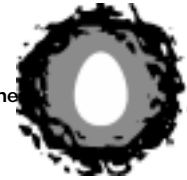


Grupo para la  
Autosustentación  
de las Organizaciones  
del Sector Civil  
(NESsT)



## Sustentabilidad y Estrategias de Auto-Financiamiento **Crear un Fondo: Un Estudio de Caso sobre Fundación Corona**

2000

Este caso fue preparado para The Synergos Institute por el Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil -- NESsT) con apoyo de AVINA

---

## **Introducción**

En forma creciente alrededor del mundo, las fundaciones donadoras de recursos están aprovechando diversas oportunidades de auto-financiamiento para movilizar fondos en apoyo de sus programas y patrimonios. Sin embargo, los directores y miembros del equipo generalmente no poseen la experiencia específica requerida para evaluar y analizar las oportunidades de negocios y, aun en aquellos casos en que cuentan con esta experiencia, existen pocos modelos para negocios de organizaciones no lucrativas en sus respectivos países.

Con el fin de construir la capacidad de los líderes de fundaciones para crear programas de auto-financiamiento para sus propias instituciones, Synergos ha desarrollado estudios de caso sobre programas de auto-financiamiento exitosamente implementados por fundaciones donadoras.

## **Información sobre la Institución**

La Fundación Corona, localizada en Bogotá (Colombia), es una fundación privada, corporativa, sin ánimo de lucro, que financia iniciativas para el mejoramiento de la gestión de procesos sociales en el país. La Fundación Corona fue establecida en el año 1963 por la familia Echavarría Olózaga, prominente familia colombiana dueña de la Organización Corona. Dicha Organización es un conglomerado de empresas colombianas que se dedican principalmente a la fabricación, venta y comercialización de productos para la construcción y el hogar, a nivel nacional e internacional. En su conjunto, Corona cuenta con cerca de 6,500 empleados, 8 plantas manufactureras y 2 cadenas comerciales.

En sus inicios, la Fundación Corona se dedicó esencialmente a brindar asistencia a los empleados de las empresas de la Organización Corona, así como a sus familiares y a las comunidades circunvecinas. Los servicios que brindaba entonces la Fundación incluían becas educativas, subsidios de vivienda y servicios de salud, entre otros.

En 1989, de la mano con un gran esfuerzo de la Organización Corona por anticipar y adaptarse a los cambios económicos, institucionales y legales que se daban en Colombia como consecuencia de la apertura y la globalización, la Fundación Corona evolucionó en su misión y estructura. Específicamente, la Fundación decidió ampliar su marco de intervención al país en su conjunto (y desligarse de las zonas de influencia de las compañías), renunciar a la ejecución directa de programas y servicios para dedicarse a impulsar y financiar aquellos ejecutados por terceros, fortalecerse técnica y patrimonialmente y centrar su misión en la gestión de los procesos sociales.

En la actualidad, la misión de la Fundación Corona es:

Contribuir al desarrollo social del país mediante el mejoramiento de la gestión de los procesos sociales, a través de programas y proyectos dedicados a facilitar el acceso de los más pobres a los beneficios que genera el desarrollo.

Corona es una de las pocas fundaciones en Colombia y en Latinoamérica que, teniendo una base corporativa, apoya iniciativas de desarrollo social al nivel nacional y, en forma expresa, procura no intervenir directamente en las comunidades donde se encuentran las plantas manufactureras de su grupo empresarial.

La Fundación apoya programas y proyectos en cuatro áreas estratégicas:

- *Salud* – para mejorar la gestión hospitalaria, incrementar el acceso de los más pobres a los servicios de salud y contribuir a la consolidación de un Sistema General de Seguridad Social
- *Educación* – para mejorar la calidad de la enseñanza básica, impulsar la formación para el trabajo y fomentar la investigación de políticas educativas
- *Gestión Local y Comunitaria* – para fortalecer la capacidad de las comunidades organizadas y los gobiernos locales en la gestión del desarrollo local, y fomentar la articulación de esfuerzos
- *Desarrollo Empresarial* – para crear y fortalecer instituciones y programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

La Fundación Corona financia proyectos que, ejecutados por entidades privadas o públicas



(por ejemplo, ONGs, universidades, centros de investigación, grupos de consultoría, etc.) contribuyan a mejorar las políticas públicas que determinan la calidad de vida de los sectores más pobres y vulnerables del país. Igualmente, la Fundación financia iniciativas que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional del país en los sectores sociales. En ambos casos, la Fundación procura enmarcar sus esfuerzos en alianzas con otras entidades, nacionales e internacionales. Una primera forma de hacerlo es cofinanciar un programa o proyecto que responde a un problema específico, conjuntamente con otras instituciones. Una segunda forma consiste en apoyar decididamente, y por varios años, el trabajo realizado por una institución. En la actualidad, cerca de 16% de las donaciones de la Fundación apoyan iniciativas del primer tipo y 28% apoyan iniciativas del segundo tipo.

