directa es el procedimiento más utilizado para la selección de los miembros de los órganos de dirección, seguido por la elección y la combinación entre estos dos métodos. En la mayor parte de las fundacio-

Porcentajes de

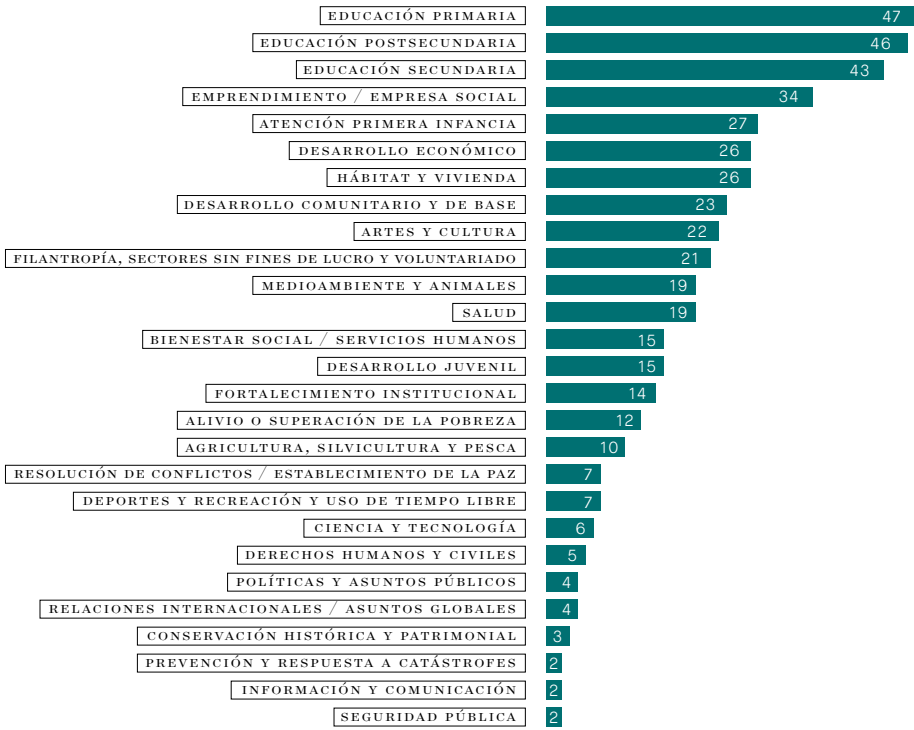
fundaciones de acuerdo a la población atendida

con opción múltiple de población



Porcentaje de

fundaciones por área temática



nes el trabajo de los miembros de los órganos de dirección es voluntario y, en general, no se permite contratar a estos miembros para prestar servicios profesionales a la fundación.

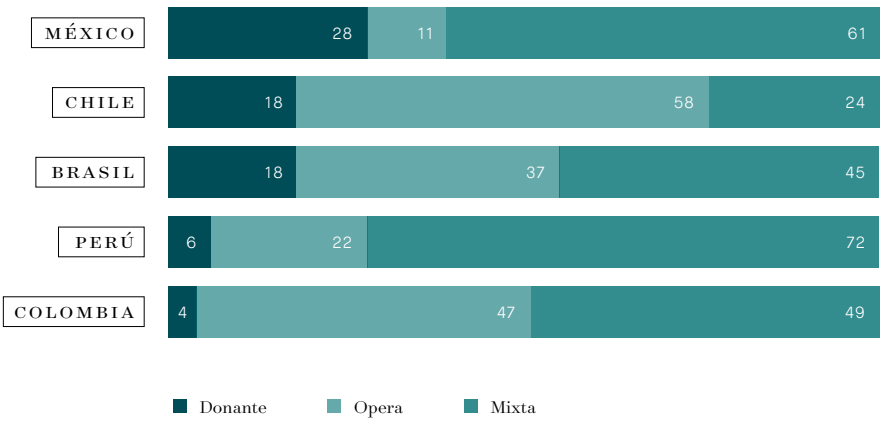
El acceso público a los informes de las fundaciones está bastante generalizado, pero existen importantes variaciones de acuerdo con el tipo de reporte. Tres cuartas partes de las fundaciones ponen a disposición del público el informe de actividades. Dos terceras partes publica los estados financieros auditados, pero solamente una tercera parte el resumen de gastos. Es claro, por los datos de la encuesta, que existe un grupo importante de fundaciones que producen informes, pero no los pone a disposición del público. La diferencia mayor entre producir el informe y ponerlo a disposición se da en el caso del resumen de gastos, seguido por los estados financieros audita-

dos, el informe de actividades o memoria y el informe de donativos.

Entre las fundaciones colombianas predominan las pequeñas y medianas en términos de empleo y de las distintas variables financieras. En términos de tamaño, predominan las fundaciones pequeñas (menos de 10 empleados). El peso de los voluntarios para la operación de las fundaciones en Colombia es en general bajo. En relación con las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos), la mitad o un poco más de las fundaciones se ubica en el grupo de montos bajos (hasta 5000 millones de pesos). En el grupo de montos medios (5001 a 20 000 millones de pesos) hay entre una cuarta y tercera parte de las fundaciones y en el grupo de ingresos mayores (más de 20 000 millones de pesos) los porcentajes varían de un 27% a un 9%.

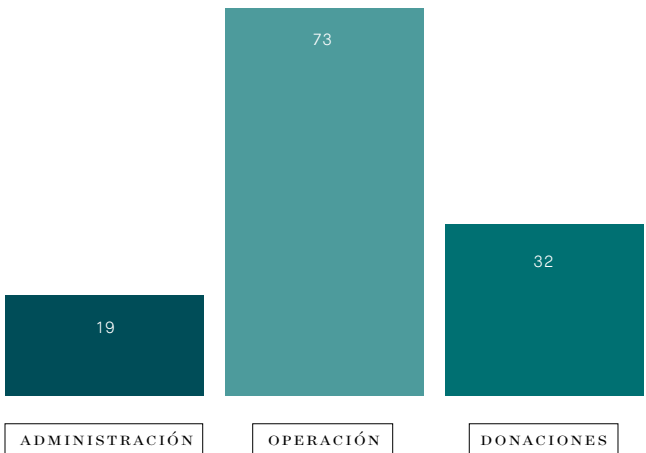
Porcentajes de

fundaciones según forma de actuación



Porcentajes de

gastos para el total de fundaciones



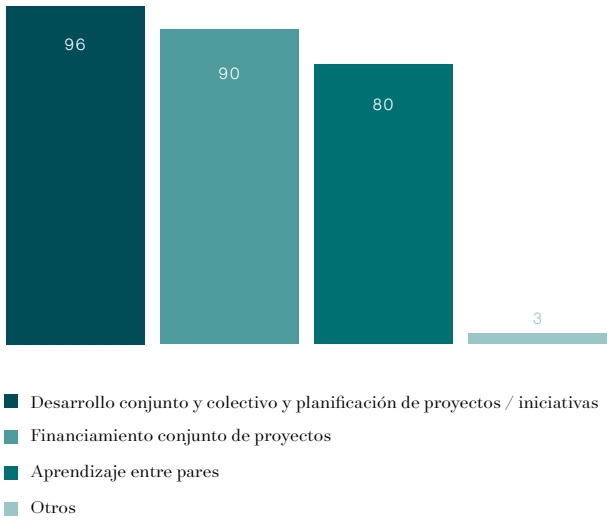
- ~ Las fundaciones empresariales tienen las variables financieras más bajas. Los promedios de las fundaciones empresariales para todas las variables financieras (activos, patrimonio, ingresos y gastos) son considerablemente menores en relación con los otros tipos de fundaciones. Los de las independientes son levemente mayores que los de las familiares. Igualmente, las fundaciones empresariales son las que tienen una proporción de entidades mayor para el grupo de montos menores (hasta 5000 millones de pesos) para todas las variables financieras. En el grupo de montos mayores (más de 20 000 millones de pesos), las familiares son predominantes para el caso de los activos y patrimonio, y las independientes para el caso de los ingresos y gastos.
- ~ La educación es el tema privilegiado por las fundaciones. Le siguen otros temas clave para el desarrollo del país; algunos temas críticos

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

- ~ La alineación a los ops se da en un alto grado en relación con el tema del objetivo, pero poco con las metas e indicadores. La mayor parte de las fundaciones en Colombia dice estar alineada con los ops, sin embargo, esta alineación debe entenderse más como el estar trabajando en los temas de los ops, que

