

# Fundaciones Empresariales en Colombia:

**Un mundo diverso y dinámico**



# Foro Fundaciones Empresariales en Colombia: Un mundo diverso y dinámico

Organizado por:



Auspiciado por:



Con el apoyo de:



# La Importancia de las Fundaciones Empresariales



**Sector en crecimiento:** es un fenómeno en ascenso en América Latina sobre el cual hay poca información.



**Influyentes:** las fundaciones empresariales son un grupo con recursos, influyente en la sociedad civil, la empresa y gobiernos; inciden en políticas públicas, apoyan y fortalecer organizaciones sociales, generan modelos.



**Relacionadas con la RSE:** el crecimiento de las fundaciones empresariales hace parte de un fenómeno mayor, el de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Un buen número de empresas han creado sus fundaciones como parte de su estrategia de RSE o han tratado de alinear fundaciones creadas previamente por las familias dueñas de las empresas, con la estrategia corporativa.



**Particular:** las fundaciones empresariales son un tipo especial de organizaciones, con características muy particulares tanto a nivel del lugar que ocupan entre el sector empresarial y el social, como a nivel del balance en las prácticas empresariales y sociales en sus modelos de intervención.



# Las Fundaciones Empresariales o el Sector 2 ½

---

**Primer sector:** recursos públicos para fines públicos.



**Segundo sector:** recursos privados para fines privados.



**Tercer sector:** recursos privados para fines públicos.



Las fundaciones empresariales presentan una doble condición donde convergen características del segundo sector (empresarial) y del tercer sector (sin ánimo de lucro). Estas Fundaciones Empresariales ocupan un lugar intermedio entre los dos sectores y de ahí que sean definidas como el “sector 2 ½”. (Mindlin, S. 2009:39).



# Equipo de Trabajo

**Alianza Fundación Promigas-Fundación DIS:**



# Comité Directivo- Alianza Fundación Promigas- Fundación DIS

---

## Fundación Promigas

Lucía Ruíz Martínez

Luz Marina Silva

Julio Martín Gallego

## Fundación DIS

Guillermo Carvajalino Sánchez

Rodrigo Villar Gómez

Lillyana Mejía Gutiérrez

# Comité Asesor

---

<b>María Carolina Suárez</b>	Directora Ejecutiva Asociación de Fundaciones Empresariales-AFE Colombia
<b>Roberto Pizarro</b>	Presidente Junta Directiva Asociación de Fundaciones Empresariales-AFE Colombia.
<b>Margareth Flórez</b>	Directora Ejecutiva RedeAmérica
<b>Pilar Hernández</b>	Directora Ejecutiva PorAmérica
<b>Felipe Arango</b>	Director BSD Consulting Ltda.
<b>Ana Lucía Paz</b>	Directora Programa Sociología y Profesora Dpto. de Estudios Sociales- Universidad ICESI- Cali
<b>Roberto Gutiérrez Poveda</b>	Profesor Asociado Facultad de Administración- Universidad de los Andes.
<b>Eduardo Wills Herrera</b>	Profesor Asociado Facultad de Administración- Universidad de los Andes.
<b>Mario Vargas Sáenz</b>	Director Universidad EAFIT Llanogrande

## Equipo de Trabajo

---

### **Director Investigación**

Rodrigo Villar

### **Coordinadora Investigación**

Lillyana Mejía

### **Coordinadora de la encuesta**

María Lucía Trujillo

### **Analista Información**

Juan Ricardo Garnica



# Objetivo del Estudio



# Propósitos del Programa de Investigación

---

- ✓ Caracterizar y entender la dinámica de las fundaciones empresariales y sus modelos de intervención en Colombia y explorar sus principales dilemas derivados de la convergencia o divergencia entre los intereses empresariales y los sociales
- ✓ Contribuir al desarrollo del conocimiento y a la reflexión sobre el papel y el impacto del quehacer de las fundaciones empresariales con un grupo de fundaciones empresariales y otros actores interesados en el tema.
- ✓ Diseñar un estudio regional, a partir del aprendizaje de la investigación en Colombia y establecer las alianzas para poder realizarlo.

# Fases del Programa de Investigación

---

**1. Primera fase: exploratoria**

Objetivo: caracterizar las fundaciones empresariales

**2. Segunda fase: profundización**

Objetivo: comprender a las fundaciones empresariales

**3. Tercera fase: comparación**

Objetivo: comparar las fundaciones empresariales colombianas con las de otros países

# Objetivos de la primera fase del Estudio (Exploratoria)

Identificar las características básicas de las fundaciones empresariales (origen, financiación, operación, gobierno, líneas de acción, relaciones con empresas y con estrategias de RSE)



Generar una taxonomía de las fundaciones empresariales en Colombia.

Identificar los elementos claves de:

1. La relación fundación-empresa y el lugar que ocupa la fundación en la estrategia de RSE,
2. La relación fundación-sociedad

# Metodología



# Metodología-Fase I (Exploratoria)

---

## Análisis documental

**Objetivo:** Identificar temas y preguntas relevantes para la investigación

## Entrevistas

24 entrevistas presencionalmente, con preguntas abiertas, en varias ciudades del país

**Objetivo:** Recopilar y analizar información de un grupo de fundaciones empresariales en Colombia para:

1. Identificar temas críticos para la caracterización de las fundaciones
2. Generar hipótesis
3. Generar categorías para la encuesta

# Metodología-Fase I (Exploratoria)

---

**Encuesta  
telefónica**

## Objetivos:

1. Cuantificar las características básicas de las fundaciones empresariales en Colombia
2. Producir información para iniciar el análisis de las relaciones de las fundaciones con la empresa y sus estrategia de RSE, y con la sociedad.

**Universo:** 121 fundaciones empresariales identificadas aproximadamente.

**Población  
Encuestada**

- Directores Fundaciones
- Representantes Empresa
- Representante Juntas Directivas

## Muestra:

- 1) 90 encuestas a Directores Ejecutivos de Fundaciones
- 2) 47 encuestas a representantes de la Empresa o Juntas Directivas.

**Fundaciones  
Empresariales  
en Colombia:**  
Un mundo diverso y dinámico



# Caracterización de las fundaciones empresariales



## Definición fundaciones empresariales

---

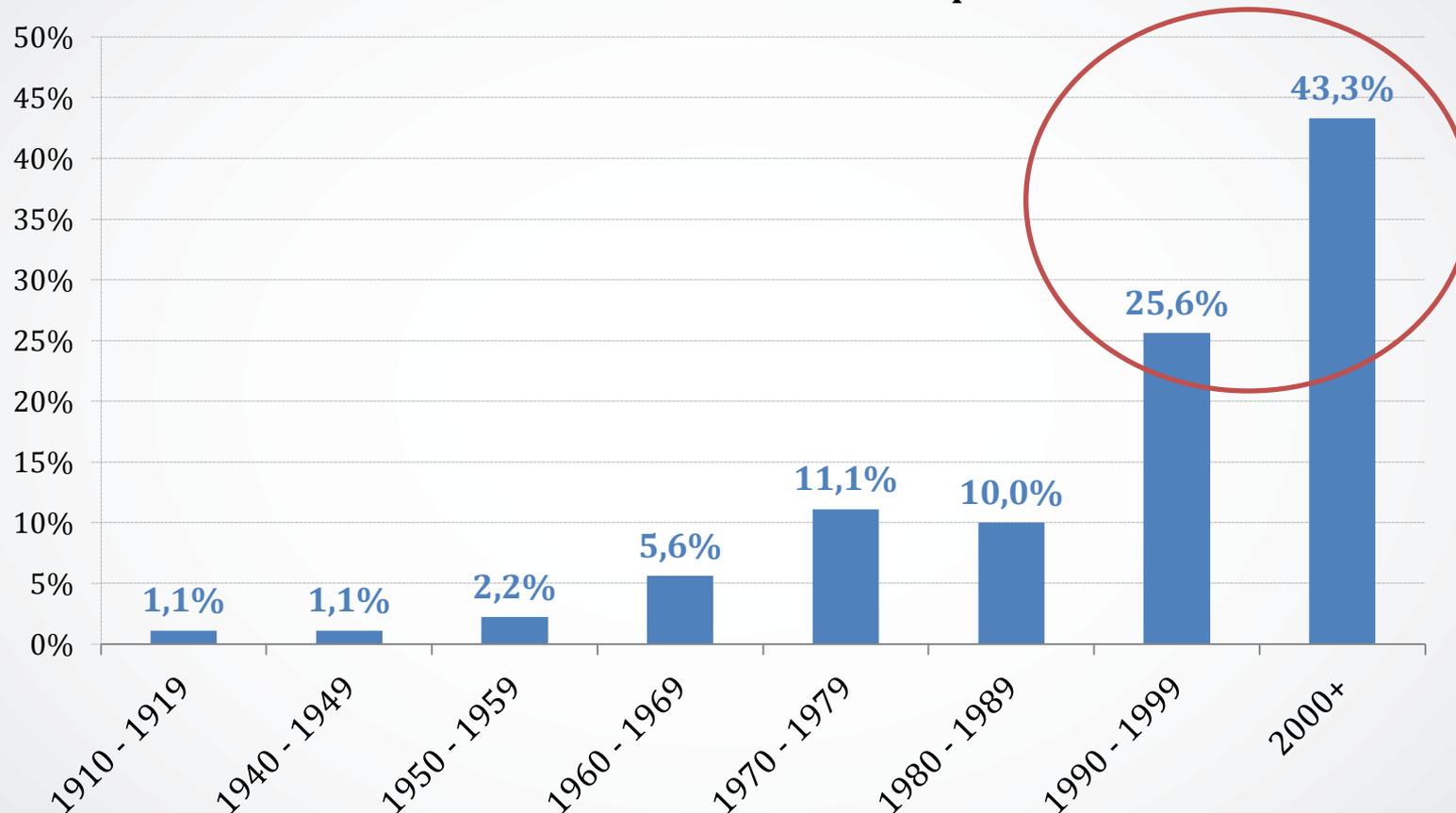
Las fundaciones empresariales son organizaciones de beneficio público, sin ánimo de lucro, creadas, orientadas, controladas y financiadas por empresas o familias empresariales.



¿Cuándo y quiénes crearon las fundaciones empresariales?

# Las fundaciones empresariales: un fenómeno relativamente reciente

Año de creación de las fundaciones empresariales



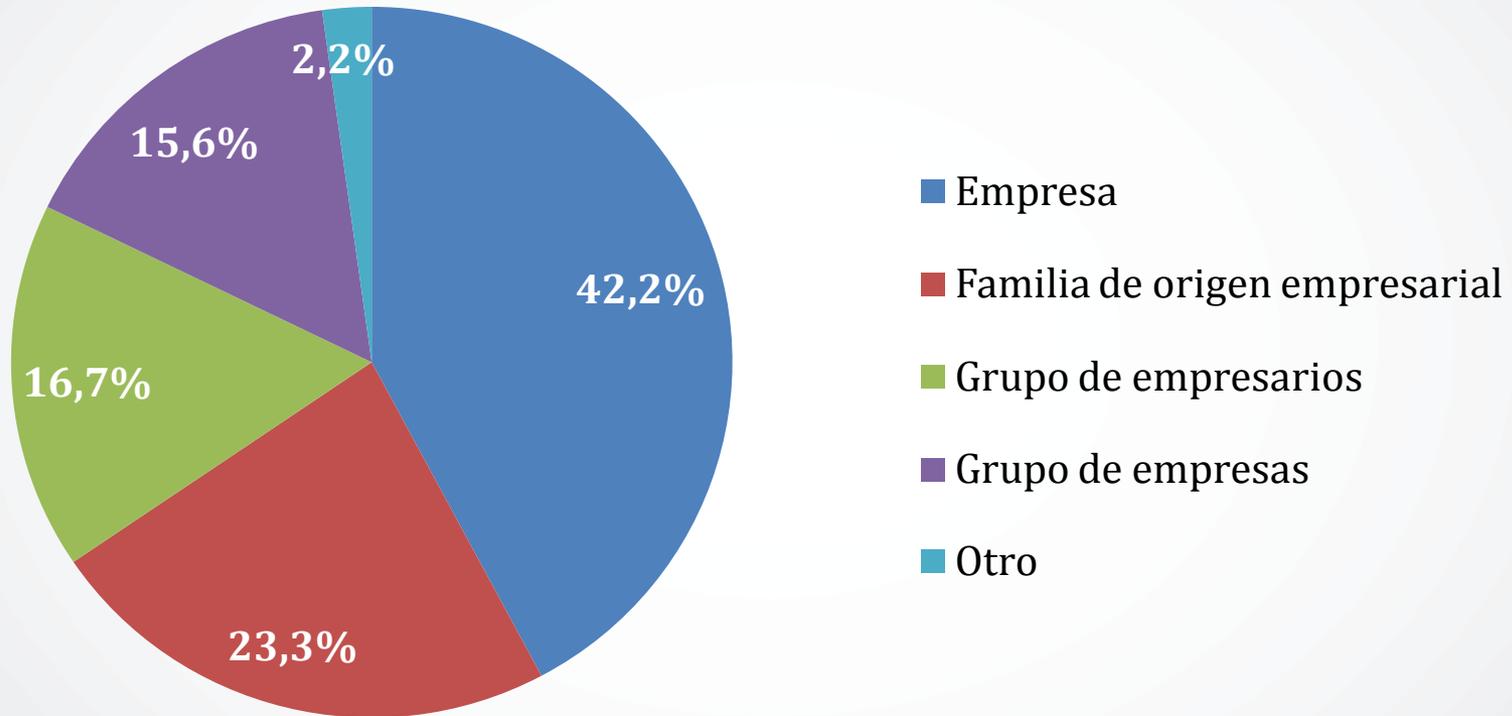
Dos terceras partes (68.9%) de la FE fueron creadas después de 1990



