

Ventaja competitiva del modelo de negocio de la Fundación Pies Descalzos en Colombia

Gina Paola Acosta Abril

Asesor

Yefri Pascagaza

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Junio de 2017

Introducción

Las entidades sin ánimo de lucro – ESALES – como su nombre lo indica son organizaciones que debido a su naturaleza no generan utilidades, sin embargo deben ser vistas como organizaciones cuyo fin es la persecución de un fin social, altruista, humanitario, artístico y/o comunitario sin generar pérdidas.

Este tipo de entidades, por lo general, se financian gracias a ayudas y donaciones derivadas de personas naturales, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos también reciben ayudas estatales puntuales o regulares, así como financiación de proyectos por parte de organismos internacionales o gobiernos extranjeros (en forma de subsidios, subvenciones, asistencias para proyectos comunitarios, acuerdos de cooperación conjunta, etc.).

De acuerdo con Pérez Romero¹ es necesario que las fundaciones logren capacidad de autosostenibilidad, es decir, la capacidad de generar los ingresos necesarios para su operación y administración en busca de organizaciones socialmente rentables con la libertad económica suficiente que les permita crear y ejecutar los diferentes programas sociales sin depender exclusivamente de las donaciones del medio o de una única fuente de financiación.

La Fundación Pies Descalzos no es la única organización sin ánimo de lucro colombiana con garantía de sustentabilidad económica gracias a los modelos de negocio que han venido desarrollando. Otras organizaciones, como Fundación Mi Sangre, Fundación Compartir, Fundación Corona y Fundación Carvajal tienen también modelos de negocio que les permiten garantizar su operatividad en Colombia. Aunque es importante señalar que las dos últimas

¹ Pérez Romero, Luis Alfonso. Marketing social. Teoría y práctica. México: Pearson Educación, 2004. p. 7.

forman parte de las denominadas fundaciones empresariales que surgieron como apoyo a los colaboradores, sus familias y comunidades vecinas de las sedes de los grupos empresariales del mismo nombre.

En consecuencia, a continuación se presentarán las principales fuentes de financiación para las entidades sin ánimo de lucro en Colombia así como un análisis de los modelos de negocio de estas fundaciones que les ha permitido mantenerse a lo largo de varios años y de cierto modo, garantizar su funcionamiento a mediano y largo plazo.

Justificación

Lo interesante de las entidades sin ánimo de lucro, es que, a pesar de ser unas estructuras jurídicas similares a cualquier empresa, la ley Colombiana ha establecido que tengan a cargo ciertas obligaciones jurídicas y la contracción de obligaciones civiles, fiscales, jurídicas y de ser representadas judicial y extrajudicialmente, y por tanto deben ingeniarse modelos de negocio que les permitan garantizar su sustentabilidad económica. Además, deben adoptar herramientas administrativas y de gestión que les permitan ser competitivas frente al elevado número de organizaciones presentes en el país.

No obstante, el dinero recibido en alguna de las anteriores modalidades descritas no puede ni debe ser invertido en el funcionamiento de la entidad sin ánimo de lucro. De aquí se deriva la necesidad de analizar la sustentabilidad económica de algunas ESALES exitosas en Colombia. El éxito medido en términos de reconocimiento, permanencia, presencia a nivel nacional y proyectos de impacto. Por consiguiente, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede una ESAL ser sustentable económicamente en Colombia?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiación de las ESALES en Colombia?
- ¿Qué modelos de negocio tienen 5 de las ESALES sustentables económicamente en Colombia?
- ¿Cuál es el modelo de negocio actual de la Fundación Pies Descalzos que le permite ser una ESAL sustentable económicamente?

Objetivos

- Analizar la sustentabilidad económica de una ONG (fundación) en Colombia.
- Identificar las fuentes de financiación de las ONG (fundaciones) en Colombia.
- Evaluar los modelos de negocio exitosos de 5 ONGs (fundaciones) colombianas económicamente sustentables.
- Describir el modelo de negocio que le permite a la Fundación Pies Descalzos ser una ONG (fundación) colombiana económicamente sustentable.

