



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SOLIDAS



2 HAMBRE CERO



1 FIN DE LA POBREZA



3 SALUD Y BIENESTAR



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SUSTENTABLES



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO



14 VIDA SUBMARINA



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



5 IGUALDAD DE GÉNERO



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

USO Y APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Guía práctica para las fundaciones



© Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia
Junio de 2018

ISBN: 978-958-56359-5-1

Elaborado por:

AFE
María Carolina Suárez Visbal
Erika Marcucci

Inclusión - Consultoría para el Desarrollo SAS
Roberto Angulo
Francisco Espinosa
Angélica González
Angélica Solano

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales - AFE Colombia
Carrera 7 No. 73- 55 Of. 1202-2
Tel: (1) 805 0277 – 805 0285
Bogotá d.C., Colombia
@afecolombia
contacto@afecolombia.org
www.afecolombia.org



Apoyó esta publicación

CONTENIDO

Introducción	7
Una primera aproximación al desarrollo sostenible: El enfoque de diseño	9
La puesta en marcha del desarrollo sostenible: El enfoque de implementación	15
La naturaleza de las fundaciones y su proceso de toma de decisiones	23
Identificando la alineación actual con los ODS.....	33
Preguntas y reflexiones a partir del ejercicio de alineación con ODS.....	37
Glosario	43
Referencias bibliográficas.....	45
Anexos.....	46

INTRODUCCIÓN

La nueva agenda de trabajo que proponen los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS

“El desarrollo sostenible, el clima y las necesidades humanitarias están conectados y son prioridades urgentes en el mundo. No es posible resolverlos de forma aislada. Las soluciones abarcan todo [...] y a todos, desde los líderes mundiales y directores ejecutivos, a educadores, activistas y ciudadanos”. Ban-Ki Moon (2016).

La apuesta de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con sus 17 objetivos y 169 metas está enfocada en la construcción de un mundo sostenible en el que se valoran de igual manera las dimensiones social, económica y ambiental.

Esta nueva agenda de desarrollo tiene como propósito evitar trayectorias de producción y consumo insostenibles que puedan poner en riesgo los medios de subsistencia de generaciones futuras (UN, 2015).

Los Objetivos de Desarrollo de Sostenible (ODS) constituyen un acuerdo amplio para emprender acciones frente a los principales desafíos que deben enfrentar los países en los próximos años. Permiten ordenar, priorizar y hacer seguimiento al trabajo de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo. Un elemento renovador que incorporaron los ODS, es que involucra a todos los actores del desarrollo en esta nueva agenda. Los avances no dependen exclusivamente de los gobiernos nacionales o locales. La sociedad civil, el sector privado, y de forma particular las fundaciones, han sido reconocidas como actores esenciales que contribuyen al desarrollo desde su especialidad y por tanto son bienvenidos en esta agenda.

Para desarrollarla, se han establecido tres principios generales (UN, 2015):

- Integralidad
- Universalidad;
- Nadie se queda atrás.

El principio de integralidad o indivisibilidad de la agenda, define el modo de avanzar. En otras palabras, establece el cómo. De acuerdo con este principio, el desarrollo se logra al progresar en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Este principio es importante para el diseño de intervenciones en el ámbito del desarrollo, pues más allá de una integración semántica o en el papel, requiere integrar efectivamente las trayectorias del desarrollo a partir de estas tres dimensiones. Esto, por definición, implica buscar espacios de articulación y sinergias, así como gestionar la rivalidad entre los ODS cuando haya lugar (Angulo, 2016).

El principio universalidad amplía el alcance de la agenda. Define el para quién. A diferencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los ODS incluyen a toda la población, no solo a la población pobre.

Para complementar este último, y para no perder el foco en disminuir las principales privaciones de la población, el principio nadie se quede atrás hace especial énfasis en preservar los avances obtenidos con la anterior agenda (ODM) en materia de erradicación de la pobreza y de cualquier tipo de exclusión social o económica. Y lo que es más importante, pretende mantener visible los casos de privación y privación extrema absoluta aún en presencia de mejoras en los promedios nacionales.

Mediante la presente guía, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE, desea proporcionar herramientas prácticas para motivar el uso de los ODS en la implementación de las agendas de desarrollo de sus asociados. Particularmente, deseamos invitarlos a explorar en qué elementos del proceso de diseño e implementación de sus proyectos o intervenciones, pueden ser útiles los ODS. Guiados por los tres principios que hemos mencionado, esta nueva agenda nos estimula ser protagonistas del desarrollo sostenible de nuestro país.

¿Cómo abordar esta guía?

Este guía está conformada por 5 capítulos: del 1 al 3 corresponden a abordajes teórico-prácticos que proveen un marco de análisis para llevar los conceptos de los ODS al funcionamiento de las fundaciones; y el 4 y 5 son netamente prácticos y constituyen aplicaciones de los marcos de análisis a las particularidades de cada fundación. Para cada capítulo encontrará la siguiente información, de acuerdo a su abordaje:

- Objetivo del capítulo
- Preguntas orientadoras
- Marco de análisis
- Actividades
- Guías de apoyo

Cada capítulo explora una parte del proceso de toma de decisiones de las fundaciones y su posible alineación con los ODS, y como lector y usuario, podrá dirigirse al capítulo de su interés sin necesidad de haber estudiado los demás apartes de este documento. Sin embargo, recomendamos recorrer el ejercicio metodológico de manera secuencial, con el objetivo de sacar el mejor provecho de la guía.

¿A quiénes está dirigida esta guía?

Para desarrollar el contenido de la guía se sugiere convocar a un grupo amplio de profesionales de las distintas áreas temáticas o estratégicas de la fundación. Por ejemplo, directores de planeación, directores de proyectos, directores de alianzas, coordinadores de programas y/o áreas de gestión del conocimiento. Sus resultados pueden ser presentados posteriormente al consejo directivo de la fundación, o hacer parte activa de su desarrollo a los miembros de éste durante una sesión de planeación estratégica.

¿Qué elementos tener a la mano?

Para diligenciar los diferentes formatos propuestos en la presente guía, se recomienda tener a la mano los estatutos de la fundación y documentación en la cual se pueda consultar su propósito superior, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la descripción de los proyectos o programas y los indicadores de uso frecuente.

Adicionalmente, para contar con una descripción de los diferentes Objetivo de Desarrollo Sostenible, se sugiere consultar el siguiente link:

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Una primera aproximación al desarrollo sostenible: El enfoque de diseño

Objetivo del capítulo

Introducir la noción de diseño del desarrollo sostenible y establecer su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Preguntas orientadoras

Al finalizar la lectura de este capítulo, usted habrá abordado las siguientes preguntas:

- ¿En qué dimensión o dimensiones del desarrollo se enfoca el propósito general de la fundación?
- ¿En qué dimensión o dimensiones del desarrollo se enfocan los objetivos estratégicos de la fundación?
- ¿En qué dimensión o dimensiones del desarrollo se enfoca las líneas de acción de la fundación?

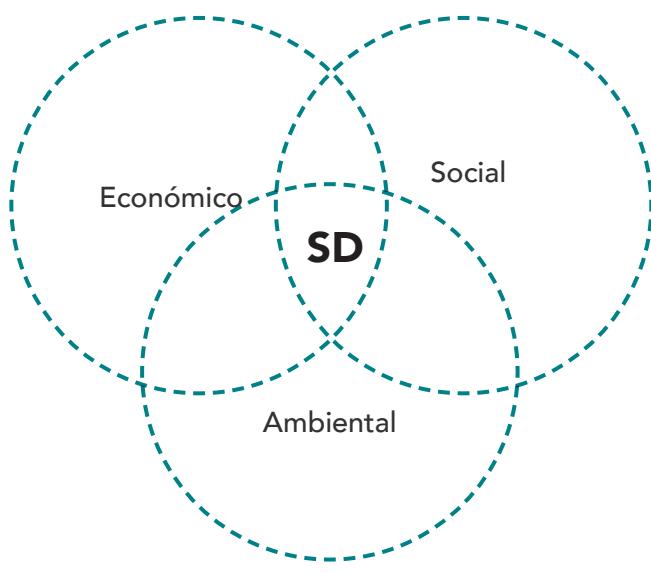
Las respuestas a estos interrogantes le permitirán construir la noción general de desarrollo de la fundación. A continuación presentamos algunos conceptos básicos, para construir dicha noción.

Marco de análisis

En este capítulo abordaremos el enfoque normativo o de diseño. De acuerdo con este enfoque, el desarrollo sostenible se logra al obtener un balance entre el crecimiento económico, el desarrollo social y el cuidado ambiental.

El punto central de este enfoque, es que las dimensiones son constitutivas de la definición de desarrollo y por tanto no son sustitutas en el ámbito normativo. En este sentido, el avance en cada una de estas, no compensa las pérdidas en las demás, por lo que las tres son igual de importantes (Zhang, 2015). El enfoque del diseño (también denominado normativo), comuni-

Gráfica 1. Enfoque de Diseño del Desarrollo Sostenible



Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010).

ca la idea de desarrollo multidimensional compuesto por varias dimensiones constitutivas, cada una de ellas definida por las nociones de desarrollo establecidas de común acuerdo por las organizaciones (Angulo, 2016).

Según este enfoque, al diseñar las intervenciones sociales, es deseable la coordinación entre los diferentes actores que participan en el proceso de desarrollo, y así conducir a un avance balanceado en sus tres dimensiones (Angulo, 2016). Como lo muestra la Gráfica 1, cada circunferencia es una dimensión del desarrollo, de ahí que la sostenibilidad se alcance en la intersección de las tres circunferencias (el área representada por las letras SD).

Esta visión del desarrollo, entendido como un balance entre las tres dimensiones, está estrechamente vinculada con el marco conceptual sobre el cual se construyeron los ODS: "Nosotros reafirmamos que la Agenda 2030 es centrada en la gente, es universal y transformativa, y que sus metas y objetivos son integrales e indivisibles y balanceados en tres dimensiones del desarrollo sostenible –económica, social y ambiental" (UN, 2016). En este caso, las tres dimensiones son valoradas como elementos constitutivos del desarrollo y se manifiestan en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS (Angulo, 2016).

En el caso de las fundaciones, su concepto de desarrollo se puede enmarcar en una o varias de estas dimensiones (económica, social y ambiental). En la práctica, esta noción general se materializa en la formulación de su propósito general y en la definición de su estrategia. En otras palabras, el enfoque de diseño, hace referencia a su naturaleza y razón de ser: su misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción.

Como lo veremos más adelante, la puesta en marcha de esta visión general de desarrollo, implicará resolver una serie de tensiones (trade-offs) que están atadas al proceso de toma de decisiones de las fundaciones.

Actividades

Para desarrollar las siguientes actividades, recuerde tener a la mano las definiciones estratégicas de la fundación: propósito superior, misión, visión, objetivos estratégicos y líneas de acción:

Nota: para realizar este ejercicio, puede hacer uso de los estatutos de la fundación, informes de gestión u otro documento estratégico que le permita obtener la información de primera mano

Actividad 1

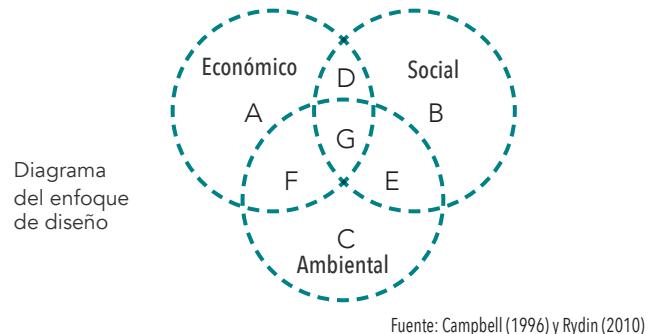
1. Diligencie en el formato 1 el propósito superior de la fundación y los objetivos estratégicos, en los espacios dispuestos para ello.

1. Traducción de los autores.
2. En algunos casos denominadas también líneas de intervención o proyectos.

2. En el mismo formato, sombree en el diagrama del enfoque de diseño las dimensiones que guardan relación con el propósito general de la fundación. **Nota:** recuerde que no es necesario ni necesariamente mejor que la fundación realice intervenciones en las tres dimensiones simultáneamente.

Formato 1. Propósito y objetivos de la fundación

Propósito superior de la fundación:



Objetivos estratégicos:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

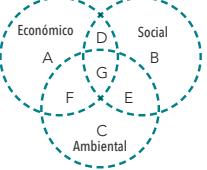
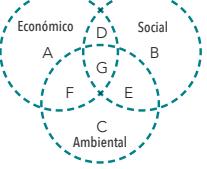
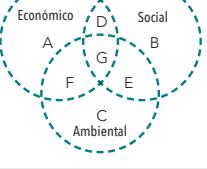
Actividad 2.

1. Diligencie en el formato 2, cada una de las líneas de acción de la fundación en el espacio dispuesto para ello. Si tiene mas de 3 líneas de acción, disponga de más copias del formato 2 para registrarlas por completo.

Nota: para realizar este ejercicio, tenga a la mano los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

2. En el mismo formato, para cada una de las líneas de acción, sombree la dimensión o dimensiones del desarrollo sostenible con las cuales se relaciona.
3. Finalice el diligenciamiento del formato 2 asociando cada línea estratégica con los ODS que considera está alineado (pueden ser uno o varios ODS).

