



RESULTADOS DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EN COLOMBIA

Una mirada al desempeño y gestión de las fundaciones AFE



Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia

Febrero de 2023

ISBN: 978-958-56359-6-8

Aura Lucía Lloreda Mera

Directora Ejecutiva

Maria Alejandra Ronderos González

Esteban Parada Rodríguez

Juan Guillermo Peña Ardila

Equipo editorial

Andrés Mateo Cepeda Beltrán

Diseño y armada electrónica

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia

Calle 69 No. 4-48 Of. 501

Tel. (+57) (314) 610 3689

Bogotá D.C., Colombia

@AFEColombia

contacto@afecolombia.org

www.afecolombia.org

RESULTADOS DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL EN COLOMBIA

Una mirada al desempeño y gestión de las fundaciones AFE

CONTENIDO

PRÓLOGO	5
SOBRE LA AFE	7
Características de las Fundaciones AFE	8
ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA FILANTROPÍA INSTITUCIONAL - ICO	
Antecedentes	11
¿Qué es el ICO?	13
Actualización del Índice de Capacidad Organizacional	15
RESULTADOS DEL ÍNDICE DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN COLOMBIA	16
Pilar 1: Gobernanza	18
Pilar 2: Gestión Interna	21
Pilar 3: Rendición de cuentas y Transparencia	24
Pilar 4: Gestión Externa	26
Resultado por tipo de fundaciones	29
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS	37



Prólogo

Las fundaciones familiares y empresariales son actores centrales en la construcción de respuestas a las problemáticas complejas que enfrenta el planeta. Su compromiso con el bienestar de las poblaciones más vulnerables las ha llevado a trabajar como gremio y de manera colaborativa, conscientes que comparten un propósito y que la complementariedad de esfuerzos permite generar un mayor impacto.

Los avances y cambios en el sector filantrópico son la respuesta a un mundo donde cada vez son más escasos los recursos de cooperación y las problemáticas están menos localizadas en solo unas regiones, lo que lleva a que la competencia para acceder a estos sea cada más reñida. Desde la AFE, estamos comprometidos con el fortalecimiento de capacidades de nuestras afiliadas para garantizar una operación según los estándares internacionales y la visibilidad suficiente para ser consideradas como aliadas interesantes en la ejecución de programas para el desarrollo.

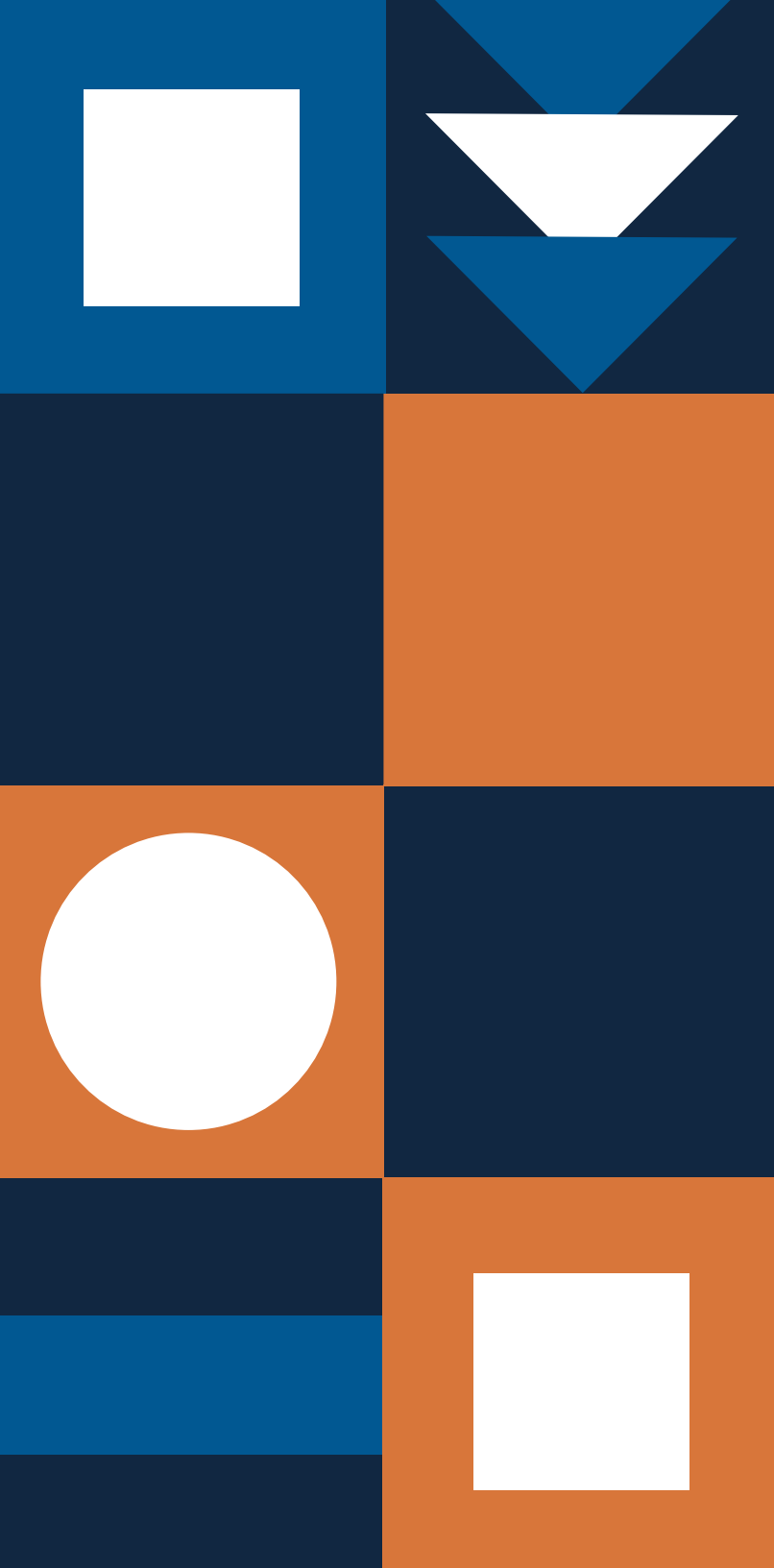
Por esto, en el 2016, con varias organizaciones de la región trabajamos en el desarrollo del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) para medir el trabajo del sector fundacional en América Latina. Este índice muestra el desempeño de cada fundación en cuatro pilares: Gobernanza, Gestión Interna, Rendición de Cuentas y Transparencia y Gestión Externa. Los indicadores de estos pilares fueron diseñados utilizando buenas prácticas internacionales y prácticas organizacionales óptimas de la región, con el fin de garantizar que sus resultados sean comparables con organizaciones pares¹.

La AFE decidió actualizar el índice en el 2022 para poder incluir dentro del estudio a fundaciones nuevas y establecer una línea de base para definir la estrategia de fortalecimiento para las asociadas. En la planeación estratégica 2022-2025, se estableció como meta llevar a todas las fundaciones, reconociendo las particularidades de cada una, a un mínimo de 0.7/1 en el ICO para seguir construyendo y apoyando su gestión.

»»
Desde la AFE, estamos comprometidos con el fortalecimiento de capacidades de nuestras afiliadas
««

En este informe se presentan los resultados consolidados de todas las fundaciones, al igual que una serie de recomendaciones para mejorar en cada uno de los pilares. A la vez, se enviará a cada fundación participante, sus resultados individuales, para que les sirva como referente de su gestión comparada con el universo AFE y puedan así tomar decisiones de mejora. La AFE estará diseñando la estrategia de fortalecimiento enfocada en las áreas de oportunidad de las asociadas.

Aura Lucía Lloreda Mera
Directora Ejecutiva AFE



Sobre la AFE

La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) se creó en 2008 con el propósito de promover el desarrollo de capacidades, el trabajo colaborativo y la innovación en el sector fundacional. La AFE cree en la inversión social para transformar realidades y mejorar las condiciones de las poblaciones más vulnerables. Para cumplir con ese propósito, su trabajo se basa en cuatro objetivos estratégicos, que fomentan buenas prácticas y fortalecen el trabajo de las fundaciones en el país.

En el marco de sus objetivos estratégicos, la AFE lidera procesos e iniciativas para alinear el trabajo de las fundaciones con los estándares y lineamientos del sector, en los ámbitos internacional y nacional, y posicionarlas como un referente entre las organizaciones de la sociedad civil en el país y la región.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA AFE

Conectar
y propiciar alianzas y trabajo colaborativo entre las fundaciones vinculadas a la AFE y otras organizaciones y actores externos clave.

Fortalecer
las capacidades de las fundaciones vinculadas a la AFE, en temas de interés común, pertinentes a las necesidades y contexto.

Visibilizar
el trabajo desarrollado por las fundaciones AFE.

Promover
un entorno habilitante para los asociados frente al cambio en el ordenamiento jurídico que afecte los intereses comunes.

2.1 Características de las Fundaciones AFE

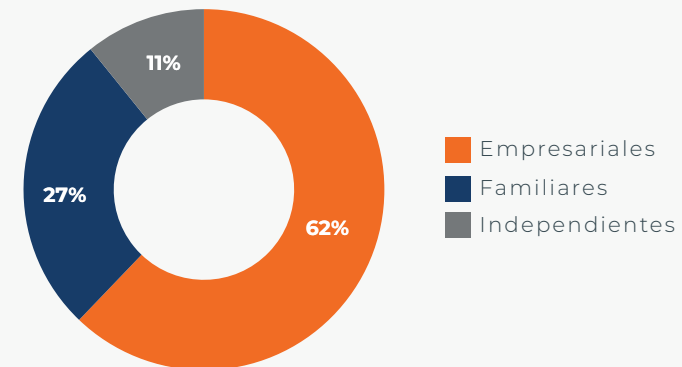
A enero del 2023, la AFE cuenta con 74 fundaciones asociadas, que se destacan por su aporte al desarrollo del país y el liderazgo en agendas de interés nacional y local. A continuación, se presenta una descripción de las fundaciones, según el tipo de fundación y el tipo de operación.

2.1.1 Tipo de fundaciones asociadas a la AFE

Las fundaciones asociadas a la AFE están distribuidas en tres tipos²: las empresariales que derivan sus ingresos de una empresa o grupo empresarial; las familiares, entidades privadas independientes establecidas por familias y cuyos fondos corresponden a contribuciones que hicieron o hacen los familiares al patrimonio de las organizaciones; y, por último, las independientes, que agrupan entidades jurídicas independientes que tienen su propia fuente de ingresos a través, aunque no de manera exclusiva, de un fondo patrimonial.

