



# Estudio del Sector Social en Colombia

# 2025



# Índice

## Introducción

06

¿Qué es Compartamos Con Colombia?

08

Principales hallazgos del Estudio del Sector Social

10

¿Cómo se desarrolló este Estudio?

19

Desarrollo del sector social en Colombia

21

Marco Teórico

¿Por qué hacer un estudio del sector social en Colombia?

26

Descripción de las organizaciones participantes en el Estudio

27

**Sección 1:**  
Estrategia de las organizaciones  
del sector social

---

33

**Sección 2:**  
Operación interna de las  
organizaciones del sector social

---

47

**Sección 3:**  
Sostenibilidad financiera de las  
organizaciones del Estudio

---

56

**Sección 4:**  
Medición de impacto en las  
organizaciones del sector social

---

66

**Sección 5:**  
Diversidad, Equidad e Inclusión

---

71

**Sección 6:**  
Tecnología utilizada por las  
organizaciones del sector social

---

79

**Sección 7:**  
Evaluación del ecosistema social

---

87

**Sección 8:**  
Problemáticas de las organizaciones

---

92

**Sección 9:**  
Conclusión, oportunidades de  
fortalecimiento y hoja de ruta

---

101





# Agradecimientos

Desde Compartamos Con Colombia queremos agradecer a cada una de las personas de nuestro equipo que hicieron parte del proyecto Enlaza Sur, financiado con recursos de la Fundación Ford, y por medio del cual se desarrolló este estudio.

## El equipo estuvo conformado por:

Adrián Hoyos, Alejandra Rivas Barona, Alejandro Maldonado, Andrés Orjuela, Camila Donado, Camilo García, Camilo Martínez, Claudia Guzmán, Cristian Otálora, Daniel Bustamante, Daniel Valero, Daniela Reyes, David Ospina, Diego Meléndez, Felipe Achury, Francheska Bandera, Henry García, Ivón Gómez, Jimmy Tovar, Johnatan Clavijo, Jorge Hinestroza, Juan Andrés Ariza, Juan Andrés Vargas, Juan Daniel Correa, Juan David Mejía, Juan Esteban Marthá, Juan Sebastián Cuervo, Juan Sebastián Zambrano, Laura Camargo, Laura García, Laura Gaviria, Laura Silva, Lina Suárez, Lorena León, Manuela Betancourt, María José Cabra, María Luisa Rueda, María Paula Díaz, María Peña, Mariaana Domínguez, Mariana Jaramillo, Mariana Ospina, Marlon Martínez, Nathalia Suárez, Nicolás Rodríguez, Nicolás Salcedo, Óscar Sarmiento, Paola Orozco, Paula Valencia, Sandra Bedoya, Sara Rey, Sarah Garcés, Soledad Martínez, Susana Yepes y Tomás Londoño.

Del mismo modo, agradecemos a las 200 organizaciones participantes del estudio; al equipo de A Piece of Pie, organización que acompañó a Compartamos Con Colombia en el desarrollo de este estudio; y a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE Colombia, por su apoyo en la etapa de recolección de información. Este estudio no sería posible sin el apoyo de la Fundación Ford y de su equipo en la Región Andina.

Gracias por hacer posible este reporte.



# Comité Editorial



El comité editorial de este estudio estuvo compuesto por las siguientes personas del equipo de Compartamos Con Colombia:

Nicolas Salcedo, Director Ejecutivo;  
Johnatan Clavijo, Gerente Sénior de Proyectos  
y Paola Orozco, Gerente de Proyectos.

Por su parte, el equipo de ideación y redacción del Informe estuvo conformado por:

Nicolás Rodríguez y Lorena León, Gerentes de proyectos;  
Sarah Garcés, Consultora de Gestión de Conocimiento;  
y Diego Meléndez y Alejandra Rivas Barona, Analistas de proyectos.



# Introducción

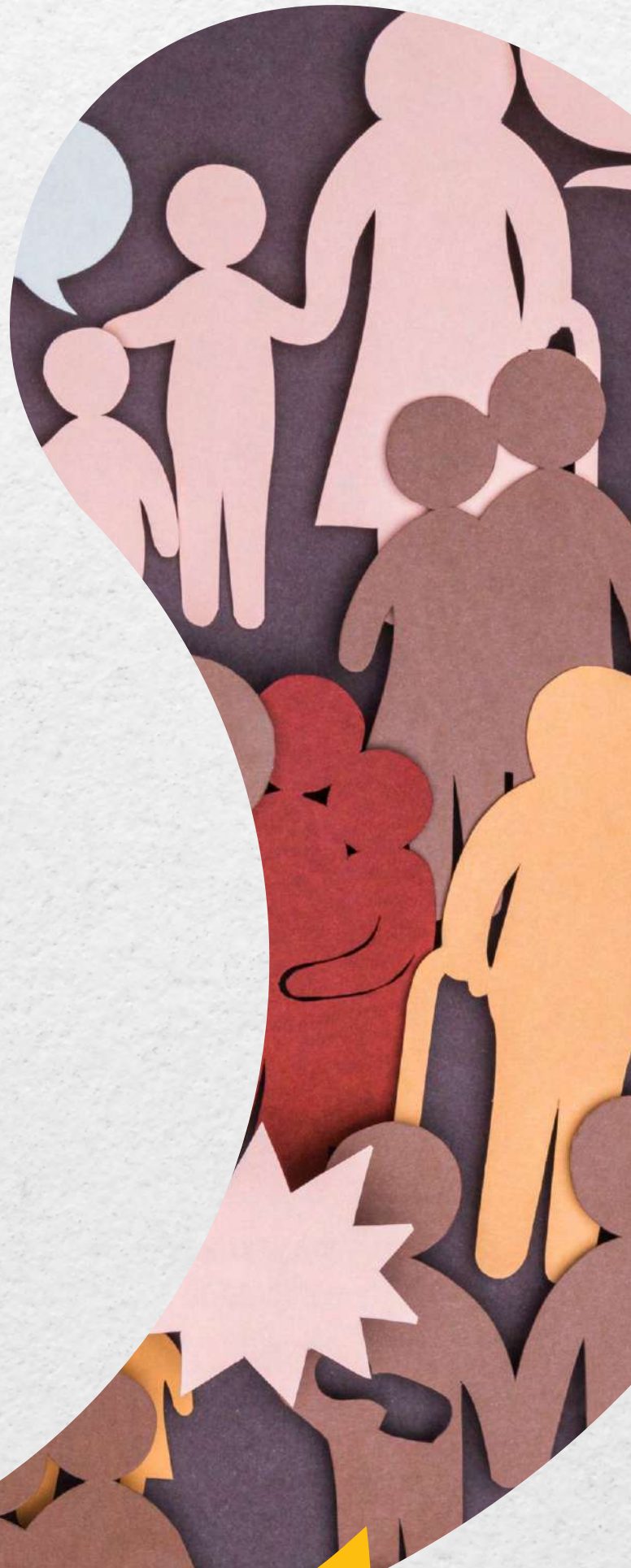
En un contexto nacional e internacional marcado por transformaciones profundas, desigualdades persistentes y desafíos crecientes en el ámbito social, el fortalecimiento del ecosistema de organizaciones sociales en Colombia se convierte en una prioridad estratégica. Este estudio, liderado por Compartamos Con Colombia en el marco del programa Enlaza Sur de la Fundación Ford, surge como una respuesta a la necesidad urgente de comprender, dimensionar y proyectar el sector social en el país, con una mirada territorial, inclusiva y sostenible.

Durante más de dos décadas, Compartamos Con Colombia ha trabajado por articular al sector privado con organizaciones de la sociedad civil y de base comunitaria, impulsando modelos de desarrollo integrales, sostenibles y con impacto. Esta experiencia acumulada ha permitido reconocer que para avanzar hacia un ecosistema más resiliente y transformador es necesario partir de un diagnóstico profundo, riguroso y situado de las capacidades, desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones en sus contextos. Para este estudio, por medio de una metodología mixta que combina análisis cuantitativo, cualitativo y documental, se caracterizaron 200 organizaciones en distintos territorios y niveles de madurez, examinando aspectos clave como su estrategia, operación interna, sostenibilidad financiera, medición de impacto, uso de tecnología e incorporación del enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

El presente estudio busca, más allá del análisis técnico, ofrecer herramientas útiles para la toma de decisiones, la construcción de políticas públicas pertinentes y el fortalecimiento colectivo del sector. Reconocer la diversidad de formas organizativas, visibilizar las prácticas transformadoras de base y promover alianzas multiactor son pasos fundamentales hacia un ecosistema social más justo, articulado y con capacidad real de incidencia. Esta investigación invita a repensar el rol del sector social, no solo como ejecutor de proyectos, sino como un actor clave en la construcción de un país más equitativo, participativo y sostenible.

Este esfuerzo adquiere mayor relevancia al reconocer que muchas organizaciones sociales, especialmente las de base comunitaria, operan en condiciones desiguales, con estructuras informales, acceso limitado a financiamiento y escasa visibilidad ante el Estado o la cooperación internacional. A pesar de estas barreras, estas organizaciones desempeñan un rol vital en sus territorios: atienden poblaciones históricamente excluidas, generan soluciones adaptadas a contextos complejos y sostienen procesos comunitarios que promueven la equidad, la participación y el desarrollo local. Por ello, el estudio pone especial énfasis en visibilizar sus aportes, identificar sus brechas y proponer rutas de fortalecimiento realistas y contextualizadas.

A través de este análisis, se reafirma la necesidad de superar los enfoques fragmentados y avanzar hacia una articulación efectiva entre actores del ecosistema social. Fortalecer las capacidades organizativas, fomentar una cultura de planificación y medición, incorporar la tecnología de manera estratégica e integrar el enfoque de DEI no solo mejora la operación interna de las organizaciones, sino que también potencia su sostenibilidad e impacto. Este estudio, entonces, es una invitación a actuar colectivamente: a reconocer el valor del conocimiento territorial, a construir desde la confianza y a impulsar un modelo de desarrollo donde las organizaciones sociales no solo participen, sino que lideren las transformaciones que el país necesita.



# ...reconocer el valor del conocimiento territorial, a construir desde la confianza



## ¿Qué es Compartamos Con Colombia?

Compartamos Con Colombia es una consultora social sin ánimo de lucro enfocada en acelerar el desarrollo sostenible del país. Conectamos al sector privado con el tercer sector para potenciar causas que generan impacto social y ambiental. Para llevar a cabo esta misión cumplimos un rol de articulación y generación de redes; trabajamos en el fortalecimiento a organizaciones, asesoramos a diferentes actores en sus estrategias de sostenibilidad y valor compartido, y ofrecemos consultorías en medición de impacto.<sup>1</sup>

Por cerca de 25 años hemos desarrollado un modelo conjunto con nuestras firmas socias, que nos ha permitido asesorar e impactar el desarrollo de más de 1000 organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de base comunitaria (OBC). Esta asesoría tiene un enfoque interdisciplinar y articulador, que nos ha permitido trabajar junto a organizaciones globales como la Fundación Ford.

La Fundación Ford, como parte de su iniciativa Weaving Resilience, financia el proyecto Enlaza Sur en la Región Andina de Latinoamérica, el cual busca fortalecer a las OSC y las OBC con capacidad de incidir positivamente en la justicia social y ambiental. Este fortalecimiento parte del entendimiento de los contextos, acompañando su proceso hacia la

<sup>1</sup> Conoce más sobre Compartamos Con Colombia y sus servicios en [www.compartamos.org](http://www.compartamos.org)

autosuficiencia y sostenibilidad en el tiempo. El programa busca fortalecer a organizaciones para que sean resilientes frente a un contexto global y local en el que prevalecen problemáticas como la desigualdad social, la crisis económica y el cierre de espacios cívicos y de cooperación. Dentro de este esfuerzo colectivo, Compartamos Con Colombia lidera el componente de fortalecimiento organizacional.

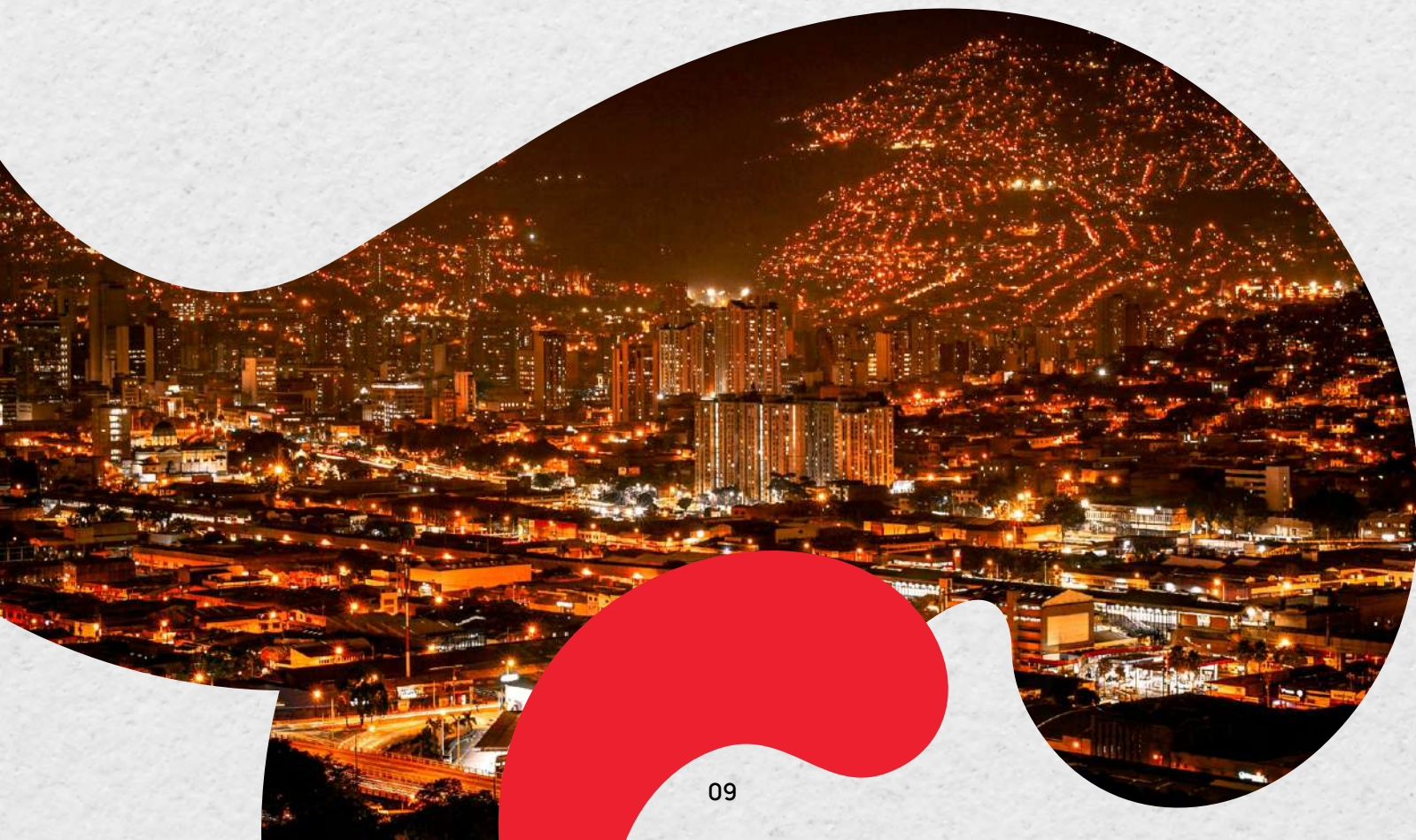
El programa adopta un enfoque anticolonial, antipatriarcal, antirracista y anticapacitista, con el propósito de transformar los sistemas tradicionales que perpetúan las desigualdades estructurales y los mecanismos de exclusión. Su meta a largo plazo es contribuir a la consolidación de un ecosistema articulado y resiliente de OSC y OBC en la región. Esto se cumple desde un abordaje colectivo, contextual y relacional, enfatizando en perspectivas territoriales y plurales.

Alineado con este enfoque, desde su modelo multifirma, Compartamos Con Colombia promueve la cocreación de procesos adaptados a las realidades locales a través del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones del sector social, con el apoyo del sector privado.

Esto enfatiza la importancia de su rol como articulador entre actores diversos, que permite identificar de primera mano los retos que enfrentan las organizaciones y las oportunidades que pueden potenciar su impacto.

Esta identificación de retos dentro de Enlaza Sur reafirma la necesidad de realizar un buen diagnóstico organizacional para llevar a cabo un fortalecimiento efectivo. Cuanto mejor entendemos a las organizaciones, más ajustadas y eficientes serán las estrategias que diseñamos para acompañarlas. En este sentido, la realización de un estudio sobre el sector social no es solo una herramienta técnica, sino un paso estratégico hacia un objetivo mayor; conocer el estado actual del ecosistema, sus dinámicas internas, sus desafíos y sus potencialidades.

Hoy, el sector social se está reinventando, por esta razón, queremos compartir nuestro conocimiento y experiencias por medio de este estudio, para generar inteligencia colectiva, facilitar decisiones estratégicas y construir rutas de trabajo colaborativo que respondan a las realidades concretas del territorio y a las aspiraciones del ecosistema.



# 1.

## **La sostenibilidad financiera es el reto más crítico**

La principal causa interna que impide escalar o generar mayor impacto es la falta de sostenibilidad y autonomía financiera (46 %), seguida por debilidades en gestión de proyectos (15 %) y en estrategia organizacional (9 %). Esto refleja una necesidad de fortalecer modelos de gestión institucional más sólidos y autosostenibles.

# 3.

## **La medición de impacto sigue siendo un punto débil**

## **Principales hallazgos del Estudio del sector social**

El 69 % identifica la falta de financiamiento sostenible como su principal problemática. Esta barrera limita su operación, crecimiento y proyección a largo plazo, y está directamente vinculada a la dependencia de recursos externos, la baja inversión pública y la falta de estrategias de generación de ingresos propios.

# 2.

## **Causas internas estructurales agravan las limitaciones**

A pesar de su importancia, solo el 7 % identifica la medición como una causa principal de sus problemáticas. Sin embargo, su baja priorización afecta la capacidad de demostrar resultados y limita el acceso a nuevas fuentes de financiación o alianzas estratégicas.

# 4.

## **Condiciones externas desfavorables profundizan los desafíos**

Factores como el recorte de financiación internacional (95 %), la estigmatización del sector (86 %), y los desafíos económicos y normativos a nivel nacional (88 %) han impactado negativamente a las organizaciones, reduciendo su autonomía, visibilidad y capacidad de incidencia.

Las áreas que más necesitan fortalecerse según las propias organizaciones son:

- Sostenibilidad y autonomía financiera (61 %)
- Gestión de proyectos y procesos (36 %)
- Tecnología e innovación (29 %)

Esto contrasta con la baja prioridad asignada a temas como inclusión (14 %) o talento humano (17 %).

# 5.

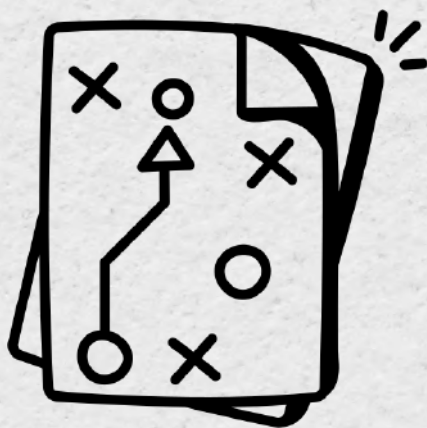
## **Las prioridades de fortalecimiento están enfocadas en lo financiero, técnico y tecnológico**

Además de los problemas estructurales y financieros, los testimonios resaltan la falta de articulación entre actores, la escasa incidencia pública, y una concentración de recursos en pocas organizaciones. Esto contribuye a la debilidad del ecosistema social, dificultando la construcción de agendas colectivas transformadoras.

# 6.

## **Fragmentación del sector y débil articulación institucional**

**Las organizaciones sociales y de base comunitaria (OSC y OBC) continúan operando con planes estratégicos frágiles o inexistentes: casi una de cada cinco no cuenta con un documento de rumbo y un tercio lo revisa de forma esporádica,** lo que las obliga a responder de manera reactiva ante los cambios del entorno.



En cambio, **las fundaciones empresariales y familiares trabajan con planes vigentes que actualizan cada dos o tres años, respaldados por directrices de gobierno corporativo que facilitan la ejecución y el logro casi pleno de sus objetivos.**

Esta diferencia de disciplina estratégica adelanta la conclusión general, mientras las fundaciones empresariales y familiares piensan en horizontes de mediano plazo sustentados en métricas y órganos de seguimiento, las OBC y OSC basan su resiliencia en la flexibilidad y el conocimiento del territorio, aunque con menor capacidad para sostener el rumbo cuando el contexto cambia. Las necesidades de formación acompañan esta brecha: las OBC y OSC priorizan movilización de

recursos y gestión de alianzas (70 %) y gestión de proyectos (62 %), mientras que las fundaciones empresariales y familiares privilegian el uso de tecnología y herramientas digitales (70 %) y la medición de impacto, seguimiento y monitoreo (67 %). Esa misma brecha se manifiesta en la gestión del talento.

En el ámbito organizacional, el patrón se mantiene, las fundaciones empresariales y familiares muestran la lógica corporativa de apostar por estructuras organizacionales estables, eficientes y con reglas claras; las OBC y OSC funcionan con estructuras livianas que privilegian la cercanía comunitaria, pero se exponen a una alta rotación.

**En las OBC y OSC prevalecen el voluntariado y los contratos temporales, lo que dificulta la consolidación de equipos especializados y la retención de conocimientos institucionales. Por contraste, más de la mitad de los puestos de las fundaciones empresariales y familiares están formalizados a término indefinido, lo que propicia procesos de profesionalización, retención y transferencia de conocimiento.**

**La sostenibilidad financiera consolida la divergencia, la mitad de las OBC y OSC depende de una única fuente de ingresos y solo un pequeño segmento podría operar más de un mes sin nuevos recursos, pues 57 % de su flujo proviene de ventas de productos o servicios sin acompañamiento técnico.**

Las fundaciones empresariales y familiares, por el contrario, combinan capital patrimonial, donaciones establecidas y convenios plurianuales, permitiéndoles garantizar al menos seis meses de operación sin nueva inyección de fondos.

La conclusión se refuerza, mientras las fundaciones empresariales y familiares parten de la autonomía económica para diversificar y escalar, las OBC y OSC se ven obligadas a buscar continuamente recursos externos, poniendo en riesgo su continuidad y su capacidad de incidencia. Un 35 % de las organizaciones y casi la mitad de las OBC (47 %) reportan que solo podrían operar un mes sin ingresos, evidencia de ausencia de capital de trabajo y de una gestión centrada en el corto plazo.

**El financiamiento es señalado por siete de cada diez como su mayor punto de dolor; más que un déficit aislado, responde causas estructurales encadenadas (baja articulación, gestión interna frágil y limitada capacidad de medición) que alimentan un círculo vicioso: sin procesos no hay resultados, sin resultados no llegan nuevos recursos y sin recursos no se fortalecen los procesos.**



La medición de impacto también refleja dos velocidades. **Siete de cada diez entidades han evaluado algún proyecto, pero en el caso de las OBC y OSC esta práctica carece de indicadores sólidos y rara vez se convierte en insumo para la mejora.**

En cambio, las fundaciones empresariales y familiares aplican métricas rigurosas y, en tres de cada cuatro casos, confirman la sostenibilidad de sus resultados y la cobertura del público objetivo.

El dato reafirma la lógica diferencial, **las fundaciones empresariales y familiares demandan evidencia para justificar inversión y escalar buenas prácticas, mientras las OBC y OSC priorizan la ejecución directa aun sin contar con un sistema formal de aprendizaje.**

Aun así, un tercio de las organizaciones admite no haber medido nunca su impacto y una de cada diez ni siquiera registra el número de personas beneficiadas, lo que evidencia brechas críticas en seguimiento, monitoreo y evaluación.

La diferencia de enfoque se replica en el tipo de alianzas. **Para las OBC y OSC, el 83 % de los vínculos con organismos internacionales son de carácter transaccional, enfocados en la búsqueda de financiamiento puntual,**

con poca corresponsabilidad en el diseño y la implementación. Las fundaciones empresariales y familiares, por su parte, establecen acuerdos estratégicos de co-ejecución y coinversión en el 75% de los casos, lo que amplía su alcance territorial pese a no tener presencia directa en zonas críticas.

Este contraste evidencia la oportunidad de complementariedad, las fundaciones empresariales y familiares disponen de recursos y capacidades de gestión, mientras las OBC y OSC aportan legitimidad social y conocimiento local, combinación que podría fortalecer la resiliencia sectorial si se estructura bajo modelos colaborativos de largo aliento.



El uso de tecnología y la institucionalización del enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), cierran el panorama comparativo **apenas una cuarta parte de las OBC y OSC emplea plataformas de seguimiento de proyectos y la mitad carece de políticas DEI formales, mientras que las fundaciones empresariales y familiares duplican el uso de herramientas digitales y cumplen requisitos mínimos de gobernanza, aunque muestran menor diversidad étnica y territorial en sus equipos.**



**Mientras casi ocho de diez organizaciones aún dependen de hojas de cálculo y sistemas contables tradicionales, solo una de cada cuatro explora plataformas de gestión de proyectos o de seguimiento y evaluación, lo que mantiene a la tecnología como soporte operativo más que como motor estratégico.**

Cuando se consulta en qué procesos la tecnología ha mejorado su eficiencia, predominan funciones administrativas (gestión contable y financiera 24 %) y comunicación interna/trabajo en equipo (22 %), mientras que la planeación y el seguimiento de proyectos aparece con menor frecuencia (21 %).

En diversidad, las OBC y OSC suelen ser integradas por personas de sus propias comunidades beneficiarias: por ejemplo, las organizaciones que trabajan temas de género reportan mayor presencia de mujeres en sus equipos (33 %), las que promueven inclusión de personas con discapacidad integran en mayor proporción a esta población (18 %) y las que operan en contextos rurales incluyen más personas de zonas apartadas (26 %); sin embargo, esta diversidad rara vez se traduce en estrategias o políticas institucionales formales que la gestionen de manera intencionada.



