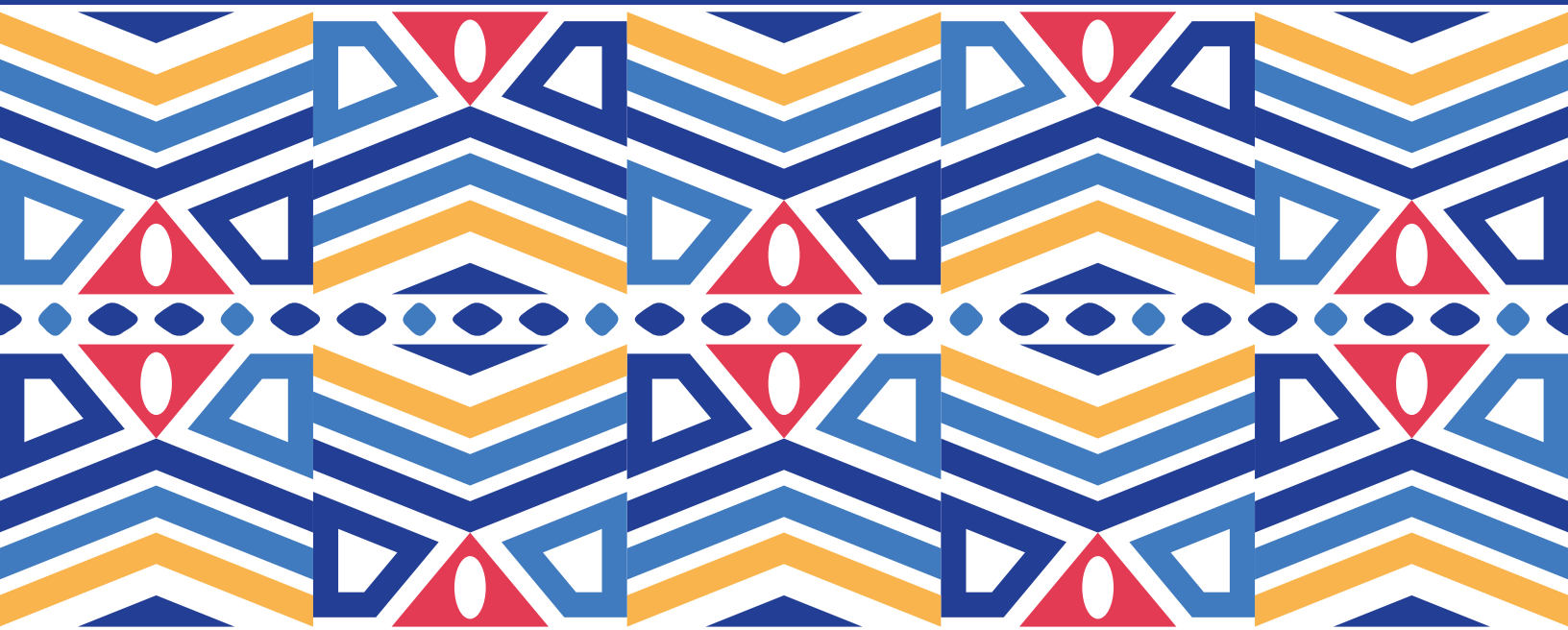




AGOSTO 2026

Filantropía con Arraigo Territorial

Cómo las familias filantrópicas
y las Fundaciones Territoriales
pueden catalizar juntos el
futuro filantrópico de Colombia



DOROTHY A. JOHNSON
CENTER FOR
PHILANTHROPY
GRAND VALLEY STATE UNIVERSITY*



territoria
Territorios en Acción





Equipo de investigación: TerritoriA

Paola Cubides, Fundadora de TerritoriA - Presidenta consejo de TerritoriA

Felipe Bogotá, Director Ejecutivo de TerritoriA

Paula Jaime, Aprendizaje y Acompañamiento de TerritoriA

Kelly Mejía, Trabajadora Social y Coach Organizacional

Equipo de investigación: Johnson Center for Philanthropy, Grand Valley State University

Michael D. Layton, Ph.D., W.K. Kellogg Community Philanthropy Chair

Brenda Falk, M.H.R., Research Manager

Crisol Beliz, Research Associate

Karen Hoekstra, Marketing and Communications Manager

Cita sugerida: Bogotá, F., Cubides, P., Falk, B., Jaime, P., & Layton, M. D. (2026). *Filantropía con arraigo territorial: Cómo las familias filantrópicas y las fundaciones territoriales pueden catalizar juntos el futuro filantrópico de Colombia*. TerritoriA y Johnson Center for Philanthropy, Grand Valley State University. <https://johnsoncenter.org/resource/informe-filantropia-con-arraigo-territorial/>

(English: *Philanthropy rooted in place: How philanthropic families and territorial/community foundations can catalyze Colombia's philanthropic future together.*)

Durante la preparación de este trabajo, el equipo de investigación utilizó Microsoft Copilot y Claude (Anthropic) para apoyar la traducción entre inglés y español colombiano, así como la edición y revisión lingüística del texto del informe; Otter.ai para transcribir las entrevistas grabadas; y Zoom AI Companion para generar resúmenes de las reuniones del proyecto. Tras el uso de estas herramientas, el equipo revisó y editó todo el contenido generado según fue necesario y asume plena responsabilidad por el contenido del trabajo publicado.



Consejo Asesor

Gabriela Boyer
Community Philanthropy Consultant

Jacqueline Butcher
Centro de Investigación y
Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC),
EGADE Business School,
Tecnológico de Monterrey

Ana Cristina Dahik Loor
Research Center for Social Responsibility,
IPADE Business School

Elizabeth Dale
Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy,
Grand Valley State University

Nick Deychakiwsky
Charles Stewart Mott Foundation

Daniela Nascimento Fainberg
Danix Philanthropy Advisors

Emilia Gonzalez
Center for Philanthropy and
Social Investment,
Adolfo Ibáñez University
School of Government

Caroline Kronley
Tinker Foundation

Agustin Landa
LANZAA Consulting

Katherine Lorenz
Cynthia and George Mitchell Foundation

Michael Moody
Lilly Family School of Philanthropy Indiana
University

Laurie Paarlberg
Lilly Family School of Philanthropy Indiana
University

David Perez Rulfo
Corporativa de Fundaciones

Lisa Schalla
Connecting Communities in the Americas

Daniella Undreiner
Comunalia

Rodrigo Villar
Centro de Investigación y
Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC),
School of Humanities and Education,
Tecnológico de Monterrey

Junta Directiva de TerritoriA

Candelaria Lucero Dante

Miguel Bello

Juan Ignacio Rubio

Lina Paola Tangarife Castilla

María Carolina Meza Botero

Paola Andrea Cubides Álvarez

Bernardo Toro

Andrew Silva



Contenido

Prefacio.....	5
Introducción.....	6
Filantropía con arraigo territorial: una oportunidad sistémica para Colombia	6
Metodología	7
Hallazgos del estudio.....	9
Hallazgo 1: Lo que hace la filantropía familiar en el territorio	9
1. La pertenencia como estrategia: cultura, artes e identidad territorial	9
2. Educación y desarrollo juvenil: construir trayectorias, no programas.....	10
3. Equidad como práctica: abordar lo estructural.....	11
La oportunidad: de prácticas avanzadas a impacto territorial sostenido	11
Un sistema aún incompleto.....	12
Hallazgo 2: Cómo trabaja la filantropía: relaciones, confianza y poder compartido.....	13
1. De beneficiarios a sujetos de derechos.....	13
2. La colaboración como práctica.....	14
3. La confianza como fundamento no negociable.....	15
Lo que esto significa: el puente relacional.....	17
Hallazgo 3: Del compromiso individual a la capacidad colectiva.....	18
1. Un sector en evolución.....	18
2. La brecha de infraestructura	20
Reflexiones desde la validación: conversaciones en Bogotá y Cali	22
Una invitación a actuar	23
A las familias y fundaciones que participaron en este estudio.....	23
A las Fundaciones Territoriales	24
A las organizaciones de apoyo.....	25
Referencias.....	26
Apéndice: Términos clave.....	27



Prefacio

La filantropía en Colombia está cambiando. Este informe busca entender cómo y hacia dónde se dirige la filantropía familiar con arraigo territorial. Por esto, el informe surge desde un lugar compartido: el de organizaciones que trabajamos para que la filantropía en Colombia funcione de forma más articulada y con impactos que se sostengan en el tiempo. Desde distintos roles, vemos que en el país existen filantropías con arraigo local, impacto y aprendizaje acumulado, pero también una fragmentación que limita su alcance y escala.

