

Finanzas con propósito social: análisis de experiencias internacionales para el fortalecimiento de fundaciones en Colombia

Yvette Gysella Beltran Ontibon

Asesora

Adriana Milena Tejedor Rodriguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Finanzas Corporativas

2025

Dedicatoria

Me dedico este logro a mí. A la persona que fui cuando empecé este camino, llena de dudas, pero con la determinación suficiente para avanzar. A quien se levantó después de cada caída, que siguió adelante a pesar del cansancio, del miedo y de los días en los que todo parecía demasiado. Gracias por no rendirte, por confiar incluso cuando todo se nublaba, y por demostrar que sí eras capaz. Hoy cosecho lo que sembré con esfuerzo, constancia y corazón. Este logro es tuyo, mío... nuestro.

Agradecimientos

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi pareja, por ser mi mayor apoyo en este camino. Gracias por su paciencia, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por estar presente en cada paso, con palabras de aliento y gestos que me recordaron que no estaba sola. También agradezco a mis tres gatos, quienes, con su compañía silenciosa pero constante, me regalaron paz en medio del cansancio y me recordaron la importancia de detenerme, respirar y seguir.

De corazón, gracias a mi profesora, por su guía generosa, su dedicación y por confiar en mi trabajo. Cada consejo y cada corrección fueron esenciales para llegar hasta aquí. Y, sobre todo, agradezco a Dios, por darme la fuerza cuando creía que no podía más, por abrir caminos donde parecía no haber salida y por sostenerme en cada momento de incertidumbre. Sin todos ustedes, esto no habría sido posible.

Resumen

Las fundaciones sociales en Colombia desempeñan un papel esencial en la atención de necesidades comunitarias. Sin embargo, enfrentan retos financieros significativos, especialmente la inestabilidad económica derivada de su dependencia de donaciones y eventos de recaudación. Este trabajo investiga un modelo financiero integral que permita optimizar el flujo de caja, acceder a fuentes de financiamiento de manera más eficiente y garantizar su sostenibilidad económica a largo plazo. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, se identifican las estrategias clave como la diversificación de ingresos, el apoyo digital y la reestructuración financiera. Los resultados sugieren que la adopción de un enfoque más empresarial en la gestión de recursos y la consolidación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados son fundamentales para mejorar la estabilidad financiera de las fundaciones.

Palabras claves: Fundación, financiación, planificación estratégica, administración financiera, análisis documental.

Abstract

Social foundations in Colombia play an essential role in addressing community needs. However, they face significant financial challenges, particularly economic instability stemming from their dependence on donations and fundraising events. This paper investigates a comprehensive financial model that optimizes cash flow, accesses funding sources more efficiently, and ensures their long-term economic sustainability. Through a comprehensive literature review, key strategies such as revenue diversification, digital support, and financial restructuring are identified. The results suggest that adopting a more entrepreneurial approach to resource management and strengthening strategic partnerships with public and private stakeholders are critical to improving foundations' financial stability.

Keywords: Foundation, financing, strategic planning, financial management, documentary análisis.

Tabla de Contenido

Introducción.....	10
Descripción del Problema.....	12
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Marco Teórico.....	17
Cooperación Financiera no Reembolsable	18
Fortalecimiento Financiero Desde el Enfoque Distrital.....	19
Fundaciones Educativas	19
Fundaciones Sociales	20
Fundaciones Ambientales.....	20
Fundaciones de Salud.....	20
Otras Fundaciones.....	21
Metodología.....	22
Etapa 1: Delimitación Temática y Enfoque del Análisis	22
Etapa 2: Búsqueda de Información en Bases Académicas y Fuentes Oficiales	23
Etapa 3: Selección y Lectura Crítica de Fuentes	24
Etapa 4: Organización de la Información por Ejes Temáticos	24
Etapa 5: Construcción Argumentativa y Propuesta	25
Resultados.....	26
Discusión	36

Recomendaciones	41
Conclusiones.....	42
Referencias Bibliográficas.....	44

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comparación de Modelos Europeos</i>	36
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Metodología de Investigación</i>	22
Figura 2 <i>Búsqueda de Palabras en la Base Scopus</i>	23
Figura 3 <i>Depuración y Análisis Base Scopus</i>	24
Figura 4 <i>Resultado por Tipo de Fundaciones</i>	30
Figura 5 <i>Resultados por Gestión Interna Organizacional</i>	31
Figura 6 <i>Modelo Financiero: Ejes Estratégicos para Fundaciones Sociales en Colombia</i>	38

Introducción

Las fundaciones sociales en Colombia cumplen un papel esencial en la atención de diversas necesidades comunitarias, especialmente en territorios donde el Estado no logra cubrir adecuadamente la demanda social. Estas organizaciones trabajan para mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, promoviendo la equidad, la inclusión y la justicia social. No obstante, a pesar de su compromiso y alcance, muchas de ellas enfrentan retos financieros constantes, particularmente por su dependencia de donaciones y eventos de recaudación, lo que genera una alta inestabilidad en sus operaciones.

Según Salamon (1999), las organizaciones sin fines de lucro actúan como intermediarias entre los recursos disponibles y las comunidades que más los necesitan. Esta responsabilidad exige estructuras financieras sólidas, ya que no basta con la buena voluntad o la vocación de servicio. Es necesario contar con herramientas de gestión que aseguren su sostenibilidad a largo plazo. En la misma línea, Anheier (2005) señala que, a diferencia de las organizaciones con fines de lucro, las fundaciones deben encontrar un equilibrio entre su misión social y una administración eficiente de sus recursos, lo que implica adoptar enfoques estratégicos para sobrevivir en entornos cada vez más complejos.

Por ello, este trabajo propone analizar un modelo financiero integral que permita optimizar el flujo de caja, mejorar el acceso a fuentes de financiamiento y consolidar la estabilidad económica de las fundaciones. A través de una revisión documental, se identifican estrategias clave como la diversificación de ingresos, la inversión en el talento humano y la creación de alianzas estratégicas con actores del sector público y privado, orientadas a fortalecer su capacidad de gestión.

En este sentido, también se analiza el papel de iniciativas recientes como los convenios entre gremios y entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, orientados al fortalecimiento de la economía social y solidaria. Según La República (2024), estas alianzas buscan brindar acompañamiento técnico, mejorar las competencias internas y facilitar el acceso a recursos económicos formales, lo cual representa una oportunidad significativa para las fundaciones que buscan sostenerse en el largo plazo.

Además, es crucial reconocer que la sostenibilidad financiera no depende únicamente de la captación de fondos, sino también de una adecuada gestión contable y el cumplimiento de normativas. Según Nestor Soler del Toro (2025), las organizaciones sin fines de lucro están obligadas a implementar prácticas contables transparentes y rendir cuentas ante sus grupos de interés, como donantes, beneficiarios, voluntarios y la comunidad en general. Esta rendición de cuentas no solo fortalece la confianza pública, sino que también mejora su reputación y capacidad para atraer apoyo sostenido.

En conjunto, esta monografía busca aportar al fortalecimiento financiero de las fundaciones sociales en Colombia, proponiendo alternativas que les permitan garantizar su misión social sin comprometer su viabilidad operativa. Comprender sus desafíos desde una perspectiva humana, administrativa y contable es el primer paso para construir organizaciones más sostenibles, confiables y resilientes.

Descripción del Problema

Las fundaciones sociales en Colombia enfrentan serios desafíos financieros que ponen en riesgo su sostenibilidad y continuidad operativa. Su dependencia de fuentes de financiamiento volátiles, como donaciones y eventos de recaudación de fondos, limita su capacidad de planificación a largo plazo y su resiliencia ante crisis económicas. Además, el acceso a créditos y financiamiento estructurado se ve obstaculizado por la falta de garantías financieras y modelos de negocio sostenibles que permitan una gestión eficiente de los recursos. Esta situación restringe su impacto social y dificulta su crecimiento. De acuerdo con Salamon (1999) y Anheier (2005), estas organizaciones requieren estrategias sólidas que fortalezcan su estructura económica, ya que actúan como intermediarios entre los recursos y las comunidades vulnerables.