Porcentajes de

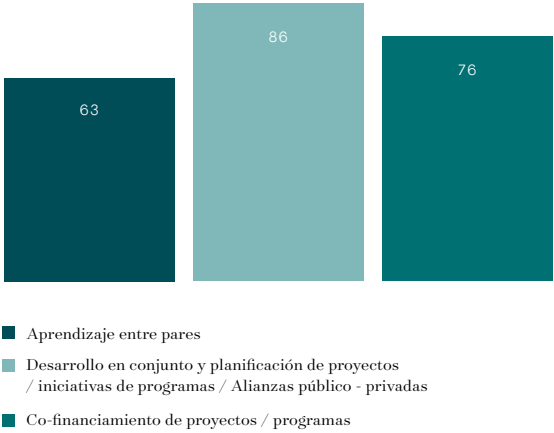
fundaciones según tipo de colaboración



Porcentaje de

fundaciones según forma de colaboración

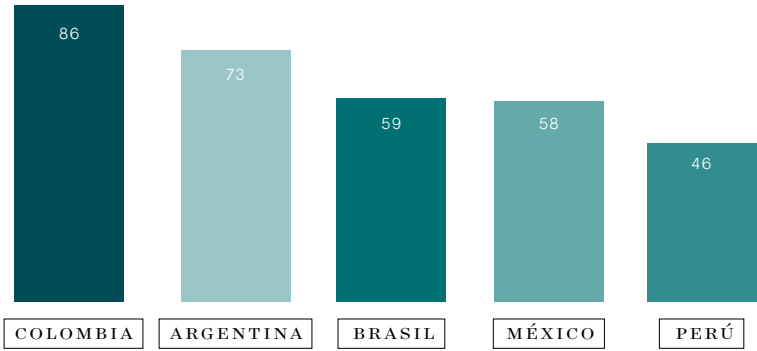
con el gobierno



Porcentaje de

fundaciones con alianzas

con el gobierno



Porcentaje de

fundaciones que colaboran con el gobierno

según tipo de fundación



en las metas específicas o en los indicadores propuestos para medir el avance de estos. En relación con los ODS en las que las fundaciones dicen estar más alineadas, sobresalen los de educación de calidad, salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico, y fin de la pobreza. En los ODS relacionados con temas ambientales, así como en los relacionados con la promoción de sociedad pacífica e igualdad de género hay muy baja alineación entre las fundaciones y los ODS.

tante peso, incluso mayor al apoyo a escuelas, universidades y hospitales. La comunidad local o cercana a las oficinas de las fundaciones es el principal centro geográfico de actividades de estas, sin embargo, más de la mitad tienen programas en la comunidad local y fuera de ella.

El criterio de edad se utiliza más que el criterio social para priorizar las poblaciones atendidas. En relación con las poblaciones con las cuales trabajan las fundaciones, predomina la priorización por criterio de edad (adolescentes, jóvenes mayores, niños en edad escolar y preescolar) más que por criterio social (poblaciones en situación de pobreza, indígenas, desplazados y LGBT, entre otros). Con relación al tipo de instituciones apoyadas, predominan las organizaciones y específicamente, las entidades sin ánimo de lucro. Sin embargo, el apoyo directo a personas individuales tiene un impor-

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

~ **La colaboración es un rasgo destacado entre las fundaciones colombianas.** En este aspecto la filantropía institucional colombiana sobresale en el contexto latinoamericano. Un altísimo porcentaje de fundaciones colabora con otras fundaciones diseñando, implementando, financiando y aprendiendo de manera colaborativa; igualmente, colabora con el gobierno estableciendo alianzas público privadas y cofinanciando proyectos. La alineación del trabajo de las fundaciones con los gobiernos a nivel nacional, regional y local está también bastante extendida.

~ **La evaluación es una herramienta extendida entre las fundaciones.** La evaluación de necesidades, de procesos y de resultados son utilizadas por una proporción alta de fundaciones, mientras que la evaluación de impacto es utilizada por un número menor. A excepción también de la evaluación de impacto, que es realizada mayormente por equipos externos, los otros tipos de evaluación son realizados en proporciones mayores por los equipos internos de la fundación.

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

~ **Existen importantes diferencias entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes.** Un hallazgo importante de este estudio fue comprobar las diferencias en diversos aspectos entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes. Se identificaron las siguientes:

~ **Las fundaciones empresariales son las de más reciente creación y predominan en el mapa fundacional colombiano.** Son fundaciones con equipos más pequeños y tienen el

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

~ **Las fundaciones familiares son las de mayor antigüedad entre las fundaciones colombianas.** Entre ellas se encuentran las de mayor proporción de mujeres en los órganos de dirección. Son las que menos ponen a disposición del público sus informes. Hay un porcentaje mayor de este tipo de fundaciones que tiene fondos patrimoniales en comparación con los otros tipos de fundaciones y un valor promedio mayor. Las familiares apoyan una mayor cantidad de áreas temáticas y tienen un porcentaje mayor de fundaciones en áreas temáticas, críticas y controvertidas. El criterio social predomina sobre la edad en la selección de las poblaciones que apoyan. Al analizar su alineación con los ods, son las que tienen una mayor proporción trabajando en temas en los que la alineación es baja y en los otros tipos de fundaciones como las ambientales y aquellas relacionadas con la promoción de sociedad pacífica e igualdad de género. Entre las familiares hay un porcentaje mayor de fundaciones que realizan donaciones y una mayor proporción que utiliza esta estrategia de manera regular y le dedica mayor presupuesto. De la misma manera, son las que hacen más uso de formas de apoyo económico distinto a las donaciones, como inversiones, bonos de impacto, préstamos. Las fundaciones familiares tienden a colaborar menos que los otros tipos de fundaciones y son las que menos se alinean con las prioridades de los gobiernos.

~ **Las fundaciones independientes son las que tienen equipos de trabajo más grandes.** Este tipo de fundaciones tienen el mayor prome-

dio en activos, ingresos y gastos y tienen un porcentaje alto de personas externas en sus órganos de dirección. Después de las empresariales, son las que más operan sus propios programas. Tienen una proporción mayor de fundaciones que disponen sus informes al público y las que más utilizan los diferentes tipos de evaluación.

~ **Promover la diversidad.** Teniendo en cuenta el amplio predominio de las fundaciones empresariales en Colombia sería importante que en el futuro el mapa fundacional tuviera un mayor balance, con un incremento de las fundaciones familiares e independientes, así como con la creación de fundaciones comunitarias, inexistentes actualmente en el país. Esta diversidad en el tipo de fundaciones se reflejaría en una mayor diversidad en temas apoyados, estrategias desarrolladas, poblaciones y áreas geográficas por la filantropía institucional.

~ **Fomentar el incremento de las donaciones.** Dado el altísimo peso de la operación de programas propios por parte de las fundaciones y el número reducido de fundaciones que tienen programas de donaciones estratégicas, es recomendable en el futuro incrementar la estrategia de donaciones entre las fundaciones del país. Actualmente, existe una amplia gama de organizaciones de la sociedad civil capaces, con iniciativas novedosas y necesitadas de recursos para sacar adelante sus proyectos. Un flujo mayor de recursos de donaciones de las fundaciones hacia estas organizaciones permitirá una mayor expansión de la acción social apoyada por la filantropía institucional.

~ **Profundizar la alineación con los ods.** Existe un interés de las fundaciones en la alineación con la agenda 2030 y específicamente con los ods. Esta alineación pasa por priorizar estos objetivos a nivel nacional, regional y municipal y por establecer esfuerzos de coordinación interinstitucional para generar sinergias con las cuales alcanzar las metas propuestas y accio-

nes conjuntas para mover positivamente los indicadores. Continuar con los esfuerzos de la AFE en este sentido contribuiría de manera importante al desarrollo del país y a la profundización de las estrategias de colaboración existentes en Colombia.

~ **Continuar los esfuerzos para promover la transparencia y el acceso público a los informes de las fundaciones.** Existe un importante avance entre las fundaciones colombianas en el tema de la transparencia, pero aún falta camino por recorrer. Incrementar el número de fundaciones que facilita el acceso público de informes sería una contribución en este camino de la transparencia del mundo fundacional.

~ **Profundizar la colaboración.** La importante tradición de colaboración entre las fundaciones y de estas con el gobierno es un gran activo para la fase de posconflicto en Colombia. El posconflicto demanda altos grados de coordinación interinstitucional, agendas compartidas y trabajo colaborativo a nivel territorial. Profundizar la colaboración de las fundaciones contribuirá de manera importante a la creación de comunidades sostenibles en los diversos territorios del país.

La clase dirigente se dedicó a luchar por los puestos públicos para hacer negocios

LUCY NIETO DE SAMPER

*Texto archivo de la fundación Corona

Le importa tanto su país, le preocupa tanto la situación actual, le interesa tanto contribuir a que Colombia recupere su organización y encuentre su rumbo que, próximo a cumplir noventa años, sigue al timón, conduciendo, estudiando, cuestionando, pero ante todo construyendo. Porque además de empresario ha sido, de tiempo completo, gran promotor de empresas. Y como su mundo es acción y producción, se lamenta de lo que ocurre en Colombia: “Aquí, de producción no se habla”.