Marco teórico

Las entidades sin ánimo de lucro tienen su origen en la Iglesia Católica, que, en desarrollo de sus principios de caridad, instauró programas de ayuda para sus fieles con el fin de expandir la fe, fundando instituciones dedicadas a brindar apoyo a los menos favorecidos. En Colombia hay registros de entidades sin ánimo de lucro desde la época de la Colonia, creadas como instituciones caritativas dedicadas a brindar albergue y asistencia a poblaciones desfavorecidas de la época como los indígenas, negros y esclavos. Es decir, nacen como entidades destinadas a satisfacer necesidades sociales básicas como salud, alimento y vivienda (Word Press, 2013).

Las entidades sin ánimo de lucro no buscan la distribución de utilidades entre sus miembros. Los rendimientos obtenidos por una ESAL al final de cada ejercicio se denominan excedentes o beneficios, lo que los distingue de las utilidades en las sociedades comerciales. Las ESAL no tienen socios, accionistas ni propietarios; tienen unos fundadores y éstos invitan a diversas personas (naturales o jurídicas) a ser miembros de sus juntas directivas. Los aportes para su fundación no hacen parte del patrimonio de sus fundadores.

Se estima que en Colombia hay más de 100.000 entidades que gozan de tratamiento especial, por ser planteadas como sin ánimo de lucro. Cada año se calcula que estas organizaciones obtienen ingresos netos superiores a los de 129 billones de pesos. El bajo nivel de supervisión del denominado ‘tercer sector’ (ya que no pertenece ni al público ni al privado lucrativo) explica porque nunca se desarrollaron mecanismos eficientes para ello además del desconocimiento del número total de ESALES debido al elevado número de organizaciones altamente heterogéneas que hacen parte del sector (véase tabla N^o. 1).

Tabla N°. 1: Colombia: áreas de actividad de las organizaciones sin ánimo de lucro

Áreas de actividad	Porcentaje
Educación	26.6%
Salud	17.5%
Asociaciones de empresarios, profesionales y trabajadores	15.1%
Servicios sociales	14.6%
Desarrollo económico, social y comunitario	13.1%

Fuente: El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia, Rodrigo Villar, 2001.

En Colombia, este grupo está conformado por: asociaciones, corporaciones y fundaciones, entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales), las veedurías ciudadanas, las entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior y las instituciones auxiliares del cooperativismo y organismos de segundo y tercer grado.

De acuerdo con su naturaleza, las fundaciones hacen parte del conjunto de entidades sin ánimo de lucro (ESAL) consideradas como el tercer sector de la economía o no lucrativo. Son personas jurídicas constituidas por voluntad de asociación o creación de una o más personas para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o la comunidad en general.

No obstante, las ESALES deben ser rentables para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y no cumplir tan solo una labor asistencialista sino desarrollar sus propios modelos de negocio. Los excedentes o beneficios del ejercicio, deben ser reinvertidos en cumplimiento de su objeto social al año siguiente. Luego el crecimiento económico de la ESAL no produce enriquecimiento de sus fundadores (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2013).

Adicionalmente en Colombia no existe un organismo que registre la creación y operaciones de las fundaciones. Si bien encontramos la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC) que es la entidad encargada de recibir y gestionar las donaciones que desde el exterior son enviadas al país, en la realidad no se cumple. No existe ninguna norma que obligue a las entidades sin ánimo de lucro a registrar sus operaciones de recepción de donaciones ante dicho organismo. Por lo tanto, en Colombia es prácticamente imposible conocer el número real de organizaciones sin ánimo de lucro (RCN RADIO, 2015).

Dentro de las obligaciones de estas entidades está registrar su creación ante las Cámaras de Comercio, las cuales tienen a su cargo la administración de dicho registro (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017). En este proceso se distinguen dos tipos de entidades sin ánimo de lucro: las de régimen común, es decir aquellas reguladas por el Código Civil (artículo 633 y siguientes) y que en general se denominan asociaciones, corporaciones y fundaciones. Las otras ESALES son aquellas de régimen especial, denominadas del sector solidario. Aquí nos vamos a enfocar en las fundaciones principalmente.