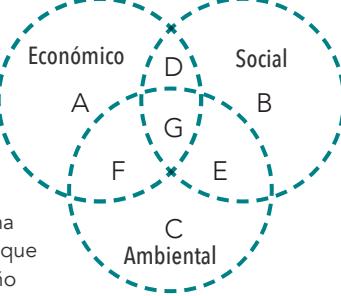
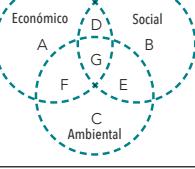
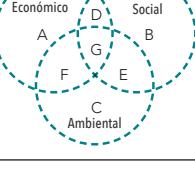
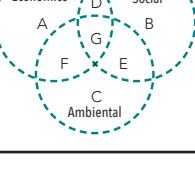
Formato 2. Líneas de acción de la fundación

LÍNEA DE ACCIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS
1.		
2.		
3.		

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

4. Por último, una los formatos 1 y 2 para obtener el formato 3. Al unirlos usted tendrá la noción de diseño del desarrollo sostenible de la fundación.

Formato 3. Noción de diseño de la fundación

PROPSÓITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	LÍNEA DE ACCIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS
 Diagrama del enfoque de diseño Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)	1.		
	2.		
Objetivos estratégicos: 1. 2. 3. 4 ...	3.		

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

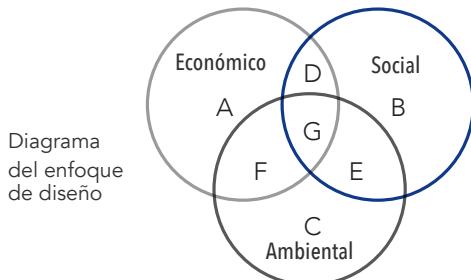
A continuación, presentamos algunas pautas de diligenciamiento que lo guiarán en el desarrollo de las actividades, basándonos en un ejemplo hipotético.

Actividad 1

1. La Fundación Pacífico Sostenible desarrolla proyectos para promover la movilidad social, la inclusión productiva y la sostenibilidad ambiental en el pacífico colombiano. Su principal línea estratégica es la construcción de proyectos de vivienda.
2. En el formato 1E podrá ver la manera como su Director General y su oficina de planeación registraron la información solicitada. El equipo considera que su enfoque de diseño está asociado con las tres dimensiones de desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

Formato 1E. Propósito y objetivos de la fundación

Propósito superior de la fundación:
Contribuir a la movilidad social, la inclusión productiva y la sostenibilidad ambiental del Pacífico colombiano



Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)

Objetivos estratégicos:

1. Mejorar las condiciones de habitabilidad de la población pobre extrema de la región pacífica
- 2.
- 3.
- ...

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Actividad 2

Durante la planeación estratégica, el equipo de la Fundación Pacífico Sostenible coincidió en que su línea de acción de construcción de soluciones de vivienda se enmarca igualmente en las tres dimensiones del desarrollo (económica, social y ambiental).

Además, por tratarse de proyectos de vivienda dirigidos a población pobre en la ciudad de Quibdó, y por el reto que implican en materia de provisión de servicios públicos, sostenibilidad ambiental y equipamientos sociales, los miembros del equipo encontraron un alineación con los siguientes ODS: 1. Fin de la pobreza; 6. Agua limpia y saneamiento; 7. Energía asequible y no contaminante; 10. Reducción de desigualdades; y 11. Ciudades y comunidades sostenibles.

En el Formato 2E se puede verificar el resultado de esta actividad.

Formato 2E. Líneas de acción de la fundación

LÍNEA DE ACCIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS
1. Construcción de soluciones de vivienda 100 % subsidiada y amigables con el medio ambiente, para la población pobre en Quibdó		
2.		
3.		

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

La noción de diseño a la que llegó el equipo de la Fundación Pacífico Sostenible se puede observar en el Formato 3E.

Formato 3E. Noción de diseño de la fundación

PROPÓSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	LÍNEA DE ACCIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS
<p>Contribuir a la movilidad social, la inclusión productiva y la sostenibilidad ambiental del Pacífico colombiano</p> <p>Diagrama del enfoque de diseño</p> <p>Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)</p>	<p>1. Construcción de soluciones de vivienda 100 % subsidiada y amigables con el medio ambiente, para la población pobre en Quibdó</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	 	
<p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las condiciones de habitabilidad de la población pobre extrema de la región pacífica 2. 3. ... 			

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

La puesta en marcha del desarrollo sostenible: El enfoque de implementación

Objetivo del capítulo

Identificar la noción de implementación del desarrollo sostenible y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

Preguntas orientadoras

Al finalizar la lectura de este capítulo, usted debería poder contestar estructuradamente las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos que constituyen el proceso de implementación de la fundación?
- ¿Cuáles son las tensiones del desarrollo presentes en cada uno de estos elementos?

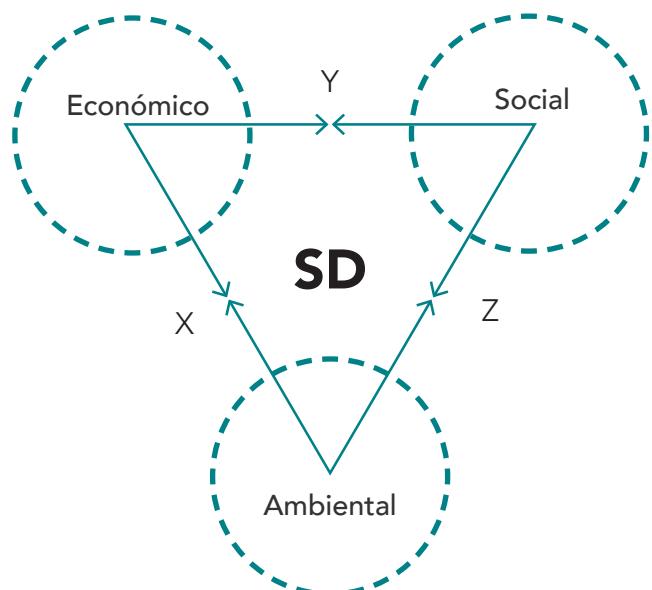
Las respuestas a estos interrogantes le permitirán construir una noción más concreta y aplicada del desarrollo. A continuación presentamos algunos conceptos adicionales para aterrizar esta noción.

Marco de análisis

En este capítulo abordaremos el enfoque positivo o de implementación, representado por el triángulo del planeador³. Según este enfoque, el desarrollo sostenible implica la gestión de tensiones (trade-offs) entre las dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental). Esto a su vez equivale, a las gestiones que deben realizar las fundaciones cuando se enfrentan al reto de implementar sus líneas, programas y/o proyectos.

Al reconocer la existencia de tensiones entre dimensiones, el enfoque de implementación se centra en los medios e instrumentos que hacen factible la puesta en marcha de los planes o estrategias de desarrollo. Una representación de este enfoque lo podemos observar en la gráfica 2.

Gráfica 2. El enfoque de implementación o Triángulo del Planeador



Fuente: Campbell (1996)

De acuerdo a este enfoque, cada una de las dimensiones se conecta con la otra, a través de dos flechas. Estas flechas a su vez, se chocan entre sí en el punto medio señalando la existencia de una tensión - puntos x, y, z de la gráfica- (Angulo, 2016). Por lo anterior, el desarrollo sostenible, solo se alcanza cuando se gestionan las tensiones económicas-sociales, eco nómicas-ambientales y sociales-ambientales.

Nota: las tensiones hacen referencia a los dilemas que surgen entre las dimensiones del desarrollo. Estas tensiones no son positivas ni negativas per se. Sin embargo pueden implicar conflictos de interés, costos de oportunidad y decisiones difíciles. Por lo tanto sus efectos pueden ser tanto positivos como negativos. La noción

3. Formulado por Campbell (1996).

de tensión hace referencia a decisiones que pueden ser rivales en la implementación, en ningún caso se trata de una relación “tensionante” entre personas o instituciones o entre actores del desarrollo

Es así como la solución a estas tensiones, implica para los actores del desarrollo como las fundacio-

nes, tomar decisiones relacionadas con aspectos presupuestales, operativos y de gobierno corporativo, entre otros. Dicho de otra forma, las tensiones se materializan y se gestionan durante el proceso de implementación de las estrategias de desarrollo.

Tabla 1. Ejemplos de tensiones afrontadas por las fundaciones

TENSIÓN (TRADE-OFF)	EJEMPLO
Económico-social	<p>La fundación A, focaliza su población de acuerdo a sus objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su foco es la calidad en la educación • Sus beneficiarios deben estar ubicados en las áreas de interés de la empresa o familia que representa. <p>Esto implica que la fundación A, <u>no podrá atender la problemática de calidad en la educación de manera nacional o en un territorio por fuera de las áreas de interés.</u></p> <p>Lo anterior, implica una tensión a gestionar entre las dimensiones económica y social.</p>
Económico-ambiental	<p>Para poner en marcha el proyecto de huertas urbanas de la fundación B, la alcaldía municipal, debe otorgar un predio en comodato, en el cual se construirá una huerta demostrativa. <u>El único terreno disponible, está ubicado en el borde del municipio y además se encuentra cerca al relleno sanitario del municipio.</u></p> <p>Lo anterior, implica una tensión a gestionar entre las dimensiones económica y ambiental.</p>
Social-ambiental	<p>La fundación C, se encuentra implementando proyectos de generación de ingresos rurales. En una de sus zonas de influencia, se han visto obligados a correr la frontera agrícola, para generar mayores ingresos a la población beneficiaria del proyecto.</p> <p>Lo anterior, implica una tensión a gestionar entre las dimensiones social y ambiental.</p>

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

La complementariedad de los enfoques

Los dos enfoques desarrollados hasta el momento, el enfoque de diseño y el de implementación son complementarios. Cada uno aborda aspectos diferentes del desarrollo sostenible. Mientras que el primero se concentra en los objetivos del desarrollo, el segundo lo hace en los medios e instrumentos para materializar estos objetivos (Angulo, 2016).

¿Cómo se logra la complementariedad?

Los enfoques de diseño e implementación pueden ser vistos como dos piezas de un mismo rompecabezas. Las dos piezas (diseño e implementación) encajarán solamente si son consistentes entre sí. Cada organización, dependiendo de su naturaleza, debe definir

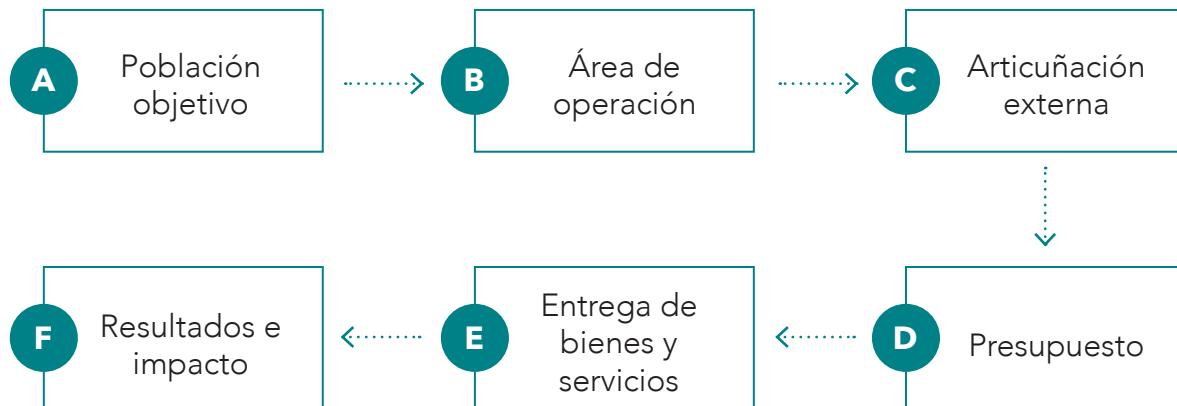
constantemente la forma en que estas dos piezas se unen para alcanzar dicha consistencia.

Como señalamos anteriormente, el diseño está asociado con la definición del propósito general de la fundación, sus objetivos y sus líneas de acción; mientras que la implementación está ligada al gobierno interno y a la articulación externa de la organización, así como a la sistematización de su curso de acción (Gráfica 3). Este último entendido como la ejecución del conjunto de actividades y la operación que conforman la línea de acción o proyectos: la definición de la población objetivo, la delimitación de la zona de operación, la priorización del presupuesto para su implementación, la modalidad de entrega de los bienes y servicios (mo-

netario o en especie), el modelo de operación (directo o a través de un tercero) y los efectos esperados del proyecto (resultados o impactos). En la definición de estos elementos del curso de acción es donde se

manifiestan de manera más clara las tensiones entre dimensiones del desarrollo. A continuación definimos de manera general los elementos que integran dicho curso de acción.