Conoce el país de extremo a extremo y por más de medio siglo ha sido parte de la historia nacional. Desde 1930, cuando debido a la crisis tuvo que regresar de Inglaterra —Véngase a trabajar porque se acabó la plata para estudiar. —Le dijo su padre, está trabajando. Aprovechando su formación y sus conocimientos —bachillerato en un colegio protestante de Londres, Ingeniería Mecánica en la Universidad de Manchester y Economía en el London School of Economics—, su familia de grandes empresarios lo acogió en ese mundo industrial que comenzaba a despegar. Y aún muy joven saltó a la vida pública. Fue ministro de Obras Públicas en el segundo gobierno de Alfonso López Pumarejo (1942-1947). “De ese gabinete soy el único sobreviviente”. Luego fue ministro de Comunicaciones del gobierno de Alberto Lleras Camargo (1958-1962) y embajador en Washington del gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970). Y su paso por el gobierno de Julio César Turbay (1978-1982) como

presidente de la Comisión Nacional de Valores, el país lo recuerda: “Armé allí un escándalo porque descubrí que Jaime Michelsen negociaba y se enriquecía con dinero de los ahorradores” afirma en su libro *El Escándalo de los Fondos Gran colombiano y Bolivariano en el gobierno del doctor Turbay y Ayala* (1983) y nos cuenta todos los detalles.

SIN CRECIMIENTO ECONÓMICO NO HAY CRECIMIENTO SOCIAL

Vertical e independiente, vive repitiendo que si el país no produce no mejorarán los niveles de vida de su gente. De ahí que producir y estimular la producción son sus temas recurrentes. Hombre exitoso en su vida personal y profesional, sostiene con valor tesis muy polémicas. Y a propósito de los grandes temas nacionales nunca se ha quedado callado. Critica el marxismo porque esclavizó al pueblo y le dio un bajo nivel de vida. Y no le preocupa que le

(fin)

digán derechista por defender su propia versión de la violencia, como en el caso de la desaparición de la Unión Patriótica: “Nos quieren hacer creer que la derecha acabó con la UP —partido de izquierda independiente fundado por Jaime Pardo Leal—, cuando la verdad es que la UP la acabaron los comunistas, pues no admiten partidos que se interpongan entre ellos y el pueblo. Pardo Leal y luego Bernardo Jaramillo eran un estorbo porque no le jalaban al comunismo que quería controlarlos, ni aceptaban hacer política “por otros medios”, eufemismo para decir “violencia”. Muertos estos dos líderes, los comunistas se quedaron con la UP y procedieron a limpiarla de los liberales.

Quienes pregonan el desarrollo social lo tachan de neoliberal. Y él replica: “Los neoliberales son los liberales europeos con tendencias socialistas, que después de la guerra pasaron en silencio a la Tercera Vía. En América Latina llaman con términos peyorativos —neoliberalismo, capitalismo salvaje, desarrollismo— lo que no es más que crecimiento económico. El Partido Liberal colombiano se comprometió a impedir ese crecimiento con el argumento de que primero está el crecimiento social. Peso se cae de su peso que sin crecimiento económico no puede haber crecimiento social”.

Este paisa emprendedor y valiente se llama Hernán Echavarría Olózaga, poco conocido del grueso público, pero voz cantante, y muchas veces discordante, en las altas esferas políticas, empresariales y sociales. Autor de más de veinte libros sobre economía, política, agricultura, reformas, justicia y desarrollo, se caracteriza por las clarisas de sus conceptos y porque los temas más abstrusos los analiza empleando un lenguaje simple, a veces coloquial, para que cualquiera pueda comprenderlos. El título de uno de sus libros, *El sentido común en la economía* (1958), lo dice todo. Sentido común —el menos común de los sentidos— es lo que tiene Hernán Echavarría. El [Instituto de Ciencia Política](#) fundado por él —más que instituto es un foro que analiza la raíz de nuestros males para buscarles remedio— publica folletos con las verdades y arremetidas de Hernán Echavarría contra los políticos y la clase dirigente. Es liberal desde siempre y piensa que sin partidos fuertes ninguna democracia puede funcionar. De ahí que secunde los esfuerzos de Juan Manuel Santos por depurar y modernizar el Partido Liberal: “Un partido, antes de mayorías y hoy expósito y sin brújula, que en reciente encuesta de Napoleón Franco aparece con 26% de seguidores, mientras que los sin partido son 42%”.

LA TERCERA VÍA

En el salón de su residencia, en medio de sus libros y frente a un hermoso jardín diseñado por su esposa Loli Obregón, hablamos con el doctor Echavarría sobre su día a día y sobre esta Colombia que, a lo largo de sus noventa años, ha podido conocer más que ninguno.

¿Por qué cree que nuestra sociedad está tan trasnochada?

Hernán Echavarría Olózaga: Una sociedad en la que no hay el “querer general”, que señalaba Rousseau, no puede encontrar tranquilidad ni equilibrio. Y en nuestra sociedad, donde el sistema de producción está a cargo de la empresa privada, gran parte de la clase dirigente considera el sistema ineficiente, o peor aún, injusto e inhumano. Para ir al grano, digamos que tenemos dirigentes pringados de marxismo.

Creen, con Marx, que el que da trabajo explota al trabajador. El dilema de nuestra sociedad es que no comulga con el sistema de empresa privada, pero necesita del empresario para la producción.

¿Vamos en contravía de lo aceptado en otros mundos?

HEO: En Norteamérica, Europa y Asia el público aceptó una Tercera Vía. Comprendieron que el empresario privado es un contratista que produce

artículos y responde por sus costos; y que las utilidades que gana el productor se justifican por el servicio que le presta a la sociedad. En esos países, unos desarrollados, otros emergentes, no hay las pugnas entre empresa privada y estadistas que se dan en Colombia. La llamada Tercera Vía no es otra cosa que la social democracia con el sistema de empresa privada.

¿Pero por qué la empresa privada no ha podido reducir la pobreza?

HEO: En Colombia estamos como estamos porque la empresa privada no funciona bien, porque hay una oposición al sistema; porque el empresario tiene complejo de culpa. El sistema no es optimista ni seguro de sí mismo porque la influencia marxista, la tradición hispánica y la doctrina católica no lo miran con buenos ojos. Además, el sistema impositivo grava más las utilidades de la actividad empresarial, que las obtenidas por la valorización de tierras. Por eso nuestro sistema de producción privada es raquítico y no atiende las necesidades de la población. Desde 1982, violencia generalizada.

¿A qué fue al Caguán un empresario como usted?

HEO: Fui al Caguán con un grupo que trabaja por la paz —“[Ideas para la paz](#)”— porque nos interesaba ver, directamente, qué paso allá. Y yo quería contarle a Tirofijo que conozco el fenómeno de la violencia desde los años treinta. El hombre se sorprendió porque le dije que tuvo razón la guerrilla cuando, como movimiento agrario, luchaba por tener tierra. Esa tierra que los dueños no explotaban y a veces ni conocían, pues vivían en la ciudad esperando la valorización, mientras aumentaba la población campesina sin encontrar dónde trabajar. Pero también le dije que con la violencia no llegarán a ninguna parte, porque ningún país se puede mejorar con violencia.

¿No es la violencia parte de nuestra historia?

HEO: Colombia no fue siempre violenta y tenemos suficientes estadísticas para demostrarlo. La violencia terrorista que tenemos ahora estalló en 1982 cuando las Farc, en su VII Congreso decla-

raron que dejaban de ser movimiento agrario para convertirse en un ejército popular marxista leninista, con la intención de tomarse el poder por la fuerza. Hasta 1982 los índices de violencia en Colombia eran similares a los de los países vecinos. La violencia no es, como afirma el profesor inglés Malcolm Deas, semejante a la de las mafias italianas o a la de los nacionalistas de Irlanda; él está diciendo tonterías. Pues si alguna similitud pudiéramos encontrarle en el exterior a la violencia colombiana, sería con la de la guerra de 1936 en España. Yo no domino la fraseología vaporosa de los sociólogos, pero tengo una enorme ventaja: conozco el inicio de la violencia desde los años treinta, y durante setenta años he vivido cuatro tipos de violencia: años treinta y cuarenta, violencia de la guerrilla agraria; años 1948-1953 la violencia militar; años sesenta y setenta, violencia “foquista”. No era una violencia generalizada. Se generalizó cuando las Farc se convirtieron en Ejército Popular. Ese cambio de estrategia dio comienzo a la violencia terrorista. Y dos fuerzas externas, la droga, y el marxismo, ambas con factores de violencia, penetraron nuestra clase dirigente y modificaron el ambiente social del país.

¿Cómo ve el proceso de paz?

HEO: No será fácil llevarlo a cabo pues las Farc son una guerrilla muy bien armada y con recursos ilimitados provenientes de la droga, y es la única guerrilla en el mundo que no posee problemas económicos. Y ha tenido éxito porque ve que el gobierno y la sociedad son débiles. Además, principiamos a discutir en estado de desventaja y así la discusión es más difícil. También veo complicada la situación con el ELN, por la oposición de la gente a ceder nuevas zonas de despeje. En cuanto a los “paras”, no creo que las Farc permitan que el gobierno hable con ellos. Su caballito de batalla será: “Mientras el problema de los “paras” no se arregle, yo no arreglo”. El juego es demorar, ganar tiempo. Y tiempo que ganan las Farc lo pierde el gobierno.

