



# Impulsando la filantropía hacia Colombia

Apalancar nuestros activos estratégicos para avanzar en equidad, inclusión y protección medioambiental

## Estrategia de Filantropía de APC Colombia

**Documento Borrador para comentarios de la ciudadanía.  
Enviar comentarios a [alianzas@apccolombia.gov.co](mailto:alianzas@apccolombia.gov.co)**

Equipo de la Estrategia

| Rol                                                            | Nombre                     |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Director de gestión Demanda de Cooperación Internacional       | Santiago Quiñones          |
| Coordinadora Equipo de Nuevas Fuentes                          | Ana Maria Gonzalez         |
| Responsable Mecanismos de Financiación con impacto verificable | Natalia Vargas             |
| Escritorio de Fuentes Medianas                                 | Maria Paula Infante        |
| Escritorio de Patrocinadores Fiscales                          | Danna Mayorga              |
| Soporte Jurídico                                               | Lucena del Carmen Valencia |



## TABLA DE CONTENIDO

### 1. Resumen Ejecutivo

El ecosistema de organizaciones de la sociedad civil en Colombia

Los tres activos clave para la atracción de donaciones filantrópicas hacia Colombia

### 3. Visión Estratégica de APC Colombia

### 5. Marco Jurídico

Normativa general de donaciones

Donaciones internacionales y en especie

Leyes especiales por sector

Control y transparencia

Competencias de APC Colombia

### 6. Ejes de Acción de la Estrategia de Filantropía

Eje I: Gobernanza y Alianzas

Taxonomía de las organizaciones del ecosistema colombiano

Tipología de capacidad de las ESAL

PORQUE ESTA ESTO AQUÍ; HAY QUE EXPLICAR

Comité Asesor de la Estrategia de Filantropía

Eje II: Herramientas de la Estrategia ( estas son las rutas)

1. Formación e Información sobre Patrocinio Fiscal internacional a organizaciones públicas y privadas colombianas colombianas

2. Formación e Información sobre Circulos de Generosidad y otras formas innovadoras que hacen parte de la Filantropía Colectiva

3. Filantropía Basada en Turismo

4. Filantropía de la Diáspora

Eje III: Gestión de Conocimiento

### 7. Gestión de Riesgos de la Estrategia de Filantropía

7.1 ¿Por qué es importante esta matriz para una entidad pública?

7.2 Metodología de evaluación

7.3 Riesgos críticos que exigen atención prioritaria

7.4 Riesgos importantes de gestión continua

7.5 Lectura general de la matriz y compromisos de gestión

7.6 Tabla de matriz de riesgos

### 8. Indicadores y Seguimiento



## Bibliografía



## 1. Resumen Ejecutivo

La Estrategia de Filantropía de APC Colombia responde a un cambio estructural en el sistema de cooperación internacional para el desarrollo, marcado por el declive sostenido de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) y la reducción de presupuestos de donantes tradicionales. En este contexto, la filantropía emerge como una fuente complementaria y estratégica para movilizar recursos hacia Colombia, con alto potencial de crecimiento aún no aprovechado: entre 2015 y 2024 el país captó solo el 0,04% del mercado filantrópico global.

La estrategia parte de un diagnóstico claro: la filantropía hacia Colombia se ha concentrado en un número reducido de grandes fundaciones, presenta baja fidelización de donantes individuales y subutiliza mecanismos como el patrocinio fiscal internacional, a pesar de su relevancia para acceder a incentivos tributarios en los países de origen de los donantes. A la vez, Colombia cuenta con activos diferenciadores —su biodiversidad, su posicionamiento turístico y una diáspora de más de 4,5 millones de personas— que ofrecen condiciones favorables para diversificar y democratizar la financiación filantrópica.

APC Colombia asume un rol tripartito como facilitador, articulador y dinamizador del ecosistema filantrópico, creando confianza entre actores públicos, privados y de la sociedad civil, y promoviendo nuevas tendencias y alianzas. La estrategia se estructura en tres ejes de acción: (i) Gobernanza y Alianzas, orientado a fortalecer capacidades y establecer reglas claras de articulación; (ii) Herramientas Estratégicas, que incluyen patrocinio fiscal, filantropía colectiva, filantropía basada en turismo y filantropía de la diáspora; y (iii) Gestión del Conocimiento, para asegurar aprendizaje, escalabilidad y sostenibilidad.

Un componente central es la gestión de riesgos, con énfasis en la debida diligencia, la transparencia, el cumplimiento normativo y la prevención de riesgos jurídicos, reputacionales y operativos, garantizando la integridad institucional de APC Colombia.

La estrategia plantea como horizonte acceder al 0,5% del mercado filantrópico global en los próximos diez años, fortaleciendo a las organizaciones sociales del territorio, diversificando fuentes de financiamiento y consolidando alianzas sostenibles que contribuyan a la equidad, la inclusión y la protección ambiental en Colombia.

## 2. Contexto y Justificación

En el 2025 se dieron cambios muy significativos en la Cooperación Internacional tradicional. La rápida salida de USAID fue el punto de inflexión de una tendencia que ya venía observándose: el declive de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD).

A pesar de los crecientes conflictos y retos medioambientales globales, 22 países han reducido sus presupuestos de AOD, y las proyecciones indican que esa tendencia continuará. Para Colombia, esto no es una señal de alarma futura: es una realidad presente que exige una respuesta estratégica. Los distintos informes sobre el comportamiento de la AOD en Colombia, realizados por la APC, dan cuenta de esta tendencia<sup>1</sup>

Durante la última década (2015 a 2024), Colombia movilizó USD 362,6 millones de recursos filantrópicos<sup>2</sup>, provenientes de 289 organizaciones estadounidenses. Esta es una cifra poco significativa si se le compara, por ejemplo, con los cerca de USD 7,500 millones que ha recibido Colombia en el mismo periodo de recursos AOD. El monto se ve aún más pequeño, si lo comparamos con la totalidad del mercado filantrópico global: el país solo capta el 0,04% de este mercado. Lo que estas cifras revelan es un enorme potencial de crecimiento si se implementa una estrategia coordinada entre el sector público, privado y filantrópico local.

Cuando analizamos con mayor detalle los flujos filantrópicos estadounidenses hacia Colombia, identificamos que el 80,5% de los fondos recibidos, vinieron de donaciones directas (Ford, Buffett y Conrad N. Hilton).

Sin embargo, en la industria filantrópica global, solo el 19% de los donantes son fundaciones “grandes” como estas, y el gran grueso de donaciones filantrópicas, el 66% según Giving USA, proviene de individuos. Entonces, como país, innovar en una estrategia de filantropía implica conocer y situarse mejor ante el mercado tanto de grandes filantropías como de donantes individuales, y a un nivel organizativo implica identificar correctamente el target, *quién* es mi donante.

Además de lo anterior, el análisis 2015-2025 muestra que el 19,5% de las donaciones fueron intermediadas por *patrocinadores fiscales*. Y a pesar de que el concepto de patrocinio fiscal es muy desconocido y poco usado en Colombia, ese porcentaje también muestra una ruta de acción que se traduce en incentivos. Aparece entonces una gran oportunidad de acceder a fondos ofreciendo exenciones tributarias a *individuos* en sus países de residencia. En buena parte de los países ricos se ofrecen exenciones tributarias para el sector “caritativo” o de “beneficencia”, es decir filantropía, y estas exenciones están disponibles para organizaciones colombianas a través del *patrocinio fiscal*.