En síntesis, los datos confirman que las **fundaciones empresariales y familiares** operan con una lógica empresarial, capital propio, procesos estandarizados y decisiones basadas en evidencia,

y **las OBC y OSC** con una lógica comunitaria, flexibilidad, arraigo territorial y adaptación constante; reconocer estas lógicas y articularlas de manera intencional resulta esencial para que el ecosistema social combine solvencia, innovación y cercanía con las comunidades, multiplicando así su **impacto colectivo**.

## ¿Cómo se desarrolló este estudio?

---

El objetivo del estudio se centró en analizar las necesidades del sector social en Colombia por medio de una metodología mixta, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. Para ello, las organizaciones fueron segmentadas por tipo y tamaño, permitiendo una mejor comprensión de sus características, desafíos y logros.

A nivel específico, el estudio se propuso caracterizar a 200 organizaciones del sector según sus temáticas misionales, su nivel de madurez institucional y su ubicación geográfica. También buscó identificar retos internos comunes al sector, así como mapear cómo estas organizaciones han integrado el enfoque de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en sus estrategias y operaciones.

El desarrollo metodológico para la elaboración del Estudio del Sector Social se estructuró en distintas etapas que permitieron comprender de manera integral las dinámicas, retos y fortalezas del sector en Colombia. En primer lugar, se diseñó una metodología basada en la triangulación de información proveniente de tres tipos de análisis, lo cual garantizó una visión amplia y profunda del objeto de estudio.

Para esta triangulación, la primera fuente de información fue la revisión documental. A través de este análisis se exploraron estudios previos y documentos relevantes que permitieran identificar tanto la información ya disponible como los vacíos de conocimiento que el Estudio del Sector Social debía cubrir. Este insumo fue clave para definir el alcance del estudio y precisar los aportes que podría ofrecer al ecosistema social del país.

El segundo eje correspondió al análisis cuantitativo. A partir de una caracterización general de las organizaciones mapeadas, se recogieron datos estadísticos que reflejaron sus principales necesidades internas. Este enfoque permitió construir una base de evidencia objetiva, útil para identificar patrones comunes y establecer un punto de partida para los hallazgos del estudio.



Complementando este ejercicio, se desarrolló un eje cualitativo orientado a comprender las experiencias particulares de las organizaciones. Por medio de este componente, se profundizó en las vivencias, perspectivas y trayectorias de los actores encuestados, generando un registro documental de historias que aportan contexto y sentido a los datos cuantitativos. Así, el análisis cualitativo permitió comprender no solo lo que ocurre en el sector, sino también por qué ocurre.

La recolección de información se llevó a cabo con el acompañamiento técnico del equipo implementador de A Piece of Pie. Se utilizó un enfoque de pensamiento sistémico, que permitió integrar los resultados estadísticos con las creencias, comportamientos y dinámicas que los explican. En cuanto al componente cuantitativo, se aplicaron encuestas a las organizaciones mapeadas. Estas fueron diligenciadas de manera autónoma o con el acompañamiento de un recolector de información mediante llamadas telefónicas o videollamadas. Para asegurar la calidad de los datos, se procuró que las personas encuestadas ocuparan cargos directivos o contaran con una trayectoria verificable dentro de las organizaciones.

Por su parte, el componente cualitativo se desarrolló mediante cuatro sesiones de grupos Focales. En cada sesión participaron representantes con roles estratégicos o directivos dentro de sus organizaciones, quienes ofrecieron insumos valiosos para entender los resultados cuantitativos, identificar patrones de comportamiento y mapear colectivamente posibles soluciones y oportunidades para fortalecer al sector.

Para guiar el análisis, se definieron variables que permitieron estructurar la información recolectada. Las dimensiones principales incluyeron estrategia, operación interna, sostenibilidad financiera, medición de impacto, incorporación del enfoque DEI y uso de tecnología. Además, se establecieron clasificaciones según población objetivo (como enfoque de género, étnico-racial, ruralidad y discapacidad) y según las líneas temáticas de intervención, tales como educación, desarrollo rural, generación de ingresos, medio ambiente, cultura y recreación, participación democrática, salud, hábitat y vivienda.

Finalmente, se desarrollaron las herramientas necesarias para la recolección y análisis de la información, y tras completar el trabajo de campo, se realizó una fase de análisis de resultados y triangulación de datos. Esta última permitió integrar los diferentes tipos de evidencia y extraer conclusiones robustas que contribuyan al fortalecimiento del sector social en Colombia.



# Desarrollo del sector social en Colombia

## Marco Teórico



### ¿Qué ha pasado con el sector social en Colombia?

El sector social en Colombia está viviendo una etapa de cambios profundos. Estos se deben, en buena parte, a transformaciones globales, a desigualdades persistentes en los contextos locales y a los cambios de prioridades en las formas de cooperación y financiamiento. A pesar de su importancia, el sector social todavía enfrenta vacíos críticos de información que dificultan entender: ¿quiénes son sus actores?, ¿cuál es su impacto real?, ¿qué necesidades tienen? La escasez de datos consolidados y accesibles no solo limita el diseño de políticas públicas adecuadas, sino que también entorpece la cooperación efectiva y mantiene en la sombra a muchas iniciativas comunitarias valiosas. En este panorama, es importante llevar a cabo un estudio que recoja las principales tendencias del sector social, dimensione a sus integrantes y ayude a comprender sus brechas organizacionales.

**Todo esto como insumo clave para fortalecer el ecosistema social desde una mirada territorial, descentralizada e inclusiva.**



## Tendencias y transformaciones del sector social en Colombia

---

En los últimos años, el sector social y la cooperación en Colombia han vivido transformaciones profundas. Factores como la pandemia del COVID-19, los conflictos globales y los cambios en las prioridades de los financiadores han impactado el ecosistema social. Estas nuevas prioridades han impulsado la necesidad de buscar distintas fuentes de financiamiento, como la inversión de impacto, el *crowdfunding*, la prestación de servicios, los aportes comunitarios, aunque aún se mantienen los aportes más convencionales como los fondos públicos y la cooperación internacional.

La inversión de impacto, por ejemplo, ya no se enfoca solo en apoyar proyectos puntuales, sino en fortalecer a las organizaciones y a sus liderazgos locales para lograr cambios sociales sostenibles. Para ello se utilizan herramientas como el capital paciente, que prioriza el impacto social sobre la rentabilidad y está dispuesto a asumir riesgos y esperar retornos a largo plazo (ACUMEN, 2025). También ha ganado protagonismo el capital catalítico, una modalidad que asume mayores riesgos para abrir caminos a modelos nuevos y apoyar a comunidades históricamente excluidas (Brown et al., 2023).

En América Latina, este enfoque se vincula con la propuesta de “Desarrollo en Transición” (CEPAL, 2021), que plantea ajustar la cooperación internacional a las particularidades de cada país. En el caso colombiano, esto significa priorizar la reducción de desigualdades territoriales, mejorar el acceso a servicios, fortalecer las instituciones y avanzar hacia una transición ecológica justa.

Estas nuevas lógicas de impacto se enfocan en contextos locales, mediante alianzas entre distintos actores que ayudan a corregir desigualdades estructurales en la forma en que se asignan los recursos. Un ejemplo de esto es Enlaza Sur, realizado con recursos de la Fundación Ford, que promueve relaciones más horizontales entre donantes y organizaciones,

basadas en la confianza y el reconocimiento del liderazgo local.

En esa misma dirección, la cooperación entre países del Sur Global también toma fuerza. Este tipo de colaboración se basa en el intercambio entre pares (Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur, 2021) y en narrativas que resaltan la resiliencia y el protagonismo de las comunidades, más allá de verlas solo como receptoras de ayuda.



## Actores del ecosistema social en Colombia

---

El ecosistema social en Colombia está compuesto por una amplia variedad de actores. Para fines analíticos, pueden agruparse en tres categorías clave:



### Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC):

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que buscan generar impacto social desde la ciudadanía, fuera del ámbito estatal o empresarial. Las OSC desempeñan un papel crucial en la defensa de derechos y en la promoción del desarrollo social en Colombia.



### Organizaciones de Base Comunitaria (OBC):

Son colectivos liderados por personas de la comunidad que trabajan directamente en los territorios. Suelen tener estructuras pequeñas, operar con voluntariado y enfocarse en solucionar problemáticas locales, en diversas ocasiones sin contar con un registro formal. Las OBC hacen parte del universo más amplio de OSC.



### Fundaciones Empresariales y Familiares:

Son Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) cuyo objetivo es canalizar parte de sus recursos y esfuerzos a iniciativas que apoyen causas sociales o ambientales.

Estas organizaciones tienen un mayor alcance y suelen actuar como financiadoras o intermediarias (se suele utilizar el concepto de "fundaciones de segundo piso"). Esto significa que

canalizan recursos hacia otras entidades más pequeñas, como las OBC, y al mismo tiempo ofrecen acompañamiento técnico y estrategias de fortalecimiento institucional.

Las redes y plataformas colaborativas reúnen a múltiples actores del sector social, incluyendo los descritos anteriormente. Al fomentar la colaboración entre el sector social, público y privado para compartir recursos, conocimientos y experiencias, estas plataformas reducen la fragmentación del ecosistema, promueven el aprendizaje conjunto y permiten incidir de manera más coordinada en temas prioritarios.

## Brechas organizacionales y capacidades diferenciadas en el sector social

---

Los actores del sector social en Colombia presentan grandes diferencias en cuanto a sus capacidades institucionales, acceso a recursos y niveles de desarrollo organizacional. Estas desigualdades se reflejan en cuatro brechas principales:



### Entre organizaciones grandes y pequeñas:

Las más grandes suelen tener equipos técnicos estables y estructuras administrativas sólidas. En cambio, muchas OBC dependen de esquemas de voluntariado, con poco apoyo técnico especializado. Según USAID y FHI (2022), el 78,6 % de las organizaciones pequeñas no accede a servicios de fortalecimiento por sus altos costos, lo que limita su capacidad de gestión y participación en alianzas.



### **Brecha urbano-rural:**

Las organizaciones rurales enfrentan mayores barreras logísticas, baja conectividad y limitada presencia estatal. Esto se refleja en cifras como la pobreza multidimensional (13,8 % en zonas urbanas frente a 39,9 % en zonas rurales) y el bajo logro educativo (38,6 % vs. 82,2 %), según el DANE (2018). Estos contextos restringen el impacto de las OSC rurales, que requieren enfoques descentralizados y adaptados al territorio.



### **Formalidad e informalidad:**

La informalidad laboral en Colombia alcanza el 57,2 % (DANE, 2025), lo que se refleja en el hecho de que hay organizaciones sociales que operan sin personería jurídica. Aunque esta flexibilidad puede responder a dinámicas comunitarias, también limita su acceso a financiamiento, convocatorias y redes. Además, su falta de registro impide cuantificar su aporte y diseñar políticas que las fortalezcan.



### **Fortalecimiento insuficiente:**

Aunque existen ofertas de formación y asistencia técnica, no siempre responden a las necesidades reales del sector. Las OSC identifican vacíos en áreas como talento humano, sostenibilidad financiera, cumplimiento normativo, y medición y comunicación de impacto (Pacto Global, 2023).

Estas brechas muestran la urgencia de diseñar estrategias de fortalecimiento más ajustadas al tamaño, nivel de formalización y ubicación de las organizaciones, para avanzar hacia un ecosistema social más justo y colaborativo.

## **Producción de conocimiento sobre el sector social en Colombia**

El conocimiento sobre el sector social en Colombia se ha venido construyendo desde distintos frentes: el sector público, las organizaciones sociales, las redes de impacto y la academia. Cada uno de estos actores aporta enfoques complementarios que, aunque valiosos, siguen estando dispersos y poco articulados, lo que limita su potencial transformador.

Desde el sector público, se han producido herramientas e investigaciones útiles para comprender el ecosistema social desde perspectivas económicas, institucionales y territoriales. A nivel nacional, el DANE desarrolló la Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines de Lucro, que permite cuantificar el aporte económico del sector (DANE, 2022). La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC Colombia, s.f.) ha creado mapas interactivos e investigaciones para identificar actores y flujos de cooperación. Además, el Ministerio de Salud formuló lineamientos para el fortalecimiento de organizaciones sociales en salud con énfasis en participación comunitaria.



A nivel territorial, algunas ciudades han impulsado ejercicios valiosos. En Bogotá, por ejemplo, la Secretaría Distrital de Planeación lideró el Inventario de organizaciones y procesos sociales (Secretaría Distrital de Planeación, 2023) y el IDPAC ha promovido plataformas como Bogotá Escala, orientadas a visibilizar redes ciudadanas (IDPAC, 2022). En Medellín y Cali también se han desarrollado diagnósticos sobre participación, redes locales y capacidades organizativas. Otras herramientas como el registro del Régimen Tributario Especial (DIAN, 2023) o la plataforma Colombia en Mapas complementan esta información al ofrecer datos sobre formalización, distribución y diversidad temática del sector.

Desde la sociedad civil, las ONG —que forman parte de las OSC— han producido conocimiento clave, especialmente por su cercanía con los territorios y poblaciones. Algunas se especializan por temática: GAIA Amazonas (ambientalismo y territorio), CESAL (desarrollo económico local), Profamilia (género y salud sexual), Dejusticia (justicia transicional), Fundación Saldarriaga Concha (discapacidad) y Fundación Ideas para la Paz (Derechos humanos y paz). Estas organizaciones producen evidencia útil tanto para la incidencia como para el diseño de políticas públicas.

También han surgido redes de impacto que articulan a distintos actores del ecosistema. Estas plataformas promueven la colaboración, comparten aprendizajes y potencian agendas comunes. Entre ellas destacan Latimacto, que conecta financiadores con proyectos de impacto social y ambiental en América Latina; la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), que articula a las fundaciones empresariales y familiares en Colombia; y Sistema B, que moviliza al sector empresarial hacia prácticas sostenibles e inclusivas. Estas redes cumplen una función clave en la difusión de conocimiento y la generación de alianzas estratégicas.

Finalmente, la academia ha contribuido con investigaciones temáticas, diagnósticos y análisis interdisciplinarios. Centros como el CEDE y el CIDER (Universidad de los Andes), el ODEPS (Universidad Externado de Colombia), el CID



(Universidad Nacional de Colombia) y el CEFIDES (Pontificia Universidad Javeriana) han generado estudios útiles para comprender al sector desde perspectivas económicas, sociales y legislativas. Además de estos centros de estudio, también existen grupos de investigación temáticos que generan insumos importantes según sus enfoques académicos y áreas de investigación. Aunque estos aportes a veces se alejan del trabajo en terreno, su rigurosidad metodológica fortalece el entendimiento del ecosistema y apoya la toma de decisiones informada.

Consolidar esta producción de conocimiento —más articulada, accesible y territorializada— es uno de los objetivos de este estudio.

## ¿Por qué hacer un estudio del sector social en Colombia?

A pesar de los avances en la producción de conocimiento, aún persisten vacíos importantes en la información sobre el sector social en Colombia, especialmente en lo que respecta a las organizaciones de base comunitaria (OBC), organizaciones de la sociedad civil (OSC) y fundaciones empresariales y familiares. La falta de datos sistemáticos, actualizados y accesibles dificulta comprender la magnitud del ecosistema, reconocer sus aportes y diseñar estrategias efectivas para su fortalecimiento.

Uno de los principales retos es la invisibilidad de las OBC, que muchas veces operan por fuera de registros oficiales y no son consideradas en estudios nacionales. Esta ausencia limita su acceso a recursos, su participación en decisiones públicas y su vinculación con redes colaborativas. Contar con un mapeo nacional y territorial de estas organizaciones es clave para garantizar su inclusión en procesos de desarrollo.

También hace falta una caracterización territorial del ecosistema, que permita conocer con precisión la distribución de actores y necesidades. La falta de este enfoque genera duplicidades en zonas urbanas y vacíos de atención en regiones rurales y periféricas. El sesgo urbano en la información impide diseñar intervenciones verdaderamente descentralizadas y equitativas.

Otro desafío es la escasa documentación de narrativas y prácticas sociales que no encajan en los formatos convencionales. Experiencias como redes de cuidado, prácticas culturales ancestrales o acciones de resistencia suelen quedar fuera de los informes técnicos, lo que limita la comprensión del sector en su diversidad. Visibilizar estas formas de acción permite ampliar la narrativa del desarrollo y reconocer nuevos caminos hacia la justicia social.

Además, la información existente se encuentra dispersa y poco articulada. No hay un repositorio central dedicado al sector social, lo que genera diagnósticos repetidos, temas inexplorados y una

baja capacidad para capitalizar aprendizajes. Esto limita el impacto del conocimiento producido y su uso en decisiones estratégicas desde lo público y lo privado.

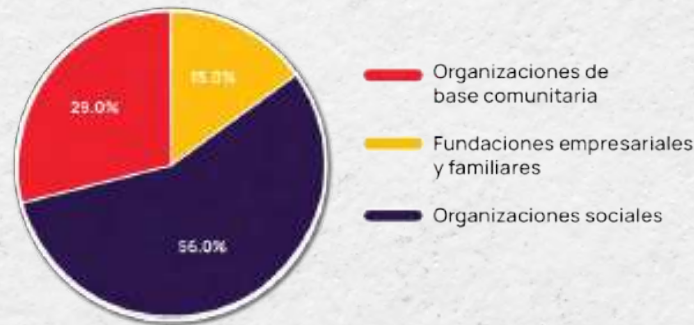
Frente a estos vacíos, se hace necesario un estudio riguroso, participativo y actualizado, que mapee actores clave tradicionalmente subrepresentados, identifique brechas organizativas y recoja narrativas transformadoras. Este estudio busca ser una herramienta útil y apropiada por los distintos actores del ecosistema, que fortalezca la colaboración multiactor y oriente mejores decisiones. Contar con información estratégica les permite posicionarse ante aliados, identificar sinergias y ampliar el alcance de sus intervenciones. Además, fortalece su gestión interna y les ayuda a adaptarse a las nuevas demandas del sector social y de la filantropía, manteniéndose relevantes y efectivas.

En las siguientes páginas, encontrarán un análisis detallado de los principales hallazgos del estudio, organizados en torno a dimensiones clave como la estrategia organizacional, la operación interna de las organizaciones participantes, su sostenibilidad financiera, la forma en la que miden su impacto, el uso de las tecnologías en estas organizaciones y la incorporación del enfoque de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Cada una de estas secciones ofrece una lectura rigurosa sobre las necesidades, las capacidades y los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones sociales del país, junto con las oportunidades identificadas por las organizaciones, las fundaciones y el equipo de Compartamos Con Colombia para fortalecer al sector social. Con el panorama general previamente expuesto, presentamos a continuación, los resultados del estudio con el objetivo de reflejar las realidades diversas del ecosistema, identificar patrones comunes y aportar insumos concretos para el fortalecimiento del ecosistema.



Los actores participantes pertenecen a 30 departamentos, agrupados en las regiones Andina, Pacífica, Caribe <sup>2</sup>, Amazonía y Orinoquía. <sup>3</sup>

### Distribución de organizaciones en el estudio del sector social



### Descripción de las organizaciones participantes en el estudio

El Estudio del Sector Social incluyó **una muestra de 200 organizaciones**, integrando tres categorías clave:



**58 organizaciones de base comunitaria (OBC),**

**112 organizaciones sociales (OSC),**

**30 fundaciones empresariales y familiares.**

La muestra es diversa en enfoques temáticos, cobertura territorial, composición del equipo y poblaciones atendidas, por lo que, en conjunto, ofrece una visión representativa del sector social en Colombia. Con lo anterior en cuenta, reconocemos que habrá necesidades más específicas en términos espaciales. Parte del resultado que tiene este estudio es la necesidad de registrar y compilar una base de datos oficial que consolide a todos los actores del sector social bajo un mismo grupo.

En este marco, repasamos a los participantes del estudio.

### ¿Cómo son sus estructuras organizacionales?

La mayoría de las organizaciones participantes tienen una trayectoria consolidada, con un 54 % que supera los 10 años de existencia. Este dato está fuertemente apalancado por las fundaciones empresariales y familiares, para las que este porcentaje se eleva al 80 % (en contraste al 50 % de las OBC y al 48 % de las OSC). Pese a esta trayectoria, las organizaciones operan, en general, con equipos pequeños.

<sup>2</sup>No incluye la región Insular.

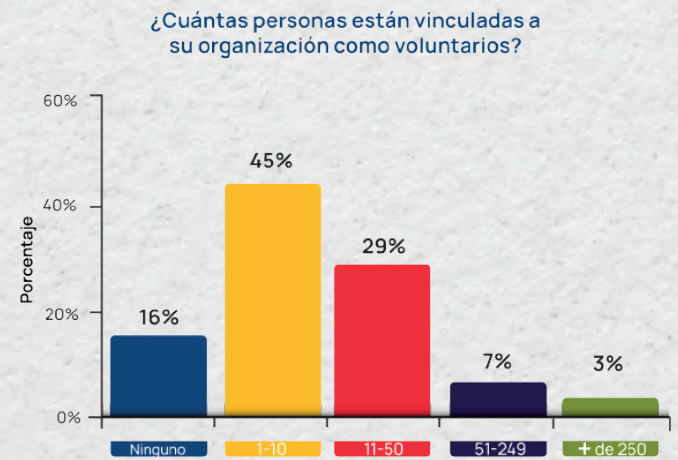
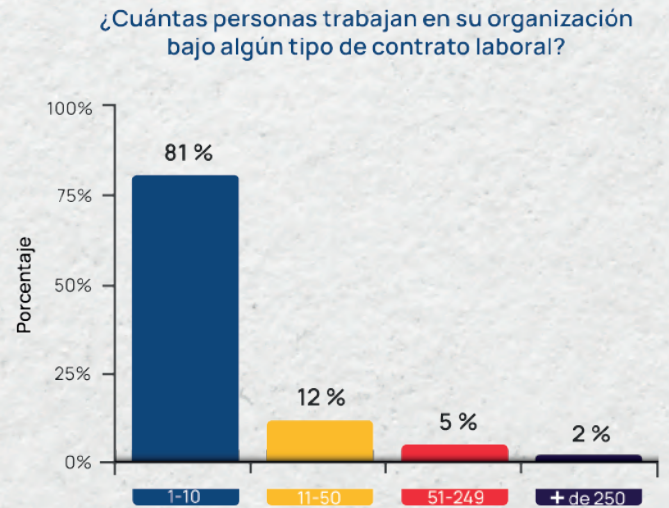
<sup>3</sup>Las regiones de Amazonía y Orinoquía se agregan por representatividad en la muestra.

El 70 % del total de las organizaciones participantes cuenta con entre una y diez personas contratadas.

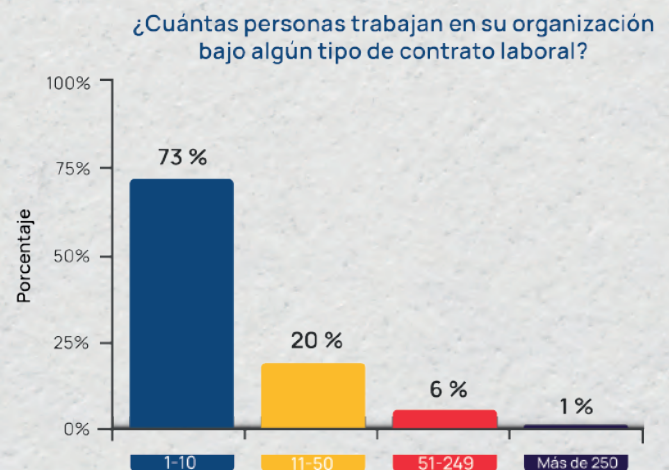
Esta tendencia es aún más marcada en las OBC (81 %) y en las OSC (73 %), lo cual puede reflejar capacidades operativas limitadas, tema sobre el que ahondaremos en las siguientes secciones.

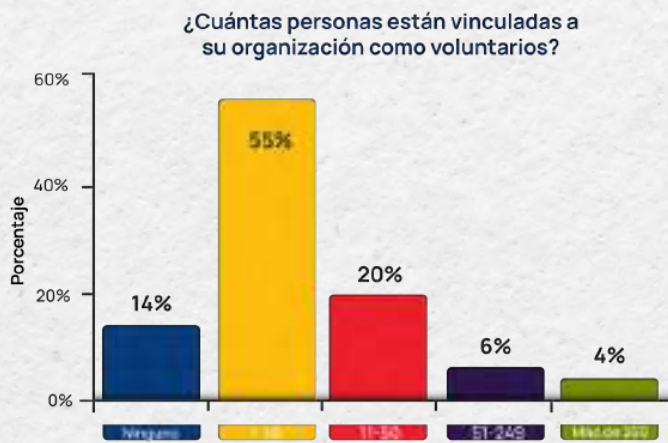
**En contraste, las fundaciones empresariales y familiares muestran mayor diversidad y robustez en su estructura interna donde sólo 37 % tiene entre 1 y 10 personas contratadas, mientras que un significativo 33 % emplea entre 11 y 50 personas y un 23 % entre 51 y 249, el restante 7 % cuenta con más de 250 personas vinculadas a su organización bajo algún tipo de contrato laboral.**

**Gráfico 1.** Porcentaje de personas que trabajan en OBC bajo algún tipo contrato laboral y porcentaje de personas que están vinculadas como voluntarios.