¿Entonces qué puede pasar?

HEO: Tendremos que llegar a algún acuerdo, pues no puede administrarse un país con tantos grupos

armados inconformes. Creo que los demócratas en Colombia hemos cometido el error de creer que la fuerza pública, el Ejército, es necesariamente nocivo. Una democracia no puede funcionar a la satisfacción sin unas fuerzas armadas bien organizadas y respetuosas de los derechos de los ciudadanos. Mao Zedong decía que el ejército debería vivir entre la población como pez en el agua. Y así debe ser para que el ejército pueda ejercer su función de defender el orden público sin tener que disciplinar a la población.

El Estado es la vaca lechera.

¿El tema del momento es la corrupción, ¿por qué cree que caímos tan hondo?

HEO: En las últimas dos décadas el país abandonó las actividades productivas y gran parte de la clase dirigente se orientó a luchar por los puestos públicos para hacer negocios con el Estado y para vivir del tesoro público. Lo prefieren a trabajar honradamente en el ajetreo diario de las actividades económicas. Por eso el muchacho que sale de la universidad y no encuentra trabajo en las pocas empresas ni encuentra quién le proponga fundar una empresita, si no se mete de empleado público muere de hambre. Entonces se dedican a conseguir un puesto público para enriquecerse con una componenda.

Errores que matan.

¿Cree en el repunte de la economía?

HEO: La economía no ha repuntado porque no se tomaron las medidas adecuadas. Controlando el cambio creyeron que tenían controlado el país. Pero bajar la inflación y mantener el costo de vida fueron remedios demasiado dolorosos pues mucha gente se quebró. Las autoridades monetarias dicen que la actual crisis se debe a la crisis asiática de 1997, pero ese es un cuento chino. La desesperada situación en que estamos proviene de una mala política monetaria. Fue el alza desmedida del circulante durante los años 1992-1994 lo que produjo el déficit de la balanza de pagos entre 1995-1998. La contracción monetaria que se observa a partir de 1998 tuvo que hacerla el Banco de la República para controlar el déficit. Y esa contracción causó la depresión que

sufre actualmente la economía. Como dice el porro, “Si le hizo daño pa’ qué comió”.

¿Y quién tiene la culpa?

HEO: Fue un error del Banco de la República haber permitido la expansión de los años 1992 a 1994. En esa época el precio de la propiedad raíz subió más de diez veces. Una hectárea en la sabana que costaba tres millones de pesos llegó a valer 30 o 40 millones de pesos. Se creó un auge económico y la gente se sintió rica. En Bogotá tumbaban casas buenas para hacer edificios. Y como a la vez hubo auge petrolero, llegaron compañías extranjeras de todo orden, pues creían que esto era un emporio, y creció la demanda de productos de importación. Pero la falta de entradas descompensó la balanza. Debido a la expansión de 1992-1994, el Banco de la República tuvo que hacer la contracción que tiene postrada la economía.

Para producir hay que trabajar.

¿Por qué critica tanto a la clase dirigente?

HEO: El economista Jorge Luis Garay cree que nuestra clase dirigente sólo piensa en satisfacer sus ambiciones y no piensa en la sociedad. Y yo creo que Garay tiene razón. Y tengo esta explicación: a finales de los años setenta llegó a todos los estamentos del gobierno —nacional, departamental, municipal— una nueva clase media universitaria, sin mayores antecedentes. Ansiosa de poder aumentó los gastos del Estado en forma exorbitante y exprimió el sector productivo. Se calcula en cuarenta mil miles de millones de pesos el presupuesto nacional de 1999. El sector privado dejó de crecer, y actualmente la mayoría de nuestra clase dirigente vive del Estado y eso ha producido la gran agitación, la ingobernabilidad en la que se encuentra el país; la corrupción generalizada. En Colombia, América Latina, la población y parte de la clase dirigente desconocen cómo funciona la empresa privada; por eso la rechazan. El país no quiere al empresario. Naturalmente, ignora que don José María Samper hace más de un siglo decía: “Para producir hay que trabajar. Los pueblos son ricos y prósperos porque la gente produce y

comercia. Los fenicios, los cartagineses, los griegos, itodos eran comerciantes!: Esa es la riqueza de Inglaterra, de Francia, de Alemania. Colombia, en cambio, no estimuló al empresario: más bien le pone trabas.

Manejo desastroso.

¿Cuáles son sus teorías sobre el manejo de la tierra?

HEO: Siempre he dicho que en Colombia el manejo de la tierra, nuestro recurso natural más valioso, ha sido desastroso, pues la clase dirigente compra propiedad raíz no con fines de explotación económica, sino en busca de valorización. ¿Y cuántos han vivido de la valorización de la tierra? Además, los intentos de reforma agraria han sido modestos. Nos contamos con los dedos de las manos quienes propusimos el aumento del gravamen de la tierra para tener avalúos catastrales más reales. La tierra en Colombia no es un activo de producción, sino de acumulación de patrimonio. En el pasado, el mejor negocio era comprar una manga y sentarse a esperar su valorización. Como ministro de Comunicaciones de Alberto Lleras Camargo puedo atestiguar los grandes esfuerzos que se hicieron para rehabilitar el país y para hacer una reforma agraria. Pero la clase dirigente se oponía. “¿Cómo es que no somos capaces de resolver este problema?”, decía el entonces ministro de gobierno, Guillermo Amaya Ramírez (...) Y no fuimos capaces.

¿A PEDALEAR SIN CADENA?

Don Hernán Echavarría no descansa. Lee a Bertrand Russell, escribe, da conferencias, promueve foros y apoya a través de la Fundación Corona la educación, la salud y cuanta obra contribuya en mejorar el nivel de vida de la gente necesitada. “Le meto el hombro a lo que puedo y me preocupa el país porque no sabemos qué pasará. De seguro habrá una gran transformación porque las fuerzas externas son muy grandes, y porque es muy grande el poder de unas guerrillas muy bien financiadas. Y no tenemos una clase dirigente capaz de oponérseles. Del hueco en que estamos no saldremos sin un gran esfuerzo de productividad de todas las

clases sociales. Pero si nos esforzamos en crear un Estado Benefactor creyendo que por sí solo, sin necesidad de trabajar para incrementar la producción, resolveremos el problema social, vamos a pedalear sin cadena”.



BIBLIOGRAFÍA

Echavarría Olózaga, H. (1983) *El escándalo de los fondos Grancolombiano y Bolivariano en el gobierno del doctor Turbay Ayala*. Bogotá: Editorial Andes.



HIS- TORIAS QUE NOS INS- PIRAN.

La palabra *Tzedakah* es generalmente traducida como “caridad,” pero su verdadero significado es “justicia”. La religión judía considera “dar” como un acto de justicia y la manera de poder trabajar por un mundo más justo y equitativo. Dar es para el judaísmo una obligación y responsabilidad, y una de las principales formas que se tienen para cambiar la realidad y manifestar los valores humanos. Sin embargo, hacer inversiones sociales de manera inteligente y con impacto puede ser todo un desafío. La comunidad judía tiene una larga tradición por establecer instituciones que atiendan a los menos desfavorecidos. Para el judaísmo lo que cada persona posee no es realmente propio, sino que Dios lo ha dado para que se pueda dar a otros más necesitados. El Talmud, que es el libro que recopila las leyes judías, da un mensaje de ser responsable por el mundo. Por eso la obligación de ayudar cuando se ve al otro en necesidad es conocida como *Tikún Olam*.

FILANTROPÍA JUDÍA

VICKY
CHEHEBAR,

AGRUPACIÓN
DE DAMAS
SEFARADÍ

Vicky creció viendo el ejemplo de sus abuelas trabajando por otros; para ella, desde pequeña, ayudar a otros era lo que hacían las mujeres cuando crecían. En su casa sus padres siempre fueron los que la impulsaron y motivaron durante su infancia y adolescencia para que se involucrara cada vez más en diferentes actividades filantrópicas. Viviendo y creciendo con ese ejemplo siempre supo lo que quería hacer en su vida. Siempre se ha caracterizado por ser una líder innata, impulsiva y sin miedo a nada; le atribuye esto a un programa en el que participó en su infancia sobre formación de liderazgo comunitario de la comunidad judía. Convirtió el ayudar a otros en su trabajo y proyecto de vida y actualmente es una líder social en la agrupación Damas de la Comunidad Sefaradí.

Vicky recuerda que desde muy pequeña soñaba que tenía que ayudar a las personas que más lo necesitaban. Una de sus primeras acciones de activismo social fue en 1992, mientras cursaba su último año de colegio. Durante las vacaciones de verano de ese año ocurrió el huracán Andrew en Miami y la ciudad afrontó una crisis de emergencia. Fue ahí donde convocó a todas sus amigas para pegar afiches en la calle solicitando ayuda y recogiendo insumos para los afectados. Todas sus amigas también tenían esa vena social que es inculcada por la formación judía en la que ayudar al mundo y a los otros es lo más importante y se evidencia en todas partes de la formación religiosa y familiar. Sus papás participaron mucho en su formación y siempre le fomentaron el trabajo voluntario. En época de vacaciones, mientras sus amigas trabajan en los centros comerciales, ella hacía de voluntaria para alguna fundación u organización cercana. Fue ahí donde empezó sus inicios filantrópicos que se convertirían en su proyecto de vida.