---

<sup>1</sup> <https://www.apccolombia.gov.co/publicaciones>

<sup>2</sup> [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-10/White%20Paper%20-%20Filantropi%CC%81a\\_0.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-10/White%20Paper%20-%20Filantropi%CC%81a_0.pdf)



Un dato adicional, y no menor, es que el 54.1% de los desembolsos hacia Colombia fueron menores a USD 100,000 cada una. Muchas fueron incluso menores de 10,000 USD. Esto implica que el donante tuvo que encontrar la manera de poner su donación en el país pero que no lo hizo simplemente donando el dinero en pesos, sino que lo envió a través de una entidad, porque solo así quedaría documentado Servicio de Impuestos Internos de Estados Unidos (IRS). Esto demuestra que el incentivo tributario en su país de origen sigue teniendo importancia independiente del monto

Finalmente, el análisis muestra que el promedio de donación escasamente supera 1 por donante, lo que indica una baja *fidelización* (muchos “prospectos” pero pocos “donantes”). Es decir, un individuo donó y perdió contacto, o no obtuvo más información sobre el desempeño de su donación. Aquí, la estrategia se enfoca no solo a atraer nuevos prospectos, sino a consolidarlos como donantes que se convierten en aliados y socios **permanentes**.

La estrategia entonces se enfoca en dos grandes grupos de actores. Por un lado, el segmento de Fundaciones, con montos altos y un compromiso a varios años, y por otro lado el segmento de individuos que utilizan patrocinadores fiscales para reflejar estas donaciones en sus impuestos, y que donan montos más pequeños pero que – *fidelizados*– serán un donante recurrente. El primero nos permite atraer más recursos para organizaciones medianas y grandes, así como para apuestas estratégicas del Estado, y el segundo representa una oportunidad para diversificar y democratizar la financiación, fortaleciendo el vínculo entre ciudadanía, diáspora y organizaciones sociales. Una donación que puede parecer pequeña, representa la diferencia entre existir o no para una organización barrial, comunitaria o subregional con propuestas sólidas y estrategias de medición claras.

## El ecosistema de organizaciones de la sociedad civil en Colombia

Colombia tiene un importante ecosistema de organizaciones sociales.. Según Confecámaras, el 2024 cerró con 111,501 organizaciones de la sociedad civil (OSC) con matrícula mercantil renovada. De estas, según la DIAN, 19.506 (el 17,5%) están registradas en el Régimen Tributario Especial (RTE) que les permite ofrecer exenciones tributarias.

| Departamento | Total OSC<br>con RTE |
|--------------|----------------------|
|--------------|----------------------|

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Bogotá D.C.        | 4.005 |
| Antioquia          | 2.868 |
| Valle del Cauca    | 2.153 |
| Santander          | 1.102 |
| Atlántico          | 961   |
| Boyacá             | 892   |
| Cundinamarca       | 821   |
| Huila              | 657   |
| Tolima             | 618   |
| Norte de Santander | 565   |
| Bolívar            | 556   |
| Caldas             | 496   |
| Nariño             | 491   |
| Risaralda          | 473   |
| Cauca              | 433   |
| Córdoba            | 372   |
| Meta               | 313   |
| Magdalena          | 250   |
| Cesar              | 236   |
| Quindío            | 228   |
| Sucre              | 221   |
| Arauca             | 131   |
| La Guajira         | 129   |

|            |        |
|------------|--------|
| Casanare   | 128    |
| Caquetá    | 127    |
| Chocó      | 111    |
| Putumayo   | 80     |
| San Andrés | 31     |
| Guaviare   | 30     |
| Amazonas   | 18     |
| Guainía    | 8      |
| Vichada    | 2      |
| TOTAL      | 19.506 |

Estas casi 20.000 organizaciones se constituyen en un universo claro de implementación para la estrategia de filantropía puesto que, como muestra la tabla, su dispersión geográfica y su diversidad temática garantizan que se logre la capilaridad necesaria para que los recursos que se gestionen no se queden en los centros de poder y las capitales. Con este propósito, la estrategia deliberadamente tiene como foco el aprestamiento de las ESAL.

Adicionalmente, Colombia cuenta con un ecosistema de filantropía local consolidado, que históricamente ha aportado al desarrollo y al cierre de brechas, y que además opera con recursos propios provenientes del sector empresarial. Agremiados en la AFE (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales), las fundaciones empresariales, se constituyen en una oportunidad clara para apalancamiento de recursos. La estrategia de filantropía pone en el centro de su acción a las organizaciones que cuentan con recursos propios y que a la vez acompañan organizaciones y fortalecen el ecosistema en su conjunto, para lograr sus objetivos estratégicos. Estas organizaciones se denominan entidades filantrópicas *dinamizadoras del ecosistema local*.

## Los tres activos clave para la atracción de donaciones filantrópicas hacia Colombia

En el marco de esta estrategia, se potencian 3 activos muy importantes con los que el país cuenta:



- Su ubicación geoestratégica, central en el continente que lo convierte naturalmente en un punto de atracción
- Su biodiversidad y presencia de ecosistemas estratégicos como el Chocó Biogeográfico, la Amazonía, la Sierra Nevada, los sistemas cenagosos, manglares, los arrecifes coralinos, los ecosistemas de páramo.

La suma de estos dos activos ha convertido al país en una potencia turística que requiere cuidado en la explotación de esta industria, y una visión integral de sostenibilidad, regeneración y responsabilidad. Ha contribuido a la internacionalización del país y a su consolidación global como destino turístico. Esto trae grandes beneficios, pero también produce riesgos por lo cual es clave pensar en una estrategia que genere impactos positivos en el desarrollo asociados al turismo.

El país tiene un activo adicional

- Una diáspora de colombianos y colombianas de aproximadamente 4.5 millones de personas.

Esta diáspora, puede mantenerse vinculada al país si cuenta con los incentivos apropiados, y su dimensión ofrece una oportunidad de crecimiento. Es claro que esta diáspora constituye un renglón económico, puesto que las remesas representan aproximadamente el 2% del PIB del país, alcanzando un valor cercano a los 3.27 millones de dólares estadounidenses (Banco de la República de Colombia, 2026). Además, esta diáspora invierte en vivienda, mejoramiento y educación de sus familiares en el país. Sin embargo, para esta diáspora hay una gran oportunidad de exenciones tributarias internacionales (no ofrecidas por Colombia, sino por sus países de residencia) para que se puedan aprovechar algunos porcentajes de lo que ya pagan en impuestos en proyectos sociales y ambientales en Colombia.

Con todo esto, la estrategia de filantropía de APC Colombia se propone responder a la siguiente pregunta:

¿Puede una alianza estratégica entre gobierno, organizaciones de la sociedad civil, y entidades filantrópicas dinamizadoras del ecosistema local, llevar a Colombia a acceder al 0,5% del mercado filantrópico global en los próximos 10 años (2025–2034)? Creemos que sí.