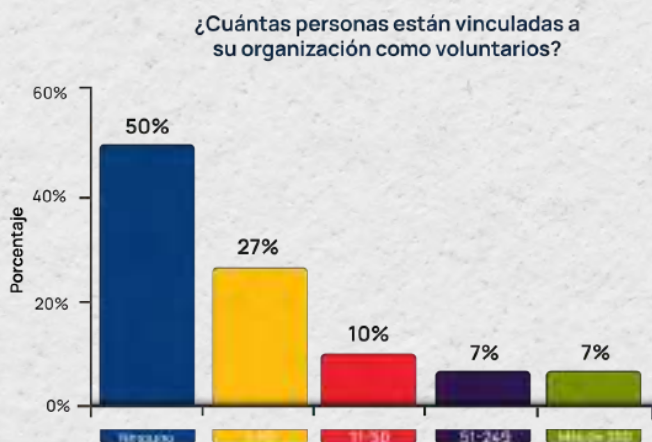
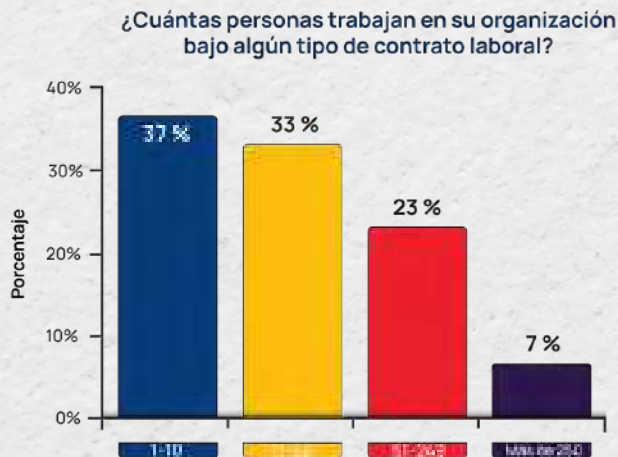


**Gráfico 2.** Porcentaje de personas que trabajan en OS bajo algún tipo contrato laboral y porcentaje de personas que están vinculadas como voluntarios.





**Gráfico 3.** Porcentaje de personas que trabajan en fundaciones empresariales y familiares bajo algún tipo contrato laboral y porcentaje de personas que están vinculadas como voluntarios.



El voluntariado es una práctica extendida que determina la naturaleza de las estructuras organizativas de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, con un 48 %

de encuestados que reporta tener entre uno y diez voluntarios.

Las OBC tienen una base de voluntariado moderada (el 45 % reporta tener entre uno y diez voluntarios, y el 29 % entre 11 y 50), mientras que en las OSC esta práctica es más común (55 % reporta tener entre uno y diez voluntarios, y el 20 % entre 11 y 50). En cambio, las fundaciones empresariales y familiares presentan una estructura distinta, con un 50 % que no cuenta con ninguna persona vinculada a su organización como voluntario. Esta diferencia sugiere que las organizaciones dependen más de redes comunitarias para operar, mientras que las fundaciones empresariales y familiares cuentan con un equipo contratado que les permite una gestión más estable y potencialmente, más profesionalizada. Si bien este tipo de fundaciones empresariales y familiares promueven en algunas ocasiones actividades de voluntariado con profesionales de sus empresas o grupos empresariales, dichas acciones suelen ser esporádicas y complementarias, realizadas por personal que ya cuenta con otro tipo de vínculo laboral formal.

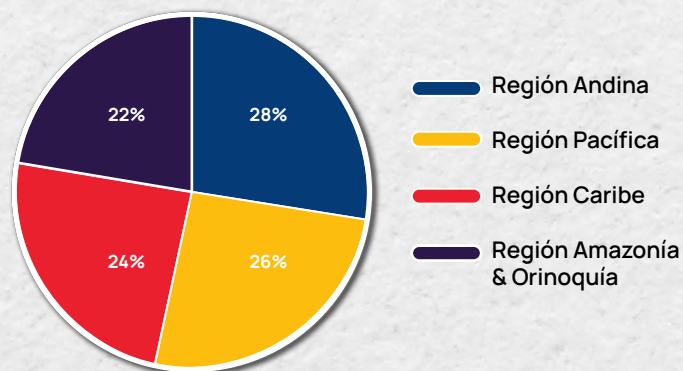
### ¿En dónde tienen presencia territorial las organizaciones participantes?

Las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares que componen la muestra evidencian una fuerte concentración en la Región Andina, con el 47 % del total. Siguiendo el orden de mayor presencia, se encuentran la Región Pacífica (22 %), la Región Caribe (19 %), y, por último, la Región Amazónica y Orinoquía (14 %). Esta distribución refleja que, aunque el sector social tiene presencia nacional, las regiones periféricas siguen estando subrepresentadas en términos de acción organizada.

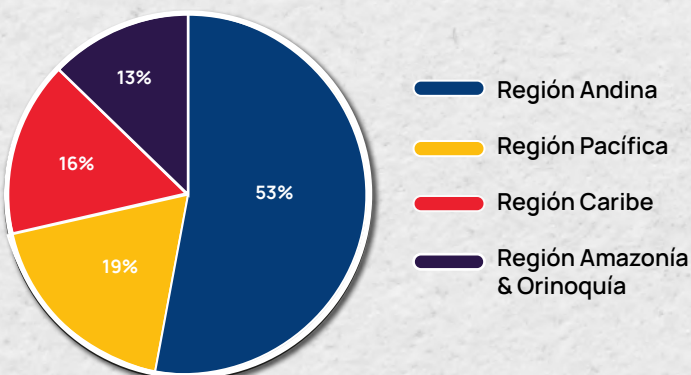
Las fundaciones empresariales y familiares participantes en el Estudio refuerzan esta tendencia, con un 60 % que opera en la Región Andina, 23 % en la Pacífica y 17 % en el Caribe, sin registro de presencia en la Región Amazónica y Orinoquía, aunque con casos excepcionales de

fundaciones empresariales como la Fundación Amanecer, asociada a la empresa Ecopetrol, la cual juega un rol importante en este territorio, pero no participaron de este Estudio. En contraste las OBC tienen una distribución mucho más equilibrada (28% Andina, 26 % Pacífica, 24 % Caribe y 22 % Amazónica y Orinoquía). Lo anterior evidencia su rol protagónico en la atención de necesidades sociales en los territorios más alejados del país. Una posible explicación puede ser que, mientras las organizaciones (OBC y OSC) son las que más atienden territorios históricamente excluidos, las fundaciones empresariales y familiares tienden a operar en regiones centrales, que son usualmente las que tienen mayor infraestructura, conectividad, presencia empresarial e influencia de sus negocios.

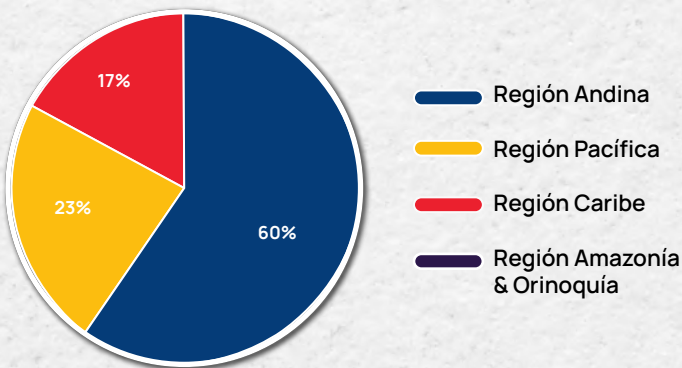
**Gráfico 4. Porcentaje de organizaciones de base comunitaria participantes en el Estudio**



**Gráfico 5. Porcentaje de organizaciones sociales participantes en el Estudio**



**Gráfico 6. Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares participantes en el Estudio**



### ¿Qué temáticas trabajan las organizaciones participantes ?

La temática más trabajada en el sector es la educación: el 58 % del total de la muestra la identifican como el enfoque principal de su labor. A esta, le siguen las temáticas de medio ambiente (40 %), cultura y recreación (39 %), generación de ingresos (35 %) y desarrollo rural (29 %). No obstante, hay una amplia divergencia entre las temáticas que trabajan distintos tipos de organizaciones.

Las OBC se destacan por su enfoque en temáticas relacionadas con el medio ambiente (57 %), lo cual puede ser reflejo de su conexión directa con los territorios y los ecosistemas. Así mismo, tienen una alta presencia en cultura y recreación (50 %), temas ligados a la identidad comunitaria.

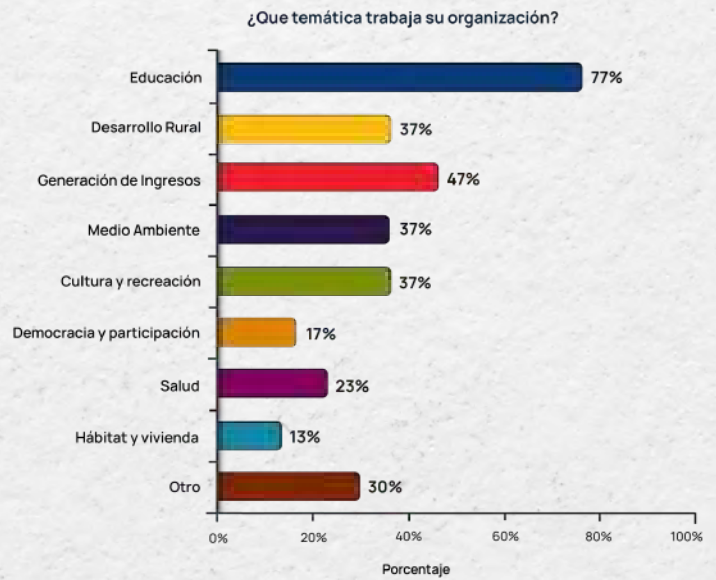
Por su parte, las OSC se orientan fuertemente hacia la educación (59 %), lo cual puede ser evidencia de un perfil más institucional. Finalmente, las fundaciones empresariales y familiares son las que más apalancan el enfoque en educación (77 %), con un porcentaje por encima del promedio general. También destacan en la temática de generación de ingresos (47 %). Esta tendencia sugiere un enfoque estratégico orientado a la empleabilidad, el desarrollo económico y la sostenibilidad territorial, lo cual puede tener sentido en tanto se alinea con las agendas de responsabilidad social empresarial.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Las organizaciones y fundaciones tenían la opción de escoger más de una temática para su enfoque principal. Esto explica por qué los porcentajes no suman 100 %.

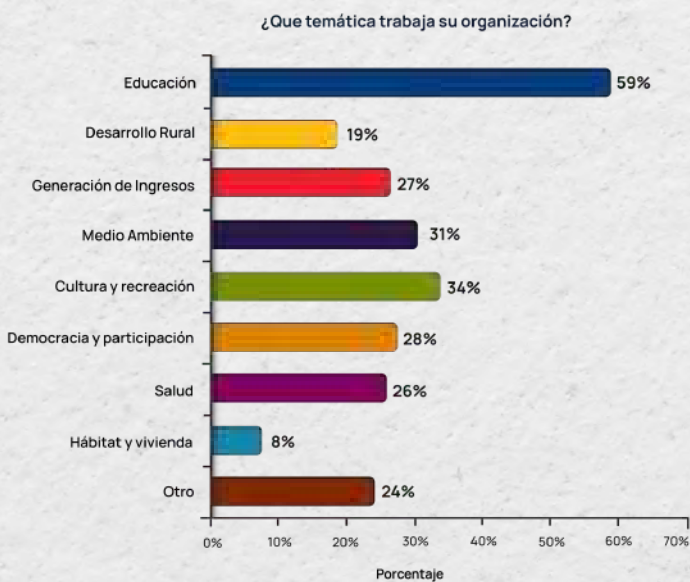
**Gráfico 7.** Temáticas trabajadas en las organizaciones de base comunitaria.



**Gráfico 9.** Temáticas trabajadas en las fundaciones empresariales y familiares.



**Gráfico 8.** Temáticas trabajadas en las organizaciones sociales.



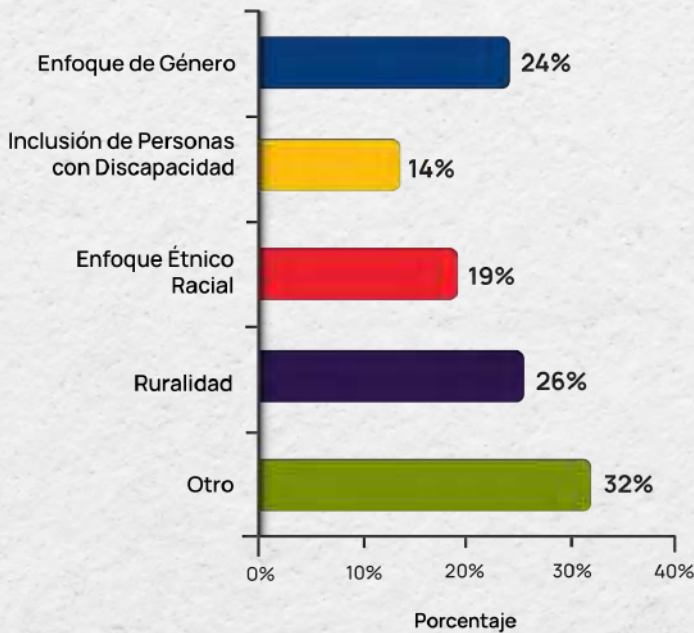
### ¿Cuáles son sus principales beneficiarios?

El trabajo de las participantes del Estudio se orienta a la ruralidad (26 %), enfoque de género (24 %), enfoque étnico-racial (19 %) e inclusión de personas con discapacidad (14 %). A esto se le suma un 32 % de organizaciones que reportan trabajar con otros tipos de población, dentro de los que destacan infancia, adolescencia y juventud, fortalecimiento comunitario y población en situación de vulnerabilidad.

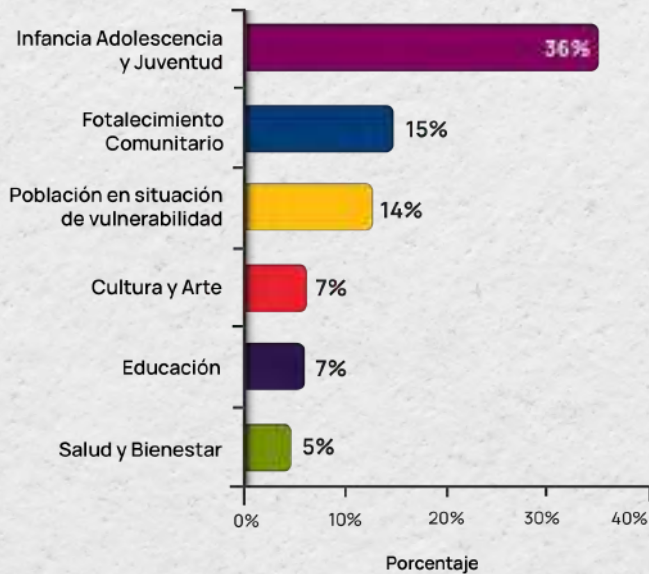


**Gráfico 10.** Porcentaje de población beneficiaria en OSC y fundaciones empresariales y familiares.

**¿Con cuál población trabaja su organización?**



**Otro tipo de poblaciones en las que se trabaja:**



En el caso de las OBC, se evidencia una tendencia clara hacia la ruralidad (36 %), lo que refuerza su papel como actor inicial del sector social en territorios rurales. Por su parte, las OSC reportan orientarse más hacia poblaciones con enfoque de género (29 %), lo cual, puede dar señales de un perfil más institucional, alineado con las agendas políticas.

Finalmente, las fundaciones empresariales y familiares muestran una distribución más dispersa, con un 25 % con enfoque rural, 18 % de género, 11 % étnico-racial y 7 % de inclusión de personas con discapacidad. Llama la atención que el 54 % de las fundaciones empresariales y familiares encuestadas respondieron “otro” como categoría poblacional principal, lo que sugiere que tienen una priorización menos centrada en las categorías poblacionales previamente mencionadas y más alineada con objetivos temáticos, sectoriales o institucionales. Dentro de esta categoría destacan respuestas como población en situación de vulnerabilidad, educación y fortalecimiento comunitario.

Es importante resaltar que los datos que se presentan a través del Estudio están limitados a las 200 organizaciones consultadas, con lo cual no se pretende generalizar a todos los actores del sector social en Colombia, sino evidenciar los resultados de una muestra representativa.



# Sección 1:

## Estrategia de las organizaciones del sector social

Las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares del sector social en Colombia evidencian retos estratégicos que limitan su impacto y su capacidad de incidencia. Persisten vacíos en la formulación de planeaciones estratégicas y revisiones excesivamente frecuentes que impiden la consolidación de una visión de largo plazo. Estas debilidades suelen trasladarse a la ejecución, con iniciativas que tienen objetivos ambiciosos pero que, sin recursos estables ni acompañamiento técnico, pueden quedarse en el papel.

A esto se le suma un relacionamiento desigual dentro del ecosistema. Mientras que las fundaciones empresariales y familiares logran formular alianzas estratégicas y canales formales para alcanzar sus metas, las organizaciones sociales y de base comunitaria, especialmente en regiones periféricas, siguen dependiendo de vínculos informales y transaccionales que no suelen trascender a colaboraciones estratégicas o incidencia.

La planeación estratégica frágil, las capacidades de ejecución limitadas y las alianzas poco sostenibles generan un círculo vicioso que dificulta a las organizaciones, especialmente las sociales y de base comunitaria, a escalar buenas prácticas y sostener sus logros en el tiempo.

Esta sección del Estudio del Sector Social aborda estas brechas estructurales con evidencia cuantitativa y cualitativa que permite identificar patrones, contrastar realidades regionales y proponer rutas comunes para fortalecer la gestión, la colaboración y el impacto colectivo del sector social.

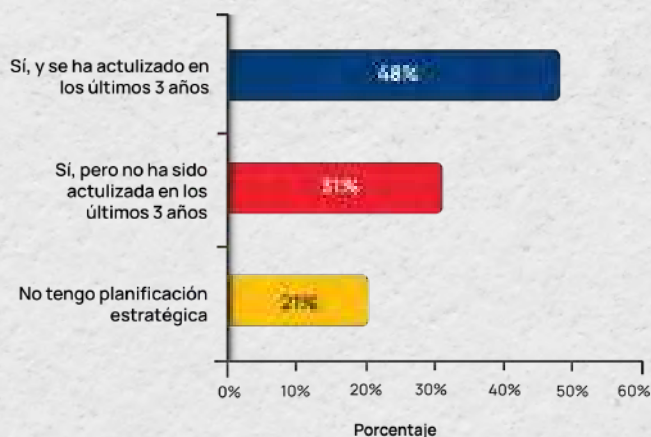
# Capítulo 1:

## Planificación y objetivos estratégicos



La planificación estratégica sigue siendo una tarea pendiente para muchas organizaciones sociales en el país. El 21 % de las OSC y el 22 % de las OBC no cuentan con una planificación estratégica. Las principales razones para esto son la falta de conocimiento para elaborar planes y una baja cultura de seguimiento. Incluso cuando existe un plan, el 31 % de las OSC suele revisar sus planeaciones estratégicas de manera inconstante (sin actualización en los últimos 3 años) y se implementa con poca rigurosidad. Esto dificulta la priorización de acciones y genera una gestión reactiva ante eventos adversos, necesidades de financiamiento o crisis.

**Gráfico 11. Porcentaje de OS que han actualizado su planificación estratégica.**



Un número significativo de organizaciones sociales y de base comunitaria en regiones periféricas de Colombia actualiza sus objetivos estratégicos cada año: 41 % en la Amazonía y Orinoquía, 58 % en el Pacífico y 25 % en el Caribe. Si bien esta práctica puede entenderse como una estrategia adaptativa frente a contextos cambiantes, también puede reflejar una falta de planeación a largo plazo y un carácter más coyuntural en sus acciones. La actualización frecuente de objetivos puede facilitar el acceso a recursos disponibles en el corto plazo, pero dificulta la consolidación de una visión estratégica sostenida en el tiempo.

**Gráfico 11.1 Porcentaje de OBC que revisan y ajustan sus objetivos estratégicos.**



Las fundaciones empresariales y familiares muestran un panorama distinto: cuatro de cada cinco cuentan con una planificación vigente y actualizan sus objetivos cada dos o tres años. Esto puede estar relacionado con su nivel de formalización, órganos de gobierno más sólidos y exigencias de rendición de cuentas.

**Gráfico 11.2** Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que cuentan con una planificación estratégica vigente y actualizada.



Según lo evidenciado en los grupos focales, tener objetivos estratégicos no garantiza su cumplimiento. Lo determinante es la capacidad operativa para ejecutarlos. Las fundaciones empresariales y familiares operan con estructuras más empresariales; las organizaciones sociales y comunitarias, en cambio, se apoyan en la flexibilidad y el conocimiento territorial, pero con menos herramientas para dar seguimiento a sus metas.

El Estudio y las preguntas realizadas a las organizaciones sociales evidencian que las organizaciones sociales deben implementar procesos de planificación más estructurados y contextualizados. Si bien muchas organizaciones formulan objetivos y actividades, estos no siempre están acompañados de metas, indicadores o responsables definidos.

En regiones con mayores desafíos, como la Amazonía, Orinoquía y el Pacífico se observan esfuerzos importantes, pero también una alta rotación de prioridades que limita la consolidación de una visión de largo plazo. La evidencia cualitativa muestra que, cuando existen metodologías simples y adaptadas, conectadas con ejercicios de medición o rendición de cuentas, se fortalece la gestión y se mejora el acceso a apoyos externos. En estos casos, el acompañamiento técnico de universidades, redes u organizaciones aliadas ha sido determinante.

Por esta razón, las recomendaciones de este Estudio para organizaciones sociales y de base comunitaria es la apropiación interna mediante ciclos cortos de planificación, revisiones periódicas y materiales formativos adecuados al contexto. Esto demuestra que la planificación estratégica puede ser una herramienta efectiva incluso en contextos con baja formalidad organizativa, siempre que responda a las condiciones y capacidades reales del entorno.



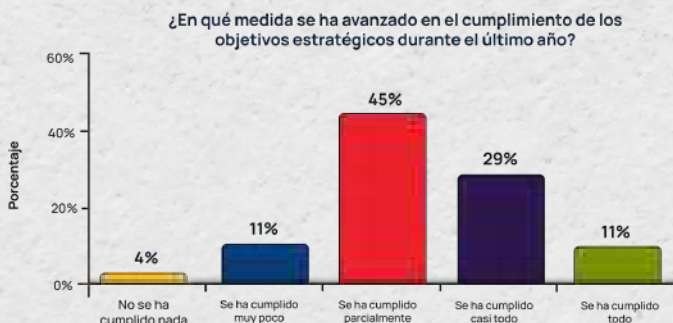
# Capítulo 2:

## Cumplimiento de los objetivos y actores involucrados



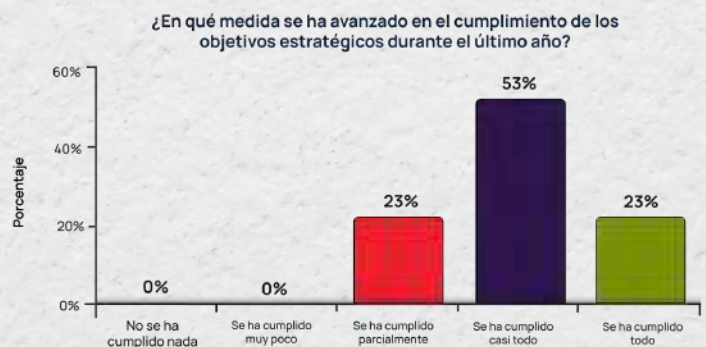
Las organizaciones enfrentan más dificultades en la ejecución de sus objetivos que en su formulación. El 60 % de las organizaciones sociales y de base comunitaria que tienen objetivos estratégicos definidos no logran cumplirlos o los cumplen parcialmente. Esto explica la razón del desconocimiento de ejecución de estos mismos. El desafío no está solo en la planificación, sino en llevarla a la práctica. El conocimiento de líderes y voluntarios es clave, pero muchas veces no hay una ruta clara ni acompañamiento técnico que convierta ese esfuerzo en resultados sostenibles.

**Gráfico 11.3** Porcentaje de OSC que han avanzado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el último año.



En contraste, el 76 % de las fundaciones empresariales y familiares afirma cumplir todos o casi todos sus objetivos estratégicos. Esto parece vinculado a estructuras más formales, claridad en los roles y procesos de seguimiento. También se debe a que sus metas son medibles y realistas, alineadas con los recursos disponibles. En las organizaciones sociales, los objetivos tienden a ser más ambiciosos, pero menos estructurados, lo que dificulta su cumplimiento.

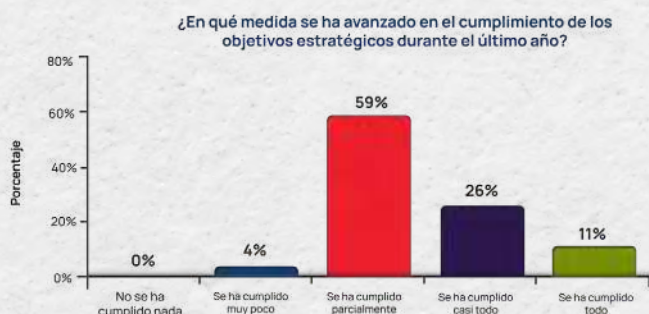
**Gráfico 11.4** Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que han avanzado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el último año.



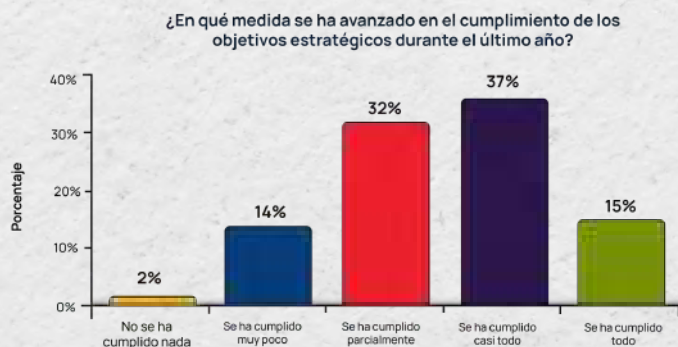
A nivel territorial, en la región Andina, hay un mayor nivel de cumplimiento total (13 %) o casi total (31 %) de los objetivos estratégicos de las OSC y OCB, en comparación al total nacional (11 % y 29 %, respectivamente).

Esto podría explicarse por su acceso relativamente más amplio a procesos de formación, redes de apoyo y fuentes de financiamiento. En contraste, en regiones periféricas como la Amazonía, la Orinoquía o el Pacífico, donde los recursos institucionales y económicos son más limitados, el cumplimiento de objetivos exige un esfuerzo adicional que combina resiliencia y creatividad.

**Gráfico 11.5** Porcentaje de OSC y fundaciones en la región amazónica, que han avanzado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el último año.