El siguiente gráfico muestra que las fundaciones empresariales representan el 62% de las asociadas a la AFE (46 fundaciones), las fundaciones familiares el 27% (20 fundaciones), mientras que las fundaciones independientes el 11% (8 fundaciones).

GRÁFICO 1
DISTRIBUCIÓN ASOCIADAS POR TIPO DE FUNDACIÓN



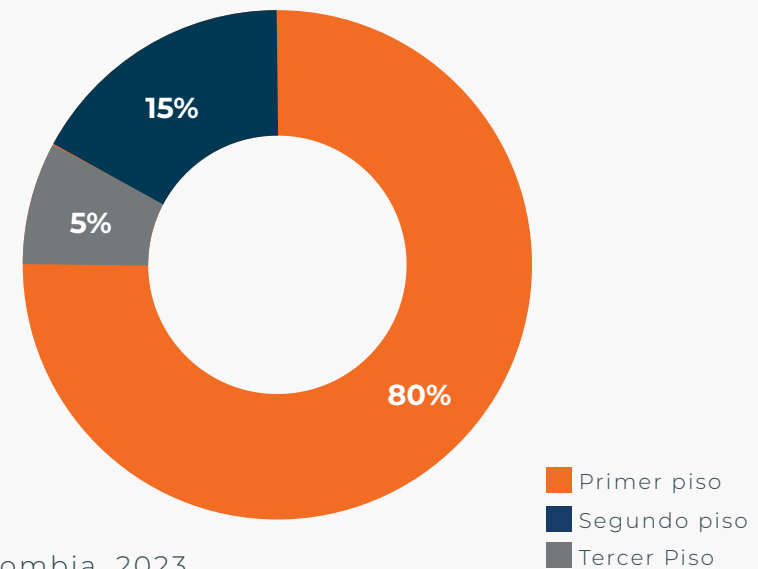
Fuente: AFE Colombia, 2023

2.1.2 Tipo de operación de las Fundaciones

Las fundaciones asociadas a la AFE operan bajo diferentes esquemas, dependiendo de su propósito y alcance³. Por un lado, están las fundaciones de primer piso, es decir, aquellas que diseñan, ejecutan y operan sus proyectos directamente. Por otro lado, las fundaciones de segundo piso, que financian, hacen donaciones y constituyen alianzas con otras organizaciones para llevar a cabo acciones alineadas con su propósito que promueven transformaciones en el ámbito sistémico⁴. Por último, están las fundaciones mixtas, quienes operan bajo las dos modalidades mencionadas; en otras palabras, hacen donaciones y operan sus propios programas.

El 80% de las fundaciones asociadas a la AFE son de primer piso (59 fundaciones), seguidas de las fundaciones que operan bajo una modalidad mixta, que representan el 15% (11 fundaciones) y, por último, las fundaciones de segundo piso, que abarcan el 5% (4 fundaciones).

GRÁFICO 2
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE OPERACIÓN
DE LAS FUNDACIONES



Fuente: AFE Colombia, 2023

3.1. Antecedentes

Desde su creación en 2008, una de las principales apuestas de la AFE ha sido contribuir con una mejor comprensión del sector filantrópico en Colombia, con énfasis en las fundaciones familiares y empresariales. Este esfuerzo se ha hecho en paralelo con el trabajo de otros actores en la región, como universidades y centros de investigación, quienes han liderado estudios sobre el comportamiento del sector filantrópico; en su conjunto, los resultados de estos procesos han aportado nuevos elementos para identificar y comprender patrones en la filantropía en el ámbito regional.

Conscientes de la necesidad de contar con mejores fundamentos conceptuales y empíricos sobre el tema, en el 2016 la AFE, junto con otras cuatro organizaciones, Alternativas y Capacidades (México), el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (Chile), la Universidad del Pacífico (Perú) y, posteriormente, la Universidad de San Andrés (Argentina), pusieron en marcha una investigación para identificar las tendencias, desafíos y prácticas relevantes del sector fundacional en cada uno de los cinco países.

La investigación se caracterizó por tres condiciones:

1. Tomar como antecedente el Global Philanthropy Report⁵ (Harvard Kennedy School) que, en 2015, comparó la filantropía institucional en 23 países, incluidos seis de América Latina, y puso de presente la necesidad de ahondar en las particularidades de la región a partir de criterios e indicadores comparables;
2. Acoger un objeto común de estudio, la filantropía institucional, entendida como *“los aportes de los actores privados orientados a fines públicos canalizados a través de entidades filantrópicas”*⁶; e,
3. Integrar un equipo de investigación con universidades y organizaciones del sector en los cinco países, que facilitó la combinación de una perspectiva académica con una práctica.



Como resultado de este proceso, se acordó desarrollar colaborativamente una herramienta para medir la capacidad organizacional de la filantropía institucional y hacer un análisis comparativo por países y organizaciones para identificar oportunidades de mejora según las buenas prácticas internacionales. Esta herramienta se denominó el Índice de Capacidad Organizacional (ICO).

¿Cómo se construyó el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional?

El diseño del ICO se dividió en cinco etapas, que incluyeron actividades de diagnóstico, formulación, consulta y validación con fundaciones y otros actores del ecosistema filantrópico en cada uno de los cinco países, de manera que la herramienta respondiera a sus expectativas y prácticas, y cumpliera con los criterios de factibilidad, rigor y evaluación. Para esto, se utilizaron diferentes métodos, cuantitativos y cualitativos, que permitieron profundizar en el concepto de la filantropía institucional, los indicadores propuestos y su incidencia en el Índice, así como como los resultados obtenidos^{7 8}.



1 **Revisión** de literatura relacionada con las organizaciones filantrópicas y experiencias internacionales.

2 **Validación** de la propuesta de índice para recoger percepciones y validar la estructura y peso de los indicadores propuestos.

3 **Desarrollo** de una propuesta de índice ideal que incluyó las variables, indicadores y estándares revisados en la literatura.

4 **Conciliación** entre el índice ideal y unos parámetros aplicables de acuerdo con la experiencia de las organizaciones filantrópicas y la información disponible.

5 **Aplicación** del ICO en Argentina, Colombia, Chile, Perú y México.



**Índice de Capacidad
Organizacional de la
Filantropía Institucional
ICO**

3.2. ¿Qué es el ICO?

El ICO es una **herramienta de autodiagnóstico**, que sirve para medir, monitorear y fortalecer la capacidad organizacional de las fundaciones en cuatro pilares: 1) Gobernanza, 2) Gestión Interna, 3) Rendición de cuentas y Transparencia y 4) Gestión Externa. Cada pilar está compuesto por indicadores que evalúan la capacidad organizacional de las fundaciones, de acuerdo con los estándares y buenas prácticas revisadas y que fueron conciliadas a partir de un ejercicio de consulta con actores clave en el ecosistema filantrópico de la región, incluidas algunas fundaciones en Colombia. La Tabla 1 muestra cómo se distribuyen los indicadores en los cuatro pilares.

El ICO tiene una escala de 0 a 1, siendo 1 el puntaje más alto. Los pilares se valoran teniendo en cuenta el peso de cada uno de los indicadores que los componen; su puntaje es el resultado de promediar los puntajes obtenidos en los indicadores. El puntaje integral del ICO resulta del promedio de los cuatro pilares, en el que cada uno tiene un peso de 25% en la puntuación obtenida.

Pilar 1	Indicadores
Gobernanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de continuidad en el cargo y reelección 2. Tamaño de la Junta Directiva 3. Funciones de la Junta Directiva 4. Reuniones de la Junta Directiva 5. Política de la Junta Directiva 6. Diversidad de opiniones en la Junta Directiva
Pilar 2	Indicadores
Gestión Interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos 2. Gestión financiera 3. Sostenibilidad financiera 4. Teoría del cambio 5. Estrategia operativa 6. Evaluaciones 7. Uso de la información
Pilar 3	Indicadores
Rendición de cuentas y transparencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de información 2. Accesibilidad y canales de diseminación 3. Procesos de socialización y retroalimentación
Pilar 4	Indicadores
Gestión Externa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración 2. Colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro 3. Colaboración entidades de gobierno 4. Comunicaciones

Consideraciones generales del ICO

El ICO tiene el propósito de mostrar la distancia que hay entre el desempeño de las fundaciones y los estándares y las buenas prácticas de la filantropía institucional en la región. También les permite reflejarse en otros procesos y prácticas para posicionarse como actores que generan valor social a partir de prácticas y procesos robustos.

El ICO es una herramienta de autodiagnóstico que orienta a las fundaciones en el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales con base en su desempeño en los cuatro pilares. Sus resultados deben interpretarse teniendo en cuenta la naturaleza y las particularidades de cada fundación.

Los resultados del ICO permiten a quien lo aplica contar con información para la toma de decisiones frente a las prioridades a atender y los recursos a destinar para su proceso de fortalecimiento de capacidades organizacionales.