# Las Fundaciones Empresariales: un sector diverso en su origen

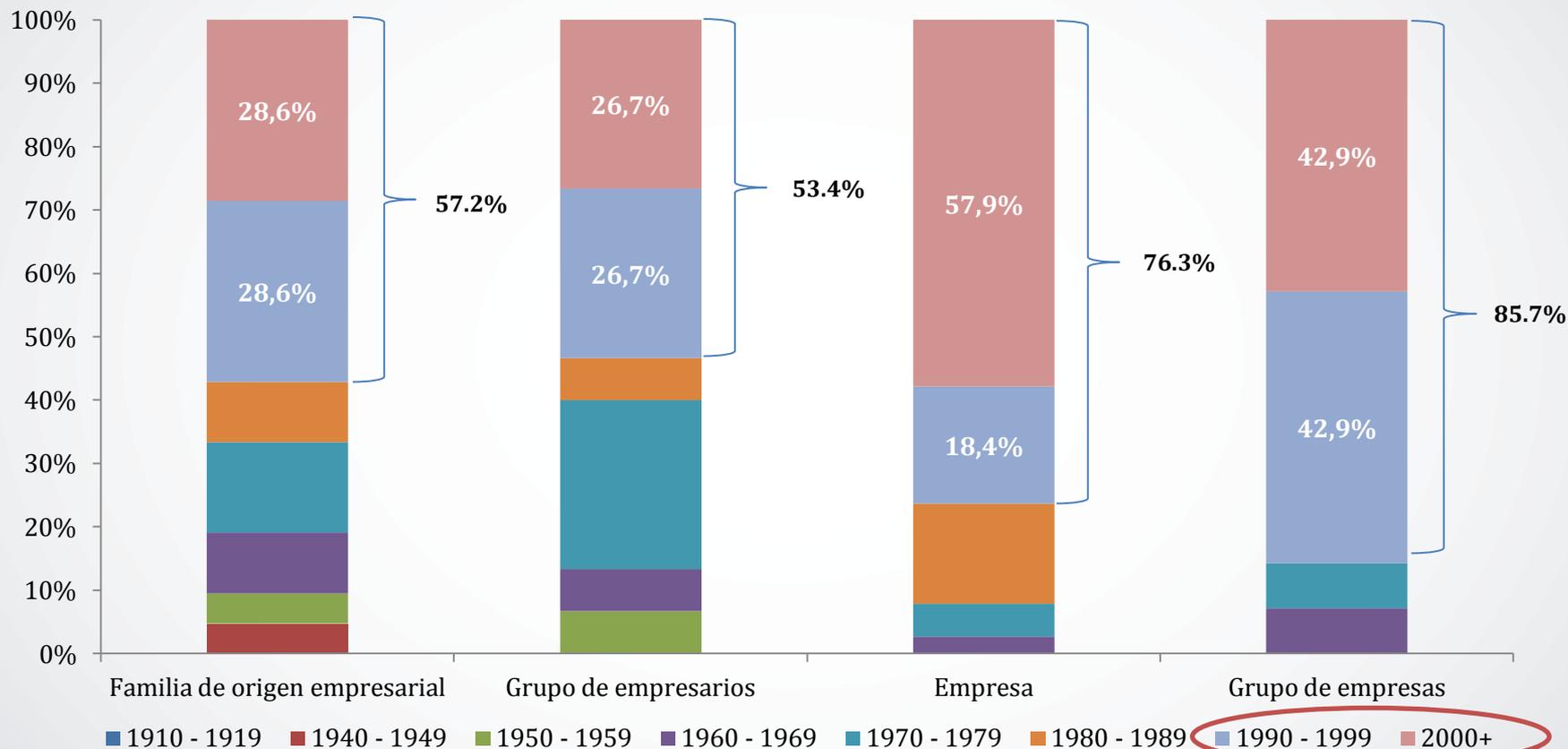
---

## Creadores de la Fundaciones Empresariales en Colombia



# Las fundaciones creadas por empresas individuales o grupos de empresas son las más recientes

## Año de creación de las fundaciones empresariales



# La importancia de la empresa en la financiación de las fundaciones empresariales

# La empresa es la principal fuente de financiación de las Fundaciones Empresariales pero no la única

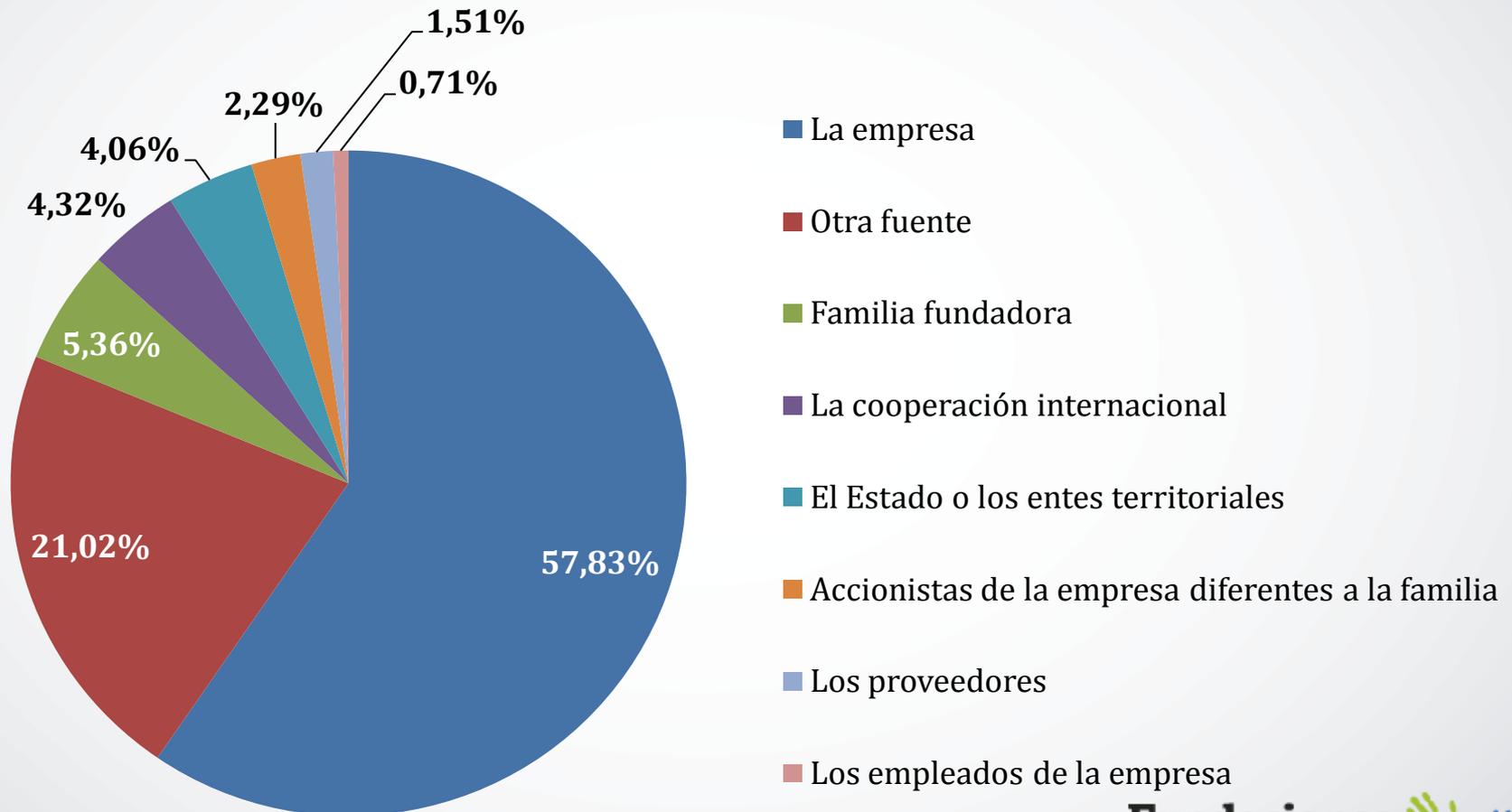
Porcentaje de fundaciones de acuerdo a la fuente de financiación. Respuestas múltiples



El 13.3% de las fundaciones empresariales no reciben recursos de la empresa, ni de la familia.

# Los recursos de la empresas constituyen la principal fuente en el presupuesto de las fundaciones

Porcentaje del presupuesto por fuente de financiación



# La importancia de los recursos de la empresa para las fundaciones empresariales

---

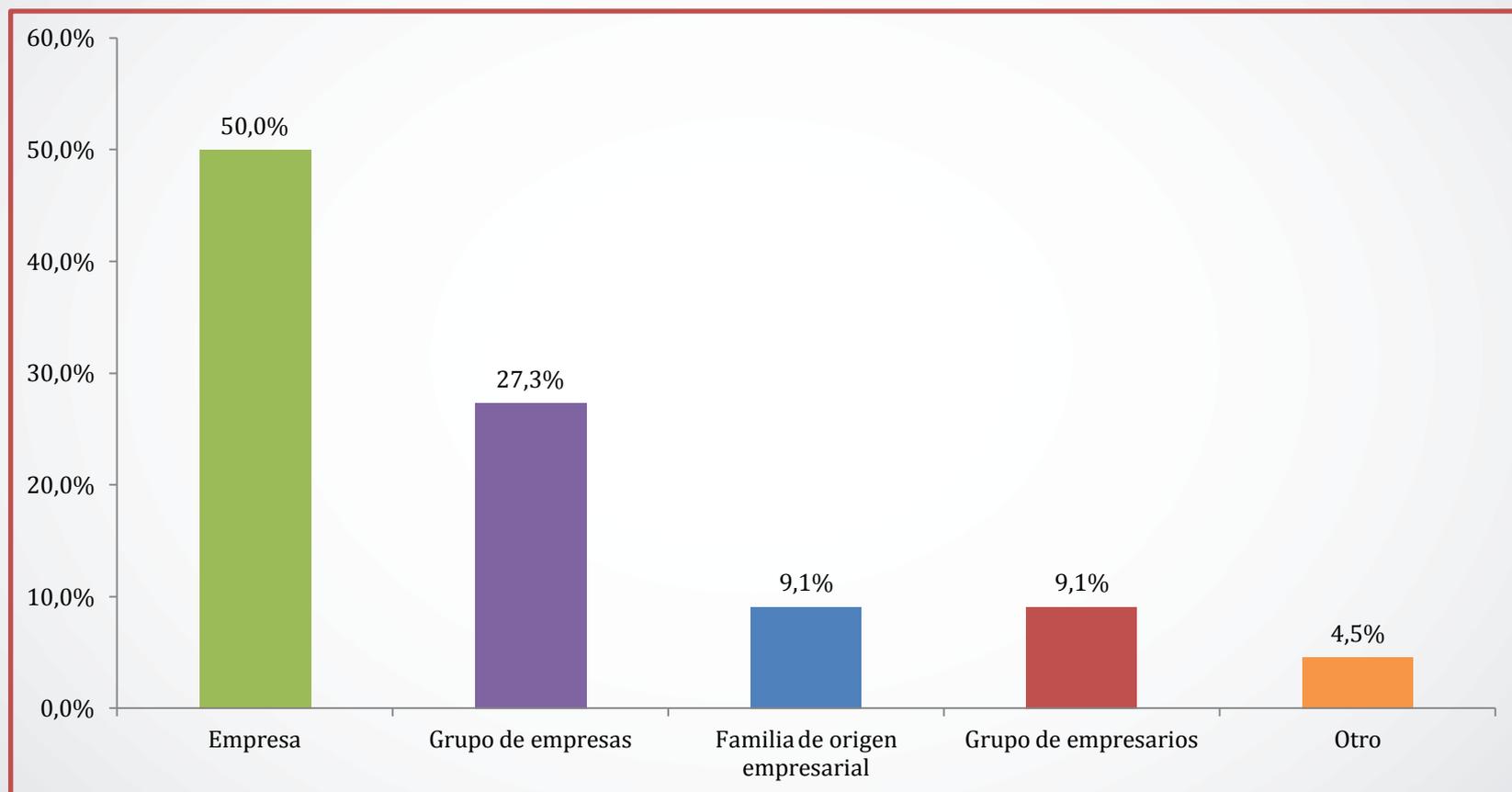
Dos terceras partes de las FE (76.9%) reciben de la empresa el **50% o más** de sus recursos.

La mitad de las FE reciben de la empresa el **86% o más** de sus recursos.

Una tercera parte (34.38%) de las FE se financia **exclusivamente** con recursos de la empresa.