Grafica 3. Elementos que conforman el curso de acción



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

- **Población objetivo:** Es la población que participa en los programas y proyectos de la fundación y conformada por quienes se espera que obtengan una mejora en términos de bienestar y calidad de vida.
- **Área de operación:** Es la zona de influencia donde opera la fundación. Dependiendo de su naturaleza, esta zona geográfica puede estar ligada directamente al área donde opera la empresa que aporta los recursos o a una decisión estratégica de la familia donante, o puede estar definida de manera independiente.
- **Articulación externa:** Son las relaciones que se generan entre la fundación diversos actores externos a ella, y que contribuyen a la operación de sus intervenciones. Incluye los stakeholders de la fundación (o de la empresa o familia donante, cuando aplique), entidades públicas (en los diferentes niveles de gobierno, nacional, regional o municipal), entidades privadas, organismos multilaterales, otras fundaciones y los operadores a través de los cuales se implementan las líneas estratégicas.
- **Presupuesto:** Son los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los proyectos de la fundación. Se incluyen los recursos apalancados en otros socios estratégicos a través de la articulación externa de la fundación.
- **Entrega de bienes y servicios:** Son los beneficios (directos o indirectos) promovidos a través de las estrategias de la fundación. Estos beneficios pueden ser monetarios (financiación de emprendimientos, microcréditos, entre otros), en especie (acceso a educación, vivienda u otros servicios básicos) o acciones tendientes a generar externalidades positivas sobre la comunidad (fortalecimiento del tejido social, promoción del desarrollo comunitario, gestión e incidencia sobre políticas públicas, entre otros).
- **Resultados o impactos:** Son los efectos o repercusiones económicas, ambientales o sociales, generadas por las intervenciones de la fundación, sea esta positiva o negativa, real o potencial, directa o indirecta, a corto o largo plazo, voluntaria o involuntaria.

La alineación con los ODS

En el caso de las fundaciones, una alineación efectiva con los ODS tendrá que tener en cuenta de manera integral los elementos que conforman su proceso para la toma de decisiones. Aunque tender puentes entre los ODS y los objetivos y el diseño de estrategias de las fundaciones constituye un primer esfuerzo de alineación (condición necesaria), también es importante identificar cómo dicha alineación toma forma en la etapa de implementación (condición suficiente). La transición desde la condición necesaria hacia la condición suficiente es un proceso gradual y autónomo de cada fundación. Una vez identificado el interés por alinearse con los ODS, resulta conveniente concretar dicha alineación en un conjunto de acciones.

En el siguiente capítulo profundizaremos en la toma de decisiones de las fundaciones familiares, empresariales e independientes según distintas tipologías de modelos de gobierno, operación y gestión. Específicamente, abordaremos los retos de alineación a los que se enfrentan cada una, dependiendo de su naturaleza y de su interés en continuar avanzando en el proceso de alineación con los ODS.

Actividades

Actividad 1.

- Diligencie en el formato 4 (tensiones del proceso de implementación), subrayando las líneas punteadas, que representan las tensiones predominantes en cada etapa del proceso de implementación (curso de acción).

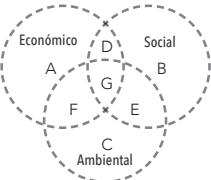
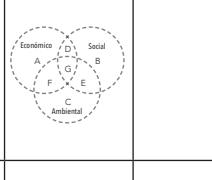
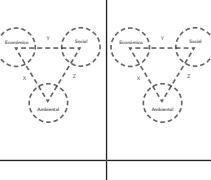
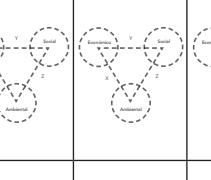
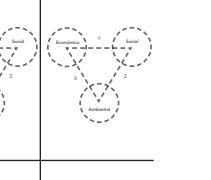
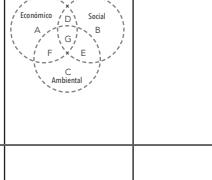
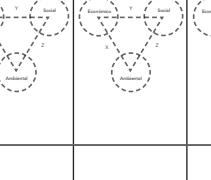
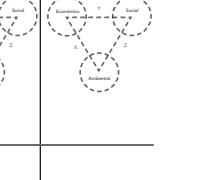
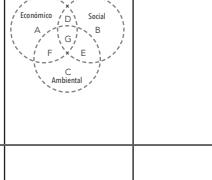
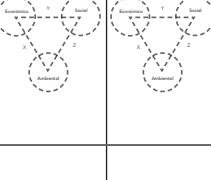
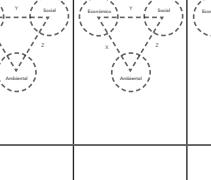
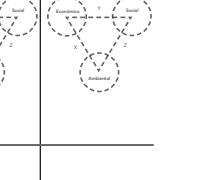
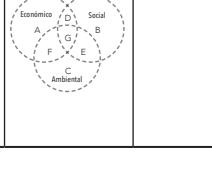
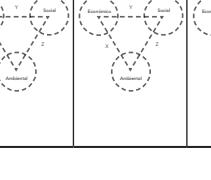
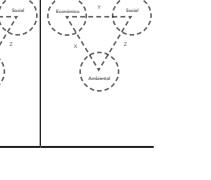
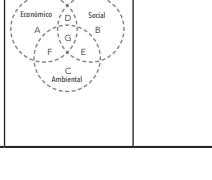
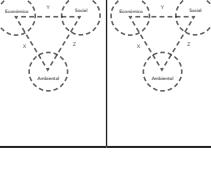
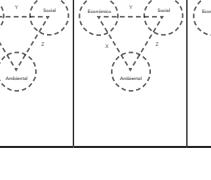
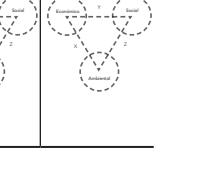
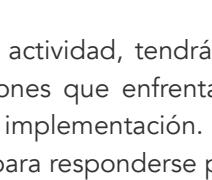
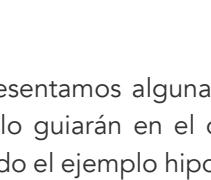
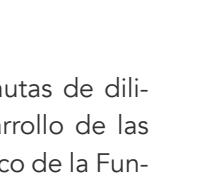
Formato 4. Tensiones durante el proceso de implementación

LÍNEA ESTRATÉGICA	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PRESUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS O IMPACTO
1						
2						
3						

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

2. Tome el formato 4 y únalo al formato que obtuvo como resultado en el capítulo anterior (formato 3). Esta unión le dará como resultado el formato 5.

Formato 5. Noción de diseño e implementación de la fundación

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	LÍNEA ESTRÁTÉGICA	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PRESUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS O IMPACTO	
 Diagrama del enfoque de diseño	1									
Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)	2									
Objetivos estratégicos: 1 2 3 ...	3									

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Al analizar el resultado de esta actividad, tendrá un panorama general de las tensiones que enfrenta la fundación en sus procesos de implementación. Así mismo, este análisis le será útil para responderse preguntas como:

¿Existe una línea estratégica (análisis horizontal) en la cual predomina un mayor número de tensiones o por el contrario existe una línea donde no identifica ninguna tensión?

¿Hay algún elemento del proceso de implementación (análisis vertical) en el que se concentre un mayor número de tensiones?

Guías de apoyo

A continuación, presentamos algunas pautas de diligenciamiento que lo guiarán en el desarrollo de las actividades siguiendo el ejemplo hipotético de la Fundación Pacífico Sostenible.

Actividad 1.

- La Fundación Pacífico Sostenible identificó las siguientes tensiones en la definición de los elementos que integran su curso de acción.
 - Al momento de establecer la **población objetivo** de las soluciones de vivienda 100% subsidiadas,

la fundación determinó que la principal tensión se manifiesta entre las dimensiones económica y social. De una parte, los proyectos de vivienda están orientados a los hogares con condiciones menos favorables en materia de habitabilidad y acceso a servicios públicos. Se espera que la entrega de la vivienda subsidiada resuelva estas privaciones. Al tiempo, el éxito del proyecto dependerá de la posibilidad de prever los efectos sobre el nivel de ingresos de esta población: ¿tendrán que invertir más en transporte? ¿se van a desconectar de su sitio habitual de trabajo? ¿van a tener que destinar un mayor proporción para cubrir el pago de servicios públicos?.

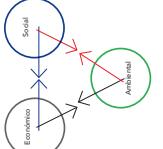
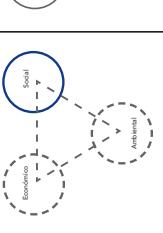
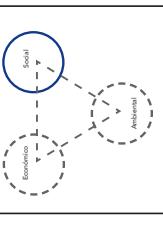
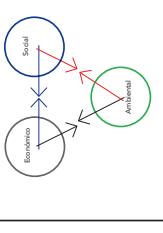
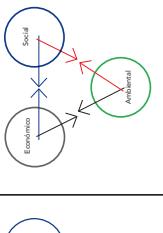
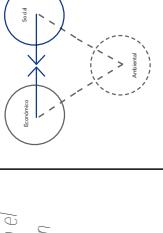
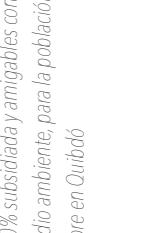
- En la delimitación del **área de operación**, se identificaron las tres tensiones. *La tensión económica-social* se manifiesta en el hecho de que el municipio debe habilitar el lote donde se va a desarrollar el proyecto. Al hacerlo, el municipio se enfrenta a la posibilidad de otorgar un lote a las afueras de Quibdó para apoyar el proyecto de la fundación (y por esta vía reducir la pobreza de algunos de sus habitantes) u otorgarlo a una empresa privada para desarrollar un proyecto bioindustrial. La fundación debe convencer a la administración local de la importancia del proyecto de vivienda. Por otra parte, *las tensiones social-ambiental y económica-ambiental* se ven reflejadas en el hecho de que cualquiera que sea el uso que se le de al lote (vivienda o bioindustria), el proyecto debe contemplar la conservación de una reserva ambiental que garantiza la

protección de una de las principales fuentes hídricas del municipio.

- En materia de **articulación externa**, la fundación debe aliarse con socios estratégicos que estén dispuestos a realizar las inversiones complementarias que requiere el proyecto. La fundación aporta la vivienda pero debe garantizar equipamientos sociales cercanos, vías de acceso e infraestructura de transporte, conexión a servicios públicos domiciliarios, y la conservación de la reserva ambiental. Las tres tensiones (económico-social, social-ambiental y económica-ambiental) están presentes en la identificación de sus socios estratégicos. El municipio sólo habilitará el lote para el proyecto de vivienda si cada uno de estos aspectos está cubierto. En caso contrario, el lote será otorgado para desarrollar el proyecto bioindustrial.
- En relación con el **presupuesto** y la **entrega** de bienes y servicios la fundación no identificó ninguna tensión. La definición de ambos aspectos solo se soportó en un criterio estrictamente social.
- Finalmente, la fundación espera tener **resultados** en las tres dimensiones del desarrollo. Por eso, debe tener en cuenta los efectos en cada una de las tres tensiones.

El diligenciamiento de las tensiones durante el proceso de implementación de la Fundación Pacífico Sostenible se puede observar en el Formato 4E.

Formato 4E. Tensiones durante el proceso de implementación

LÍNEA DE ACCIÓN	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PRESUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS O IMPACTO
1. <i>Construcción de soluciones de vivienda 100% subsidiada y amigables con el medio ambiente, para la población pobre en Quito</i>						
2.						
3.						

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Formato 5E. Noción de diseño e implementación de la fundación

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	LÍNEA DE ACCIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACIÓN TEMATICA CON LOS ODS	RESULTADOS O IMPACTO			
		POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PREBUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	
		<p>1. Construcción de soluciones de vivienda 100 % subsidiadas y amigables con el medio ambiente, para la población pobre en Quibdó</p>					
				<img alt="Diagrama de red social: un nodo central 'Fundación' conectado a tres nodos periféricos: 'Comunidad', 'Gobierno' y 'Empresas'. Los nodos periféricos están conectados entre sí. Se			

La naturaleza de las fundaciones y su proceso de toma de decisiones

Objetivo del capítulo

Proporcionar una herramienta alternativa que permita visualizar la interacción entre el modelo de gobierno, de operación y de gestión de la fundación.

Preguntas orientadoras

Al finalizar la lectura de este capítulo, usted habrá abordado las siguientes preguntas:

- ¿Cómo interactúan los modelos de gobierno, de operación y de gestión de la fundación?
- ¿Qué implicaciones tiene esta interacción para la alineación con los ODS?

Marco de Análisis

En Colombia, las fundaciones familiares, empresariales e independientes- FFEI, están categorizadas de diferentes maneras según su modelo de gobierno, operación, su autonomía respecto a la empresa, la familia o entidad jurídica que representan, entre otras. Tanto la relación de la empresa, la familia o la entidad jurídica independiente con la fundación, así como el tipo de intervención de esta última en la sociedad, varían entre fundaciones y en el tiempo (F. Promigas, 2012).

Rodrigo Villar, en su estudio para la AFE de 2018, define las siguientes tipologías de fundaciones:

Tipologías de fundaciones en Colombia según Villar (2018)

- Fundación familiar: entidad privada independiente, establecida por una familia con fondos que provienen de ella. Los familiares hicieron o hacen contribuciones al patrimonio y también pueden ser miembros de su máximo órgano de gobierno.

- Fundación independiente: entidad jurídica independiente sin fines de lucro no tiene socios ni accionistas y cuenta con su propio consejo de administración. Tiene su propia fuente de ingresos establecida, a veces pero no de manera exclusiva, a través de un fondo de dotación, del cual al menos el 50% proviene de una fuente privada (p. ej., un individuo, una familia o una empresa). Sus recursos económicos se distribuyen para fines educativos, culturales, religiosos, sociales o para otras causas benéficas públicas, ya sea a través de la implementación de sus propios programas o brindando apoyo económico a individuos o a otras entidades públicas de beneficencia (como organizaciones benéficas, asociaciones, instituciones educativas).
- Fundación corporativa o empresarial: fundación privada que deriva sus bienes y fondos de una empresa o grupo empresarial. Aunque tiene afiliación con la empresa, es independiente de ella.
- Fundación comunitaria: fundación que cuenta con su propio consejo de administración y tiene la misión de trabajar para el bien de los ciudadanos en un área geográfica determinada. Sus fondos provienen de múltiples donantes y también ofrecen aportaciones filantrópicas a otras entidades sin fines de lucro.
- Fundación vinculada con el gobierno: fundación que ha sido creada por un organismo gubernamental que le brinda el capital inicial. Pueden recibir continuas contribuciones del gobierno y de otras fuentes, de las cuales al menos 50% proviene de un organismo gubernamental.