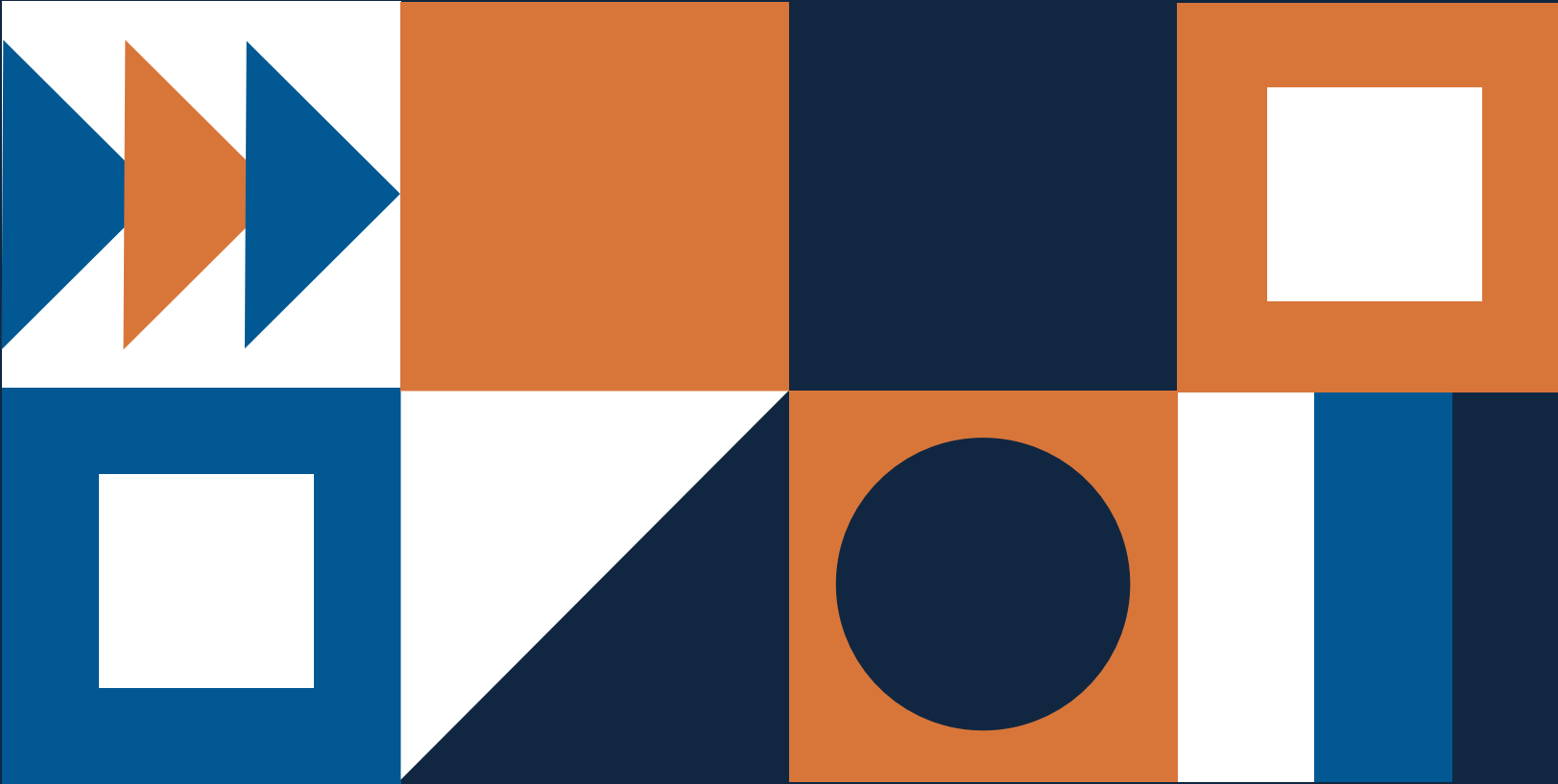
Los resultados del ICO deben interpretarse teniendo en cuenta la interacción entre los cuatro pilares que resulta en la gestión de la organización. Ver los pilares por separado limita la relación que existe entre los componentes y la oportunidad de tener una gestión más estratégica.

3.3. Actualización del Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional

En 2022, el grupo de los aliados del ICO decidieron hacer una versión actualizada de esta herramienta con los comentarios y recomendaciones que se habían recogido de la aplicación anterior. En este sentido, la AFE propuso una nueva versión del ICO que fue compartida con los demás aliados y ajustada incorporando sus sugerencias. Se acordó que, para iniciar, la AFE iba a realizar la actualización con sus asociadas y que, posteriormente, se abriría la conversación a los aliados para explorar la posibilidad de actualizarlo en los demás países.

La AFE hizo la recolección y análisis de los datos. Para esto, invitó a participar a las fundaciones asociadas, 74 en total, de las cuales 67 (91%) entregaron su información actualizada a la fecha de corte con la cual se elaboró este documento. El proceso de recolección de información se hizo entre septiembre de 2022 y enero de 2023. Primero se envió una invitación formal a los directores ejecutivos de cada fundación, y se hizo un seguimiento telefónico, en los casos requeridos, para coordinar las reuniones para diligenciar la encuesta con ellos o las personas que designaran. Las fundaciones que no participaron manifestaron no contar con disponibilidad de tiempo.

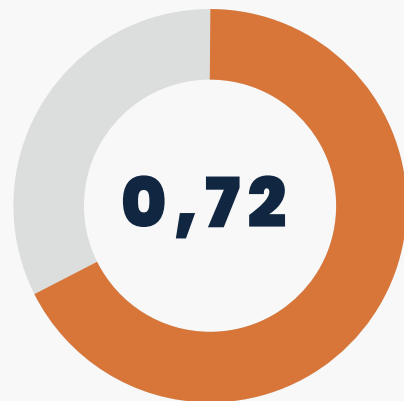
La encuesta tiene 54 preguntas. Esta se hizo de manera virtual, exceptuando las fundaciones que solicitaron diligenciar el formulario sin el acompañamiento de la AFE. La AFE se comprometió a garantizar la confidencialidad de los datos, y la información recogida se utilizó exclusivamente para los elaborar informes consolidados comparativos. Una vez finalizada la etapa de recolección y análisis, la AFE se comprometió a enviar a las fundaciones participantes sus resultados individuales, junto con una serie de recomendaciones por cada uno de los pilares.



**Resultados del Índice
de Capacidad Organizacional
en Colombia**

La aplicación del ICO evidencia las principales tendencias en la capacidad organizacional de las fundaciones. A partir de sus resultados, la AFE define su oferta para cerrar las brechas de las fundaciones en los cuatro pilares, de manera que su trabajo responda a las demandas del ecosistema y esté enmarcado en los estándares y las buenas prácticas del sector para trabajar con otros actores, movilizar recursos e incidir en políticas públicas, entre otras acciones.

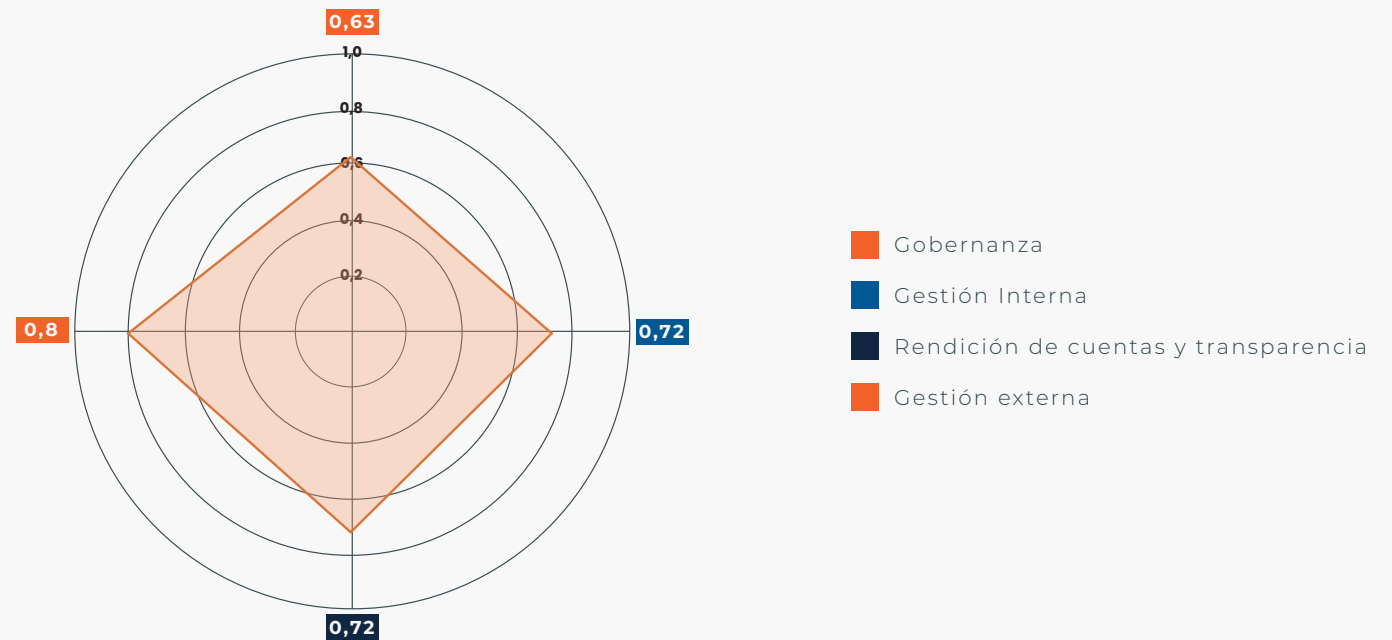
IMAGEN 2
PROMEDIO ICO FUNDACIONES ASOCIADAS
A LA AFE



Fuente: AFE Colombia, 2023

El promedio general de las fundaciones asociadas a las AFE fue de 0,72. El pilar de Gestión Interna obtuvo el mayor puntaje (0,80), seguido de los pilares de Rendición de cuentas y transparencia y Gestión Externa, que obtuvieron el mismo puntaje (0,72). Por su parte, el pilar de Gobernanza obtuvo el menor puntaje (0,63), el único por debajo del promedio general del Índice.

GRÁFICO 4
RESULTADO POR PILAR



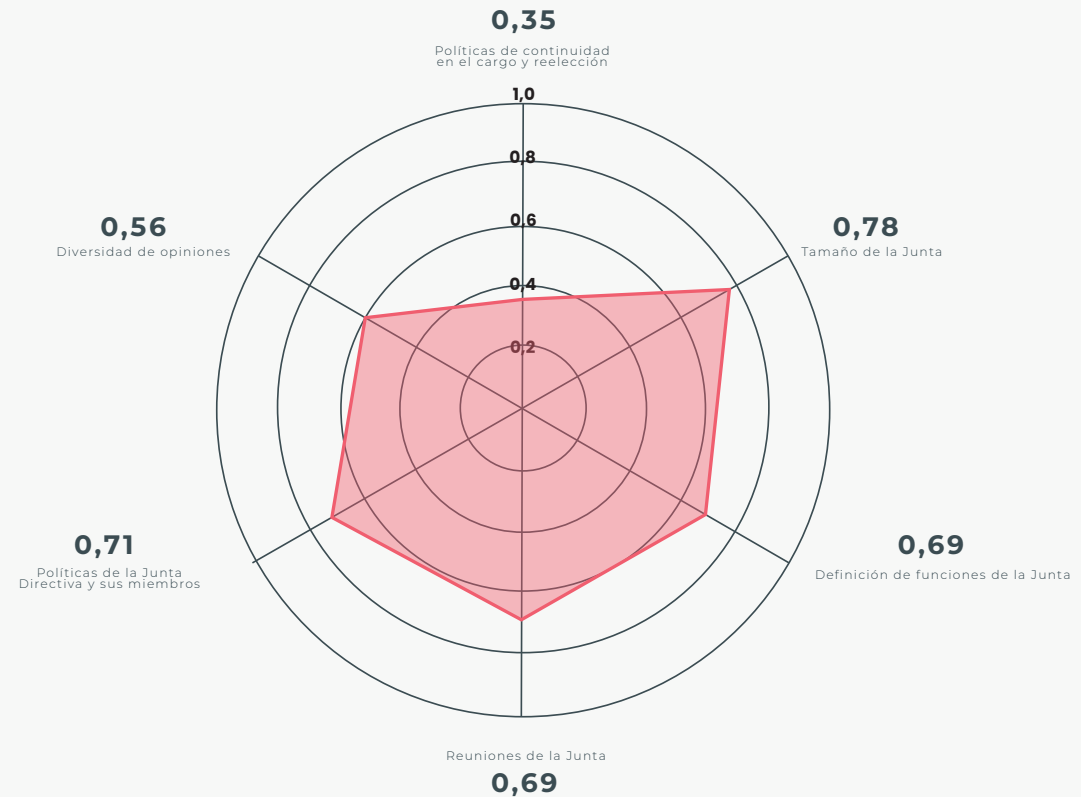
Fuente: AFE Colombia, 2023

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los pilares, incluidos los principales hallazgos de acuerdo con la información suministrada por las fundaciones. Los hallazgos se dividen en dos: las *fortalezas*, es decir, aquellos indicadores en los que las fundaciones demostraron tener un desempeño destacado con base en los estándares y las prácticas del sector. Y, de otra parte, las *oportunidades de mejora*, donde se presentan los indicadores que son susceptibles de fortalecer en aras de mejorar la gestión y el desempeño de las fundaciones.