A esto se suma que muchas de estas organizaciones presentan debilidades internas en su estructura administrativa y financiera. La ausencia de herramientas para el monitoreo y control del flujo de recursos, así como la falta de personal capacitado en gestión contable, limita la toma de decisiones basada en análisis técnico. Esta realidad impide que las fundaciones puedan anticiparse a escenarios críticos o implementar ajustes oportunos que favorezcan su sostenibilidad. Según Nestor Soler del Toro (2025), la gestión contable eficaz y el cumplimiento normativo no solo son esenciales para la rendición de cuentas, sino que también fortalecen la confianza pública y la reputación institucional, factores claves para garantizar la permanencia de estas entidades.

Otro aspecto relevante del problema radica en la escasa articulación entre su misión social y la gestión económica. Muchas fundaciones priorizan el cumplimiento de su propósito, pero descuidan los aspectos financieros que sustentan ese trabajo en el tiempo. Esta desconexión entre lo operativo y lo administrativo provoca una fragilidad estructural que puede llevar,

incluso, al cierre definitivo de proyectos sociales valiosos. Además, la dificultad para demostrar transparencia financiera ante potenciales aliados o financiadores limita las oportunidades de acceder a nuevas fuentes de ingreso.

Justificación

La pertinencia de este estudio radica en la necesidad urgente de fortalecer la sostenibilidad financiera de las fundaciones sociales en Colombia, dado su rol estratégico en la atención de poblaciones vulnerables y en la promoción de la equidad social. Estas organizaciones, según Salamon (1999), actúan como un puente esencial entre los recursos disponibles y las comunidades que más lo necesitan, por lo que su debilitamiento comprometería de manera significativa la cohesión social y el bienestar colectivo.

Desde un punto de vista académico, investigar la gestión financiera en fundaciones sociales es relevante porque permite enriquecer el campo de las finanzas corporativas con un enfoque social, donde el objetivo no es únicamente la rentabilidad económica, sino la sostenibilidad institucional y el impacto comunitario. Anheier (2005) resalta que la academia debe contribuir a comprender cómo los modelos financieros aplicados en el sector social pueden adaptarse a las realidades locales, generando conocimiento interdisciplinario que fortalezca tanto la teoría como la práctica.

En el ámbito social, la importancia del estudio es aún mayor, ya que las fundaciones contribuyen directamente a la reducción de la pobreza, al acceso a derechos básicos y a la consolidación de procesos comunitarios. La falta de estructuras financieras sólidas, como señala Kaplan y Norton (2004), limita su capacidad de responder a entornos cambiantes y afecta la continuidad de programas sociales de alto impacto. De esta manera, abordar esta problemática trasciende el interés académico para convertirse en una necesidad urgente de política social y desarrollo comunitario.

Los aportes de esta investigación se centran en la propuesta de un modelo financiero integral que articule buenas prácticas internacionales con la realidad colombiana. A diferencia de

estudios previos que se enfocan en diagnósticos generales, esta monografía plantea alternativas aplicables y contextualizadas, como la diversificación de ingresos, la adopción de mecanismos digitales de financiamiento y la creación de patrimonios autónomos (Ruiviejo & Morales, 2017). Estos elementos constituyen una contribución novedosa porque ofrecen rutas de acción para la gestión financiera en fundaciones, más allá de los enfoques tradicionales basados en donaciones.

En cuanto al uso de tiempo y recursos, la investigación justifica su inversión porque, al ser de carácter documental, no requiere grandes recursos económicos, pero sí una dedicación sistemática a la revisión de literatura académica y a la identificación de experiencias comparadas. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) destacan que este tipo de estudios permite sintetizar y transferir conocimiento relevante a los actores sociales, lo que maximiza la relación costo-beneficio en términos de impacto académico y social.

Por último, este trabajo se justifica porque aborda un vacío crítico en la literatura colombiana sobre sostenibilidad financiera de las fundaciones sociales, genera aportes prácticos aplicables al fortalecimiento institucional y contribuye a garantizar la permanencia de programas que mejoran la calidad de vida de comunidades en situación de vulnerabilidad. Así, la investigación no solo aporta a la consolidación de un campo de estudio emergente, sino que también representa una herramienta de transformación social al servicio del desarrollo sostenible.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo financiero integral que permita a las fundaciones sociales en Colombia optimizar su flujo de caja, acceder a financiamiento de manera más eficiente y garantizar su estabilidad económica a largo plazo.

Objetivos Específicos

Analizar las principales causas de inestabilidad financiera en las fundaciones sociales en Colombia.

Identificar estrategias de diversificación de ingresos y gestión financiera aplicables al sector fundacional.

Evaluar el impacto del acceso al financiamiento estructurado en la sostenibilidad de las fundaciones.

Marco Teórico

En el centro de esta investigación se encuentran las fundaciones sociales, entendidas como organizaciones sin ánimo de lucro orientadas a la atención de necesidades comunitarias y a la promoción del bienestar social. Según Salamon (1999), estas entidades desempeñan un papel fundamental en la generación de capital social y en la prestación de servicios esenciales donde el sector público y privado no llegan. Por su parte Anheier (2005) destaca que las fundaciones pueden ser actores clave en el desarrollo sostenible, siempre que cuenten con modelos financieros sólidos y estrategias de gestión eficientes.

Uno de los principales retos que enfrentan estas organizaciones es la inestabilidad financiera. Este fenómeno, presente de manera constante en el sector fundacional colombiano, está asociado a la alta dependencia de fuentes inestables como donaciones voluntarias o eventos esporádicos de recaudación. Además, la limitada planificación financiera y el bajo acceso a mecanismos estructurados de financiamiento agravan esta situación. Kaplan y Norton (2004) subrayan la importancia de una gestión financiera estratégica para garantizar la continuidad de cualquier organización, incluyendo las sin ánimo de lucro.

Frente a la fragilidad financiera que enfrentan muchas fundaciones, una estrategia ampliamente reconocida es la diversificación de ingresos. Esta se entiende como la capacidad de las organizaciones para ampliar sus fuentes de financiación mediante mecanismos como la prestación de servicios, alianzas con el sector público y privado, cooperación internacional o generación de recursos propios. Según Anheier (2005), esta práctica permite reducir la dependencia de un único donante, fortaleciendo la autonomía y sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro.

Dentro de este panorama, la gestión financiera se convierte en un componente estratégico para la sostenibilidad institucional. Esta implica la planificación, control y evaluación del uso de los recursos, y requiere herramientas que faciliten la toma de decisiones informadas. Zbigniew (2018) señala que una gestión adecuada contribuye directamente a la eficiencia organizacional, ya que permite identificar áreas críticas y formular estrategias de mejora continua.

En cuanto al acceso a fuentes de financiamiento, este representa un reto estructural para muchas fundaciones, especialmente aquellas de menor tamaño. Aunque existen diversas alternativas como subsidios gubernamentales, donaciones internacionales o esquemas de financiación colectiva, su acceso no siempre es equitativo. El Ministerio de Cultura (2023) reconoce que, en Colombia, muchas organizaciones enfrentan barreras técnicas y administrativas para postularse a convocatorias públicas, lo que limita su participación y sostenibilidad.

Finalmente, la necesidad de alcanzar una sostenibilidad económica a largo plazo ha llevado a que muchas fundaciones adopten enfoques más estratégicos y profesionales. Esta sostenibilidad no solo se refiere a la permanencia financiera, sino también a la capacidad de mantener la misión social en el tiempo. Ruiviejo y Morales (2017) argumentan que aquellas fundaciones que adoptan una visión empresarial, sin abandonar sus principios sociales, logran mayor resiliencia ante las crisis.