Regresó a Colombia después de la universidad y trabajó en la Fundación Nuestro Hogar donde se dio cuenta de que lo que más

Biografía

VICKY CHEHEBAR,

Nació en Bogotá y creció en Miami donde realizó sus estudios de colegio y, posteriormente, universitarios en la Universidad de Boston. En 1996 se casó con Robert Chehebar con quien tiene tres hijos: Simón, Maritza y Salomón. Durante los últimos 20 años ha vivido entre Miami y Colombia, trabajando como voluntaria en proyectos de educación y filantropía al igual que dedicándole tiempo a sus hijos. Mientras vivía en Estados Unidos trabajó para [The Greater Miami Jewish Foundation](#), donde aprendió mucho sobre estrategia, administración, planeación, y recaudación de fondos de proyectos sociales. En el 2009 vivió en Cartagena y tuvo la oportunidad de trabajar con la [Fundación Juanfe](#), donde por primera vez tuvo contacto directo con familias que vivían en pobreza extrema. A su devuelta a Bogotá se conectó con la organización [TECHO](#) con la cual sigue conectada. En los últimos seis años se ha dedicado a trabajar con la Comunidad Hebrea Sefaradí, [Fundación Ellen Riegner de Casas](#), [El Instituto Roosevelt](#), [Colegio CEAN](#) y liderando actividades sociales en la [Confederación de Comunidades Judías de Colombia](#). Actualmente, tiene como reto sacar adelante un *giving circle* para la tercera edad, que inició desde el programa Tikun Olam de la Agrupación de Damas Sefaradí.

le gustaba hacer era ayudar y cuidar a los niños de los orfanatos. Vicky, en compañía de su prima Perlita Douer, querían hacer algo, pero no sabían cómo ni dónde ayudar. Decidieron ir al barrio Juan XXIII a ver qué podían hacer. Las condiciones de seguridad no eran las mejores y les recomendaron no ir al barrio solas y menos a “cambiar las dinámicas”. Entonces, siguieron buscando ideas de cómo empezar a ayudar. Su prima era muy amiga de una reconocida psicóloga de crianza y familia que trabajaba en el Colegio Nueva Granada, Annie de Acevedo quien les comentó que recibía muchas cartas de familias de estratos bajos buscando ayuda para sus hijos que tenían alguna dificultad de aprendizaje. Decidieron entonces replicar el modelo del centro de aprendizaje del Colegio Nueva Granada en el barrio San Cristóbal Norte a través de la Fundación Oportunidad en 1997.

A finales de los noventa, la situación de seguridad estaba complicada en el país y a Vicky le tocó devolverse a Miami junto con su esposo donde tuvieron a sus tres hijos, pero nunca abandonando su trabajo social. Durante el tiempo que estuvo por fuera fue voluntaria en varias organizaciones y tomó diferentes cursos para aprender a ser un donante más estratégico. Como voluntaria en Estados Unidos se dio cuenta que las dinámicas del sector funcionan diferente a la manera como funcionan en Colombia, “los americanos dan con la cabeza, los latinos con el corazón. El sistema en Estados Unidos es netamente enfocado en recaudación de fondos” comenta Vicky. Ella, como una de las pocas latinas voluntarias en ese momento, le costó trabajo hacerle entender a las organizaciones que los latinos tenían que ser “cultivados” para que se convirtieran en donantes estratégicos, dinámica que actualmente ocurre con la nueva generación. Para “cultivar” y “enamorar” a estas personas comenzó a hacer talleres y desayunos en su casa con otras latinas para conectarlas y llevarlas donde los beneficiarios con el fin

de que se convirtieran en futuras donantes de las organizaciones. Vicky se enfocó netamente en atraer latinos a través del voluntariado para que crearan vínculos con las causas, se sintieran identificados y finalmente se convirtieran en donantes o activistas sociales.

En el 2009 pudo regresar a Colombia y junto con su familia decidió tomarse un año sabático e irse a vivir a Cartagena a hacer trabajos voluntarios con el fin de que sus hijos pudieran ver la verdadera realidad del país. Durante ese año fue voluntaria de la Fundación Juan Fe con su amiga Catalina Escobar donde ofrecía talleres de estimulación temprana para bebés a las madres de la fundación. Vicky había hecho el curso de cómo hacer estos masajes y pensó que podrían servir en la Juan Fe, pero la realidad fue otra. Mientras dictaba sus talleres sentía que no se conectaba con las madres y que estos no eran de mucho interés para ellas. Tras hacer una visita a la casa de una de las mamás asistentes de los talleres se encontró con que la realidad de esas familias era otra, el masaje no era la necesidad y mucho menos una prioridad para ellas. En una de las casas no tenían ni dónde poner al bebé y las condiciones de vivienda eran críticas. Decidió entonces empezar a hacer otros proyectos como mejoramiento de viviendas. Durante ese mismo año se realizó el Primer Foro de Filantropía Transformadora en Cartagena al cual asistió por invitación de Sammy Azout y esto fue una vez más un llamado para la acción.

Tras terminar su año sabático y estar de regreso en Bogotá se encontró con la organización TECHO cuya misión es trabajar en asentamientos informales para superar la pobreza a través de un trabajo conjunto entre sus pobladores y los voluntarios de la organización. Con TECHO sintió mucha afinidad ya que había trabajado en temas similares en Cartagena, y así se vinculó como voluntaria y a la fecha es embajadora de la organización. Adicional a TECHO, Vicky se unió a la

comunidad judía Sefaradí a la cual su abuela y bisabuela habían pertenecido. La comunidad estaba pasando momentos de apatía comunitaria por la situación de seguridad del país y debido que a muchas familias les había tocado irse a vivir al exterior Vicky se propuso trabajar por ella para recuperarla y potencializar esas ayudas sociales que anteriormente se tenían. Tras su llegada a la comunidad y con el conocimiento adquirido en Estados Unidos se dio cuenta de la importancia por un lado, de educar a otras personas y familias para optimizar las donaciones y por el otro, el de influenciar a su comunidad para que fueran más estratégicos con sus inversiones sociales.

Dentro de la comunidad se encontró con un potencial de gente que quería ayudar y donar, pero no sabía cómo hacerlo ni cómo empezar. Estas personas eran donantes innatas y no había que convencerlos de la importancia de dar, sino guiarlos en cómo ser más efectivos con sus inversiones sociales. Vicky

entonces decidió enfocarse en donaciones que incluían la opción de voluntariado, ya que la gente que dona también quiere ayudar de otra manera y tener contacto con los beneficiarios. Actualmente, lidera un *giving circle* con sus amigas dentro de la comunidad para apoyar a comunidades de la tercera edad.

Vicky se siente feliz y agradecida de haber tenido la fortuna de poder compartir su trabajo de filantropía con Robert Chehebar, su esposo y de crecer en un entorno donde el servir a otros siempre fue parte de su día a día además de estar haciendo actualmente lo que de niña soñó. Tras muchos voluntariados y experiencias se dio cuenta que el camino de la filantropía no es nada sencillo, ni fácil, y que tiene que ser muy estructurado y estratégico para alcanzar los cambios esperados. Para ella, liderar la comunidad y a sus amigas ha sido muy gratificante ya que ha logrado no solo que sus donaciones y apoyos sean más estratégicos, sino los de otras familias también.



Notas de Paz es una institución musical que desde hace diez años busca mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes vulnerables entre los 2 a 18 años de la ladera de Cali. Otro de los objetivos de la fundación es fomentar la cultura y el interés por la música a través de la formación musical para hacer parte de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil que ellos manejan.

La propuesta de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil Notas de Paz trasciende la formación musical. La música y su práctica colectiva son utilizadas como una estrategia para generar cohesión social en niños y niñas expuestos diariamente a los peligros de la calle. La educación artística ha probado ser exitosa en fomentar la disciplina, el trabajo en grupo y en generar una ética del trabajo colectivo, respetuoso de sí mismo y del otro. Para estos niños y niñas, privados de las sutilezas de la vida, Notas de Paz ofrece un espacio en el cual ponen a prueba su capacidad de crear belleza; les permite volver a sonreír y empezar a soñar con una vida mejor.