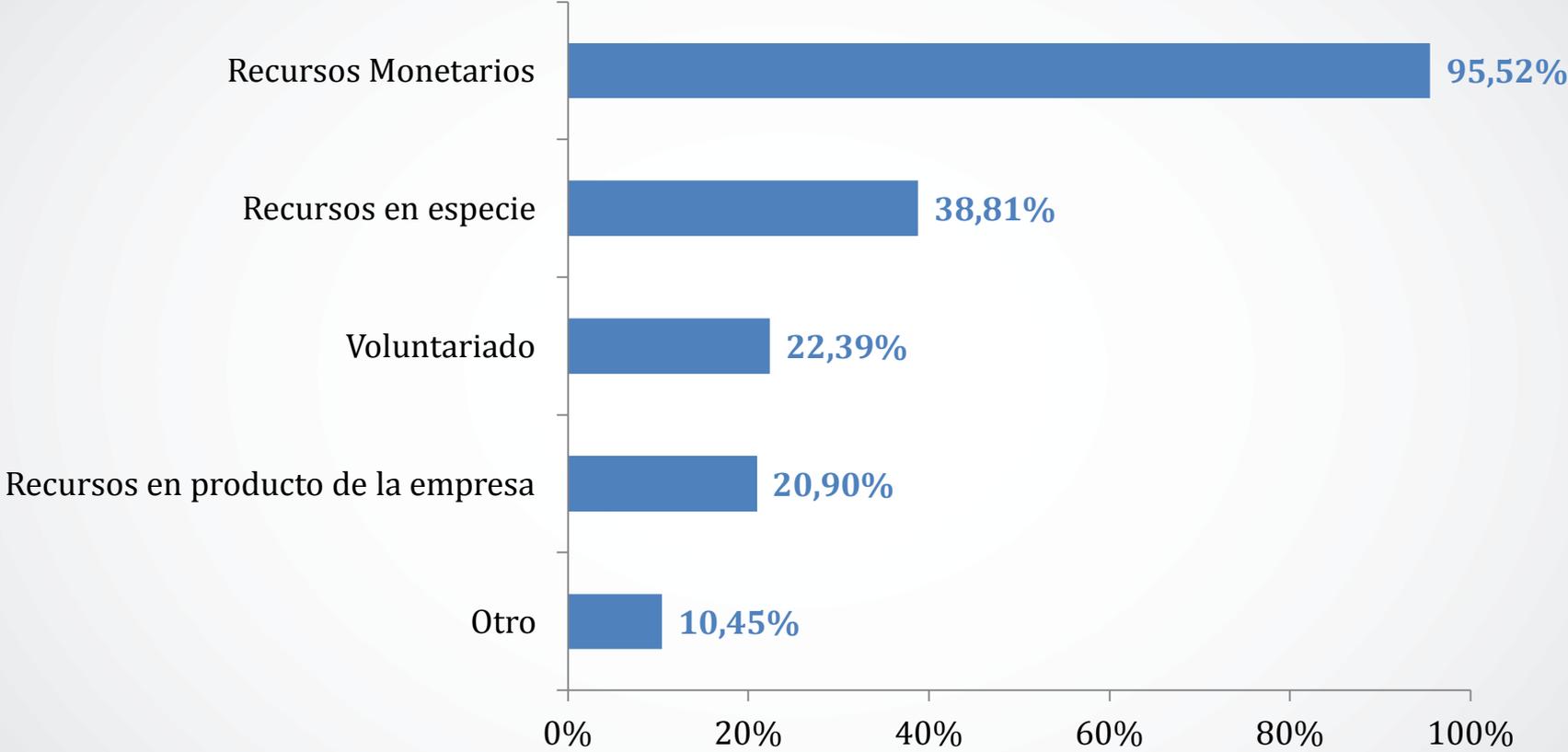
# La importancia de los recursos de la empresa varia por tipo de fundación

Porcentaje de recursos de la empresa en el presupuesto de acuerdo a tipo de fundaciones



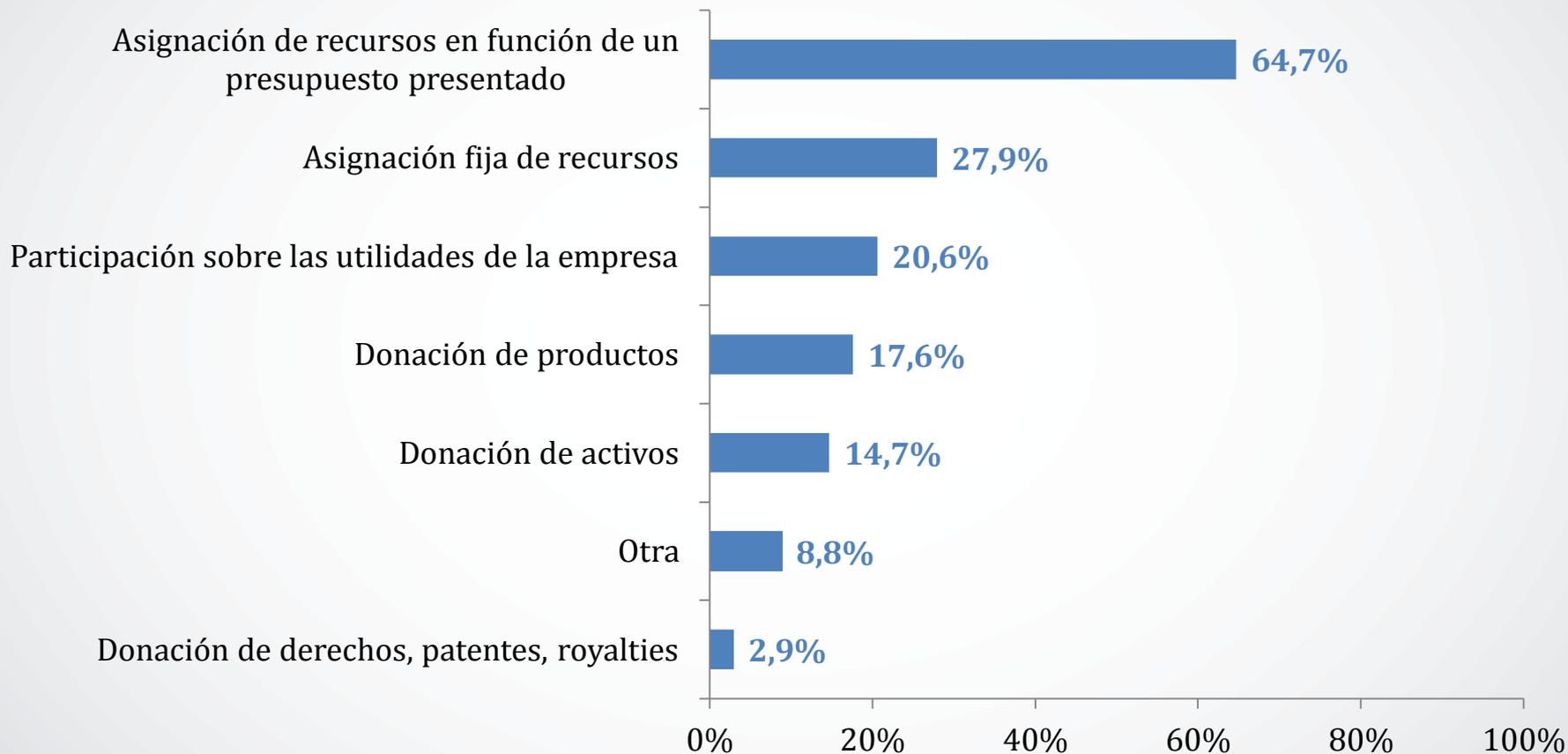
# Los principales recursos que reciben las Fundaciones Empresariales de la empresa son financieros pero no son los únicos

Porcentaje de fundaciones por tipo de recursos proveniente de la empresa. Respuesta múltiple



# Existen varias políticas para la asignación de recursos de la empresa a las fundaciones

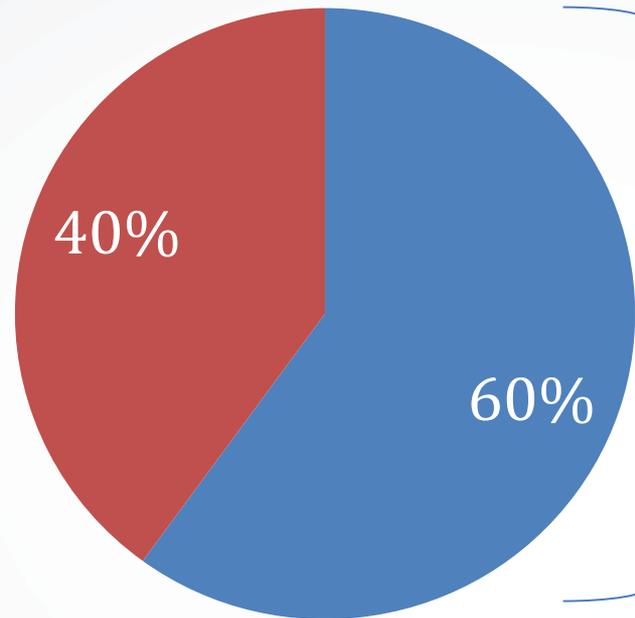
Porcentaje de fundaciones por tipo de regla para la entrega de recursos de la empresa



¿ Cómo participan las familias empresariales y las empresas en el control y orientación de las Fundaciones Empresariales?

# Participación en la Junta o Consejo Directivo de la Fundación de personas externas a la empresa o familia fundadora

---



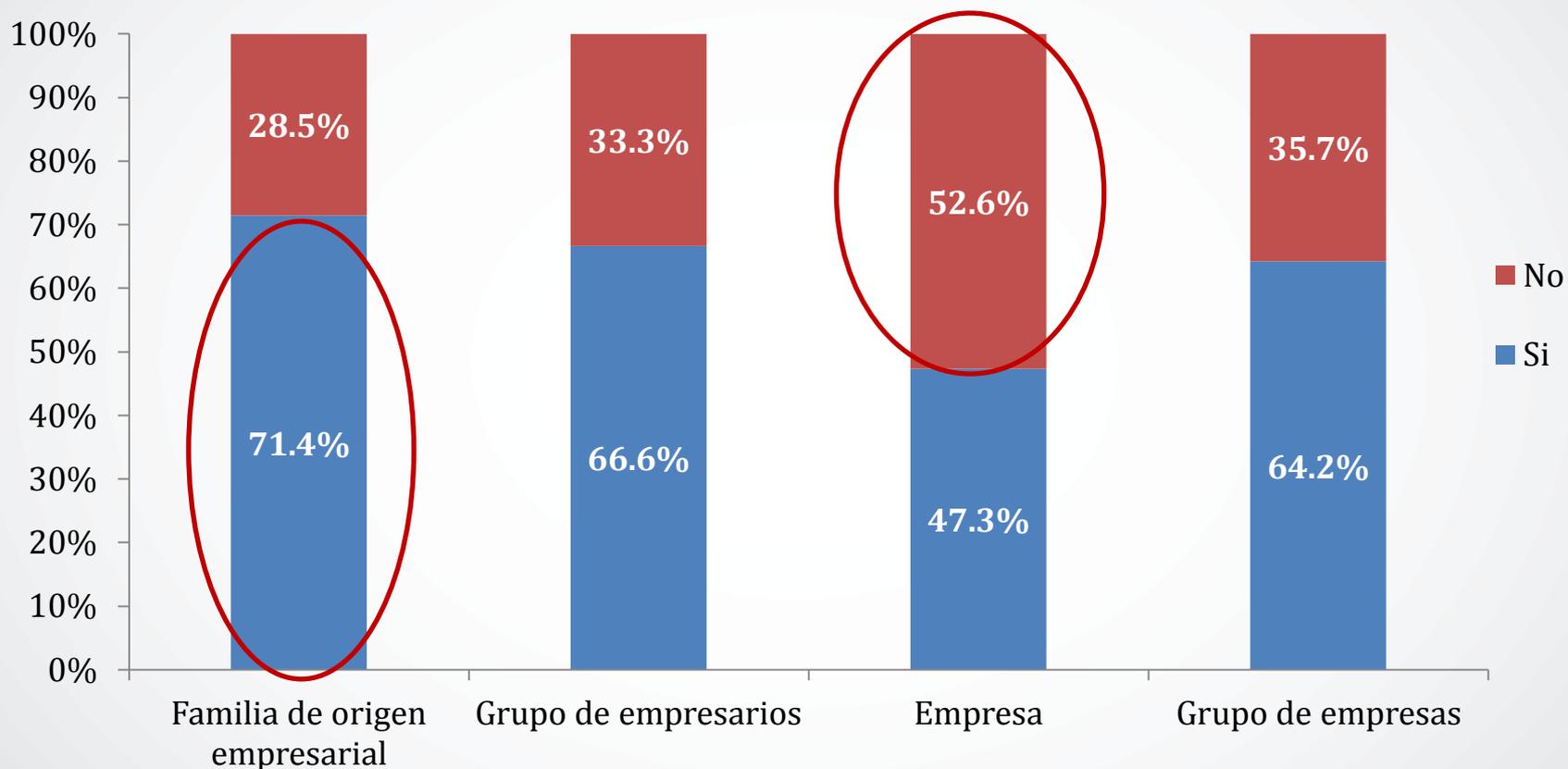
En el 27.8% de las fundaciones con presencia de externos, la participación de estos es mayor al 50%.

■ SI ■ NO

En todas las Juntas Directivas de las fundaciones empresariales hay representantes de la familia empresarial o de la empresa.