4.1. Pilar 1: Gobernanza

La Gobernanza hace referencia a los sistemas y procesos que involucran la dirección, el control y la rendición de cuentas en las fundaciones⁹. Los órganos de gobierno, o Juntas Directivas, son los responsables de velar por el cumplimiento de la misión y la gestión eficiente de los recursos, de acuerdo con la misión de las fundaciones. En este pilar las fundaciones obtuvieron un puntaje de 0,63, el menor en comparación con los demás pilares del ICO. A continuación, se describe el comportamiento de cada uno de los indicadores que lo componen; cuáles se constituyen en fortalezas y los que muestran una oportunidad de mejor para las fundaciones.

GRÁFICO 5
RESULTADO PILAR GOBERNANZA



Fuente: AFE Colombia, 2023

Fortalezas de la Gobernanza

La efectividad de los órganos de gobierno depende de su desempeño, la diversidad y la participación de sus miembros¹⁰. Respecto a su composición, el 81% de las fundaciones tienen Juntas Directivas que, por el perfil del directorio, propician la interdisciplinabilidad y favorecen la diversidad de opiniones en el direccionamiento estratégico de las organizaciones¹¹. El 76% de las fundaciones, además, cuenta con Juntas Directivas compuestas por un número de miembros impares, que facilita la toma de decisiones en los órganos de gobierno, en particular cuando se trata de dirimir conflictos.

Respecto a la representación de miembros externos, en el 58% de las fundaciones, estos representan más de la mitad que, en su calidad de expertos, favorecen la independencia y enriquecen la toma de decisiones con sus conocimientos, gestión de recursos y redes de contacto¹². Así mismo, en el 69% de las fundaciones existen representantes de distintos grupos de interés quienes, planteando

sus intereses y expectativas, contribuyen con el carácter incluyente y representativo de los objetivos estratégicos de las fundaciones¹³.

En cuanto a la participación, en el 90% de las fundaciones se evidencia una participación por encima del promedio esperado en las reuniones de las Juntas Directivas, lo que les da respaldo y facilita la trazabilidad en la toma de decisiones en los órganos de gobierno¹⁴. En términos del funcionamiento, el 91% de las fundaciones socializan una agenda con el orden el día previo a las reuniones que permite la preparación de los miembros y hacer un uso más eficiente del tiempo.

Por último, en el 99% de las fundaciones, las Juntas Directivas aprueban un plan anual con los objetivos para las organizaciones, lo que permite velar por su cumplimiento y, como parte del seguimiento, hacer los ajustes en los procesos y metas trazadas de acuerdo con el propósito¹⁵.

Oportunidades de mejora en la Gobernanza

La gobernanza requiere de procesos dinámicos, que respondan a las necesidades y los cambios experimentados en el entorno de las fundaciones, al mismo tiempo que propicien condiciones e incentivos para la participación de sus miembros¹⁶. Respecto a los periodos en los cargos, el 43% de las fundaciones tienen Juntas Directivas en las que los miembros ocupan cargos por periodos indefinidos y en el 67% existe una política de reelección indefinida de sus miembros¹⁷. Esto puede condicionar la renovación de los órganos de gobierno, la reorientación del direccionamiento estratégico y las líneas de trabajo de las fundaciones.

Respecto a las funciones de los órganos de gobierno, si bien el 91% de las fundaciones

tienen establecidas funciones para los miembros de las Juntas Directivas, menos de la mitad cuenta con comités conformados al interior de las juntas directivas (i.e. financiero, recursos humanos, inversiones, etc.) para dinamizar y tomar decisiones determinantes para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones¹⁸.

Otros aspectos para destacar como oportunidad de mejora es que el 79% de las fundaciones no cuenta con indicadores para evaluar el desempeño -más allá de la participación- de los miembros de las Juntas Directivas y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones¹⁹. La evaluación, además de analizar la

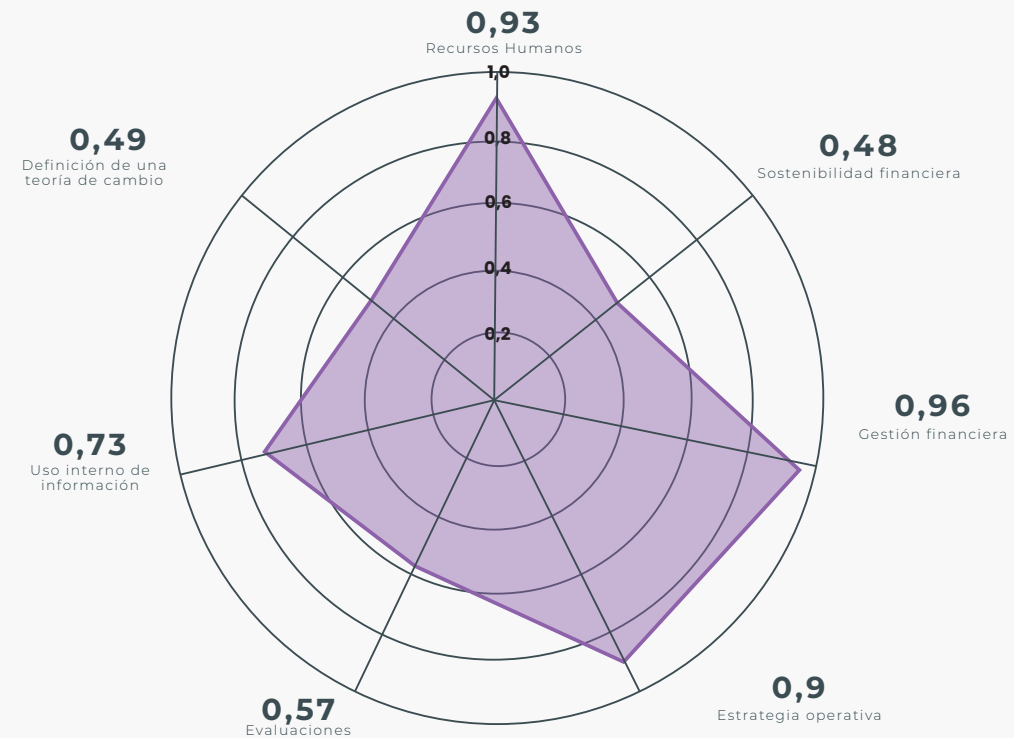
contribución de los miembros de las metas de las fundaciones, también propicia incentivos para elevar el compromiso y la productividad en los órganos de gobierno²⁰.

Respecto a la diversidad de opiniones, en el 64% de las fundaciones las mujeres no alcanzan a representar el 50% de los miembros en las Juntas Directivas, que se puede traducir en ausencia de puntos de vista y perspectivas relevantes para la toma de decisiones y el abordaje de temas clave en las organizaciones desde un punto de vista estratégico y eficaz para acceder a financiación, definir estrategias de relacionamiento y definir la inversión social de las fundaciones²¹.

4.2 Pilar 2: Gestión Interna

La Gestión Interna es la forma como la organización administra sus activos y operaciones para asegurar su sostenibilidad y buen desempeño²². La planificación de la gestión le permite a las fundaciones anticiparse y adaptarse a cambios, además de tomar decisiones basadas en evidencia. En este pilar las fundaciones obtuvieron 0,72. A continuación, se presenta el comportamiento de cada uno de los indicadores que lo componen; cuáles se constituyen en fortalezas y los que muestran una oportunidad de mejora.

GRÁFICO 5
RESULTADO PILAR
GESTIÓN INTERNA



Fuente: AFE Colombia, 2023

Fortalezas de la Gestión Interna

El manejo de los recursos humanos es de gran importancia para garantizar una adecuada gestión de las fundaciones y mejorar su desempeño²³. El 94% de las fundaciones cuenta con procesos formales para la selección y contratación de sus colaboradores y el 81% realiza evaluaciones de desempeño, según los objetivos y metas acordadas. Respecto a la estructura de las fundaciones, el 99% tiene vinculado su equipo base por medio de contrato laboral, que contribuye a mantener la constancia en la operación. Y, el 100% de las fundaciones están lideradas por directores ejecutivos con experiencia para garantizar el cumplimiento de la misión²⁴.

Respecto a la estructura financiera, el 96% de las fundaciones cuenta con un área financiera responsable de planificar las inversiones y reportar el funcionamiento en términos contables y financieros²⁵; en el caso de las fundaciones empresariales, son las áreas financieras de las empresas o

los grupos empresariales quienes prestan los servicios de back office.

Con relación a la sostenibilidad financiera, si bien hay que seguir avanzando en esta dirección, el 42% de las fundaciones tienen rendimientos financieros provenientes de fondos patrimoniales que, independiente de las condiciones económicas, garantizan una visión de largo plazo puesto que favorece las condiciones para que una fundación pueda operar en el tiempo y reducir su dependencia de ingresos condicionados por el contexto económico, social y político del país²⁶.

En materia de mejora continua, con base en las evaluaciones que realizan las fundaciones, ya sea de resultados, procesos, impacto, etc., el 99% las utiliza como fuente de aprendizaje a nivel interno. Lo anterior facilita contar información en tiempo real para mejorar procesos y tomar decisiones con base en evidencia²⁷.

Oportunidades de mejora en la Gestión Interna

La evidencia muestra que la diversificación de fuentes de ingreso reduce los riesgos financieros y favorece la sostenibilidad en la operación de una organización²⁶. El 54% de las asociadas AFE cuenta con una sola fuente que representa el 70% o más de los ingresos recibidos por la organización; el 44% de las fundaciones no tienen tres o más fuentes que diversifiquen su portafolio; mientras que, como se mencionó anteriormente, el 58% de las fundaciones no tiene un fondo patrimonial.