**Gráfico 11.6** Porcentaje de OSC y fundaciones, en la región andina, que han avanzado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el último año.



El Estudio y las respuestas evidencian que las organizaciones sociales deben fortalecer sus capacidades de implementación para cerrar la brecha entre la planificación y la acción. Muchas organizaciones enfrentan dificultades al momento de ejecutar lo planeado, en parte por la falta de acompañamiento técnico y herramientas adaptadas a su realidad.

**Las experiencias recogidas muestran que cuando se cuenta con apoyo práctico en monitoreo, evaluación y seguimiento, se logra una implementación más efectiva.**

Además, identificar y escalar buenas prácticas locales, involucrar activamente a voluntarios y establecer rutas de acción por fases, con metas claras y realistas, permite avanzar con mayor sostenibilidad. La creación de equipos impulsores dentro de las organizaciones, así como la sistematización de lo aprendido en el camino, aparece como una estrategia clave para dar continuidad a los procesos e impulsar transformaciones concretas en el territorio.



# Capítulo 3:

## Relaciones con actores del ecosistema social



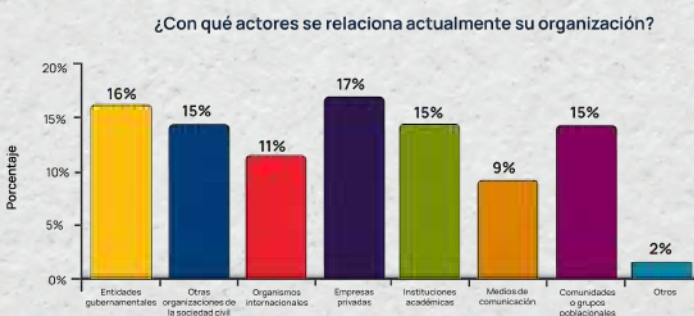
El relacionamiento de las organizaciones del sector social en Colombia no es homogéneo; por el contrario, está profundamente influenciado por su tamaño, nivel de formalización y ubicación territorial. Estas diferencias determinan con quiénes se vinculan, cómo se articulan y qué tan sostenibles o estratégicas pueden ser sus alianzas.

Mientras las organizaciones cercanas a centros urbanos, afines a fundaciones empresariales o familiares e incluso ciertos actores de la OSC establecen relaciones sólidas con actores del sector privado, el Estado o la cooperación internacional; las de OBC y particularmente las ubicadas en regiones periféricas, mantienen vínculos más informales, centrados en el trabajo con comunidades locales y redes entre pares. Comprender estas dinámicas relacionales es clave para identificar oportunidades de articulación más efectivas, superar barreras estructurales y fortalecer la acción colectiva del ecosistema social.

En la región Pacífica, las fundaciones empresariales y familiares y organizaciones se relacionan principalmente con otras OSC (21 %) y con comunidades o grupos poblacionales (17 %). Se observa un patrón similar para la Amazonía-Orinoquía, que exhiben un

relacionamiento destacado con comunidades (20 %). En contraste, en la región Andina, los vínculos son más frecuentes con empresas privadas (17 %) y gobiernos locales o nacionales (17 %). Esto muestra una desconexión entre actores clave y los territorios con mayores niveles de vulnerabilidad.

**Gráfico 11.7** Porcentaje de OSC y fundaciones empresariales y familiares, de la región andina, que se relacionan con algún tipo de actor.



**Gráfico 11.8** Porcentaje de OSC y fundaciones empresariales y familiares, de la región pacífica, que se relacionan con algún tipo de actor.



Hay un bajo nivel de relación con medios de comunicación en todos los tipos de organización (8 % para todas las organizaciones a nivel nacional). Esto representa una oportunidad perdida para visibilizar agendas, resultados e impactos.

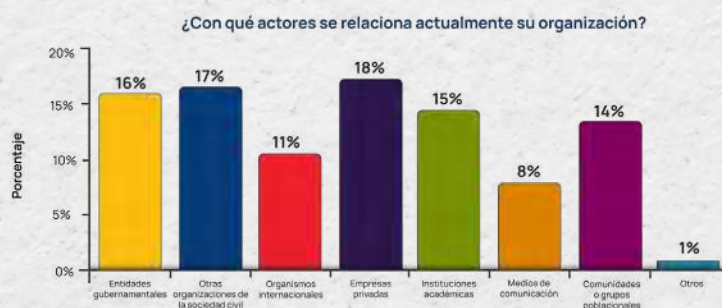
**Sin embargo, también hay tensiones: el ritmo de los medios (inmediatez) no siempre se ajusta al del sector social (procesos de largo plazo) y en algunos contextos, comunicar puede implicar riesgos para quienes lideran los cambios.**



Otro factor a tener en cuenta son las tendencias globales a utilizar los contextos de vulnerabilidad para generar interacciones con los medios, esta dinámica exige procesos de comunicación más robustos y meticulosos.

Las fundaciones empresariales y familiares se relacionan más con el sector privado (18 %) y el gobierno (16 %) mientras que las organizaciones sociales tienen vínculos más cercanos con las comunidades, un 20 % de OBC y 16 % de OSC. Esta diferencia puede convertirse en una oportunidad si se promueven alianzas multiactor que articulen capacidades complementarias.

**Gráfico 11.9** Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que se relacionan con algún tipo de actor.



El Estudio muestra que para fortalecer el ecosistema social en Colombia es clave avanzar hacia una mayor articulación entre sectores y territorios. A las agencias de cooperación internacional y fundaciones filantrópicas se les recomienda impulsar y financiar mecanismos que faciliten esta articulación territorial, con enfoque diferencial y sostenido en el tiempo.

**Las organizaciones consultadas señalan la necesidad de contar con espacios sostenidos de intercambio regional, redes de confianza y canales efectivos de comunicación institucional.**

En este sentido, se invita a las redes y plataformas colaborativas a fortalecer su papel como articuladoras de estos espacios, asegurando la participación de organizaciones de base y el enfoque territorial.

Emerge la importancia de plataformas digitales que faciliten la colaboración, especialmente en contextos donde los encuentros presenciales son limitados. A los aliados estratégicos se les recomienda desarrollar e implementar herramientas digitales accesibles y adaptadas a las realidades del sector social, priorizando territorios con limitaciones de conectividad.

## Capítulo 4:

# Tipo de relacionamiento con otros actores



**El tipo de relación que las organizaciones sociales establecen con otros actores incide directamente en su sostenibilidad y capacidad de impacto.**

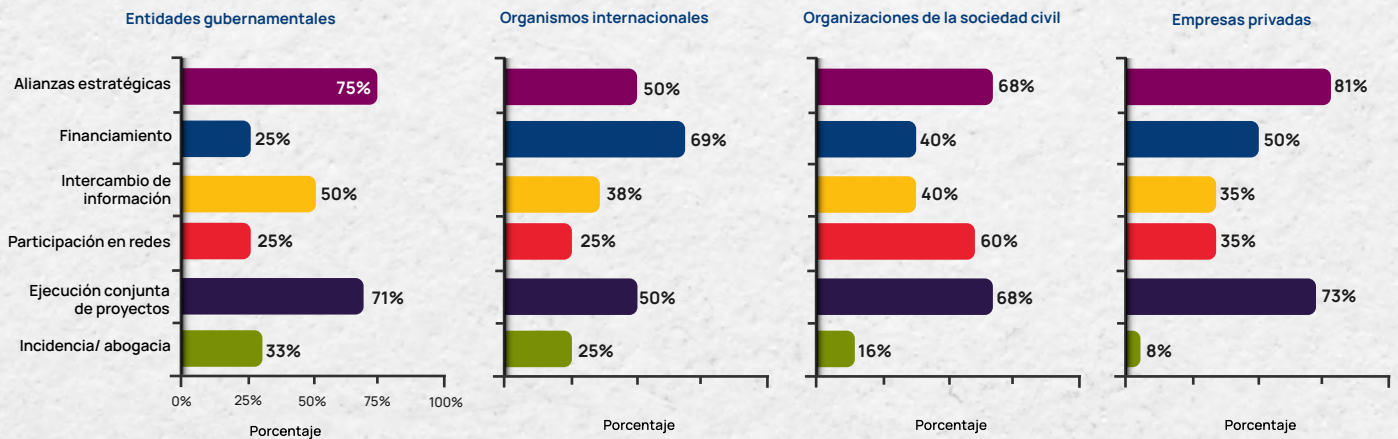
Las fundaciones empresariales y familiares tienen una ventaja sobre las OBC y OSC en la formulación de alianzas estratégicas con actores clave como entidades gubernamentales (75 %) y empresas privadas (81 %) para desarrollar proyectos conjuntos, intercambiar conocimientos o escalar intervenciones<sup>5</sup>. Por el contrario, las OBC suelen relacionarse con empresas privadas y organismos internacionales desde una lógica centrada en el financiamiento (83 % y 85 %, respectivamente).

Además, sólo el 26 % de OSC y OBC reportan participar en procesos de incidencia o abogacía con entidades gubernamentales, lo que revela una débil articulación con el Estado como actor clave del cambio social, debido a distintas prácticas o situaciones contextuales de los territorios. La participación en redes también es limitada y no supera el 52 %, para las organizaciones, en función del relacionamiento con ningún actor. Lo cual fragmenta el ecosistema e impide consolidar una acción colectiva sólida y coordinada.

<sup>5</sup> El porcentaje responde a la pregunta: De acuerdo con la selección de cada uno de los actores, ¿qué tipo de vínculo o relacionamiento mantiene con cada uno?

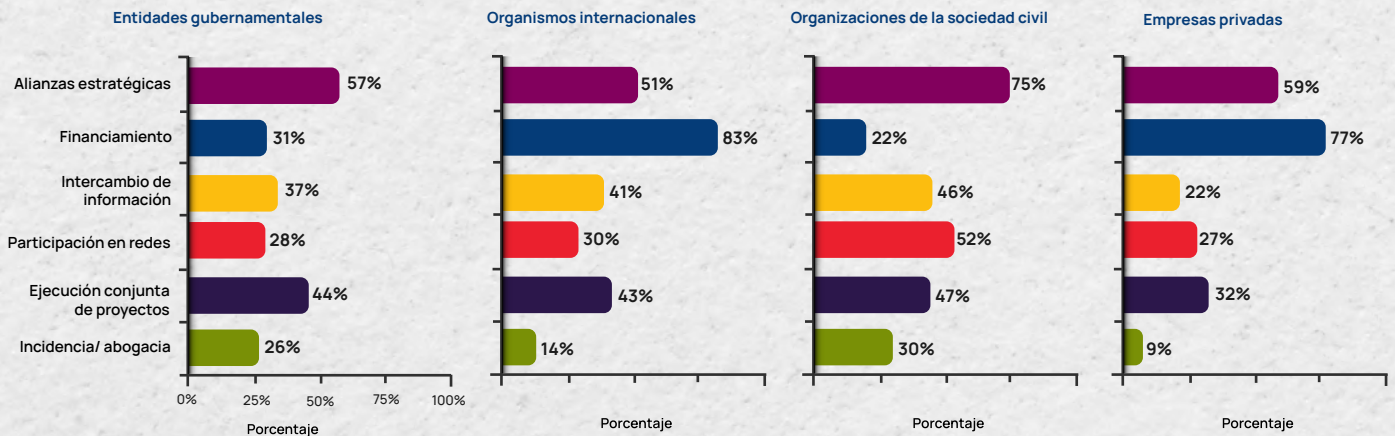
**Gráfico 11.10** Tipo de vínculo que tiene las Fundaciones empresariales y familiares con los diferentes actores.

De acuerdo con la selección de cada uno de los actores. ¿Qué tipo de vínculo o relacionamiento mantiene con cada uno?



**Gráfico 11.11** Tipo de vínculo que tienen las OSC con los diferentes actores

De acuerdo con la selección de cada uno de los actores. ¿Qué tipo de vínculo o relacionamiento mantiene con cada uno?



Las organizaciones sociales y de base tienen gran capacidad para ejecutar en territorio, pero esto, rara vez, se traduce en alianzas de largo plazo. Si no se comunican bien los resultados, puede instalarse la idea de que “ya no es necesario invertir más”.

A partir de los hallazgos del Estudio, se identificaron varios puntos clave para fortalecer las relaciones entre las organizaciones sociales y otros actores del ecosistema.



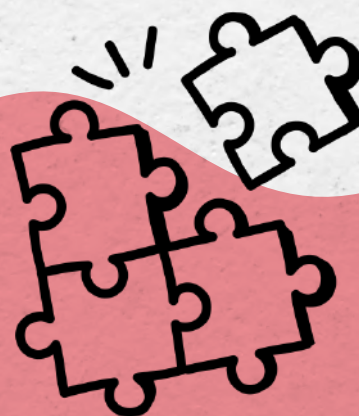
Una de las principales evidencias es la necesidad de superar los **vínculos transaccionales**, basados únicamente en el financiamiento, y avanzar hacia **colaboraciones sostenidas**, con hojas de ruta compartidas y mecanismos de retroalimentación. Existe la urgencia de **sistematizar metodologías** de trabajo territorial, **fortalecer las capacidades** de incidencia y formar a los equipos para **comunicar estratégicamente sus logros**, manteniendo al mismo tiempo su **identidad comunitaria** y su anclaje en **el territorio**.

**No obstante, este análisis requiere ser matizado.**

**En el campo de la cooperación y las alianzas, múltiples investigaciones han mostrado que las dinámicas entre organizaciones internacionales y locales no siempre son simétricas.**

**Con frecuencia, las segundas quedan subordinadas a agendas externas, asumiendo cargas de trabajo sin una retribución proporcional y sin un reconocimiento adecuado de su agencia.**

Este tipo de prácticas, lejos de fortalecer al ecosistema, reproducen relaciones de dependencia y limitan la consolidación de capacidades locales. Así, más allá de fomentar colaboraciones, resulta indispensable examinar críticamente las condiciones bajo las cuales estas se desarrollan, asegurando que los procesos se construyan sobre principios de equidad, corresponsabilidad y sostenibilidad en el tiempo.



## Capítulo 5:

# Frecuencia e intensidad de relacionamiento

El Estudio evidencia que las organizaciones sociales y de base comunitaria enfrentan importantes desafíos en sus estrategias de relacionamiento. Seis de cada diez organizaciones sociales y de base comunitaria declaran que uno de sus principales objetivos es el intercambio de información con otros actores; sin embargo, esta intención no siempre se traduce en vínculos efectivos y sostenibles. Más del 50 % de las organizaciones sociales y de base busca relacionarse con las comunidades desde un rol activo en la ejecución de proyectos, mientras que las fundaciones empresariales y familiares tienden a establecer vínculos más estructurados. Esto se hace evidente en el resultado de las fundaciones empresariales y familiares donde clasifican su relacionamiento con sus grupos de interés como estratégico (promedio de 36 %) en una mayor medida que las demás organizaciones (promedio de 24,5 %).

A pesar de estas diferencias, un patrón común es la baja participación de las organizaciones de base en espacios estratégicos. Por ejemplo, las OBC y OSC clasifican como operativa o superficial su relacionamiento con entidades gubernamentales (60 %), y su presencia en medios de comunicación es también significativamente menor que en otros tipos de organizaciones.



Esto limita su capacidad de incidencia, visibilidad y sostenibilidad. Aunque muchas organizaciones declaran tener relaciones “estratégicas” con actores internacionales, en la práctica estas relaciones suelen ser transaccionales y no incluyen procesos de co-creación ni ejecución conjunta, lo que refleja interpretaciones divergentes sobre qué significa realmente una alianza estratégica.



En regiones periféricas como la Amazonía y la Orinoquía, las barreras estructurales se agravan: la baja formalización de las organizaciones impide establecer relaciones sólidas, acceder a fondos y garantizar la continuidad de proyectos. Esto se hace evidente en una menor frecuencia de relacionamiento estratégico con empresas privadas, entidades gubernamentales y organismos internacionales, con porcentajes de relacionamiento frecuente de 56 %, 53 % y 47 %. En comparación en regiones centrales como la andina, el porcentaje de relacionamiento ronda entre 68 %, 56 % y 55 %. En general, en las regiones centrales es donde más se diversifican sus relaciones con organismos internacionales, empresas y el Estado, pero estas conexiones rara vez incluyen a las organizaciones más pequeñas o territoriales.



**Frente a esta realidad, el Estudio muestra la necesidad de acompañar a las organizaciones de base comunitaria en la definición clara de roles, procesos y propuestas de valor.**

Se recomienda a la cooperación internacional y redes de apoyo diseñar estrategias sencillas de fortalecimiento organizacional y documentación interna, especialmente útiles en contextos donde predomina la oralidad. También se destaca la importancia de promover mecanismos de relacionamiento progresivo, contruidos desde la confianza y no desde la simetría inmediata. A los financiadores y plataformas colaborativas se les sugiere impulsar formaciones en relacionamiento estratégico y mapear actores clave por territorio, para facilitar alianzas sostenibles y equitativas.



## Sección 2:

# Operación interna de las organizaciones del sector social

Las organizaciones del sector social en Colombia avanzan con el cumplimiento de su misión, pero lo hacen sobre cimientos estructurales frágiles. **La débil formalización de roles, organigramas y procesos claros persiste en la mayoría de las organizaciones de base comunitaria y buena parte de las organizaciones sociales.** En regiones periféricas, este panorama se vuelve más retador, acrecentado por retos de conectividad y escasez de talento calificado, lo que se traduce en oportunidades de financiamiento desaprovechadas.

En contraste, **las fundaciones empresariales y familiares operan con manuales, organigramas y políticas definidas, lo que les otorga mayor margen de acción ante imprevistos y facilita su rendición de cuentas. Sin embargo, comparten con las organizaciones el reto de hacer que la estructura acompañe la estrategia sin comprometer su capacidad de adaptación.** Por eso, las iniciativas de capacitación (en recursos, alianzas, tecnología e impacto) y la cultura de iteración emergen como piezas clave, en tanto se adecuen a las necesidades de los actores según su nivel de madurez.

Esta sección del Estudio del Sector Social examina como factores de la operación interna, como la definición de funciones, la estandarización de procesos, la formación de equipos, la capacidad de adaptación y los modelos de contratación pueden, en conjunto, determinar la eficiencia real de las organizaciones. Además, explora por qué, a pesar de que la mayoría se declara “eficiente” o “ágil”, muchas organizaciones siguen enfrentando brechas entre lo planificado y lo ejecutado. El objetivo es ofrecer un punto de partida para que actores del sector social, público, político y académico articulen rutas de fortalecimiento institucional, adapten buenas prácticas a la escala posible de cada organización y, sobre todo, aseguren que la estructura no sea un limitante, sino un catalizador del impacto.

# Capítulo 1:

## Estructura organizacional y procesos internos



La definición de estructuras organizacionales y operativas claras sigue siendo un reto importante para las organizaciones sociales y de base comunitaria del sector social en Colombia. La situación es especialmente precaria para las OBC, con un 36 % que no cuenta con funciones ni roles definidos, 55 % que no tiene organigrama, y 62 % que no ha definido sus macroprocesos, procesos y/o políticas. Las organizaciones sociales siguen una tendencia similar: con un 41 % sin funciones y roles definidos, un 44 % sin organigrama y un 54 % sin macroprocesos, procesos y/o políticas claramente definidas.

La falta de estructuras claras limita la capacidad de gestión y puede dificultar la planeación, ejecución y seguimiento de procesos clave. Esta tendencia, a su vez, se puede relacionar con una estructura organizacional basada en voluntariados o contratación temporal y con el alto volumen de tareas a realizar en el día a día, lo que incrementa la prevalencia de roles y funciones difusas.

Algo similar ocurre con la documentación y estandarización de procesos. Aunque un 32 % de las organizaciones sociales y de base comunitaria reporta que tiene la mayoría de sus procesos documentados, sigue existiendo una alta proporción con baja estandarización operativa, el 46 % de OBC y el 54 % de OSC reportan contar con

ninguno, pocos o algunos de sus procesos documentados. Esta puede ser una de las barreras para llevar a cabo planeaciones estratégicas a corto y mediano plazo, por lo que se asocia con los rezagos estratégicos de las organizaciones. En contraste, las fundaciones empresariales y familiares cuentan con estructuras formales y procesos documentados. La mayor parte cuenta con un organigrama (73 %), funciones y roles definidos (67 %), macroprocesos, procesos y políticas establecidos (73 %) y la mayoría o todos sus procesos documentados (80 %).

**El rezago en la estandarización de procesos es más marcado en regiones como la Amazonía, Orinoquía y el Pacífico, donde se concentra la mayor incidencia de baja (ninguno, pocos o ninguno) documentación de procesos (42 % y 50 %, respectivamente).** Esto se puede explicar por problemas de conectividad, falta de formación técnica y dificultad para atraer talento calificado. Esto limita el uso eficiente de los recursos disponibles para zonas con mayores necesidades.

Frente a esto, se recomienda promover la documentación progresiva de procesos clave, incluso en organizaciones pequeñas. Es decir, aunque las OBC y OSC cuenten con pocas personas, es relevante enfocarse en los procesos que se pueden estandarizar y acoplar a la

naturaleza de cada organización. También es clave que actores transversales en el ecosistema, como otras OSC, la academia o el sector privado, contribuyan a fortalecer capacidades para diseñar estructuras organizacionales livianas que puedan evolucionar, expandirse o contraerse de ser necesario.

**Acompañar la identificación de procesos prioritarios sin imponer modelos corporativos puede ser una estrategia más ajustada al contexto. La divergencia en el nivel de desarrollo de sus estructuras organizacionales convierte a las OBC y OSC en candidatas prioritarias para intervenciones de fortalecimiento institucional.**

Esto puede apalancar de una transferencia de conocimientos y capacidades desde las fundaciones empresariales y familiares.

Finalmente, se sugiere que los actores que tienen la capacidad de implementar programas de fortalecimiento se enfoquen en sensibilizar a las organizaciones sociales sobre la importancia de contar con roles definidos. Dando a entender su figura, no como una exigencia formal, sino como una herramienta para mejorar la toma de decisiones, evitar la duplicidad de tareas, la sobrecarga y la continuidad organizativa.

**Gráfico 12. Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que cuentan con estructuras organizacionales y operativas.**



**Gráfico 12.1 Porcentaje de OSC que cuentan con estructuras organizacionales y operativas.**



## Capítulo 2:

# Áreas de la organización y sus procesos



La debilidad estructural de las organizaciones también se ve reflejada en un 24 % de OBC y OSC que no cuentan con áreas transversales definidas. Aunque esto puede responder a una estructura organizacional reducida, puede incrementar la falta de continuidad de los procesos y traducirse en una capacidad limitada para operar de forma coordinada y sostenible. Por lo tanto, aunque no sea necesaria la creación de áreas transversales, sí se enfatiza en la importancia de estandarizar procesos acoplados a la naturaleza de cada organización. Esto, para evitar que los trabajadores de las organizaciones cumplan con una variedad de roles sin funciones definidas, respondiendo a las necesidades del día a día y no a una estructura organizacional estratégica.

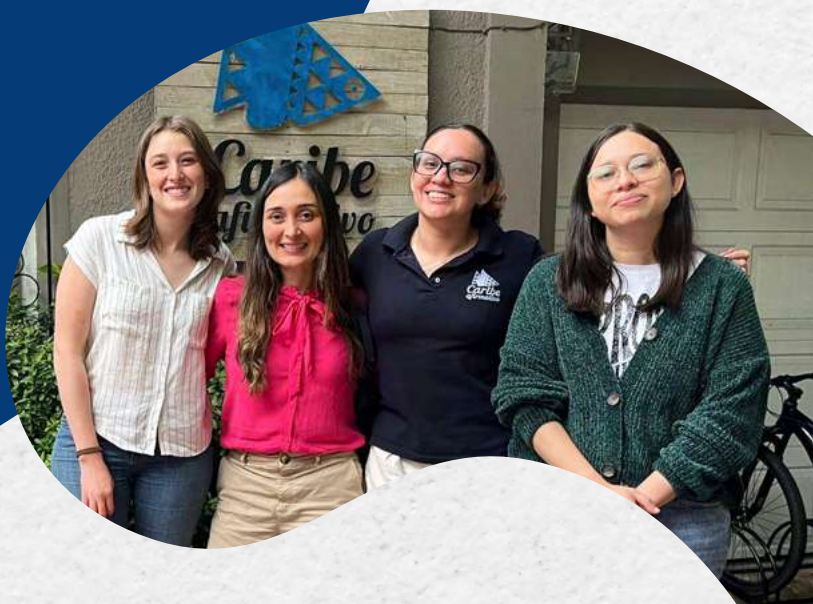
Por otro lado, **aunque el 51 % de organizaciones y fundaciones empresariales y familiares reportan tener un área transversal de comunicación, el 45 % de encuestados identifica el uso de canales y herramientas de comunicación interna y externa como uno de los procesos de mayor dificultad operativa durante el último año.**

Por lo tanto, se enfatiza en que no es suficiente con crear áreas transversales, sino desarrollar las capacidades y definir las funciones que permitan su operación.



## Capítulo 3:

# Capacidades y formación del equipo



Las necesidades de formación varían según el tipo de organización y su nivel de madurez. **Las organizaciones sociales y de base comunitaria priorizan mayoritariamente temas relacionados con movilización de recursos y gestión de alianzas (70 %) y gestión de proyectos (62 %) para el desarrollo de competencias en sus equipos.** Esto refleja que la mayoría sigue operando desde una lógica de supervivencia financiera. **En contraste, las fundaciones empresariales y familiares priorizan temas como el uso de tecnología y herramientas digitales (70 %) y medición de impacto, seguimiento y monitoreo (67 %),** más orientados hacia la optimización y el escalamiento de su modelo.