Organización

DE UNA PASIÓN A CAMBIAR VIDAS

LILLY
SCARPETTA

FUNDACIÓN
NOTAS
DE PAZ

Biografía

LILLY SCARPETTA

Lilly Scarpetta nació en Cali y se graduó de Ciencias Exactas. Sus abuelos fueron los que le inculcaron el amor por el arte y la música. Es coleccionista de arte contemporáneo desde hace más de veinte años y recorre por el mundo las ferias más importantes de arte y música clásica. Es fundadora de la Fundación Notas de Paz y presidente de la junta directiva. Esta fundación ofrece atención a niños y jóvenes de bajos recursos de Cali ubicados en barrios vulnerables. Es miembro de la junta de varias instituciones artísticas como del Tate Modern Gallery en Inglaterra, del Metropolitan Museum of Art en Nueva York, del Centre Georges Pompidou en París y del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en Madrid.

Desde muy joven Lilly Scarpetta se aficionó con la música clásica y desde entonces la acompaña y persigue alrededor del mundo. Fue a raíz de esta afición que hace diez años decidió fundar la Fundación Notas de Paz, institución que busca mejorar la calidad de vida de niños y jóvenes en barrios vulnerables de Cali a través de la música, al igual que fomentar la cultura. Además de melómana es coleccionista de arte desde hace más de veinte años y una lectora voraz.

Heredó el amor por la música y el arte de sus abuelos, aunque nunca pudo tocar ningún instrumento ya que en su casa eran muy estrictos con el estudio y no quedaba tiempo para nada más. Pero desde pequeña empezó a coleccionar estampillas como lo hacía una de sus abuelas. Actualmente, viaja por el mundo asistiendo a ferias de arte y conciertos de música clásica. Para Lilly la cultura y el arte siempre han sido parte indispensable de su vida; para ella son una importante manera de transformación de la sociedad: “Una de las mejores definiciones de cultura es aquella que la define como algo que da identidad a un grupo determinado de personas. Es un vínculo invisible que las une. El arte es un ente transformador de la sociedad, es creatividad y en la mayor parte de las veces, belleza”.

En uno de sus viajes de música clásica conoció El Sistema, un programa creado en Venezuela por el maestro José Antonio Abreu. Es una red de orquestas infantiles, juveniles y coros que involucra cerca de un millón de jóvenes músicos. Se trata de un método de educación juvenil innovador en el que la música es la principal vía para el mejoramiento social e intelectual. Tras conocer el programa, Lilly quedó encantada y decidió viajar a Venezuela con su sobrina Marcela Piedrahita para conocerlo más a fondo y así crear un proyecto similar en Cali. La idea era crearlo a través de un modelo de construcción de espacios de paz por medio de la música y en el que se pudieran ofrecer



“ME PARECE QUE CUANDO TIENES DISCIPLINA PERSEVERAS Y CONSIGUES LO QUE QUIERES”.

clases de habilidades musicales y formación en valores.

Fue así como la Fundación Notas de Paz se inició como una pequeña réplica del programa El Sistema. Se estrenó con 25 niños y en una casa alquilada. Actualmente, atienden a 230 niños y jóvenes de estratos 1 y 2, en una sede propia construida para las prácticas musicales y el estudio. La sede está ubicada en el pie de monte de la cordillera occidental, en el barrio Bellavista al oeste de Cali. Todos los jóvenes egresados de la fundación han continuado con alguna carrera profesional como con estudios de música en conservatorios o en diferentes universidades enfocándose en otras áreas. La fundación quiere seguir expandiéndose y conseguir alianzas estratégicas como lo ha venido haciendo durante sus últimos diez años. Su modelo de intervención es replicable con el fin de aumentar la cobertura del programa. La influencia de Notas de Paz en la comuna donde se desarrolla el proyecto ha sido muy exitosa, les ha ofrecido a los niños y jóvenes una alternativa

de ocupar su tiempo libre en una actividad cultural que les aporta mucho a sus vidas y los ha logrado alejar de muchos problemas de la calle. En Notas de Paz se les ofrece a los niños, además de clases de instrumentos sinfónicos, entrenamiento auditivo, ensayos de orquesta, sesiones de psicología para ellos y sus padres, seguimiento y acompañamiento con sus procesos, clases de inglés y apoyo de voluntariado. Lilly es una defensora de la disciplina, “me parece que cuando tienes disciplina perseveras y consigues lo que quieres”. En cuanto a su afición por el arte, actualmente todas sus obras se encuentran en sus residencias pero ha pensado que el destino final de su colección de arte sea un museo colombiano para que otras personas puedan disfrutar del arte como ella lo hace.

Para Lilly en Colombia existen muchas iniciativas sociales pese a los pocos estímulos fiscales que ofrece el gobierno y son aún menos las organizaciones que apoyan temas de cultura y de arte como lo hace Notas de Paz. Pocas son las fundaciones que abordan la importancia de la cultura, de las artes y la música como método de transformación y desarrollo de las comunidades. Notas de Paz ha realizado una excelente labor ofreciéndole a los niños de la ladera del oeste de Cali unas oportunidades culturales que si no fuera por la fundación no hubieran podido acceder a ellas.

“UN NIÑO QUE APRENDE A TOCAR UN INSTRUMENTO DESCUBRE UN LENGUAJE UNIVERSAL, ADQUIERE DEDICACIÓN Y DISCIPLINA Y TIENE MENOS PROBABILIDADES DE EMPUÑAR UN ARMA O TERMINAR EN LAS CALLES”.

Educación En Colombia

LUIS ENRIQUE GARCÍA DE BRIGARD, APPIAN EDUCATION VENTURES

¿Cómo ves a grandes rasgos la educación en Colombia comparada con Latinoamérica y el mundo?

LUIS ENRIQUE GARCÍA DE BRIGARD: Colombia ha logrado consolidarse en una posición de relativo liderazgo a nivel educativo en América Latina. Los resultados en las pruebas internacionales que realiza la oecd y la Unesco muestran que estamos progresando y, en general, nos ubicamos por encima del promedio de la región. Lamentablemente, la situación es muy distinta cuando nos comparamos con el resto del mundo; Colombia está muy por debajo del promedio de los países de la OECD y esta brecha tiende a ampliarse, particularmente con países asiáticos que hace unas cuantas décadas compartían nuestras realidades de desarrollo socioeconómico. Por esta razón creo que nuestras metas educativas deben inspirarse en el resto del mundo y no solo en Latinoamérica, pues como dice el dicho “en tierra de ciegos, el tuerto es rey”.

¿Cuál es el gran reto que tiene el sector social dentro de la educación en el país?

LEGB: Estoy convencido de que el mayor reto y contribución que puede aportar el sector social es convertir la agenda educativa en un tema de relevancia nacional y de interés público. La mayoría de los colombianos son conscientes de las debilidades del sistema educativo, pero paradójicamente eso no se ve reflejado en que la educación se posicione como un tema de interés público, que capture protagonismo en la agenda nacional y logre presionar la agenda política. Una excepción notable, y un excelente ejemplo, es la política de primera infancia, que fue promovida y liderada fundamentalmente por el sector social. Esta iniciativa logró capturar la aten-

ción del sector público y canalizar los recursos y esfuerzos necesarios para que la primera infancia se convirtiera en un asunto prioritario para el estado.

¿La mayoría de inversión social en el país y en el mundo está destinada a proyectos de educación, crees que estas inversiones han logrado generar cambios en la educación del país?

LEGB: Parcialmente. El sector educativo público representa el mayor rubro del presupuesto nacional con 37.4 billones de pesos para el 2018⁶. Las inversiones del sector social en educación constituyen una fracción insignificante de esa cifra. Por esa razón, el sector social debería concentrarse en promover iniciativas innovadoras y transformadoras que luego sean adoptadas por el sector público. Este ejercicio de canalizar recursos públicos es la manera más eficiente de generar impacto. Por el contrario, intentar reemplazar al Estado resulta un esfuerzo inútil, dada la enorme distancia en la escala presupuestal. Como dice Jay P. Greene, la inversión privada en educación es como arrojar un balde de agua en el mar: su efecto es inocuo. En ese sentido, los proyectos sociales que más efecto han generado son aquellos que han logrado introducir una innovación o una política y han logrado que el Estado dirija los recursos en esa dirección.

6. Cifra tomada de: Gobierno aumentó en 5,8% el presupuesto de 2018 para educación (2017) Revista Dinero. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/gobierno-aumento-recursos-para-la-educacion-para-2018/251374>.

¿Qué se necesita en un sistema educativo como el de Colombia, en que se debería estar pensando y como se puede solucionar?

LEGB: Colombia tiene retos muy numerosos, pero creo que una manera de resumirlos es que urge alcanzar coberturas universales en primera infancia y en educación superior y comprometerse con la calidad educativa en los niveles de primaria y secundaria. En la década de los noventa el país hizo esfuerzos muy importantes para lograr cobertura a nivel escolar, lo cual implicó hacer reformas legales y esfuerzos fiscales muy serios. En este momento el país tiene un desafío análogo y es importante que se asuma con la misma seriedad que se hizo en ese momento. El sector social puede cumplir un papel muy valioso en este aspecto, elevando el nivel de la agenda educativa e incentivando al sector público a asumir los compromisos correspondientes.

¿Cuál es el futuro de la educación?