En Colombia, las principales fuentes de financiación a las que recurren las ESALES son las convocatorias de gobiernos extranjeros u organismos de cooperación internacional, que permanentemente están invitando a la presentación de proyectos de asistencia social y/o comunitaria en regiones que les generen alta visibilidad y donde además haya presencia de índices elevados de población en situación de vulnerabilidad. No obstante, los recursos aprobados por los cooperantes no pueden ser utilizados en la sostenibilidad de la ESAL. Así las cosas, cada entidad sin ánimo de lucro en Colombia, debe desarrollar modelos de negocio que le garanticen su autosostenibilidad.

En Alemania el sector no lucrativo está ampliamente desarrollado. Se estima que para el año 2015, en Alemania había unas 17.000 fundaciones sin ánimo de lucro; instituciones que ayudan al Estado en cumplimiento de tareas comunitarias tales como educación, desarrollo de proyectos científicos y sociales, acogida de niños de familias inmigrantes, protección de animales, etc. En Alemania el ayudar a quienes hoy lo necesitan es invertir en el futuro.

La flexibilidad de las fundaciones en Alemania permite ampliar el horizonte de sus campos de acción: ciencias, música, artes, asistencia a enfermos y ancianos, protección de animales y de la naturaleza. Lo impactante de las fundaciones en este país es que generan cadenas de iniciativas productivas y no esperan el actuar del Estado. Del apoyo de una iniciativa, surge otra, generando una dinámica positiva.

La palabra que denomina a las fundaciones en alemán es Stiftung. Se considera que, en Alemania, las fundaciones ejercen una función de complementariedad con respecto al Estado y juegan un papel muy importante contribuyendo a la integridad sociocultural del país. En este país existen unas fundaciones “políticas” que son particulares de Alemania ya que son organizaciones independientes del Gobierno, pero vinculadas a los principios o filosofía de los grandes partidos políticos del país.

Estas fundaciones políticas reciben subvenciones del presupuesto federal a través del Ministerio del Interior para su funcionamiento y adicionalmente reciben financiación pública a través de estrategias de intervención de otros Ministerios para el desarrollo de proyectos específicos. Por ejemplo, del Ministerio de Asuntos Exteriores para proyectos en Europa.

Aunque estas funciones son independientes del Gobierno, sus dirigentes son personas que obviamente tienen aspiraciones políticas. La principal actividad de estas organizaciones es la

educación política. Trabajan conjuntamente con los sindicatos, partidos políticos contradictores, organismos patronales, cooperativas y organizaciones juveniles. Todos estos grupos cooperan con el objetivo primordial de atender las necesidades de las comunidades menos favorecidas en el sector educación, salud, cultura, investigación, etc. Algunas actividades se llevan a cabo en Alemania, pero la mayoría de sus acciones se dirigen a países de América Latina y África (Diálogos, Propuestas, Historias para una Ciudadanía Mundial , 1995).

En España, las fundaciones son consideradas unas organizaciones dotadas de personalidad jurídica privada, caracterizada por perseguir fines de interés general a favor de unos beneficiarios. Lo importante en España es que toda fundación debe tener un monto fundacional inicial; la Ley española señala que ese patrimonio debe ser adecuado y suficiente para el inicio de sus actividades sociales, se estima que el monto mínimo asciende a 30.000 euros. Ese aporte puede ser en dinero o en especie. Si el aporte es en dinero efectivo, puede efectuarse en uno o varios desembolsos consecutivos, debiendo aportarse en el momento de constitución al menos el 25% de 30.000 euros y el saldo restante en un plazo no superior a cinco años. La Ley lleva un control riguroso sobre este aporte; cuando es inferior a los 30.000 euros, el/los fundador(es) deberán justificar su suficiencia para poner en marcha la fundación mediante la presentación del primer programa de intervención, junto con un estudio económico que acredite su viabilidad utilizando exclusivamente dichos recursos.

Si el aporte es en especie, bienes o derechos de otra naturaleza susceptibles de valoración económica, los fundadores podrán incrementar su aporte a lo largo de la vida de la fundación. Sin embargo, en este caso no se admiten “desembolsos” fraccionados. En consecuencia, quien o quienes constituyen una fundación han de desprenderse de una parte de sus bienes y derechos en favor de la misma que, en lo sucesivo, será la titular de ellos, sin que esta aportación patrimonial

pueda revertir nunca al fundador o fundadores, aun cuando la fundación se extinga. En tal caso, los bienes y derechos remanentes han de ser entregados a otra u otras instituciones que persigan fines de interés general. (Asociación Española de Fundaciones, Cartilla La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario).