## La proporción de fundaciones creadas por empresas tienen menor participación de personas externas en la Junta Directiva. En las creadas por familias empresariales, la participación es mayor

Porcentaje de fundaciones con participación de externos de acuerdo a tipo de fundación

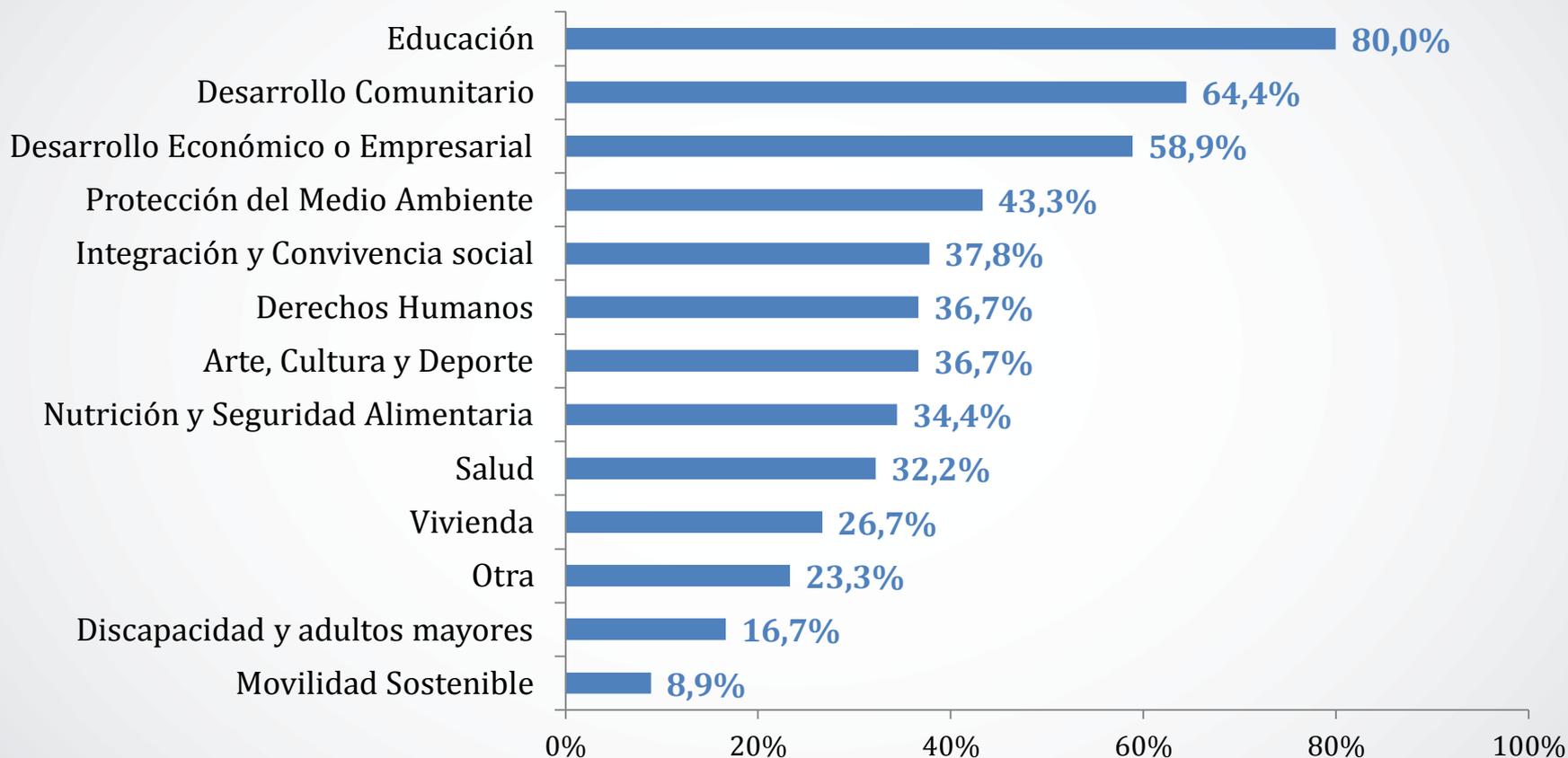


El tamaño promedio de las Juntas (o Consejos) Directivos es de 9 personas. Existe una amplia variación que va desde 3 a 20 personas.

# ¿A qué se dedican y cómo operan las Fundaciones Empresariales?

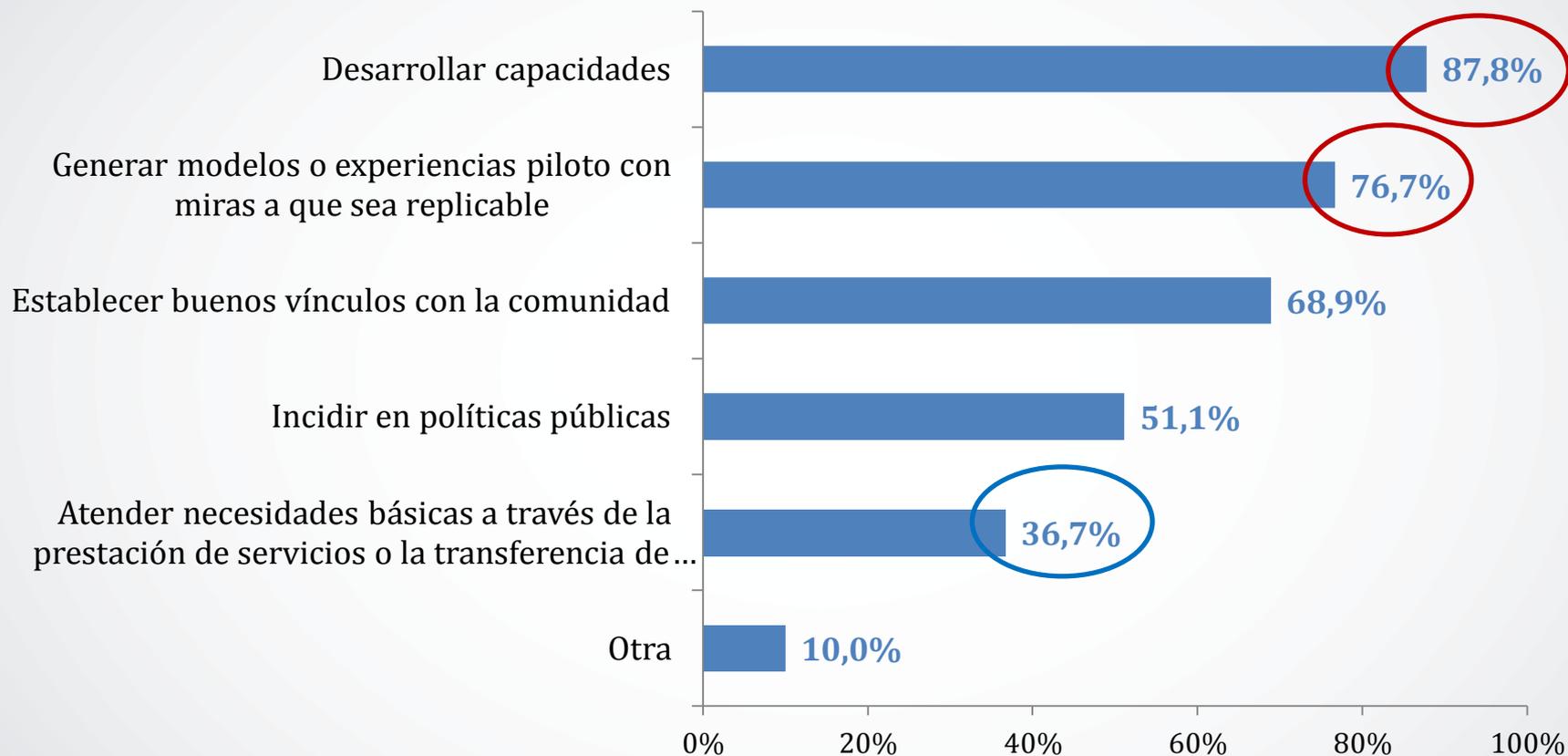
# Líneas de acción de las fundaciones empresariales

Porcentaje de fundaciones por línea de acción. Respuesta múltiple



# Finalidad de intervención de la Fundación

Porcentaje de fundaciones por finalidad. Respuesta múltiple

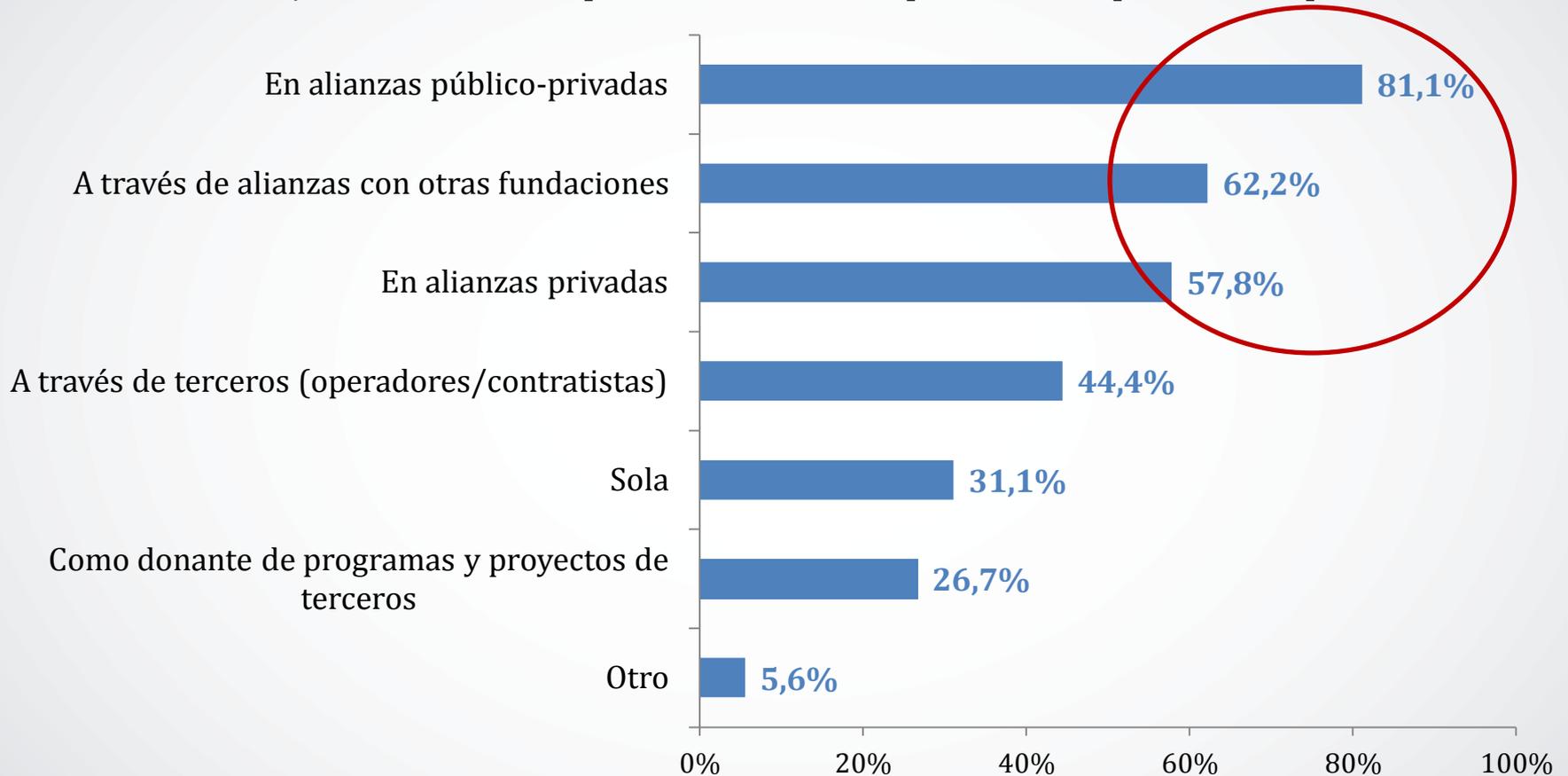


Solamente una fundación opera exclusivamente atendiendo necesidades básicas.



# La importancia de las alianzas en la operación de las fundaciones empresariales

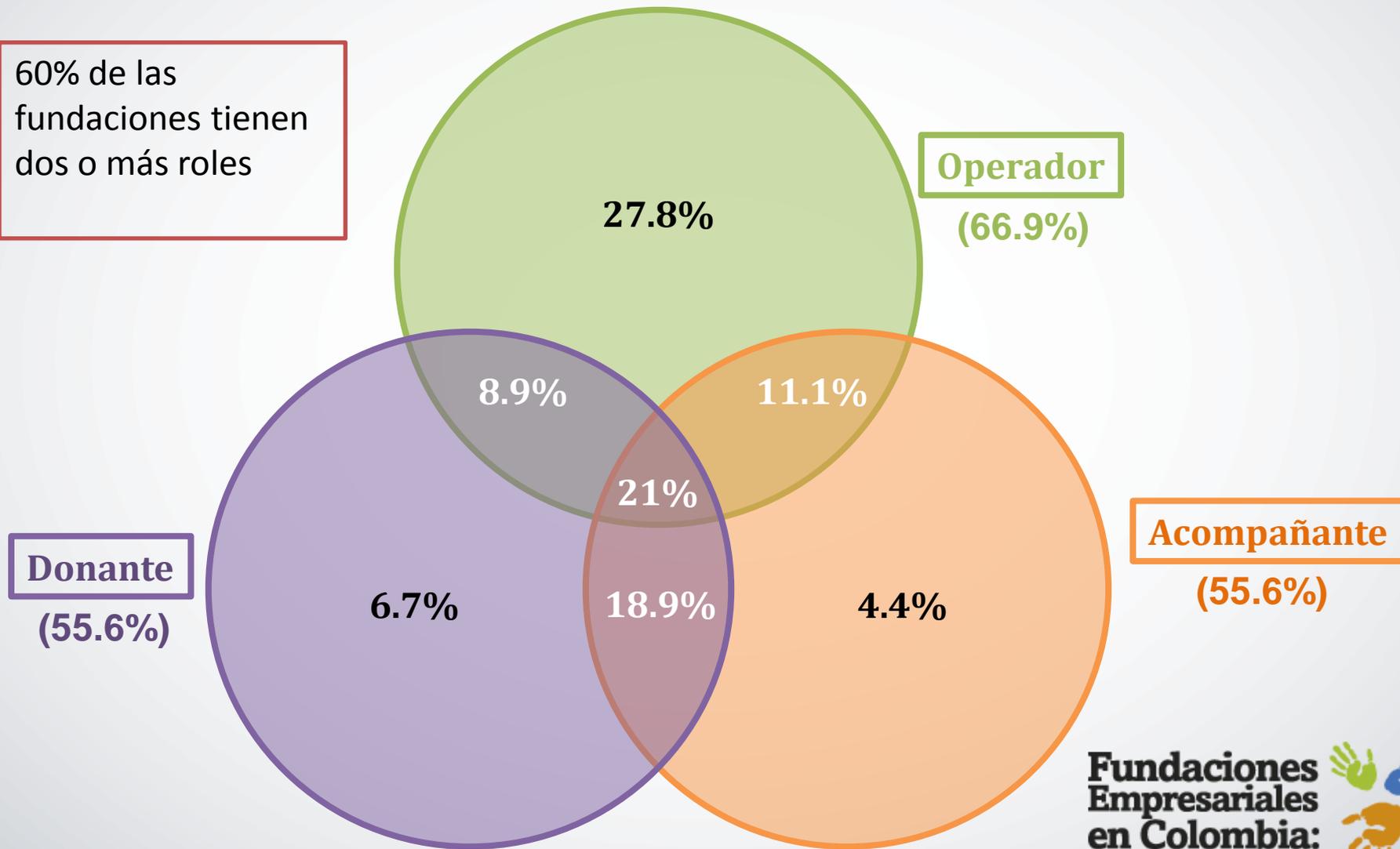
Porcentaje de fundaciones para cada forma de operación. Respuesta múltiple



Solamente una fundación trabaja exclusivamente sola.