Basado en conversaciones con actores de la filantropía familiar y empresarial, el estudio identifica una transformación en curso: mayor arraigo territorial, relaciones más horizontales y una búsqueda de impacto sostenible. Sin embargo, también identifica un límite claro: estos avances ocurren de manera aislada.

El aporte central de este documento es señalar que el siguiente paso no depende únicamente de hacer más, sino de hacerlo mejor conectados. Es decir, de fortalecer la infraestructura y las condiciones que permiten coordinar esfuerzos, compartir aprendizajes y sostener transformaciones en el largo plazo.



Introducción

Filantropía con arraigo territorial: una oportunidad sistémica para Colombia

Colombia no tiene un problema de falta de generosidad. Tiene un problema de cómo esa generosidad se organiza, se conecta y se sostiene en el tiempo.

Este estudio parte de una realidad, la filantropía en Colombia, en particular la filantropía familiar y empresarial, sigue evolucionando. Hoy no estamos frente a un sector puramente asistencial o transaccional, sino frente a actores comprometidos con los territorios, que invierten en relaciones de largo plazo, reconocen a las comunidades como sujetos de derechos y buscan construir soluciones sostenibles más allá de proyectos aislados. Así lo confirma el equipo de investigación que conversó con 19 actores relevantes a la hora de hablar de filantropía familiar en Colombia.

La filantropía colombiana ha entendido algo con el tiempo: los caminos de desarrollo duradero no se imponen desde afuera, se construyen desde el territorio. Sin embargo, ese avance ha enfrentado límites. A pesar de su madurez, la filantropía sigue operando de manera desarticulada, en baja escala, con altos costos de coordinación y con una infraestructura emergente y fragmentada, que limita la posibilidad de convertir esfuerzos individuales en un sistema capaz de sostener impacto colectivo en el tiempo. El desafío es la infraestructura filantrópica.

Este informe identifica una brecha crítica: la debilidad de los mecanismos que permiten que los recursos fluyan con mayor pertinencia, escala y conexión hacia los territorios. Las Fundaciones Territoriales fortalecen la infraestructura filantrópica del ecosistema, articulan actores, movilizan recursos locales, acercan las decisiones al territorio y crean condiciones de confianza. Como consecuencia, permiten que la filantropía deje de ser una suma de iniciativas dispersas y opere como sistema.

Colombia no tiene un problema de falta de generosidad. Tiene un problema de cómo esa generosidad se organiza, se conecta y se sostiene en el tiempo.

En este estudio se evidencia que ya existe una convergencia profunda, aunque aún poco visible, entre la filantropía familiar y empresarial, y la filantropía comunitaria. Comparten valores, prácticas y aspiraciones: el arraigo territorial, la confianza, la colaboración horizontal y la apuesta por el largo plazo. Entre ellas, no hace falta alineación, sino conexión deliberada.

Cuando esa conexión ocurre, lo que se vuelve posible cambia de escala:

- Los recursos llegan con mayor pertinencia a donde más se necesitan.
- Las comunidades participan en la definición de su propio desarrollo.
- Se reducen la fragmentación y la duplicación de esfuerzos.

- Se construyen capacidades locales que permanecen en el tiempo.
- Se logran cambios más duraderos y profundamente transformadores.

Pero, sobre todo, cambia la naturaleza del poder, de concentrado a compartido, de externo a territorial y de transaccional a relacional.

La disminución de la cooperación internacional, las limitaciones del Estado y los niveles de desconfianza social en Colombia hacen que el rol de la filantropía sea hoy más crítico que nunca. En el contexto latinoamericano más amplio, esta urgencia es compartida. La región enfrenta una convergencia de desconfianza profunda, desigualdad extrema y fragilidad institucional crónica que hace del tejido social — su reconstrucción y su fortalecimiento — el desafío central de la filantropía hoy (Bogotá, et al., 2026). No solo para aportar recursos, sino para contribuir a reconstruir los vínculos comunitarios fragmentados y habilitar nuevas formas de gobernanza desde los territorios. Por ello, vale la pena preguntarse: ¿la filantropía será capaz de organizarse como sistema para responder a la magnitud de los desafíos que enfrenta el país? Son múltiples y diversos los actores que aportan a esta pregunta desde su experiencia y práctica. No cabe duda de que la voluntad y el potencial ya existen.

¿Por dónde empezar? El estudio sugiere iniciar por invertir en la infraestructura que conecta, en las relaciones que sostienen y en los mecanismos que permiten construir futuro desde los territorios. Es allí donde ocurre el desarrollo: donde existen las condiciones para que los flujos de recursos se conviertan en capacidades, en confianza y en decisiones colectivas. Ese tipo de condiciones no solo surgen espontáneamente. Se diseña y se construye deliberadamente.

Metodología

Entre 2025 y 2026, TerritoriA, en alianza con el Johnson Center for Philanthropy de la Grand Valley State University y en colaboración con la Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares de Colombia (AFE Colombia), Filantrópico y Makaia, realizó el presente informe que buscaba comprender la filantropía con arraigo territorial y contestar la pregunta ¿cómo las familias filantrópicas y las Fundaciones Territoriales pueden catalizar el futuro filantrópico en Colombia? . En el contexto colombiano y latinoamericano más amplio, la distinción entre filantropía familiar y empresarial es frecuentemente difusa, dado que muchas de las grandes empresas de la región son de propiedad o control familiar, sus fundaciones corporativas suelen reflejar valores, prioridades y estructuras de gobernanza familiares más que puramente institucionales (Villar Gómez, 2018). Por ello, en este estudio ambas expresiones se tratan como parte de un mismo campo filantrópico, sin perder de vista sus especificidades cuando resulta relevante.

El propósito fue identificar dónde está cambiando la filantropía, dónde ese cambio aún no despliega todo su potencial, cómo sus valores, prioridades y prácticas convergen con los de las Fundaciones Territoriales de cara al futuro. Este estudio es la segunda fase de un proyecto regional iniciado en México, donde se exploró la misma pregunta sobre la conexión entre filantropía familiar y comunitaria en ese país (Layton y Moody, 2024).



Para el proceso de entrevistas, con el apoyo de los tres aliados mencionados, se realizó un mapeo extensivo de familias y fundaciones familiares y empresariales con foco y trayectoria en el trabajo territorial en el país. Posteriormente, se realizaron invitaciones generales y específicas a estos actores, dando como resultado un total de 15 entrevistas. Adicionalmente, se realizaron cuatro entrevistas a personas expertas en el campo de la filantropía familiar con arraigo territorial, arrojando un total de 19 entrevistas que componen el insumo principal de este informe.

A continuación se comparten las etapas claves de realización del estudio que comprende el periodo entre febrero de 2025 y julio de 2026:

1. Conformación de aliados y definición del plan de trabajo.
2. Revisión literatura y preparación metodológica de entrevistas.
3. Realización de las 19 entrevistas.
4. Procesamiento y análisis de datos.
5. Producción Informe Preliminar para revisión de los aliados.
6. Conversaciones de retroalimentación de hallazgos en Bogotá y Cali.
7. Informe final.

El informe se concentra en tres elementos que emergieron de esas conversaciones: qué hace hoy la filantropía familiar, cómo trabaja y hacia dónde está evolucionando. Cada sección plantea una implicación concreta: ¿qué tendría que pasar para que ese trabajo deje de operar de forma fragmentada y genere impacto colectivo sostenido?

- 1. Arraigo territorial:** la filantropía que está generando cambios duraderos en Colombia no es la que llega, sino la que se queda. Tanto las familias como las Fundaciones Territoriales comparten la convicción de que el desarrollo no se transfiere, sino que se construye desde el territorio, en relación con quienes lo habitan y con una presencia sostenida en el tiempo.
- 2. Naturaleza relacional:** el valor de la filantropía no está solo en los recursos que moviliza, sino en las relaciones que es capaz de construir y sostener. La confianza, la continuidad y la capacidad de rendir cuentas a todos los implicados, no sólo a quienes financian, son actualmente el verdadero núcleo de su práctica.
- 3. Posibilidad intencionada:** cuando los actores se articulan de manera deliberada, el alcance del impacto cambia de escala y se profundiza al mismo tiempo. Pasa de esfuerzos aislados a trabajo en redes autónomas y auto organizadas con capacidad de transformar territorios.

La investigación fue diseñada como un ejercicio de aprendizaje mutuo: las entrevistas mismas fueron invitaciones a la reflexión, y este informe continúa esa conversación.