En Estados Unidos, el término fundación (foundation, en inglés) se refiere a una organización sin fines de lucro incorporada o un fideicomiso cuyo propósito principal es la actividad filantrópica, es decir el de proporcionar apoyo financiero o técnico a otras organizaciones, instituciones, o particulares. Los fondos donados tienen como objetivo apoyar a las ciencias, la educación, servicios humanos, el arte y cultura, la religión, y las actividades caritativas en general. Esta definición, engloba a dos tipos de fundaciones en Estados Unidos: las fundaciones privadas y las fundaciones filantrópicas públicas.

Los bienes de una fundación privada provienen del patrimonio de una familia o de un particular o de las ganancias de una empresa o corporación, es decir de una sola fuente. Un ejemplo de una fundación privada es la Ford Foundation.

Por otro lado, una fundación filantrópica pública devenga sus bienes de varias fuentes, incluyendo fundaciones, donantes particulares, y agencias gubernamentales. Un ejemplo de una fundación pública es la Ms. Foundation for Women. La mayoría de las fundaciones comunitarias, que son organizaciones que enfocan sus actividades filantrópicas en una región geográfica determinada, también son fundaciones filantrópicas públicas.

En Colombia, en cambio, la situación de las fundaciones es totalmente diferente. Estas entidades deben idearse y desarrollar modelos de negocio que les permita auto sostenerse económicamente para garantizar su funcionamiento.

Resultados

Dados los objetivos planteados, se seleccionó la recopilación documental como instrumento para la recolección de la información buscando desarrollar un análisis cualitativo interpretativo que permitió el análisis de datos para profundizar en la temática abordada.

Mediante la lectura y análisis de los informes de gestión de las fundaciones Mi Sangre, Carvajal, Corona, Compartir y Pies Descalzos, se identificaron las principales fuentes de financiación para el logro de sus fines y su objeto social, así como los recursos para su sostenimiento.

Fundación Mi Sangre

Es una organización sin ánimo de lucro que cree que la Paz se construye desde cada ser; fundada hace 10 años por el cantante, compositor y líder social Juan Esteban Aristizábal –Juanes, con el propósito de crear entornos protectores para que niños y jóvenes descubran y ejerzan sus poderes como constructores de paz.

Su principales aportantes durante el año 2016 (Fundación Mi Sangre, Informe de gestión año 2016) fueron: Banco Interamericano de Desarrollo – BID, Fondo Especial Japonés para la Reducción de la Pobreza, Ministerio de Salud y Protección Social, Open Society Foundation, Alcaldía de Medellín.

Su sustentabilidad económica es producto de los aportes de la familia Aristizábal Vásquez, principalmente de su fundador, el cantante Juanes.

Fundación Compartir

Es una organización sin ánimo de lucro cuyo objeto social es obtener, canalizar, manejar y coordinar recursos de todo tipo y fomentar actividades y programas de interés público y social de personas naturales o jurídicas, principalmente del sector privado para solucionar problemas originados por falta o escasez de recursos de la población colombiana de menores ingresos.

Su principales aportantes durante el año 2016 (Fundación Compartir, Informe de gestión año 2016) fueron: Familia Dominguez, Alcaldía de Bucaramanga, Bancompartir, Corpoeducación, Fundación Telefónica, Promigas, Fundación Antonio Puerto.

Su sustentabilidad económica es producto de los aportes de la familia Dominguez y rendimientos financieros originados del Bancompartir, entidad financiera propia del conglomerado de empresas Compartir.

Su fundación data del año 1979 por iniciativa del expresidente Carlos Lleras Restrepo quien convocó a varios empresarios para crear una organización capaz de generar recursos importantes e invertirlos de manera eficaz y transparente a favor de la población desposeída, en especial en casos de desastres naturales.