La Fundación desarrolla su misión con una planta de 18 empleados de tiempo completo. Este equipo de trabajo lo encabeza el Director Ejecutivo, quien orienta los esfuerzos de las cuatro áreas temáticas, con el apoyo de dos coordinaciones (técnica y de evaluación), un área de comunicación y un área de

---

administración y finanzas. Igualmente, cuenta con dos auditorías: una interna ejercida por una compañía de la propia Organización Corona y otra externa, a cargo de una firma internacional de reconocida solvencia. El directorio de la Fundación (llamado su Consejo Directivo) está compuesto por 8 miembros, 5 de los cuales provienen de la familia Echavarría Olózaga (de sus distintas ramas y generaciones); otros dos miembros son empresarios provenientes de la Organización Corona; finalmente, el director ejecutivo también tiene asiento en el consejo directivo.

## **Información Financiera**

En 1998, el presupuesto total de la Fundación Corona fue de \$4,557 millones de pesos colombianos, equivalentes a US\$3,25 millones.<sup>1</sup> De este presupuesto total, 9% de los recursos correspondieron a la cofinanciación a programas hecha por fundaciones internacionales y agencias gubernamentales y que es administrada directamente a través de la Fundación. Un 24% del presupuesto correspondió a donaciones efectuadas por empresas de la Organización Corona y el restante 67% provino del esfuerzo propio de la Fundación; es decir, del rendimiento de su fondo patrimonial, que para finales de 1998 alcanzó la suma de \$38,890 millones de pesos colombianos (alrededor de US\$25,218,777).

Para fines de 1999, se proyectaba que la combinación de fuentes de financiamiento manifestaría un cambio progresivo, fortaleciendo la generación de recursos externos y posibilitando fortalecer el fondo patrimonial de la Fundación con una mayor fracción de su propio rendimiento. De tal forma, al cierre de 1999 se esperaba que el 19% de los ingresos proviniera de donaciones internacionales, el 28% de empresas de la Organización Corona y el 53% de dividendos del fondo de la Fundación. Hubo dos razones principales para impulsar este cambio gradual.

La primera razón fue una reducción de los rendimientos del fondo debido a la crisis económica y financiera por la que atravesaba Colombia; y, la segunda, que la Fundación se había propuesto, como política organizacional, reinvertir una mayor parte de sus dividendos para asegurar el fortalecimiento de su propio patrimonio y así, finalmente, lograr llegar a autofinanciar la totalidad de sus actividades. Este propósito contaba también con el respaldo de la Organización Corona y de la familia Echavarría Olózaga.

En 1998, el 34% de los gastos totales de la Fundación Corona fue para cubrir costos operativos y administrativos y el 66% para la financiación de programas y proyectos. Es importante mencionar que, en la Fundación, los costos administrativos y operativos incluyen todos los gastos generales; entre éstos están los sueldos y beneficios del personal (incluyendo los de los jefes de áreas operativas dedicados enteramente a gestionar programas y proyectos sociales), los arriendos, la administración de los activos y las cuentas de servicios y suministros, entre otros.

---

<sup>1</sup> Equivalencia según tasa de cambio oficial en Mayo de 1999: US \$1 = Col \$1,542.11

<b>Cuadro 1: Fuentes de Ingresos Fundación Corona 1997-1999</b>		
<b>Fuente</b>	<b>1999 (proyectado)</b>	<b>1998</b>
Recursos de Cofinanciación Externa	19%	9%
Donaciones corporativas(Organización Corona)	28%	24%
Autofinanciamiento (fondo patrimonial)	53%	67%
Total	100%	100%

Fuente: *Entrevista sostenida por NESsT, Mayo 1999; adaptación de Noviembre de 1999*

Para 1999, se proyectaba que los gastos administrativos y operativos representarían el 30% de los gastos totales; entre tanto, el 70% iría directamente a la financiación de programas y proyectos sociales. La Fundación se había planteado como meta interna de eficiencia reducir, en los próximos años, la participación de los costos administrativos sobre los gastos totales a cerca del 20%, en la medida en que fortaleciera su fondo patrimonial e incrementara los recursos de inversión social que canalizaba anualmente.

## **Autofinanciamiento: Propuesta y Puesta en Marcha**

Con donaciones iniciales realizadas por la familia Echavarría Olózaga, la Fundación Corona estableció su fondo patrimonial en 1986. En 1989, al transformar la Fundación su misión, estrategia y alcance institucional, hacer crecer el fondo patrimonial propio pasó a ser una prioridad. Para entonces, la Organización Corona también había empezado a aportar algunos de sus activos a la Fundación. Tales activos incluían acciones, bonos y otros instrumentos de inversión, así como propiedades y equipos.

Igualmente en 1989, con el apoyo y ayuda del consejo directivo, los entonces recién nombrados Director Ejecutivo y Jefe Administrativo y Financiero iniciaron la gerencia de estos activos. Esta gestión incluía el análisis y decisión permanentes sobre alternativas de arriendo y/o venta de las inversiones, en procura de la mayor rentabilidad y menor riesgo para la Fundación.