### **3. Visión Estratégica de APC Colombia**

APC Colombia es una entidad dinamizadora. Su capacidad y mandato le permite crear alianzas multiactor efectivas que hacen converger fuentes de financiación, construyen confianza entre entidades locales e internacionales, y dinamizan nuevas tendencias en la práctica de la gestión y movilización de recursos a nivel nacional y local. En ese sentido, el rol de APC Colombia en esta estrategia de filantropía es un rol tripartito:

| Rol         | Descripción                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facilitador | APC Colombia puede reducir las dificultades que tienen los donantes para identificar entidades confiables que tengan proyectos clave y que les ofrezcan paquetes interesantes de incentivos.                                                              |
| Articulador | Vinculación de recursos privados, apalancando recursos locales para atraer recursos internacionales, con necesidades territoriales específicas.                                                                                                           |
| Dinamizador | APC Colombia buscará atraer nuevas tendencias y aliados que permitan al ecosistema filantrópico estar siempre a la vanguardia, con el fin de permitir tanto a la OSC como a las entidades estatales contar con una búsqueda permanente de nuevas fuentes. |

En ejercicio de esos roles, en las siguientes secciones de este documento describiremos los conceptos, los actores, y las tácticas que creemos nos pueden permitir responder a la pregunta planteada en la sección anterior. Sin duda esa pregunta implica varios retos:

1. la articulación de las entidades dinamizadoras, el sector público y las Organizaciones de la Sociedad Civil. Esto implica crear confianza, conversaciones e instancias claras que permitan con transparencia a las entidades entender dónde se encuentran en el ecosistema y qué tienen que hacer en él. A eso lo hemos llamado **la Gobernanza de la Estrategia**.
2. la dinamización de ese ecosistema implica ofrecer acceso a formación e información que permitan a las entidades moverse y progresar por medio de los vínculos, alianzas y vehículos que se logren establecer para hacer posible la convergencia. A este tema lo hemos llamado **las Herramientas de la estrategia**.

Pero antes de entrar en materia necesitamos asegurarnos de tener una base común técnica y jurídica que nos permita entender el marco de acción. Por esta razón, el siguiente apartado resume el marco conceptual y jurídico de la estrategia.



## 4. Conceptos Clave para entender la filantropía

**Filantropía:** Acción voluntaria de una persona, empresa o institución que destina recursos —económicos, materiales o de tiempo— al beneficio de causas sociales, ambientales o culturales, sin esperar retribución directa. Comprende tanto la donación monetaria como formas más amplias de generosidad, incluidas el voluntariado y la asociación cívica (Payton & Moody, 2008; Wiepking, 2021).

**Patrocinio Fiscal:** Mecanismo por el cual una organización legalmente constituida y con reconocimiento tributario en su país de origen, recibe y administra fondos en nombre de proyectos o iniciativas afines a su misión, localizadas en otro país. Lo que busca en el patrocinador es ofrecer beneficios tributarios para sus donantes y respaldo institucional para atraer financiación, especialmente internacional, para sus organizaciones patrocinadas. Este modelo es común en países anglosajones bajo la figura del fiscal sponsor (EE. UU., Canadá, Australia), pero su lógica se replica globalmente a través de organizaciones intermediarias que operan como plataformas de canalización de recursos hacia proyectos con impacto social o ambiental (National Network of Fiscal Sponsors [NNFS], 2024; Colvin, 1993).

**Filantropía Colectiva:** Modalidad filantrópica en la que múltiples donantes (sobre todo individuales pero no exclusivamente) agrupan sus aportes para financiar colectivamente causas de interés compartido. Incluye círculos de donantes, fondos comunitarios y plataformas de crowdfunding social (Eikenberry & Breeze, 2015; Johnson Center for Philanthropy, 2026).

**Incentivos:** Estímulos —tributarios, emocionales o reputacionales— que motivan a personas o instituciones a donar (Salamon, 2014). En Colombia el marco normativo ofrece un incentivo del 37% para donaciones a bancos de alimentos (Ley 2380 de 2024).

**Atracción de prospecto:** Proceso de identificar y atraer donantes potenciales que aún no han realizado una contribución o solo han realizado una vez. Implica segmentar audiencias, construir mensajes alineados con sus valores y crear puntos de entrada a la relación filantrópica (Sargeant & Jay, 2011).

**Fidelización de donantes:** Conjunto de prácticas que consolidan la relación entre una organización y sus donantes para convertir contribuciones esporádicas en compromisos sostenidos. Requiere comunicación periódica, rendición de cuentas y demostración de impacto. Según datos del Fundraising Effectiveness Project (FEP, 2024), la tasa media global de retención de donantes fue del 57,1% en 2023. Las investigaciones muestran que pequeñas mejoras en la retención de donantes pueden traducirse en incrementos muy significativos en el valor total del relacionamiento (Sargeant & Woodliffe, 2007; Sargeant & Jay, 2011).

Tipos de donantes:

1. **Prospectos:** Es una persona individual, empresa o entidad sin ánimo de lucro que ofrece una donación inicial a un proyecto o entidad.



2. Individuales: Los donantes individuales son las personas que ofrecen recursos directamente a proyectos sociales. Los mueven incentivos reputacionales, emocionales y entre más ingresos tienen, las exenciones tributarias. Es importante no considerar “pequeños” los donantes individuales. Es posible que sus primeras donaciones sean pequeñas, mientras deciden si sus aliados cumplen con sus expectativas.
3. Empresariales: Los donantes empresariales son las entidades con ánimo de lucro que donan diversos tipos de recursos (dinero, especie, voluntariado) a proyectos sociales. Los guía la coherencia de marca sobre sus causas, la reputación, y los incentivos tributarios. En América Latina es común que las empresas tengan sus propias fundaciones.
4. Entidades filantrópicas: Son entidades sin ánimo de lucro que apuestan por una misionalidad y una causa. Algunas veces distribuyen recursos propios o actuando como intermediarios (gestionan estrategias de recaudo).

## 5. Marco Jurídico

La base legal de esta estrategia se sustenta en la Constitución Política de Colombia, que en su Artículo 38 garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. A continuación se presentan las normas clave:

### Normativa general de donaciones

- Código Civil Art. 1443–1493: Define la propiedad y capacidad legal para donar.
- Decreto 1712 de 1989: Vigente para donaciones superiores a 50 SMMLV.
- Estatuto Tributario Art. 257: La norma principal. Establece el descuento del 25% del valor donado directamente contra el impuesto de renta. \*  
Modificado por la **Ley 1819 de 2016**. Parte II Art.105, la **Ley 2380 de 2024** Art 2 y la **Ley 2010 de 2019** Art. 94
- Estatuto Tributario Art. 125-1 a 125-5: Detalla los requisitos de los certificados de donación y las entidades beneficiarias.
- Ley 2380 de 2024 (Ley de Bancos de Alimentos): Eleva el descuento tributario al 37% para donaciones de alimentos y productos de aseo a bancos de alimentos.
- Estatuto Tributario Art. 480: Regula la exclusión de IVA para bienes importados donados a entidades oficiales o del RTE.

### Donaciones internacionales y en especie

- Decreto 1165 de 2019 (Título 7): El Estatuto Aduanero vigente que permite el ingreso de mercancías donadas del exterior sin pagar aranceles bajo la modalidad de auxilio.
- Resolución DIAN 000046 de 2019: Reglamenta los formularios y procesos para nacionalizar donaciones en especie.

### Leyes especiales por sector

- Ley 397 de 1997 (Ley de Cultura): Incentivos específicos para donaciones a proyectos culturales y bibliotecas.
- Ley 1715 de 2014: Beneficios por donaciones o inversiones en transición energética y fuentes no convencionales.
- Ley 2277 de 2022 (Reforma Social): Mantiene los límites de las donaciones dentro de la cédula general para personas naturales.