Fundación Corona

Fue creada en 1963 por la Familia Echavarría Olózaga. Fue llamada en sus inicios Fundación Santa Elena, en honor a la señora Elena Echavarría Olózaga. En ese entonces la fundación cumplía una labor asistencialista en educación, vivienda y salud. Hacia 1980 cambió su orientación de la operación directa a facilitadora y promotora de programas.

En 2011, la fundación comenzó a concretar un nuevo direccionamiento enfocado a fortalecer las capacidades para impulsar programas en el área de desarrollo empresarial, la calidad de vida y la equidad en Colombia.

Su principales aportantes durante el año 2016 (Fundación Corona, Informe de gestión año 2016) fueron: ANDI, La Tarde, Alcaldía de Manizales, Banco de Desarrollo de América Latina, BID, Cámara de Comercio de Barranquilla, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Cali, Cámara de Comercio de Cartagena.

Su sustentabilidad económica es producto de los aportes de la familia Echavarría Olózaga quienes en la actualidad siguen apoyando la dirección estratégica y financiamiento de la Fundación Corona. Adicionalmente, esta organización recibe subsidio de la empresa Corona.

Fundación Carvajal

Esta institución sin ánimo de lucro creada con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas en los territorios priorizados como Cali y Buenaventura.

Su principales aportantes durante el año 2016 (página web de la Fundación Carvajal), fueron: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE, Alcaldía de Santiago de Cali, Alcaldía de Buenaventura, Ecopetrol, Gobernación del Valle, PROPILCO, Comfenalco, Carvajal empaques, colaboradores de la Organización Carvajal, Embajada del Japón, AECID, Ford Foundation.

Su sustentabilidad económica es producto principalmente de los aportes que mensualmente hacen los colaboradores de la Organización Carvajal.

Fundación Pies Descalzos

Entidad sin ánimo de lucro fundada en el año 1997 por la artista Shakira. Inicialmente su labor era netamente asistencialista mediante la entrega de alimentos, kits escolares, uniformes y zapatos a niños de colegios públicos de Barranquilla. Con el pasar de los años y evidenciando la problemática de escasez de espacios escolares dignos y que permitieran la cobertura a miles de niños desescolarizados, la Fundación Pies Descalzos estableció tres ejes fundamentales para el cumplimiento de su misión, siempre viendo la escuela como un centro de desarrollo comunitario: educación pública de calidad, nutrición y herramientas para la vida (véase figura No. 1).

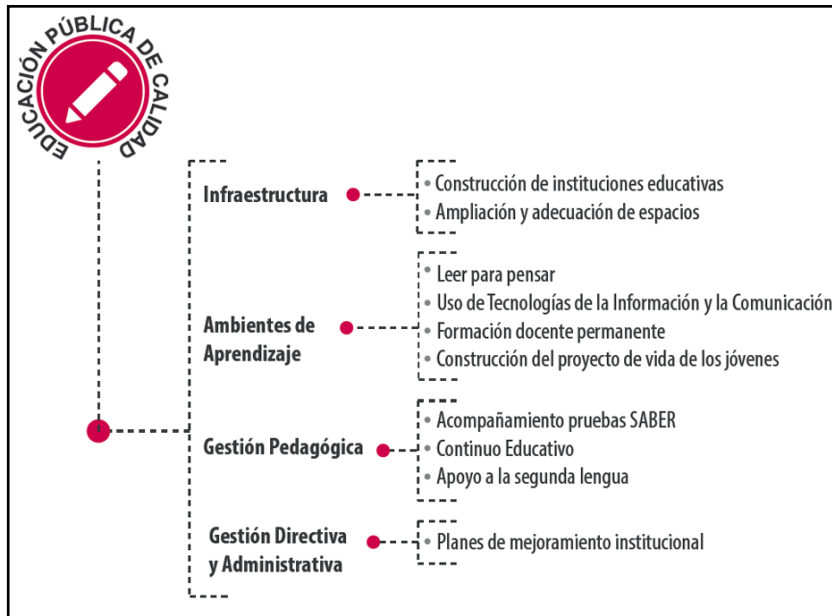
Figura N°1. Estrategia integral de intervención Fundación Pies Descalzos



Fuente: (Fundación Pies Descalzos, s.f).

En el eje educación se trabajan las siguientes líneas: infraestructura, ambientes de aprendizaje, gestión pedagógica y gestión directiva y administrativa (véase figura No. 2).