Entre las alternativas para fortalecer la sostenibilidad de las fundaciones, destacan la cooperación financiera no reembolsable y los enfoques de apoyo promovidos desde el ámbito gubernamental.

Cooperación Financiera no Reembolsable

Este concepto hace referencia a un tipo de financiamiento otorgado por entidades públicas, privadas o de cooperación internacional, que no exige devolución y se destina al

fortalecimiento de iniciativas sociales y culturales. En Colombia, estas fuentes han permitido a muchas fundaciones sostener sus actividades sin comprometer su autonomía financiera. La Cámara de Comercio de Bogotá (2024) destaca que este tipo de cooperación es clave para organizaciones con bajo acceso a crédito tradicional, ya que les ofrece recursos sin la carga de obligaciones financieras futuras.

Fortalecimiento Financiero Desde el Enfoque Distrital

El Plan Distrital de Economía Cultural y Creativa de Bogotá (2022) resalta la importancia de fortalecer financieramente a las fundaciones a través de incentivos fiscales, esquemas de formación y estrategias de desarrollo económico. Además, plantea la necesidad de consolidar redes interinstitucionales que faciliten el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, así como la articulación entre las organizaciones del sector y los programas gubernamentales de apoyo económico.

Como parte de esta investigación realizada, las fundaciones sin ánimo de lucro en Colombia desempeñan un papel fundamental en el bienestar social de la población, contribuyendo al desarrollo de diversas áreas como la educación, la salud, el medio ambiente y el desarrollo comunitario. Como indica la información proporcionada por Fundación Teal (2025), estas organizaciones se agrupan en varias categorías según su área de intervención, cada una enfocada en atender problemáticas específicas de la sociedad colombiana y las cuales vamos a presentar a continuación.

Fundaciones Educativas

Las fundaciones educativas en Colombia tienen como objetivo principal mejorar el acceso como la calidad de la educación, especialmente en las zonas más vulnerables del país. Estas organizaciones se agrupan en tres tipos principales: aquellas que facilitan el acceso a la

educación, las que trabajan por la inclusión de estudiantes con discapacidades, y las que promueven la investigación y el desarrollo de nuevos métodos pedagógicos. Según la Fundación Teal (2025), cada una de estas fundaciones desempeña un papel clave en la transformación del sistema educativo colombiano, abordando de manera específica las diversas necesidades de las poblaciones más desfavorecidas.

Fundaciones Sociales

Las fundaciones sociales tienen como propósito mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, centrándose en áreas clave como la pobreza, la equidad y el acceso a derechos fundamentales. Estas entidades se clasifican principalmente en dos tipos: aquellas dedicadas al desarrollo comunitario y las orientadas a la atención de grupos vulnerables (Fundación Teal, 2025).

Fundaciones Ambientales

Las fundaciones ambientales se dedican a la protección del medio ambiente, enfocándose en la conservación de ecosistemas y la promoción de prácticas sostenibles. Como nos indica la Fundación Teal (2025), estas organizaciones se dividen principalmente en dos categorías: aquellas que trabajan en la conservación de la biodiversidad y las que se centran en la educación y concienciación ambiental.

Fundaciones de Salud

Las fundaciones de salud juegan un papel destacado en la promoción del bienestar físico y emocional de la población, especialmente en aquellas áreas con recursos sanitarios limitados. De acuerdo con la Fundación Teal (2025), estas fundaciones son clave para mejorar el sistema de salud en Colombia, particularmente en zonas rurales y en sectores vulnerables, trabajando tanto en el acceso a servicios médicos como en la prevención y educación sanitaria.

Otras Fundaciones

Además de las fundaciones anteriormente nombradas, existen fundaciones que se dedican a otras áreas como la cultura, el deporte y la investigación científica. Como lo señala la Fundación Teal (2025), estas fundaciones desempeñan un papel complementario, contribuyendo al enriquecimiento cultural, al fomento del deporte como herramienta de inclusión social y al avance del conocimiento científico y tecnológico en diversas áreas.

Metodología

Para el desarrollo de este trabajo, se seguirá una metodología cualitativa de tipo documental, centrada en el análisis de literatura especializada, artículos científicos, informes institucionales y fuentes oficiales que permitan comprender el estado actual de la gestión financiera en fundaciones sociales, así como identificar estrategias y experiencias aplicables al contexto colombiano.

Este enfoque resulta pertinente, ya que, como señalan Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el método cualitativo busca interpretar fenómenos sociales a partir de su contexto natural y comprenderlos en profundidad, sin recurrir necesariamente a la cuantificación. En particular, el diseño documental permite al investigador recopilar, examinar e interpretar información contenida en documentos diversos, lo cual resulta útil cuando se requiere reconstruir situaciones, sistematizar conocimientos previos o identificar patrones relevantes.

El proceso metodológico se organizará en las siguientes etapas, explicadas en la Figura 1:

Figura 1

Metodología de Investigación



Nota. Etapas de la metodología. *Fuente:* Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014)

Etapas 1: Delimitación Temática y Enfoque del Análisis

En primer lugar, se define con claridad el enfoque del trabajo a partir de los objetivos planteados, donde se establece los criterios para seleccionar las fuentes más relevantes, que en

este caso es centrado en la sostenibilidad económica, el acceso al financiamiento y la optimización de la gestión financiera en fundaciones sociales colombianas.

Etapas 2: Búsqueda de Información en Bases Académicas y Fuentes Oficiales

Se realiza una búsqueda sistemática en bases de datos como Scopus, Google Académico y repositorios institucionales. Para ello, se emplea combinaciones de palabras clave relacionadas con términos como fundación, financiación, planificación estratégica en Google académico, y en las demás bases de datos emplee las palabras claves analizadas fueron Fundaciones sociales y gestión financiera, en ingles Social Foundation AND Financial management, tal como se detalla en la Figura 2 de la base Scopus. Esta búsqueda permite identificar experiencias internacionales y nacionales que aporten al análisis.

Figura 2

Búsqueda de Palabras en la Base Scopus

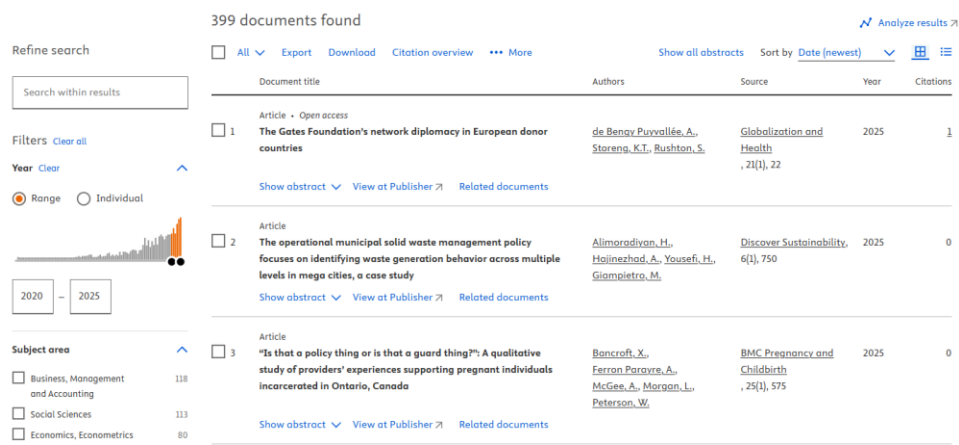
The image shows a screenshot of the Scopus search interface. At the top right, it says 'Advanced query'. Below this, there are two search boxes. The first box is labeled 'Search within' and contains 'Article title, Abstract, Keywords'. The second box is labeled 'Search documents *' and contains 'Social foundation'. Below these boxes, there is a dropdown menu set to 'AND'. Below that, there are two more search boxes. The first box is labeled 'Search within' and contains 'Article title, Abstract, Keywords'. The second box is labeled 'Search documents' and contains 'financial management'. Each search box has a dropdown arrow and a trash icon.