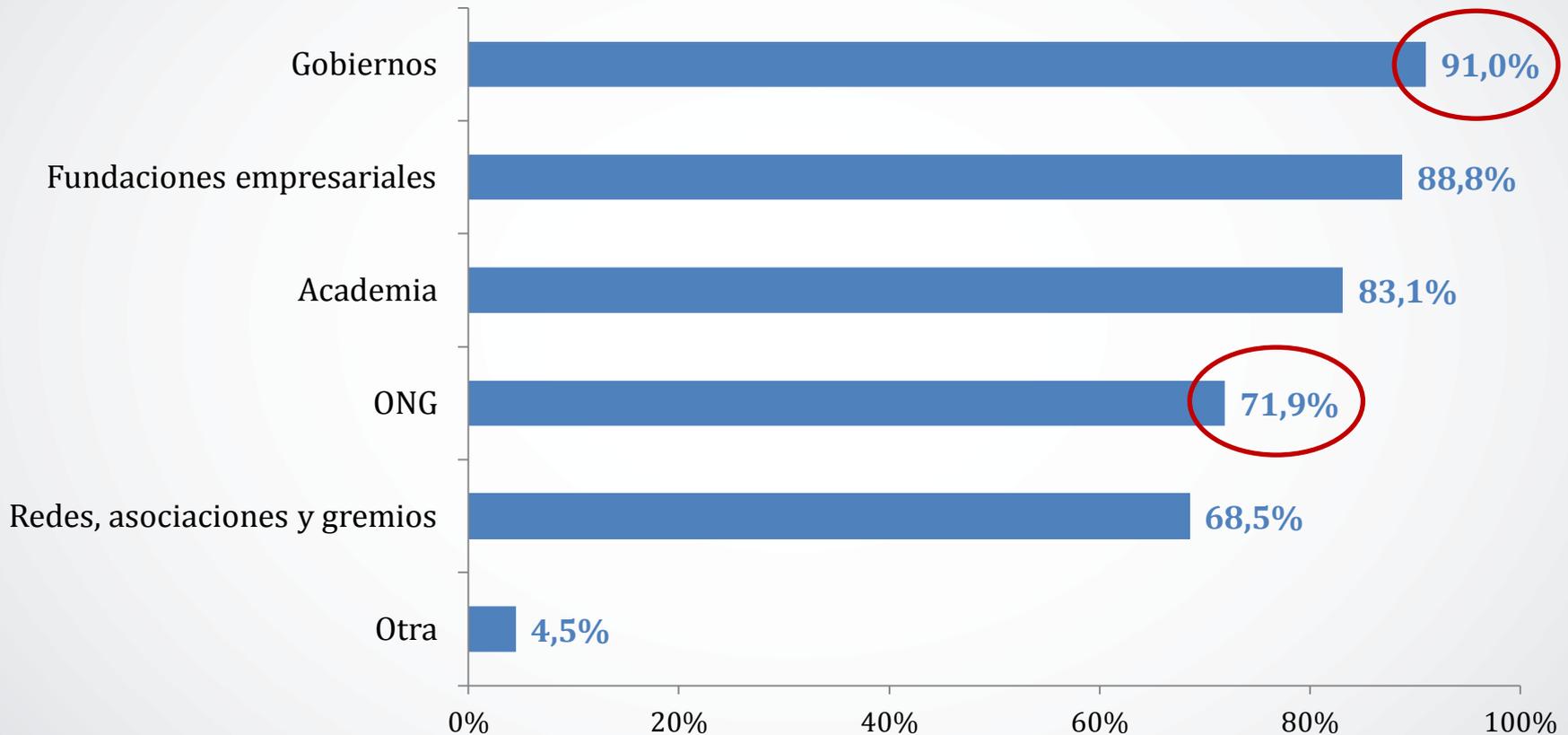
# Rol principal de las fundaciones empresariales

60% de las fundaciones tienen dos o más roles

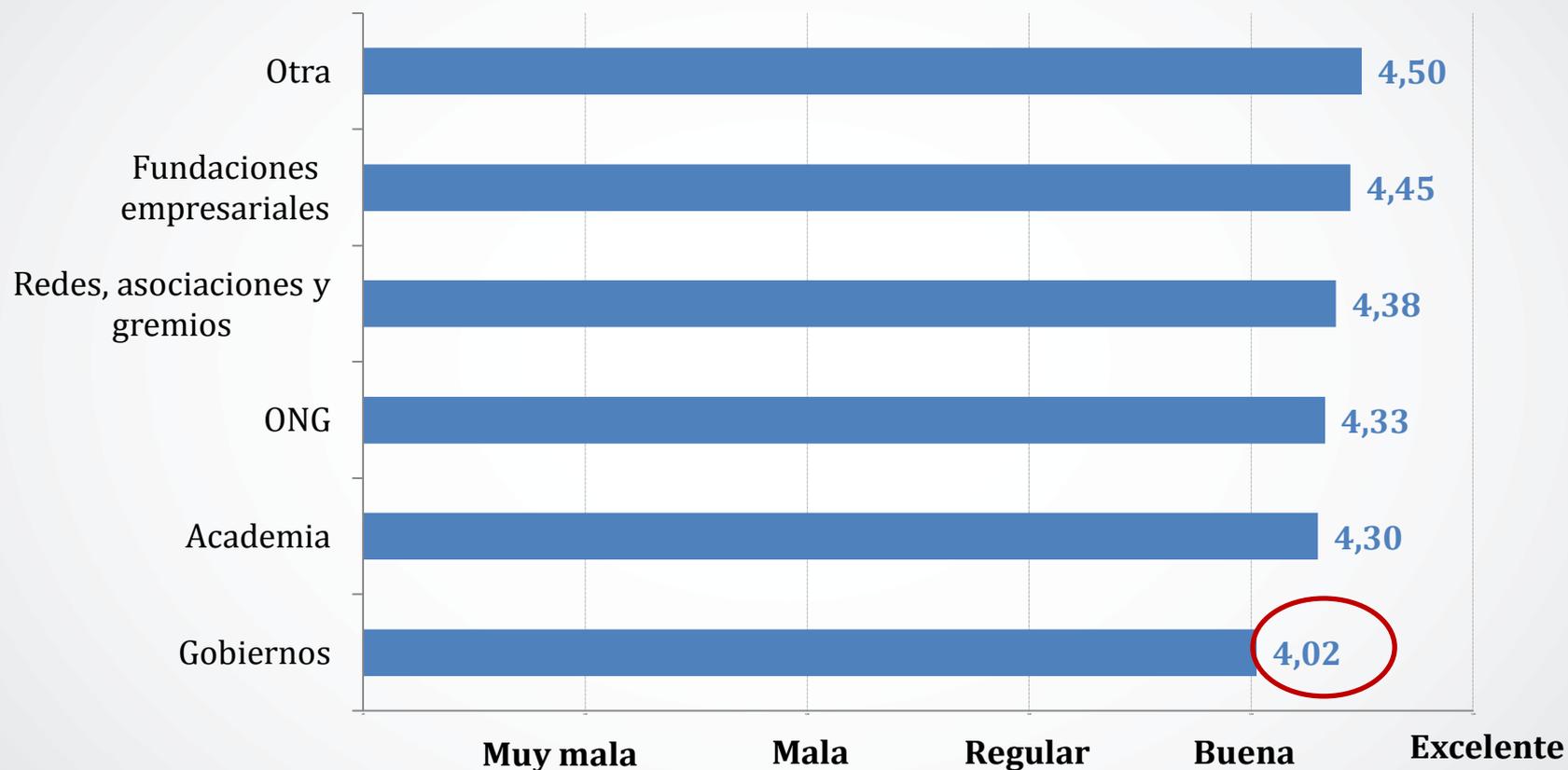


# Un sector rico en relaciones

Porcentaje de fundaciones con relaciones con otros actores. Respuesta múltiple



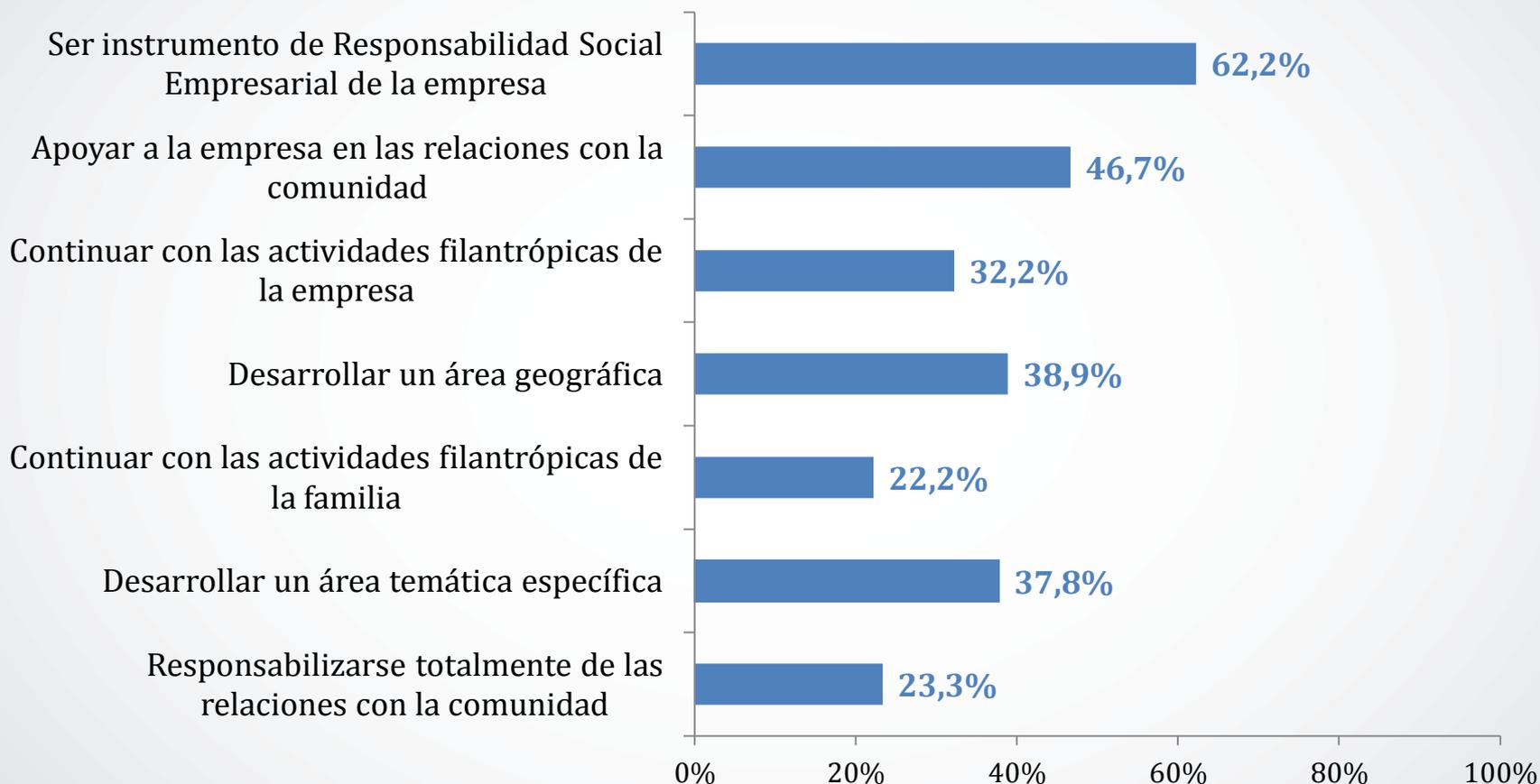
# Calificación de la relación con otras organizaciones



¿Cuál es la relación de las fundaciones empresariales con las estrategias de RSE?