Relacionado con la gestión del conocimiento, el 48% de las fundaciones no cuenta con un área o persona encargada, es decir, un equipo o responsable de identificar, sistematizar, ajustar y optimizar procesos y resultados, entre otros, con base en los objetivos estratégicos de las

organizaciones²⁸. La producción, acceso y uso de información relacionada con la misión y operación de las organizaciones disminuye la incertidumbre sobre su gestión.

Respecto a las evaluaciones de los programas, el 45% de las fundaciones manifestaron no hacer evaluaciones de impacto y, el 78% no realizan de costo beneficio, lo que limita las posibilidades de conocer y reportar el cumplimiento de la misión de la organización, así como la eficacia de sus programas²⁷. Esta información es fundamental para adoptar decisiones relativas al escalamiento o replica de los programas. Como asuntos a destacar, solo el 34% de las fundaciones utilizan los resultados de sus evaluaciones para incidir en política pública y el 33% para recaudar fondos²⁹.

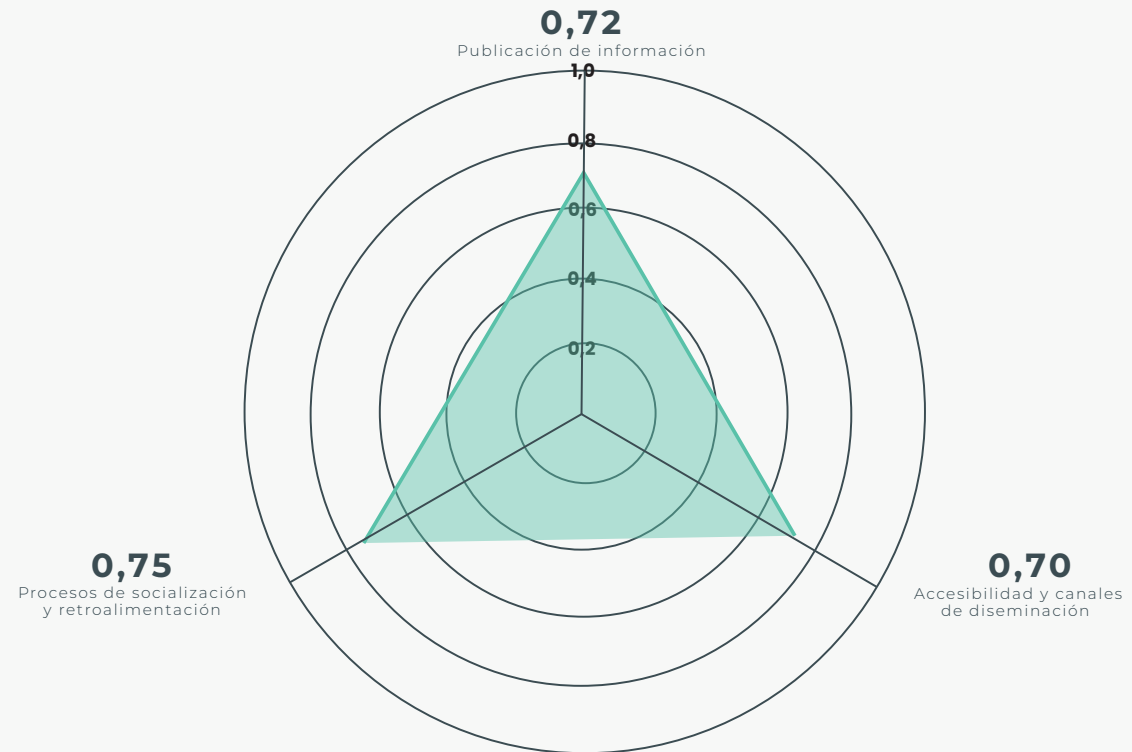
Las evaluaciones son una oportunidad para alinear agendas e identificar sinergias y alianzas con el gobierno y con otros actores, tales como fondos de inversión y agencias de cooperación internacional³⁰.

Si bien, como parte de la estrategia operativa, la mayoría de las fundaciones tienen identificadas sus áreas de trabajo y población objetivo³⁰, es decir, el foco de intervención, el 49% de las fundaciones no cuentan con una teoría del cambio definida para la organización que les permita establecer el propósito de su intervención (impacto) y cómo lo van a cumplir (condiciones, actividades, productos, resultados, etc.)³¹.

4.3. Pilar 3: Rendición de Cuentas y Transparencia

La **Rendición de Cuentas y Transparencia** se refiere a la relación de las fundaciones con los grupos de interés -beneficiarios, financiadores, gobiernos, etc.-, así como a la difusión, alcance y estrategias de comunicación mediante las cuales se hace efectiva la rendición³². En este pilar las fundaciones obtuvieron un puntaje de 0,72. A continuación, se presenta el comportamiento de cada uno de los indicadores que lo componen; cuáles se constituyen en fortalezas y los que muestran una oportunidad de mejora.

GRÁFICO 7
RESULTADO PILAR RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA



Fuente: AFE Colombia, 2023

Fortalezas de la Rendición de cuentas y Transparencia

La rendición de cuentas y la transparencia son determinantes para generar confianza y credibilidad con las partes interesadas³³. Con relación a la información que es de acceso público, más del 70% de las fundaciones ponen a disposición del público su misión, el tipo de operación, los estados financieros y la política de tratamiento de datos. Lo anterior refleja un interés y compromiso con la transparencia³⁴. Por su parte, el 100% de las fundaciones llevan a cabo reuniones con las partes interesadas de los proyectos en el marco de procesos de retroalimentación o socialización de sus programas³⁵.

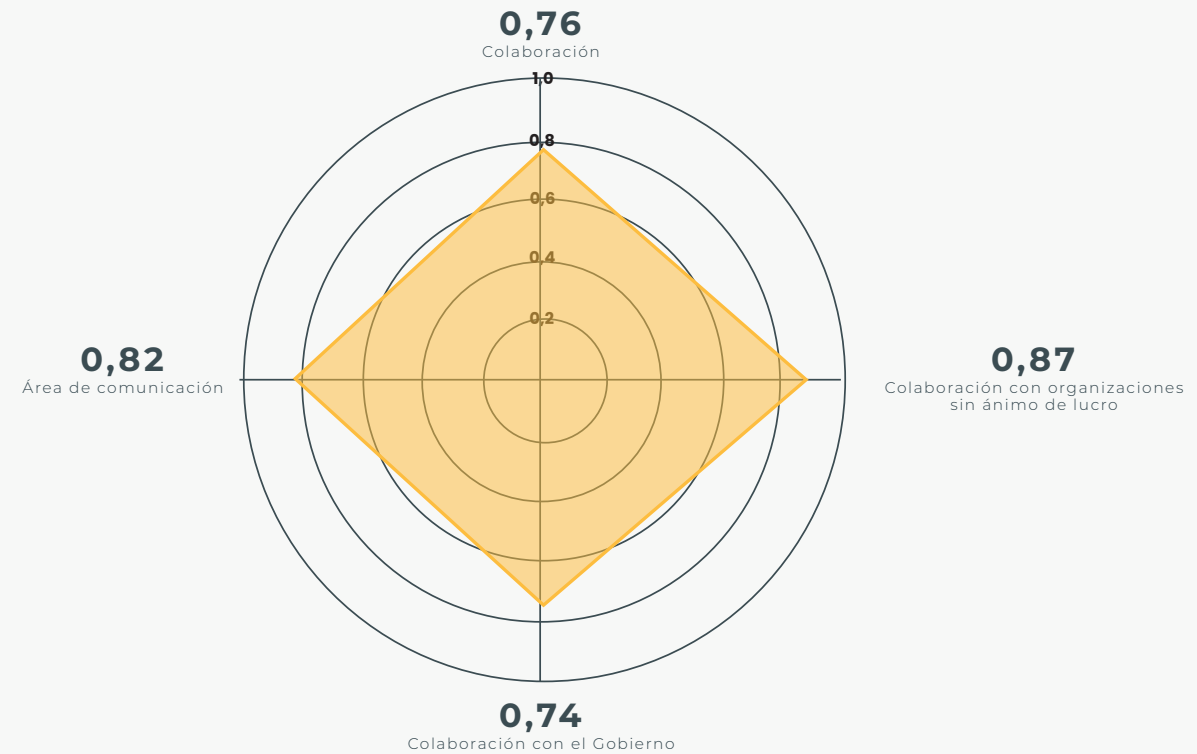
Oportunidades de mejora de la Rendición de cuentas y Transparencia

Ahora bien, como oportunidad de mejora, el 63% de las fundaciones manifestaron no contar con una política de rendición de cuentas para sus programas, que establezca el alcance, parámetros de la divulgación, responsables, recursos, así como mecanismos de verificación y seguimiento, etc. La implementación de una política de rendición de cuentas contribuye a la transparencia y, como se dijo, anteriormente, a la construcción de confianza con las partes interesadas y la legitimización de actividades en aras de movilizar actores, acceder a recursos financieros, incidir en política pública, entre otras acciones³⁶.

4.4. Pilar 4: Gestión Externa

La **Gestión Externa** de las organizaciones consiste en las estrategias de las fundaciones para generar impacto e incidir en el entorno que las rodea a partir de la colaboración con otros actores del ecosistema³⁷. En este pilar las fundaciones obtuvieron el resultado más alto, 0,8, en comparación con los demás pilares de ICO. A continuación, se describe el comportamiento de cada uno de los indicadores que lo componen; cuáles se constituyen en fortalezas y los que muestran una oportunidad de mejora.

GRÁFICO 8
RESULTADO PILAR GESTIÓN EXTERNA



Fuente: AFE Colombia, 2023

Fortalezas de la Gestión Externa

Existen diversas formas de colaboración, como la combinación de recursos, alianzas para generar cambios sistémicos o el intercambio, todas claves para cumplir con los objetivos estratégicos y expandir o apalancar recursos económicos que escalen las inversiones sociales de las fundaciones³⁸. Más del 80% de las fundaciones manifestaron colaborar con organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos locales, academia y el sector privado. En menor medida, se articulan con el gobierno nacional y organismos de cooperación internacional, el 63% en ambos casos.

En cuanto a la colaboración con las redes del sector, el 31% manifestó tener posiciones de

liderazgo, el 49% ser un miembro activo, mientras que el 19% restante señaló participar ocasionalmente. Se destaca que el 93% de las fundaciones tiene una estrategia basada en la colaboración con otras organizaciones sin ánimo de lucro el 70% en la eficiencia, y un 57% en la innovación.

Con relación al gobierno –nacional o local–, actor imprescindible para alcanzar metas comunes, un 43% de las fundaciones colabora activamente y el 9% tiene posiciones de liderazgo. Respecto a sus estrategias de colaboración con este actor, predominan el cofinanciamiento y la coimplementación de programas o iniciativas, 60% y 57% respectivamente. Por su

parte, el codiseño de iniciativas o programas obtuvo el 42%. Esta capacidad es central para enfrentar retos complejos a través de acciones colaborativas³⁹.