Nota. Esta figura muestra la selección de palabras. *Fuente:* Elaboración Propia.

En la base de datos Scopus se utilizaron términos en inglés relacionados con la temática, lo que arrojó un total inicial de 1292 documentos. Tras aplicar filtros por idioma (español e inglés) y por rango de años (2020–2025), se obtuvo un subconjunto de 399 publicaciones. Del análisis de los resultados se observa que el año 2024 concentró la mayor cantidad de publicaciones relacionadas con la temática, como se evidencia en el gráfico de análisis correspondiente.

Figura 3

Depuración y Análisis Base Scopus



Nota. Esta figura muestra la depuración y análisis del contenido. *Fuente:* Elaboración Propia.

Eta3a 3: Selección y Lectura Crítica de Fuentes

Una vez identificadas las publicaciones más relevantes, se realiza la lectura del contenido, valorando su pertinencia, actualidad, profundidad teórica y aplicabilidad al contexto. Se priorizarán fuentes recientes, preferiblemente publicadas en los últimos cinco años, para garantizar una mirada actualizada sobre el tema, no obstante, se podrán incorporar fuentes más antiguas cuando estas aporten elementos complementarios o fundamentos conceptuales relevantes.

Eta3a 4: Organización de la Información por Ejes Temáticos

Las ideas, hallazgos y modelos encontrados se organizarán en función de los ejes centrales del trabajo: diagnóstico de la situación financiera de las fundaciones, estrategias de sostenibilidad, experiencias comparadas y posibilidades de adaptación al entorno colombiano. Esta clasificación facilita el análisis comparativo y la construcción de conclusiones.

Etapa 5: Construcción Argumentativa y Propuesta

Con base en la información sistematizada, se desarrolla un análisis argumentado que responde a los objetivos del trabajo y que permite formular propuestas o lineamientos que orienten a las fundaciones colombianas hacia una gestión financiera más eficiente, sostenible y adaptada a sus retos actuales.

Resultados

Para entender a profundidad los desafíos que enfrentan las fundaciones sociales en Colombia en términos de sostenibilidad financiera, es importante ampliar la mirada hacia aspectos institucionales y sociales que influyen en su funcionamiento.

En primer lugar, desde una perspectiva internacional, Chang y Andreoni (2019) realizan un análisis profundo sobre el rol de las instituciones en el desarrollo económico sostenible, destacando que la calidad, diversidad funcional y solidez de las estructuras institucionales son elementos determinantes para el crecimiento económico y social de largo plazo. Según estos autores, el desarrollo no puede entenderse únicamente como la acumulación de capital, sino como el fortalecimiento de la “capacidad social”, concepto acuñado por Abramovitz, (Citado en Chang y Andreoni, 2019) que hace referencia a las condiciones organizacionales, normativas y sociales que permiten a una sociedad desplegar su potencial productivo y adaptarse a nuevos desafíos.

En el marco de esta investigación, estos aportes resultan fundamentales, dado que permiten comprender que las fundaciones sociales no pueden limitar sus esfuerzos a mejorar la gestión financiera interna, sino que deben actuar dentro de un ecosistema institucional más amplio, articulando con actores públicos, privados y comunitarios, y participando en redes que potencien su capacidad de incidencia y movilización de recursos.

Por otra parte, otro hallazgo relevante dentro de la revisión documental corresponde al análisis de Komarova (2018), quien aborda los desafíos sociales que impone la economía digital, haciendo énfasis en la transformación profunda que implica tanto en los modelos de negocio como en las capacidades institucionales de los diferentes actores sociales y económicos. La autora argumenta que la digitalización no solo redefine las formas de interacción social y

económica, sino que también obliga a las organizaciones a repensar sus estructuras operativas, sus estrategias de financiamiento y sus mecanismos de sostenibilidad.

Este planteamiento adquiere especial relevancia en el contexto de las fundaciones sociales, dado que, tradicionalmente, estas organizaciones han operado bajo modelos organizacionales clásicos, con estructuras rígidas, limitados canales de captación de recursos y estrategias de comunicación tradicionales. Frente al avance acelerado de la economía digital, las fundaciones enfrentan el reto de adaptar sus procesos, integrar herramientas tecnológicas en su gestión y abrirse a nuevas modalidades de financiación, como el crowdfunding, los fondos colaborativos digitales, las plataformas de impacto social y la economía de suscripción, entre otras.

La perspectiva de Komarova (2018) sugiere que la sostenibilidad financiera de las fundaciones sociales no solo requiere cambios estructurales internos, sino también una adaptación profunda a la economía digital, lo que implica fortalecer capacidades en áreas como la comunicación estratégica digital, la gestión de comunidades virtuales, el marketing social y la implementación de plataformas de captación de fondos en línea. Asimismo, la digitalización ofrece oportunidades para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la trazabilidad del impacto, factores cada vez más valorados por los donantes y financiadores.

También en el ámbito internacional, la sostenibilidad financiera de las fundaciones sociales constituye uno de los principales desafíos en el sector no lucrativo, especialmente en países en desarrollo donde las fuentes de financiamiento suelen ser volátiles y limitadas. A partir de la revisión documental, se destacan los casos de Italia y España, cuyos procesos de reestructuración y adaptación financiera en el ámbito de las fundaciones bancarias ofrecen elementos de análisis valiosos y aplicables al contexto colombiano.

En el caso italiano, Alés y Milla (2020) exponen cómo, tras la reforma del sistema bancario donde buscaban atraer recursos propios, reducir su número e incrementar su tamaño a través de un proceso de fusiones y adquisiciones que las hiciera más competitivas en un mercado bancario europeo, las fundaciones de origen bancario lograron consolidar una estructura financiera autónoma y sólida, basada en una clara separación de funciones entre la gestión de activos financieros y las actividades sociales. Este modelo permitió a dichas organizaciones no solo asegurar la continuidad de sus programas sociales, sino también incrementar su inversión en el ámbito de la economía social, destinando entre 2001 y 2012 más de 15.600 millones de euros a iniciativas que fortalecieron el tejido productivo y social. Este enfoque evidencia que la sostenibilidad financiera no puede entenderse únicamente como la captación de fondos, sino como la construcción de arquitecturas institucionales que garanticen una gestión eficiente, estratégica y con enfoque de resultados.

Por su parte, el análisis de Ruiviejo y Morales (2017) sobre la reestructuración del sistema de cajas de ahorro en España, tras la crisis financiera de 2008 y la posterior aprobación de la Ley 26/2013, profundiza en las dinámicas que surgieron entre las Fundaciones Bancarias, dotadas de participaciones accionariales significativas, y las Fundaciones Ordinarias, que al no contar con dichos activos enfrentaron mayores desafíos de sostenibilidad. Este escenario obligó a estas últimas a replantear sus modelos operativos, adoptando estrategias como la especialización territorial, la focalización en nichos sociales específicos y la construcción de redes colaborativas interinstitucionales para compensar la disminución de sus ingresos.

Ambas experiencias comparten elementos comunes que resultan particularmente pertinentes para el caso colombiano. En primer lugar, ambas ponen de manifiesto la relevancia de contar con esquemas de financiamiento diversificados y estables, sustentados en patrimonios

propios que permitan a las fundaciones reducir su dependencia de fuentes externas inestables, como las donaciones o los contratos con el Estado. En segundo lugar, resaltan la importancia de estructuras de gobernanza sólidas y diferenciadas, que garanticen la transparencia en la gestión de los recursos y la efectividad en la ejecución de las intervenciones sociales. Finalmente, enfatizan la necesidad de flexibilidad organizacional y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno financiero, político y social.