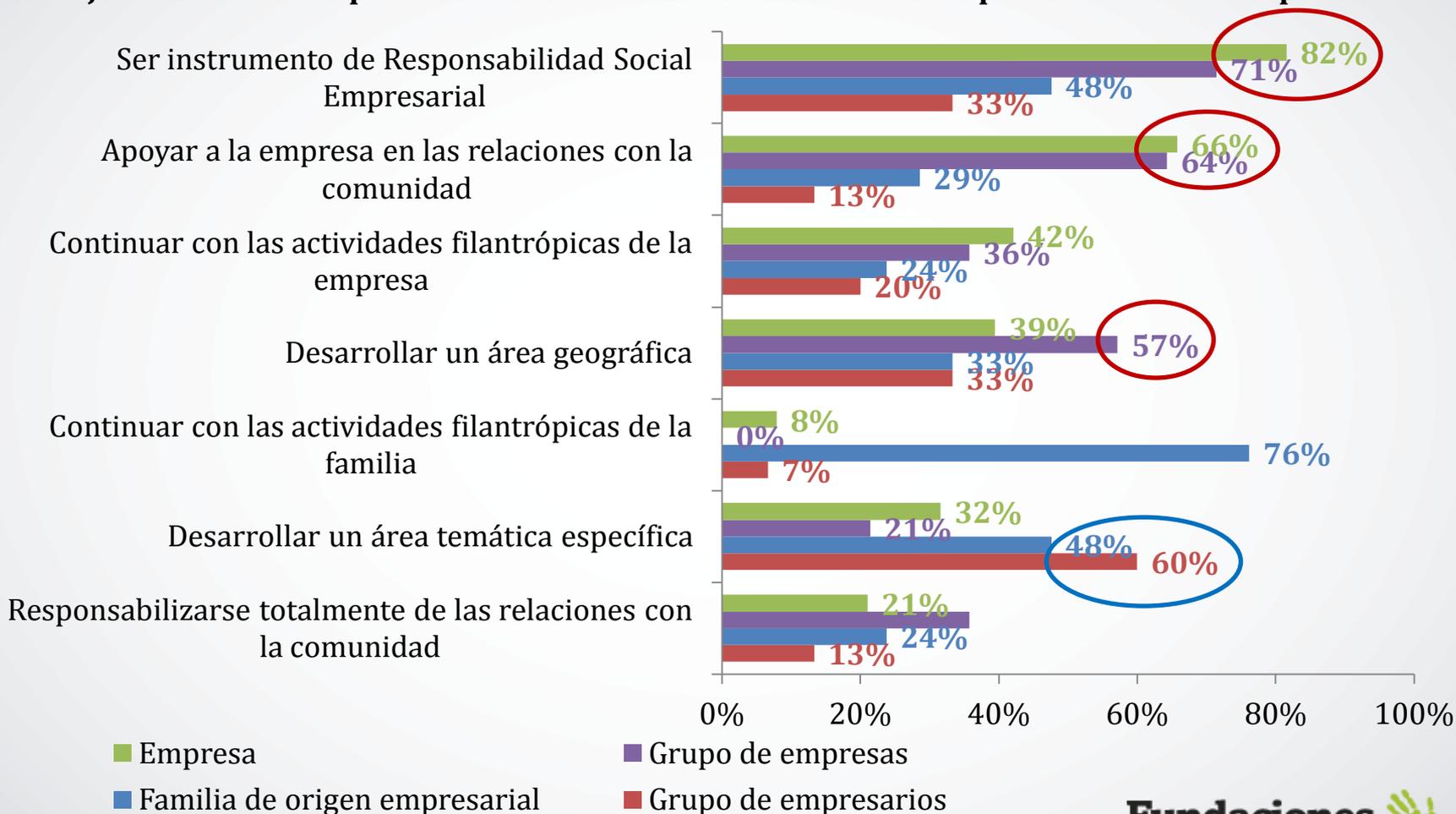
# Razón de creación de las fundaciones empresariales

Porcentaje de fundaciones para cada razón de creación. Respuesta múltiple



# Las razones para la creación varían por tipo de fundación

Porcentaje de fundaciones para cada razón de creación de acuerdo a tipo de fundación. Respuesta múltiple



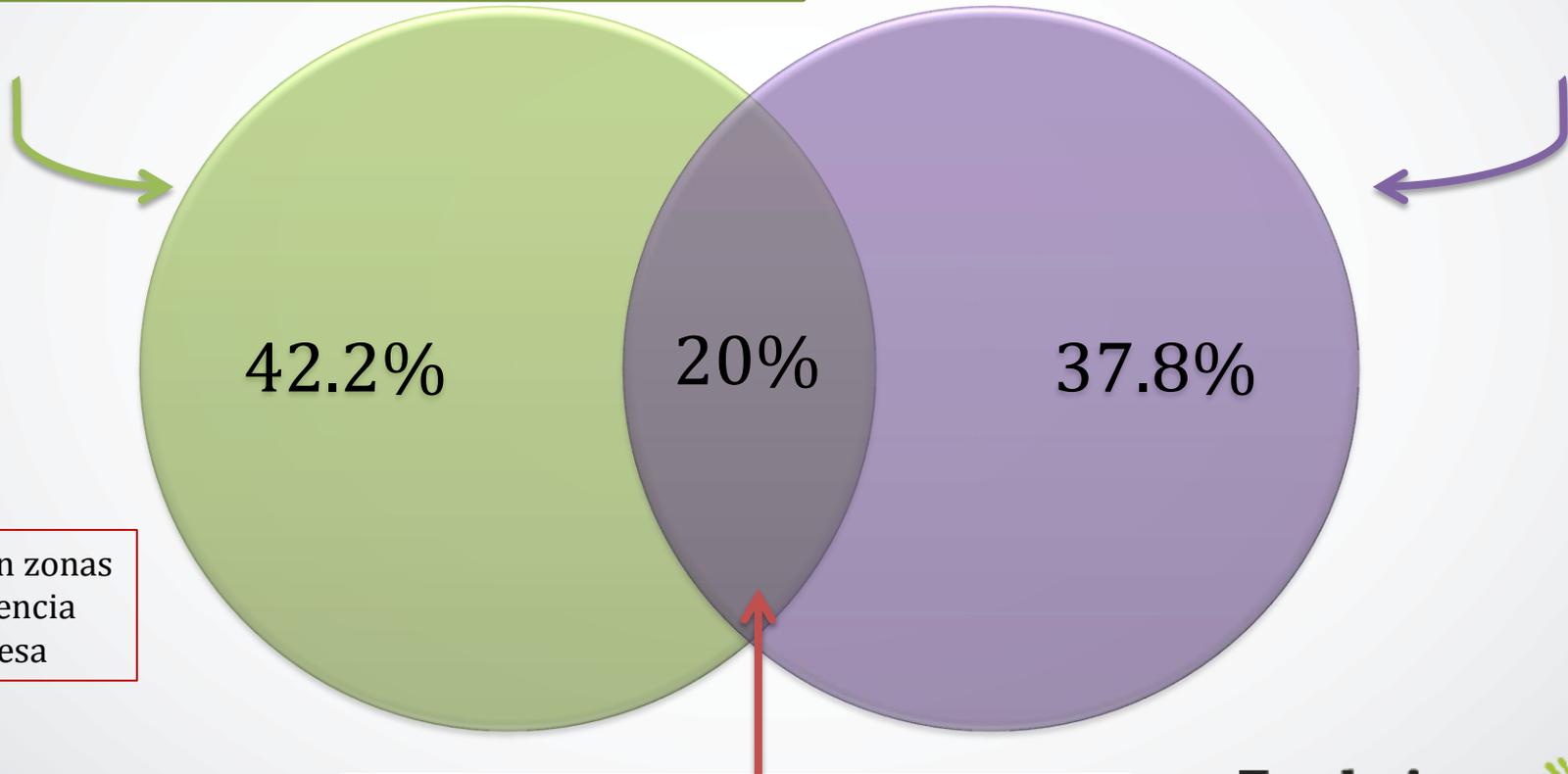
# Territorio de intervención de las fundaciones empresariales

**Operan exclusivamente en zonas de influencia de empresa**

- Alrededor de las sedes/plantas
- Relacionados con operación empresa

**Operan exclusivamente en zonas de influencia independientes de la empresa :**

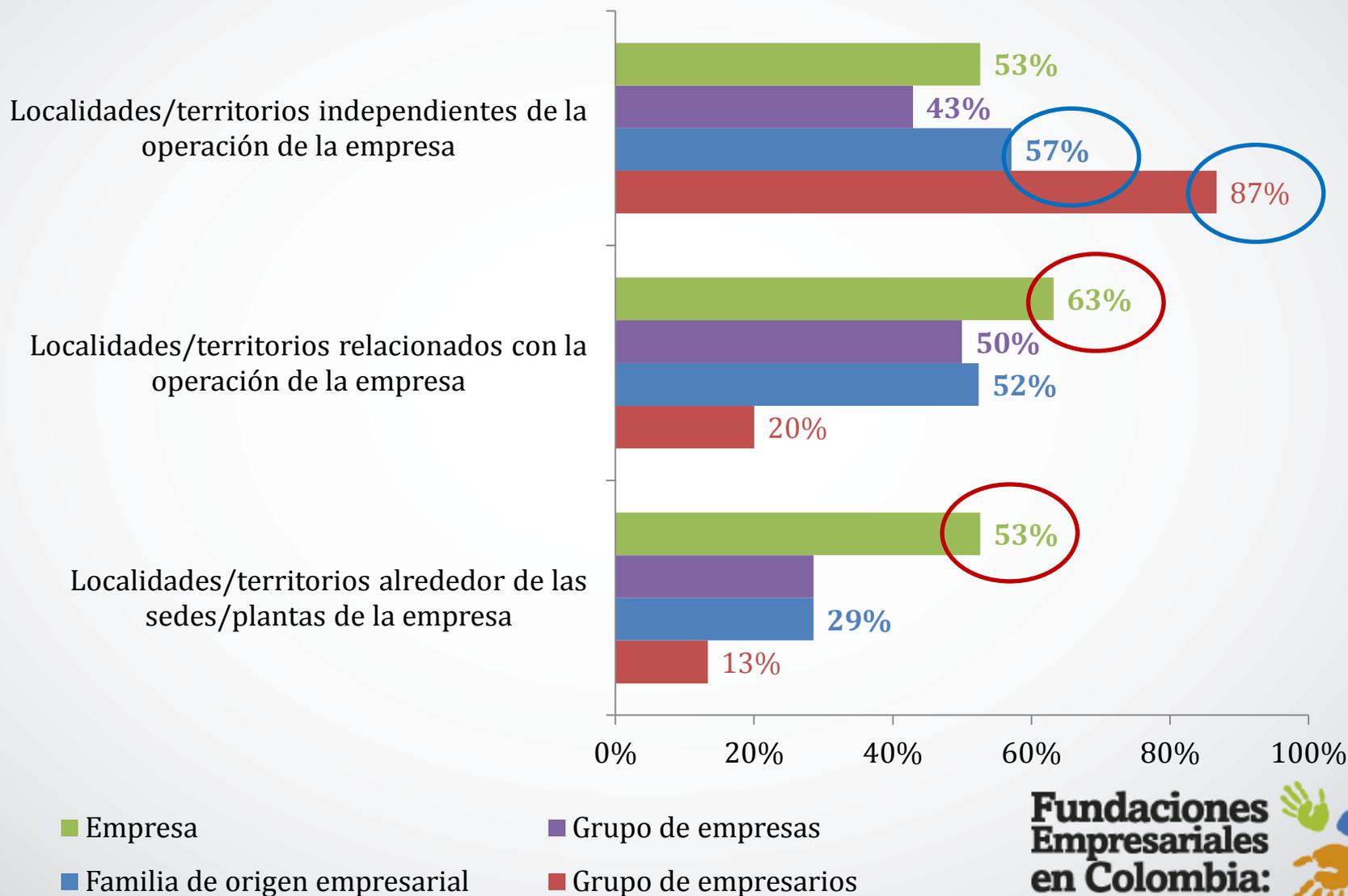
Territorios independientes de sedes y operación empresa



62.2% en zonas de influencia de empresa

Operan tanto en zonas de influencia como independientes de la empresa.

# Áreas de influencia de la operación de las fundaciones empresariales



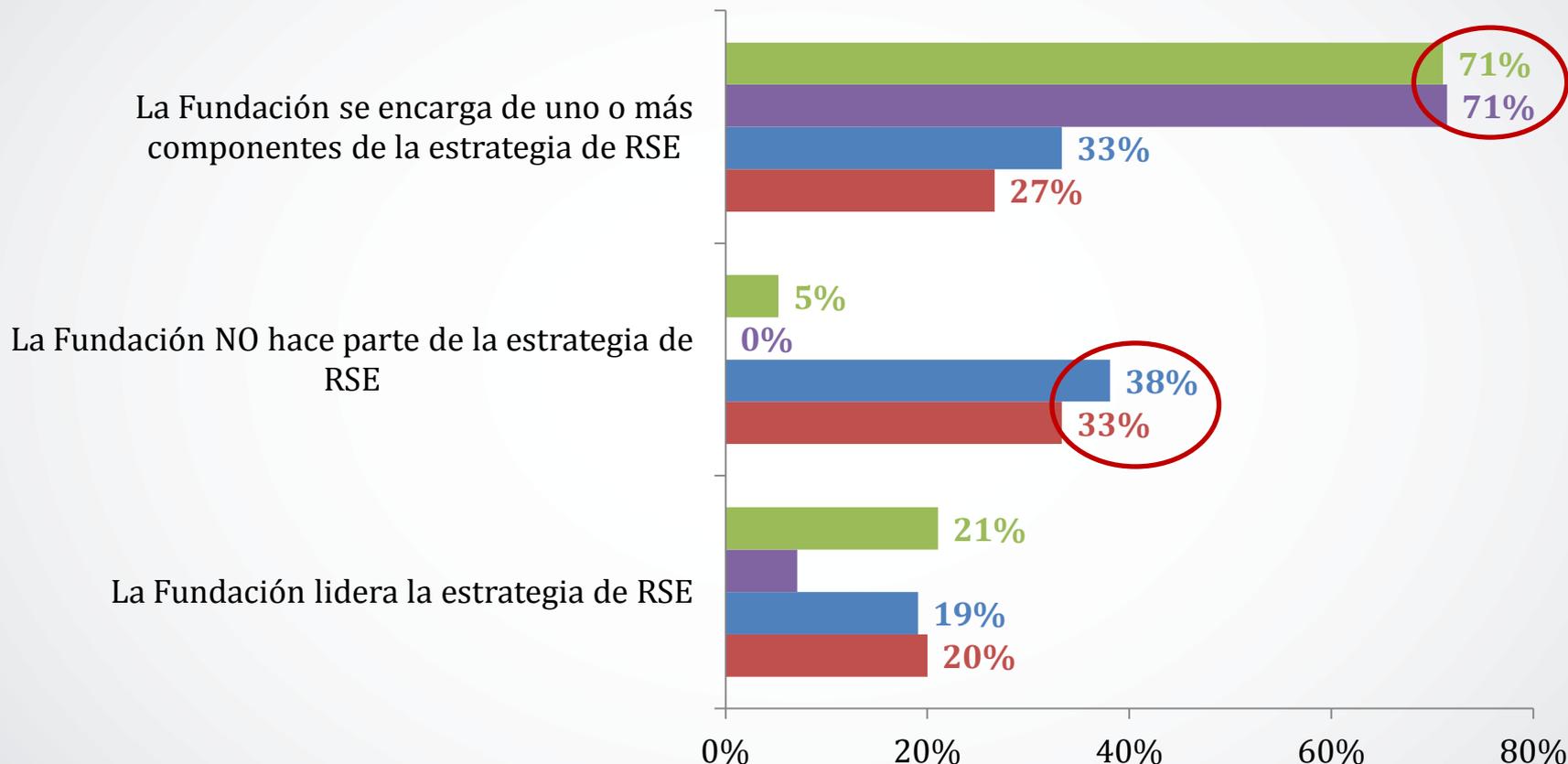
# Las diversas relaciones de las Fundaciones Empresariales con la estrategia de RSE