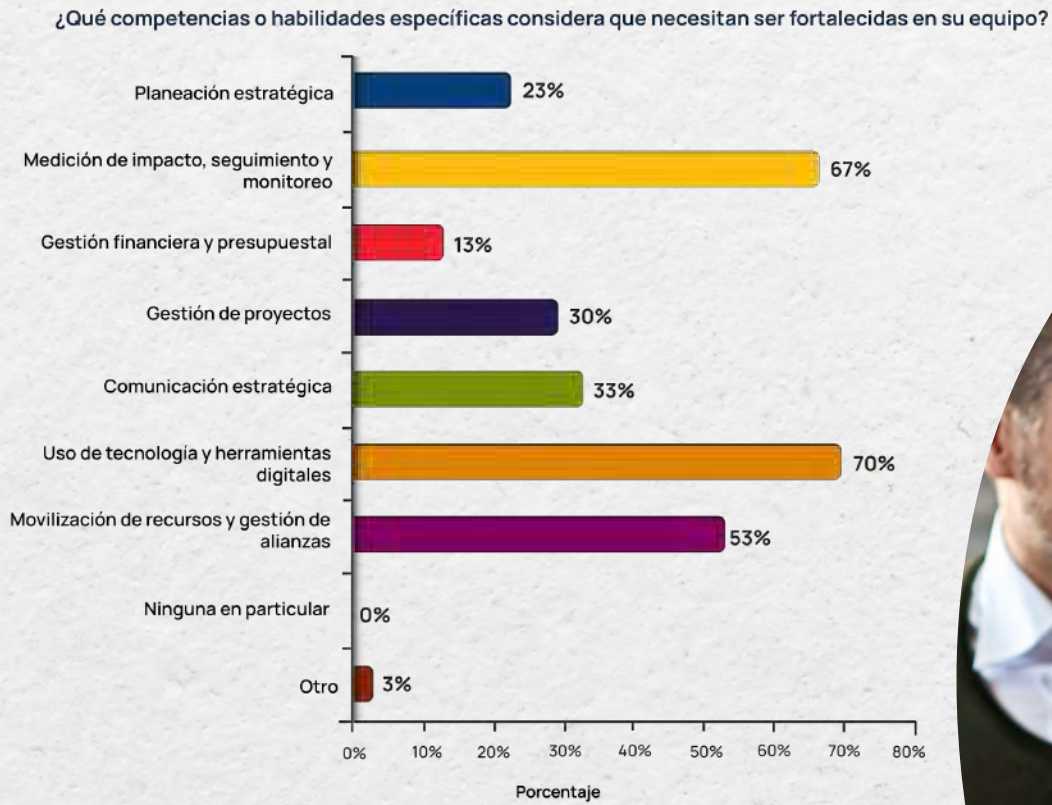
La divergencia por tipo de organización se replica en la generación de procesos de capacitación del equipo. Mientras solo la mitad de las organizaciones sociales y de base comunitaria han realizado actividades de capacitación. Tres de cuatro fundaciones empresariales y familiares lideran las iniciativas de procesos de formación. Esta falta de capacitación se puede relacionar también con la disponibilidad de excedentes de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, por lo que vale la pena discutir cómo priorizar el desarrollo de habilidades que requieren de inversiones financieras y definir cuáles se pueden desarrollar de manera autónoma o colaborativa.

Ante este escenario, se propone que, de manera colaborativa, actores del sector social, privado, público y académico desarrollen una oferta formativa diferenciada por niveles de madurez de cada organización o fundación, que permita avanzar desde lo básico hasta lo estratégico. Parte de esta oferta formativa puede incluir la sensibilización frente a la articulación de habilidades o competencias clave. La importancia de este módulo se evidencia en que sólo un 40 % de las OBC mencionó la importancia de capacitación en medición de impacto, seguimiento y monitoreo, sin considerar que esto se relaciona directamente con la movilización de recursos y gestión de alianzas, que el 62 % consideró prioritario.

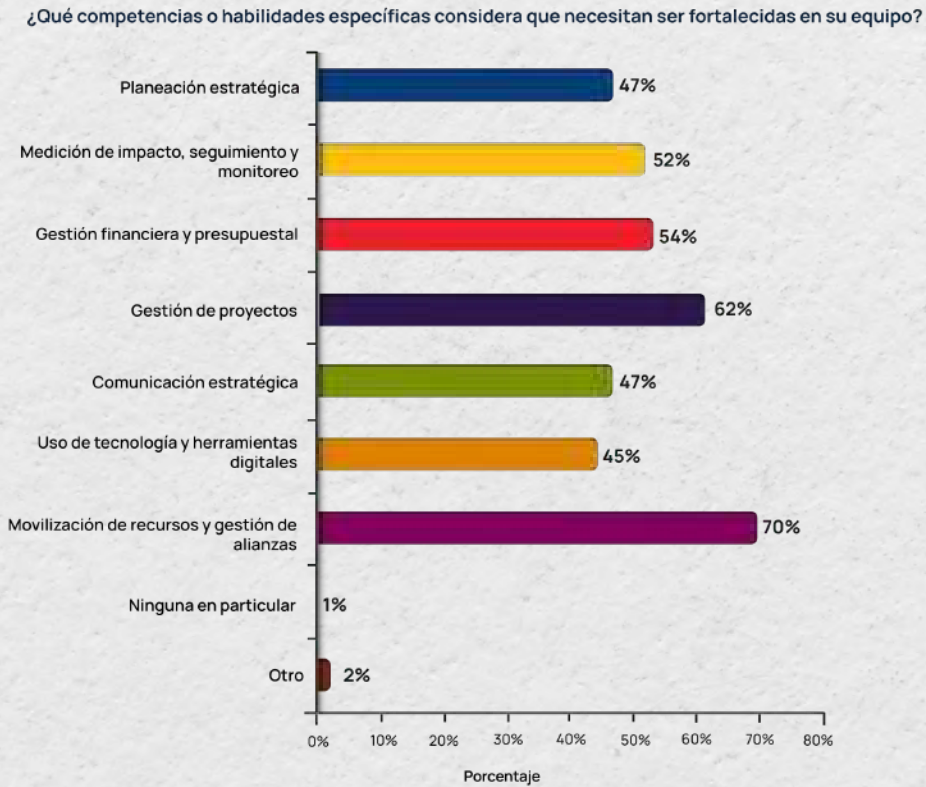
**También se sugiere que las organizaciones implementen modelos de formación entre pares, mentorías y alianzas con universidades o centros técnicos. La autogestión del conocimiento, mediante recursos abiertos, puede ser útil para organizaciones con menos acceso a formación formal<sup>6</sup>.** Finalmente, mapear las capacidades disponibles en el ecosistema permitiría activar intercambios técnicos y territoriales más efectivos.

<sup>6</sup>Para profundizar en modelos de formación entre pares, mentorías y autogestión del conocimiento en fortalecimiento estratégico y organizacional, consulta la Academia Compartamos de Compartamos con Colombia: <https://compartamos.org/academia-compartamos/>.

**Gráfico 12.2** Competencias o habilidades que deben ser fortalecidas, según las fundaciones empresariales y familiares.



**Gráfico 12.3** Competencias o habilidades que deben ser fortalecidas, según las OSC.



# Capítulo 4:

## Adaptación a cambios



La capacidad de adaptación es un rasgo clave en el ecosistema del sector social, con un 61 % de organizaciones y fundaciones que se considera entre ágil y muy ágil para adaptarse a cambios en el entorno o en los proyectos. Este porcentaje es todavía mayor en la Región Amazónica y Orinoquía (67 %) y en las fundaciones empresariales y familiares (70 %).

Del mismo modo, esta agilidad suele traducirse en cambios constantes en los equipos, funciones o planes, lo que genera reprocesos y pérdida de aprendizajes. Esto se evidencia en la afirmación del 64 % de organizaciones y fundaciones, las cuales han tenido entre tres y cinco cambios en sus procesos o estructura en el último año.

**Adaptarse refleja resiliencia, pero también puede indicar ausencia de procesos estables o estructuras claras.**

Ante este contexto, se recomienda a las organizaciones sociales y de base comunitaria integrar la adaptación como un eje de gestión organizacional. Esto implica establecer mecanismos de retroalimentación, documentar aprendizajes y definir procesos de ajuste sin comprometer la coherencia institucional. Desarrollar una cultura de mejora continua, que permita hacer ajustes sin perder rumbo, es clave en contextos de alta incertidumbre.

Potenciamos causas que impactan



# Capítulo 5:

## Ejecución de proyectos y contratación



La capacidad de ejecución es uno de los principales activos del sector social, con un 66 % de organizaciones y fundaciones empresariales y familiares que perciben que su operación es eficiente o muy eficiente, mientras sólo un 10 % se identifica como poco eficiente o ineficiente. No obstante, la eficiencia en la ejecución de proyectos dista de los resultados poco favorables percibidos en el cumplimiento de objetivos estratégicos. Por lo tanto, se puede inferir un riesgo estructural a pesar de las ganancias operativas.

Paralelamente, se observa una predominancia de la informalidad en las organizaciones de base comunitaria y las organizaciones sociales, con sólo un 17 % y 31 %, respectivamente, que reportan contrataciones formales. En su lugar, dependen en gran medida del voluntariado: en conjunto, el 29 % reportó que este es el tipo de contratación que maneja, mayoritariamente, su organización.

Esto refleja un ecosistema en el que varias organizaciones sociales ejecutan proyectos en contextos complejos con equipos pequeños, contratos temporales o esquemas de voluntariado. Esta flexibilidad operativa es valiosa, pero también representa un riesgo: sin estabilidad en los equipos ni claridad en los roles, la ejecución se ve afectada por la rotación, la baja transferencia de conocimiento y los desafíos administrativos.

En contraste, las fundaciones empresariales y familiares cuentan con estructuras más estables y procesos claros de contratación, con un 57 % de personal con contrato de trabajo a término indefinido. Esto les permite operar con mayor previsibilidad y contribuye al cumplimiento de estándares exigidos por financiadores. Además, parece contribuir a su autopercepción de eficiencia (90 % se califica dentro de los niveles más altos) y no parece comprometer su agilidad ante cambios.



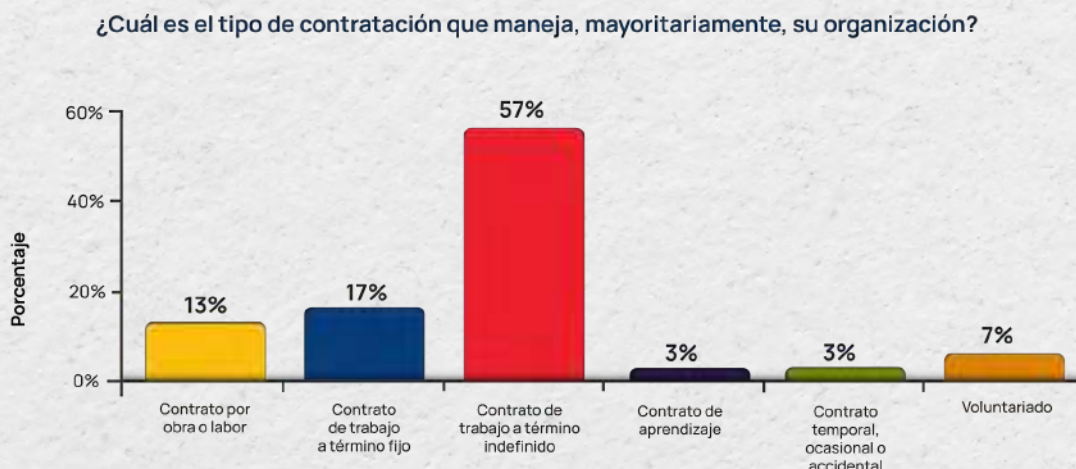
Desde las oportunidades, se propone que actores del sector social, privado o público con experiencia en fortalecimiento organizacional acompañen a las organizaciones en el diseño de esquemas de contratación más sostenibles que aseguren la permanencia de talento clave.

**Se recomienda que las organizaciones sociales y de base comunitaria utilicen el fortalecimiento de sus capacidades para estandarizar procesos de ejecución y fortalecer capacidades en gestión de proyectos.**

Finalmente, promover modelos colaborativos entre organizaciones con diferentes fortalezas puede mejorar la cobertura e impacto en los territorios.



**Gráfico 12.4** Porcentaje de tipo de contratación que se maneja en las fundaciones empresariales y familiares.



**Gráfico 12.5** Porcentaje de tipo de contratación que se maneja en OSC.



An illustration showing a pair of hands held open, palms up, as if receiving or offering something. Above the hands, several coins with dollar signs (\$) are shown in motion, falling or floating. The background is a dark grey gradient. A blue circular graphic element is on the left side of the image.

## Sección 3:

# Sostenibilidad financiera de las organizaciones del Estudio

La sostenibilidad financiera es un factor determinante para cualquier organización social. No obstante, **el panorama del sector social en Colombia muestra una alta vulnerabilidad de las organizaciones, donde dos de cada tres que aún dependen de donaciones. Sólo un 42 % recibe ingresos de forma constante y un 35 % podría operar un máximo de un mes si se interrumpen sus recursos actuales.**

El ecosistema social colombiano exhibe importantes contrastes en su sostenibilidad financiera. Mientras las fundaciones empresariales y familiares cuentan con colchones de liquidez y sistemas contables robustos, **muchas organizaciones sociales y de base comunitaria permanecen en un contexto de bajas reservas, poca planificación y débil fidelización de donantes.** Además, su capacidad de proyectar el crecimiento se ve limitada, acotando su capacidad de escalar el impacto. Sólo un tercio de las organizaciones trabaja con proyecciones formales y estas no suelen superar más del 10 % de la meta anual.

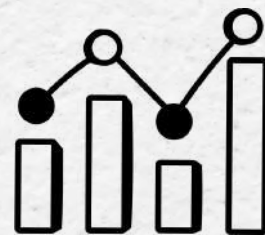
En esta sección del Estudio del Sector Social, se identifican los riesgos más significativos para la sostenibilidad financiera de las organizaciones y se proponen rutas de acción específicas para directivos, donantes, entidades financieras y gobiernos locales. Esto, dirigido al cumplimiento del objetivo de que las organizaciones puedan pasar de la supervivencia del día a día a una sostenibilidad estratégica que les permita cumplir con su misión.

# Capítulo 1:

## Fuentes de financiamiento

El mapeo de los ingresos del sector social revela una alta dependencia de los actores del sector social para garantizar su sostenibilidad estratégica. Dos de cada tres organizaciones y fundaciones empresariales y familiares dependen de las donaciones (66 %) y la venta de servicios o productos representa el 54 % de las fuentes totales. Sin embargo, algunas entidades afirmaron que el dinero proviene en su mayor parte de una sola fuente, lo que genera alta dependencia y vulnerabilidad ante cambios externos.

Esta situación es más frecuente en las OSC y OBC, con el 67 % y 62 % respectivamente, se apoyan en donaciones, mientras que las fundaciones empresariales y familiares muestran una mayor diversificación y estabilidad, gracias a ingresos financieros e inversiones, que para la mitad representan el 50 % de sus fuentes de financiamiento.



**Gráfico 13.** Porcentaje de fuentes de financiamiento en OSC y fundaciones empresariales y familiares.



En las OSC y OBC, el 57 % de los ingresos proviene de ventas de productos o servicios, lo que refleja una apuesta creciente por modelos de emprendimiento social. Sin embargo, esta estrategia suele implementarse sin planificación ni acompañamiento técnico, lo que limita su sostenibilidad. Por su parte, las fundaciones empresariales y familiares dependen más de inversiones, donaciones individuales y convenios estables.

Por otro lado, contratos con el Estado, *crowdfunding* y fondos de innovación social figuran como las fuentes menos utilizadas, lo que responde tanto a barreras de acceso como al desconocimiento de estas oportunidades.

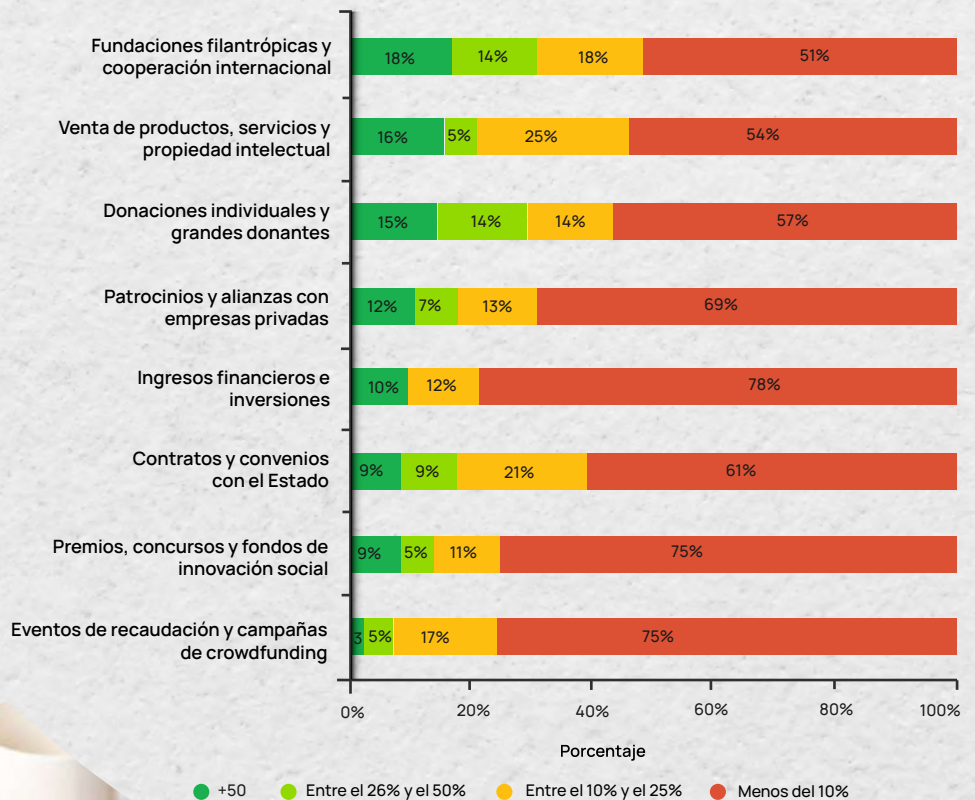


**En regiones como Amazonía y Orinoquía, la dependencia de recursos estatales es mayor (74 % tienen contratos y convenios con el Estado como fuente de financiación), lo que aumenta el riesgo de inestabilidad si no se complementa con otras fuentes.**



**Gráfico 13.1** Porcentaje representativo de tipo de financiamiento que reciben las OSC

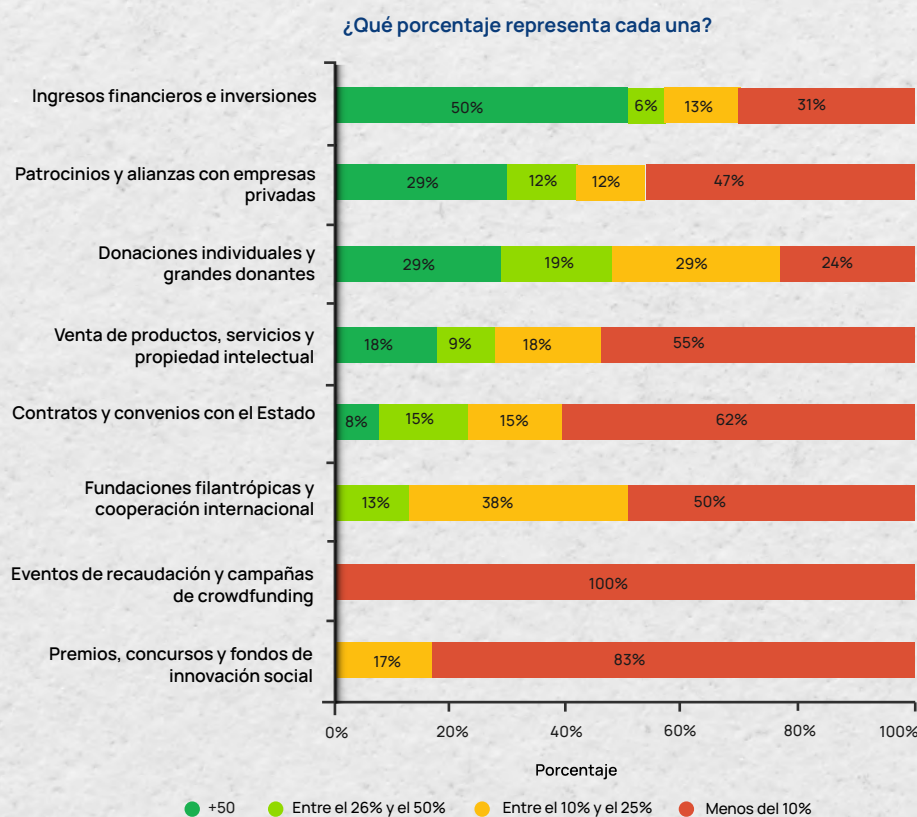
¿Qué porcentaje representa cada una?



Entre las oportunidades identificadas, se destaca la necesidad de fortalecer capacidades para diversificar ingresos. Para líderes de OBC y OSC se propone el diseño de un mapa de financiamiento que incluya metas de cuota de mercado para mejorar la venta de servicios, acceder a fondos de cooperación, conectar con donantes individuales y diseñar modelos de negocio con propósito social.

También a los aliados estratégicos y financiadores se recomienda capacitar a las organizaciones en el uso de herramientas de análisis financiero, mapas de financiamiento y estrategias de sostenibilidad multianual. Las finanzas y capacidades se pueden transferir de las fundaciones empresariales y familiares a las OBC y OSC a través de fondos que apalancen proyectos e iniciativas, creando efectos derrame en el ecosistema. Finalmente, para gobiernos locales y cámaras de comercio, se propone la apertura de convocatorias de compra pública de bienes y servicios sociales, lo que, en territorios apartados, será clave para acompañar procesos de acceso a recursos públicos de manera más transparente.

**Gráfico 13.2** Porcentaje representativo de tipo de financiamiento que reciben las fundaciones empresariales y familiares



# Capítulo 2:

## Crecimiento y proyecciones financieras



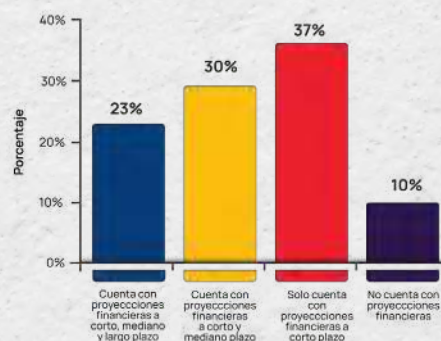
Este capítulo examina la capacidad de las organizaciones para proyectar su crecimiento económico y planificar a mediano y largo plazo. Sólo el 42 % de las fundaciones y organizaciones declara recibir recursos de forma constante o muy constante en el largo plazo. **La situación para las OBC es más profunda, sólo un 32 % que cuenta con estabilidad de ingresos (22 % constante y 10 % muy constante), frente al 53 % de las fundaciones empresariales y familiares.**

Esta capacidad de prever entradas de dinero puede explicar por qué **sólo el 35 % del total cuenta con proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.** Además, se asocia con metas de crecimiento menores al 10 %. Por otro lado, tiene como consecuencia una limitada cultura de ahorro, más profundizada para las OBC, de las cuales casi la mitad (47 %) reporta tener reservas de capital para cubrir solo entre 0 y 1 mes de operación.



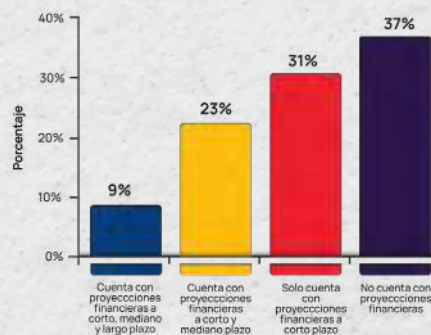
**Gráfico 13.3** Porcentaje de Fundaciones empresariales y familiares que cuentan con proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

¿Su organización cuenta con proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo?



**Gráfico 13.4** Porcentaje de OSC que cuentan con proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

¿Su organización cuenta con proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo?





# Capítulo 3:

## Presupuesto anual y apoyo de donantes

La sostenibilidad financiera, más allá de las fuentes de financiación, depende de factores como la ejecución del presupuesto y la fidelización de donantes. Por lo tanto, la baja renovación de donantes es una de las alertas más relevantes del Estudio.

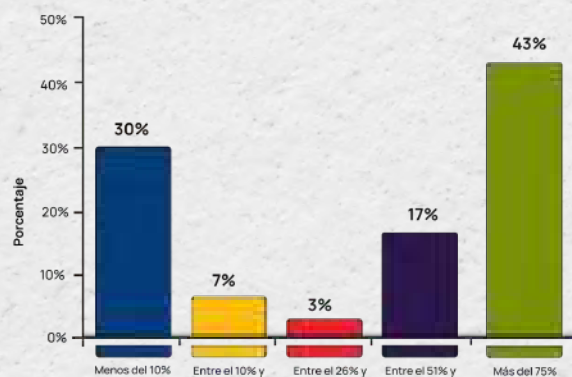
El 52 % de las OBC reportan dificultades para lograr que los donantes renueven su apoyo. Esto podría estar relacionado con una débil rendición de cuentas, baja visibilidad y escaso seguimiento presupuestal.

En cambio, en las fundaciones empresariales y familiares, casi la mitad (43 %) logra la renovación de más del 75 % de sus donantes, disminuyendo la volatilidad de los ingresos y permitiendo realizar planeaciones financieras a más largo plazo.



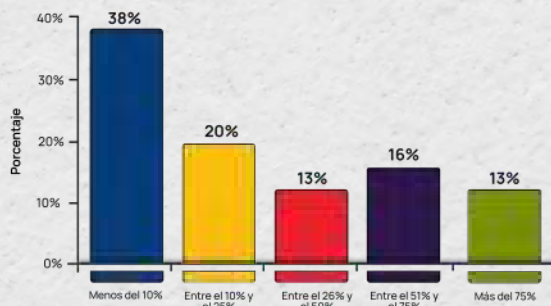
**Gráfico 13.6** Porcentaje de donantes actuales que han renovado apoyo, a fundaciones empresariales y familiares, en los últimos 3 años.

¿Qué porcentaje de los donantes actuales ha renovado su apoyo en los últimos 3 años?



**Gráfico 13.7** Porcentaje de donantes actuales que han renovado apoyo a OSC en los últimos 3 años.

¿Qué porcentaje de los donantes actuales ha renovado su apoyo en los últimos 3 años?