Por último, el 90% de las fundaciones cuentan con un área o persona encargada de las comunicaciones, y una estrategia de comunicaciones (ya sea externa o interna) que contribuya a consolidar relaciones de largo plazo con las partes interesadas y a fortalecer los procesos de rendición de cuentas de las fundaciones⁴⁰. En el caso de las fundaciones empresariales, las áreas de comunicaciones de las empresas o los grupos empresariales les prestan los servicios de back office.

Oportunidades de mejora de la Gestión

Ahora, si bien las fundaciones colaboran con varios actores del ecosistema, existen posibilidades de relacionamientos con otros actores que no están en el radar de las fundaciones. Por ejemplo, el 75% de las fundaciones manifestó que no colaboran con fondos de inversión, que representan una oportunidad para acceder a nuevos recursos que escalen el impacto de los programas y fortalezcan la sostenibilidad financiera de las fundaciones⁴⁰.

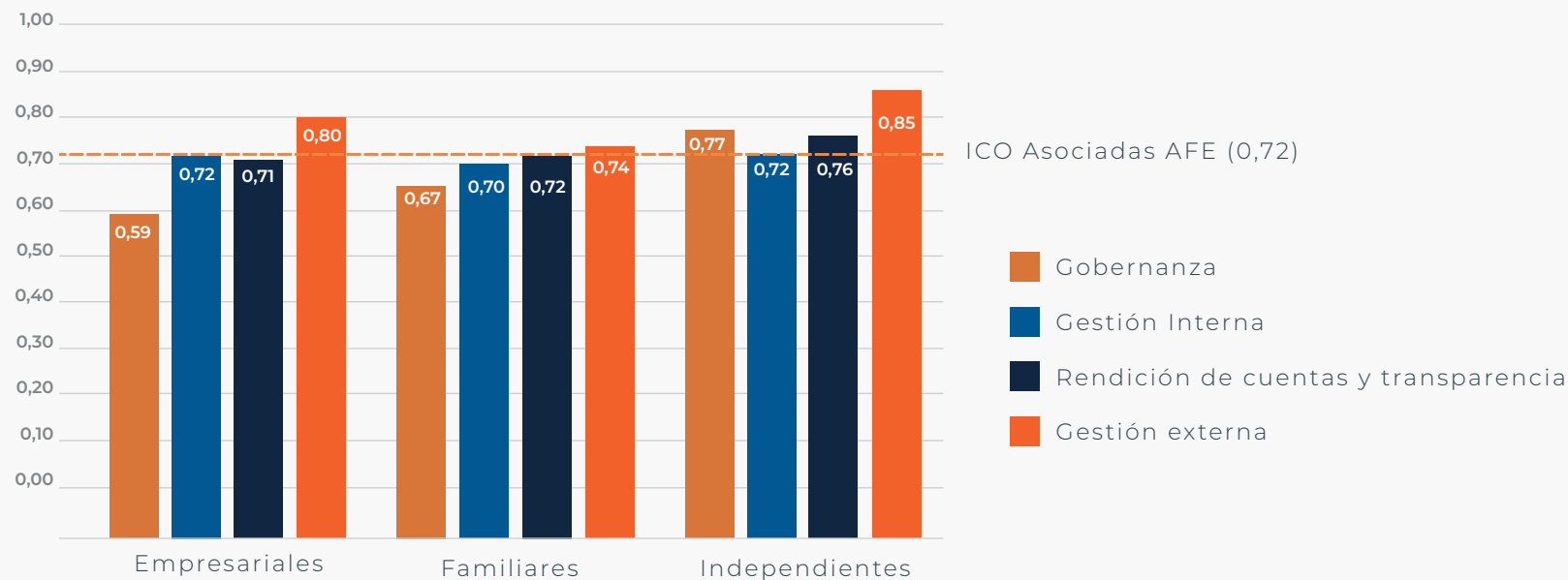
Otros asuntos que destacar como oportunidad de mejora tienen que ver con la colaboración con el gobierno ya que un número significativo de fundaciones, el 43%, de las manifestaron colaborar ocasionalmente con el gobierno, mientras que el 4% de las fundaciones reportaron no tener este vínculo con actores gubernamentales -del orden nacional o local-, como parte de su estrategia de relacionamiento. Esta relación se puede dar a través de iniciativas o programas conjuntos, la articulación de agendas o movilización de recursos, entre otras.

En cuanto al seguimiento y evaluación de la estrategia de comunicaciones de las fundaciones, el 32% no cuenta con indicadores para hacerlo, según lo establecido en sus objetivos o metas. El monitoreo de la estrategia de comunicaciones permite medir qué tan efectiva es la estrategia de relacionamiento de cara al relacionamiento con las partes interesadas, el posicionamiento de la fundación en el ecosistema, así como el acceso a nuevos recursos y la estructuración de alianzas, entre otros.

Finalmente, es importante resaltar la conexión entre la gestión interna y la externa, se debe fortalecer la generación de evidencia y la teoría de cambio de las organizaciones para potenciar una gestión externa más estratégica.



GRÁFICO 9
RESULTADO POR TIPO DE FUNDACIONES



Fuente: AFE Colombia, 2023

4.5. Resultados por tipo de fundaciones

Como se mencionó al inicio del documento, las fundaciones asociadas a la AFE se dividen en fundaciones empresariales, familiares e independientes. En la actualización del ICO participaron 43 fundaciones empresariales, 19 familiares y 6 independientes. Según el tipo los resultados muestran que las fundaciones independientes obtuvieron la puntuación más alta, 0,77, por encima del promedio general; mientras, que las fundaciones familiares y empresariales, obtuvieron un puntaje por debajo del promedio general, ambas con 0,71.

A continuación, se presentan algunos hallazgos por pilar, según el tipo de fundación.

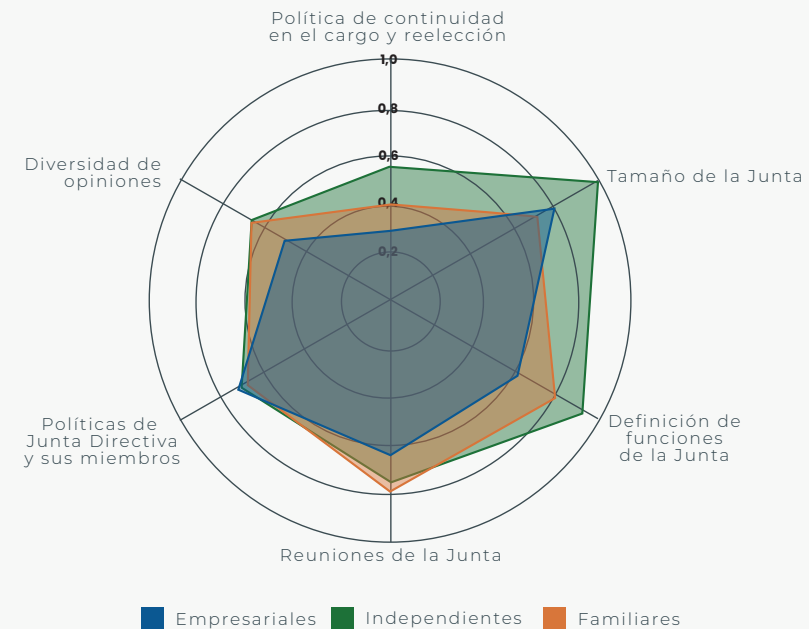
4.5.1. Pilar Gobernanza

Los órganos de gobierno son decisivos para que las fundaciones puedan cumplir con su misión y asegurar su sostenibilidad; según el tipo, las fundaciones independientes obtuvieron un puntaje superior a las fundaciones empresariales y familiares en cinco de los seis indicadores. Respecto a esta dos últimas, se destaca sus resultados en el indicador de políticas de continuidad en el cargo y reelección, que tuvo una incidencia importante en el puntaje de ambas fundaciones en el pilar.

Como asuntos a destacar en la gobernanza, es importante evaluar el desempeño de los miembros de las Juntas Directivas para garantizar el accountability y la responsabilidad frente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las fundaciones. Según el tipo, solo 50% de las fundaciones independientes evalúan el desempeño de sus miembros de junta, mientras que, en las empresariales y familiares, el 17 y 21% respectivamente.

La diversidad de género es indispensable para contar con diferentes puntos de vista al interior de las Juntas Directivas. Esta es un área de mejora para los tres tipos de fundaciones. Mientras que en el 31% de las fundaciones empresariales las mujeres representan 50% o más, en las fundaciones familiares el 47% y en las fundaciones independientes 17%.

GRÁFICO 10
RESULTADO PILAR GOBERNANZA SEGÚN TIPO
DE FUNDACIÓN



Fuente: AFE Colombia, 2023

4.5.2. Pilar Gestión Interna

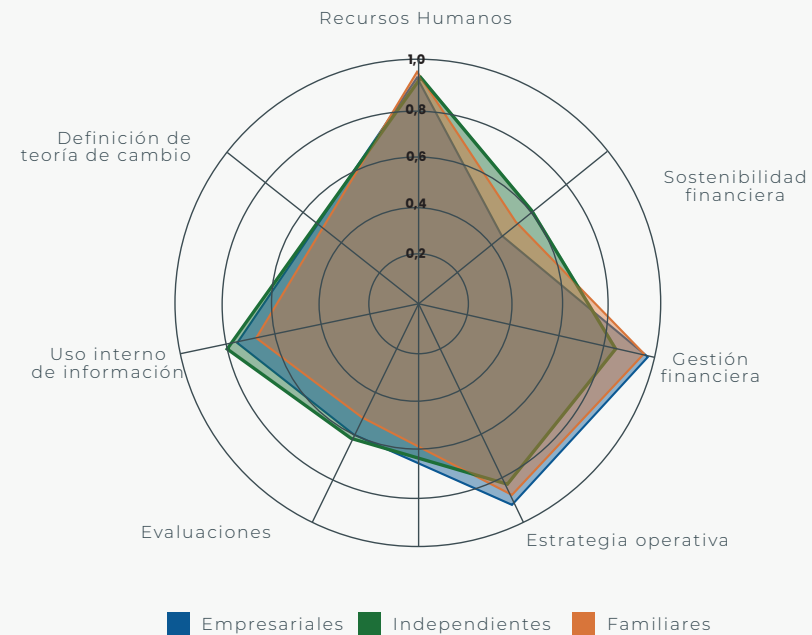
La gestión interna es clave para asegurar un desempeño favorable que fortalezca inversión social y la sostenibilidad. Los resultados, según el tipo de fundación, son heterogéneos. Mientras que las fundaciones independientes obtuvieron resultados destacados en los indicadores de sostenibilidad financiera, evaluaciones y uso de la información, a las fundaciones familiares les fueron mejor en el indicador de recursos humanos y a las fundaciones empresariales en los indicadores de gestión financiera y estrategia operativa.