## Porcentaje de fundaciones para cada tipo de relación con la estrategia de RSE



# La relación de las Fundaciones Empresariales con la estrategia de RSE varía por tipo de fundación

Porcentaje de fundaciones para cada tipo de relación con estrategia de RSE de acuerdo a tipo de fundación



■ Empresa

■ Grupo de empresas

■ Familia de origen empresarial

■ Grupo de empresarios

**Fundaciones  
Empresariales  
en Colombia:**  
Un mundo diverso y dinámico



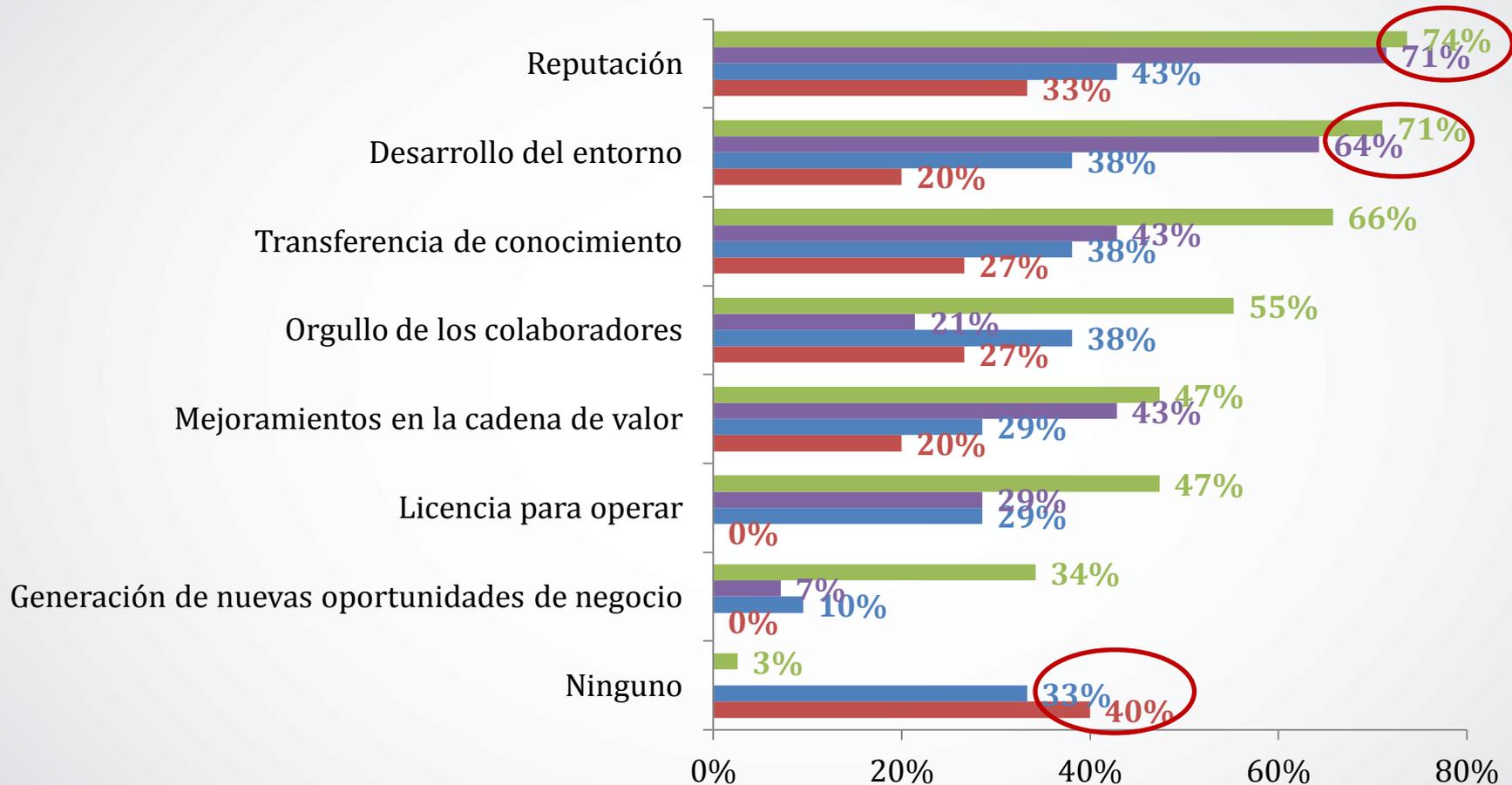
# Los diversos retornos esperados por parte de la empresa del trabajo de la fundación

Porcentaje de fundaciones para cada retorno esperado. Respuesta múltiple



# El retorno esperado por parte de la empresa del trabajo de la Fundación varía por tipo de fundación

Porcentaje de fundaciones para cada retorno esperado por tipo de fundación. Respuesta múltiple



■ Empresa

■ Familia de origen empresarial

■ Grupo de empresas

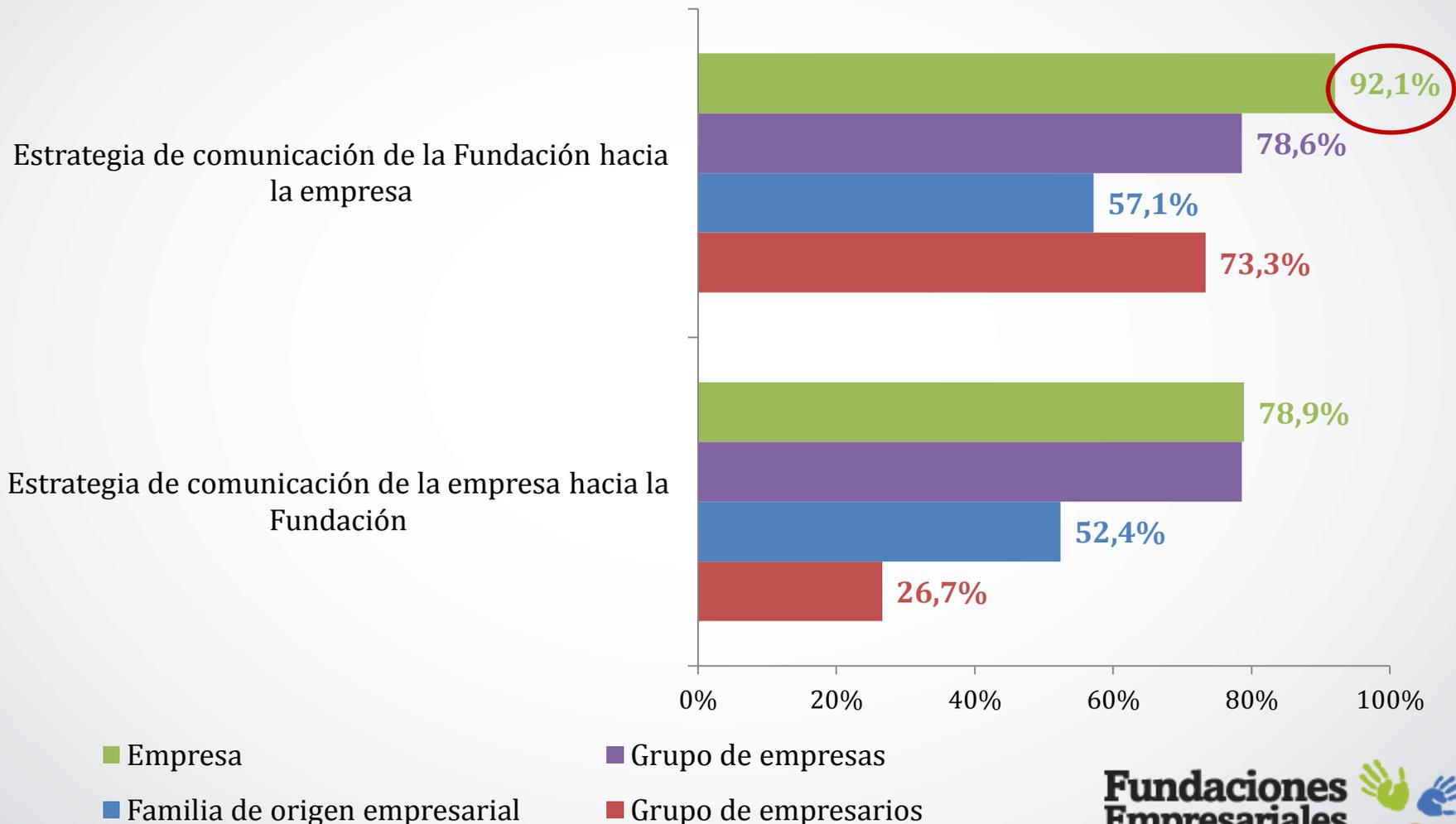
■ Grupo de empresarios

**Fundaciones  
Empresariales  
en Colombia:**  
Un mundo diverso y dinámico



# La existencia de estrategias de comunicación interna de las fundaciones empresariales varía por tipo de fundación

Porcentaje de Fundaciones que tienen estrategia de comunicación por tipo de fundación