Además de las anteriores donaciones de activos, las empresas de la Organización Corona también harían aportes anuales en efectivo a la Fundación. Se estableció que la Fundación utilizaría estas donaciones anuales para cubrir sus propias actividades programáticas; entre tanto y en lo posible, los demás activos se invertirían para constituir el fondo patrimonial de la Fundación. La Fundación ha mantenido esta política durante los últimos 10 años y, en muy pocas ocasiones, ha tenido que vender alguno de sus activos para pagar costos de su operación. Por el contrario, la Fundación ha logrado valorizar, rentar y rotar activos, de tal forma que puede reinvertir sus ingresos en el fondo. Como resultado de lo anterior, el fondo ha tenido un crecimiento constante en los últimos diez años, pasando de US\$5.67 millones en 1990 a US\$25.38 millones en 1998.

**Cuadro 2: Tamaño Fondo Patrimonial Fundación Corona, 1990 - 1998**

<b>Año</b>	<b>Valor (en millones de dólares USA)</b>
1990	\$5.67
1991	12.30
1992	14.39
1993	19.63
1994	30.73
1995	28.56
1996	28.03
1997	27.10
1998	25.38

Fuente: *Fundación Corona, Ejercicio de Planificación Financiera 1996-2000*

Las donaciones en efectivo de las empresas Corona han cumplido un importante papel para que la Fundación pueda otorgar donaciones para impulsar programas y proyectos sociales y, a la vez, reinvertir anualmente en su fondo. En 1998, los aportes otorgados por las empresas Corona representaron aproximadamente el 50% del gasto total en programas que realizó la Fundación.

No obstante, a las empresas no se les exige que hagan donaciones de manera regular o constante. Esta medida se debe a que esto no siempre resulta financiera o económicamente viable para las empresas, expuestas en ocasiones a difíciles ciclos de la economía nacional. Incluso, en otros casos, debido a reglamentos y situaciones fiscales (tributarias) puede no resultar conveniente efectuar dichas donaciones.

Por esta razón, en la planificación financiera que hace parte del plan estratégico 1996-2000 de la Fundación Corona, se estableció como meta reducir progresivamente su dependencia de donaciones de las empresas, para gradualmente transformarse en una Fundación cuyo propio fondo patrimonial pueda llegar a financiar la totalidad de su inversión social.

Alcanzar el autofinanciamiento fundacional no es tarea sencilla, dado que hacer crecer el fondo depende de tres factores que normalmente no están bajo el control directo de la Fundación:

- *Los dividendos de mercado sobre sus inversiones* - La difícil situación de la economía colombiana en los últimos años afecta de manera directa el rendimiento de las inversiones de la Fundación.

- *Las donaciones hechas por empresas Corona y por otras instituciones* - Las donaciones y aportes externos tienden a fluctuar en estrecha relación con el comportamiento de la economía y las finanzas de las propias empresas.
- *La valorización de los activos invertidos* - Esta posibilidad depende, parcialmente, de la capacidad y habilidad que tenga la Fundación para invertir en los instrumentos correctos en el momento adecuado, nuevamente en medio de un entorno macroeconómico que escapa a su actuar.

A pesar del deseo expreso de fortalecer el fondo patrimonial, las decisiones sobre inversión y manejo de activos en la Fundación deben tomarse de manera cuidadosa y prudente. La política de inversión de la Fundación se basa en dos criterios estratégicos:

- Mantener una cartera de inversiones diversificada y bien equilibrada; e
- Invertir en instrumentos relativamente estables que, a pesar de generar dividendos bajos o medios, den mayor garantía y seguridad.

La Fundación nunca ha especulado con sus inversiones. Sus metas financieras son realistas y, por lo tanto, habitualmente se cumplen. Entre 1989 y 1998, una alta proporción de su cartera de inversiones se había invertido en instrumentos de ingreso o renta fija, tales como bonos y títulos, o propiedades arrendadas. Un porcentaje menor de la cartera correspondía a instrumentos de ingreso variable, como acciones en el mercado bursátil.

<b>Cuadro 3: Composición de la Cartera de Inversiones de la Fundación Corona</b>						
<b>Tipo de Inversión</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Acciones (renta variable)	64%	44%	41%	33%	23%	10%
Bonos (renta fija)	7%	6%	9%	15%	19%	19%
Propiedades (renta y valorizaciones)	27%	47%	45%	47%	57%	66%
Otros	2%	3%	5%	5%	1%	5%

Fuente: *Fundación Corona, Ejercicio de Planificación Financiera 1996-2000*

Dadas las dificultades económicas y financieras por las que atravesó el país en este fin de milenio (que incluyeron una marcada devaluación del peso colombiano), ya no se esperaba que el fondo patrimonial lograra financiar la totalidad de las actividades de la Fundación a partir del año 2001. Por ende, Corona está reformulando el plan estratégico financiero para el próximo quinquenio, que buscará continuar avanzando de manera gradual hacia el autofinanciamiento de acuerdo con las condiciones reales del entorno del país.