Hallazgos del estudio

En este apartado, se exponen los temas principales de las entrevistas: qué hace la filantropía, cómo trabaja y hacia dónde está evolucionando. Cada sección cierra con una propuesta concreta: formas específicas en que la filantropía comunitaria y las Fundaciones Territoriales pueden ser oportunas para complementar este trabajo y relevantes para la filantropía familiar que ya se mueve en esa dirección.



HALLAZGO 1

Lo que hace la filantropía familiar en el territorio

La filantropía familiar en Colombia no opera como un actor pasivo. Lo que muestran las entrevistas es un sector profundamente involucrado en los territorios donde actúa: no solo financia iniciativas, sino que construye procesos, relaciones y presencia de largo plazo.

En la práctica, esto se traduce en inversiones que van desde infraestructura social, como escuelas, centros culturales y programas juveniles, hasta redes de confianza sostenidas en el tiempo. Más que apoyar proyectos aislados, estas organizaciones están construyendo condiciones para el desarrollo desde los lugares que consideran propios. Al hacerlo, han ido más allá de la donación tradicional y hoy enfrentan preguntas más complejas: cómo sostener lo construido, fortalecer las capacidades territoriales. Todo esto disminuyendo la desigualdad y generando impacto territorial sostenido, junto con quienes habitan esos territorios. Estos patrones cualitativos coinciden con hallazgos cuantitativos recientes: cerca de un tercio de las familias empresarias colombianas encuestadas en el estudio de Makaia se identifica con un enfoque territorial explícito en su acción filantrópica (Araque, 2025).

La filantropía que está generando cambios duraderos en Colombia no es la que llega, sino la que se queda

A pesar de la diversidad de enfoques, las entrevistas revelan tres líneas de acción consistentes que, en conjunto, configuran una lógica clara de planeación territorial: **la cultura y las artes como estrategia de pertenencia; la educación y el desarrollo juvenil como construcción de trayectorias; y la equidad como práctica deliberada para abordar barreras estructurales.** Estas no son apuestas aisladas. Juntas, reflejan una teoría de cambio coherente, aunque a menudo tácita: una que coloca la pertenencia comunitaria, la presencia de largo plazo, la confianza local y las capacidades del territorio en el centro de la práctica filantrópica.

1. La pertenencia como estrategia: cultura, artes e identidad territorial

A lo largo de las entrevistas, las familias describieron los programas culturales y artísticos no como componentes accesorios de su trabajo social, sino como parte central de su apuesta territorial. Una fundación cuenta con un programa de embellecimiento del espacio y realiza murales con participación de niños y niñas como forma de enseñarles sobre la ciudad en la que viven: una persona entrevistada observó, “Pintar nuestra ciudad... enseñar pertenencia a través del arte... los niños aprenden a conocer



la ciudad... hicimos una cartilla del territorio”. Otra tiene una escuela de música, una escuela de artes plásticas y un club deportivo, todo orientado hacia lo que llaman “programas para el buen uso del tiempo libre”. Una tercera describió el TecnoCentro Cultural Somos Pacífico, que forma a 2.500 niños al año en música, danza y tecnología, como una apuesta central para construir una sociedad diferente a través del arte y la cultura.

La lógica detrás de esta estrategia es que invertir en cultura es **invertir en cohesión social**. Estos programas fortalecen identidad, confianza, vínculos y sentido de pertenencia. También activan capacidades expresivas, organizativas y comunitarias que ya existen en los territorios y pueden convertirse en base para la acción colectiva.

Este es precisamente uno de los terrenos donde también trabajan las Fundaciones Territoriales: no como actoras externas que llegan a intervenir, sino como plataformas locales que reconocen, conectan y cuidan los activos culturales, sociales y comunitarios de un territorio. Desde allí pueden ayudar a que estas apuestas culturales no queden como programas aislados, sino que se articulen con otras iniciativas, liderazgos y recursos presentes en el lugar.

2. Educación y desarrollo juvenil: construir trayectorias, no programas

La educación es una de las áreas de inversión más recurrentes y centrales para las fundaciones y familias entrevistadas, pero aparece entendida de manera ampliada. No se limita a la entrega de becas o a la construcción de aulas, sino que incluye empleabilidad juvenil, prevención de la violencia, primera infancia, formación técnica y tecnológica, acompañamiento integral y condiciones de permanencia en el sistema educativo.

Una persona entrevistada lo expresó así: “Somos conscientes de que la transformación de nuestro país no se da con las armas y las peleas que están viviendo todos los entes armados, sino que se da con educación. Somos unos convencidos de que con eso transformamos vidas. Entonces, en este momento, otras familias que se han unido a nuestro objetivo nos apoyan económicamente”.

Los programas en curso son ejemplos claros de este punto: procesos que combinan formación y acceso a empleo formal, esquemas de apoyo que cubren vivienda, alimentación y acompañamiento psicosocial, e iniciativas que trabajan directamente con comunidades, juntas de acción comunal, liderazgos locales e influenciadores comunitarios para cambiar la percepción sobre la educación. En todos los casos, el foco no está en intervenciones puntuales, sino en construir trayectorias sostenidas de oportunidad.

Una fundación describió *Rumbo Joven*, un programa que desarrolla habilidades en jóvenes que enfrentan barreras de acceso al empleo formal. Otra proporciona a estudiantes universitarios de las regiones tres años de vivienda, apoyo alimentario y un equipo psicosocial completo porque, como explicaron, “los motivos grandes de deserción universitaria son la falta de recursos: vivienda, alimentación, transporte”. Una tercera trabaja con juntas de acción comunal y líderes e influenciadores locales para hacer relevante la formación técnica y tecnológica entre jóvenes para quienes, en sus propias palabras, “estudiar no está de moda”.



Lo que une estos esfuerzos es un compromiso con la continuidad. Tras años de acción continua, las fundaciones cultivan relaciones, acompañamientos y sistemas de oportunidad que reconocen a los jóvenes como personas con talentos, capacidades, proyectos de vida y vínculos territoriales. Ese compromiso con la permanencia es algo que las Fundaciones Territoriales comparten y sobre lo que pueden construir. Al sumar familias, instituciones educativas, organizaciones comunitarias, empresas, liderazgos juveniles, la educación deja de ser solo una línea de inversión y se convierte en una estrategia territorial compartida.

3. Equidad como práctica: abordar lo estructural

Un tercer patrón es el reconocimiento explícito de las barreras estructurales que enfrentan muchas personas para acceder a oportunidades en Colombia. Las alianzas entre fundaciones, los programas colectivos orientados a reducir la deserción escolar y las estrategias de apoyo integral a personas, familias y comunidades reflejan una comprensión más sofisticada del problema: la equidad no se logra con intervenciones aisladas, sino con acciones coordinadas y sostenidas en el tiempo.

Sin embargo, estas mismas iniciativas evidencian un límite. Como lo señalaron algunos entrevistados, operar de manera independiente incrementa los costos y reduce el alcance de los esfuerzos. Un entrevistado describió una alianza entre varias

fundaciones pequeñas, todas orientadas a reducir la deserción universitaria, y señaló con franqueza que “nos cuesta más” cuando las organizaciones trabajan de forma independiente.

Este aspecto muestra un punto crítico para la infraestructura filantrópica futura: muchas familias ya tienen voluntad, visión y compromiso, pero enfrentan altos costos de coordinación cuando actúan solas. Allí se abre una oportunidad concreta para las Fundaciones Territoriales, no como intermediarias transaccionales, sino como infraestructura relacional capaz de reducir la fragmentación, conectar actores y sostener acuerdos colectivos en el territorio.

Desde una lógica más horizontal, la pregunta es cómo conectar mejor los recursos que ya existen: financieros, sociales, culturales, comunitarios, técnicos y relacionales. Cada actor aporta algo distinto. Las familias pueden aportar visión, recursos financieros y capacidad de sostener apuestas en el tiempo. Las Fundaciones Territoriales pueden aportar conocimiento situado, legitimidad, redes de confianza y mecanismos de participación que acercan las decisiones al territorio.

La oportunidad: de prácticas avanzadas a impacto territorial sostenido

En conjunto, estos hallazgos muestran que la filantropía familiar en Colombia está operando bajo una lógica territorial, relacional y de largo plazo. Ha evolucionado en su forma de actuar, incluso sin nombrarlo explícitamente como filantropía comunitaria. Sin embargo, esa evolución ocurre, en gran medida, de forma aislada.