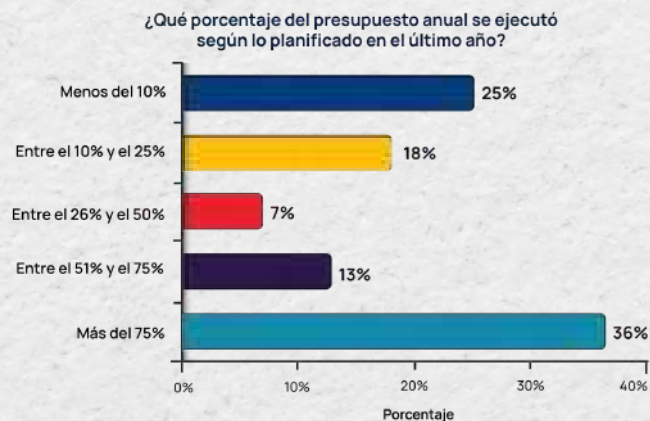


Las OBC también reportan con mayor frecuencia ejecuciones presupuestales por debajo del 10 %, lo que evidencia dificultades en la planificación, gestión o canalización de recursos.

**Esta baja capacidad de ejecución, la cual se puede dar por distintos motivos, como lo es no cumplir con la meta de ingresos, afecta directamente la sostenibilidad, ya que los donantes suelen considerar este factor al decidir continuar o no con su apoyo.**

**Este problema no se replica en las fundaciones empresariales y familiares, donde el 70 % reporta ejecutar más del 75 % de su presupuesto.**

**Gráfico 13.8** Porcentaje de ejecución presupuestal en el último año en OSC.



A nivel regional, la alerta es mayor, dado que en las regiones Pacífica y Amazonía-Orinoquía, tres de cada diez organizaciones ejecutan menos del 10 % de su presupuesto y la mitad pierden más del 90 % de sus donantes. Así se evidencia un ciclo de precariedad promovido por la debilidad operativa y la volatilidad de los ingresos.

Entre las oportunidades, se plantea que las organizaciones cuenten con un fortalecimiento de capacidades que hagan más robustos sus sistemas de rendición de cuentas y visibilización de resultados. Esto incluye herramientas de seguimiento presupuestal, informes narrativos y financieros, así como productos de comunicación que acerquen los logros a las personas donantes.

También se propone que las organizaciones de base comunitaria y sociales establezcan metas de ejecución anual orientadas al aprendizaje y mejora continua, no solo al cumplimiento técnico. Además, se recomienda que las entidades gubernamentales, de la mano con entidades financieras, lleven a cabo iniciativas para fomentar la cultura del ahorro, priorizar inversiones en capacidades y tecnologías, y formar a las organizaciones en el diseño de propuestas de valor y estrategias de fidelización para donantes.



# Capítulo 4:

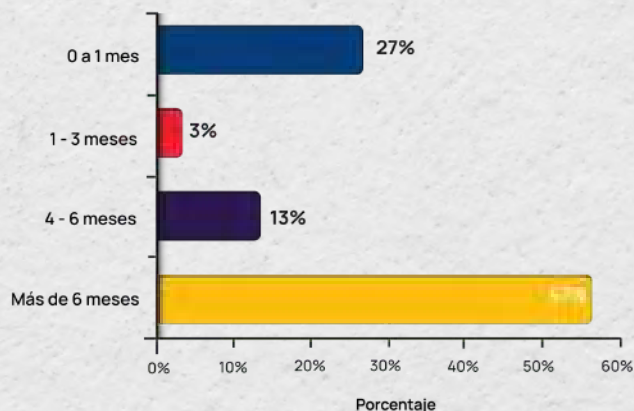
## Capital de trabajo y reportes financieros



La gestión del capital de trabajo y la elaboración de reportes financieros son indicadores clave para entender la fragilidad de las organizaciones sociales. Un dato alarmante es el 35 % de las organizaciones y casi la mitad de las OBC (47 %) solo podrían operar un mes sin ingresos. Esta situación refleja una ausencia de capital de trabajo y una gestión centrada en el corto plazo, lo que genera alta vulnerabilidad frente a crisis y limita las apuestas de mediano y largo plazo. En contraste, el 57 % de las fundaciones empresariales y familiares cuenta con más de seis meses de reservas, lo que les permite asumir compromisos de más largo plazo y responder a crisis con mayor flexibilidad.

**Gráfico 13.9** Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que estiman cuántos meses de operación pueden sostener con sus reservas ante ausencia de ingreso.

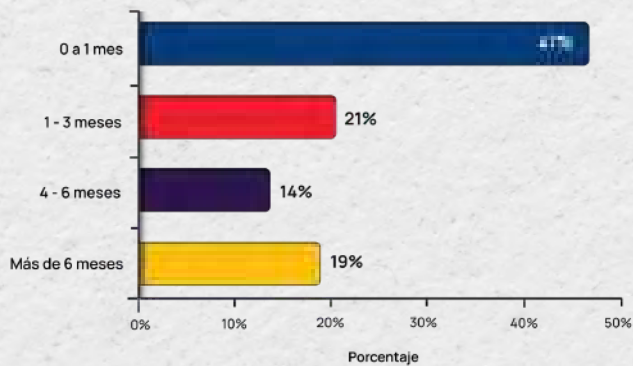
¿Cuántos meses de operación puede sostener su organización con las reservas actuales en caso de ausencias de ingresos?



**Gráfico 13.10** Porcentaje de fundaciones empresariales y familiares que presenta estados financieros y reportes periódicos a sus financiadores.



**Gráfico 13.11** Porcentaje de OBC que estiman cuántos meses de operación pueden sostener con sus reservas ante ausencia de ingreso.



**Gráfico 13.12** Porcentaje de OBC que presenta estados financieros y reportes periódicos a sus financiadores.



La estabilidad financiera percibida también se relaciona con la existencia de reportes periódicos. A pesar de que las organizaciones que reportan estados financieros suelen tener mayor confianza en su operación, este hábito no está generalizado. Aunque el 63 % de las organizaciones elabora y presenta estados financieros, solo el 48 % de las OBC lo realiza. Además, se evidencia una desconexión entre la producción de reportes y su uso como herramienta estratégica, dado que muchos informes se elaboran solo para cumplir con requisitos de donantes y no se traducen en decisiones internas ni se comparten con comunidades o aliados clave.

Frente a esto, se recomienda a las OBC y OSC desarrollar y apropiar herramientas simples de gestión financiera, como flujos de caja, reportes trimestrales y tableros de control. Esto se puede soportar con la intervención de las juntas directivas de las organizaciones, las cuales establecen y regulan las políticas de reservas. También es clave trabajar la “pedagogía del reporte”: cómo comunicar lo financiero de manera clara y útil. Esto puede incluir infografías, videos cortos o reuniones comunitarias de rendición de cuentas. Finalmente, se sugiere que las organizaciones establezcan alianzas con universidades, para vincular profesionales o estudiantes de contaduría para apoyar los cierres contables y formar a las organizaciones en cultura financiera, entendiendo el manejo de recursos no solo como un requisito, sino como una herramienta para sostener su propósito social.





## Sección 4:

# Medición de impacto en las organizaciones del sector social

Medir las transformaciones que generan las organizaciones sociales de manera concreta es una herramienta útil que puede orientar las decisiones en el ecosistema. **A pesar de la percepción positiva de las vidas que han transformado, una buena parte de las organizaciones no cuenta con evidencia concreta para soportarla. Un tercio de las organizaciones admite no haber medido nunca su impacto y una de cada diez ni siquiera registra el número de personas beneficiadas, lo que es una señal de brechas críticas en seguimiento, monitoreo y evaluación.**

Las razones más frecuentes para la ausencia de medición incluyen; la falta de conocimiento, de recursos técnicos y de presupuesto, esto se ve reflejado en las organizaciones sociales y de base comunitaria. El resultado es que, a pesar de la existencia de historias de cambio, hay una ausencia de datos duros que permitan demostrarlas ante aliados, donantes o potenciales financiadores. Más aún, incluso cuando la medición existe, suele quedarse corta. **Menos del 30 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares analiza los resultados de la**

**mayoría de sus intervenciones a su cierre.** Además, más de la mitad pública informes aislados, vinculados a proyectos y sin convertirlos en reportes institucionales que apoyen la toma de decisiones estratégicas. Esto explica por qué el 38 % de las organizaciones sociales y el 47 % de las comunitarias, no perciben sus logros como sostenibles, a pesar de que tres de cada cuatro beneficiarios reportan sentirse satisfechos.

En esta sección del Estudio del Sector Social se aborda la formulación de indicadores y análisis de impacto, la comunicación estratégica de resultados y la construcción de alianzas que potencien el valor colectivo. Se proponen, además, recomendaciones para cerrar la brecha entre narrativas de cambio y

evidencia dura, de modo que cada organización cuente con las herramientas necesarias para demostrar y escalar sus contribuciones al ecosistema.

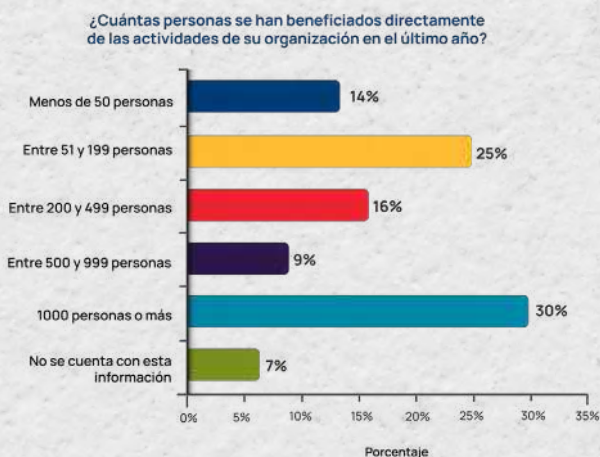
# Capítulo 1:

## Resultados visibles, impacto incierto



El Estudio revela que el 30 % del total de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares reportan haber impactado a más de 1.000 personas, especialmente en temas como generación de ingresos y participación ciudadana. Sin embargo, este dato convive con una gran diversidad de tamaños e impactos: **mientras el 50 % de OBC y el 39 % de OSC benefician directamente a menos de 200 personas, el 73 % de las fundaciones empresariales y familiares impacta a 1.000 personas o más.** Esta cifra es posible gracias a estructuras más consolidadas y estrategias de medición más robustas o, en ciertos casos, por un recurso financiero mayor.

**Gráfico 14.** Porcentaje de organizaciones según número de beneficiarios directos en el último año.



Pese a estos avances, el 33 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares declara no haber realizado ejercicios de medición de impacto, de algunas de sus iniciativas o proyectos. Las razones más frecuentes son la falta de conocimientos (32 %), recursos técnicos o económicos (39 %), especialmente en organizaciones sociales y comunitarias. De hecho, el 7 % no cuenta con información sobre sus beneficiarios, porcentaje mayor para las OSC (10 %), lo que evidencia debilidades en el seguimiento, monitoreo o evaluación de sus intervenciones.

**Gráfico 14.1** Porcentaje de organizaciones según principales razones para no medir impacto.



Esta brecha metodológica tiene consecuencias: **limita la posibilidad de demostrar transformaciones reales, dificulta la articulación con aliados y restringe el acceso a financiamiento.** Muchas organizaciones optan por métodos cualitativos o simples, útiles para la gestión interna, pero insuficientes para comunicar resultados de forma convincente frente a actores externos.

Además, hay barreras para alcanzar el público objetivo y expandir el alcance territorial. Mientras el 83 % de las fundaciones empresariales y familiares logra impactar a más del 50 % de su público planeado, más de un tercio de las organizaciones sociales y de base no superan esa meta. Asimismo, el 70 % de las OSC y OBC solo ha ejecutado proyectos en uno a tres departamentos, reflejando un impacto geográfico limitado, en contraste al 20 % de fundaciones empresariales y familiares que operan en más territorios.

Pese a estas limitaciones, la percepción general es que los beneficiarios están satisfechos o muy satisfechos con los resultados, 81 % del total de organizaciones y fundaciones empresariales y familiares. No obstante, en las organizaciones sociales y comunitarias, un 17 % de los beneficiarios mantiene una posición neutral, lo que indica oportunidades para mejorar. Fortalecer las capacidades de medición es clave para evidenciar el impacto real, generar aprendizajes y avanzar hacia una sostenibilidad más integral.



## Capítulo 2:

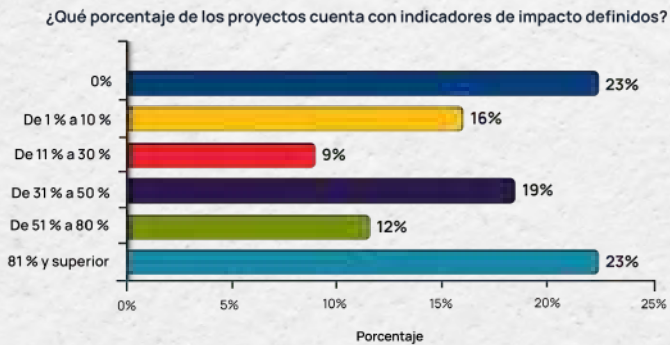
# Indicadores y análisis de impacto



Aunque siete de cada diez organizaciones afirman haber medido el impacto de sus proyectos e iniciativas, persisten importantes brechas para lograr una medición sistemática, útil y orientada a la sostenibilidad. Solo una parte de los proyectos implementados cuenta con indicadores definidos de impacto, y **este rezago es mayor en las organizaciones de base comunitaria, donde el 26 % reporta no tener indicadores formulados. Incluso, entre las fundaciones empresariales y familiares, que presentan mayor capacidad técnica, el 23 % no cuenta con indicadores en sus proyectos, lo que revela que el desafío es estructural en todo el ecosistema.**

En muchos casos, los indicadores se definen al inicio del proyecto, pero no se actualizan ni se usan para evaluar resultados al cierre. Solo el 46 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares han realizado análisis de impacto al finalizar menos del 10 % de sus proyectos. La medición suele responder más a exigencias externas que a una cultura institucional de aprendizaje. Además, más del 50 % de los informes generados son por proyecto y no institucionales, lo que limita su incidencia estratégica y la posibilidad de comunicar resultados sostenibles.

**Gráfico 14.2** Porcentaje de proyectos, de las OSC y fundaciones empresariales y familiares, que cuentan con indicadores de impacto.



Esta baja institucionalización de la medición repercute directamente en la percepción de sostenibilidad. Mientras el 62 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares considera que el impacto de sus proyectos es sostenible o muy sostenible, un 38 % en organizaciones sociales, y 47 % en organizaciones de base, opinan lo contrario. Las fundaciones empresariales y familiares, por su parte, se sienten más sólidas en este aspecto, con un 73 % que percibe impacto sostenible. **El área temática con mejor resultado es la educación (70 %), posiblemente por su carácter más tangible. En cambio, temas como desarrollo rural muestran menor sostenibilidad a largo plazo, lo que sugiere una necesidad de rediseñar estrategias en esas áreas.**

Si bien seis de cada diez organizaciones sociales y de base cuentan con herramientas de seguimiento, muchas aún están en etapas preliminares o con bajo nivel de aplicación. Las principales barreras son la falta de recursos económicos y técnicos, y en el caso de las organizaciones comunitarias, también el desconocimiento sobre cómo construir e interpretar indicadores. A pesar de ello, existe un consenso generalizado sobre la utilidad de medir el impacto, lo que representa una oportunidad clave para el fortalecimiento institucional.

Frente a este panorama, se recomienda formar a las organizaciones en el diseño de indicadores significativos, medibles y contextualizados, utilizando metodologías ágiles y escalables como la teoría del cambio o marcos de resultado. También se propone desarrollar una caja de herramientas que incluya ejemplos y formatos adaptables, y promover una narrativa estratégica que vincule la medición con la misión. Medir no solo para reportar, sino para aprender, incidir y sostener transformaciones en el tiempo.



# Capítulo 3:

## Comunicación del impacto y alianzas estratégicas

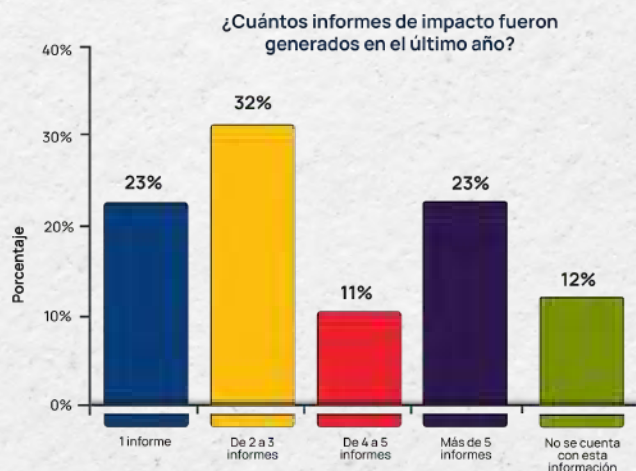
La falta de medición sistemática del impacto limita significativamente la capacidad de las organizaciones para comunicar sus logros y atraer aliados estratégicos. Las fundaciones empresariales y familiares, al contar con más datos y narrativas institucionales consolidadas, tienen una ventaja clara en posicionamiento y generación de alianzas. En cambio, las organizaciones sociales y de base comunitaria comunican su impacto de manera más humana y territorial, pero con menos estructura y evidencia cuantitativa.

Aunque muchas organizaciones elaboran informes, predominan los de carácter puntual y por proyecto. Solo una minoría, 26 % del total y sólo 19 % de las OBC, produce reportes institucionales regulares. Cabe añadir que, el 16 % no ha generado informes ni tiene previsto hacerlo, lo que refleja una debilidad importante en la sistematización de resultados. Además, un 12 % no cuenta con información clara sobre sus informes, lo que señala fallas internas de seguimiento y comunicación.

**Gráfico 14.3** Porcentaje de OSC y fundaciones empresariales y familiares que generan informes de impacto.



**Gráfico 14.4** Porcentaje de OSC y fundaciones empresariales y familiares, según número de informes de impacto generados en el último año.



En cuanto a alianzas, la mayoría (56 %) de las organizaciones de base y sociales tienden a generar entre una y tres alianzas por año, mientras que el 53 % de las fundaciones empresariales y familiares superan las cinco alianzas. Sin embargo, el 23 % de las OBC y OSC no ha concretado alianzas en el último año, lo que evidencia la necesidad de fortalecer capacidades de articulación y colaboración estratégica, especialmente en sectores como cultura y recreación.

Frente a estos desafíos, se propone acompañar a las organizaciones en el diseño de estrategias de comunicación del impacto que combinen datos, historias y lenguaje visual, adaptados a distintos públicos. También se recomienda a las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares producir informes amigables, utilizar medios digitales como canales de incidencia y fomentar una cultura de la documentación. Finalmente, es recomendable para los donantes y financiadores, pensar en generar mecanismos alternativos para la rendición de cuentas.

Finalmente, para fortalecer el ecosistema, es clave impulsar alianzas con propósito, basadas en valor compartido, así como redes temáticas y territoriales que promuevan el aprendizaje colectivo y la visibilización conjunta de los impactos alcanzados.



## Sección 5:

# Diversidad, Equidad e Inclusión

La diversidad está presente en la naturaleza del sector social, especialmente en organizaciones comunitarias y sociales, cuyos equipos suelen estar conformados por personas de las mismas comunidades beneficiarias. Esta cercanía se traduce en una amplia representación de mujeres, personas jóvenes, población rural y otros grupos históricamente excluidos, tanto en roles operativos como en espacios directivos.

Sin embargo, esta diversidad natural no siempre se gestiona de manera intencionada ni se traduce en estrategias institucionales.

**El 55 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares encuestadas no cuentan con políticas ni lineamientos específicos sobre temas DEI. Incluso entre este grupo, que suele ser más consolidado, cuatro de diez no han desarrollado una estrategia formal en este campo.**

Además, no parece una estrategia de inclusión integral, en tanto algunos grupos poblacionales siguen excluidos. Mientras el enfoque de género y la participación de jóvenes es más frecuente, la inclusión de personas con discapacidad, población LGBTIQ+ o personas con antecedentes de privación de libertad sigue siendo limitada.

**Esto no siempre se debe a una intención deliberada de exclusión, sino a la ausencia de herramientas, formación organizacional o marcos institucionales que promuevan culturas internas más incluyentes.**

Además, el hecho de que la percepción de diversidad sea menor en el centro del país, podría estar relacionado con estructuras más formales y homogéneas que replican lógicas tradicionales de contratación y liderazgo.

Esta sección del Estudio del Sector Social busca explorar los rezagos estructurales en temas DEI y sugiere que la inclusión no puede depender únicamente de la intención o la identidad de quienes hacen parte de las organizaciones. Por el contrario, se recomienda que es necesario avanzar hacia modelos intencionados para la gestión de la diversidad que potencien herramientas concretas, prácticas inclusivas y estrategias de visibilización y relacionamiento.



# Capítulo 1:

## La diversidad en los equipos de las organizaciones



Aunque la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) son temas ampliamente mencionados por las organizaciones, esto no siempre se traduce en acciones concretas. El 55 % de las organizaciones encuestadas no tiene políticas, programas, ni lineamientos específicos sobre DEI. A pesar de que hay diferencias entre los tipos de organizaciones, incluso el 40 % de las fundaciones empresariales y familiares carecen de una estrategia DEI.

Esto se refleja tanto en la composición de los equipos operativos como en los equipos directivos, donde hay representación de distintos perfiles poblacionales.

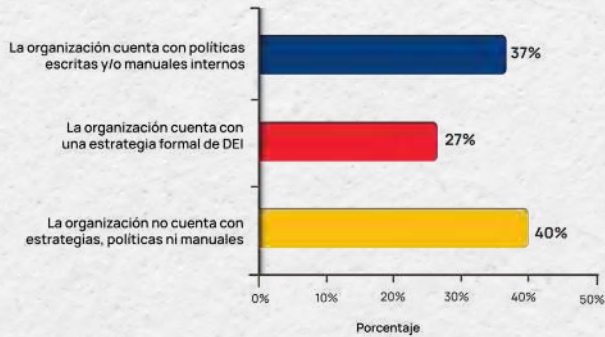
Por ejemplo, las organizaciones que abordan temas de género cuentan con un mayor porcentaje de mujeres en sus equipos (33 %), las que promueven la inclusión de personas con discapacidad son las que más integran esta población (18 %) y las que trabajan en contextos rurales son las que más incluyen personas de zonas rurales o apartadas (26%).

**La diversidad suele estar presente “por naturaleza” en organizaciones sociales y comunitarias, ya que sus equipos suelen estar conformados por personas de las mismas comunidades beneficiarias.**

**Sin embargo, esta diversidad no se ha traducido, en la mayoría de los casos, en estrategias formales o políticas institucionales que la gestionen de manera intencionada.**

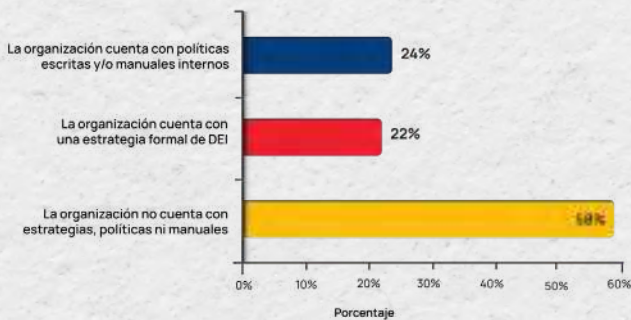
**Gráfico 15. Porcentaje de Fundaciones empresariales y familiares que cuentan con estrategias DEI.**

¿Su organización cuenta con estrategias DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) y/o políticas o manuales que favorecen la inclusión de grupos históricamente marginados?



**Gráfico 15.1 Porcentaje de OSC que cuentan con estrategias DEI.**

¿Su organización cuenta con estrategias DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) y/o políticas o manuales que favorecen la inclusión de grupos históricamente marginados?



En la composición del equipo, los aspectos más visibilizados son el enfoque de género (con mujeres en los equipos del 76 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares) y la participación de jóvenes (58 %) son los aspectos más visibilizados. Sin embargo, persiste una exclusión estructural hacia personas con discapacidad, población LGBTIQ+ o personas que estuvieron privadas de la libertad (con participaciones en los equipos del 24 %, 23 % y 6 %, respectivamente). Esta exclusión no siempre responde a una intención deliberada, sino a la falta de herramientas, recursos o conocimientos para construir espacios más incluyentes.

Las fundaciones empresariales y familiares cumplen, en mayor medida que las OBC, con requisitos formales de gobernanza, como incluir el enfoque de género (participación de mujeres en 82 % de los grupos directivos) y personas jóvenes

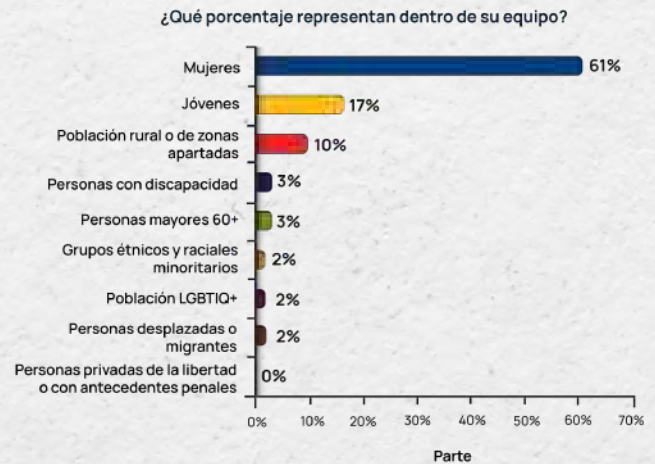
(80 %) en sus juntas directivas, pero muestran menos diversidad en sus equipos operativos. Por el contrario, las organizaciones sociales y comunitarias presentan mayor diversidad étnica, territorial y de género, aunque con menor preparación formal, procesos inclusivos, políticas de inclusión o lineamientos para trabajar bajo el enfoque DEI.