---

## Gestión del Autofinanciamiento

### El Equipo de Gestión

El fondo patrimonial de la Fundación siempre ha sido administrado internamente, aprovechando la experiencia y las aptitudes de su propio Consejo Directivo y de sus empresas matrices. En 1989, el mismo año en que la Fundación amplió su rango de acción, se contrató por primera vez a un Director Ejecutivo y a un Jefe Administrativo y Financiero. Ambos funcionarios, de tiempo completo y con experiencia financiera previa, asumieron la responsabilidad directa de la administración de los recursos del fondo.

En 1994, el Consejo decidió constituir el Comité Financiero para que asistiera al personal en la gestión de las políticas financieras y de la cartera de inversiones. El Comité rinde informes directamente al Consejo Directivo y está conformado por el Presidente de la Organización Corona (también miembro del Consejo Directivo de la Fundación), un miembro de la familia Echavarría Olózaga y el Director de Finanzas de la Organización Corona, además del Director Ejecutivo y el Jefe Administrativo y Financiero de la Fundación. Al comienzo, este Comité no tenía poder alguno de decisión. Su papel consistía, más bien, en asesorar sobre decisiones relativas al fondo.

Hacia 1997, en la medida en que el fondo patrimonial y sus inversiones crecían, el propio Comité Financiero recomendó al Consejo Directivo incluir a un consultor externo en su composición, que fortaleciera el análisis y recomendaciones a tomar en materia de inversiones. Esta persona sería independiente de la Fundación y no tendría ningún vínculo corporativo, y debería provenir específicamente del sector bancario.

Para entonces, además, el Comité Financiero ya había pasado a tener poder de decisión. Por delegación expresa del Consejo Directivo, el Comité puede aprobar todas las transacciones en la cartera de inversiones hasta por un valor de US\$1 millón; estas decisiones son posteriormente informadas – y ratificadas – en el Consejo Directivo.

Cualquiera inversión de mayor monto tiene que ser aprobada directamente por el Consejo. El Comité se reúne cada dos meses para revisar los estados financieros y presupuestarios, la evolución la cartera de inversiones del fondo y otros temas de importancia que se hayan presentado y requieran de su análisis, recomendación y/o decisión. A futuro, se espera que el Comité se reúna con mayor frecuencia.



*Foto cortesía de la Fundación Corona*

## **La Estrategia de Gestión**

En 1995, la Fundación Corona desarrolló su plan estratégico 1996-2000. Este plan estratégico, que precisa el avance esperado en cada una de las áreas de intervención técnica de la Fundación, incluye también un correspondiente plan financiero que permite guiar las decisiones en materia de inversión durante el quinquenio. El plan financiero contiene metas específicas en aspectos tales como valor del fondo y rendimiento (dividendos) esperado. Además, proyecta el tipo (y el nivel) de ingresos que la Fundación necesitaría obtener para lograr incrementar de manera sostenida su nivel de donaciones. La Fundación ha seguido su plan a pesar de que le es imposible controlar las fluctuaciones de variables críticas en el mercado (tasas de interés, devaluación de la moneda, valorizaciones, etc.); cambios que afectan tanto sus propias inversiones como las decisiones de donaciones o aportes que adoptan las empresas matrices.

Aun cuando la Fundación siempre ha administrado sus inversiones en forma interna, el creciente tamaño y complejidad del fondo patrimonial exige una mayor dedicación de tiempo y esfuerzo para su gestión. Para el Área Administrativa y Financiera (que cuenta con 4 empleados de tiempo completo) resulta muy difícil administrar el fondo en su totalidad, dado que simultáneamente debe apoyar las donaciones y contratos que se hacen para programas y proyectos sociales, y manejar todos los aspectos relacionados con los recursos humanos, la contabilidad, las adquisiciones, los sistemas de información y los procesos legales y fiscales de la entidad.

Es por ello que la Fundación ha comenzado a contratar a terceros para la gestión de las transacciones en el fondo. En vez de aumentar su personal (lo que iría en contra de su aspiración por una mayor eficiencia y flexibilidad internas), la Fundación ha preferido contratar empresas especializadas en el manejo de inversiones para que se hagan cargo de determinadas tareas.

Actualmente, la Fundación contrata a una sola empresa para que la asista. Esta firma independiente, bajo la orientación y manejo directo del personal y del Comité Financiero de la Fundación, administra las inversiones de ingreso fijo de la cartera (el componente de menor riesgo). La Fundación firma un contrato que estipula que la empresa externa podrá invertir exclusivamente en ingresos fijos, mas no en tipo alguno de productos de ingresos variable ni en propiedades. La empresa debe maximizar la rentabilidad de las inversiones a su cargo y no se le exige que garantice un dividendo fijo. La Fundación le paga a la empresa por sus servicios un porcentaje fijo sobre el rendimiento generado, que se basa en el valor total de la cartera que debe administrar. Por ejemplo, durante 1998, el porcentaje que se pagó por esta administración fue el 4,5% del rendimiento generado, sobre la base de una cartera encargada de US\$3 millones.

La Fundación Corona aún maneja directamente sus activos de ingreso variable (acciones y propiedad raíz, básicamente), que se han mostrado bastante volubles durante la reciente crisis económica. Sin embargo, la Fundación planea continuar con la contratación de terceros para el manejo de sus inversiones, siempre bajo la orientación de una política conservadora y prudente de inversión.