La relación entre ambos actores es, al mismo tiempo, de **afinidad y de complementariedad**. La filantropía familiar y empresarial aporta recursos, visión y capacidad de sostener apuestas en el tiempo. Las Fundaciones Territoriales aportan conocimiento local, legitimidad, redes y, sobre todo, una forma



distinta de toma de decisiones: una en la que la comunidad participa activamente en la definición del uso de los recursos y en la construcción de prioridades compartidas.

Cuando estas capacidades se articulan, el potencial cambia de escala: los recursos se asignan con mayor pertinencia, se supera la fragmentación de esfuerzos y se habilitan formas más compartidas, sostenibles y regenerativas de generar valor en el territorio.

Un sistema aún incompleto

Colombia cuenta hoy con una red amplia de filantropía familiar con enfoque territorial, pero con una infraestructura aún incipiente para articularla. A 2026, existen siete Fundaciones Territoriales en el país, frente a más de 2.000 a nivel global. Esto representa una brecha institucional y a la vez una oportunidad estratégica.

Por un lado, existe una filantropía familiar que ya ha evolucionado hacia prácticas más territoriales, relacionales y sostenidas. Por otro lado, todavía son pocas las organizaciones locales capaces de articular distintos tipos de filantropía, conectar recursos diversos y crear espacios de decisión más cercanos a la ciudadanía.

Fortalecer y expandir las Fundaciones Territoriales permitiría conectar lo que hoy ya existe: una filantropía con arraigo, capacidades locales, liderazgos comunitarios y voluntad de largo plazo, pero que aún no opera como sistema. Para ello se requiere inversión deliberada en la relación: fortalecer y crear Fundaciones Territoriales, financiarlas como socias estratégicas y construir mecanismos de confianza y codecisión con ellas.

Una vez conectados a través de una infraestructura filantrópica local, estos esfuerzos no solo se sumarían: podrían convertirse en impacto territorial sostenido, impulsado por actores fuertes, cohesionados y comprometidos con visiones compartidas de territorio.

Este primer hallazgo evidencia que la filantropía familiar en Colombia es activa, territorial y profundamente involucrada. Más que financiar proyectos aislados, construye procesos, relaciones y presencia de largo plazo en los territorios donde actúa. Además, aunque sus inversiones son diversas, cultura, educación, equidad, entre otras, comparten una lógica común: fortalecer la cohesión social, activar capacidades territoriales y generar oportunidades desde el arraigo, la confianza y el respeto por la autonomía de los actores locales.

La oportunidad está en pasar de prácticas avanzadas a aprendizaje e impacto territorial sostenido. Las Fundaciones Territoriales pueden ser una infraestructura clave para conectar actores, reducir la fragmentación y convertir esfuerzos individuales en procesos colectivos más pertinentes, sostenibles y profundamente enraizados en el territorio.



HALLAZGO 2

Cómo trabaja la filantropía: relaciones, confianza y poder compartido

Este estudio revela que la transformación más profunda de la filantropía en Colombia ocurre en la forma de trabajar, es decir, en cómo las organizaciones construyen confianza, colaboran y comienzan a replantear quién participa en la toma de decisiones.

Las entrevistas muestran una filantropía cada vez más consciente de que **el impacto está profundamente ligado a la confianza y la calidad de las relaciones que construye con las comunidades y con otros actores del territorio**. En ese tránsito, muchas organizaciones están avanzando hacia prácticas más participativas, horizontales y sostenidas en el tiempo.

Sin embargo, comparten un reto clave, traducir esa confianza en mecanismos deliberados, flexibles y compartidos de asignación de recursos. Esto implica avanzar desde modelos centrados en la implementación directa hacia formas de colaboración descentralizada que reconozcan las capacidades de diversos actores locales, permitan compartir decisiones y fortalezcan el crecimiento conjunto del ecosistema territorial (Villar Gómez, 2018).

En este sentido, de las entrevistas surgieron tres patrones principales: un cambio de lenguaje y práctica, de beneficiarios a sujetos de derechos; una colaboración que empieza a operar como práctica y no solo como principio; y una confianza que aparece como condición indispensable para sostener procesos de largo plazo.

1. De beneficiarios a sujetos de derechos

Uno de los cambios más visibles en la filantropía de hoy es el lenguaje y la visión del mundo que ese lenguaje refleja. Varias de las organizaciones entrevistadas están dejando atrás la noción de “beneficiarios” para reconocer a las personas y comunidades como sujetos de derechos y actores activos en los procesos de transformación.

“Nos dimos cuenta de que no podíamos seguir hablando de beneficiarios. La comunidad no recibe simplemente; participa, decide y transforma”.

— Entrevistado, organización filantrópica

Este cambio refleja una manera distinta de entender el rol de la filantropía: como acompañante de procesos co-construidos por quienes habitan el territorio.

En la práctica, esto se traduce en formas de trabajo más abiertas a la escucha, a la participación y a la adaptación continua. Algunas organizaciones describieron cómo las prioridades de inversión



han empezado a definirse a partir de diálogos sostenidos con las comunidades. Otras resaltaron la importancia de fortalecer capacidades locales existentes para que los procesos puedan sostenerse en el tiempo y ganar autonomía.

Esto representa algo más que un cambio semántico. Pasar de hablar de beneficiarios a reconocer sujetos de derechos, transforma la relación de poder entre las fundaciones y las comunidades con las que trabajan. Implica reconocer que las personas son más que receptoras pasivas de la generosidad de otras, para reconocerlas como actores con capacidad de decisión, agencia, conocimiento, y legitimidad para participar en las decisiones en su territorio.

Este giro también transforma la manera en que la filantropía entiende su propio rol. La acción filantrópica deja de centrarse únicamente en intervenir en los territorios y empieza a orientarse hacia el trabajo con los territorios, fortaleciendo las condiciones básicas para que sus habitantes participen, decidan y sostengan sus propios procesos, incluídos los gobiernos locales

Una persona entrevistada lo resumió al señalar que “las fundaciones deberíamos trabajar para el sector público, no a la inversa... ya que los dueños del proceso son los gobiernos locales”. Esta cita alude al sector público, entendido como los gobiernos locales, y a los procesos de generación de valor público que emergen de la alianza entre los tres sectores: público, privado y social. Esta afirmación permite leer una transición más amplia: la filantropía familiar comienza a reconocer que su legitimidad no proviene solo de su capacidad de invertir recursos, sino de su disposición a escuchar, rendir cuentas, colaborar y ubicarse dentro de un ecosistema más amplio de corresponsabilidad territorial, es decir, de responsabilidad compartida entre actores diversos por el desarrollo de un territorio.

Pasar de hablar de beneficiarios a reconocer sujetos de derechos, transforma la relación de poder entre las fundaciones y las comunidades con las que trabajan.

En varias entrevistas apareció, de manera explícita e implícita, una revisión de las relaciones de poder que históricamente han marcado la práctica filantrópica. En Colombia, la filantropía familiar y empresarial ha estado tradicionalmente concentrada en pocas familias de alto patrimonio, que han definido sus propias prioridades. Este cambio de perspectiva ya se traduce, en varias organizaciones entrevistadas, en prácticas concretas de decisión compartida. Hoy en día, existe una comprensión distinta de legitimidad: una en la que la capacidad de movilizar recursos financieros resulta insuficiente por sí sola y debe complementarse con escucha, rendición de cuentas, colaboración y valorización de los activos y capacidades de las comunidades y actores del territorio.

2. La colaboración como práctica

Otro patrón consistente en las entrevistas es el avance hacia formas más colaborativas de trabajo. Varias organizaciones reconocieron que la escala y complejidad de los desafíos territoriales excede la capacidad de cualquier actor individual. Esto ha llevado a una mayor apertura hacia alianzas, financiamiento compartido, aprendizaje entre pares y construcción conjunta de agendas territoriales.

“Hay problemas que ninguna organización puede resolver sola. O aprendemos a colaborar o seguimos duplicando esfuerzos”.

— Entrevistado, organización filantrópica

Las organizaciones entrevistadas describieron alianzas con otras fundaciones, gobiernos locales, universidades, organizaciones comunitarias y actores culturales para abordar desafíos persistentes en educación, cohesión social, empleabilidad juvenil y fortalecimiento comunitario. En varios casos, la colaboración no aparece únicamente como una estrategia operativa, sino como una condición necesaria para construir impacto sostenible.

Las entrevistas también muestran una transición gradual en la forma de entender el protagonismo institucional. Empieza a emerger una mayor disposición a compartir visibilidad, coordinar recursos y construir procesos colectivos que dependen menos de una sola organización y más de la capacidad de articulación entre actores diversos. Este cambio de rol, de ejecutora a aliada, es lo que permite que los actores locales organicen sus propias agendas y tomen decisiones sobre los recursos a invertir.