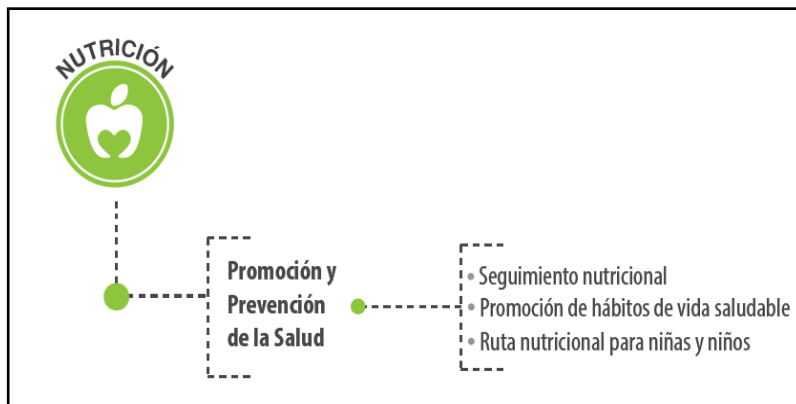
Figura No. 2. La Educación Pública de Calidad. Fundación Pies Descalzos.



Fuente: (Fundación Pies Descalzos, s.f).

En cuanto al eje de nutrición, este tiene como propósito mejorar y fortalecer la alimentación diaria y balanceada, así como promover estilos de vida saludables en las escuelas, logrando que los niños y niñas con niveles de nutrición adecuados, tengan mayores grados de concentración, aprendizaje y por ende rendimiento escolar (véase figura No. 3).

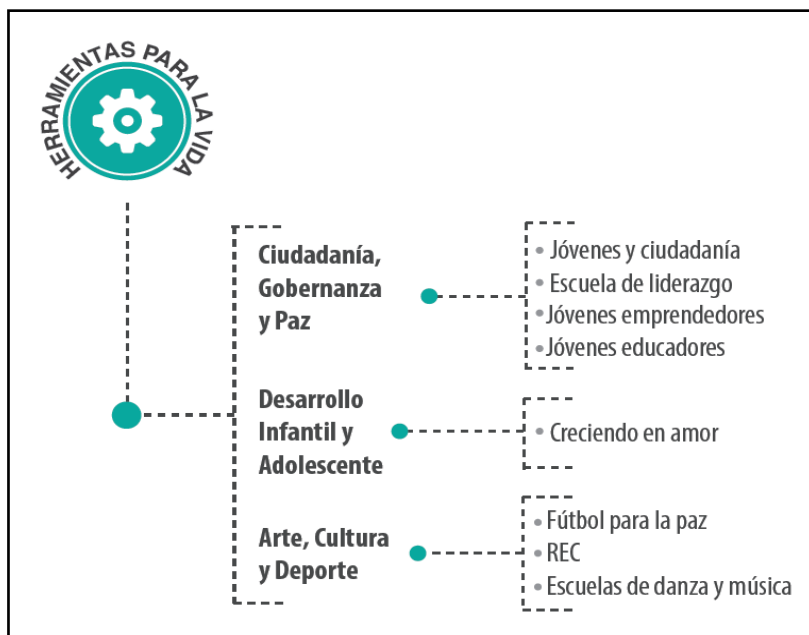
Figura 3. Línea Nutrición. Fundación Pies Descalzos



Fuente: (Fundación Pies Descalzos, s.f).

A través de la línea denominada Herramientas para la Vida, se promueven procesos de crecimiento personal y desarrollo sostenible, buscando que las personas reconozcan sus habilidades y las aprovechen para aportar en el progreso de sus comunidades (véase figura No. 4).

Figura 4 – Línea Herramientas para la Vida



Fuente: (Fundación Pies Descalzos, s.f).

Las acciones institucionales de la Fundación Pies Descalzos – modelo de negocio – se efectúan mediante alianzas público-privadas que permiten la apertura de mayores posibilidades de alcanzar cohesión social, solidaridad y pertenencia entre los individuos. Adicionalmente facilitan el logro de una cultura ciudadana de tolerancia, cooperativa y participativa de intereses y propósitos colectivos e incluyentes, y la construcción de responsabilidades compartidas.