## Control y transparencia

- Ley 2195 de 2022 (Ley de Transparencia): Obliga a identificar a los Beneficiarios Reales de las ESAL que reciben donaciones para evitar el lavado de activos.

## Competencias de APC Colombia

- Decreto 4152 de 2011: Crea la agencia de cooperación internacional de Colombia como una entidad descentralizada de la Rama Ejecutiva del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, con el objetivo de gestionar, orientar y coordinar técnicamente la Cooperación Internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de Cooperación Internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo.
- Decreto 1651 de 202. Por el cual se procedimenta la exención tributaria de donaciones extranjeras a través del Certificado de Utilidad Comun (CUC)
- Decreto 603 de 2022. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia.

## 6. Ejes de Acción de la Estrategia de Filantropía

### Eje I: Gobernanza y Alianzas

APC Colombia, en su rol de facilitador, dinamizador y articulador, busca fortalecer las OSC y a las organizaciones comunitarias, impulsando un ecosistema de soporte que les permita gestionar más recursos, diversificar sus fuentes de financiamiento, y acceder a aliados clave que les permitan ser autosostenibles.

### Taxonomía de las organizaciones del ecosistema colombiano

En Colombia existen varias formas de asociación reglamentadas en la ley, que se consideran entidades sin ánimo de lucro. A pesar de que las definiciones jurídicas están dispersas, en APC Colombia proponemos esta taxonomía para entender mejor de quién hablamos y con quiénes esperamos trabajar para la implementación de esta estrategia. Las organizaciones incluidas en esta taxonomía lo están por que son sujetos de cooperación internacional en sus diversas modalidades.

| Tipo                                                                        | Definición                                                                                                                                     | Subcategoría                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizaciones de segundo piso, dinamizadores, intermediarios y plataformas | Organizaciones de segundo piso que agrupan organizaciones, emprendimientos y proyectos con fines diversos.                                     | Gremios<br>Cámaras de comercio<br>Cooperativas, Mutuales y Asociaciones Campesinas<br>Plataformas colombianas de promoción de inversión de impacto y filantropía<br>Patrocinadores Fiscales extranjeros                                                                     |
| ESAL Convergentes                                                           | Entidades sin ánimo de lucro cuyas fuentes de financiación están garantizadas y fueron creadas para fines filantrópicos o de beneficio social. | Internacionales (Ej. Ford, Rockefeller, Buffet)<br>Fundaciones empresariales (Ej. Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Luker)<br>Fundaciones autosostenibles (Ej. Saldarriaga Concha, Fund. Grupo Social)<br>Cajas de Compensación<br>Sindicatos<br>Organizaciones de fe |
| ESAL Dependientes                                                           | Entidades colombianas sin ánimo de lucro que se dedican a hacer intervención social y/o                                                        | Fundaciones territoriales<br>Fundaciones comunitarias<br>Fundaciones de base                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                    |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|                                                                                    | ambiental y/o cultural, sin filiación partidista, y que dependen de su capacidad de gestión. Al internacionalizarse sus fuentes son AOD y Filantropía.    | Instituciones o gestores culturales<br>Corporaciones<br>JAC<br>Asociaciones de Vecinos<br>Medios de comunicación                                  |
| Empresas donantes                                                                  | Entidades con ánimo de lucro que invierten en causas sociales y/o ambientales a través de RSE, filantropía o inversión de impacto.                        | Empresas nacionales<br>Empresas multinacionales<br>Empresas internacionales con operación en Colombia (con o sin certificación de sostenibilidad) |
| Emprendimientos o Empresas Receptoras                                              | MiPyMes con ánimo de lucro susceptibles de recibir inversión de impacto y filantropía                                                                     | Startups<br>Microempresas<br>Empresas sociales o BIC<br>Emprendimientos comunitarios                                                              |
| Organizaciones étnicas                                                             | Comunidades constituidas de pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, raizales, palenqueras y rom, reconocidas como sujetos colectivos de derechos. | Pueblos Indígenas: Resguardos y Cabildos<br>Comunidades NARP: Consejos comunitarios<br>Pueblo Kriss Romaní                                        |

Para efectos de la estrategia de filantropía, es necesario aclarar que el patrocinio fiscal, solo es un mecanismo que se puede utilizar para causas “caritativas” o de “beneficencia”<sup>3</sup>. Esto implica que, en principio, no serían susceptibles de filantropía, las organizaciones clasificadas como Emprendimientos o Empresas Receptoras. Sin embargo, las políticas de cada patrocinador fiscal en torno a los proyectos que representa varían de acuerdo las leyes de su país y de su estado, en el caso de países federados.

## Tipología de capacidad de las ESAL

<sup>3</sup> La definición de que es lo caritativo o de beneficencia varía por país, y en el caso de EEUU, por estado. Esta es una de las razones por la cual contar con un patrocinador fiscal especializado ayuda a navegar las diferencias.

A través de las capacidades del Sistema Nacional de Cooperación Internacional se realiza un censo permanente de las entidades sin ánimo de lucro que se acercan a APC Colombia<sup>4</sup>. Esa caracterización, permite clasificar a quienes se caracterizan en alguna de estas 4 clasificaciones, que permiten ir comprendiendo las necesidades del ecosistema y tener una población objetivo para cada parte de la estrategia. Además permite identificar aliados que a su vez contribuyan a fortalecer otras organizaciones:

| Tipo          | Características de capacidad                                                                                                                                                |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estructurador | Ejecutan proyectos de Cooperación Internacional (CI). Participan en espacios de incidencia política internacional. Brindan oportunidades de financiación a otras OSC.       |
| Influenciador | Agrupan a otras organizaciones y/o participan en espacios de incidencia política internacional. Pueden o no estar ejecutando proyectos de CI.                               |
| Ejecutor      | Ejecutan proyectos de CI. No participan en espacios de incidencia internacional ni agrupan a otras organizaciones. No brindan oportunidades de financiación a otras OSC.    |
| Emergente     | No ejecutan proyectos de CI. No participan en espacios de incidencia internacional ni agrupan a otras organizaciones. No brindan oportunidades de financiación a otras OSC. |

La presente estrategia de movilización y acceso a recursos tendrá unos roles muy específicos con base en estas definiciones, para garantizar equidad y gobernanza. El trabajo fundamental de la entidad se concentrará con las entidades ESTRUCTURADORAS, dado que su prioridad es la potenciación de las organizaciones EMERGENTES.

## Comité Asesor de la Estrategia de Filantropía

1. Por qué se necesita
2. Que funciones tiene
3. Que reglas de juego

<sup>4</sup> Para incluir su organización en esta base de datos puede usar el vínculo <https://bit.ly/OSCSistema>



Las organizaciones estructuradoras integrarán un comité asesor que garantizará reuniones periódicas, seguimiento y aprendizaje constante. El equipo inicial está integrado por:

#### **Organizaciones del Comité Asesor Inicial**

En proceso de constitución del comité asesor inaugural.

Los criterios para hacer parte de este comité serán los cuatro siguientes:

1. tener recursos propios que sirvan para apalancar otros recursos. Estos recursos propios pueden provenir de un legado, la pertenencia a una empresa, o la autosostenibilidad financiera.
2. estar clasificada como estructuradora en la caracterización del Sistema Nacional de Cooperación internacional
3. tener como prioridad misional la promoción de capacidades en el ecosistema de organizaciones de la sociedad civil; y
4. haber expresado un interés específico en hacer parte de la estrategia y contribuir a su sostenibilidad y seguimiento.