Aunque muchas de estas experiencias siguen siendo incipientes, reflejan una evolución importante: la filantropía comienza a reconocerse como parte de un ecosistema territorial más amplio, donde el impacto depende cada vez más de la capacidad de colaborar, coordinar y sostener relaciones de confianza en el tiempo.

Este modelo es todavía poco frecuente. Según Villar Gómez (2018), la mayoría de fundaciones colombianas implementan sus programas directamente y solo el 4 % opera como otorgante. Por eso, cuando una persona entrevistada señaló que “la gran mayoría” de sus aliados sí son de segundo piso y que trabajan con “intermediarios u operadores” a quienes entregan recursos, el caso resulta significativo. No porque sea representativo de todo el sector, sino porque muestra una posibilidad concreta de evolución hacia una operación como sistema.

En lugar de una relación vertical entre quien financia y quien recibe, se abre la posibilidad de un ecosistema de colaboración en el que cada actor aporta algo distinto: recursos financieros, conocimiento situado, legitimidad, redes, confianza, tiempo, infraestructura, capacidades técnicas y presencia territorial.

3. La confianza como fundamento no negociable

Si hay un elemento transversal en las entrevistas, es la importancia de la confianza. No como un valor abstracto, sino como una condición concreta para que los procesos territoriales funcionen y perduren.

Las organizaciones que describieron relaciones más sólidas con las comunidades compartían características similares: presencia de largo plazo, capacidad de escucha, flexibilidad y disposición a adaptarse a las dinámicas del territorio. En varios casos, los entrevistados señalaron que los avances más significativos surgieron de relaciones construidas durante años y no de intervenciones puntuales.

“La confianza no aparece porque uno llegue con recursos. Se construye quedándose”.

— Entrevistado, organización filantrópica

La confianza es aquí parte de la infraestructura social: la condición que permite que los recursos circulen, que las decisiones se compartan y que la acción colectiva se sostenga en el tiempo. Cuando existe, reduce fricciones, facilita la coordinación entre actores y hace posible procesos colectivos más ágiles, sostenidos y productivos para el territorio.

Esta relación entre confianza, coordinación y sostenibilidad territorial ya había sido identificada en análisis previos sobre filantropía comunitaria y desarrollo territorial en Colombia, donde se destaca el papel de las relaciones de confianza en la capacidad de los territorios para articular actores, sostener procesos colectivos y fortalecer dinámicas de desarrollo desde lo local (Cubides Alvarez, en prensa).

Algunas entrevistas mostraron que esta confianza también implica desmontar barreras históricas entre sectores que tradicionalmente han operado con desconfianza mutua:

“En Colombia hay un quiebre muy fuerte entre el sector social y el sector empresarial, un quiebre que involucra unos estigmas de que los ricos son malos y los pobres son los buenos y que no se puede construir conjuntamente. Entonces, sentarse a dialogar con estas dos organizaciones y a construir conjuntamente lo que nos permitió fue generar confianza”.

— Entrevistado, organización filantrópica

“En Colombia existe una desconfianza histórica entre el sector social y el sector empresarial. Lo transformador fue sentarnos a dialogar y construir juntos. Ahí empezó a generarse confianza”.

— Entrevistado, organización filantrópica

La confianza se construye en la conversación, en el reconocimiento mutuo y en la posibilidad de sostener relaciones transparentes y coherentes, más allá de proyectos puntuales o ciclos económicos. Cuando existe permanencia, capacidad territorial y disposición a compartir decisiones, la confianza deja de ser una aspiración y se convierte en una práctica sostenible.

TerritoriA identificó esta dimensión relacional en su mapeo del ecosistema de filantropía comunitaria (2025), donde la confianza aparece como la “moneda del territorio”, un activo construido mediante prácticas deliberadas de escucha, permanencia, cesión de control, y decisiones compartidas.



La filantropía familiar en Colombia empieza a describir, y en muchos casos a practicar esta lógica. El reto ahora consiste en construir una infraestructura capaz de sostener esa confianza más allá de relaciones individuales y convertirla en una capacidad compartida del ecosistema territorial.

Lo que esto significa: el puente relacional

Las prácticas identificadas en las entrevistas muestran una afinidad creciente entre la filantropía familiar y los principios de la filantropía comunitaria. Relaciones de largo plazo, confianza, colaboración y participación territorial aparecen de manera consistente en organizaciones de distintos tamaños, regiones e historias (Layton, 2026).

La base relacional ya existe. El desafío ahora consiste en construir los mecanismos capaces de sostenerla, coordinarla y ampliarla en el tiempo.

Es precisamente allí donde las Fundaciones Territoriales pueden desempeñar un papel estratégico. Además de canalizar recursos, funcionan como plataformas locales capaces de articular actores diversos, sostener agendas compartidas y crear condiciones para la colaboración de largo plazo.

Su aporte está en ofrecer mecanismos concretos para practicar esos valores compartidos : círculos de dar, fondos colectivos, subvenciones basadas en confianza, espacios de gobernanza comunitaria, agendas territoriales compartidas y procesos de articulación territorial entre ciudadanía, empresas, organizaciones comunitarias e instituciones públicas. que permiten que distintos actores.

En distintos territorios, estas prácticas ya están permitiendo alinear recursos, fortalecer capacidades locales y sostener procesos colectivos más allá de proyectos aislados o liderazgos individuales.

Las Fundaciones Territoriales están construidas sobre esta lógica. Su enfoque reconoce que el territorio no es un lugar donde se ejecutan proyectos, sino un sistema vivo de relaciones, capacidades, decisiones y memorias. Por eso, el enfoque basado en derechos es una de las señales de que la filantropía familiar en Colombia ya se está moviendo hacia valores cercanos a la filantropía comunitaria, incluso cuando no siempre los nombra de esa manera.

Lo que surge de este estudio es un sistema relacional todavía incompleto. Colombia cuenta con una filantropía familiar que ha evolucionado en su manera de relacionarse con el territorio. La oportunidad ahora consiste en construir la infraestructura capaz de conectar esas prácticas, sostenerlas en el tiempo y traducirlas en impacto territorial de mayor escala.



HALLAZGO 3

Del compromiso individual a la capacidad colectiva

Los dos primeros hallazgos de este informe muestran que la filantropía familiar en Colombia ya practica varios principios cercanos a la filantropía comunitaria. Las organizaciones entrevistadas evidencian una búsqueda más clara de impacto duradero, relaciones de largo plazo, mayor apertura a la colaboración y una creciente conciencia sobre la importancia de fortalecer capacidades locales. Sin embargo, las entrevistas también revelan un límite compartido: **el problema no es únicamente de intención o compromiso filantrópico, es de infraestructura.**

Esta sección aborda esa brecha directamente. Explora cómo las familias filantrópicas describen la evolución de su práctica, los límites con los que se encuentran y las capacidades que consideran necesarias para sostener el impacto en el tiempo. También plantea que las Fundaciones Territoriales, cuando son visibles, creíbles y están bien posicionadas, pueden convertirse en aliadas estratégicas para responder preguntas que muchas organizaciones ya se están haciendo: cómo trabajar mejor con otros, cómo sostener agendas compartidas y cómo construir impacto territorial más duradero.

1. Un sector en evolución

Las familias y organizaciones entrevistadas describen una filantropía que se está redefiniendo activamente. Varias fundaciones están dejando atrás modelos tradicionales de responsabilidad social empresarial, consolidando estructuras institucionales más coherentes, explorando fondos patrimoniales (*endowment*), fortaleciendo sus prácticas de relacionamiento entre pares y de gobierno corporativo, y exigiendo mejores sistemas de información y evaluación.

“Hay que profesionalizar más el sector... exigir más información... tomar más decisiones basadas en datos”.

— Entrevistado, organización filantrópica

El interés creciente por mecanismos como los fondos patrimoniales también refleja esta transición. Varias personas entrevistadas los describieron como herramientas para proteger el propósito filantrópico en el largo plazo, fortalecer la gobernanza familiar y reducir la dependencia de ciclos empresariales o decisiones coyunturales.

“Es clave para el gobierno corporativo dentro de la familia”.

— Entrevistado, organización filantrópica



Esta evolución también está cambiando la manera en que las organizaciones entienden las alianzas. No están buscando únicamente organizaciones receptoras de recursos, sino aliadas locales sólidas, confiables y territorialmente arraigadas capaces de sostener procesos, articular actores y ampliar el impacto en el tiempo.

“El desarrollo no lo alcanzamos si cada uno va por su lado”.