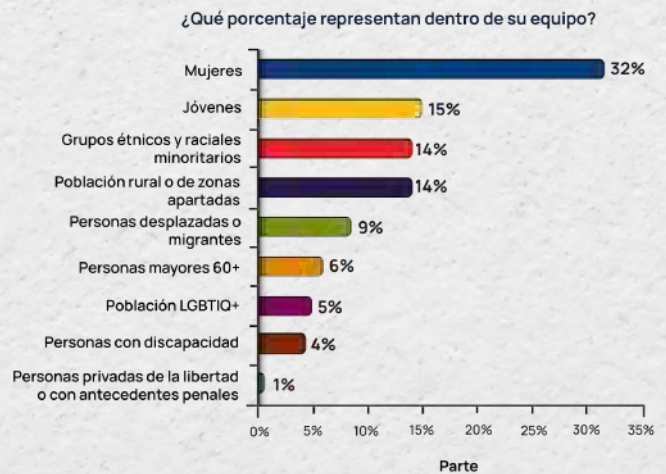
**Por regiones, la Andina presenta menor representatividad, con una percepción de diversidad inferior (63 %) a la reportada por las organizaciones de la región Caribe (70 %) y Amazonía-Orinoquía (74 %). Esta tendencia podría estar relacionada con una mayor homogeneidad sociodemográfica de los miembros de las organizaciones en el centro del país, así como estructuras organizativas más formales y centralizadas, que tienden a reproducir lógicas empresariales de contratación y liderazgo.**

En contraste, las regiones periféricas tienen una mayor presencia de grupos históricamente marginados en los equipos misionales y operativos de las organizaciones sociales.

**Gráfico 15.2** Porcentaje de fundaciones empresariales que reportan representación de grupos poblacionales en sus equipos.



**Gráfico 15.3** Porcentaje de OSC que reportan representación de grupos poblacionales en sus equipos.



Frente a este escenario, **se evidencia que es relevante, al momento de trabajar esta temática con las OBC, que cada organización construya estrategias DEI a su medida, evitando modelos genéricos.** Además, se evidencia la necesidad de generar guías prácticas con preguntas clave, ejemplos concretos y herramientas adaptadas para la inclusión de este enfoque. Por último, se reconoce la necesidad de abrir convocatorias inclusivas, revisar prácticas internas y visibilizar casos inspiradores que ayuden a avanzar colectivamente en esta agenda.

# Capítulo 2:

## Actividades, alcance y presupuesto destinado a DEI

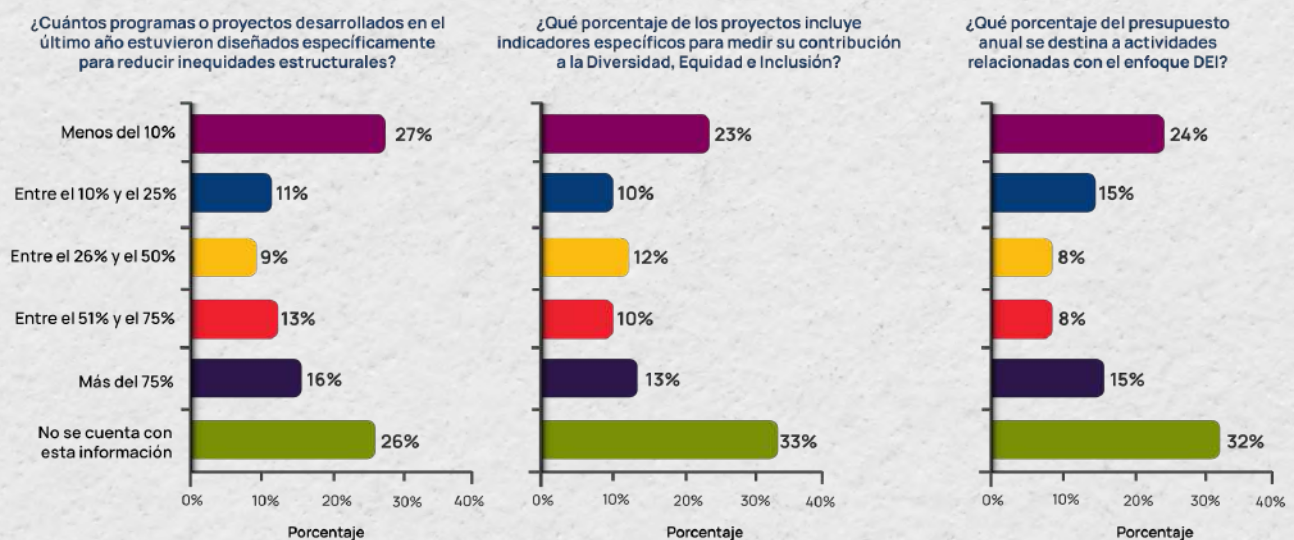


En la mayoría de las organizaciones, las acciones en DEI no están acompañadas de un seguimiento claro ni de recursos asignados. Son más las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares que no cuentan con información sobre aspectos clave como el número de programas o proyectos desarrollados para reducir inequidades estructurales (26 %), la inclusión de indicadores específicos para medir la contribución a temas DEI (33 %) y el presupuesto anual asignado a estas actividades (32 %).

Las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares tampoco destinan un presupuesto específico para este tema, con dos de cada diez que destinan un porcentaje inferior al 10 %. Esto puede incidir en que sólo una minoría de organizaciones ha recibido formación en DEI.

En el caso de las organizaciones sociales y comunitarias, casi la mitad (43 %) reporta no haber accedido nunca a procesos de capacitación en este campo.

**Gráfico 15.4** Enfoque DEI en OSC y fundaciones empresariales y familiares participantes del Estudio.



**Gráfico 15.5** Actividades que se realizaron para sensibilizar al equipo en DEI, según OBC, OSC y fundaciones empresariales y familiares.



**La región Andina presenta los mayores rezagos, con sólo un 52 % de organizaciones que han recibido capacitación sobre enfoques DEI, posiblemente por una menor diversidad interna y el predominio de agendas técnicas.**

**En contraste, el Caribe, la Amazonía-Orinoquía y el Pacífico (con porcentajes de capacitación de 57 %, 74 % y 63 %, respectivamente) tienen más avances, con programas enfocados en poblaciones étnicas, desplazadas o históricamente excluidas.**

Como oportunidad, se sugiere a las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, que, al momento de trabajar con el enfoque de Diversidad, Equidad e Inclusión, **incluir este enfoque en todos los procesos internos y de manera transversal, sin tratarlo como una actividad separada.** También es clave ampliar los procesos de formación usando metodologías prácticas y pertinentes para cada contexto. Se recomienda, además, fortalecer a las organizaciones que ya lideran esta agenda para que puedan acompañar a otras desde su experiencia. Finalmente, se propone crear espacios donde las organizaciones compartan prácticas, aprendizajes y desafíos para construir culturas más inclusivas, sin que esto implique una carga operativa adicional.

## Capítulo 3:

# Reconocimientos y alianzas



A pesar de que la diversidad se ha vuelto casi un requisito para el posicionamiento institucional, los esfuerzos DEI no siempre se traducen en reconocimientos ni alianzas. De hecho, el 63 % de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, reporta no haber recibido reconocimientos ni certificaciones y tampoco haber generado alianzas estratégicas.

Las fundaciones empresariales y familiares son las que más alianzas reportan, con un 40 % en comparación al 22 % de organizaciones sociales y de base comunitaria. En contraste, las organizaciones sociales y comunitarias tienen menos reconocimientos y certificaciones (22 %). Esto puede explicarse por la falta de medición de impacto, la baja visibilidad o el escaso acceso a redes que promuevan estos reconocimientos.

Llama la atención que muchas organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, con enfoque de género han desarrollado iniciativas DEI (con un 33 % que reporta haber desarrollado más de 75 % programas o proyectos con este enfoque), pero no han logrado posicionarlas públicamente. De hecho, el 58 % indica no haber recibido reconocimientos, premios ni certificaciones, ni haber generado alianzas estratégicas vinculadas a su enfoque DEI. Esto sugiere que, aunque hay acciones importantes, no siempre se comunican de forma estratégica o no conectan con las dinámicas de quienes otorgan premios o certificaciones.

**Como oportunidad, se evidencia la necesidad de que las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares fortalezcan las narrativas institucionales mediante informes, historias y estrategias de comunicación que hagan visible el impacto en DEI.**

**También se evidencia la necesidad de que busquen alianzas con plataformas de certificación que valoren la inclusión desde una mirada contextual.**

Por último, se recomienda que entidades gubernamentales, privadas y otras OSC acompañen a las organizaciones en el fortalecimiento de su estrategia de relacionamiento, para facilitar su acceso a redes, apoyos y reconocimientos.



## Sección 6:

# Tecnología utilizada por las organizaciones del sector social

En Colombia, la transformación digital del sector social avanza a velocidades diferentes que amplían la brecha entre las organizaciones y las fundaciones empresariales y familiares.

Mientras casi ocho de diez organizaciones aún dependen de hojas de cálculo y sistemas contables tradicionales, sólo una de cada cuatro explora plataformas de gestión de proyectos o de seguimiento y evaluación. Estas cifras muestran que, para la mayoría, la tecnología sigue siendo un soporte operativo y no ha logrado convertirse en un motor estratégico.



Por el contrario, las fundaciones empresariales y familiares reportan un uso transversal de herramientas habilitadoras de más del 70 % y más de la mitad ha ido un paso más allá, con el uso de la tecnología para fines estratégicos como la medición de impacto.

**En la región de Amazonía y Orinoquía, donde la conectividad es precaria, el porcentaje de uso de las herramientas más básicas disminuye. Esto confirma que los retos no son sólo de sensibilización y capacitación de los equipos, sino de una ausencia de infraestructura básica que aumenta la inequidad al interior del sector.**

Las brechas territoriales también son evidentes, en un país donde el acceso a infraestructura limita las capacidades organizacionales.

En esta sección del Estudio del Sector Social, exploramos alternativas para migrar de un uso de la tecnología para las actividades del día a día, a usarla como una herramienta para tomar decisiones más estratégicas y escalar el impacto de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares.



# Capítulo 1:

## Procesos y herramientas utilizadas por las organizaciones



El uso de tecnología en las organizaciones sociales, de base comunitaria y de fundaciones empresariales y familiares en Colombia sigue estando concentrado en herramientas básicas y de bajo nivel de sofisticación.



A nivel general, **el 79 % de las organizaciones utiliza hojas de cálculo como Excel o Google Sheets, lo que refleja una fuerte dependencia de soluciones simples, accesibles y de bajo costo. Es común el uso de sistemas contables o de planificación de recursos empresariales (59 %) y las herramientas de comunicación interna (54 %), en línea con las áreas de mayor formalización dentro de las organizaciones, es decir, la gestión financiera y contable y la comunicación.**

Sin embargo, el uso menos frecuente de herramientas más estratégicas, como plataformas de gestión de proyectos (27 %) o herramientas de seguimiento y evaluación (24 %), hace evidente que la tecnología aún no se concibe como una palanca para la transformación organizacional. En la mayoría de los casos, parece que la tecnología se emplea como un soporte para las actividades del día a día, y no como una herramienta para planear, monitorear ni tomar decisiones basadas en datos.

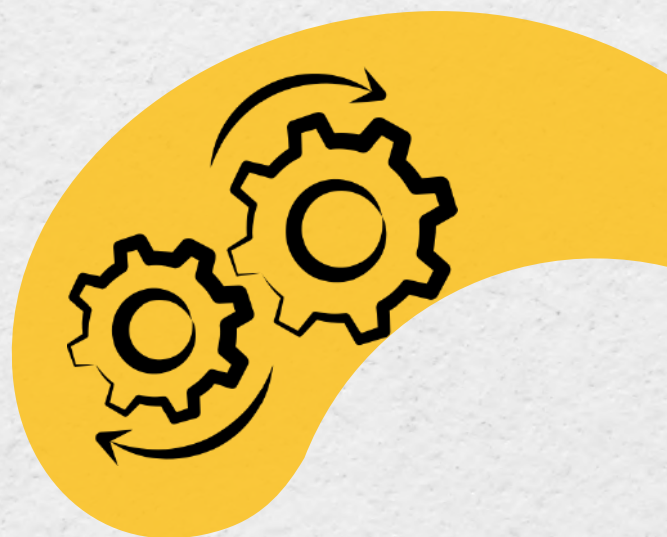
Existen algunas diferencias importantes en el acceso y uso de herramientas tecnológicas de diferentes tipos de organización. Las organizaciones de base comunitaria presentan los niveles más bajos de incorporación tecnológica con una brecha aún mayor en herramientas más estratégicas (sólo el 24 % usa plataformas de gestión de proyectos y 16 % herramientas de seguimiento y evaluación). Algo similar ocurre con las organizaciones sociales, que muestran mayor uso de tecnología en comparación con las OBC, pero siguen rezagadas frente a las fundaciones empresariales y familiares.

**Cuando se pregunta a las organizaciones en que procesos la tecnología ha mejorado su eficiencia, las respuestas refuerzan la idea de que su uso sigue centrado en funciones administrativas con un mayor protagonismo de la gestión contable y financiera (26 %) y de la comunicación interna y el trabajo en equipo (22 %). La planeación y el seguimiento de proyectos, en cambio, aparece con menor frecuencia (21 %), lo que soporta la evidencia del uso limitado de herramientas estratégicas.**



**En contraste, las fundaciones empresariales y familiares muestran una adopción mucho más amplia de herramientas tecnológicas de manera transversal con un uso superior al 70 % en las herramientas habilitadoras previamente mencionadas.**

**Mientras las OBC concentran el impacto de la tecnología en su gestión financiera (26 %) y de comunicación interna (25 %), las fundaciones empresariales y familiares muestran un uso más estratégico.**



Aún más importante, el 53 % cuenta con herramientas de seguimiento y evaluación y un 33 % usa plataformas de gestión de proyectos. Esto sugiere que las fundaciones empresariales y familiares han logrado integrar la tecnología de forma transversal y estratégica, lo que las puede apoyar en sus capacidades de planeación, monitoreo y escalamiento de su impacto.

Otra diferencia significativa por tipo de organización es la integración de esta en sus procesos.

Por ejemplo, casi un tercio considera que la tecnología ha mejorado la recolección y análisis de datos (28 %), la planeación de proyectos (27 %) y la gestión financiera (26 %). Estos datos sugieren que, a medida que las organizaciones logran consolidar sus procesos básicos y operativos, se abre paso a un uso más estratégico de la tecnología.

Aunque las diferencias regionales no son tan marcadas como las organizacionales, sí se identifican algunos rezagos en los territorios con mayores desafíos estructurales.

**Eso es particularmente evidente en la región de Amazonía y Orinoquía, donde el uso de hojas de cálculo baja a 63 %, el de sistemas contables a 48 % y el de plataformas de gestión de proyectos a 22 %. Esto sugiere que, más allá de temas de capacitación, también hay que considerar barreras estructurales como problemas de infraestructura, conectividad y acceso.**

**Gráfico 16.** Tipo de herramientas tecnológicas utilizadas en fundaciones empresariales y familiares.



**Gráfico 16.1** Tipo de herramientas tecnológicas utilizadas en OBC, OSC y fundaciones empresariales y familiares.



Más aún, la relación entre las capacidades tecnológicas y las condiciones territoriales refuerza la importancia de implementar rutas de digitalización ajustadas al contexto y las necesidades segmentadas de cada región.

A partir del análisis, las oportunidades parten de una comprensión más estratégica de la tecnología en el sector social. Para esto, se recomienda al sector público, con el apoyo del sector privado, empezar por la construcción de una línea base tecnológica que defina las herramientas recomendadas según el tipo de organización y su nivel de madurez. Como complemento, se recomienda alinear esfuerzos entre el sector social y la academia, para atender a los problemas estructurales, a través de rutas de digitalización progresivas que prioricen soluciones de bajo costo, de código abierto y que incluyan formación práctica.

## Capítulo 2:

# Limitaciones en la adopción de la tecnología

Aunque existe un consenso entre las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares del sector social en Colombia sobre la importancia de la tecnología para mejorar la eficiencia y fortalecer sus capacidades, las brechas en su adopción siguen siendo profundas y persistentes. La principal barrera reportada por las organizaciones es la falta de recursos económicos (30 %), lo que impacta con mayor fuerza a las OBC, que suelen ser más pequeñas y menos consolidadas (35 %). Las OBC también reportan mayores dificultades asociadas a la conectividad en los lugares donde operan (18 % vs 13 % del total de la muestra).

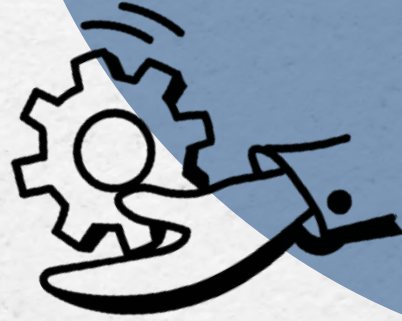
Estas cifras reflejan un mayor grado de vulnerabilidad en este tipo de organizaciones y una mayor dependencia de subsidios, alianzas locales o apoyos institucionales. A esto se le suman las diferencias regionales, que, aunque no fueron significativas, sí confirman una brecha digital territorial, especialmente en regiones como Amazonía, Orinoquía y Pacífica, donde la limitación por conectividad alcanza el 17 %. Esta barrera se entiende como una limitación estructural que incrementa la desigualdad de las organizaciones en su acceso a procesos de formación, convocatorias de financiamiento o redes de colaboración.

**La segunda barrera más frecuente para la adopción de la tecnología es la falta de conocimiento o capacidades técnicas del equipo (23 %), que afecta especialmente a las fundaciones empresariales y familiares (31 %).**

Esto sugiere que, incluso en las organizaciones con mayor infraestructura, la formación del talento sigue siendo una necesidad clave. Esto, junto con el hecho de que sólo el 6 % de las fundaciones empresariales y familiares identifican como barrera problemas de conectividad, indica que sus retos son en menor medida de acceso o infraestructura, y más de desarrollo de habilidades más especializadas y estratégicas.



Para cerrar la brecha en la adopción de tecnología, se recomienda a actores del sector público y privado una estrategia diferenciada que combine subsidios o fondos semilla para equipamiento básico, especialmente para las organizaciones más pequeñas cuya mayor barrera es el financiamiento. Esto, articulado con un acompañamiento técnico mediante mentorías o consultorías prácticas, alianzas con universidades y agencias de cooperación que pueden contribuir con el desarrollo de recursos formativos sencillos como micro cursos o plantillas. Este tipo de iniciativas podrán contribuir a facilitar la transferencia de conocimiento, con temáticas y herramientas adaptadas al nivel de madurez de cada organización.



Un ejemplo de estos recursos para transferir el conocimiento es la Academia Compartamos de Compartamos Con Colombia,<sup>7</sup> la cual cuenta con distintos materiales para fortalecer a las organizaciones sociales a nivel estratégico, legal, financiero y operativo. Por último, se hace un llamado a un compromiso activo del Estado para garantizar conectividad mínima e infraestructura tecnológica en los territorios más rezagados.

**Gráfico 16.2** Porcentaje de limitaciones que enfrentan las organizaciones al adoptar tecnología.



<sup>7</sup> Más información de la Academia Compartamos en: <https://compartamos.org/academia-compartamos/>



## Sección 7:

# Evaluación del ecosistema social

El ecosistema social en Colombia es amplio, diverso y resiliente, pero también fragmentado. Existen múltiples actores que trabajan por el bienestar colectivo, desde organizaciones de base hasta grandes fundaciones empresariales, pasando por redes, plataformas y alianzas territoriales. Sin embargo, la articulación sigue siendo débil, y persisten desafíos de confianza, coordinación y visibilidad. Entender el ecosistema como un sistema vivo —con conexiones, aprendizajes y capacidades compartidas— es clave para potenciar su impacto colectivo. En esta sección, se hará un análisis general del ecosistema social, a partir de las conversaciones generadas en los grupos focales y el conocimiento del equipo de Compartamos Con Colombia.

Este ecosistema presenta una serie de retos estructurales relacionados con su articulación interna y la forma en que es percibido desde fuera. Esta sección analiza el grado de colaboración entre actores y las representaciones sociales que recaen sobre el sector.



# Capítulo 1:

## Nivel de articulación



**Aunque existe un interés generalizado por trabajar en conjunto, el nivel de articulación entre las organizaciones sociales en el país sigue siendo limitado. Las alianzas tienden a ser esporádicas, con frecuencia reactivas frente a convocatorias específicas o necesidades puntuales, y pocas veces logran sostenerse en el tiempo.**

Solo una parte de las organizaciones encuestadas participa de manera activa en redes o espacios de coordinación regional, lo que restringe la construcción de agendas compartidas, el intercambio de aprendizajes y el ejercicio de incidencia colectiva.



Esta fragmentación se ve acentuada por la **baja confianza entre actores, la competencia por recursos escasos y la ausencia de plataformas permanentes de encuentro.** En regiones apartadas como la Amazonía y la Orinoquía, **el aislamiento es aún mayor,** y las redes locales no siempre cuentan con la **legitimidad o la capacidad necesarias** para conectar con actores de **alcance nacional.**



De cara al futuro, el sector social necesita avanzar en el diseño de mecanismos de articulación territorial que reconozcan las redes ya existentes, identifiquen nodos estratégicos y fomenten la construcción de agendas conjuntas. Igualmente, resulta clave impulsar espacios mixtos entre fundaciones empresariales y familiares, organizaciones sociales y aliados institucionales, bajo reglas claras y objetivos comunes. Finalmente, el desarrollo de plataformas digitales de colaboración y gestión del conocimiento puede convertirse en una herramienta decisiva para fortalecer la articulación, evitando que esta dependa únicamente de encuentros presenciales.

**En contraste, las fundaciones empresariales y familiares presentan mayores niveles de articulación con el sector privado, el gobierno y la cooperación internacional. Esta posición privilegiada dentro del ecosistema también conlleva una mayor responsabilidad en la apertura de espacios, la redistribución de oportunidades y la promoción de prácticas colaborativas más equitativas.**



# Capítulo 2:

## Percepción del sector social



La percepción del sector social en Colombia es ambigua. Si bien se reconoce el papel fundamental de las organizaciones en contextos de exclusión, violencia o ausencia del Estado, también persisten imaginarios que las asocian con improvisación, asistencialismo o baja capacidad técnica.

Esta tensión se refleja en las relaciones con financiadores y aliados. Muchas organizaciones sienten que deben adoptar lenguajes, formatos y lógicas externas para ser tomadas en serio, lo que genera una tensión constante entre legitimidad comunitaria y validación institucional.

El desafío está en construir una narrativa renovada que reconozca el aporte transformador del sector sin exigirle parecerse a una empresa para ser considerado legítimo. Es necesario visibilizar los logros, aprendizajes, procesos y el impacto humano generado, especialmente en los territorios históricamente excluidos.

Se recomienda diseñar una estrategia de posicionamiento del sector social colombiano que resalte la diversidad de formas organizativas, conocimientos y escalas de intervención. También se sugiere conformar una comunidad de práctica en comunicación estratégica, que ayude a las organizaciones a construir mensajes sólidos desde su propia realidad, con ética y propósito. Finalmente, es clave articularse con medios aliados y creadores de contenido para amplificar los relatos del impacto social en el país.



## Sección 8:

# Problemáticas de las organizaciones

El testimonio de las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares deja claro que el punto más vulnerable del sector social en Colombia sigue siendo el financiamiento, con siete de cada diez encuestados que lo señalan como su mayor punto de dolor. Sin embargo, es necesario entender que el déficit de recursos es consecuencia de un conjunto de causas estructurales, como la baja articulación, la gestión interna frágil y la escala de capacidad para medir resultados. Esto alimenta el círculo vicioso del ecosistema social: sin procesos no hay resultados, sin resultados no llegan nuevos recursos y sin recursos no se fortalecen los procesos.

En esta sección del Estudio del Sector Social, se analiza cómo el problema de sostenibilidad financiera se asocia con otros desafíos que varían según el grado de madurez y la región de las organizaciones. Mientras que las fundaciones empresariales y familiares piensan en temas más estratégicos como la medición de impacto, las organizaciones siguen estancadas en su supervivencia diaria, sin tiempo ni herramientas para planear su

crecimiento o el escalamiento de su impacto. El objetivo de las recomendaciones planteadas es ofrecer a cada tipo de organización una hoja de ruta realista para romper el ciclo de escasez y avanzar hacia un impacto más sostenido y visible para los demás actores del ecosistema.



# Capítulo 1:

## Problemáticas, causas y temáticas a fortalecer

**La falta de financiamiento sostenible es el principal problema para el 69 % de las fundaciones y organizaciones encuestadas. Para las OSC y OBC esta preocupación es aún más crítica, con una cifra del 78 % y 74 %, respectivamente.**

El contraste entre las organizaciones y las fundaciones empresariales y familiares revela etapas de madurez distintas de los actores. Las fundaciones han logrado una estabilidad financiera a través de la diversificación de sus ingresos y la generación de ingresos propios (ver Sección 2). De hecho, las fundaciones empresariales y familiares les dan más peso a problemáticas como la medición de impacto (23 %), lo que confirma que cuando los recursos y la sostenibilidad deja de ser crítica, las organizaciones pueden trasladar su atención a temas más estratégicos como la mejora continua y la rendición de cuentas.

Los resultados demuestran que, aunque las OBC y OSC reconocen su déficit de recursos, rara vez abordan los factores estructurales que perpetúan esa escasez como la articulación, la gestión interna o el fortalecimiento organizativo. Sólo el 3 % de las OBC y 5 % de las OSC consideran prioritaria la articulación con aliados clave. Adicionalmente, la brecha entre la estrategia y la ejecución sólo preocupa al 5 % de las OSC y ni siquiera aparece entre las preocupaciones principales de las OBC. Esto genera que la sostenibilidad financiera se convierta en un círculo vicioso, donde la organización no se fortalece internamente por priorizar su supervivencia, pero es esa misma falta de fortalecimiento que le impide avanzar hacia una sostenibilidad real.

Los resultados también evidencian diferencias regionales. En la Amazonía-Orinoquía, donde el 85 % menciona la falta de financiamiento sostenible como su mayor problemática, se mencionan como causas relevantes el fortalecimiento de redes territoriales (19 %) y la gestión de proyectos y procesos (19 %), lo cual se relaciona directamente con la captación de fondos. En el Pacífico, la visibilidad se convierte en el cuello de botella (7 % de respuestas), tal que la baja exposición pública obstaculiza la consecución de alianzas y donaciones. En contraste, las regiones Andina y Caribe muestran un entorno más equilibrado, con un 9 % y 14 % de organizaciones (respectivamente), que empiezan a preocuparse por la medición de impacto, evidencia de un pensamiento más estratégico.