## Eje II: Herramientas de la Estrategia

El contexto actual de la financiación para el desarrollo exige la identificación y consolidación de nuevas fuentes de recursos que complementen los flujos tradicionales de cooperación. Para aprovechar esta fuente de financiación es necesario responder a dos preguntas fundamentales: ¿dónde están los donantes? y ¿cómo atraerlos?

A diferencia de la cooperación tradicional, donde la relación está mediada principalmente por proyectos, indicadores y reportes, la filantropía se estructura sobre la base del relacionamiento. El vínculo entre donante y organización no se limita a la transferencia de recursos, sino que se construye a partir de la confianza, la comunicación y el seguimiento continuo del impacto.

Bajo este marco, se identificaron cuatro herramientas estratégicas para la movilización de recursos filantrópicos:

### **1. Formación e Información sobre Patrocinio Fiscal internacional a organizaciones públicas y privadas colombianas colombianas**

Como se mencionó anteriormente, el patrocinio fiscal es uno de los mecanismos más prometedores para canalizar recursos internacionales hacia organizaciones colombianas. Su lógica es sencilla pero poderosa: permite que una iniciativa opere bajo la estructura jurídica y fiscal de una entidad sin ánimo de lucro registrada en el país del donante, lo que activa las exenciones tributarias disponibles en ese territorio y elimina las barreras que normalmente impiden que los recursos lleguen a sus destinatarios. En un contexto donde la cooperación tradicional se contrae y donde el grueso de las donaciones globales proviene de individuos, este mecanismo no es un detalle técnico: es una llave de acceso a un mercado que Colombia apenas ha comenzado a explorar.

En ese sentido, APC Colombia asume un rol activo en la promoción y posicionamiento del patrocinio fiscal como herramienta estratégica de diversificación. Este enfoque se integra de manera transversal en los espacios institucionales —tanto internos como externos— a través de procesos continuos de sensibilización dirigidos a funcionarios, cooperantes y aliados. El trabajo se desarrolla en articulación con entidades públicas y actores privados, bajo una lógica de corresponsabilidad: no basta con que unos pocos conozcan el mecanismo; la apuesta es que el ecosistema en su conjunto lo comprenda, lo apropie y lo use.

Para hacer ese vínculo más concreto y operativo, se ha consolidado un escritorio de patrocinadores fiscales: un punto focal especializado que centraliza la gestión de relaciones con estos actores identifica oportunidades de colaboración, facilita conexiones estratégicas y mejora las condiciones de acceso para las iniciativas locales. Este espacio no es una ventanilla administrativa: es donde se construye la confianza que hace posible que los recursos fluyan.



En paralelo, se impulsan procesos de formación —webinars, intercambios de conocimiento, espacios con aliados internacionales— orientados a una audiencia amplia que incluye entidades públicas y organizaciones privadas. Sin embargo, en línea con los objetivos de la estrategia, la prioridad es clara: fortalecer las organizaciones de la sociedad civil como los actores centrales en la canalización de recursos hacia los territorios. Una OSC que entiende cómo funciona el patrocinio fiscal y sabe cómo acceder a él tiene en sus manos una herramienta que puede transformar su sostenibilidad financiera.

En conjunto, estos esfuerzos buscan que el patrocinio fiscal deje de ser un concepto desconocido —como lo era para la mayoría del ecosistema hace apenas unos años— y se convierta en una práctica habitual, accesible y bien gestionada. Ese es el camino para que Colombia no solo aumente el volumen de recursos que recibe, sino que lo haga de forma más diversa, más estructurada y más cercana a las comunidades que más lo necesitan.

## **2. Formación e Información sobre Círculos de Generosidad y otras formas innovadoras que hacen parte de la Filantropía Colectiva**

La filantropía colectiva ha ganado protagonismo global en los últimos años. Según Philanthropy Together (2023), mecanismos como los círculos de generosidad han movilizado alrededor de USD 3.100 millones entre 2016 y 2023. Este dato no es menor: confirma que la filantropía no es patrimonio exclusivo de los grandes capitales. Como ya se señaló, el 66% de las donaciones en Estados Unidos provienen de individuos (Giving USA, 2023), lo que reafirma que el grueso del mercado filantrópico se mueve desde contribuciones personales, muchas veces modestas pero recurrentes.

Lo que hace especialmente poderosa a la filantropía colectiva es su lógica de involucramiento: en estos esquemas, los donantes no solo transfieren recursos, sino que participan activamente en la definición de causas y en el seguimiento del impacto. Eso transforma un acto puntual en un vínculo sostenido. Y un vínculo sostenido es, precisamente, lo que le ha faltado a Colombia: como se vio en el análisis 2015–2024, el promedio apenas supera una donación por donante, lo que evidencia una baja fidelización y una alta rotación de prospectos que no logran convertirse en aliados permanentes.

Los círculos de generosidad responden directamente a ese reto. Son espacios donde los donantes individuales se articulan en torno a causas comunes, con una lógica horizontal y participativa que combina movilización de recursos con sentido de pertenencia y comunidad. Sobre esa base, y considerando que Colombia ya cuenta con mecanismos habilitantes como el patrocinio fiscal, se abre una oportunidad concreta: proyectar círculos de generosidad hacia otros países para canalizar, de forma estructurada, las contribuciones de individuos hacia iniciativas colombianas.



Esta apuesta se apoya en dos activos estratégicos que ya fueron identificados como diferenciales del país. Por un lado, la diáspora colombiana —más de 4,5 millones de personas en el mundo— que mantiene vínculos económicos y emocionales profundos con sus territorios de origen. Por otro, los flujos de turistas internacionales que, tras su contacto directo con los ecosistemas y las comunidades del país, desarrollan un interés genuino en contribuir a las causas que conocieron de cerca. Ambos segmentos comparten un rasgo clave: tienen acceso a exenciones tributarias en sus países de residencia que aún no están siendo aprovechadas para financiar desarrollo en Colombia.

La articulación entre patrocinio fiscal y filantropía colectiva no es solo una suma de herramientas: es una ruta de diversificación real. Permite ampliar la base de donantes más allá de las fundaciones tradicionales, democratizar el acceso a la filantropía internacional, y crear nuevos canales para que los recursos lleguen donde más se necesitan: a las organizaciones comunitarias que hoy no tienen visibilidad en el mercado global, pero sí tienen proyectos sólidos y territorios con historias que vale la pena contar.

### **3. Filantropía Basada en Turismo**

El crecimiento del turismo internacional en Colombia abre una oportunidad significativa para la movilización de recursos filantrópicos. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el país alcanzó cerca de 6,7 millones de visitantes no residentes en 2024, consolidando una tendencia de crecimiento sostenido (MinCIT, 2024).

Más allá de su impacto económico, el turismo configura una puerta de entrada a la filantropía. Algunos visitantes, tras su contacto directo con los territorios, sus ecosistemas y sus comunidades, desarrollan un interés genuino en contribuir a las causas que conocieron de cerca. Sin embargo, esa intención raramente se materializa: no por falta de voluntad, sino por ausencia de canales claros, confiables y fáciles de usar que permitan hacer una donación desde el exterior de manera sencilla y segura.