Los principales aportantes de la Fundación Pies Descalzos durante el año 2016 (Fundación Pies Descalzos, Informe de gestión 2016), fueron: Fundación Ayuda en Acción, The Boda Charitable, MATTEL Fisher Price, Arquidiócesis de Cartagena.

Su sustentabilidad económica está garantizada por recursos procedentes de MATTEL Fisher Price, empresa que anualmente gira alrededor de USD 100.000 gracias a un convenio de cooperación suscrito entre esa firma y la artista Shakira quien tiene en la actualidad una línea de juguetes de MATTEL a nivel mundial. Por cada juguete de la firma que sea vendido, MATTEL paga a la Fundación Pies Descalzos un porcentaje que garantiza la operatividad de la fundación cada año. Este convenio de cooperación tiene una vigencia hasta el año 2025.

Conclusiones

Analizados los modelos de negocio y principales fuentes de financiación de 5 fundaciones colombianas, se puede concluir que su sustentabilidad económica está ligada a empresas o grupos empresariales que destinan recursos para su administración o bien son financiadas por familias de la región donde intervienen.

Habría que decir también que dos de estas fundaciones son lideradas por artistas reconocidos nacional e internacionalmente. Por ende, gracias a ese reconocimiento, movilizan recursos mediante convenios de cooperación o alianzas estratégicas con multinacionales, organismos internacionales de cooperación, etc.

Una de las entidades sin ánimo de lucro más relevantes de Colombia y con mayor reconocimiento es la Fundación Pies Descalzos. Según la Empresa de Consultoría Cifras & Conceptos, entidad que desde el año 2009 realiza un estudio anualmente llamado Panel de Opinión, cuyo objetivo es conocer la percepción de los diferentes líderes de opinión del país en temas políticos, económicos, sociales y ambientales identificados en cinco redes: académico, medios, político, sector privado y organizaciones sociales, publicó que ante la pregunta abierta y por mención espontánea: ¿Cuáles son las organizaciones de la sociedad civil que usted más admira? La Fundación Pies Descalzos obtuvo el cuarto puesto de la lista siendo superado solo por la Cruz Roja, la Defensa Civil Colombiana y la Organización de Naciones Unidas.

Ahora bien, este reconocimiento no es producto solamente de la imagen de su fundadora, la artista colombiana Shakira; sino evidencia de la intervención que en educación, ha beneficiado a miles de niños colombianos.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las líneas de intervención y los proyectos desarrollados por la Fundación Pies Descalzos, se sugieren dos fuentes de generación de ingresos para cubrir la operación de las fundaciones en Colombia:

- Cobro de un porcentaje por la administración de los recursos recibidos de la cooperación internacional. Ese porcentaje, dado por el monto de la donación así como el tiempo de ejecución exigido por el cooperante. Podría definirse una tabla para el cobro del porcentaje (véase tabla No. 2).

Tabla No. 2. Porcentaje de Cobro por Donación Recibida

Monto de la Donación (pesos colombianos)	Tiempo de Ejecución	Porcentaje a Cobrar
Entre 1,000,000 y 9,999,999	Inferior a 1 año	15%
Entre 1,000,000 y 9,999,999	1 año en adelante	10%
Entre 10,000,000 y 99,999,999	Inferior a 1 año	15%
Entre 10,000,000 y 99,999,999	1 año en adelante	10%
Entre 100,000,000 y 499,999,999	Inferior a 1 año	15%
Entre 100,000,000 y 499,999,999	1 año en adelante	10%
500,000,000 en adelante	Inferior a 1 año	15%
500,000,000 en adelante	1 año en adelante	10%

Fuente: elaboración propia

- Venta de servicios y material lúdico desarrollado por la organización sin ánimo de lucro. En el caso de la Fundación Pies Descalzos, esta propuesta radica en la comercialización de la asesoría y material (libros, cartillas, manuales) en el tema de formación docente, gestión directiva dirigida a los rectores de colegios, etc.

Ambas iniciativas serán rentables en la medida que la entidad sin ánimo de lucro logre reconocimiento y desarrolle “productos” propios: metodologías y materiales lúdicos que puedan ser vendidos a entidades territoriales, instituciones educativas públicas, empresa privada, colegios privados a nivel nacional e internacional.