Fuente: Tomado directamente de Villar (2018).

Para efectos de la presente guía, nuestro ejercicio se centrará en las tres primeras tipologías de fundaciones; esto es, las fundaciones familiares, las fundaciones empresariales y las fundaciones independientes. La alineación con los ODS, para cada una de estas tipologías, se materializará en diferentes retos y oportunidades. Por ejemplo, teniendo en cuenta que la principal fuente de financiación de las FFEI son los recursos de la empresa, la familia, o grupos de personas independientes, los ODS pueden ser útiles al momento de priorizar la asignación de dichos recursos a las líneas de acción de la fundación, o para gestionar recursos complementarios con socios que comparten intereses entorno a los mismos ODS.

Las FFEI pueden diferir en términos de su modelo de gobierno, su modelo de operación y su modelo de gestión. Estas particularidades se traducen en distintas hojas de ruta (planes de acción) para alinearse de manera más efectiva con los ODS. Partamos entonces por analizar estas particularidades de las FFEI.

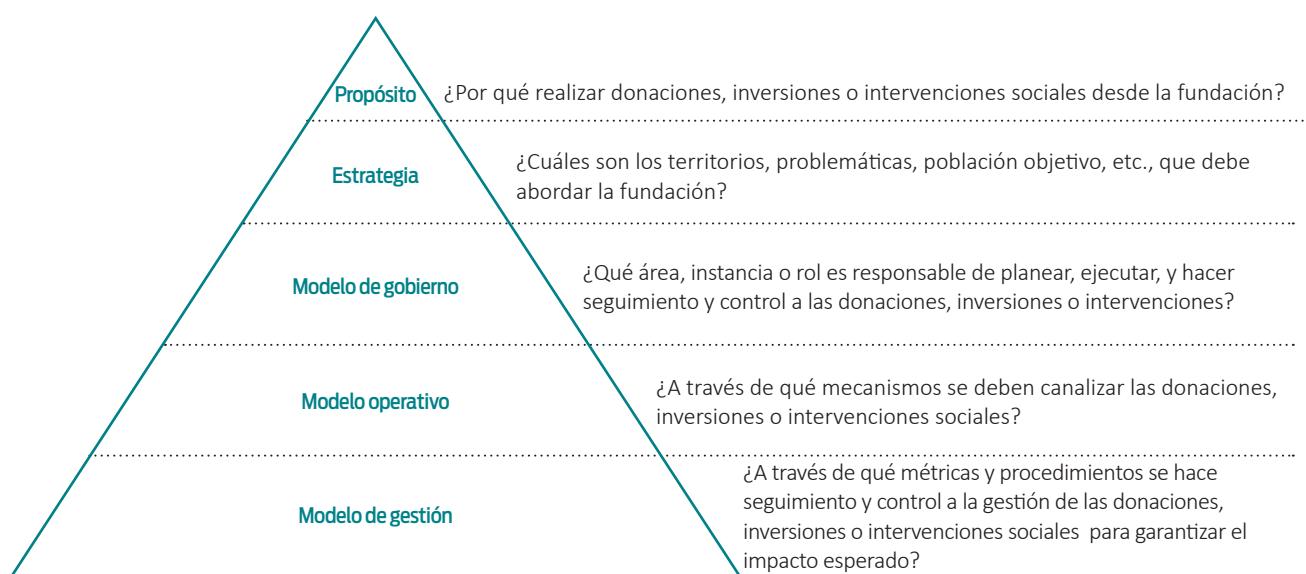
Nota: esta guía no busca comparar ni evaluar las estrategias entre las FFEI. Su propósito es explorar en qué elementos del proceso de diseño e implementación de las fundaciones, pueden ser útiles los ODS.

Un enfoque organizacional para las fundaciones familiares, empresariales e independientes

Las FFEI en Colombia, además de tener una estrategia clara y definida, cuentan con diferentes acuerdos o arreglos institucionales entre ellas y las empresas, las familias, o los grupos independientes que representan (relación institucional⁴ y modelo de gobierno). Además, cuentan con distintos modelos de intervención hacia su población objetivo (modelo de operación), y diferentes directrices para hacer seguimiento, reporte y evaluación de su operación (modelo de gestión) (F. Promigas, 2012).

El siguiente diagrama (gráfica 4), es una forma práctica de evidenciar dichas diferencias. Cada escalón de la pirámide hace referencia a un aspecto constitutivo de la fundación y está asociado con una pregunta estratégica.

Gráfica 4. Preguntas estratégicas



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo - Fuente: F. ANDI (2015)

4. Según el estudio de Fundación Promigas & Fundación DIS (2012) la relación institucional que se establece entre las Fundaciones Empresariales y sus empresas fundadoras [...] es definitiva de la existencia y de la dinámica de las primeras. Y para el caso colombiano, es una realidad institucional presente en las prácticas empresariales (p. 32)

Por ejemplo, el propósito, remite a la pregunta ¿por qué realizar donaciones, inversiones o intervenciones con objetivos sociales desde la fundación? (F. ANDI, 2015). La respuesta en este caso no es única y en buena medida dependerá de la naturaleza de la fundación. Lo mismo ocurre con los demás elementos constitutivos de la fundación y las preguntas del diagrama.

Sigamos utilizando algunos de los conceptos ya estudiados. Los tres primeros escalones de la pirámide nos remiten al proceso de diseño que trabajamos en el capítulo 1. Por su parte los dos escalones de la parte inferior se asocian con el proceso de implementación que estudiamos en el capítulo 2.

Ahora centremos nuestra atención en los tres siguientes aspectos que resumen la interacción entre el diseño y la implementación,

- Estrategia y modelo de gobierno
- Modelo de operación
- Modelo de gestión

y continuemos utilizando algunos categorías propuestas en los estudios de Villar (2018), F. ANDI (2015) y F. Promigas (2012) con el fin de proponer nuestro propia enfoque organizacional para las fundaciones FFEI.

Estrategia y modelo de gobierno

Una clasificación práctica, y en línea con el tipo de relación entre la fundación y la empresa, la familia, o el grupo independiente que representa, es la propuesta por F. ANDI (2015) y complementada por Villar (2018). Esta clasificación es el reflejo del quehacer de las fundaciones y permite evidenciar diferentes categorías al interior de las FFEI.

Grafico 5. Estructura y modelo de gobierno

	FUNDACIÓN EMPRESARIAL	FUNDACIÓN FAMILIAR	FUNDACIÓN INDEPENDIENTE
Fuente de ingresos	Deriva sus bienes y fondos principalmente de una empresa o grupo empresarial	Deriva sus bienes y fondos principalmente de una familia	Deriva sus bienes y fondos de múltiples fuentes
Consejo directivo	El consejo directivo de la fundación tiene al menos un miembro de la empresa	El consejo directivo de la fundación está compuesto al menos por un miembro de la familia	El consejo directivo de la fundación, por lo general, tiene al menos un miembro externo
Fin en el uso de los recursos	Generalmente, los recursos tienen como propósito ampliar y canalizar la inversión social de la empresa. Son invertidos principalmente en la zona de influencia de la empresa y benefician en la mayoría de ocasiones a sus grupos de interés	Los recursos tienen como propósito atender problemáticas prioritarias definidas principalmente por la familia. Pueden ser invertidos en el orden nacional, regional o local	Los recursos tienen como propósito atender problemáticas prioritarias definidas principalmente por el grupo independiente. Pueden ser invertidos en el orden nacional, regional o local

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo- Fuente: Adaptado de ANDI (2015) y Villar (2018).

Modelo de operación

Los estudios, también adoptan tres categorías para designar el grado de intervención en la operación a partir de los siguientes aspectos: tipo de operación, relación con la comunidad y estructura organizacional

para la ejecución de proyectos. Del análisis resultan tres grupos: las fundaciones de primer piso (intervención directa), fundaciones mixtas (intervención intermedia) y fundaciones de segundo piso (intervención indirecta).

Grafico 6. Modelo de operación

PRIMER PISO	SEGUNDO PISO	TERCER PISO
Implementa sus programas y/o proyectos directamente	Implementa algunos de sus programas y/o proyectos directamente y otros a través de terceros	Implementa sus programas y/o proyectos a través de terceros especializados en la operación de programas sociales
Tiene una relación directa con sus beneficiarios	Cuenta con una relación tanto directa como indirecta con sus beneficiarios	La relación con la comunidad beneficiaria es indirecta. Sin embargo, puede generar alto impacto a partir del apalancamiento de recursos en terceros
Su estructura es relativamente pesada y especializada	Su estructura es mediana y flexible, adaptada a las necesidades de sus programas y/o proyectos	Su estructura es liviana, enfocada en aspectos administrativos y de seguimiento a la implementación de los programas y/o proyectos

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo- Fuente: Adaptado de ANDI (2015) y Villar (2018).

Modelo de gestión

Finalmente, con base en F. ANDI (2015) y Villar (2018) es posible establecer dos tipologías de fundaciones según el grado de seguimiento que realizan. Cuando el énfasis se orienta al seguimiento de la ejecución y la gestión, diremos que la fundación hace un seguimiento en esos términos. Es estos casos, el seguimiento se

enfoca principalmente en los recursos (origen y destinación de los mismos).

Si se incluyen adicionalmente instrumentos para el seguimiento, que buscan establecer el efecto que tienen las inversiones sobre el bienestar de la población objetivo, la denominamos fundación con seguimiento a resultados y/o impactos.

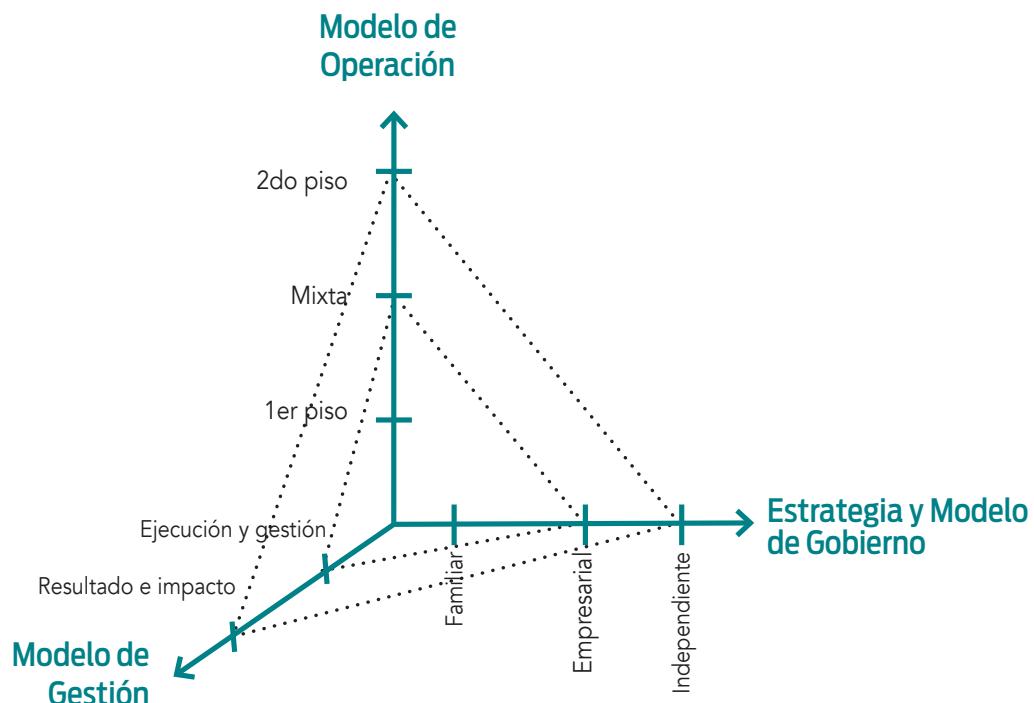
Grafico 7. Modelo de gestión

EJECUCIÓN Y GESTIÓN	RESULTADO/IMPACTO
La fundación emite certificados de donación (si aplica)	La fundación se encuentra en diseño de sus indicadores de resultado o de impacto
La fundación consolida listas de evidencias sobre la ejecución de los recursos	La fundación cuenta con indicadores y metas de resultado y de ser posible, de impacto
La fundación maneja indicadores y metas de gestión	La fundación cuenta con reportes de avance en cumplimiento de las metas de resultado e impacto de sus intervenciones
La fundación realiza reporte de avance en cumplimiento de las metas y resultados de la gestión	La fundación cuenta con evaluaciones de resultado y/o de impacto de sus intervenciones.

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo- Fuente: Adaptado de ANDI (2015) y Villar (2018).

Al unir todos los modelos que acabamos de analizar, llegamos a la *pirámide de interacción organizacional*. Su representación gráfica es la siguiente:

Gráfica 8. Pirámide de interacción organizacional



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

La interacción de los tres ejes representa la naturaleza y el proceso de toma de decisiones de la fundación. Una pirámide de mayor o menor volumen no está asociada con un valoración (buena o mala) del quehacer o el tipo de fundación. Simplemente denota diferencias en el enfoque de diseño (eje x) y el enfoque de implementación (ejes y y z).