Para cerrar esa brecha, esta estrategia contempla el desarrollo de una plataforma que permite a los turistas identificar organizaciones patrocinadas fiscalmente en Colombia y realizar sus contribuciones de forma directa, segura y con acceso a los beneficios tributarios disponibles en sus países de residencia. El patrocinio fiscal cumple aquí un papel central: dota al proceso de un marco legal sólido y genera la confianza que el donante necesita para actuar.

La visibilidad de esta plataforma se construye en articulación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ProColombia, aliados estratégicos con quienes se



trabaja de manera coordinada para integrar este enfoque en los canales de promoción turística del país. Su capacidad de llegar a los visitantes antes, durante y después de su viaje es determinante para que la plataforma alcance a quienes ya tienen un vínculo con Colombia y están en disposición de contribuir.

#### **4. Filantropía de la Diáspora**

La diáspora colombiana es uno de los activos más subestimados del país en materia de filantropía. Según Colombia Nos Une (2025), más de 4,6 millones de colombianos viven fuera del país, dispersos en prácticamente todos los rincones del mundo. Esa presencia global no es solo un dato demográfico: es una red de vínculos emocionales, económicos y culturales con Colombia que sigue viva, y que representa un potencial filantrópico que apenas comienza a reconocerse como tal.

La diáspora colombiana tiene niveles de formación relativamente altos, está concentrada en territorios específicos de sus países de residencia, y mantiene una relación activa con el país de origen. Además, está inserta en los sistemas económicos y tributarios de esos países, lo que le permite acceder a los mismos incentivos fiscales disponibles para otros donantes individuales. Como ya se señaló, esas exenciones tributarias existen y están disponibles, pero en su mayoría la diáspora colombiana desconoce que puede utilizarlas para apoyar proyectos sociales y ambientales en Colombia.

Esa brecha de información es, precisamente, una de las oportunidades más concretas que identifica esta estrategia. Articular a la diáspora con esquemas de filantropía colectiva como los círculos de generosidad permite convertir aportes individuales en flujos de recursos con impacto real sobre territorios concretos. Y más allá del recurso económico, fortalece algo igualmente valioso: el vínculo entre quienes salieron y las agendas de desarrollo del país al que siguen perteneciendo.

## **7. Gestión de Riesgos de la Estrategia de Filantropía**

Una estrategia pública de movilización de recursos filantrópicos no puede construirse sin considerar los riesgos que implica para la entidad que la lidera. APC Colombia es una entidad del Estado colombiano, y como tal está sujeta al régimen de responsabilidad fiscal, disciplinaria y penal que aplica a todos los servidores públicos. Esto significa que cualquier acción que adelante en el marco de esta estrategia debe estar respaldada por procedimientos claros, criterios documentados y mecanismos de control que permitan prevenir el daño antijurídico.

El presente capítulo identifica, clasifica y orienta la gestión de los riesgos más relevantes asociados a la implementación de la estrategia. Para cada riesgo se



propone una estrategia de mitigación concreta y se establece una evaluación en dos momentos: antes y después de aplicar las medidas de control. Este ejercicio no pretende eliminar la posibilidad de error —algo imposible en cualquier proceso de innovación institucional—, sino reducir su probabilidad y su impacto, y dejar evidencia del cuidado con el que la entidad actúa.

## 7.1 ¿Por qué es importante esta matriz para una entidad pública?

En Colombia, las entidades del Estado están obligadas a gestionar sus riesgos de manera sistemática, de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Una estrategia de filantropía implica relacionarse con actores privados —nacionales e internacionales—, gestionar recursos que provienen de fuentes no gubernamentales y facilitar transferencias a organizaciones de la sociedad civil. Cada uno de estos elementos puede generar situaciones de riesgo si no están acompañados de procedimientos claros.

Los riesgos identificados en esta matriz son de dos tipos principales:

**Riesgos jurídicos:** aquellos que podrían derivar en responsabilidad legal para la entidad o sus servidores. Incluyen situaciones como la certificación de donaciones sin los respaldos adecuados, la confusión entre mecanismos fiscales legítimos y prácticas de evasión, o el incumplimiento de normas de transparencia como la Ley 2195 de 2022.

**Riesgos técnicos y operativos:** aquellos que afectan la calidad, eficiencia o reputación de la implementación. Incluyen la selección no transparente de organizaciones, la ausencia de continuidad institucional o la confusión conceptual entre filantropía e inversión.

La distinción entre estos dos tipos no es trivial: los riesgos jurídicos requieren respuestas normativas (protocolos, actos administrativos, cláusulas contractuales), mientras que los riesgos técnicos requieren respuestas de gestión (formación, comunicación, procesos internos).

## 7.2 Metodología de evaluación

Cada riesgo fue evaluado con base en dos variables: la probabilidad de ocurrencia (escala de 1 a 5, donde 1 es poco probable y 5 es casi seguro) y el impacto potencial si ocurriera (escala de 1 a 5, donde 1 es insignificante y 5 es catastrófico). El puntaje total resulta de sumar ambas variables, lo que permite clasificar los riesgos por nivel de criticidad:



**Riesgo bajo (2–4):** situación manejable con controles básicos. No requiere atención prioritaria pero sí seguimiento.

**Riesgo medio (5–7):** situación que exige medidas específicas de mitigación y monitoreo regular.

**Riesgo alto (8–10):** situación crítica que requiere atención inmediata, protocolos robustos y evidencia documentada de gestión.

La evaluación se realiza en dos momentos: antes de aplicar las medidas de mitigación (evaluación inicial o inherente) y después de aplicarlas (evaluación residual). El objetivo es que todos los riesgos, una vez mitigados, se ubiquen en un nivel bajo o medio, es decir, con puntaje total residual de 6 o menos.

### 7.3 Riesgos críticos que exigen atención prioritaria

De los once riesgos identificados, tres alcanzan un puntaje inicial de 9 o más y requieren atención antes de que la estrategia entre en operación plena:

**R02 — Uso de fondos filantrópicos para lavado de activos (puntaje inicial: 9):** Este es el riesgo con mayor impacto potencial para la entidad. La operación con actores privados internacionales, algunos de países con marcos de control menos estrictos, exige un protocolo de debida diligencia riguroso. APC Colombia no puede certificar ni avalar ninguna donación sin haber verificado el origen de los recursos y la trayectoria del donante. La articulación con las embajadas, la consulta de listas de riesgo internacionales (como la lista OFAC del Departamento del Tesoro de EE.UU.) y la exigencia de documentación completa son medidas no negociables.

**R04 — Ausencia de protocolo de debida diligencia para donaciones privadas (puntaje inicial: 9):** Este riesgo es, en parte, la causa del anterior. La inexistencia de un protocolo formal deja a los servidores públicos que deben tomar decisiones expuestos a señalamientos disciplinarios o fiscales. Su formulación e institucionalización mediante un acto administrativo interno es una prioridad de gestión.

**R05 — Desconocimiento del origen de los fondos o sus intermediarios (puntaje inicial: 10):** Este es el riesgo con la mayor calificación de la matriz. La filantropía internacional opera a través de cadenas de intermediación que no siempre son transparentes, y Colombia no está exenta de que recursos de origen dudoso intenten canalizarse a través de la estrategia. La creación de un registro de intermediarios verificados, la exigencia de documentación de origen y la consulta sistemática a fuentes de verificación son las medidas centrales de mitigación.