Como todo modelo de negocio, estas estrategias tienen riesgos asociados a las respectivas líneas de intervención (véase tabla No. 3).

Tabla No. 3. Matriz de Riesgos. Modelos de Negocio Fundaciones en Colombia

Riesgo	Descripción del Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Acciones de Mitigación
Administrativo - Técnico	Falta de compromiso de los líderes de los entes territoriales para expandir los servicios y/o materiales lúdicos	Pérdida de aportantes, mala calificación de los servicios	MEDIO	BAJA	Seguimiento continuo a los proyectos ofertados, indicadores de evaluación y certificaciones de cumplimiento finalizada la intervención
Económico - Financiero	Reducido presupuesto de inversión de las instituciones educativas públicas	Falta de recursos para la venta de los servicios y materiales	ALTO	MEDIA	Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para financiar los servicios y materiales ofrecidos en el portafolio de la fundación
Financiero	Multiplicidad de fundaciones en diferentes áreas de intervención con financiamiento empresarial	Poco apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro diferentes a las propias	ALTO	ALTA	Alianzas estratégicas que permitan beneficio mutuo
Político	Existencia de políticas públicas no compatibles o contradictorias con el desarrollo de los proyectos de intervención	Falta de apoyo del sector público y rechazo a las estrategias de intervención a implementar	ALTO	BAJA	Seguimiento a las políticas públicas en educación para adecuar programas y metodologías a las mismas
Jurídico	Restricciones normativas y/o legales que obstaculicen el desarrollo de las intervenciones	Inviabilidad de proyectos presentados a los cooperantes	ALTO	BAJA	Revisión del marco legal antes de realizar cualquier intervención o solicitud de apoyo a cooperantes
Técnico - Administrativo	Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión de recursos en la organización	Déficit financiero, incumplimiento en tiempos de ejecución, entrega de informes, iliquidez	MEDIO	BAJA	Selección y capacitación continua del personal idóneo al interior de la organización sin ánimo de lucro

Fuente: elaboración propia

Referencias

- Asociación Española de Fundaciones. (2015). La Fundación: concepto, constitución, régimen sustantivo y tributario. Recuperado de <http://www.fundaciones.org/sector-fundacional>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Inscripciones y renovaciones Fundaciones Asociaciones y Corporaciones. Recuperado de <http://www.ccb.org.co>
- Centro de Escritura Javeriano (2011). Normas APA. Sexta edición.
- Fundación Carvajal. (2016). Informe de Gestión 2014 – 2015. Recuperado de <http://www.fundacioncarvajal.org.co>
- Fundación Compartir. (2017). Informe de Gestión Año 2016. Recuperado de <http://fundacioncompartir.org>
- Fundación Corona. (2017). Informe Anual 2016. Recuperado de <http://fundacioncorona.org>
- Fundación Mi Sangre. (2017). Informe de Gestión Año 2016. Recuperado de <http://fundacionmisangre.org>
- Fundación Pies Descalzos. (2017). Informe de Gestión 2016. Recuperado de <http://www.fundacionpiesdescalzos.com>
- Gerencie. (s.f.). ONGs. Recuperado de <http://www.gerencie.com>
- L'AMI. (s.f.). Ateliers Mutualisés pour un Usage Social de l'Information. Recuperado de <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1655.html>
- RCN RADIO. (2015, 15, 06). Las ONG en Colombia: nadie sabe cuántas ni cuánta plata mueven (Audio podcast). Recuperado de <http://www.rcnradio.com/nacional/las-ong-en-colombia-nadie-sabe-cuantas-son-ni-cuanta-plata-mueven/>
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2013). Fundaciones. Bogotá.
- Villar, Rodrigo. (Enero, 2001). El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia. Ponencia del autor presentada en el Foro Pensando el Desarrollo Rural desde la Formación de Capital Social, llevado a cabo en Bogotá, Colombia.

Word Press. (2013). La sostenibilidad financiera en las organizaciones sin fines de lucro - Misión imposible 2. Recuperado de <https://estrategiaypersonas.wordpress.com>