■ Empresa

■ Grupo de empresas

■ Familia de origen empresarial

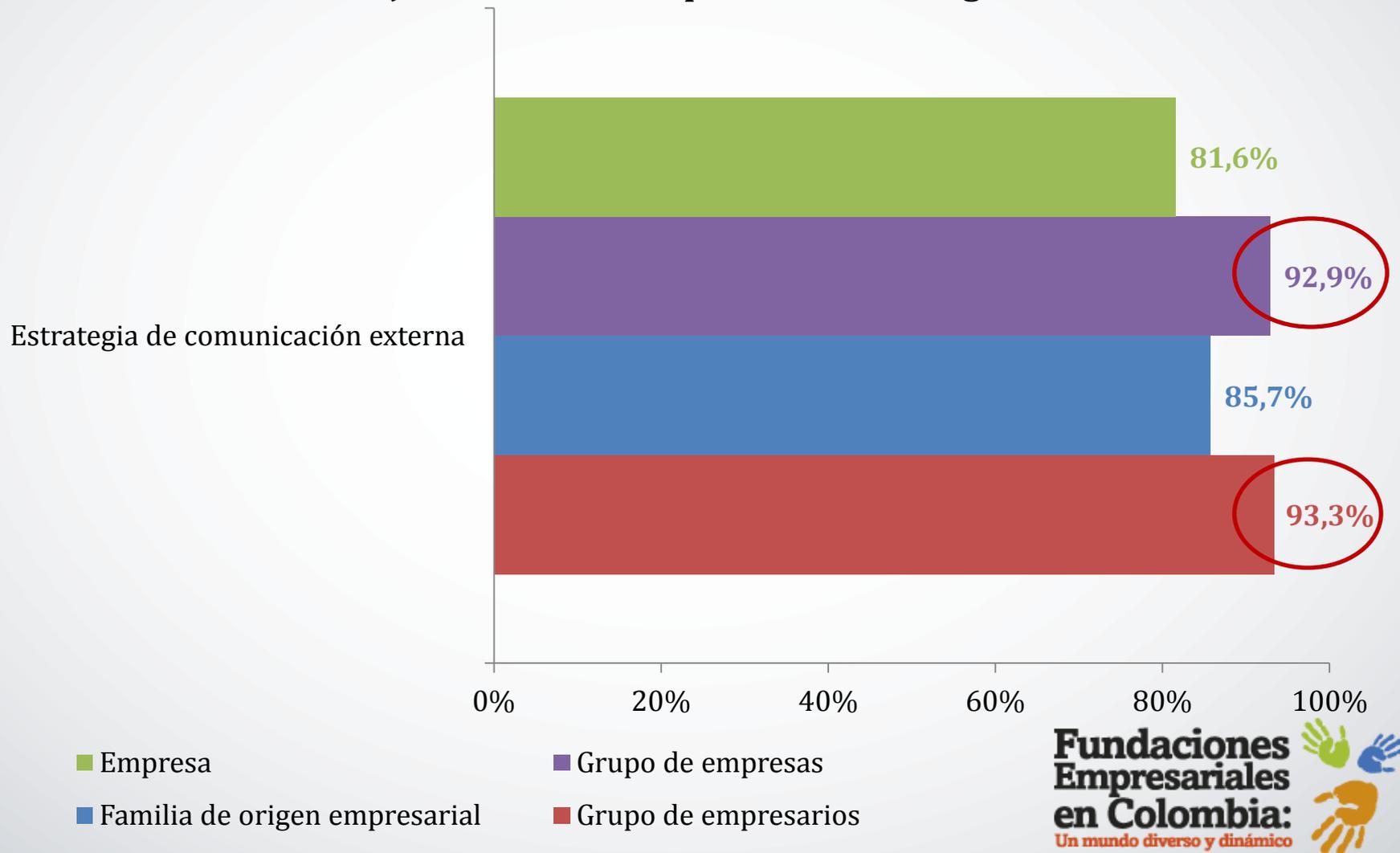
■ Grupo de empresarios

**Fundaciones  
Empresariales  
en Colombia:**  
Un mundo diverso y dinámico

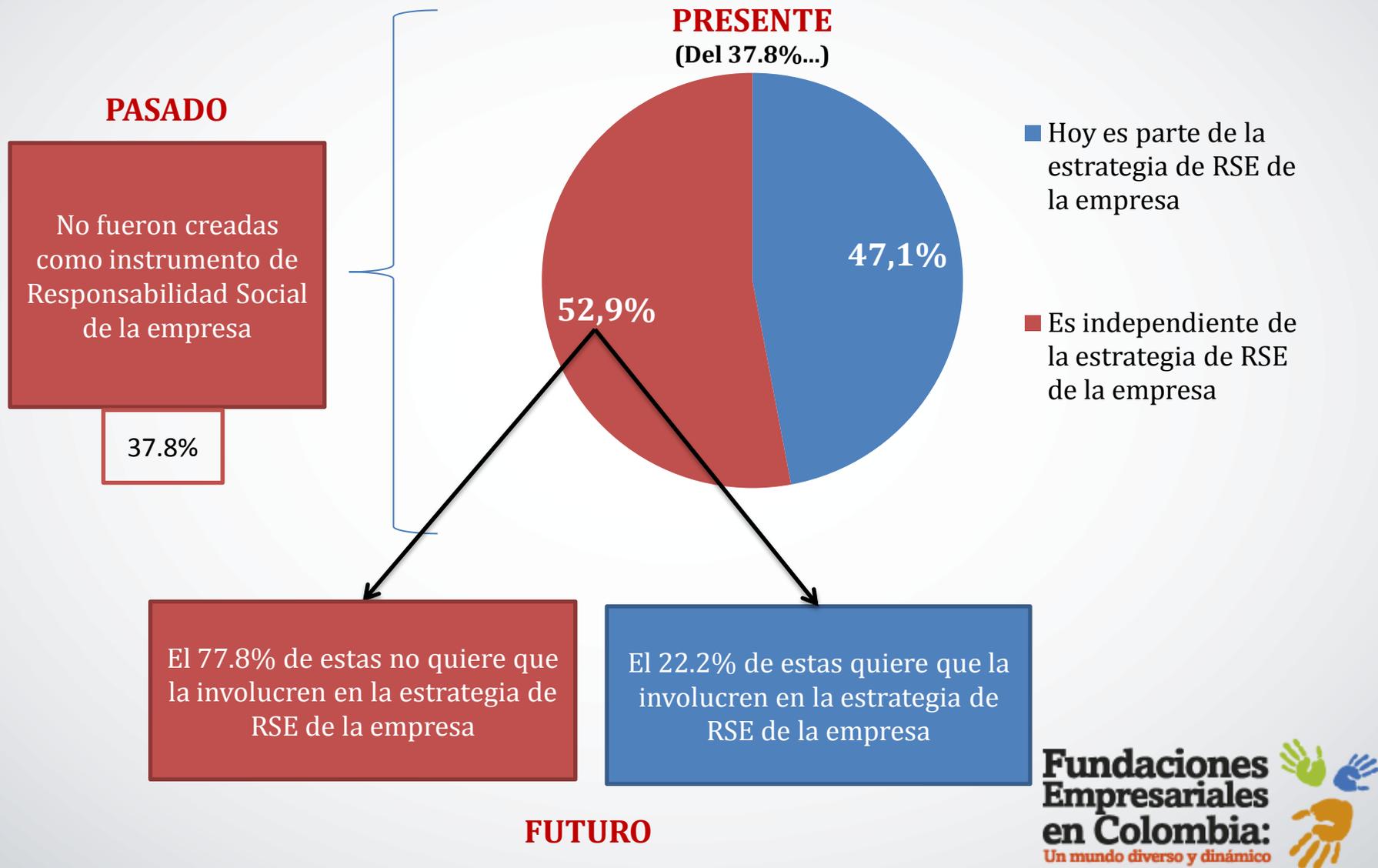


# La existencia de estrategias de comunicación externa de las fundaciones empresariales varía por tipo de fundación

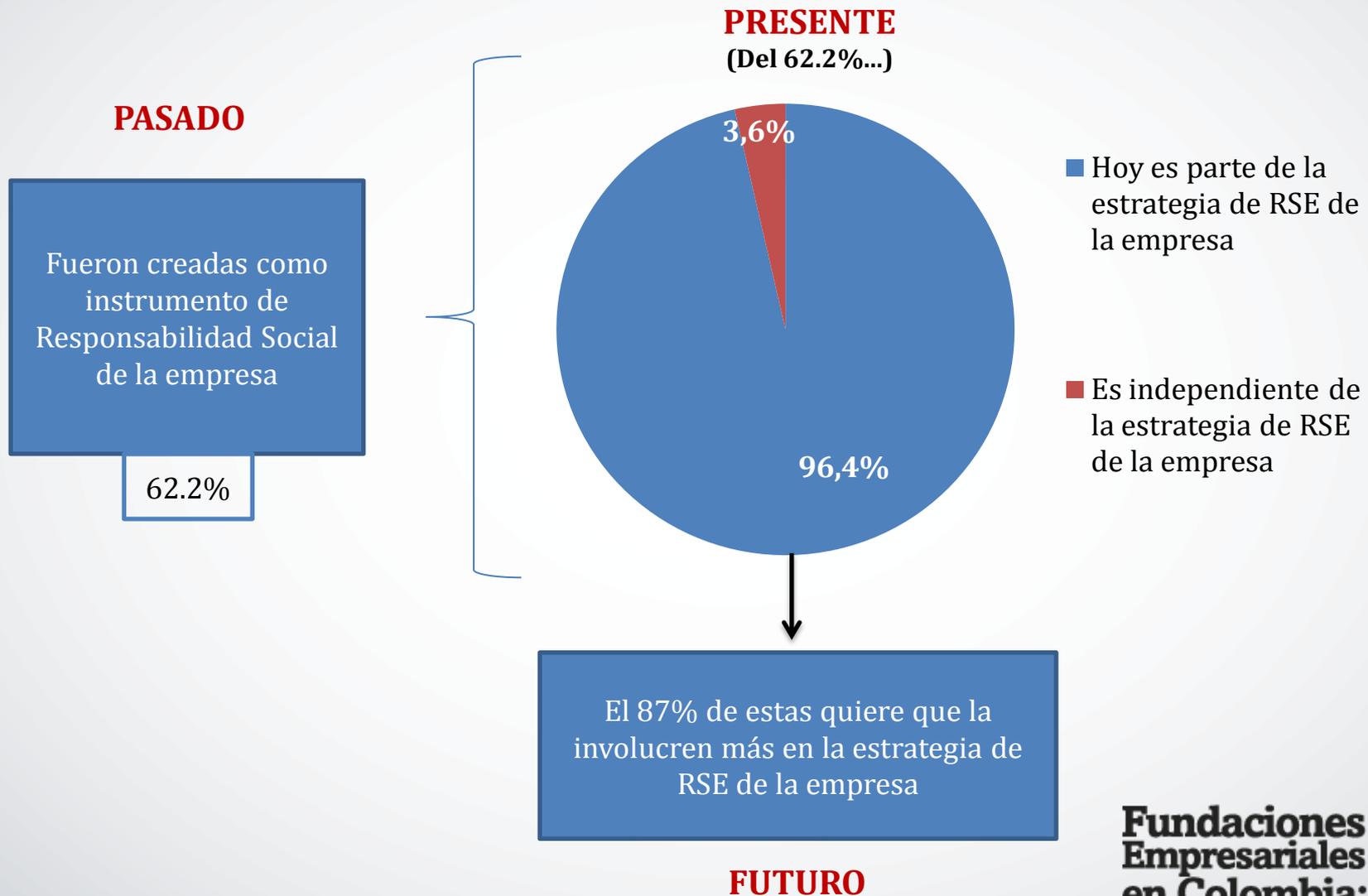
Porcentaje de fundaciones que tienen estrategia de comunicación



# La relación con la estrategia de RSE varía con el tiempo



# La relación con la estrategia de RSE varía con el tiempo



¿Están de acuerdo los directivos de la fundación con los de la empresa?

# Divergencias sobre el liderazgo de la fundación en la estrategia de RSE

---

Comparando las 47 encuestas de directores de fundaciones con las 47 de representantes de la empresa o de la Junta Directiva encontramos que existe divergencia en sus respuestas, en temas como:

## Tema

Retornos esperados de la Fundación

Razones para la creación de la Fundación

Prioridades de futuro

Objetivos de la estrategia de comunicación fundación-empresa

Relación con la estrategia empresarial

Creadores de la Fundación

Existencia de estrategia de comunicación fundación-empresa

# Divergencias sobre el liderazgo de la fundación en la estrategia de RSE

---

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
La Fundación no hace parte de la estrategia de RSE	94%	6%
La Fundación lidera la estrategia de RSE	57%	43%
La Fundación se encarga de uno o más componentes de la RSE	54%	46%
La Fundación se encarga de canalizar el voluntariado para proyectos específicos de RSE	94%	6%

# Divergencias sobre el liderazgo de la fundación en la estrategia de RSE

De los 47 directivos de fundaciones, 12 afirman que:

La Fundación lidera la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa

Mientras que...

**12**

Los representantes de sus empresas o consejos directivos afirman que:

- La Fundación no hace parte de la estrategia de RSE
- La Fundación se encarga de uno o más componentes de la RSE
- La Fundación se encarga de canalizar el voluntariado para proyectos específicos de RSE

**1**

**10**

**1**

# Divergencias sobre el liderazgo de la fundación en la estrategia de RSE

De los 47 representantes de la empresa o consejo directivo, 11 afirman que

Mientras que...

Los directivos de las fundaciones afirman que:

La Fundación se encarga de uno o más componentes de la estrategia de RSE



La Fundación no hace parte de la estrategia de RSE



La Fundación lidera la estrategia de RSE



# Divergencias sobre el retorno esperado

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
Ninguno	95%	5%
Licencia para operar	89%	11%
Desarrollo del entorno	84%	16%
Mejoramientos en la cadena de valor	89%	11%
Orgullo de los colaboradores	83%	17%
Reputación	87%	13%
Generación de nuevas oportunidades de negocio	90%	10%
Transferencia de conocimiento	83%	17%

# Divergencias sobre el creador de la Fundación

---

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
Familia de origen empresarial	75%	25%
Empresa	69%	31%
Grupo de empresarios	72%	28%
Grupo de empresas	83%	17%

# Divergencias sobre las razones de creación de la Fundación

---

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
Continuar con las actividades filantrópicas de la familia	96%	4%
Continuar con las actividades filantrópicas de la empresa	84%	16%
Ser instrumento de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa	82%	18%
Desarrollar un área geográfica	88%	12%
Desarrollar un área temática específica	79%	21%
Responsabilizarse totalmente de las relaciones con la comunidad	87%	13%
Apoyar a la empresa en las relaciones con la comunidad	84%	16%

## Divergencias sobre los objetivos de la estrategia de comunicación de la empresa hacia la Fundación

---

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
Alinear a la Fundación con las necesidades de la empresa	59%	41%
Compartir la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial	66%	34%
Dar a conocer la naturaleza del negocio	75%	25%

# Divergencias sobre las prioridades en el largo plazo de la Fundación

---

<b>Tema</b>	<b>Porcentaje acuerdo</b>	<b>Porcentaje desacuerdo</b>
Mayor alineación entre la Empresa y la Fundación	78%	22%
Influir en política pública	80%	20%
Ser líder en su campo de acción	88%	12%
Investigar/producir conocimiento	79%	21%
Trabajar más en alianzas con otros actores	89%	11%
La sostenibilidad económica de la Fundación	87%	13%

# En síntesis

---

Las Fundaciones Empresariales son:

- Un sector relativamente joven
- Diverso en su origen y composición
- Influyente y rico en relaciones
- Cercano al gobierno e interesado en las alianzas
- Dinámico y cambiante en el tiempo
- Cada día más cerca a la empresa y a sus estrategias de RSE
- En búsqueda de su propio lugar en su relación con la empresa

# En síntesis

---

Fundaciones creadas por familia empresarial o grupos de empresarios	Fundaciones creadas por empresa o grupos de empresa
Más antiguas	Más recientes
Menores recursos de empresa	Mayores recursos de empresa
Más externos en Junta Directiva	Menos externos en Junta Directiva
Menor relación con estrategia RSE	Mayor relación con estrategia RSE
Mayor importancia al desarrollo de temas	Mayor importancia al desarrollo de territorios
Trabajan más en áreas independientes de empresa	Trabajan más en áreas de influencia de empresa
Esperan menores retornos para la empresas	Esperan mayores retornos para las empresas
Tendencia de un grupo de fundaciones creadas por las familias empresariales a estar más cercanas a la estrategia de RSE	Tendencia de fortalecer la relación con la estrategia de RSE

# Para reflexionar

---

**Ocupando un lugar entre el segundo y el tercer sector (sector 2 ½) y con una tendencia de acercamiento de las Fundaciones Empresariales a la empresa y a sus estrategia de RSE, es importante reflexionar si:**

- ¿Cuáles son las ventajas y retos para las fundaciones empresariales de ser parte de la estrategia de RSE? ¿Lo ideal para una fundación empresarial, es ser parte de la estrategia de RSE? ¿Lo ideal para una estrategia de RSE, es tener una fundación empresarial?
- ¿El acercamiento estrategia de RSE y fundaciones contribuirá a que la empresa se orienten más al interés público o llevará a las fundaciones a orientarse más al interés privado?
- ¿Se logrará un buen balance entre el retorno privado y el público (valor compartido)? ¿O se inclinará la balanza al retorno privado?
- ¿Contribuirá a un buen balance entre prácticas sociales con elementos de gestión empresarial? O se tratará de imponer la gestión empresarial en las prácticas sociales?
- ¿Cómo pueden las fundaciones empresariales agregar más valor a la sociedad



# Fundaciones Empresariales en Colombia:

Un mundo diverso y dinámico



Gracias por su participación.