— Entrevistado, organización filantrópica

El argumento central del informe es que las diversas filantropías en Colombia, aún con niveles crecientes de sofisticación, todavía carecen de una infraestructura suficientemente sólida para conectar esfuerzos, coordinar actores entre territorios y sostener los procesos colectivos en el tiempo.

Las entrevistas muestran una brecha estructural compartida: existe compromiso, arraigo territorial y capacidad de acción, pero siguen faltando mecanismos capaces de articular recursos, aprendizajes y decisiones alrededor de agendas comunes.

Diversos estudios regionales apuntan en la misma dirección. El *Global Philanthropy Environment Index 2025* sitúa a Colombia entre los entornos filantrópicos más favorables de América Latina, destacando su tradición de solidaridad y sus altos niveles de voluntariado — y, sin embargo, describe su filantropía con tres palabras: pobreza, desigualdad y desconfianza (Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University, 2025). Esta tensión entre condiciones favorables y desafíos estructurales persistentes es precisamente la que este informe busca abordar. El reporte específico para Colombia reconoce al país por sus prácticas de solidaridad y su marco legal, pero identifica la necesidad de fortalecer canales y plataformas que potencien la filantropía formal (Vélez, 2025). En la misma línea, el *World Giving Report 2025: Colombia* plantea que, para que la generosidad escale y perdure, es necesario fortalecer los sistemas que conectan la voluntad de dar con estructuras organizacionales sostenibles (Donar Online & Charities Aid Foundation, 2025).

A nivel nacional, la directora ejecutiva de la AFE Colombia coincide: la causa estructural no es la falta de recursos sino “la fragmentación, la duplicación de esfuerzos y la dificultad para alinearse con políticas públicas” que limita el potencial transformador de lo que ya es un esfuerzo colectivo sustancial (Lloreda Mera, 2025).

Este hallazgo no es exclusivo de Colombia en la región. La primera fase de este proyecto regional en México identificó una situación similar: una filantropía familiar con arraigo local y voluntad de impacto, pero sin la infraestructura capaz de conectar esos esfuerzos y sostenerlos en el tiempo (Layton y Moody, 2024).

Las entrevistas realizadas para este estudio también lo reflejan de forma directa. Algunas personas señalaron la dificultad de sostener iniciativas territoriales cuando distintas organizaciones trabajan de manera aislada hacia objetivos similares. Otras destacaron que una infraestructura territorial más sólida permitiría construir mayor confianza, sostenibilidad y articulación entre actores.



En este punto resulta útil distinguir los distintos niveles de infraestructura del ecosistema filantrópico. Colombia cuenta con un primer piso amplio y activo: organizaciones comunitarias, iniciativas de base, liderazgos locales, actores territoriales y fundaciones familiares y empresariales que sostienen respuestas concretas y relaciones de largo plazo en los territorios.

Lo que sigue siendo débil o insuficiente es el segundo piso local: organizaciones de segundo piso capaces de movilizar recursos para otros actores, articular agendas territoriales, fortalecer capacidades locales y abrir espacios de decisión compartida dentro de un territorio específico. Este es precisamente el rol para el que están diseñadas las Fundaciones Territoriales — y donde radica su valor distintivo. Este nivel es distinto del tercer piso: las organizaciones de apoyo a la filantropía — como TerritoriA, AFE Colombia, Makaia y Filantrópico — que operan a nivel nacional y regional para conectar, fortalecer y aprender entre territorios.

Este aspecto es central. Como señala Villar Gómez (2018), la mayoría de las fundaciones en Colombia continúa concentrada en la implementación directa de programas, mientras siguen siendo limitados los mecanismos orientados a fortalecer a otros actores o canalizar recursos hacia procesos colectivos. Esto ayuda a explicar por qué el país todavía cuenta con una infraestructura territorial fragmentada y con capacidades limitadas para sostener articulaciones de largo plazo. Ahí radica la relevancia estratégica y pertinencia de las Fundaciones Territoriales. No como una organización más dentro del ecosistema, sino como infraestructura filantrópica local capaz de conectar actores, canalizar recursos, fortalecer capacidades y sostener agendas compartidas en un territorio.

El tercer piso, por su parte, corresponde a la infraestructura nacional y regional que potencia lo local — lo que en el campo filantrópico se denomina organizaciones de apoyo a la filantropía: redes, organizaciones de fortalecimiento de capacidades, plataformas de conocimiento, mecanismos de financiación, espacios de aprendizaje y articulaciones capaces de producir intercambio y aprendizajes compartidos entre territorios. Mientras que el segundo piso — las organizaciones de segundo piso, como las Fundaciones Territoriales — conecta y fortalece actores dentro de un territorio, las organizaciones de apoyo a la filantropía en el tercer piso proveen la arquitectura relacional que conecta territorios entre sí, produce aprendizajes sistémicos y ayuda a que el ecosistema filantrópico funcione con mayor coherencia.

Desde esta perspectiva, las Fundaciones Territoriales no compiten por los mismos recursos que la filantropía familiar o empresarial. Su función es distinta: ayudar a que el sistema funcione mejor. Conectan la filantropía con iniciativas comunitarias, facilitan la coordinación entre diversos actores, cultivan confianza de largo plazo y crean condiciones para que los recursos se traducen en capacidades, participación y transformación territorial sostenida.

2. La brecha de infraestructura

Esto abre una posibilidad concreta para el futuro — La filantropía familiar puede ampliar aquello que ya le importa: raíces más sólidas, mayor alcance y procesos territoriales más sostenibles. Para lograrlo, puede invertir junto con otros actores en infraestructura filantrópica permanente, capaz de conectar recursos, capacidades y decisiones en los territorios donde actúa.

El impacto territorial sostenido no se mide solo por lo que se hace, sino por lo que queda instalado: confianza, capacidades, articulación, autonomía y mejores condiciones para que comunidades, familias, empresas, fundaciones e instituciones actúen juntas. En la práctica, esto implica cofinanciar Fundaciones Territoriales como socias estratégicas capaces de:

- Incrementar los recursos financieros y no financieros movilizados localmente.
- Diversificar fuentes de financiación para agendas territoriales.
- Acompañar iniciativas locales más allá del apoyo inicial.
- Facilitar alianzas para financiar agendas territoriales compartidas.
- Incrementar la participación comunitaria en decisiones de inversión.
- Activar fondos territoriales y círculos de dar.

También significa experimentar con distintas formas de activar el dar local, como los círculos de dar y los fondos colectivos territoriales, que incorporan a múltiples actores: familias, fundaciones, organizaciones comunitarias, ciudadanía, gobierno local y empresas, en procesos de toma de decisiones compartida sobre recursos.

Invertir en infraestructura filantrópica local también implica reconocer las capacidades que cada actor pone sobre la mesa. Las familias aportan recursos, visión, redes y compromiso a largo plazo. Las Fundaciones Territoriales aportan conocimiento situado, legitimidad, confianza comunitaria y capacidad de articulación. Las organizaciones de apoyo aportan aprendizajes, metodologías, y conexión entre territorios.

El ecosistema filantrópico colombiano cuenta con activos importantes: prácticas de solidaridad, ayuda mutua, arraigo territorial y familias comprometidas con procesos de largo plazo. Las entrevistas realizadas para este estudio son prueba de ello. Esta riqueza relacional no es nueva ni importada: en América Latina y Abya Yala existen memorias largas de reciprocidad, trabajo colectivo y cuidado comunitario expresadas en prácticas como la minga, el trueque, el ayllu, el ayni y la minka, que han sostenido formas de cooperación, redistribución y vida en común antes, durante y después de la colonia (Rivera Cusicanqui, 2010; Escobar, 2014).

Pero avanzado no significa completo. La oportunidad ahora es convertir esa riqueza relacional en infraestructura: mecanismos, fondos, alianzas, datos y espacios de decisión compartida que permitan que la generosidad existente se conecte mejor, circule con mayor pertinencia y se traduzca en impacto territorial sostenido.

En este sentido, las Fundaciones Territoriales son, en este sentido, lo que Bogotá, Jaime y Layton (2026) denominan “el tejido conectivo entre la solidaridad informal y la participación cívica formal”: estructuras capaces de hacer visible, coordinable y sostenible la generosidad que ya existe en los territorios.

El impacto territorial sostenido no se mide solo por lo que se hace, sino por lo que queda instalado: confianza, capacidades, articulación, [y] autonomía[.]