### 7.4 Riesgos importantes de gestión continua



Otros cuatro riesgos tienen un puntaje inicial entre 7 y 8 y requieren medidas de control sistemático durante toda la implementación de la estrategia:

**R03 — Confusión entre exención tributaria y evasión (puntaje: 8):** Este riesgo es principalmente de comunicación. Los mecanismos de exención tributaria aplicables a las donaciones —como el descuento del 25% del Artículo 257 del Estatuto Tributario o el 37% para donaciones a bancos de alimentos— son completamente legales y están diseñados para fomentar la filantropía. Sin embargo, si no se explican correctamente, pueden generar suspicacias o malentendidos. Una estrategia de formación semestral y comunicaciones periódicas es la respuesta adecuada.

**R10 — Baja sostenibilidad por dependencia del gobierno de turno (puntaje: 8):** Este riesgo es estructural. Una estrategia de filantropía tarda años en consolidarse: los donantes necesitan tiempo para conocer al país, confiar en sus organizaciones y comprometerse con una causa. Si la estrategia depende del compromiso de una administración particular, los resultados serán efímeros. La institucionalización mediante documentos normativos internos, manuales de procedimiento y un comité asesor activo son la garantía de continuidad.

**R11 — Incumplimiento de Ley 2195 de 2022 sobre beneficiarios reales (puntaje: 8):** La Ley de Transparencia obliga a identificar a quienes efectivamente se benefician de las donaciones canalizadas a través de ESAL. No cumplir con este requisito expone a la entidad a señalamientos de facilitación de estructuras opacas. La verificación del registro ante la DIAN como requisito de vinculación es una medida sencilla y de alto impacto.

**R06 — Confusión entre filantropía e inversión de impacto (puntaje: 7):** Aunque puede parecer un riesgo menor, la confusión entre estos dos instrumentos tiene consecuencias tributarias y contractuales concretas. Una donación no genera expectativa de retorno económico; una inversión, sí. Usar el lenguaje equivocado puede crear obligaciones que la entidad o las organizaciones receptoras no están en capacidad de cumplir.

## 7.5 Lectura general de la matriz y compromisos de gestión

La suma de los riesgos identificados muestra que la estrategia de filantropía de APC Colombia opera en un entorno de riesgo medio-alto en su estado inicial. Esto es esperable: se trata de un campo de acción nuevo para la entidad, con actores desconocidos, marcos jurídicos parcialmente explorados y dinámicas internacionales cambiantes.

Sin embargo, la evaluación residual —es decir, el nivel de riesgo que permanece después de aplicar las medidas de mitigación— muestra que todos los riesgos pueden llevarse a un nivel manejable. El riesgo no desaparece, pero se controla. Y el control,



en el contexto de una entidad pública, es exactamente lo que da legitimidad a la acción.

Los compromisos concretos que se derivan de esta matriz son los siguientes: primero, formular e institucionalizar el protocolo de debida diligencia para donaciones antes del inicio de operaciones; segundo, publicar los criterios de selección de organizaciones y patrocinadores fiscales en el sitio web de la entidad; tercero, desarrollar los instrumentos de vinculación (cartas de intención, acuerdos marco) con cláusulas explícitas de delimitación de responsabilidades y verificación de origen de fondos; cuarto, implementar la estrategia de formación semestral sobre marco jurídico aplicable; y quinto, institucionalizar la estrategia mediante actos administrativos que garanticen su continuidad más allá de los cambios de gobierno.

La gestión de riesgos no es un ejercicio burocrático. Es la forma en que APC Colombia demuestra que innovar en la movilización de recursos es posible sin comprometer la integridad institucional ni el patrimonio público.

## 7.6 Tabla de matriz de riesgos

La siguiente tabla presenta la matriz completa de riesgos. Los colores en las columnas de puntaje indican el nivel de criticidad: verde (bajo, 1–4), amarillo (medio, 5–7) y rojo (alto, 8–10).

| Nº  | Riesgo identificado                                                           | Tipo     | Responsable                                        | Evaluación inicial | Estrategia de mitigación | Evaluación residual (después de mitigación) | Periodicidad de revisión                                                                                                                                                                      |                    |               |               |                                                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|------------------------------------------------------|
|     |                                                                               |          |                                                    | Probabilidad (1–5) | Impacto (1–5)            | Total (P × I)                               |                                                                                                                                                                                               | Probabilidad (1–5) | Impacto (1–5) | Total (P × I) |                                                      |
| R01 | Favoritismo o trato preferencial en la selección de organizaciones receptoras | Jurídico | Dirección de Demanda — Coordinación Nuevas Fuentes | 3                  | 4                        | 7                                           | Diseñar y publicar una ruta de selección con criterios transparentes, objetivos y verificables tanto para OSC como para patrocinadores fiscales. Validar los criterios con el comité asesor y | 1                  | 2             | 3             | Cada convocatoria o acercamiento de una organización |

|       |                                                                                    |          |                                                                          |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                    |          |                                                                          |   |   |   | dejar constancia documental de cada decisión.                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |                                                              |
| R 0 2 | Uso de fondos de origen filantrópico para lavado de activos u otros fines ilícitos | Jurídico | Escritorio de Patrocinio Fiscal — Responsable CUC — Dirección de Demanda | 4 | 5 | 9 | Aplicar protocolo de debida diligencia en cada solicitud de CUC o carta de intención (LOI). Verificar antecedentes con embajadas de EE.UU. y entidades de control. Articular con el escritorio de patrocinio fiscal para conocer a fondo los actores involucrados antes de avalar cualquier operación. | 2 | 3 | 5 | En cada solicitud de CUC o firma de carta de intención (LOI) |
| R 0 3 | Confusión entre exención tributaria legal y evasión                                | Jurídico | Equipo de Nuevas Fuentes — Dirección                                     | 5 | 3 | 8 | Desarrollar y publicar estrategia de formación                                                                                                                                                                                                                                                         | 1 | 3 | 4 | Semestral (formación) y mensual (comuni                      |

|     |                                                                                                               |          |                                         |   |   |   |                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------------------------------------------|
|     | de impuestos por parte de donantes o receptores                                                               |          | ón de Demanda                           |   |   |   | semestral sobre patrocinio fiscal y marco tributario aplicable.<br>· Mantener herramientas de consulta pública actualizadas y enviar recordatorios mensuales de comunicación institucional.        |   |   |   | caciones)                                                     |
| R04 | Ausencia de lineamientos de debida diligencia para donaciones del sector privado que garanticen transparencia | Jurídico | Soporte Jurídico — Dirección de Demanda | 5 | 4 | 9 | Formular e institucionalizar un protocolo interno de debida diligencia para donaciones privadas.<br>· Incorporarlo en los manuales de procedimiento de la entidad y articularlo con la Ley 2195 de | 2 | 3 | 5 | Antes de iniciar operaciones de la estrategia; revisión anual |