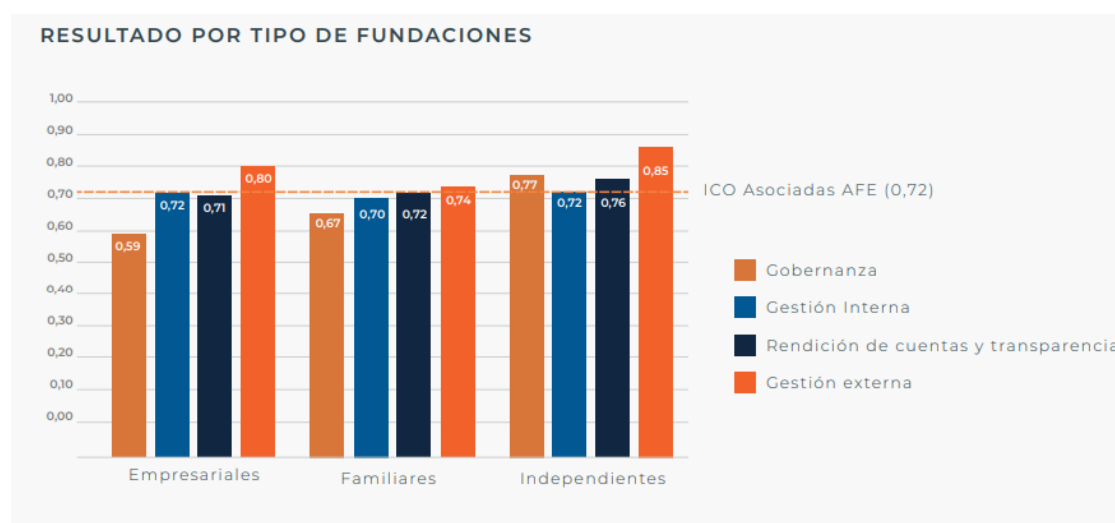
En contraste con los casos internacionales, el panorama colombiano se caracteriza por una alta dependencia de las fundaciones sociales hacia mecanismos de financiación externos y de corto plazo, con limitadas capacidades internas para la generación de ingresos propios o la creación de fondos patrimoniales. Esta situación no solo las expone a escenarios de vulnerabilidad, sino que limita su capacidad de planificación estratégica y sostenibilidad a largo plazo. Además, la gobernanza en muchas de estas organizaciones presenta debilidades significativas, derivadas de estructuras poco profesionalizadas y de la falta de mecanismos eficaces de rendición de cuentas.

Según el Índice de Capacidad Organizacional (ICO) aplicado por la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE) Colombia en su informe de 2023, aunque las fundaciones independientes presentan un desempeño superior al promedio general (0,77 frente al promedio de 0,72), las fundaciones empresariales y familiares obtuvieron un puntaje por debajo del promedio, ambas con 0,71 tal como lo muestra la figura 4 (AFE Colombia, 2023, p. 29). Particularmente, las fundaciones empresariales evidencian una debilidad significativa en el componente de gobernanza, con un puntaje de apenas 0,59, lo que sugiere la necesidad urgente de profesionalizar las estructuras directivas y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas (AFE Colombia, 2023, p. 29). Estos hallazgos refuerzan la hipótesis de que la disponibilidad de

recursos externos no garantiza por sí sola un adecuado desarrollo institucional ni una gestión sostenible.

Figura 4

Resultado por Tipo de Fundaciones



Nota. Gráfico sobre los resultados de la capacidad organizacional por tipo de fundaciones.

Fuente: (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia, 2023, p. 29).

Continuando con el informe de la AFE Colombia (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales. AFE Colombia, 2023) la Figura 5 detalla el desempeño que tuvieron las fundaciones asociadas en el pilar de Gestión Interna, que es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el buen desempeño organizacional. Como resultado en este pilar, el promedio general fue de 0,72, lo que indica un nivel medio-alto de madurez organizacional. (AFE Colombia, 2023, p. 21).

Figura 5

Resultados por Gestión Interna Organizacional



Nota. Gráfico sobre los resultados de la gestión interna organizacional por tipo de fundaciones.

Fuente: (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia, 2023, p. 21).

No obstante, al desagregar los componentes se identifican contrastes significativos. Por ejemplo, se observa un puntaje alto en gestión financiera (0,96) y estrategia operativa (0,90), lo que revela que las fundaciones han desarrollado capacidades sólidas para manejar recursos y ejecutar sus planes de acción. Igualmente, en recursos humanos alcanza un valor de 0,93, reflejando procesos estables en la gestión del talento. (AFE Colombia, 2023, p. 21).

Sin embargo, hay debilidades marcadas en sostenibilidad financiera (0,48) y en la definición de una teoría de cambio (0,49). Estos resultados son alarmantes porque la sostenibilidad financiera es clave para la perdurabilidad de las organizaciones y su capacidad de responder a entornos cambiantes sin depender exclusivamente de recursos externos. (AFE Colombia, 2023, p. 21).

La baja puntuación en sostenibilidad financiera refuerza la necesidad de incorporar modelos de financiación más estables y diversificados, como lo sugieren autores como Salamon

(2010), quien señala que la dependencia excesiva de recursos externos compromete la autonomía y efectividad de las organizaciones sociales.

Adicionalmente, las fundaciones enfrentan un entorno institucional fragmentado, donde las políticas públicas hacia el sector social presentan debilidades en términos de articulación, estabilidad y reconocimiento del rol de estas organizaciones como actores de desarrollo. Esto genera barreras adicionales para el acceso a financiamiento, dado que muchas fundaciones no cuentan con las capacidades institucionales necesarias para negociar, establecer alianzas estratégicas o acceder a instrumentos financieros complejos.

Desde una perspectiva analítica, de acuerdo con los hallazgos de la presente investigación documental, aplicar la perspectiva de Chang y Andreoni (2019) al contexto de las fundaciones sociales en Colombia implica reconocer que la sostenibilidad financiera no depende únicamente de variables internas, sino que es necesario promover procesos de fortalecimiento institucional, incidencia política y articulación con el ecosistema de desarrollo. Solo a partir de la consolidación de una “capacidad social” robusta, estas organizaciones podrán ampliar sus oportunidades de acceso a financiamiento y contribuir de manera sostenible a la solución de problemáticas sociales.

Por otra parte, en Colombia el sector de las fundaciones sociales presenta un rezago importante en la adopción de herramientas digitales aplicadas tanto a la gestión interna como a la captación de recursos. Pese a la expansión del ecosistema digital, pocas organizaciones han logrado migrar hacia modelos innovadores de financiamiento o aprovechar las oportunidades que brinda la digitalización para expandir su base de donantes, diversificar ingresos o visibilizar su impacto social.

En este sentido, la integración crítica de las experiencias permite concluir que uno de los principales retos de las fundaciones sociales en Colombia es precisamente transitar hacia modelos financieros más estructurados, diversificados y sostenibles, que incorporen aprendizajes internacionales pero adaptados a las realidades y capacidades locales. Esto implica, entre otras acciones, promover la creación de patrimonios autónomos, fortalecer las capacidades financieras y administrativas de las fundaciones, fomentar la especialización programática y territorial, y establecer alianzas estratégicas tanto con actores públicos como privados.

La relevancia de estos aprendizajes se vincula directamente con los objetivos específicos de esta investigación, que buscan identificar estrategias financieras innovadoras que contribuyan a mejorar la sostenibilidad económica de las fundaciones sociales en Colombia. Asimismo, estas experiencias permiten aportar elementos críticos al debate sobre la necesidad de transitar hacia modelos de gobernanza híbridos, donde la generación de valor social y la sostenibilidad financiera no se conciben como dimensiones excluyentes, sino complementarias y necesarias para asegurar el impacto social en el mediano y largo plazo.