---

Una última anotación en este capítulo. La práctica de inversiones de la Fundación Corona está enmarcada por el mismo código de ética que rige para todas las operaciones de la organización. Y si bien no cuenta con una política explícita sobre los tipos de sectores en los cuales no invertir, en la actualidad la Fundación se abstiene de hacerlo en aquellos sectores cuestionados y polémicos; por ejemplo, en defensa, alcohol, tabaco, etc.

## Política y Marco Regulatorio

En Colombia, las fundaciones sin fines de lucro deben utilizar sus ganancias, bien sea en actividades relativas a su misión fundacional o en la reinversión en su fondo. Si optan por gastarlas en actividades fundacionales, deben solicitar permiso a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN). Si la DIAN determina que la fundación no está actuando en concordancia con el estatuto de instituciones sin fines de lucro (es decir, que no está dedicando sus ganancias para realizar esfuerzos relacionados con su misión), puede exigir que la fundación pague un impuesto del 20% sobre sus ingresos anuales.



*Foto cortesía de la Fundación Corona*

La Fundación Corona se ha encontrado en esta situación sólo una vez. En 1995, la Fundación debió pagar el 20% sobre una pequeña parte de sus ingresos debido a una controversia con la DIAN respecto a si las disposiciones (o reservas) por pérdidas potenciales sobre inversiones podían ser consideradas o no como un gasto legítimo.

Con respecto a las donaciones, de acuerdo con el régimen tributario vigente en Colombia en la parte aplicable a entidades como la Fundación Corona, las empresas con ánimo de lucro le pueden donar hasta el 30% de sus ganancias (por ejemplo, por cada \$1,000 pesos de ganancias, pueden donar hasta \$300 pesos), obteniendo una reducción de sus impuestos hasta en esa misma proporción. Esta es una disposición tributaria que ofrece un incentivo claro para que la Organización Corona, a través de sus

empresas, haga donaciones a la Fundación. Sin embargo, estas consideraciones legales y fiscales no son las únicas que determinan las donaciones corporativas que se efectúan anualmente. En dichas decisiones de aportes se aplican, normalmente, los siguientes dos criterios:

- El comportamiento financiero y económico que ha tenido la empresa; y
- Consideraciones sobre otras donaciones que la empresa quiera hacer a otras instituciones de caridad.

## Resultados del Autofinanciamiento

Los resultados se examinan a la luz de ocho (8) indicadores desarrollados por NESsT para evaluar el impacto de las estrategias de autofinanciamiento en las instituciones sin fines de lucro.

### **a) Misión sostenida o fortalecida – *La gestión ayudó a sostener o fortalecer la misión de la organización sin entorpecerla ni dañarla de ninguna forma***

No cabe duda que la estrategia de autofinanciamiento de la Fundación Corona ha ayudado a la Fundación en la expansión y desarrollo de su misión. El hecho de que en los últimos años la institución haya podido utilizar los dividendos de su fondo patrimonial para financiar más del 60% de sus gastos comprueba lo positiva que ha sido esta estrategia. En la medida en que el fondo siga creciendo y, al mismo tiempo, se reduzcan los gastos generales, la Fundación podrá continuar aumentando la cantidad y calidad de instituciones y proyectos que apoya. El enfoque de trabajo en alianzas, sumado a la iniciativa de autofinanciamiento, ha contribuido a aumentar considerablemente el impacto social de la Fundación Corona.

La estrategia de autofinanciamiento y consolidación del fondo que escogió la Fundación es, por naturaleza, una estrategia compatible con su misión fundacional. El asegurar que no se invierte en sectores que sean contrarios a las metas sociales de la propia Fundación es muy importante. Asimismo, el lograr reducir la dependencia en las donaciones esporádicas de la Organización Corona y de otras instituciones lleva a constituir a la Fundación como una fuente privada de asistencia social sólida y confiable en Colombia.

### **b) Financieramente rentable – *La gestión generó rentabilidad financiera (o se proyecta que lo haga)***

El fondo es "rentable" en tanto no ha ocasionado pérdidas para la Fundación y, de hecho, ha continuado creciendo en forma permanente desde su creación. Aun cuando la cartera de inversiones está expuesta a las fluctuaciones del mercado, la política de inversión de la Fundación es conservadora y evita transacciones riesgosas y pérdidas sustantivas de cualquier tipo.

Este tipo de autofinanciamiento, sin embargo, no es fácil de controlar ni de asegurar. A pesar de su importante participación en el sector financiero colombiano, la Fundación no puede controlar totalmente el comportamiento de sus inversiones, ni tampoco garantizar las donaciones a recibir por parte de sus empresas matrices. En los últimos años, con el turbulento ambiente económico, la Fundación ha observado una baja considerable en sus dividendos. Al mismo tiempo, su política de aumentar el tamaño de su fondo le ha llevado a tener que buscar más donaciones y recursos de cofinanciación externos, para depender menos de los rendimientos (dividendos) de sus propias inversiones. Esto es particularmente difícil cuando una parte sustancial de estas donaciones externas provienen de empresas que, a su vez, enfrentan dificultades financieras.