Una vez contemos con nuestra pirámide organizacional y la articulemos con las actividades previamente realizadas, la fundación tendrá un panorama general de las interacciones entre los modelos que componen

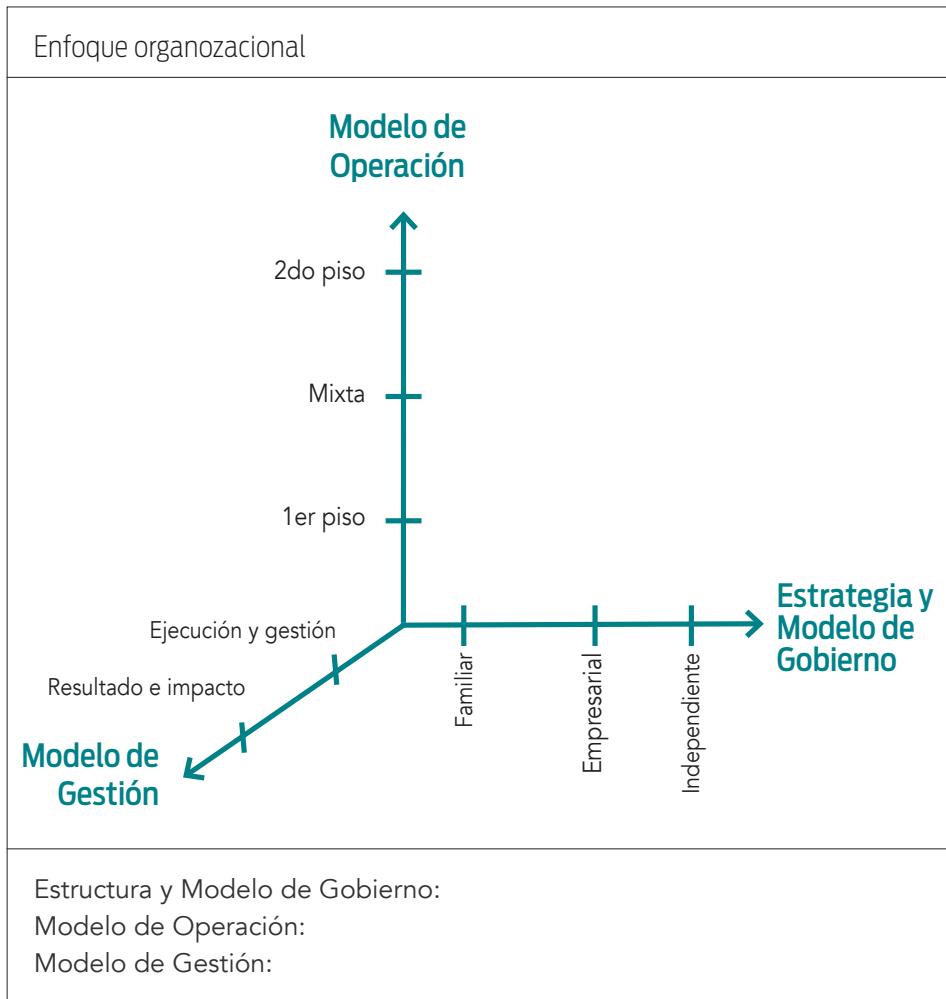
su naturaleza y quehacer. En el siguiente capítulo abordaremos la ruta de alineación con los ODS, estableciendo su estado actual de alineación y los pasos a seguir.

Actividades

Actividad 1.

1. Diligencie el formato 6 (pirámide de interacción organizacional) para la fundación, trazando la pirámide que resulta de identificar en cada modelo, la categoría que aplica.

Formato 6. Pirámide de interacción organizacional



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

2. Tome el formato 6 y únalo a los formatos que trabajó en el capítulos 1 y 2 (formatos 1 -5), obtendrá como resultado el formato 7.

Formato 7. Análisis crítico para la alineación con los ODS

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO		ALINEACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS		ÁREA DE OPERACIÓN		ARTICULACIÓN EXTERNA		PRESUPUESTO		ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS		RESULTADOS O IMPACTO		ENFOQUE ORGANIZACIONAL		
	LÍNEA ESTRÁTEGICA	Diagrama del enfoque de diseño	1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3
	 Diagrama del enfoque de diseño																

Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)

Objetivos estratégicos:

- 1
- 2
- 3
- ...

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo

Al analizar el resultado de este ejercicio, tendrá un panorama general de las interacciones entre los modelos que componen la naturaleza y el quehacer de la fundación. Este análisis le será útil para responderse preguntas como:

- ¿Qué tipo de actores (internos y externos) debería tener en cuenta la fundación, si quisiera hacer una alineación con los ODS?
- ¿Con qué herramientas de gestión cuenta la fundación para pensar una posible alineación con los ODS?
- ¿Qué oportunidades y retos tendría la fundación dado su modelo de operación para una posible alineación con los ODS?

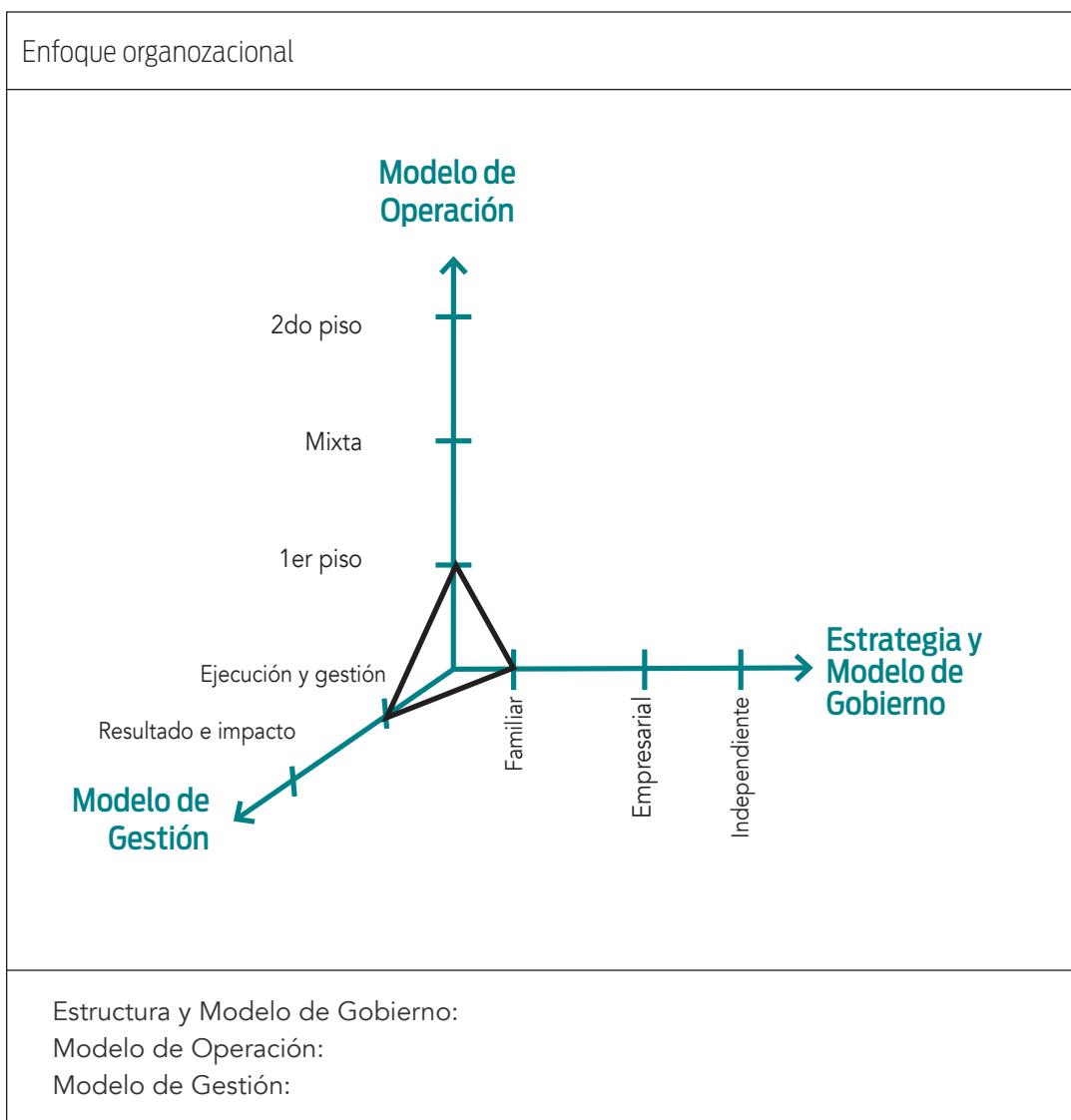
Guías de apoyo

A continuación, presentamos algunas pautas de diligenciamiento que lo guiarán en el desarrollo de las actividades. Nuevamente haremos referencia a nuestro ejemplo hipotético asociado a la Fundación Pacífico Sostenible.

Actividad 1.

La pirámide de interacción organizacional de la Fundación Pacífico Sostenible se puede observar en el Formato 6E. De acuerdo con este, la fundación es de carácter familiar, construye directamente las viviendas (1er piso) y realiza seguimiento al ingreso de recursos y al destino que se da a los mismos (ejecución y gestión).

Formato 6E. Pirámide de interacción organizacional



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Formato 7E. Análisis crítico para la alineación con los ODS

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	ENFOQUE ORGANIZACIONAL							
	ALINEACIÓN CON LOS ODS	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISENO	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PREBUDGETO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS O IMPACTO
	<p>1. Construcción de soluciones de vivienda 100 % subsidiada y amigables con el medio ambiente, para la población pobre en Quibdó</p>	<p>2.</p>	<p>Diagrama del enfoque dediseño</p> <p>Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)</p>	<p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 ... 		<p>Estructura y Modelo de Gobierno:</p> <p>Modelo de Operación:</p> <p>Modelo de Gestión:</p>		

DISEÑO

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo

IMPLEMENTACIÓN

Identificando la alineación actual con los ODS

Objetivo del capítulo

Establecer el estado actual de alineación de la fundación con los ODS y definir si desea avanzar en dicha alineación.

Preguntas orientadoras

Al finalizar la lectura de este capítulo, usted habrá abordado las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se integran los conceptos abordados hasta el momento?
- ¿Cuál es el balance actual de alineación de la fundación?
- ¿La fundación está interesada en alinearse con los ODS en nuevas etapas del proceso de diseño e implementación? de Análisis

En este capítulo nos interesa identificar esto de alineación actual de la fundación con los ODS.

¿Dónde se encuentra la alineación de las fundaciones con los ODS?

Según la encuesta realizada por la AFE e Inclusión (2018) y en línea con el estudio realizado por Villar (2018), la mayoría de fundaciones manifiesta que la alineación con los ODS está enmarcada dentro de lo que se denomina estrategia/líneas de acción/áreas temática. En este sentido, más que con las metas o los indicadores específicos de los ODS, la alineación se realiza en el plano temático.

Volviendo al Formato 7, y en línea con Villar (2018), dado que la alineación actual de la mayoría de fundaciones se encuentra más relacionada con las líneas de acción, podemos concluir que dicha alineación se ubica aquí:

Formato 7. Análisis crítico para la alineación con los ODS

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACION	LINEA ESTRATEGICA	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALINEACION CON LOS ODS	POBLACION	AREA DE OPERACION	ARTICULACION EXTERNA	PREBUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS DE IMPACTO	ENFOQUE ORGANIZACIONAL
										Modelo de operación
1	Diagrama del enfoque de diseño									
2	Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)									
3	Objetivos estratégicos:									
	1									
	2									
	3									
	...									

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Esto quiere decir principalmente, que la alineación con los ODS se encuentra en el plano del diseño, lo que no siempre implicará "un cambio en la forma de actuación de la fundación que dice estar alineada a un cierto objetivo" (Villar, 2018), pues no abarca el plano de la implementación.

Una vez se identifica la ubicación en la que se encuentra la fundación respecto a alineación con los ODS, se abren espacios para nuevas reflexiones y toma de decisiones. En el siguiente capítulo nos enfocaremos en identificar y motivar esas reflexiones.

Actividades

Actividad 1.

1. Tome los formatos que trabajó en los capítulos 1, 2, 3 y 4 (formato 7) y señale el área de alineación actual de la fundación con los ODS.

Formato 8. Estado actual de alineación con los ODS

PROPOSITO GENERAL DE LA FUNDACIÓN	ESTRATEGICA LÍNEA	DIAGRAMA DE ALINEACIÓN CON LOS ODS	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN EXTERNA	PRESUPUESTO	ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS	RESULTADOS O IMPACTO	ENFOQUE ORGANIZACIONAL
1									
2									
3									
Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)									
Objetivos estratégicos:									
1									
2									
3									
...									

IMPLEMENTACIÓN

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Al analizar el resultado de este ejercicio, tendrá un panorama general del estado actual de alineación de la fundación con los ODS. Este análisis le será útil para responderse preguntas como:

- ¿La alineación de la fundación está más asociada con la etapa de diseño de las líneas de acción o con su etapa de implementación?
- ¿Existen líneas de acción en las cuales el avance es mayor o menor?
- ¿Es deseable seguir avanzando en el proceso de alineación con los ODS?