No obstante, en el contexto nacional, es importante señalar que en Colombia también se están gestando iniciativas significativas orientadas a superar los desafíos estructurales y financieros que enfrentan las organizaciones sociales, muchas de ellas con fines culturales, educativos o comunitarios. Estos esfuerzos son liderados tanto por el sector público como por entidades gremiales y privadas, lo que representa un avance importante hacia la articulación de un ecosistema más sólido y sostenible para este tipo de organizaciones.

En este marco, de acuerdo con la información reportada por La República (2024), la Cámara de Comercio de Bogotá, junto con diferentes gremios del sector solidario, firmaron un convenio estratégico durante el primer trimestre de 2024 que tiene como objetivo visibilizar,

formalizar y fortalecer la economía popular y social en la ciudad y sus alrededores. Este convenio busca impactar de manera directa a más de 21 millones de personas de la economía popular (La república, 2024) llevándolos de la informalidad a la formalidad, facilitándoles el acceso a ruedas de negocio, ferias empresariales, capacitaciones en gestión financiera, así como asesoría para la formalización jurídica y tributaria. Se espera que este tipo de iniciativas contribuyan a que las fundaciones puedan diversificar sus fuentes de ingresos, acceder a nuevos mercados, y reducir su dependencia exclusiva de donaciones o cooperación internacional.

Desde el ámbito gubernamental, en Colombia, el gobierno nacional ha dispuesto mecanismos concretos de apoyo para fortalecer a las fundaciones y organizaciones sociales. Uno de los principales es el Banco de Proyectos del Ministerio del Interior, que en 2023 asignó cerca de 58 mil millones de pesos para financiar iniciativas de acción comunal y de organizaciones sociales con montos individuales de hasta 200 millones de pesos por proyecto (Ministerio del interior, s.f). Esta estrategia se implementa a través de líneas específicas para organizaciones sociales, víctimas del conflicto, comunidades vulnerables y líderes sociales, con acompañamiento técnico y jurídico gratuito por parte del Ministerio (Ministerio del Interior, s. f.).

Esta iniciativa promueve la participación territorial y fortalece capacidades organizativas, ya que se enfoca en brindar recursos a entidades que tradicionalmente enfrentan limitaciones en el acceso al financiamiento formal. Además, se garantiza una postulación directa y sin intermediarios, favoreciendo la transparencia y la inclusión regional.

De forma complementaria, el Programa de Ayuda Directa (DAP) de la Embajada de Australia otorga subvenciones a organizaciones sin ánimo de lucro que presenten proyectos sociales con enfoque en desarrollo comunitario, inclusión, seguridad alimentaria, agua potable,

salud, género y sostenibilidad. Este programa permite financiar iniciativas con recursos de entre 15.000 y 25.000 dólares australianos, otorgando un plazo de hasta 15 meses para su ejecución (Embajada de Australia en Colombia, s. f.).

Ambos mecanismos representan oportunidades clave para que las fundaciones en Colombia accedan a recursos económicos sin necesidad de recurrir al endeudamiento, facilitando la ejecución de proyectos sociales sostenibles y el fortalecimiento institucional en contextos donde el financiamiento privado o bancario no suele estar disponible.

Finalmente, ambas iniciativas, tanto desde el sector privado como desde el gobierno, representan pasos concretos hacia la creación de condiciones más favorables para la sostenibilidad financiera de las organizaciones sociales en Colombia. Sin embargo, el alcance de estas acciones aún enfrenta desafíos, especialmente en lo que respecta a la apropiación de estas herramientas por parte de fundaciones de menor tamaño o aquellas ubicadas en territorios con baja conectividad o escasa capacidad técnica. Estas observaciones refuerzan la necesidad de diseñar modelos financieros y estrategias adaptadas a la realidad local, objetivo central de este proyecto, así como de promover mayores alianzas entre los actores públicos, privados y del sector social, para garantizar el acceso equitativo a las oportunidades existentes.

Discusión

A partir de este análisis detallado sobre las experiencias internacionales revisadas y de las recientes iniciativas nacionales, se propone un modelo integral de reestructuración financiera adaptado al contexto colombiano. Este modelo busca responder a la problemática central del presente trabajo, enfocada en la necesidad de fortalecer el acceso a financiamiento y garantizar la sostenibilidad económica de las fundaciones sociales.

Como lo evidencian Alés y Milla (2020), la experiencia italiana en la transformación de fundaciones bancarias resalta la importancia de establecer estructuras financieras claras, con funciones bien delimitadas y modelos de gobernanza que privilegien la eficiencia y la transparencia. En esta línea, Ruiviejo y Morales (2017) destacan cómo, en el caso español, la reorganización de las cajas de ahorro en fundaciones permitió superar desafíos de sostenibilidad financiera mediante estrategias diferenciadas según la escala, el enfoque territorial y la capacidad accionaria. Ambos casos coinciden en que el éxito de estas entidades no solo radicó en la captación de recursos, sino en la implementación de modelos de gestión financiera profesionalizados, adaptados al entorno y con mecanismos de evaluación constante.

Tabla 1

Comparación de Modelos Europeos

Experiencia	Elementos Clave de Sostenibilidad	Aplicación al Contexto Colombiano
Italia (Alés y Milla, 2020)	Patrimonio autónomo robusto, separación de funciones, inversión social estratégica.	Fomentar la creación de fondos patrimoniales o fideicomisos para asegurar ingresos estables.

España (Ruiviejo y Morales, 2017)	Diferenciación entre fundaciones con y sin patrimonio, especialización territorial, alianzas estratégicas.	Promover modelos de gobernanza flexibles, profesionalización financiera, especialización programática y alianzas interinstitucionales.
-----------------------------------	--	--

Fuente. Elaboración propia a partir de la información suministrada por los artículos en estudio (Alés y Milla, 2020), (Ruiviejo y Morales, 2017).

Este enfoque internacional encuentra eco en las dinámicas nacionales recientes. En Colombia, iniciativas como el convenio liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá con gremios del sector solidario (La República, 2024) evidencian la voluntad de avanzar hacia la formalización y visibilidad de la economía social, facilitando su acceso a fuentes de financiamiento y generando capacidades empresariales.

En este contexto, las acciones del Estado y de la cooperación internacional no solo aportan recursos, sino que configuran marcos de acción que inciden directamente en la forma como las fundaciones estructuran sus procesos internos, acceden a convocatorias y se integran en redes de apoyo técnico. Tanto las políticas del Ministerio del Interior como los mecanismos impulsados desde la Embajada de Australia representan algo más que una transferencia económica: son instrumentos que elevan las exigencias organizativas y promueven estándares mínimos de gestión, transparencia y enfoque territorial.

Esta transformación no es menor, ya que implica que las fundaciones deban fortalecer su planeación, rendición de cuentas y sostenibilidad, no como una exigencia externa, sino como condición necesaria para acceder a recursos en un entorno cada vez más competitivo. La convergencia entre estas iniciativas muestra que el financiamiento social no es únicamente una

cuestión de fondos disponibles, sino también de capacidades institucionales para gestionar, sostener y escalar el impacto.

No obstante, estas iniciativas, aunque valiosas, aún requieren articularse bajo un modelo más estructurado que permita a las fundaciones no solo acceder a recursos, sino también fortalecer su capacidad organizacional, mejorar su planeación estratégica y adaptarse a los desafíos del entorno digital. En este sentido, los aportes teóricos de Chang y Andreoni (2019), quienes enfatizan la relevancia de fortalecer la capacidad social y las instituciones como motores del desarrollo económico, y Komarova (2018), al subrayar los retos que la economía digital impone a las organizaciones sociales, resultan fundamentales para complementar la propuesta.

Bajo estas premisas, se identifica un modelo financiero integral para fundaciones sociales en Colombia, basado en tres pilares interconectados: el fortalecimiento interno y la gobernanza financiera, la diversificación de ingresos mediante el acceso a mecanismos innovadores de financiamiento, y la articulación institucional con un enfoque de adaptación al entorno digital. Este modelo reconoce que la sostenibilidad económica de las fundaciones no puede desligarse de su capacidad para profesionalizar su gestión, aprovechar las oportunidades del ecosistema financiero-social y transformar sus estructuras operativas para responder de manera ágil y eficiente a las demandas del contexto actual.