---

**c) Base de Financiamiento Diversificada – *La gestión ayudó a diversificar las fuentes de ingresos de la institución***

Hasta ahora la Fundación Corona ha mantenido una base relativamente diversificada de financiamiento, la cual depende de donaciones provenientes de fuentes internacionales y nacionales y de dividendos provenientes de su propio patrimonio. El objetivo final de la Fundación es, sin embargo, reducir su dependencia de donaciones externas y aumentar la contribución de su propio fondo. Dentro de la cartera de inversiones, la Fundación prefiere contar con una mezcla diversificada de inversiones e instrumentos de inversión: acciones, bonos, propiedades, etc. Este es un componente clave en una estrategia acertada para fortalecer un fondo, que reduce el riesgo y la dependencia de una sola fuente.

Adicionalmente, el enfoque de la Fundación en lo relativo a las donaciones también se ha diversificado, aliviando la misma presión interna que se ejercía al ser la única fuente de financiamiento para un proyecto determinado. Su nuevo enfoque de alianzas, donde la Fundación forma equipo con una o más instituciones nacionales o internacionales para financiar e impulsar proyectos, resulta muy eficaz en varios niveles. Este enfoque no sólo genera recursos financieros adicionales para impulsar iniciativas de desarrollo social, sino que también aprovecha conocimientos, aptitudes y experiencias de otras instituciones para hacer más fuertes y representativos los esfuerzos realizados.

**d) Incremento en la Eficacia Organizacional – *La gestión ayudó a la institución a funcionar en forma más eficaz (mejoramiento en la administración financiera, mejoramiento en la eficiencia del tiempo, más emprendedora, etc.)***

Una de las metas principales de la Fundación Corona para los próximos años es reducir sus costos operativos y aumentar sus ingresos y gastos programáticos. Esta meta forma parte integral de su estrategia para hacer crecer su fondo patrimonial, ya que reducir los gastos generales significa que habrá mayores recursos disponibles para apoyar programas y proyectos, y para reinvertir en el fondo.

Además, la Fundación ha comenzado a contratar a entidades especializadas para la gestión de su cartera de inversiones. Más que aumentar su propio personal, los directivos de la Fundación se han dado cuenta que contratar a terceros resulta un mecanismo de menor costo y mayor eficacia para el manejo de sus inversiones. Al mismo tiempo, esta estrategia le otorga a la Fundación mayor flexibilidad ya que el pago a la entidad administradora se basa en incentivos por desempeño.

Internamente, la Fundación también ha hecho un esfuerzo por simplificar su trabajo. El Jefe del Área Administrativa y Financiera, quien supervisa el comportamiento del fondo patrimonial con la asistencia del Comité Financiero (ahora reforzado con la presencia de un experto consultor externo), es el responsable directo por el desempeño administrativo y financiero en el día a día en la Fundación. Lo hace con la colaboración de otros tres empleados. El hecho que la institución aún mantenga un nivel de gastos generales (administrativos) relativamente alto tiene que ver más con la clasificación interna de costos y con la transición en curso para su consolidación patrimonial y financiera.

**e) Mejoramiento de las Relaciones con sus Componentes – *La gestión no tuvo un impacto negativo o mejoró las relaciones de la institución con sus componentes (personal, voluntarios, directorio, donantes, público, comunidad)***

La iniciativa de hacer crecer el fondo propio de la Fundación Corona no ha tenido un impacto negativo entre sus "stakeholders". El personal, el Consejo Directivo, los donantes, los recipientes de donaciones, los aliados, las fundaciones colegas y las ONGs ejecutoras, parecen todos apoyar el enfoque de la Fundación. La capacidad de la Fundación para fortalecerse técnicamente y aumentar su actividad de donaciones es un mejoramiento lógico entre sus componentes. Los donantes han apoyado irrestrictamente la estrategia de autofinanciamiento de la Fundación, que la va transformando día a día en un socio de mayor atractivo e interés.

Los beneficios de la experiencia de consolidación de un fondo patrimonial van más allá que el propio financiamiento de programas y proyectos sociales y llegan a otras instituciones colombianas. Por ejemplo, la Fundación ayudó a fundar y cofinanciar la creación de la Corporación Excelencia en la Justicia, entidad privada sin ánimo de lucro cuyo propósito es contribuir a mejorar la cobertura, eficiencia y eficacia de la justicia colombiana. Más que establecer un programa aislado de mejoramiento del sistema judicial, que fue la primera solicitud que se le hiciera, la Fundación estimó que sería más productivo ayudar a crear una nueva institución, específicamente dedicada a trabajar por estos objetivos. De igual manera, la Fundación apoyó la creación y el fortalecimiento de instituciones especializadas en los temas de gestión hospitalaria, calidad de la educación, innovación tecnológica para la pequeña y mediana empresa y apoyo a la gestión de organizaciones comunitarias, entre otras. En la búsqueda de estrategias que le permitan contribuir al fortalecimiento institucional del país, la Fundación Corona está interesada en dar asistencia a estas corporaciones recientemente creadas en la formación de sus propios fondos. Para hacerlo, los directivos de la Fundación asisten normalmente a sus consejos directivos y/o comités financieros, y comparten las lecciones aprendidas.