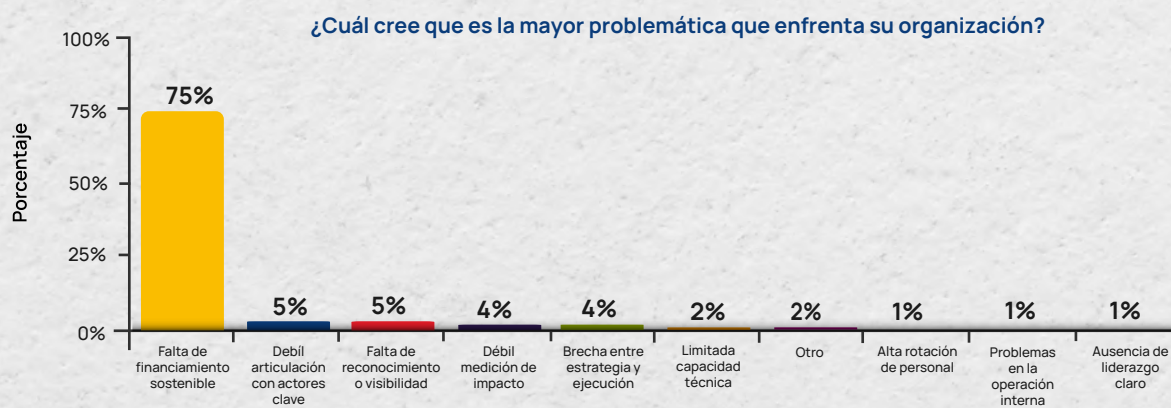
Frente a este panorama, y de la mano con las temáticas que las organizaciones perciben que deben fortalecerse, **se recomienda como primer paso para las OBC la diversificación de ingresos** (mencionada por el 55 %), lo que va de la mano con la construcción de sistemas sólidos de gestión de proyectos. Por su parte, **se recomienda que las OSC diseñen estrategias de financiamiento mixto** (68 %) y, en paralelo, **diseñen esquemas de inversión en tecnología e innovación** (28 %) que facilite su articulación y su reporte de resultados. **Para las fundaciones empresariales y familiares, se recomienda tomar provecho de la estabilidad financiera para consolidar metodologías de medición** (43 %) y compartir buenas prácticas de gobernanza colaborativa (20 %) con sus redes de aliados, lo que podrá contribuir al cierre de brechas en el ecosistema.

Llama la atención que, en general, se repite una secuencia en las problemáticas percibidas por las organizaciones según su nivel de madurez. La ruta lógica empieza por la visibilidad, pasa por la articulación, se consolida con el fortalecimiento interno y termina en una medición rigurosa. Se recomienda a todas las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares, sin importar su tamaño, que hagan un diagnóstico interno que les permita identificar en qué paso se encuentran, lo que les permitirá definir una hoja de ruta para pasar de la supervivencia táctica al impacto sostenible y medible, saliendo del círculo vicioso en el que una gran porción se encuentra en este momento.

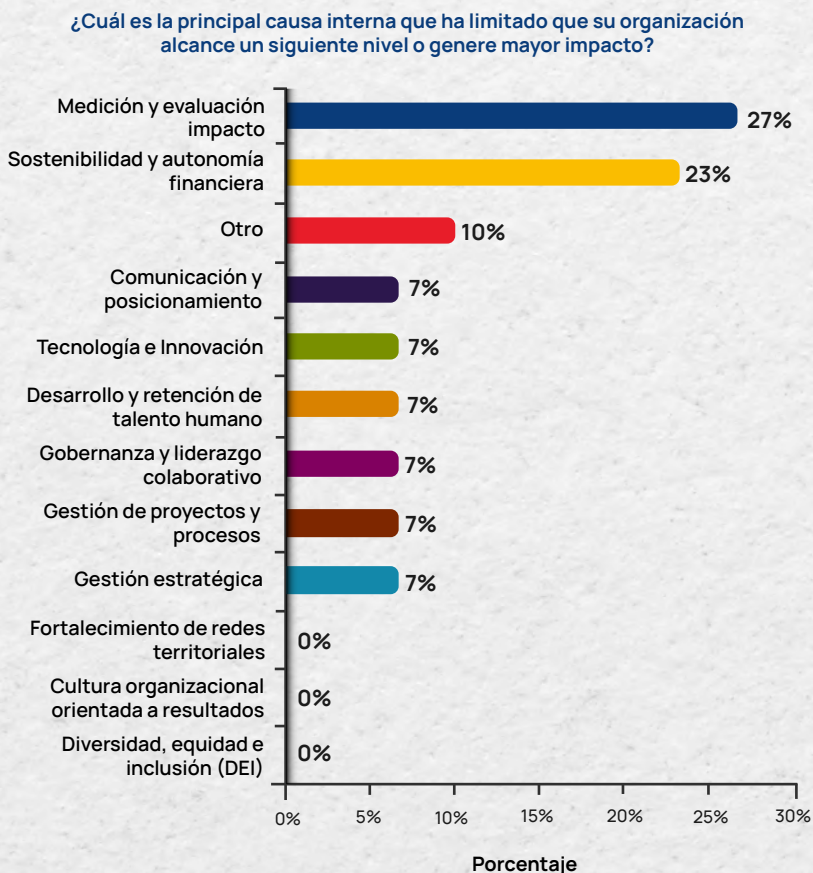
**Gráfico 17.** Problemática principal, según fundaciones empresariales y familiares.



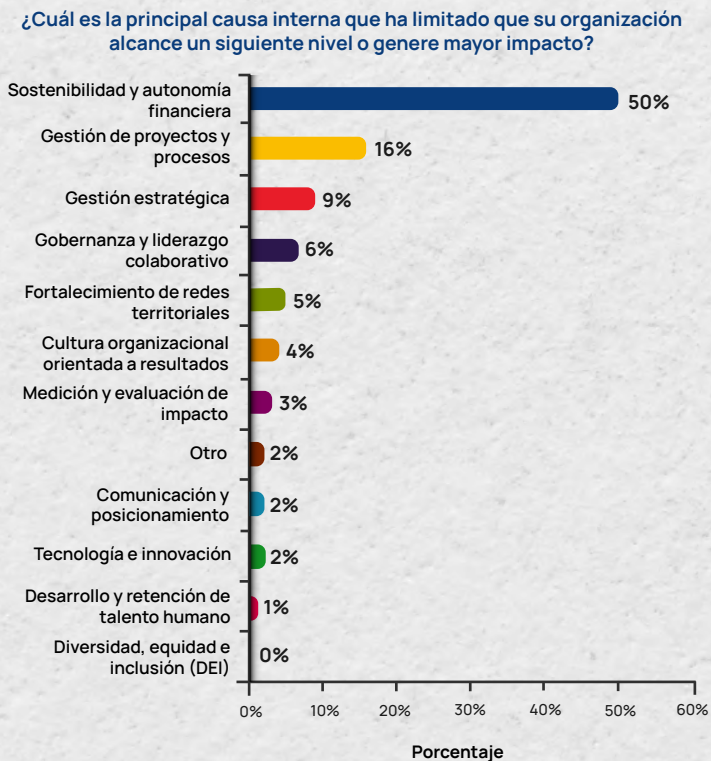
**Gráfico 17.1** Problemática principal, según OSC.



**Gráfico 17.2** Principal causa interna que limita el crecimiento o impacto de las Fundaciones empresariales y familiares.



**Gráfico 17.3** Principal causa interna que limita el crecimiento o impacto de las OSC.



# Capítulo 2:

## Influencia del sector y de actores clave

Las cifras confirman la vulnerabilidad de los actores del sector social frente a cambios en el entorno político, institucional y económico. **Siete de cada diez organizaciones reportan obstáculos derivados de cambios en políticas públicas, con una exposición aún mayor de las OBC, donde el 78 % declara verse afectada y sólo 36 % lo percibe como oportunidad positiva.** Por otro lado, la reducción de la cooperación internacional afecta casi por igual a las OBC (55 %) y a las OSC (59 %), mientras que, para las fundaciones empresariales y familiares, aunque el impacto es menor (50 %) es siempre negativo.

Estas brechas hacen evidente cuánto dependen las organizaciones, especialmente las de menor nivel de madurez y baja autonomía financiera, de actores externos para sostener su operación. Para las fundaciones empresariales y familiares, los cambios en el entorno las presionan a ser más eficientes, pero no representan una amenaza para su supervivencia, como sí ocurre con las organizaciones más pequeñas.

Factores macroeconómicos, como ciclos de contracción, refuerzan esa vulnerabilidad. Dos tercios de las OSC y OBC (67 %) reportan sentirse afectadas por los altos niveles de desempleo y la contracción económica. **La estigmatización también afecta de manera desproporcionada a los actores más pequeños (59 % de OBC y 52 % de OSC) frente al efecto sobre las fundaciones empresariales y familiares (23 %).** Los efectos en su legitimidad se pueden traducir en barreras adicionales para acceder a recursos y participar

en actividades de incidencia.

A nivel territorial, la Amazonía y Orinoquía concentran la mayor percepción de riesgo, con un 65 % de organizaciones que reporta (en promedio) verse afectada por factores externos. En la región Pacífica, el porcentaje de organizaciones que percibe estos choques es menor (63 %, en promedio), pero la valoración negativa sigue siendo alta, lo cual puede estar influenciado por el contexto de violencia que limita la acción comunitaria y encarece los costos operativos. La disparidad geográfica hace evidente la necesidad de formular políticas diferenciadas y hace un llamado a la cooperación internacional a reconocer los costos adicionales de operar en territorios históricamente excluidos.

Otro factor con alta incidencia sobre el sector es la demanda social. Solo el 43 % de las fundaciones empresariales y familiares percibe un aumento de solicitudes de apoyo, pero el 85 % de ellas lo interpreta como una oportunidad para ampliar su impacto. En contraste, sólo el 63 % de las OBC ve el incremento de la demanda social como algo positivo, posiblemente dado que la falta de recursos puede limitar su capacidad de respuesta, incluso si las necesidades de sus comunidades beneficiarias van en aumento. Lo mismo ocurre en algunas regiones, como la Amazonía y Orinoquía, donde el aumento de demandas sociales se percibe como negativo en el 63 % de los casos, ya que los recursos del Estado son limitados y deben dividirse entre muchas organizaciones.



Las organizaciones quieren que los esfuerzos de financiación de los Organismos de Cooperación Internacional se enfoquen en la sostenibilidad financiera (16 %), la tecnología e innovación (11 %), y la gestión eficiente (10 %) como condiciones habilitantes para su impacto, lo que refleja su búsqueda por consolidarse como instituciones sostenibles, innovadoras y estratégicas. No obstante, llama la atención que apenas el 9 % del total identifica la medición y evaluación de impacto como un frente prioritario, lo que aumenta el riesgo de un fortalecimiento reactivo sin soporte de métricas claras.

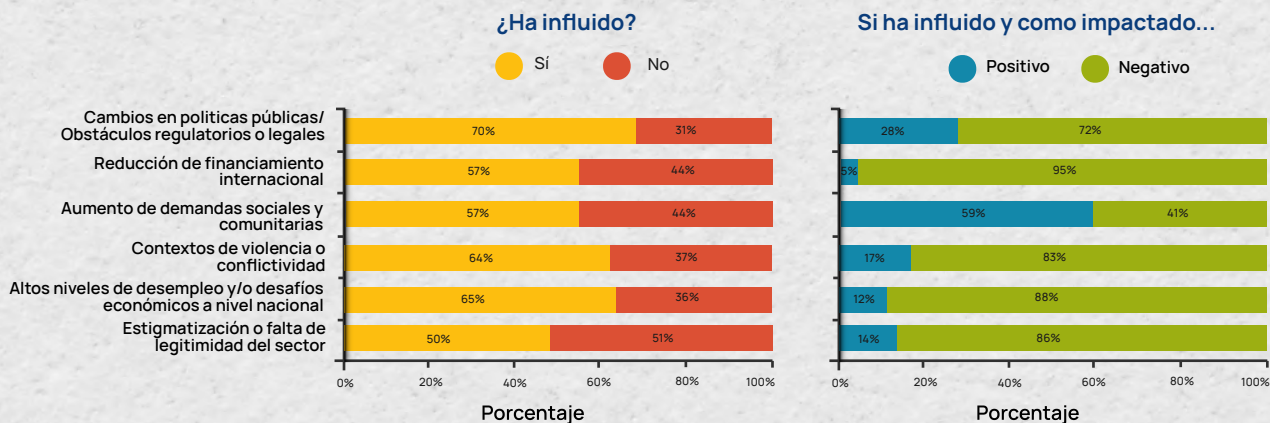
Por otro lado, se evidencia que las fundaciones empresariales contrastan con esta afirmación y buscarían financiación para mejorar la medición de impacto (27 %), mientras que las de base comunitaria y sociales buscan reforzar la gestión de proyectos y procesos al ubicarlas en segundo lugar (24 % y 17 % respectivamente).

El panorama nos lleva a sugerir que la cooperación internacional no sólo financie proyectos aislados, sino que contribuya al fortalecimiento de capacidades estructurales en el sector. El Estado, por su parte, debe garantizar marcos normativos estables y mecanismos transparentes de financiamiento que consideren los sobrecostos de operar en regiones periféricas. Sin el desarrollo de estas capacidades y del apoyo institucional, existe el riesgo de que prevalezca la fragilidad del ecosistema ante cambios en el entorno.



**Gráfico 17.4** Influencia del contexto social, político y económico en el desarrollo organizacional: ámbitos afectados y sentido del impacto.

¿En qué ha influido, positiva o negativamente, el contexto social, político y económico en el desarrollo organizacional?



## Capítulo 3:

# Mayores retos del sector social en Colombia

El sector social enfrenta tres retos estructurales: baja credibilidad, limitada capacidad de gestión y escasa cohesión interna. A partir de los testimonios recogidos por los miembros de organizaciones y fundaciones, se hace evidente que **los actores del sector social perciben que la opinión pública no ve su trabajo. Como consecuencia, la reputación del sector es frágil, se fragmenta la cultura de donación local y se dificulta la atracción de nuevos aliados. Por lo tanto, una narrativa convincente se vuelve indispensable para aumentar la confianza ciudadana y de los financiadores.**

En cuanto a la capacidad de gestión, se encuentra que la mayoría admite carecer de equipos

profesionales estables y herramientas de monitoreo, evaluación y comunicación. En la raíz de esto pueden estar los problemas de gobernanza de las organizaciones, que se traduce en casos de juntas directivas reducidas y roles difusos. Además, la dependencia de recursos externos obliga a las organizaciones a concentrarse en la ejecución inmediata y no en la mejora de procesos estructurales. Frente a este reto, es importante que las organizaciones entiendan que **sin sistemas internos sólidos se perpetua el círculo vicioso de escasez: sin procesos no hay resultados; sin resultados no hay recursos; sin recursos no hay sostenibilidad.**

Finalmente, se evidencia una tendencia de fragmentación, competencia por recursos y desconfianza institucional. Las redes de articulación que existen suelen excluir a actores clave del ecosistema como organizaciones rurales, étnicas o comunitarias, e incluso, cuando las incluyen, los flujos de comunicación y colaboración suelen ser unidireccionales. Ante esto, se recomienda a las organizaciones y fundaciones empresariales y familiares la formulación de agendas comunes y la implementación de mecanismos para compartir aprendizajes que permita la formulación de soluciones conjuntas para las problemáticas comunes del ecosistema.



Se propone a las OSC, OBC y fundaciones empresariales y familiares **impulsar una visión de largo plazo basada en el fortalecimiento institucional**. Para las OSC y las OBC, se recomienda la **profesionalización de equipos clave** (finanzas, formulación de proyectos y comunicaciones) con contratos que promuevan una mayor estabilidad. Además, se recomienda que adopten una **herramienta de medición de impacto**, aunque sea básica, que les permita realizar y publicar informes estratégicos. Para las fundaciones empresariales y familiares, se recomienda **financiar componentes de fortalecimiento institucional** como parte de su presupuesto y actuar como **puentes entre las empresas e iniciativas de base, impulsando compras inclusivas y mentorías técnicas**. Desde un punto de vista más institucional, se recomienda a la **cooperación internacional** priorizar convocatorias asociadas con colaboración multiactor y generación de evidencia, en contraste a sólo financiar la ejecución de proyectos. Así mismo, se recomienda que otorguen **fondos de libre destinación** que permitan a las organizaciones desarrollar modelos de negocio propios que les permitan diversificar ingresos.



## Sección 9:

# Conclusión, oportunidades de fortalecimiento y hoja de ruta

### Conclusiones

En conclusión, el Estudio confirma una verdad clave: el sector social en Colombia es diverso, activo y resiliente, pero opera con brechas profundas. Las organizaciones de base comunitaria (OBC) y de la sociedad civil (OSC) trabajan con compromiso y cercanía territorial, pero enfrentan limitaciones en recursos, sostenibilidad y visibilidad. Las fundaciones empresariales y familiares, en cambio, cuentan con estructuras formales, planificación clara y herramientas de medición, pero su acción sigue concentrada en las regiones más conectadas.

Una diferencia crítica está en la formalización de procesos. Mientras muchas OBC y OSC funcionan con roles indefinidos y procesos poco documentados, las fundaciones empresariales y familiares tienden a tener estructuras claras, manuales operativos y equipos estables. Esta brecha afecta directamente la capacidad de ejecutar planes, sostener el rumbo institucional y acceder a recursos de forma estratégica. La tarea consiste en promover prácticas más formales que se adapten a los contextos y las

distintas necesidades de todos los actores del sector social. Este tipo de actividades de adaptación permiten estandarizar las formas de trabajo y facilita la cooperación y el trabajo en equipo.

Los ocho puntos analizados confirman que los retos no son nuevos, pero sí urgentes. Falta planificación de largo plazo, las alianzas siguen siendo frágiles y aun con los cambios en financiación internacional, la sostenibilidad financiera sigue siendo unidimensional, generando dependencias en una sola fuente. Aun así, hay un camino claro: pasar del fortalecimiento individual a la construcción de redes de colaboración que permitan compartir capacidades, cerrar brechas conceptuales y generar aprendizajes conjuntos.

**El Estudio no pretende ser sorpresivo en sus hallazgos, pues algunos de ellos corresponden a análisis que la intuición y el conocimiento del sector reafirman, pero sí es necesario para dotar de argumentos y evidencia la actualidad del sector social en Colombia Establece una línea base útil para organizaciones, agencias de cooperación, empresas y el Estado. Sirve como fuente de diagnóstico, también como punto de partida para una agenda de acción colectiva.**

**Queda mucho por hacer. La gestión comercial, la articulación territorial, la diversificación de ingresos y la promoción de la comunicación son prioridades. El cambio no vendrá solo desde el financiamiento. Vendrá desde las alianzas sostenidas, la confianza entre actores y el reconocimiento mutuo. Este Estudio invita a iniciar nuevas conversaciones, generar nuevos mecanismos de financiación y pensar el fortalecimiento como un progreso en conjuntos, inclusivo y multiactor.**

## Oportunidades de fortalecimiento

A pesar de los retos, el sector social en Colombia tiene enormes oportunidades de fortalecimiento. Existen ventanas claras para avanzar en planificación estratégica, mejorar capacidades internas, diversificar fuentes de ingreso, incorporar tecnología, medir impacto con mayor claridad e integrar enfoques de equidad. Además, hay un terreno fértil para construir alianzas con el sector privado, la academia y el Estado. El fortalecimiento no es solo técnico: es también una apuesta por consolidar un tejido social más robusto, colaborativo y sostenible.

# 1.

## Conclusiones generales

### 1. Estructura organizacional débil:

Las organizaciones sociales y comunitarias no tienen delimitaciones claras de funciones, operan con roles “toderos” y carecen de procesos documentados.

### 2. Sostenibilidad financiera limitada:

Tienen ingresos atomizados, no hacen proyecciones y su capital de trabajo suele alcanzar solo para un mes.

### 3. Medición de impacto incipiente:

Reconocen su importancia, pero los avances son tímidos y poco sistemáticos. La mayoría no cuenta con metodologías claras ni recursos para hacerlo.

### 4. Brechas tecnológicas:

Las necesidades varían desde acceso a equipos básicos hasta apropiación de herramientas de inteligencia artificial.

### 5. Enfoque DEI débil:

El enfoque en diversidad, equidad e inclusión no es prioritario. Cuando existe, suele centrarse solo en mujeres y jóvenes, sin una estrategia clara.

### 6. Limitación en comunicación:

El sector convive con un reto de comunicación, hace falta más divulgación. Desde todas las áreas se necesita mayor conocimiento de las acciones y alianzas.

# 2.

## Comparativo OSC vs Fundaciones empresariales y familiares

**OSC:** no tienen planeación estratégica, roles definidos ni proyecciones. Operan con ingresos atomizados y bajo nivel de formalización.

**Fundaciones empresariales y familiares** cuentan con estructuras más sólidas, procesos documentados, ingresos estables, y avances en DEI y medición de impacto.

# 3.

## Capacitación y formación

Formación continua para fortalecer competencias clave: liderazgo, toma de decisiones, gestión de proyectos y tecnología.

Necesidad de profesionalizar al voluntariado y crear una cultura organizacional más inclusiva.

Se destaca el rol que podrían jugar las fundaciones empresariales y familiares como aliadas en estas formaciones.

**Cita clave:**

“Hemos visto que estas organizaciones sociales cada vez toman más fuerza... el liderazgo y la forma de adaptarse a los cambios es muy importante”.

Se requiere facilitar acceso a equipos, licencias y plataformas de análisis.

Hay potencial para conectar con fuentes de financiamiento alternativo (fondos internacionales, programas gubernamentales y banca).

Incentivar la inversión social privada vía subsidios, RSE y becas.

**Cita clave:**

“Es un reto para el sector financiero... se dan cuenta que son muy buenas pagadoras y muy puntuales”.

# 4.

## Financiamiento, subsidios y recursos

Fomentar redes de colaboración entre OSC, empresas, academia y Estado.

Establecer alianzas con centros de investigación y organismos internacionales.

Crear espacios de visibilidad para promover alianzas y compartir buenas prácticas.

**Cita clave:**

“Debemos jugar un rol activo para lograr un sistema de aprendizaje para que ellos puedan incorporar las mejoras y adaptarse a los cambios”.

# 5.

## Redes y alianzas

# 6.

## Acompañamiento, mentorías y asesorías

Alta demanda por mentorías en medición de impacto, transformación digital y formulación de proyectos sostenibles.

El acompañamiento permite fortalecer estructuras internas y mejorar la toma de decisiones.

**Cita clave:**

“Hemos visto un boom en la medición de impacto... ahora hay que llegar a modelos más auto gestionables”.

Diversificación de fuentes de ingreso: venta de productos o servicios con misión social.

Adaptación a modelos sostenibles como economía circular.

Desarrollo de soluciones innovadoras para contextos cambiantes.

**Citas clave:**

“Queremos convertirnos en una empresa que genere ingresos... queremos generar empleabilidad”.

“Hay diferentes modelos... hay que acompañar y estar en conjunto, por ejemplo, con emprendimientos”.

# 7.

## Transformación de modelos de negocio

Acceso a mercados internacionales para visibilizar iniciativas y atraer financiación.

Estrategias para ampliar red de aliados y clientes.

Uso de plataformas digitales para promover productos/servicios sociales.

Servicios compartidos y ruedas de negocio con lógica empresarial.

**Cita clave:**

“Ahora las organizaciones tienen un nuevo Mindset... generar relaciones de valor compartido a largo plazo y más estratégicas (2-3 años)”.

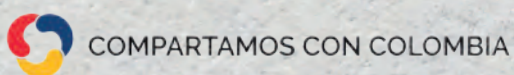
# 8.

## Conexión a mercados

## Fuentes:

- Acumen. (2025). Capital paciente. Acumen. <https://acumen.org/es/capital-paciente/>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia [APC]. (s.f.). Mapas de cooperación. APC Colombia. <https://www.apccolombia.gov.co/mapas-de-cooperacion>
- Brown, M., Kadam, R., & Klein, K. (2023). Catalytic capital in impact investing: Forms, features and functions. Wharton School, Harvard Business School, & University of Chicago Booth School of Business. <https://impact.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2023/09/Catalytic-Capital-in-Impact-Investing-Forms-Features-and-Functions.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). Desarrollo en transición. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/db63ab72-a9ec-4576-8784-bc75ed515a3a/content>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2018. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). Panorama económico colombiano y economía solidaria [Presentación]. Confecoop. <https://confecoop.coop/Eventos/Presentaciones-AC2022/Juan-Oviedo-DANE.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). Empleo informal y seguridad social. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>
- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal [IDPAC]. (2022). Bogotá Escala. <https://www.bogotaescala.com/observatorio/>
- Pacto Global Red Colombia. (2023). ¿Por qué más del 80 % de las organizaciones sociales en Colombia no logran llegar a los dos años de creación? <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/por-que-mas-del-80-de-las-organizaciones-sociales-en-colombia-no-logran-llegar-a-los-dos-anos-de-creacion-de-instituciones-que-reciben-donaciones-y-dependen-de-mecenas-a-emprendimientos-sociales-y-negocios-con-proposito-y-que-saben-como-monetizar.html>
- Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur. (2021). Memoria 2021. Secretaría General Iberoamericana. <https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/MEMORIA-2021-ES-FINAL.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2023). Inventario Bogotá: Organizaciones y procesos sociales. <https://inventariobogota.sdp.gov.co/palabras-claves/organizaciones-y-procesos-sociales>
- United States Agency for International Development [USAID], & Family Health International [FHI 360]. (2022). Estudio de mercado para el diseño del HUB de prestación de servicios para el desarrollo de capacidades Suma Social. <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/2024/02/resource-colombia-sta-attachment-III-market-research-report-informe-tC3A9cnico-de-evaluaciC3B3n-mercado.pdf>





Con el apoyo de:

**Ford  
Foundation**