Guías de apoyo

A continuación, presentamos algunas pautas de diligenciamiento que lo guiarán en el desarrollo de las actividades. Seguiremos desarrollando, como en los anteriores capítulos, el ejemplo de la Fundación Pacífico Sostenible.

Actividad 1.

En su ejercicio de autoevaluación, el equipo de la Fundación Pacífico Sostenible concluyó que su alineación con los ODS estaba emmarcada principalmente en los aspectos relacionados con el diseño de sus líneas de acción. Así mismo, tomó la decisión de ampliar dicha alineación y deseó tomar decisiones para alinear elementos de su proceso de implementación (curso de acción) con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Su estado actual de alineación se presenta en el Formato 8E.

Formato 8E. Estado actual de alineación con los ODS

Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Preguntas y reflexiones a partir del ejercicio de alineación con ODS

Objetivo del capítulo

Sugerir algunos análisis que se pueden realizar a partir de los conceptos y ejercicios desarrollados en los anteriores capítulos y motivar la reflexión al interior de la fundación.

Preguntas orientadoras

Al finalizar la lectura de este capítulo, usted habrá abordado las siguientes preguntas:

- ¿Qué diferencias o similitudes hay entre las dimensiones del desarrollo que fueron identificadas en el propósito general y en las líneas estratégicas?
- ¿Existen tensiones del desarrollo que son más predominantes dentro del proceso de implementación de las líneas estratégicas de la fundación?
- ¿Cuál es el balance de alineación con los ODS al considerar cada uno de los elementos del proceso de implementación?

- ¿Hay nuevos retos u oportunidades para una alineación más efectiva con los ODS?

Para motivar la reflexión de la fundación iremos directamente al desarrollo de las actividades de este capítulo.

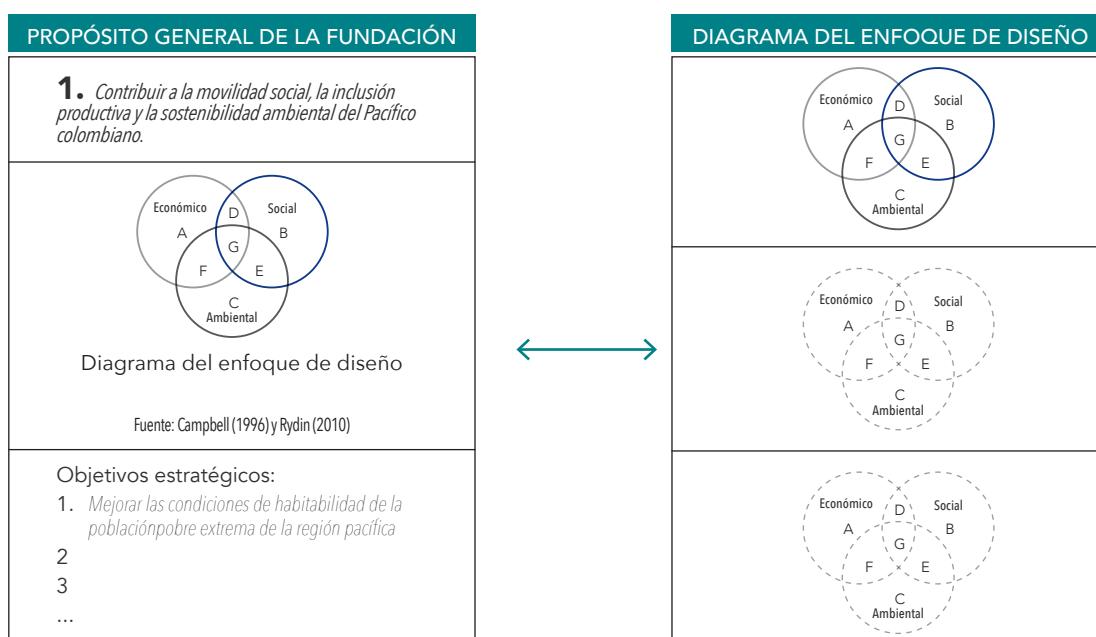
Actividades

A continuación, presentamos algunos análisis para motivar preguntas y reflexiones en la fundación.

Actividad 1.

1. Tome el formato de alineación actual con los ODS (resultado del ejercicio del capítulo 4) y a partir de los resultados registrados hasta el momento, aborde las siguientes preguntas, y si la fundación lo desea, formule otras que considere necesarias.

Gráfica 9. Análisis 1

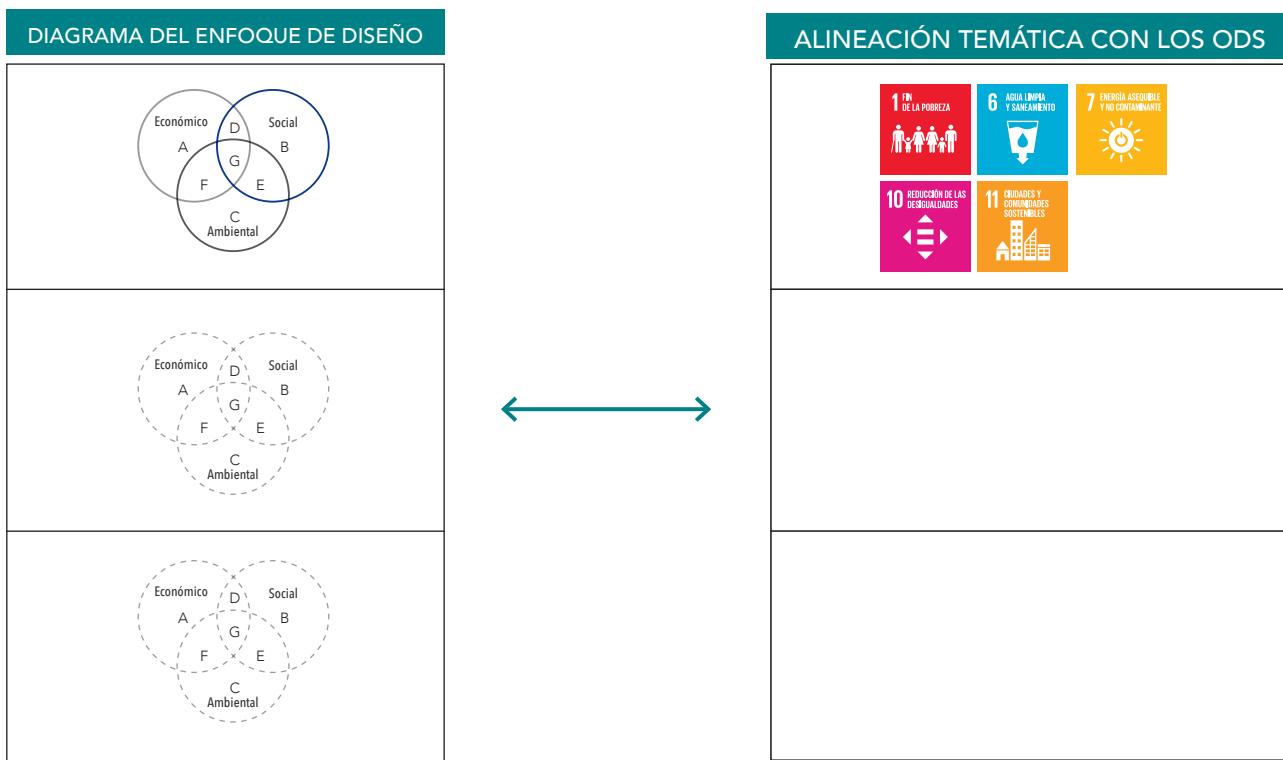


Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

Al comparar las dimensiones del desarrollo sostenible asociadas al propósito general de la fundación y las que identificó en las líneas de acción:

- ¿Qué resultados observa?, ¿son similares o difieren?
 - ¿Este panorama general plantea algún reto para la fundación?
2. Ahora observe y compare las dimensiones de las líneas estratégicas con los ODS que asoció a cada una de ellas:

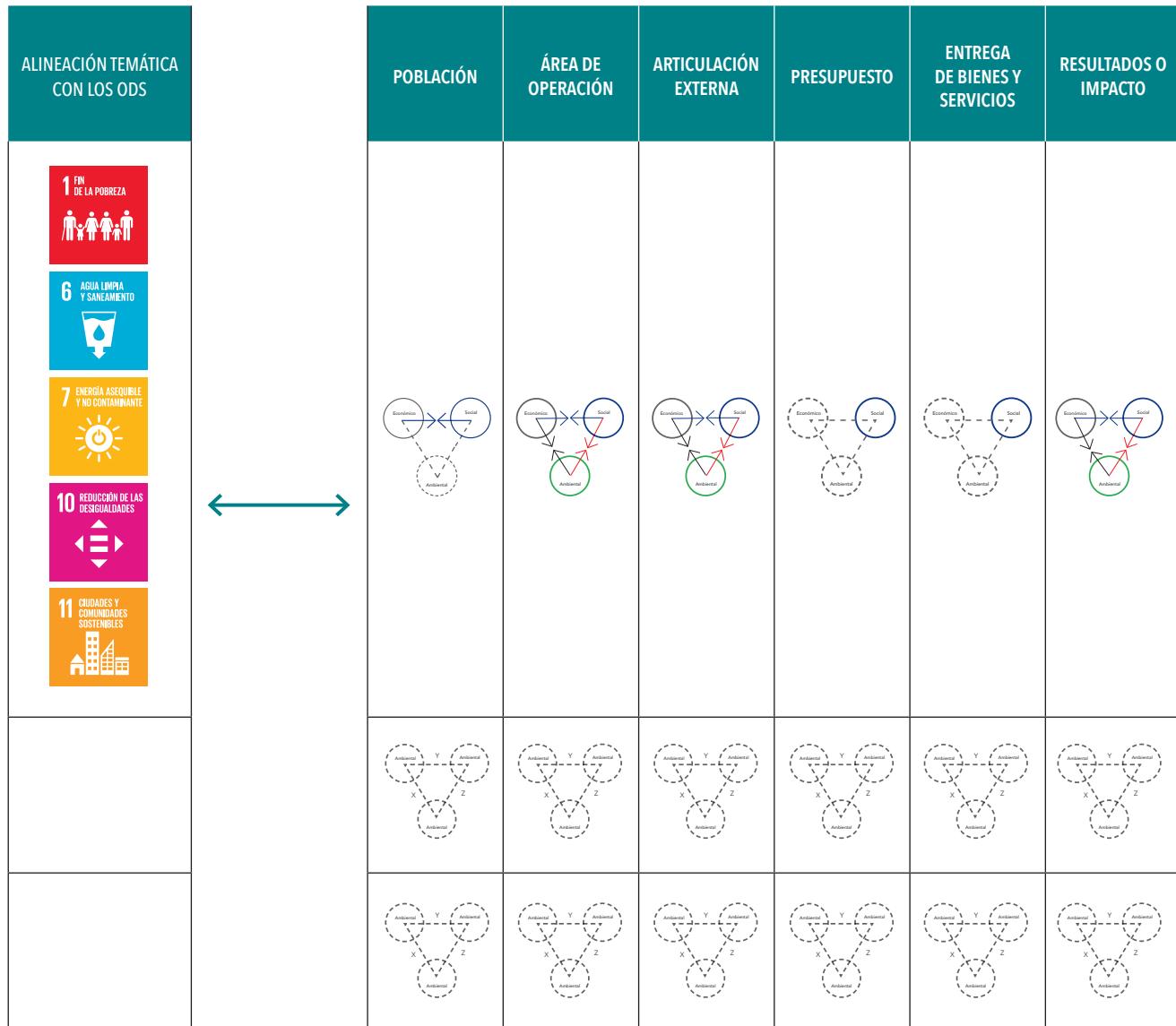
Gráfica 10. Análisis 2



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

- ¿Considera que hay otros ODS que debe incluir en alguna de las líneas estratégicas?
 - ¿Considera que alguno de los ODS que asoció no está tan alineado con la línea estratégica y es mejor no incluirlo?
 - ¿Qué tan diferente es el panorama de alineación temática con los ODS que encontró en esta ocasión en comparación con otros ejercicios realizados?
 - ¿Ha logrado delimitar de mejor manera la alineación temática de la fundación con los ODS?
3. A continuación observe las tensiones identificadas en cada uno de los elementos del proceso de implementación y compárelas con los ODS que asoció a cada línea estratégica:

Gráfica 11. Análisis 3

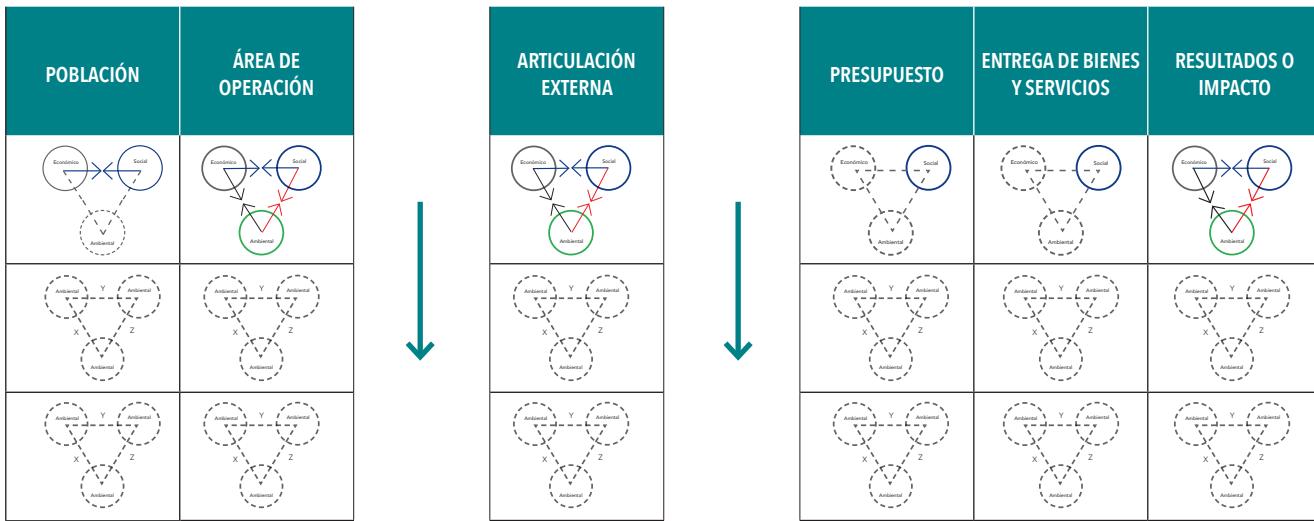


Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

- ¿Considera que el panorama de alineación con los ODS se debería ampliar o reducir ahora que lo analiza a la luz del proceso de implementación?
- ¿Cómo percibe la alineación de la población objetivo de cada línea estratégica frente a los ODS asociados?
- ¿Cree que debería hacer un ajuste en la alineación? Realice la anterior pregunta considerando los demás elementos del proceso de implementación: área geográfica de operación, articulación externa, presupuesto, bienes y servicios entregados, y resultados o impactos esperados.
- ¿Está a gusto con la alineación con ODS que realizó? ¿Debe excluir o incluir algún ODS?