LEGB: Se ha popularizado la idea de que la educación del futuro cambia profesores por pantallas, y que todo lo que se ha hecho en el pasado es una especie de conspiración contra la infancia y la creatividad. Yo soy muy escéptico de esa mirada. Cuando uno analiza los datos históricos se encuentra con que los avances educativos de los últimos cien años representan, quizá, el progreso más masivo y acelerado de la historia de la humanidad. Hace un siglo la educación era un privilegio de pocos mientras que hoy llega a la mayoría de los niños del planeta, lo cual ha permitido que se den las grandes transformaciones sociales y tecnológicas de la vida moderna. Por esta razón, yo estoy convencido de que el futuro de la educación va a ser el resultado de progresos incrementales y no de saltos cuánticos. Pronostico que seguiremos estudiando en colegios y universidades, pero que estos irán cambiando por dentro para aprovechar las ventajas de la era digital. Los modelos híbridos (presenciales y online) serán los protagonistas de la expansión de la oferta educativa y veremos un crecimiento notable de los programas de educación continuada, pues la necesidad de seguir aprendiendo a lo largo de la vida profesional se hará cada vez más evidente.

Cuéntanos un poco de tu trayectoria y liderazgos desde la empresa, el gobierno y organizaciones sociales que le apuestan a la educación.

LEGB: Vengo de una familia de educadores y eso ha marcado mi vida profesional. Fui profesor escolar y universitario y esa experiencia me conectó con el poder de la educación para transformar vidas. He sido un emprendedor educativo tanto en el sector social como en el sector empresarial y estoy convencido de que la unión de esos dos mundos tiene una gran potencialidad para contribuir al futuro de la educación. Soy cofundador de Enseña por Colombia y de Voluntarios Colombia y presido Appian Education Ventures, un fondo de inversión que se especializa en el sector educativo. Fui viceministro de educación, lo cual fue una experiencia muy valiosa para entender los retos del sector público y contribuir a hacer cambios a nivel sistémico. También he tenido la oportunidad de ser miembro de varias juntas directivas de organizaciones educativas.

Haber estado en sectores diversos (público, social y empresarial) en el mundo educativo me ha permitido aprender acerca de las sinergias necesarias para hacer cambios significativos en el futuro educativo de nuestro país.

Sabemos que fuiste uno de los fundadores de Enseña por Colombia, cuéntanos como fue todo el proceso y a raíz de qué surgió.

LEGB: Cuando era estudiante en la universidad de Harvard conocí el modelo de Teach for America que justo por esa época estaba en proceso de expandirse internacionalmente a través de Teach For All (TFA). Inmediatamente, entendimos que este modelo tenía una aplicación muy clara en Colombia, dada la crisis de la profesión docente y la desconexión que muchos sectores de la élite del país tenían con las realidades de la educación. Nos conectamos con Wendy Kopp, la fundadora de TFA y acordamos lanzar el programa en Colombia. Nuestro principal temor era si seríamos capaces de atraer estudiantes destacados de las mejores universidades del país para que dedicaran los primeros dos años de sus carreras a enseñar en colegios de comuni-



dades desfavorecidas. Nuestra sorpresa fueron los miles y miles de candidatos que se presentaron a la primera convocatoria. Desde entonces, Enseña por Colombia ha logrado que cientos de jóvenes colombianos graduados de las mejores universidades del país elijan convertirse en profesores durante los primeros años de su carrera. Hemos llegado a algunas de las comunidades más golpeadas por la historia de pobreza, conflicto y exclusión de nuestro país y estamos convencidos de que el futuro de Colombia se construye escuela por escuela.

¿A qué crees que la gente le debería apostar e invertir en temas sociales?

LEGB: Creo que el gran reto para las personas que toman la decisión de invertir en temas sociales es elegir dónde destinar sus recursos para que tengan impacto. En mi experiencia, la mayor probabilidad de impacto ocurre cuando se invierte en modelos que tienen la potencialidad de ser adoptados o financiados por el sector público. Esto convierte la inversión social en un mecanismo de innovación y pilotaje que luego puede atraer y canalizar recursos públicos. Esta combinación de innovación privada y financiación pública logra simultáneamente escala e impacto.

Por el contrario, creo que es un error invertir en modelos que intentan reemplazar los servicios que le competen al estado. En el sector educativo

es común ver muchos recursos desperdiciados en iniciativas de muy buena voluntad, pero que tienen impactos y escalas muy modestos por no tener ese factor diferenciador e innovador que puede atraer recursos adicionales.

¿Algo más que quisieras compartir con nosotros?

LEGB: Pienso que Colombia se encuentra en una coyuntura muy particular en la que estamos intentando construir un futuro muy distinto del pasado de conflicto e inequidad. Para alcanzar ese objetivo no hay prioridad mayor que transformar nuestro sistema educativo para que se convierta en una plataforma de oportunidades y progreso para todos. En la actualidad nuestro país está avanzando a media marcha, pues año tras año se pierde el talento de jóvenes que no tuvieron la oportunidad de recibir una educación de calidad. Esta realidad impide que juguemos en la economía del conocimiento y que generemos empleo productivo y de calidad. El sector social tiene la responsabilidad y la oportunidad de llevar la agenda educativa al frente y centro de las prioridades nacionales. Yo tengo mucha esperanza, pues cada día veo más jóvenes talentosos que deciden dedicar sus vidas profesionales a la educación y este va a ser el combustible del cambio y el progreso de las futuras generaciones.

Vive Bailando es una iniciativa de emprendimiento social líder innovador del baile en Colombia a nivel social, cultural y productivo. Su propósito a través del cuerpo, baile y movimiento es el de implementar una metodología de desarrollo humano para abordar los riesgos sociales que amenazan y vulneran los derechos fundamentales de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del país.

Vive Bailando implementa una metodología innovadora donde se utiliza una pedagogía comprensiva de baile y un modelo que permite la cocreación activa en el marco de la construcción de tejido social al igual que mediciones de resultados e impacto. Cuentan con otras líneas de acción como talleres, eventos, activaciones y la academia, las cuales se adaptan a las necesidades específicas de sus aliados y clientes al igual que al público objetivo para garantizar la sostenibilidad de esta.

Los espacios urbanos son los que permiten el desarrollo cultural, físico y de recreación de las comunidades. Con estos espacios se garantizan e incrementan las oportunidades para un sano desarrollo humano. Además, como menciona la Teoría de la Ventana Rota, los espacios urbanos en buena condición envían un mensaje positivo de que hay un compromiso y apropiación del espacio público. Así mismo, estos espacios son fundamentales para la construcción del tejido social.

MOVIMIENTO DE LA NUEVA GENERACIÓN

CLEMENCIA
VARGAS

VIVE BAILANDO

CLEMENCIA VARGAS

Clemencia nació en Bogotá y a los seis años de edad se fue a vivir a los Estados Unidos. Es administradora de empresas con énfasis en finanzas y economía de la Universidad de Babson y es además una bailarina profesional. En el 2014 creó Vive Bailando para compartir su experiencia de vida transformadora con los jóvenes en Colombia y actualmente se desempeña como su directora ejecutiva. Le apasiona bailar y viajar, conocer nuevas personas y es una melómana de corazón! Cada paso es una transformación en movimiento porque la creatividad es su forma de cambiar el mundo.

Vive Bailando nació a raíz de una experiencia de vida personal de Clemencia Vargas. A los seis años por motivos de seguridad le tocó salir del país y fue en el baile que encontró una herramienta de expresión de sentimientos reprimidos, pero también de empoderamiento y reconocimiento. Fue así como el baile se convirtió para ella en su segundo lenguaje. Todo comenzó con un trabajo de emprendimiento que Clemencia formuló en la universidad, sin saber en lo que se iba a convertir, pero siempre teniendo en mente que su sueño era compartir esa experiencia de vida con los jóvenes en Colombia. Al regresar a Colombia y renunciar a su trabajo en Deloitte y Touche como analista financiera decidió “echarse al agua” y montar Vive Bailando para utilizar el baile, al igual que el cuerpo y el movimiento, como una herramienta de vida para transformar positivamente a los jóvenes.

Vive Bailando se constituyó como fundación, pero se denominan emprendimiento social ya que son sostenibles en el tiempo, generan impacto y pueden crecer a escala. Empezaron en el 2014 y en el 2016 tan solo el 3% de sus ingresos fueron donaciones; el siguiente año tan solo el 1%. Su misión nunca ha sido formar bailarines, sino formar jóvenes con capacidades para asumir una vida responsable, mejorar su autoestima, formar un proyecto de vida, desarrollar una estructura de principios y valores, liderazgo y trabajo en equipo a través de la herramienta del baile. La apuesta más innovadora de Vive Bailando es generar construcción de tejido social por medio de la academia para que los jóvenes compartan historias de vida, se muevan juntos y conozcan otras realidades de Colombia.