Figura 6

Modelo Financiero: Ejes Estratégicos para Fundaciones Sociales en Colombia

Pilar del modelo	Descripción técnica	Herramientas o acciones clave	Justificación en contexto colombiano
1. Fortalecimiento interno y gobernanza financiera	Consolidación de estructuras administrativas transparentes, con enfoque en planeación y control presupuestal.	1. Capacitación en gestión financiera 2. Manuales contables- Indicadores de eficiencia 3. Auditorías internas/externas	Muchas fundaciones operan informalmente, lo que limita el acceso a recursos públicos o alianzas. Profesionalizarse aumenta su legitimidad.
2. Diversificación de ingresos	Incorporación de múltiples fuentes de ingreso que reduzcan la vulnerabilidad financiera.	* Participación en convocatorias como el Banco de Proyectos (Mininterior) * Aplicación a fondos internacionales como el DAP * Venta de servicios o crowdfunding * Modelos híbridos (comerciales + sociales)	La alta dependencia de recursos a corto plazo limita la planificación. Diversificar aumenta la resiliencia financiera.
3. Articulación institucional y adaptación digital	Uso de tecnologías y alianzas para escalar impacto y mejorar procesos.	* Plataformas digitales de gestión * Herramientas de medición de impacto * Redes colaborativas interinstitucionales * Comunicación digital estratégica	El entorno postpandemia exige mayor digitalización y apertura al trabajo en red para acceder a recursos y aumentar visibilidad.

Nota. Esta figura muestra los tres pilares de un modelo financiero. Fuente. Elaboración propia a partir de la información consultada

Bajo estas premisas, se identifica un modelo financiero integral para fundaciones sociales en Colombia, estructurado sobre tres pilares interconectados:

Fortalecimiento interno y gobernanza financiera, que apunta a la profesionalización de la gestión, la transparencia en el manejo de recursos y la implementación de prácticas contables y de planeación financiera sostenibles.

Diversificación de ingresos mediante el acceso a mecanismos innovadores de financiamiento, tales como fondos concursables, alianzas público-privadas, cooperación internacional o ingresos autogenerados, que permiten reducir la dependencia de donaciones tradicionales.

Articulación institucional con enfoque de adaptación al entorno digital, mediante la incorporación de tecnologías que optimicen procesos administrativos, visibilicen el impacto social y fortalezcan la conexión con aliados estratégicos y comunidades beneficiarias.

En esencia, la propuesta busca integrar las lecciones aprendidas de contextos internacionales con las particularidades del sector social colombiano, asumiendo que la estabilidad financiera no es un fin en sí mismo, sino una condición necesaria para que estas organizaciones puedan consolidarse como actores estratégicos en la promoción de desarrollo local, cohesión social y bienestar comunitario.

Recomendaciones

Fortalecer la planificación financiera en las fundaciones sociales, integrando prácticas como la elaboración de presupuestos anuales, proyecciones de flujo de caja y seguimiento de metas financieras.

Diversificar los mecanismos de financiación, incluyendo no solo fuentes tradicionales como donaciones, sino también ingresos por servicios, participación en fondos públicos, convenios interinstitucionales y exploración de instrumentos como bonos sociales o fondos rotatorios.

Consolidar capacidades institucionales en gestión y gobernanza, mediante procesos de formación continua, definición de roles financieros y aplicación de criterios de evaluación del desempeño organizacional

Incorporar herramientas digitales y plataformas de información, no solo para facilitar la gestión operativa, sino también para acceder a oportunidades de financiamiento, sistematizar datos y mejorar la rendición de cuentas.

Propiciar espacios de articulación entre fundaciones, sector público y actores privados, promoviendo iniciativas conjuntas, esquemas de cofinanciación y redes colaborativas que generen impacto más amplio y sostenido en el tiempo.

Crear incentivos fiscales o líneas especiales de cofinanciación para fundaciones que generen ingresos propios, a través de actividades económicas alineadas con su misión social. Esto permitiría reconocer y estimular modelos híbridos de sostenibilidad en el sector.

Establecer un sistema unificado de registro, trazabilidad y seguimiento a los recursos entregados por programas públicos y cooperación internacional, lo que facilitaría la medición del impacto global de la inversión social y permitiría mejorar la asignación de recursos a futuro.

Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió comprender que la sostenibilidad financiera de las fundaciones sociales en Colombia no depende únicamente de su intención social o de la buena voluntad de los donantes, sino de la existencia de estructuras financieras claras, estrategias diversificadas de ingresos y un entorno institucional que les permita operar de forma estable y proyectarse a largo plazo. La revisión documental realizada, tanto en fuentes académicas como en documentos institucionales, evidenció una serie de causas estructurales que afectan la estabilidad económica del sector fundacional, entre ellas: la alta dependencia de recursos donados, la falta de planificación financiera de largo plazo, la escasa profesionalización en la gestión y una débil articulación con otros actores del ecosistema social y financiero.

En relación, se identificaron factores comunes de inestabilidad financiera en las fundaciones, tales como la concentración de ingresos en pocas fuentes, la falta de fondos de reserva, la dependencia de cooperación internacional y las limitaciones normativas para acceder a ciertos instrumentos financieros. Estos hallazgos refuerzan la idea de que es necesario pensar en soluciones estructurales más allá de la simple captación de fondos.

El análisis de casos internacionales como Italia y España permitió reconocer que la diversificación de ingresos, la adopción de mecanismos de inversión social privada, la especialización territorial y la articulación con el sector público y empresarial son estrategias que pueden fortalecer el funcionamiento y la autonomía financiera de las fundaciones. A esto se suma la importancia de desarrollar indicadores de impacto y herramientas de planificación que integren tanto lo financiero como lo social. Estos elementos fueron contrastados con iniciativas locales como el convenio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2024), que evidencian que en Colombia existen pasos iniciales hacia una mayor formalización del sector, aunque aún queda

camino por recorrer en materia de acceso equitativo, formación técnica y articulación de esfuerzos.

Asimismo, programas como el Banco de Proyectos del Ministerio del Interior (s. f.) y el Programa de Ayuda Directa (DAP) de la Embajada de Australia (s. f.) revelan que los mecanismos de financiamiento disponibles no solo aportan recursos, sino que exigen a las organizaciones sociales adaptarse a criterios más técnicos de gestión y rendición de cuentas. Estas exigencias, lejos de ser una barrera, deben asumirse como una oportunidad para transformar las estructuras internas de las fundaciones y avanzar hacia modelos más sostenibles, transparentes y alineados con los retos sociales contemporáneos.

Finalmente, se concluye que el acceso al financiamiento estructurado, acompañado de procesos de digitalización, gobernanza interna y fortalecimiento institucional, puede tener un impacto positivo y duradero en la sostenibilidad de las fundaciones. Sin embargo, este acceso debe estar mediado por políticas públicas claras, incentivos reales y plataformas de información eficaces que reduzcan las barreras que enfrentan las organizaciones más pequeñas o menos visibilizadas.

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo no solo permitió identificar los principales desafíos financieros que enfrentan las fundaciones sociales en Colombia, sino que también hizo posible construir una propuesta integral basada en experiencias comparadas y datos actuales. Esta propuesta reconoce que la estabilidad financiera es una condición necesaria, aunque no suficiente para el impacto social sostenido, y que su alcance dependerá de la capacidad de estas organizaciones para adaptarse, innovar y articularse con otros actores del territorio y del sistema económico.