Reflexiones desde la validación: conversaciones en Bogotá y Cali

Las conversaciones de validación realizadas en Bogotá y Cali en mayo de 2026 confirmaron los principales hallazgos de este estudio y ayudaron a profundizar algunas preguntas estratégicas para el futuro de la filantropía territorial en Colombia. En estos espacios, miembros del equipo de investigación compartieron los hallazgos preliminares con actores clave del ecosistema filantrópico colombiano para contrastarlos, enriquecerlos y abrir nuevas reflexiones colectivas.

Uno de los aportes más relevantes fue ampliar la comprensión sobre lo que entendemos por infraestructura filantrópica. Los participantes coincidieron en que fortalecer el ecosistema trasciende la creación de nuevas organizaciones. También implica nutrir mecanismos de confianza, espacios de articulación, formas de gobernanza compartida y capacidades colectivas que permitan coordinar esfuerzos en cada territorio.

Las conversaciones también hicieron visible una tensión recurrente. La colaboración representa un desafío significativo: reunir actores con trayectorias, intereses y posiciones distintas; generar la confianza necesaria para compartir información; reconocer capacidades mutuas; y construir una visión común del territorio son procesos que exigen tiempo, facilitación y voluntad de permanecer en la conversación.

Cuando esas conversaciones maduran, emerge un desafío aún mayor: avanzar hacia formas más profundas de acción colectiva que implican flexibilizar mecanismos de colaboración, reconocer capacidades locales, compartir decisiones, distribuir poder y asumir responsabilidades conjuntas sobre los resultados en el largo plazo. En ese punto, la confianza deja de ser únicamente una condición para el encuentro y se convierte en la base que hace posible la gobernanza compartida.

Finalmente, los espacios de validación abrieron una reflexión sobre la relación entre filantropía, territorio y Estado. Su potencial transformador aumenta cuando logra dialogar con agendas públicas y gobiernos locales, y contribuir a que los aprendizajes territoriales se traduzcan en cambios institucionales más amplios y duraderos.



Una invitación a actuar

Este informe documenta una oportunidad. A lo largo de diecinueve conversaciones con familias filantrópicas colombianas, fundaciones y actores claves del sector, surgió un ecosistema con mayor madurez, arraigo territorial y voluntad de transformación de lo que muchas veces se reconoce públicamente.

Esta sección propone caminos concretos para fortalecer esa conexión: pasar de esfuerzos valiosos pero fragmentados a una infraestructura filantrópica capaz de sostener impacto territorial en el tiempo. Lo que el ecosistema pueda construir colectivamente dependerá de las decisiones, alianzas y mecanismos que cada actor esté dispuesto a impulsar a partir de ahora. Como lo expresó una de las personas entrevistadas con claridad:

“A mí me parece que una de las razones por las que en Colombia se llaman Fundaciones Territoriales y no comunitarias es porque lo comunitario está asociado a personas en precariedad y vulnerabilidad. Y lo que nosotros queremos resignificar de la palabra comunidad es que comunidad somos todos los que habitamos en un territorio”.

La oportunidad que emerge de este estudio no consiste en reemplazar lo que ya existe. Consiste en conectar mejor capacidades que hoy operan de manera fragmentada: familias filantrópicas, fundaciones territoriales, organizaciones comunitarias, empresas, ciudadanía y organizaciones de apoyo que comparten valores similares, pero que todavía trabajan con niveles limitados de articulación.

A las familias y fundaciones que participaron en este estudio

Existe una oportunidad concreta de pasar de impactos valiosos pero aislados a contribuir activamente a un sistema capaz de sostener y escalar procesos territoriales en el tiempo.

Eso no implica perder identidad ni propósito. Implica ampliar profundidad, alcance y sostenibilidad a través de alianzas más estratégicas y relaciones más horizontales con actores territoriales.

Explorar nuevas formas de colaboración y apostar por infraestructuras filantrópicas más sofisticadas es el siguiente paso de un proceso de evolución que ustedes mismos ya empezaron. La invitación es a avanzar junto a actores que fortalezcan las condiciones sistémicas en las que la filantropía y la inversión social privada pueden producir cambios significativos en la vida de las personas, las comunidades y los territorios.



Muchas de las prácticas documentadas en este estudio: arraigo territorial, relaciones de confianza, apertura a la colaboración y búsqueda de impacto duradero, ya dialogan con principios centrales de la filantropía comunitaria. El siguiente paso puede ser fortalecer mecanismos capaces de sostener esas prácticas más allá de proyectos individuales o relaciones puntuales.

Tres acciones concretas podrían abrir ese camino:

1. Identificar y conocer las Fundaciones Territoriales que operan en los territorios donde realizan sus inversiones filantrópicas o agendas de largo plazo.
2. Explorar esquemas de cofinanciación y colaboración donde las Fundaciones Territoriales actúen como socias estratégicas, con conocimiento propio, legitimidad territorial y relaciones comunitarias que pueden fortalecer la pertinencia de las decisiones.
3. Incorporar a las Fundaciones Territoriales y otros actores territoriales en espacios de aprendizaje, intercambio entre pares y construcción de agendas compartidas.

Si todavía no existen, reconozcan actores locales con el potencial de conformar o impulsar una Fundación Territorial en el futuro. La organización de soporte, TerritoriA, está en capacidad de acompañar el proceso con aprendizajes, recursos y acceso a una red nacional e internacional de aprendizaje y práctica para potenciar dicho esfuerzo.

A las Fundaciones Territoriales

Las personas entrevistadas para este estudio no son indiferentes a su trabajo. En gran medida, lo desconocen. Ese es un problema resoluble, y resolverlo es una tarea estratégica urgente.

Posicionarse como socias oportunas de la filantropía familiar requiere cuatro acciones concretas.

1. Hacer más visible su conocimiento territorial, sus mecanismos de participación comunitaria, su capacidad de articulación y las formas en que identifican y movilizan recursos, relaciones y confianza en los territorios.
2. Acompañar la construcción de visiones compartidas de territorio: procesos en los que distintos actores, familias filantrópicas, organizaciones comunitarias, gobiernos locales y ciudadanía, puedan identificar prioridades comunes y construir agendas de largo plazo desde el arraigo territorial.
3. Construir rendiciones de cuentas orientadas no solo hacia comunidades y financiadores, sino también hacia la filantropía familiar y otros actores territoriales con quienes podrían colaborar. Transparentar cómo circulan los recursos, qué decisiones se toman colectivamente y qué valor se genera en el territorio demuestra por qué una Fundación Territorial es una socia estratégica, no simplemente una receptora de fondos.

4. Poner a prueba y fortalecer mecanismos concretos de colaboración: círculos de dar, fondos colectivos, agendas compartidas, esquemas de financiación flexible y espacios de codecisión, que permitan a las familias una forma específica, gradual y confiable de iniciar una relación. La confianza se construye a través de la acción cotidiana. Comiencen con lo que es posible y dejen que la relación crezca desde allí.

La confianza se construye a través de la acción cotidiana. Comiencen con lo que es posible y dejen que la relación crezca desde allí.

A las organizaciones de apoyo

Este estudio contó con la participación de una y la colaboración de tres organizaciones de apoyo a la filantropía — es decir, organizaciones de tercer piso que invierten recursos, conocimiento y capacidades para fortalecer la infraestructura filantrópica del país: TerritoriA, la Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares (AFE Colombia), Makaia y Filantrópico. A diferencia de las organizaciones de segundo piso — como las Fundaciones Territoriales, con arraigo y rendición de cuentas en un territorio específico — las organizaciones de apoyo a la filantropía operan a nivel nacional y regional: conectando actores, facilitando aprendizajes entre territorios, produciendo conocimiento y creando condiciones para que el ecosistema en su conjunto gane coherencia e impacto.

Las conexiones que este informe propone no ocurrirán espontáneamente. Requieren facilitación, intercambio de conocimiento, inversión en construcción de confianza y espacios sostenidos de encuentro entre actores que comparten valores, pero que muchas veces se desconocen entre sí.

Tres acciones concretas pueden ayudar a acelerar ese proceso:

1. Abrir conversaciones que de otro modo no ocurrirían y conectar familias filantrópicas con Fundaciones Territoriales y otros actores que trabajan en los mismos territorios o que podrían construir agendas compartidas.
2. Crear espacios de encuentro, aprendizaje e intercambio donde distintos actores puedan reconocerse, construir confianza y explorar nuevas formas de colaboración.
3. Promover mecanismos filantrópicos, como fondos colectivos, círculos de dar y estructuras de gobernanza con múltiples actores, que hagan la colaboración más concreta, accesible y más productiva para todas las partes.