**f) Beneficios Compensan los Costos – *Los beneficios (financieros y no-financieros) de la gestión compensan el costo (tiempo, esfuerzo, dinero) en relación con otros métodos de financiamiento***

La Fundación estima que los beneficios de su estrategia de autofinanciamiento compensan ampliamente los costos. El mayor beneficio del autofinanciamiento es que permite que la Fundación cuente con recursos que no dependen de las circunstancias de otros. En otras palabras, reduce la dependencia institucional en donaciones externas que se otorgan a discreción y criterio del donante. El tiempo y los recursos que antes se invertían en recaudar fondos y donaciones se puede ahora asignar a hacer crecer el fondo. Aun cuando la estrategia para aumentar el fondo patrimonial ha dependido en gran parte de tales donaciones (por su relación con la Organización Corona), la Fundación estima que no puede ni debe depender enteramente de tales recursos.

El tiempo, esfuerzo y recursos invertidos por la Fundación en aumentar su fondo no deben ser subestimados, por cuanto no han sido menores. La Fundación ha tenido que aprender a entender el mercado, ha traído gente con experiencia en finanzas para que la asista en

---

decisiones relativas con su fondo, y ha decidido simplificar sus operaciones y aumentar su dependencia de donaciones en el corto plazo para reinvertir en el fondo. No obstante, por el beneficio de un flujo más amplio de recursos, más seguros y flexibles, bien vale la pena este esfuerzo. Esto sitúa a la Fundación en un lugar donde puede tener un impacto más sustantivo y de más largo plazo en el cumplimiento de su misión social.

**g) Aumento del Financiamiento Flexible – *La gestión ayudó a generar una mayor cantidad de ingresos “flexibles” (sin condiciones, sin restricciones, sin destino) para la institución***

Desde 1989, la Fundación ha buscado la mayor independencia financiera que le sea posible por medio de una política claramente definida y deliberada de crecimiento y consolidación de su fondo patrimonial. Para 1998, ya el 67% de los ingresos totales de la Fundación provenían de dividendos generados por su propio fondo. Esta tendencia permitió a la Fundación aumentar sus donaciones y ser más selectiva en el tipo de programas e iniciativas que apoyaba. La Fundación Corona siempre ha trabajado por ser más eficaz en su contribución al mejoramiento de la gestión social y de las políticas públicas en Colombia. Para lograrlo, debe a su vez tomar decisiones estratégicas acertadas sobre dónde y cómo colocar sus recursos, que le garanticen su posterior inversión social.

Debido su creciente independencia financiera y a su deseo de apalancar cada vez más recursos en torno a sus iniciativas, la Fundación se ha enfocado con mayor intensidad hacia la constitución de alianzas estratégicas con reconocidas entidades nacionales e internacionales interesadas en el desarrollo social del país. Los recursos no condicionados que le da su fondo le otorgan a la Fundación mayor libertad para definir la naturaleza de tales alianzas, sin tener las limitaciones o condiciones que casi siempre acompañan recursos otorgados por donantes.

**h) Permite Planificación a Largo Plazo – *La gestión le permitió a la institución planificar en forma más autónoma y a más largo plazo***

La estrategia de autofinanciamiento de la Fundación Corona ha permitido (o quizá, le ha exigido) que la gestión sea más consciente y explícita al fijar metas y planificar deliberadamente a largo plazo. En 1995, la Fundación creó un plan estratégico detallado a cinco años (1996-2000), el cual estipula sus metas y estrategias programáticas y especifica claramente los recursos necesarios para alcanzar tales metas y las correspondientes estrategias financieras para asegurar tales recursos. Los directivos de la Fundación han intentado ceñirse a estas proyecciones y directrices. Aunque las recientes circunstancias económicas del país han hecho que esto sea difícil o imposible, y aunque la Fundación no siempre ha logrado sus metas, ésta no se ha desviado de su estrategia global de consolidación del fondo patrimonial. Esta filosofía de planeación e inversión a largo plazo le permite a la Fundación ser coherente en su plan de trabajo, en sus relaciones con donantes externos y en la conformación de alianzas estratégicas que incrementen el impacto de sus iniciativas de desarrollo social.

A medida que la Fundación Corona se preparaba para ingresar al nuevo milenio, el Consejo Directivo y su equipo directivo desarrollaron un nuevo proceso de planeación estratégica para

el período 2001-2005, el cual incorpora en el análisis la evaluación de lo hecho en el plan pasado, así como la prospectiva de las oportunidades, necesidades y retos en el futuro.