4. Ahora realice un análisis bajo una nueva perspectiva. Tome cada elemento del proceso de implementación (población, área geográfica de operación, articulación externa, presupuesto, bienes y servicios entregados, y resultados o impactos esperado) y observe verticalmente (análisis columna) las tensiones identificadas.

Gráfica 12. Análisis 4



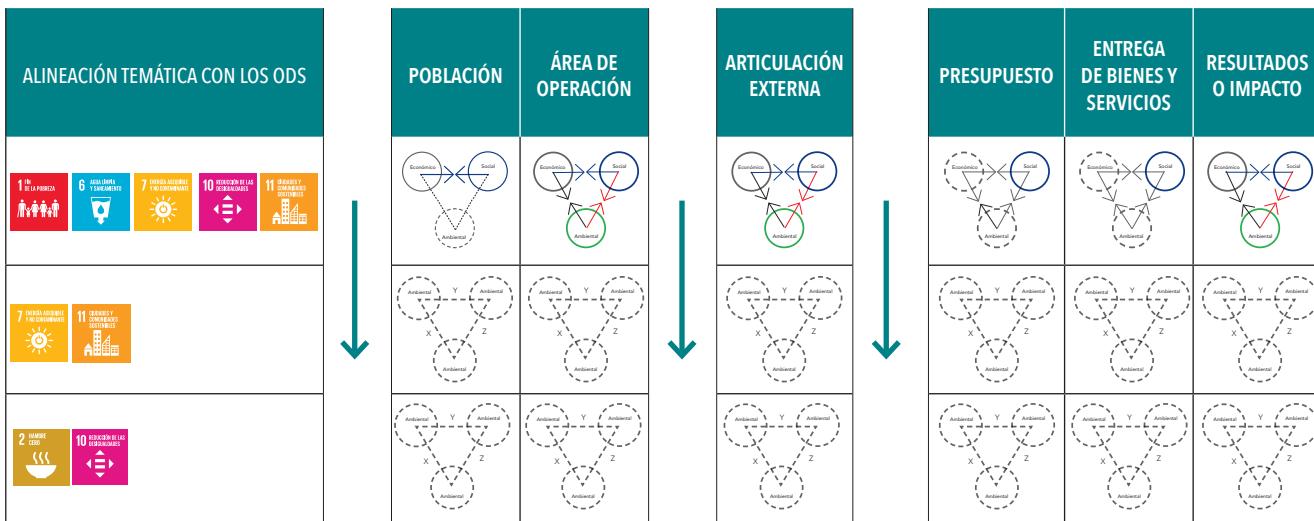
Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

- ¿Hay tensiones comunes o predominantes en términos de la población objetivo de cada línea estratégica?

Realice la misma pregunta para los demás elementos del proceso de implementación

5. En seguida incorpore dentro del análisis la columna donde registró los ODS con los que se asocian las líneas estratégicas. Contraste los resultados de cada elemento del proceso de implementación con la columna de los ODS.

Gráfica 13. Análisis 5



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

- ¿Qué reflexiones le surgen?

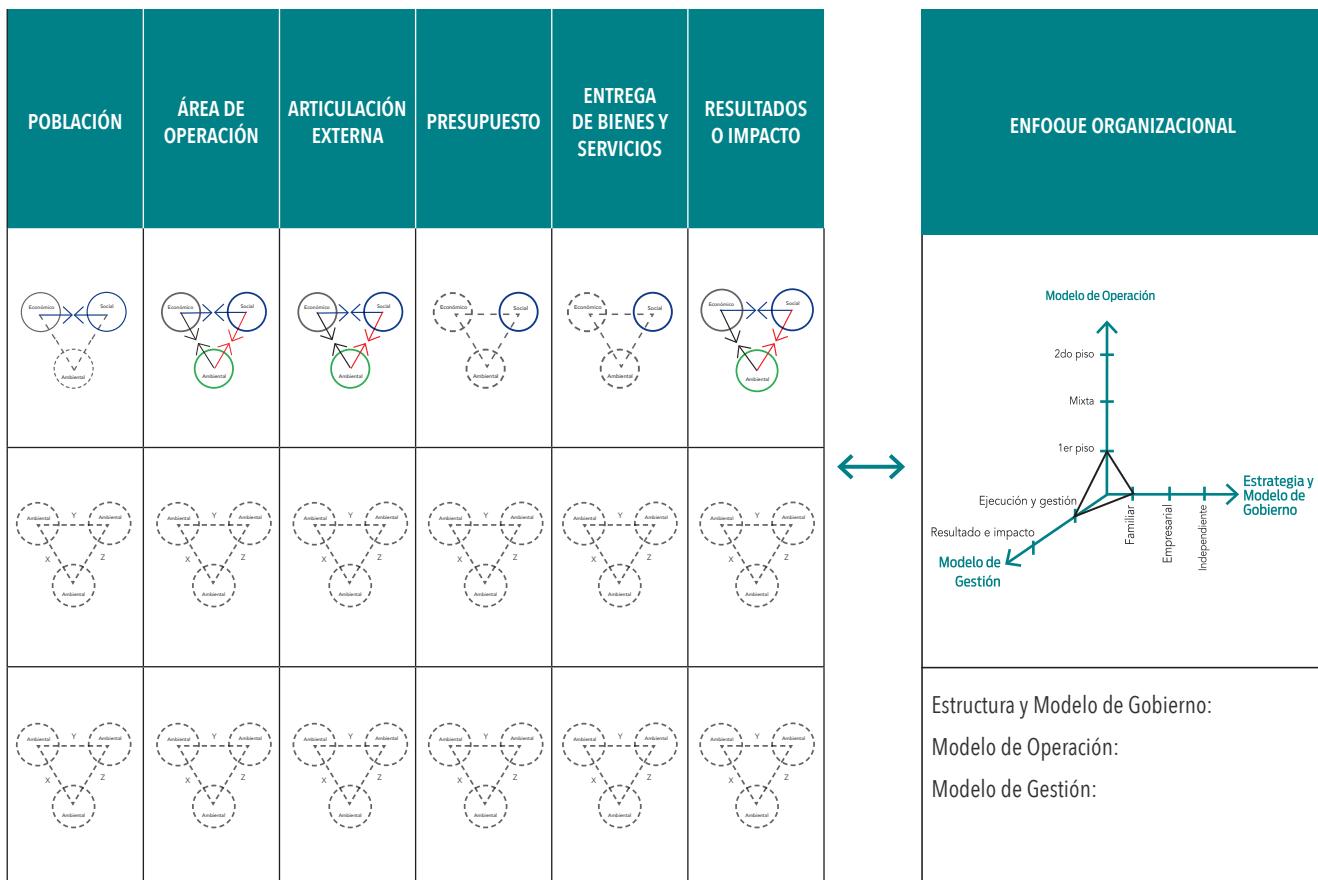
Al considerar todas las poblaciones objetivo de las líneas estratégicas de la fundación ¿cambia su análisis de alineación los ODS? ¿Encuentra algún ODS que no guardan relación directa con la población atendida?

Al analizar la población atendida, ¿considera que le faltó algún ODS por tener en cuenta en el ejercicio de alineación?

Repita el mismo análisis para los demás elementos del proceso de implementación ¿tienen que efectuar algún ajuste al ejercicio de alineación?

6. Ahora considere la pirámide organizacional (estrategia y modelo de gobierno, modelo de operación y de gestión).

Gráfica 14. Análisis 6



Elaboración: Inclusión – Consultoría para el Desarrollo.

¿En general, percibe que los elementos organizacionales de la fundación responden efectivamente a las tensiones identificadas y a la alineación que ha hecho con los ODS?

- ¿Considera que debería proponer ajustes al interior de la fundación?

- ¿Identifica retos u oportunidades en su plan de alinearse de manera más efectiva con los ODS?
- ¿Ve algún área en particular donde se podría alinear mejor y no la había considerado en anteriores oportunidades?

Guías de apoyo

A continuación, presentamos algunas pautas que lo guiarán en el desarrollo de las actividades a partir del ejemplo de la Fundación Pacífico Sostenible.

Después de realizar su análisis crítico, el equipo de la Fundación Pacífico Sostenible propuso las siguientes acciones para profundizar su alineación con los ODS.

- Al comparar las dimensiones del desarrollo en las cuales se enmarca el propósito general de la fundación (Análisis 1), y la alineación de sus líneas de acción con los ODS (Análisis 2), en particular su estrategia de construcción de viviendas 100% subsidiadas, el equipo encontró que desde el punto de vista del diseño no requiere hacer ajustes.
- Las principales acciones que priorizó la fundación para mejorar su alineación con los ODS fueron producto de realizar el Análisis 3, es decir, la comparación entre las tensiones identificadas en cada uno de los elementos del proceso de implementación (curso de acción) y los ODS que asociados a línea estratégica de vivienda.
- En primer lugar, la fundación se propuso mejorar su alineación con el ODS 1, fin de la pobreza. Para ello, ha decidido conservar su interés de seguir trabajando en la región pacífica, Sin embargo, para el próximo año trasladará su operación a uno de los municipios con mayor incidencia de la pobreza medida por el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). El municipio priorizado para tal propósito es Juradó, cuyo porcentaje de pobreza, según cifras del Censo 2005 del DANE, es de 98,85%. Con ello, la fundación busca estar más alineada con uno de los indicadores trazadores definidos por el gobierno nacional para medir los avances en el cumplimiento del ODS 1, el IPM.

- En segundo lugar, la Fundación Pacífico Sostenible decidió ampliar su modelo de gestión (Análisis 6), y en adelante, reportará el aporte a la reducción del déficit cuantitativo de vivienda en los municipios donde desarrolle actividades (otro de los indicadores priorizados por el gobierno nacional para medir el avance del ODS 11, ciudades y comunidades sostenibles). Para ello, hará uso de las cifras de déficit cuantitativo a nivel municipal del Censo 2005 del DANE. En Juradó, su municipio de operación para el próximo año, el déficit cuantitativo es de 1,2%. La fundación se ha propuesto construir la totalidad de soluciones de vivienda para llevar este indicador a 0%. Para ello se ha puesto en contacto con la administración municipal para buscar activamente los hogares (población objetivo) a los cuales debería hacerse entrega de la vivienda para cumplir con su meta. La administración le ha proporcionado información de registros administrativos (Sisbén y Estrategia Unidos) para hacer esta búsqueda. El cumplimiento de la meta se logra con la entrega de 10 soluciones de vivienda.
- En tercer lugar, la fundación encontró una alternativa para implementar una nueva modalidad de operación (Análisis 6). Se trata de un modelo de autoconstrucción desarrollado por la misma comunidad que se beneficiará de la entrega de las viviendas. En asocio con el SENA, la fundación realizará una formación básica en autoconstrucción y de esta forma podrá mejorar la generación de ingresos de corto plazo de la población y contribuirá a mejorar las posibilidades de empleabilidad a futuro. La administración municipal planea desarrollar obras de infraestructura donde puede vincular a esta población certificada por el SENA. Con ello, la fundación ha encontrado una alineación indirecta con un nuevo objetivo, el ODS 8, que hace referencia a la promoción del trabajo decente. En adelante, la fundación procurará que la construcción de las viviendas siga este modelo de operación.

- Finalmente, al tener claro los ODS priorizados en su estrategia, la fundación ha identificado una mayor facilidad para comunicarse y trabajar con la administración municipal. Su estrategia de articulación externa (Análisis 5) ha resultado más efectiva que en otros municipios de Chocó. La habilitación del lote para el pro-

yecto ha sido más rápida y el compromiso de la alcaldía para brindar conectividad de servicios públicos para las nuevas viviendas ha sido mayor. La fundación ha decidido hacer más explícita su alineación con los ODS al momento de conseguir socios que apoyen sus diferentes líneas de acción.