Referencias Bibliográficas

- Alés G.P.; Milla J.L. (2020). *The Italian foundations of banking origin: A mirror where we can see ourselves*. Estudios de Economía Aplicada.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096094825&doi=10.25115/2fEEA.V32I2.3227&partnerID=40&md5=3cfa0fa0503239a46affc5279eaf8ffc>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Reino Unido: Taylor & Francis.
https://www.google.com.co/books/edition/Nonprofit_Organizations/aBhgAwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia. (2023). *Índice de capacidad organizacional de las fundaciones AFE – ICO 2023*.
https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2023/03/Indice-de-Capacidad-Organizaciones-Fundaciones-AFE-ICO-2023_compressed.pdf
- Atabaki, T. (2020). *Trade not aid: OPEC and its contribution towards restructuring the Iranian economy in the 1960s*. In H. Pouran & B. D. Solomon (Eds.), *Handbook of OPEC and the global energy order: Past, present and future challenges* (pp. 50–63). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429203190-4>
- Chang H.-J.; Andreoni A. (2019). *Institutions and the Process of Industrialisation: Towards a Theory of Social Capability Development*. *The Palgrave Handbook of Development Economics: Critical Reflections on Globalisation and Development*. <https://soas-repository.worktribe.com/output/360841/institutions-and-the-process-of-industrialisation-towards-a-theory-of-social-capability-development>

- del Toro, NS (2025). *Conexión entre sectores: Aplicación de perspectivas de crowdfunding de ONG a empresas privadas*. En: Baber, H., Fanea-Ivanovici, M. (eds.) *Financiamiento sostenible: una guía contemporánea para finanzas verdes, crowdfunding y monedas digitales*. Serie Mundial de Sostenibilidad. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80969-9_11
- Dutta, I., & Shahani, J. (2013). *Green federalism: A historic leap towards sustainable human development*. En *Environment and Sustainable Development* (Cap. 10). Springer. https://doi.org/10.1007/978-81-322-1166-2_10
- Embajada de Australia en Colombia. (s. f.). *Direct Aid Program (DAP)*. <https://colombia.embassy.gov.au/bcol/DAP.html#:~:text=Acerca%20del%20DAP,vida%20de%20las%20comunidades%20locales>.
- Fundación TEAL. (s.f.). *Tipos de fundaciones en Colombia*. Fundación TEAL. <https://fundacionteal.com/tipos-de-fundaciones-en-colombia/>
- Grigoraș-Ichim, C. E., Cosmulese, C. G., Savchuk, D., & Zhavoronok, A. (2018). *Shaping the perception and vision of economic operators from the Romania-Ukraine-Moldova border area on interim financial reporting*. *Economic Annals-XXI*, 173(10). <https://doi.org/10.21003/ea.V173-10>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Jones, A., Howe, A., Tilse, C., Bartlett, H., & Stimson, B. (2010). *Service integrated housing for Australians in later life (AHURI Final Report No. 141)*. Australian Housing and Urban Research Institute. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84908072525>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kim, C., & Krause, L. (2013). *Preface and acknowledgements*. In *Economic crisis and corporate restructuring in Korea: Reforming the Chaebol* (pp. xv–xviii). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139085083.001>
- Komarova, O. (2018). *Social issues of the transition to a digital economy*. En *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA): Vision 2020*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85063025827>
- Kovatcheva, S. (1998). *Third sector in post-communist Bulgaria and its support for young people in the labour market*. *Sociologia*.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-2942635414&partnerID=40&md5=1f980a3c21b56c692cc7145a1b0c1fc3>
- La República (2024). *Convenio entre la Cámara de Comercio de Bogotá y gremios para la economía social*. <https://www.larepublica.co/empresas/convenio-entre-la-camara-de-comercio-de-bogota-y-gremios-para-la-economia-social-3795333>
- Larionova, M., & Safonkina, E. (2018). *The first five decades of cooperation for development. Actors, achievements and challenges*. *International Organisations Research Journal*.
<https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-04-05>
- Mengkui, W. (2008). *China in the wake of Asia's financial crisis*. China Development Research Foundation. <https://doi.org/10.4324/9780203885321>
- Ministerio de Cultura de Colombia (2023). *Informe de gestión 2023*.
<https://mincultura.gov.co/transparencia/Documents/4-planeacion-presupuesto-e-informes/informe-de->

gestion/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202023%20MINISTERIO%20DE%20LAS%20CULTURAS%20LAS%20ARTES%20Y%20LOS%20SABERES.pdf#:~:text=Logramos%20una%20inversi%C3%B3n%20sin%20precedentes%20en%20el,de%201.000%20ni%C3%B1os%20y%20ni%C3%B1as%20del%20Cauca

Ministerio del Interior. (s. f.). *Ministerio del Interior destinará cerca de 58 mil millones para financiar iniciativas y proyectos de asociaciones de acción comunal y organizaciones sociales*. [https://www.mininterior.gov.co/noticias/mininterior-destinara-cerca-de-58-mil-millones-para-financiar-a-nivel-nacional-iniciativas-y-proyectos-de-asociaciones-de-accion-comunal-y-de-organizaciones-sociales/#:~:text=Una%20de%20las%201%C3%ADneas%20del,cerca%20de%20\\$18%20mil%20millones](https://www.mininterior.gov.co/noticias/mininterior-destinara-cerca-de-58-mil-millones-para-financiar-a-nivel-nacional-iniciativas-y-proyectos-de-asociaciones-de-accion-comunal-y-de-organizaciones-sociales/#:~:text=Una%20de%20las%201%C3%ADneas%20del,cerca%20de%20$18%20mil%20millones).

Milligan, V., Gurrán, N., Lawson, J., Phibbs, P., & Phillips, R. (2009). *Innovation in affordable housing in Australia: Bringing policy and practice for not-for-profit housing organisations together*. AHURI Final Report. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84907583406&partnerID=40&md5=0d29069e0fdb282bbe912d9e771ed40>

Murai, T. (2004). *The foundation of the Mexican welfare state and social security reform in the 1990s*. *Developing Economies*, 42(2), 248–269. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2004.tb01066.x>

Nwogugu, M. (2006). *Decision-making, risk and corporate governance: New dynamic models/algorithms and optimization for bankruptcy decisions*. *Applied Mathematics and Computation*, 181(2), 1111–1127. <https://doi.org/10.1016/j.amc.2005.11.140>

- Qiao, J., Crang, M., Hong, L., & Li, X. (2021). *Exploring the benefits of small catchments on rural spatial governance in Wuling mountain area, China. Sustainability, 13*(2), 760.
<https://doi.org/10.3390/su13020760>
- Romero Amaya, M. C., & Pérez Hoyos, Ó. I. (s. f.). *Inversión social privada y desarrollo local en Colombia: Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones.*
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/6360>
- Ruiviejo C.A.; Morales E.S. (2017). *From Saving Banks to Capitalist Societies and Foundations: A new approach on the managing and implementation of the Social Work. CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa.*
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85040695120&partnerID=40&md5=ebece51082e78aa76ee8877435eea006>
- Săgeată, R. (2013). *The global culture and the commercial services in Romania. Metalurgia International, 18*(9), 217–221. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84887054918>
- Salamon, L. M. (1999). *America's nonprofit sector: A primer.* The Foundation Center.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2019). *Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa* (1ª ed.). Alcaldía de Bogotá.
https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-06/politica_publica_distrital_de_economia_cultural_y_creativa_0.pdf
- Veit, C. (2019). *Mental health field: An overhaul in the clinical and discursive landscape. Annales Medico-Psychologiques, 177*(5), 442–446.
<https://doi.org/10.1016/j.amp.2017.10.022>
- Zbigniew, K. (2018). *Restructuring Companies: Methods of Improving Efficiency.* Nova.

Zhao, J., Liu, C., Yang, H., & Li, Y. (2015). *Strategic questions about China's shale gas development. Environmental Earth Sciences, 73*(8), 4373–4386.
<https://doi.org/10.1007/s12665-015-4092-5>