Este emprendimiento no solo genera intervenciones en comunidades económicamente desfavorecidas y personas vulnerables, sino que trabaja con jóvenes independientemente de su condición socio económica. Con este modelo han podido



encontrar una sostenibilidad económica. Las intervenciones las hacen a través de cuatro líneas de acción: las sociales, los talleres, los eventos y, la más nueva, la academia. Con las intervenciones sociales no solo llegan a localidades muy vulnerables, sino también se hacen intervenciones en colegios de estratos altos. Con la academia, buscan llegar a personas que quieran aprender a bailar, divertirse y hacer ejercicio y que tengan la capacidad económica para pagar por sus clases. Esta línea garantiza la sostenibilidad del emprendimiento, ya que al tomar una clase de baile se destina un porcentaje de recursos a la realización de otros programas en lugares menos favorecidos. Vive Bailando le apuesta a poder llegar a financiar sus propios proyectos y seguir expandiéndose para lograr la transformación de muchos más jóvenes colombianos. Hasta el 2017, la fundación ha impactado a más de 5300 jóvenes en seis departamentos del país. En Vive Bailando no todos son grandes bailarines ni para todos es el baile su talento, pero sí ha sido la herramienta para desarrollarse, desmovilizarse y aprender a conocerse.

“SU MISIÓN NUNCA HA SIDO FORMAR BAILARINES, SINO FORMAR JÓVENES CON CAPACIDADES PARA ASUMIR UNA VIDA RESPONSABLE, MEJORAR SU AUTOESTIMA, FORMAR UN PROYECTO DE VIDA, DESARROLLAR UNA ESTRUCTURA DE PRINCIPIOS Y VALORES, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA DEL BAILE”.

Para Clemencia el mundo de las organizaciones sociales es cada vez más complejo. Estas se han creado para contribuir a las ineficiencias del Estado, pero han tenido un modelo poco sostenible. “El mundo filantrópico tradicional está mandado a recoger” dice Clemencia. Para ella el servicio social como el de la Madre Teresa de Calcuta ya no se alinea a las necesidades y situación del mundo actual debido a que este crea dependencias y su modelo de negocio es dependiente e insostenible a largo plazo. Las donaciones limitan a las organizacio-

nes a la hora de escalar sus programas y es por esto que las organizaciones tienen que innovar hacia modelos de negocio que generen mayor impacto, sean sostenibles y escalables. “Debemos enfocarnos en ir más allá de aliviar los síntomas. En encontrar soluciones a las verdaderas causas de los problemas sociales, en general cambios a grandes escalas que ataquen el problema de raíz. Las organizaciones sociales deben pensar como empresas con el objetivo de identificar y abordar problemas sociales. La sostenibilidad de estas organizaciones debe medirse por su facilidad de generar resultados, de empoderar a individuos, y esas mediciones deben tener impacto, ser tangibles y cuantificables. Los resultados deben poderse comunicar, compartir y explicar

con todos los actores involucrados” agrega Clemencia.

Vive Bailando es un ejemplo de que las iniciativas sociales sí pueden ser sostenibles en el tiempo y no depender de las donaciones. Para llegar a eso se debe crear un modelo de negocio innovador en el que las personas puedan aportar desde su vida personal, realizando pequeñas acciones en su día a día y generando cambios. Esta iniciativa es una muestra de que cuando se trabaja con pasión, rigurosidad y en lo que nos gusta se pueden alcanzar cambios y transformaciones en las comunidades y en la sociedad. Vive Bailando tiene ritmo para soñar el mundo como una pista de baile que los espera para pensar cuál es el siguiente paso a dar.



IN- FORME DE GES- TIÓN *2018*

Filantropía Transformadora

fundada en el 2010, es una iniciativa que busca aumentar el impacto de las inversiones privadas para el beneficio público. Para lograrlo, promovemos un cambio en la manera de hacer filantropía: de acciones asistencialistas a inversiones sociales técnicas. Asesoramos a individuos y familias creando una comunidad de filántropos estratégicos.

Para alcanzar nuestro objetivo central, trabajamos a través de tres objetivos específicos:

- ~ Motivando a individuos y familias a hacer más inversión social privada sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro.
- ~ Consolidando una comunidad de filántropos estratégicos que compartan mejores prácticas, absorban lecciones aprendidas y tengan un profundo compromiso por el cambio social.
- ~ Fortaleciendo el ecosistema de la filantropía para que promueva prácticas de inversión más innovadoras e inteligentes.

Estos tres pilares los concretamos por medio de conferencias y talleres, programas educativos (La Academia y Juntas Efectivas) y asesorías sobre cómo poder pasar de la filantropía tradicional a la filantropía estratégica, todo esto con el fin de contribuir a una sociedad más equitativa y pacífica.

Conferencias y Talleres

Nuestras conferencias y talleres ofrecen espacios de reflexión en torno al papel y al potencial de la filantropía en el desarrollo del país. Reunimos líderes del sector privado, público y la sociedad civil a nivel nacional e internacional para compartir perspectivas y fortalecer la confianza entre los distintos actores. Estos encuentros permiten conocer nuevos modelos y tendencias de filantropía estratégica.

The Philanthropic Initiative **(Cali y Bogotá)**

En alianza con The Philanthropic Initiative, uno de nuestros aliados internacionales, organizamos tres talleres en Cali y Bogotá durante el primer semestre del 2018 sobre dos de los temas más latentes en el mundo de la filantropía estratégica: teoría de cambio y pensamiento sistémico.

Family Business Network (Colombia)

Trabajamos de la mano con el Family Business Network en varios encuentros que permiten a los miembros de FBN avanzar en la inversión social que cada familia esté haciendo. En el 2018 organizamos talleres en Bogotá así como una visita guiada a Enseña por Colombia en el marco de su conferencia anual en Cartagena.

Filantropía 2.0 ¿Cómo maximizar el impacto de sus inversiones sociales? (Bogotá)

Invitado Especial: Tom Tierney, cofundador de The Bridgespan Group y coautor de Give \$Smart. De la mano con la Universidad de los Andes (dirección de Filantropía) organizamos una comida académica con el propósito de promover una inversión social privada más estratégica en las principales familias empresarias del país. Tom Tierney y doce empresarios colombianos que han liderado diferentes iniciativas filantrópicas, compartieron lo malo, bueno y regular que les ha pasado en su camino hacia una inversión social cada vez más efectiva. Las familias participantes del foro se beneficiaron al conversar en torno a sus experiencias que han ayudado a avanzar el sector filantrópico en Colombia y evitar algunos de los errores y dificultades que otros ya han vivido.

Filantropía Familiar: ¿Hacia dónde vamos?

Las principales fundaciones familiares de Colombia tienen una historia promedio de sesenta años trabajando en pro del desarrollo social del país. En este tiempo, han hecho unos aportes indiscutibles, sin embargo, es momento de revisar las últimas décadas y replantearnos los retos que tenemos como sector para lograr maximizar el impacto y adecuarnos a los cambios que se están dando en el país y los entornos donde operan.

The Nature Conservancy

De la mano de The Nature Conservancy y con la participación de Tom Tierney, presidente de la junta directiva de TNC a nivel mundial, reunimos a los empresarios colombianos que más le apuestan a la conservación del medio ambiente en Colombia.

Programas Educativos

A través de nuestros programas educativos –La Academia y Juntas Efectivas–, FT imparte conocimiento a individuos y familias que lideran diferentes iniciativas filantrópicas. Nuestro objetivo es facilitar la creación de alianzas, fortalecer sus técnicas, compartir lecciones y fomentar buenas prácticas en relación con los aportes privados.

La Academia V

Una de las tendencias más fuertes del futuro de la filantropía es el poder de las nuevas generaciones. Sin duda, tienen un plan de vida diferente al de sus padres y abuelos: no quieren esperar a pensionarse de sus trabajos para contribuir a la sociedad; prefieren consumir productos que se han manufacturado responsablemente desde el punto de vista social y ambiental y buscan, en sus actividades diarias, significado y trascendencia. Desde el 2013, a través de La Academia en Bogotá, Cali, y Medellín, estructuramos paneles y conversatorios para estos futuros líderes de organizaciones y empresas de familia. Buscamos darles herramientas para que sean más estratégicos en las decisiones que tomen en el futuro. En el 2018 realizamos la quinta (V) cohorte de La Academia, en Bogotá.

Asesorías

A través de nuestra línea de asesorías, apoyamos a nuestros miembros en la exploración, diseño, implementación y seguimiento de sus iniciativas filantrópicas para maximizar su impacto.

Nota: Por motivos de privacidad no podemos compartir nuestros casos de asesorías.



La Academia 2018

A través de nuestro trabajo, seguimos consolidando nuestra comunidad de filántropos estratégicos y facilitando la colaboración e intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas que incrementen el volumen de la filantropía inteligente en Colombia.

CONÉCTESE,
INVOLÚCRESE
Y APORTE

Lo invitamos a formar parte de Filantropía Transformadora Articulando su compromiso y uniéndose para incrementar su inversión social en el país.

info@filantropia.org.co / www.filantropia.org.co





Conéctese, Involúcrese y Aporte

info@filantropia.org.co

www.filantropia.org.co

(57) 317 647 2826