Como asuntos a destacar, como se dijo anteriormente, tener una teoría del cambio ayuda a que la estrategia de las fundaciones sea fácil de medir, no solo porque establece indicadores claros, sino porque muestra cómo se van a lograr. Este modelo, además, debe ser conocido por las partes interesadas. En los tres tipos de fundación hay una oportunidad de mejora, ya que solo el 50% en las fundaciones independientes y empresariales tienen una teoría del cambio definida, y el 47% de las familiares.

Adicionalmente, cada vez es más importante contar con procesos formales de gestión del conocimiento. Esto ayuda a aprender de los aciertos y desaciertos, generar estrategias y documentar aprendizajes. Las fundaciones independientes lideran este indicador, pues un 67% cuenta con un área encargada de gestionar el conocimiento. Solo el 52% de las empresariales y el 47% de las familiares reportaron tenerla.

Por último, parte de la labor de las entidades filantrópicas es incidir en política pública, a través del intercambio de conocimiento y la alineación de su trabajo con las prioridades de los gobiernos, para mejorar los indicadores sociales del país. Frente a este indicador, las fundaciones empresariales y familiares tienen una oportunidad de mejora, pues el solo 29% y el 32%, respectivamente, están utilizando su conocimiento para incidir en política pública.

GRÁFICO 11
RESULTADO PILAR GESTIÓN INTERNA SEGÚN TIPO DE FUNDACIÓN



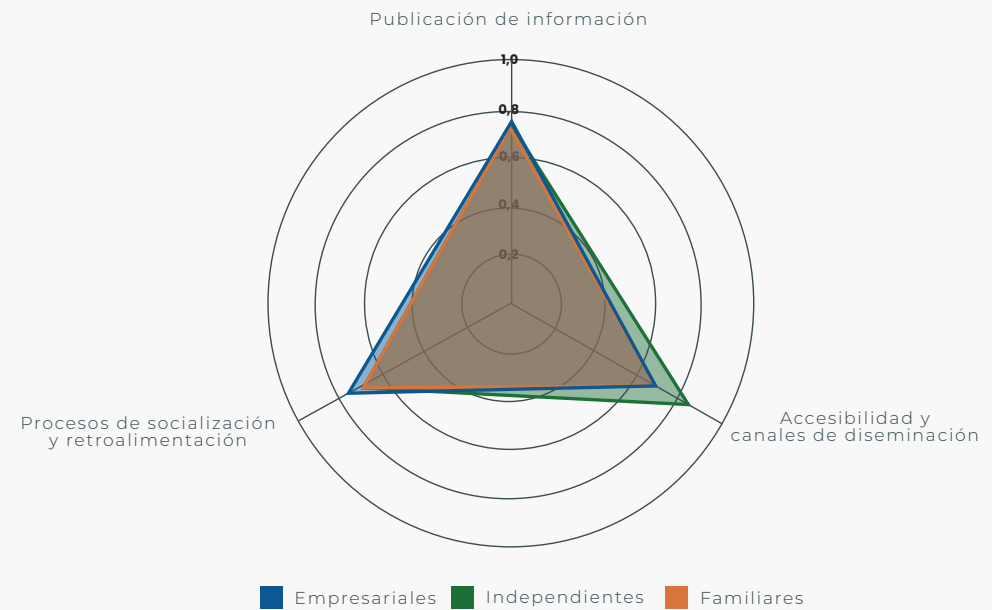
Fuente: AFE Colombia, 2023

5.5.3. Pilar Rendición de cuentas y Transparencia

Este es uno de los pilares más importantes para mejorar la imagen y cambiar narrativas frente a la labor del sector fundacional en Colombia. Según el tipo, las fundaciones independientes se destacaron en el pilar de accesibilidad y canales de difusión, las fundaciones familiares en el indicador de publicación de información, mientras que las empresariales en el de procesos de socialización y retroalimentación.

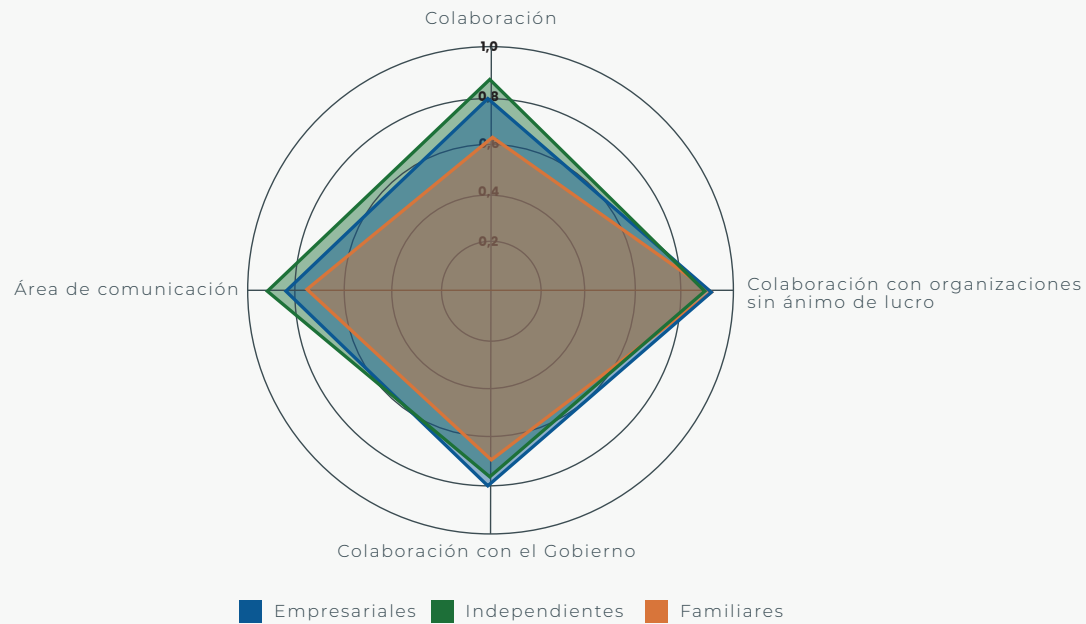
Ahora bien, existe un espacio de mejora importante en los tres tipos de fundaciones, ya que, si bien la mayoría llevan a cabo procesos de socialización y retroalimentaciones en el marco de sus programas, solo el 45% de las fundaciones empresariales, el 33% de las familiares y el 21% de las independientes manifestaron tener una política de rendición de cuentas; tener política promueve la transparencia de la labor de las fundaciones y, además, contribuye a la construcción de confianza con las partes interesadas.

GRÁFICO 12
RESULTADO PILAR RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA
SEGÚN TIPO DE FUNDACIÓN



Fuente: AFE Colombia, 2023

GRÁFICO 13
**RESULTADO PILAR GESTIÓN EXTERNA
SEGÚN TIPO DE FUNDACIÓN**

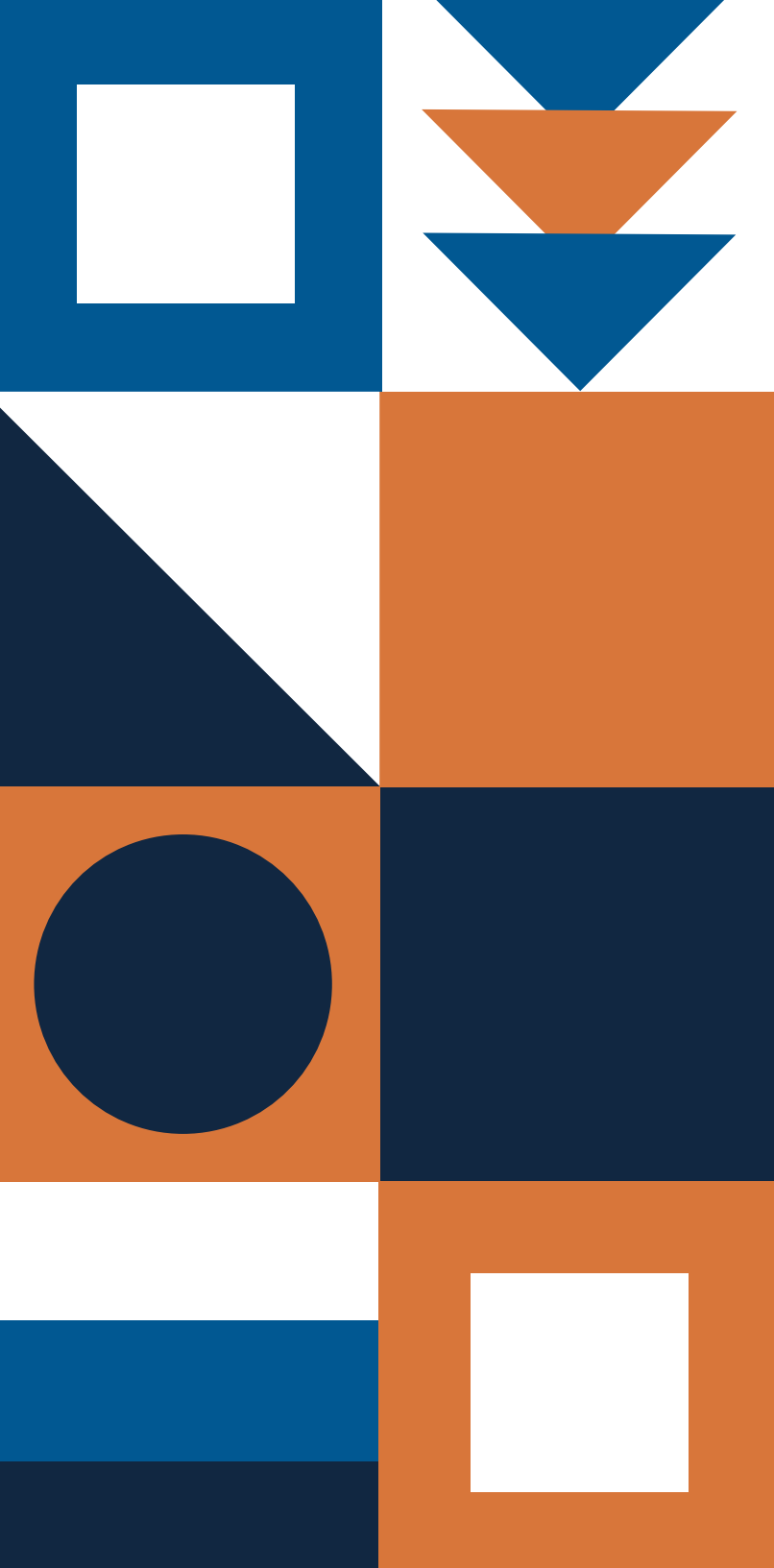


Fuente: AFE Colombia, 2023

5.5.4. Pilar Gestión Externa

La gestión externa es determinante para que las fundaciones puedan establecer alianzas de trabajo colaborativo con otros actores clave del ecosistema, tales como gobiernos, fondos de inversión, organizaciones de la sociedad civil, entre otros, y escalar su impacto. Según el tipo, las fundaciones independientes obtuvieron mejores resultados en los indicadores colaboración y áreas de comunicación; las fundaciones familiares en el indicador de colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, mientras que las empresariales en los procesos de socialización y retroalimentación.