El ecosistema filantrópico de Colombia está lo suficientemente dispuesto para dar este paso. Las familias, fundaciones y organizaciones de este estudio ya han hecho un trabajo importante: construir compromiso territorial, sostener relaciones y buscar formas más duraderas de impacto. Conectar ese compromiso con la infraestructura diseñada para apoyarlo requiere un esfuerzo deliberado: tender puentes entre geografías, instituciones y actores que comparten valores, pero que muchas veces operan en territorios distintos o se desconocen mutuamente. También requiere una convicción compartida: la filantropía colombiana es más fuerte cuando sus actores trabajan juntos que cuando trabajan en paralelo. Este documento es una invitación a actuar sobre esa posibilidad.

Referencias

- Araque, L. Y.** (2025). *Explorando el impacto: Estudio integral sobre la filantropía de las familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá*. Makaia, en articulación con Family Business Network (FBN), y con el apoyo de WINGS – Elevating Philanthropy y la Unión Europea. <https://makaia.org/el-impacto-de-la-filantropia-de-familias-empresarias-en-america-latina/>
- Bogotá, H. F., Jaime, P., & Layton, M. D.** (2026). Reweaving the social fabric. *Alliance*, Spring 2026, 44–45.
- Cubides Alvarez, P.A.** (en prensa). *Ways to support the creation of community foundations and enhance autonomous sustainable development: The case of Colombia*. Senior International Fellows Program, Center on Philanthropy and Civil Society, The Graduate Center, CUNY.
- Donar Online & Charities Aid Foundation.** (2025). *Giving in Colombia: World giving report 2025*. Charities Aid Foundation. https://cdn.prod.website-files.com/680a2b043029e999edde4e2a/685bfec8116b84b9fb6edd3_WGR%202025%20-%20Colombia%20Giving%20Report.pdf
- Escobar, A.** (2014). *Sentipensar con la tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Universidad Autónoma Latinoamericana.
- Layton, M. D.** (2026). Defining Community Philanthropy: Principles and Dimensions of a Transformative Practice. *The Foundation Review*, 18(1). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1750>
- Layton, M. D., & Moody, M.** (2024). *Conectando la filantropía comunitaria y familiar en América Latina: México*. Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University. <https://doi.org/10.4087/YLIE7356>
- Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University.** (2025). *Global philanthropy environment index 2025*. Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. <https://hdl.handle.net/1805/48117>
- Lloreda Mera, A. L.** (2025, diciembre 22). Cuando invertir no basta: Los retos de la inversión social privada en Colombia. *Semana*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/cuando-invertir-no-basta-los-retos-de-la-inversion-social-privada-en-colombia/202530/>
- Rivera Cusicanqui, S.** (2010). *Ch'ixinakax utxiwa: Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores*. Tinta Limón.
- TerritoriA.** (2025). *Mapeo de actores clave del ecosistema nacional de filantropía comunitaria*. Movimiento de Fundaciones Territoriales. <https://www.territoriacolombia.org/post/territoria-present%C3%B3-el-mapeo-de-actores-clave-del-ecosistema-filantropico-en-colombia-para-abrir-una>
- Villar Gómez, R.** (2018). *Las fundaciones en Colombia: Características, tendencias, desafíos*. Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE Colombia). https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2022/12/reporte-final-abril_1.pdf
- Vélez, B. A. G.** (2025). *The 2025 global philanthropy environment index: Colombia*. Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. <https://hdl.handle.net/1805/46946>

Apéndice: Términos clave

Los siguientes términos aparecen a lo largo de este informe

Arraigo territorial

Relación sostenida, afectiva, estratégica y práctica con un territorio. Implica conocer sus dinámicas, reconocer sus capacidades, construir vínculos de confianza y sostener una presencia en el tiempo. Más que presencia física, el arraigo describe un vínculo emocional, histórico y relacional entre una persona u organización y el territorio donde trabajan.

Círculos de dar

Mecanismos estructurados a través de los cuales múltiples donantes — individuos, familias u organizaciones — agrupan recursos y toman decisiones colectivas sobre cómo se utilizan. En el contexto de la filantropía comunitaria, son una herramienta práctica para la toma de decisiones compartida y la apropiación comunitaria de los recursos.

Filantropía comunitaria

Práctica filantrópica que reconoce y moviliza recursos locales, fortalece capacidades comunitarias a partir de los activos y capacidades que ya existen, promueve decisiones compartidas y busca que los ciudadanos tengan un rol activo en la definición de sus prioridades de desarrollo. No se limita al dinero: moviliza las cinco dimensiones de la generosidad — Tesoro, Tiempo, Talento, Lazos y Testimonio — que incluyen tanto contribuciones monetarias como aportes en especie: espacios, saberes, redes, cuidado, liderazgo y trabajo colectivo. (Para una definición formal y un marco de características de la filantropía comunitaria como práctica, véase Layton, 2026.)

Filantropía empresarial

Práctica filantrópica impulsada por empresas a través de fundaciones corporativas o programas de inversión social. En el contexto colombiano y latinoamericano, se entrelaza frecuentemente con la filantropía familiar dado el predominio de empresas de control familiar en la región. En este informe, ambos términos se tratan como parte de un mismo campo filantrópico.

Filantropía familiar

Práctica filantrópica impulsada por familias, patrimonios familiares o fundaciones creadas por familias empresarias o donantes individuales. Puede incluir donaciones, inversión social, creación de fundaciones, apoyo a causas específicas, fondos patrimoniales y alianzas con otros actores. En Colombia y América Latina, la filantropía familiar y la empresarial frecuentemente se superponen, dado que muchas empresas son de propiedad o control familiar.

Fundaciones territoriales

Organizaciones locales que movilizan, conectan y distribuyen recursos diversos — financieros, sociales y cívicos — en un territorio específico. Actúan como infraestructura filantrópica local, fortalecen



capacidades, articulan actores, promueven la confianza y habilitan mecanismos de participación y decisión compartida sobre los recursos para apoyar el desarrollo autónomo en un territorio específico. Operan en el segundo piso del ecosistema filantrópico, no operando proyectos sino conectando recursos con actores.

Infraestructura filantrópica

Conjunto de organizaciones, relaciones, mecanismos, capacidades, datos, fondos, plataformas y espacios de coordinación que permiten que la filantropía funcione mejor como sistema. Es el sistema que hace posible que la generosidad se organice, fluya y genere impacto. Por ende, incluye la arquitectura relacional de la filantropía. La infraestructura filantrópica local es la capacidad instalada en un territorio para movilizar recursos, conectar actores, fortalecer organizaciones.

Impacto territorial sostenido

Transformaciones que no dependen únicamente de un proyecto, una donación o una organización, sino de capacidades, relaciones y mecanismos que permanecen en el territorio. Se expresa en más confianza, mayor articulación, indicadores colectivos, capacidades locales fortalecidas, autonomía, recursos movilizados y mejores condiciones para la acción colectiva.

Primer piso local

Organizaciones, colectivos y comunidades de base que ejecutan directamente los programas, servicios e iniciativas que responden a las necesidades del territorio, en contacto cotidiano con las personas y procesos que impulsan. En este informe, las organizaciones comunitarias, las juntas de acción comunal y las iniciativas ciudadanas locales son presentadas como una forma clave de primer piso.

Querendona cívica

Expresión colombiana que combina querer con lo cívico. Describe una forma de compromiso cívico afectuoso — una generosidad arraigada en el amor por la propia comunidad más que en la obligación o la estrategia. Un entrevistado usó este término para describir una red de más de 200 líderes sociales unidos por su compromiso con su territorio.

Segundo piso local

Organizaciones o mecanismos que no ejecutan proyectos de forma directa, sino que movilizan recursos, fortalecen a otros actores, articulan agendas y canalizan apoyos hacia organizaciones e iniciativas locales. En este informe, las Fundaciones Territoriales son presentadas como una forma clave de segundo piso local.

Tejido social

La red de relaciones, confianza y apoyo mutuo que mantiene unidas a las comunidades. Construir y reparar el tejido social es un objetivo central tanto de la filantropía familiar como de las Fundaciones Territoriales en Colombia — especialmente en comunidades afectadas por décadas de conflicto y fragilidad institucional.



Tercer piso / Organizaciones de apoyo a la filantropía

Las organizaciones de apoyo a la filantropía del tercer piso fortalecen este nivel a través de investigación, formación, articulación, incidencia, generación de conocimiento, acompañamiento técnico y creación de espacios de colaboración. Así, las organizaciones de la infraestructura nacional y regional fortalecen el ecosistema filantrópico en su conjunto, conectando territorios, actores y aprendizajes en el ecosistema.