## **Lecciones Aprendidas**

### **Aumento del fondo al mismo tiempo que se efectúan donaciones**

Una lección importante que se obtiene del caso Corona es que es posible que una fundación forme e incremente su fondo al mismo tiempo que aumenta su actividad social (donaciones). Desde que comenzó a constituir su fondo, la Fundación adoptó la política de usar las donaciones en efectivo provenientes de la Organización Corona para el desarrollo de sus programas y proyectos sociales, y las donaciones en activos para consolidar el fondo. Esta fue una estrategia deliberada que, con el tiempo, ha permitido que la Fundación continúe creciendo de manera sostenible en el cumplimiento de su misión. Sin embargo, este resultado también está relacionado con la dependencia y relación que tiene la Fundación con la Organización Corona y sus empresas. No queda claro qué habría ocurrido sin el apoyo de este flujo regular de dinero en efectivo; ¿la Fundación habría podido mantener este enfoque de reinversión paralelo con su inversión social?

### **Un enfoque de inversión conservador**

La Fundación mantiene una política de inversión conservadora. La mayor parte de los activos de su fondo se invierten en instrumentos fijos y no especula en forma alguna con sus inversiones. Si bien este enfoque ha significado un nivel de crecimiento más lento para su fondo, también ha dado como resultado un nivel de crecimiento regular y seguro. Además, la Fundación ha administrado sus propias inversiones y, hasta hace poco, ocupaba su propio personal y directorio para supervisarlas. La Fundación ha logrado equilibrar de manera acertada la necesidad de ser ético y conservador en las estrategias y decisiones de inversión con la necesidad de generar dividendos suficientes para mantener y ampliar su trabajo de desarrollo social.

### **Gran experiencia interna en finanzas**

La Fundación ha dependido en gran medida de la experiencia financiera de los miembros de su Consejo Directivo, de su personal y de miembros de la Organización Corona para dirigir las políticas y el crecimiento de su fondo. Esto ha permitido asegurar que los intereses de la Fundación sean siempre los que guíen todas las decisiones relativas a la conformación y funcionamiento del fondo. Al mismo tiempo, le ha permitido contar con una fuerte supervisión financiera y con un monitoreo por parte del Consejo, manteniendo la gestión cercana y los costos bajos. Esta es una ventaja que tiene la Fundación dado su nexo con la Organización Corona: tiene un fácil acceso a un universo sólido de conocimientos y experiencias financieras. Las fundaciones que no cuentan con ese tipo de nexos debieran considerar otras opciones para acumular esta experiencia internamente.

### **Conocer las propias limitaciones**

El caso de la Fundación también demuestra la importancia de maximizar recursos limitados manteniendo una administración simple y eficiente y, a la vez, reconocer las limitaciones tanto en capacidad como en aptitudes; en este último caso, recurriendo a recursos humanos y

---

experiencia externa cuando son necesarios. Junto con el crecimiento del fondo, la Fundación se ha dado cuenta que es necesario contratar especialistas externos para atender de la mejor forma posible algunas de sus partes. La Fundación espera continuar haciendo esto en el futuro, lo cual significará crear estructuras que garanticen la supervisión y monitoreo continuados.

**Beneficios adicionales de la formación del Fondo**

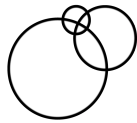
Por último, este caso también ilustra una variedad de beneficios no-financieros para la Fundación y para sus programas originados en su iniciativa de autofinanciamiento. Lo más destacable es que da cuenta de la mayor flexibilidad y disciplina financiera que la Fundación puede brindar y aportar en la conformación de alianzas para el desarrollo de nuevas instituciones, que a su vez fortalecen la gestión del desarrollo social en Colombia.

**El Instituto Synergos** es una organización sin fines de lucro con sede en Nueva York. Synergos combate la pobreza por medio del trabajo en asociación con organizaciones locales alrededor del mundo.

Juntos, construimos el capital humano, financiero y social necesario para crear soluciones sostenibles al problema de la pobreza.

Juntos:

- Fortalecemos la capacidad y el impacto de fundaciones locales que movilizan y dirigen recursos hacia inversiones sociales
- Capacitamos a líderes de todos los sectores para que convoquen a diversos grupos en la solución de problemas complejos, utilizando un nuevo enfoque llamado "bridging leadership"
- Proporcionamos oportunidades para que filántropos comprometidos aprendan unos de otros e inviertan en iniciativas locales exitosas para la superación de la pobreza.



## Synergos

9 East 69<sup>th</sup> Street  
New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-4900  
fax +1 (212) 517-4815  
synergos@synergos.org  
www.synergos.org

Este caso fue preparardo por **NESsT (Grupo para la Autosustentación de las Organizaciones del Sector Civil)**, organismo internacional sin fines de lucro con base en Budapest, Hungría y en Santiago de Chile, estuvo a cargo de la preparación de este caso. NESsT se dedica al fortalecimiento de la sustentación financiera de organismos de la sociedad civil que trabajan en pro de cambios sociales y desarrollo mediante la implementación de estrategias de autofinanciamiento que generen ingresos adicionales y continúen la misión de los OSC. El caso se publica como parte del *Series de Casos de NESsT*.



## NESsT

Jose Arrieta 89, Providencia  
Santiago, Chile  
tel +56 (2) 222-5190  
fax +56 (2) 634-2599  
nesst@igc.apc.org  
www.nesst.org