Como asunto a destacar, en los tres tipos de fundación hay una oportunidad para seguir explorando la innovación como forma de colaboración entre pares; el 67% de las fundaciones comparte riesgos y se promueve iniciativas de innovación, el 52% de las empresariales y el 63% de las familiares. Adicionalmente, otro aspecto a fortalecer es la colaboración con el gobierno; 48% de las fundaciones empresariales manifestó colaborar ocasionalmente con el gobierno, el 17% de las independientes y el 42% en las fundaciones familiares.



Conclusiones

El ICO muestra una foto en el tiempo del estudio de gestión de las fundaciones frente a los cuatro pilares definidos. Esta información sirve a la AFE para desarrollar estrategias de fortalecimiento para las asociadas. Estas estrategias deben no solo responder a las necesidades identificadas en el ICO, sino a las particularidades de los diferentes tipos de fundaciones, entendiendo la forma cómo operan las fundaciones empresariales, las familiares y las independientes.

Por ello, hemos establecido con la Junta Directiva un indicador que lleve a todas las fundaciones AFE a un mínimo deseable de los pilares, pues reconocemos que por las particularidades de cada grupo es imposible que obtengan una calificación perfecta.

Revisando los resultados es claro que el pilar que más refuerzo necesita en todos los grupos, pero principalmente en las fundaciones empresariales y familiares, es el de Gobernanza. El funcionamiento y la diversidad de sus Juntas o Consejos Directivos es algo en lo que nos debemos concentrar. La rotación, representatividad y gestión de estas, es indispensable para la buena gestión de los órganos directivos.

Para apoyar estos cambios vamos a compartir las buenas prácticas de las fundaciones con mayor puntaje en los diferentes espacios de formación de la AFE. Esta transición dentro de los órganos de gobierno no es fácil, ni inmediata. Sin embargo, el camino recorrido por varias, puede ayudar a abonar el terreno para aquellas que vean la necesidad de modernizar sus Juntas o Consejos Directivos.

En el pilar de Gestión Interna, resaltamos la necesidad de diversificar las fuentes de financiación para así, garantizar la sostenibilidad financiera de las fundaciones. Para ello, desde la AFE seguiremos ofreciendo cursos y capacitaciones en torno a la presentación de proyectos y las nuevas tendencias de financiación que existen.

En la Gestión Interna, también reconocemos la importancia de crear un área que gestione el conocimiento de la fundación, que abra escenarios de reflexión de sus programas, de intercambio de experiencias y aprendizajes con otros y contribuya con evidencia a la construcción de la política pública; los años de trabajo y conocimiento del sector de la filantropía debe ayudar a fortalecer la gestión pública en los territorios.



Los puntajes en el pilar de Rendición de Cuentas y Transparencia son los mejores; compartir con los grupos de interés los resultados de la gestión y de los programas es una buena práctica del sector. Sin embargo, se recomienda tener una política / directriz para garantizar su periodicidad. Esta rendición de cuentas debe en lo posible ser pública. La transparencia en la gestión fundacional es indispensable para la reputación del sector. Las fundaciones AFE son ejemplo de esto para otras organizaciones de la sociedad civil.

Por último, en el pilar de la Gestión Externa se recomienda a todos los tipos de fundación mejorar su relacionamiento con el sector público regional, departamental y nacional, esto es importante para contribuir con el desarrollo integral de los territorios. Para esto, desde la AFE vamos a desarrollar una herramienta de stakeholder analysis que nos muestre cómo se están relacionando las fundaciones entre ellas y con otros actores, pues somos unos convencidos que el trabajo colaborativo es el único camino

para lograr los cambios sistémicos que necesita nuestro país. Fomentar esta colaboración basados en la evidencia es tarea de la AFE y de cada una de sus asociadas.

Este Índice nos muestra los avances y los retos que como fundaciones familiares, empresariales e independientes tenemos. El equipo de la AFE estará a su entera disposición para lograr los objetivos que nos hemos propuesto.

¹ Bird, M. & León, V. (2022). Strengthening global institutional philanthropy: insights from an organisational capacity index in Latin America 1.

²Villar, R. (2018). Las Fundaciones en Colombia: características, tendencias y desafíos. Bogotá: AFE Colombia

³ Berger, B. et al. (2021). Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional. Universidad del Pacífico.

⁴ Escallón, Á. (23 de mayo de 2018). ¿Qué quiere decir fundación de segundo piso y como se entiende el monitoreo y la evaluación en este tipo de fundaciones? La Silla Vacía. <https://www.lasillavacia.com/historias/historias-silla-llena-que-quiere-decir-fundacion-de-segundo-piso-y-como-se-entende-el-monitoreo-y-la-evaluacion/>

⁵ Johnson, P. (2018). Global Philantropy Report. Perspectives on the global foundation sector. The Hauser Institute for Civil Society.

⁶ Para conocer más sobre el concepto de la filantropía institucional ver Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina.

⁶ Cornforth, C., & Chambers, N. (2010). The role of corporate governance and boards in organisational performance. En K. Walsh, G. Harvey & P. Jas (Eds.), *Connecting knowledge and performance in public services* (pp. 99-127). Cambridge: Cambridge University Press.

⁷ Bird, M. D., & León, V. M. (2022). Strengthening global institutional philanthropy: insights from an organisational capacity index in Latin America¹, *Voluntary Sector Review* (published online ahead of print ²⁰²²).

⁸ Berger, B. et al. (2021). Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional. Universidad del Pacífico.

⁹Bethmann, S., Aninat, M., & Meneses, C. (2019). Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile. Universidad Adolfo Ibáñez, Fundación San Carlos de Maipo. Santiago de Chile: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales

REFERENCIAS

¹⁰ Koenig, R., & Weisman, C. (2018). Making boards better. *The Chronicle of Philanthropy*, 3-50.

⁹ Kiel, G., & Nicholson, G. (2006). Multiple directorships and corporate performance in Australian listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 14(2006), 530-564

¹¹ Ostrower, F. (2007). *Nonprofit governance in the United States: Findings on performance and accountability from the First National Representative Study*. Washington D. C.: The Urban Institute.

¹² Harris, E. E. (2014). The impact of board diversity and expertise on nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 113-129

¹³ Bethmann, S., Aninat, M., & Meneses, C. (2019). *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile*. Universidad Adolfo Ibáñez, Fundación San Carlos de Maipo. Santiago de Chile: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales

¹⁴ Bethmann, S., Aninat, M., & Meneses, C. (2019) *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile*. Universidad Adolfo Ibáñez, Fundación San Carlos de Maipo. Santiago de Chile: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales.

¹⁵ Bethmann, S., & Von Schnurbein, G. (2015). *Effective governance of corporate foundations*. Basilea: University of Basel.

¹⁶ Brown, W. (2014). *Strategic management in nonprofit organizations*. Texas: Jones & Barlett Publishers.

¹⁷ Renz, D. O. (2010). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁸ O'Reagan, K., & Oster, S. (2005). Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics & Organization*, 21(1), 20-52.

¹⁹ Siliciano, J. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15, 1313-1320.

²⁰ Berger, B. et al. (2021). *Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional*. Universidad del Pacífico.

²¹ Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Londres: Routledge.

REFERENCIAS

²² Callen, J., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *21*(1), 101-125.

²³ Carroll, D., & Stater, K. (2008). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(4), 947-966

²⁴ Breeze, B., & Scalfe, W. (2015). Encouraging generosity: The practice and organization of fund-raising across nations. En P. Wiepking & F. Handy (Eds.), *The Palgrave handbook of global philanthropy* (p. 535). Nueva York: Palgrave MacMillan.

²⁵ GuideStar Nonprofit. (2017). *A guide to good practices in foundations operations*. Guidestar Publications.

²⁶ Barrett, J., & Holliday, B. (2018). The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *29*(6), 1190-1201

²⁷ Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Londres: Routledge.

²⁸ Fine, A. H., & Thayer, C. E. (2003). Program evaluation practice in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, *10*(3).

²⁹ Ciconte, B. L., & Jacob, J. (2009). *Fundraising basics: A complete guide*. Sudbury: Jones & Bartlett.

³⁰ Ciconte, B. L., & Jacob, J. (2009). *Fundraising basics: A complete guide*. Sudbury: Jones & Bartlett.

³¹ Brown, W. (2014). *Strategic management in nonprofit organizations*. Texas: Jones & Barlett Publishers

³² Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D. C.: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/-Banco Mundial.

REFERENCIAS

³³ Berger, B. et al. (2021). Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional. Universidad del Pacífico.

³⁴ Blagescu, M. et al. (2005). Pathways to accountability. The GAP framework. Londres: One World Trust.

³⁵ Nober, J. (2010). Check this: A compliance checklist for private foundations. Council on Foundations

³⁶ Saxton, G., & Guo, C. (2011). Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ⁴⁰(2), 270-295

³⁷ Bethmann, S., Aninat, M., & Meneses, C. (2019). Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile. Universidad Adolfo Ibáñez, Fundación San Carlos de Maipo. Santiago de Chile: Centro de Filantropía e Inversiones Sociales.

³⁸ Berger, B. et al. (2021). Hacia el Fortalecimiento de la Filantropía Institucional. Universidad del Pacífico.

³⁹ Robinson, M., & White, G. (1997). The role of civic organizations in the provision of social services. Helsinki: World Institute for Development Economics Research

⁴⁰ Martínez, R. (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al compromiso estratégico. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

⁴¹ Saxton, G., & Guo, C. (2011). Accountability online: Understanding the web based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ⁴⁰(2), 270-295

⁴² Robinson, M., & White, G. (1997). The role of civic organizations in the provision of social services. Helsinki: World Institute for Development Economics Research

⁴³ León, V. (2022). Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina. Universidad del Pacífico

REFERENCIAS



ICO

afe - Asociación de Fundaciones
Familiares y Empresariales