GLOSARIO

Articulación externa: son las relaciones que se generan entre la fundación diversos actores externos a ella, y que contribuyen a la operación de sus intervenciones. Incluye los stakeholders de la fundación (o de la empresa o familia donante, cuando aplique), entidades públicas (en los diferentes niveles de gobierno, nacional, regional o municipal), entidades privadas, organismos multilaterales, otras fundaciones y los operadores a través de los cuales se implementan las líneas estratégicas.

Área de operación: zona de influencia donde opera la fundación. Dependiendo de su naturaleza, esta zona geográfica puede estar ligada directamente al área donde opera la empresa que aporta los recursos o a una decisión estratégica de la familia donante, o puede estar definida de manera independiente.

Donación en dinero: “aporte voluntario de dinero realizado por organizaciones, sus accionistas o familias a iniciativas con objetivos sociales” (ANDI et al., 2015)

Donaciones en especie: “aporte voluntario de productos y servicios realizado por organizaciones, sus accionistas o familias a iniciativas con objetivos sociales” (ANDI et al., 2015)

Entrega de bienes y servicios: son los beneficios (directos o indirectos) promovidos a través de las estrat-

egias de la fundación. Estos beneficios pueden ser monetarios (financiación de emprendimientos, microcréditos, entre otros), en especie (acceso a educación, vivienda u otros servicios básicos) o acciones tendientes a generar externalidades positivas sobre la comunidad (fortalecimiento del tejido social, promoción del desarrollo comunitario, gestión e incidencia sobre políticas públicas, entre otros).

Filantropía estratégica: “contribuciones corporativas en dinero, especie o tiempo, enfocadas en mejorar las condiciones sociales y económicas del contexto en el que operan las organizaciones. La filantropía estratégica busca contribuir a una causa alineada con la estrategia de inversión social de una organización o con sus planes de gestión de impactos sociales o ambientales.” (ANDI et al., 2015)

Fundación comunitaria: “fundación que cuenta con su propio consejo de administración y tiene la misión de trabajar para el bien de los ciudadanos en un área geográfica determinada. Sus fondos provienen de múltiples donantes y también ofrecen aportaciones filantrópicas a otras entidades sin fines de lucro.” (Villar, 2018)

Fundación corporativa o empresarial: “fundación privada que deriva sus bienes y fondos de una empresa o grupo empresarial. Aunque tiene afiliación con la empresa, es independiente de ella.” (Villar, 2018)

Fundación independiente: "entidad jurídica independiente sin fines de lucro no tiene socios ni accionistas y cuenta con su propio consejo de administración. Tiene su propia fuente de ingresos establecida, a veces pero no de manera exclusiva, a través de un fondo de dotación, del cual al menos el 50% proviene de una fuente privada (p. ej., un individuo, una familia o una empresa)..." (Villar, 2018)

Fundación familiar: "entidad privada independiente, establecida por una familia con fondos que provienen de ella. Los familiares hicieron o hacen contribuciones al patrimonio y también pueden ser miembros de su máximo órgano de gobierno." (Villar, 2018)

Fundación vinculada con el gobierno: "fundación que ha sido creada por un organismo gubernamental que le brinda el capital inicial. Pueden recibir continuas contribuciones del gobierno y de otras fuentes, de las cuales al menos 50% proviene de un organismo gubernamental." (Villar, 2018)

Fundación de primer piso: "entidad sin ánimo de lucro que destina su patrimonio a la ejecución de programas y proyectos con objetivos sociales directamente en las comunidades de interés." (ANDI et al., 2015)

Fundación de segundo piso: "entidad sin ánimo de lucro que destina su patrimonio a la ejecución de programas y proyectos con objetivos sociales a través de terceros especializados en la operación de dichas iniciativas. Gracias a su modelo de operación a través de terceros, tiene la capacidad de generar impactos de gran alcance." (ANDI et al., 2015)

Grupos de interés: "están conformados por individuos y colectivos que son directa o indirectamente afectados por las actividades, productos y servicios de una organización, así como por quienes pueden influenciar los resultados de la operación de la misma." (ANDI et al., 2015)

Inversión social privada: "práctica privada voluntaria, de destinación de recursos financieros y no financieros a iniciativas que ayudan a comunidades locales y otros grupos de interés de las organizaciones, a alcanzar sus prioridades de desarrollo." (ANDI et al., 2016)

Población objetivo: es la población que participa en los programas y proyectos de la fundación y conformada por quienes se espera que obtengan una mejora en términos de bienestar y calidad de vida.

Presupuesto: son los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de los proyectos de la fundación. Se incluyen los recursos apalancados en otros socios estratégicos a través de la articulación externa de la fundación.

Resultados o impacto: son los efectos o repercusiones económicas, ambientales o sociales, generadas por las intervenciones de la fundación, sea esta positiva o negativa, real o potencial, directa o indirecta, a corto o largo plazo, voluntaria o involuntaria.

Tensión: Dilema que surge entre las dimensiones del desarrollo. Por ejemplo, costos de oportunidad o conflictos de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, R. (2016). Líneas de renovación de la política social en América Latina y el Caribe en el marco de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.
- Campbell, S. (1996). Green cities, growing cities, just cities? Urban planning and the contradictions of sustainable development. *Journal of the American Planning Association*, 296-312.
- F. ANDI et al. (2015). Guía de Arquitectura Social Estratégica. Bogotá, Colombia: Fundación ANDI.
- F. Promigas & F. DIS (2012). Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una aproximación a su estructura y dinámicas. Bogotá, Colombia: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales- AFE.
- Ki-Moon, B. (19 de Septiembre de 2016). Discurso "Empresas y la Agenda 2030: asegurando el camino a seguir". Obtenido de Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org/2016/09/6323/>
- Martínez, M. (20 de Abril de 2016). Una Nueva Agenda de Desarrollo: Los ODS Como Nuevo Paradigma. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD:<http://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/speeches/2016/04/20/magdy-mart-nez-solim-n-una-nueva-agenda-de-desarrollo-los-ods-como-nuevo-paradigma.html>
- Rydin, Y. (2010). Governing for sustainable urban development. London, United Kingdom: Earthscan.
- UN. (2015). Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la Agenda para el desarrollo después de 2015. Naciones Unidas. Asamblea General.
- UN. (2016). Draft ministerial declaration of the high-level segment of the 2016 session of the Economic and Social Council and the high political forum on sustainable development, convened under the auspices of the Council, submitted by the President of the Council, Oh Joon (Republic of Korea). United Nations, Economic and Social Council. United Nations.
- Villar, R. (2018). Las Fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos. Bogotá, Colombia: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales- Afe.
- Zhang, L.-Y. (2015). Managing the City Economy: Challenges and strategies in developing countries. Great Britain: Routledge.

Referencias bibliográficas asociadas al glosario

- F. ANDI, et al. (2015). Guía de Arquitectura Social Estratégica. Bogotá, Colombia: Fundación ANDI (pp. 50-52)
- F. ANDI, et al. (2016). Descubriendo el valor de la Inversión Social. Colombia.
- Villar, R. (2018). Las Fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos. Bogotá, Colombia: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales- Afe.

ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Anexo 1: Formato de propósito y objetivos de la fundación

Propósito general de la fundación:

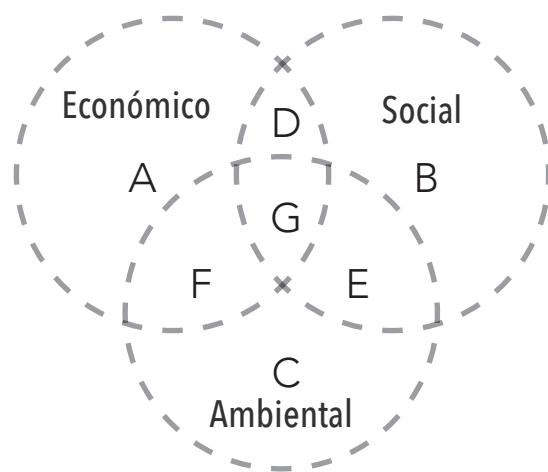


Diagrama del enfoque de diseño

Fuente: Campbell (1996) y Rydin (2010)

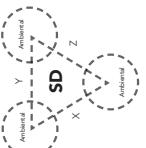
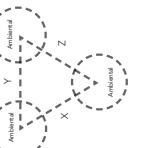
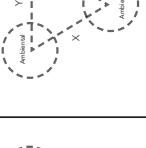
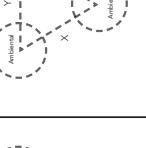
Objetivos estratégicos:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

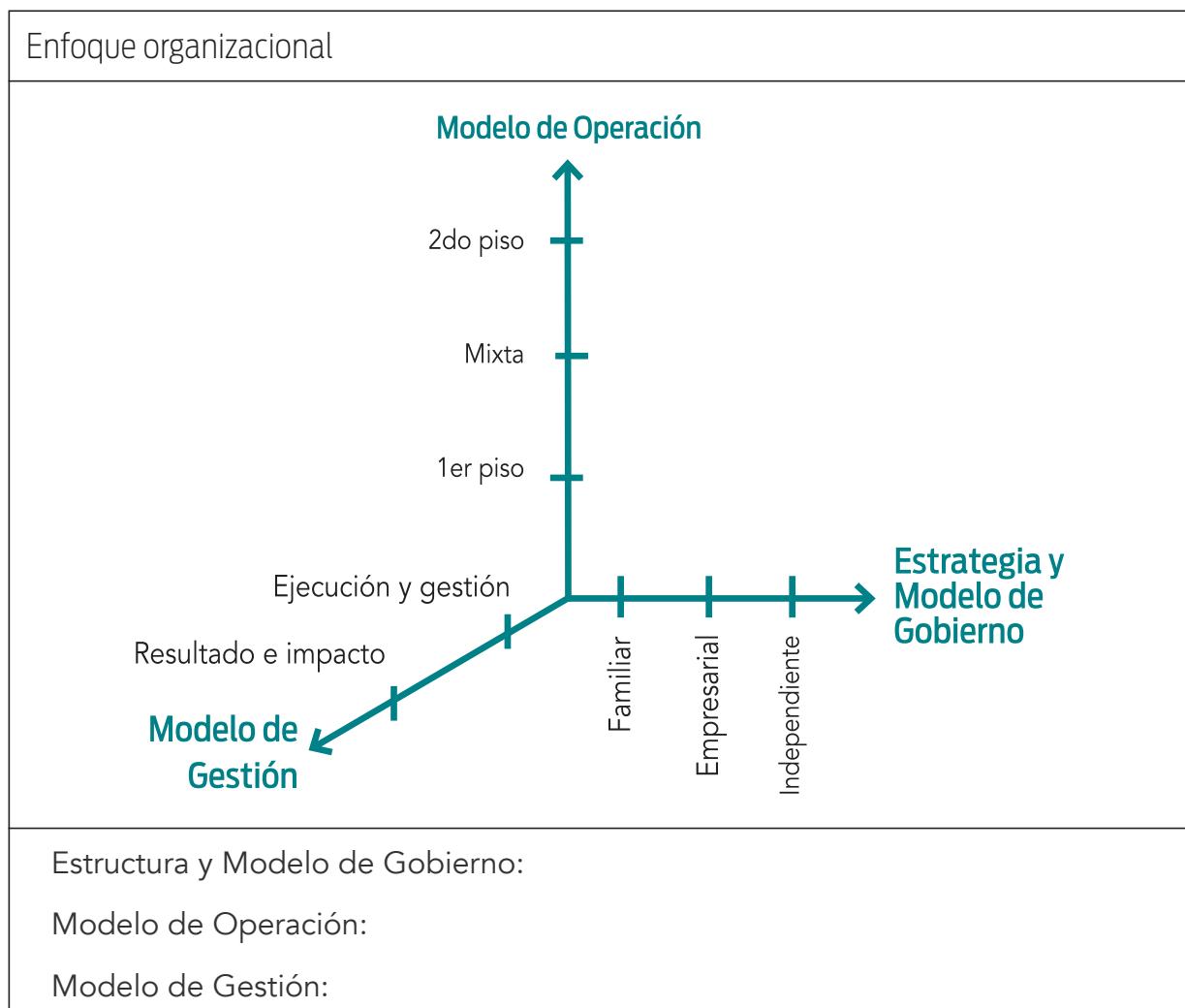
Anexo 2: Formato de líneas de acción de la fundación

LÍNEA ESTRATÉGICA	DIAGRAMA DEL ENFOQUE DE DISEÑO	ALIMENTACIÓN TEMÁTICA CON LOS ODS
1		
2		
3		

Anexo 3: Formato de tensiones durante el proceso de implementación

LÍNEA ESTRATÉGICA	POBLACIÓN	ÁREA DE OPERACIÓN	ARTICULACIÓN	RESULTADOS O IMPACTO
1				
2				
3				

Anexo 4: Formato de pirámide de interacción organizacional



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un acuerdo amplio para emprender acciones frente a los principales desafíos que deben enfrentar los países en los próximos años. Permiten ordenar, priorizar y hacer seguimiento al trabajo de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo.

En esta guía, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE proporciona herramientas prácticas para motivar el uso de los ODS en la implementación de las agendas de desarrollo de sus asociados y de las fundaciones en general.