|             |                                                                                                                                  |          |                                                    |   |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |                                                               |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|---|---|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                  |          |                                                    |   |   |    | 2022<br>(Transparencia y Anticorrupción).                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |                                                               |
| R<br>0<br>5 | Desconocimiento del origen de las donaciones o de sus intermediarios, especialmente en paraísos fiscales o países de alto riesgo | Técnico  | Escritorio de Patrocinio Fiscal — Soporte Jurídico | 5 | 5 | 10 | Crear un registro actualizado de intermediarios filantrópicos verificados. Exigir documentación sobre origen de fondos y estructura del donante. Realizar consulta con la embajada de EE.UU. y con listas de riesgo internacionales (OFAC, Egmont Group) ante dudas sobre procedencia. | 2 | 4 | 6 | En cada nueva vinculación de patrocinador fiscal o donante    |
| R<br>0<br>6 | Confusión entre donaciones filantrópicas e inversión de impacto, con                                                             | Jurídico | Equipo de Nuevas Fuentes — Dirección de Demanda    | 4 | 3 | 7  | Establecer definiciones claras y límites conceptuales en todos los documentos                                                                                                                                                                                                          | 2 | 2 | 4 | Al publicar la estrategia; revisar en cada cierre contractual |

|     |                                                                                                                      |         |                                      |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------------------------------|
|     | implicaciones tributarias y contractuales distintas                                                                  |         |                                      |   |   |   | tos institucionales, incluyendo el marco conceptual de la estrategia. Incluir en los documentos de vinculación (LOI, acuerdos) una cláusula de naturaleza del instrumento.                                                               |   |   |   |                                                   |
| R07 | Daño reputacional para APC Colombia, el donante o la organización receptora derivado de escándalos o malas prácticas | Técnico | Dirección General — Dirección de DCI | 2 | 4 | 6 | Aplicar criterios de selección de OSC y patrocinadores fiscales que incluyan verificación del registro tributario nacional, presencia web activa, confirmación con embajadas sobre la trayectoria de la organización. Monitorear alertas | 1 | 2 | 3 | En cada nueva vinculación y seguimiento semestral |

|     |                                                                                                                                             |          |                                                    |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |                                                                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                             |          |                                                    |   |   |   | de prensa sobre organizaciones vinculadas.                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |                                                                   |
| R08 | Ambigüedad en la distribución de responsabilidades legales y operativas entre APC Colombia, el patrocinador fiscal y el socio implementador | Jurídico | Equipo de Nuevas Fuentes — Soporte Jurídico        | 4 | 3 | 7 | Incluir en todos los instrumentos de relacionamiento (LOI, acuerdos marco) una cláusula explícita de delimitación de responsabilidades. Incorporar en las presentaciones y materiales públicos un apartado sobre alcance y límites de la participación de APC Colombia. | 1 | 1 | 2 | Al firmar cada LOI o acuerdo; revisar anualmente                  |
| R09 | Captación de recursos filantrópicos hacia causas no alineadas con las                                                                       | Técnico  | Dirección de Demanda — Coordinación Nuevas Fuentes | 3 | 3 | 6 | Publicar un mapa de causas prioritarias para Colombia, basado en el                                                                                                                                                                                                     | 2 | 2 | 4 | Al iniciar cada ciclo de convocatoria o acercamiento con donantes |

|      |                                                                                                                                                  |         |                                      |   |   |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |                                                         |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---------------------------------------------------------|
|      | prioridades del Plan Nacional de Desarrollo o las políticas de cooperación vigentes                                                              |         |                                      |   |   | Plan Nacional de Desarrollo y la agenda de cooperación, que oriente a donantes y organizaciones sobre las áreas de mayor necesidad e impacto esperado. |                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |   |                                                         |
| R 10 | Baja sostenibilidad de la estrategia por dependencia de un gobierno de turno o de personal clave sin transferencia de conocimiento institucional | Técnico | Dirección General — Dirección de DCI | 4 | 4 | 8                                                                                                                                                      | Institucionalizar la estrategia mediante actos administrativos (resoluciones, circulares), documentar los procesos en manuales internos actualizados y construir capacidad interna distribuida. Involucrar al comité asesor como garante | 2 | 3 | 5 | Al inicio de cada vigencia presupuestal; revisión anual |

|   |                                                                                                                          |          |                                                 |   |   |   |                                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                      |                                                                                                                          |          |                                                 |   |   |   | de continuidad.                                                                                                                                                                                                            |   |   |   |                                                          |
| R<br>1<br>1                                                                                                                                                          | Incumplimiento de la Ley 2195 de 2022 por no identificar a los beneficiarios reales de las ESAL receptoras de donaciones | Jurídico | Soporte Jurídico — Escrito de Patrocinio Fiscal | 3 | 5 | 8 | Exigir como requisito de vinculación la presentación del registro de beneficiarios reales ante la DIAN, conforme a la Ley 2195 de 2022. Verificar su vigencia antes de expedir cualquier certificado o aval institucional. | 1 | 3 | 4 | En cada proceso de selección o renovación de vinculación |

Fuente: Elaboración propia del Equipo de Nuevas Fuentes de APC Colombia, con base en la metodología MIPG del DAFP y los lineamientos del Sistema de Control Interno. La escala de evaluación sigue el estándar de la Guía para la Administración del Riesgo del DAFP (versión 2023).

Para ofrecer comentarios y sugerencias sobre este documento, favor escribir a [alianzas@apccolombia.gov.co](mailto:alianzas@apccolombia.gov.co)



## Bibliografía

- Australian Government Productivity Commission. (2023). Future foundations for giving: Inquiry report. Australian Government.  
<https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/philanthropy/report>
- Candid. (2024). U.S. foundation funding trends.  
<https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/foundation-funding-trends/>
- Colvin, G. L. (1993). Fiscal sponsorship: 6 ways to do it right. Study Center Press.
- Eikenberry, A. M., & Breeze, B. (2015). Growing philanthropy through giving circles: Collective giving and the logic of charity. *Social Policy and Society*, 14(3), 421–435. <https://doi.org/10.1017/S147474641400051X>
- GivingTuesday / Fundraising Effectiveness Project [FEP]. (2024). Fundraising Effectiveness Project: 2023 annual report. <https://fundraisingeffectiveness.org>
- Giving USA. (2023). Annual Report on Philanthropy for the Year 2022.  
<https://givingusa.org/giving-usa-2023/>
- Internal Revenue Service (IRS). (2023). Tax Exempt Organization Reference Guide.  
<https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations>
- Johnson Center for Philanthropy. (2026). Rooted in community: The infrastructure powering collective giving. Grand Valley State University.  
<https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2026/02/rooted-in-community-the-infrastructure-powering-collective-giving.pdf>
- Migration Policy Institute. (2023). South American Immigrants in the United States.  
<https://www.migrationpolicy.org/article/south-american-immigrants-united-states>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2024). Llegada de visitantes no residentes a Colombia. <https://www.mincit.gov.co>
- National Council of Nonprofits. (s.f.). Fiscal Sponsorship for Nonprofits.  
<https://www.councilofnonprofits.org>
- National Network of Fiscal Sponsors. (2024). About fiscal sponsorship.  
<https://www.fiscalsponsors.org>
- Payton, R. L., & Moody, M. P. (2008). Understanding philanthropy: Its meaning and mission. Indiana University Press.
- Philanthropy Together. (2023). Collective Giving Research Report.  
<https://philanthropytogether.org/giving-circle-research/>
- Salamon, L. M. (Ed.). (2014). New frontiers of philanthropy: A guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing. Oxford University Press.



Sargeant, A., & Jay, E. (2011). Building donor loyalty: The fundraiser's guide to increasing lifetime value. Jossey-Bass.

Sargeant, A., & Woodliffe, L. (2007). Building donor loyalty: The antecedents and role of commitment in the context of charity giving. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 18(2), 47–68.

Wiepking, P. (2021). A global study of charitable giving. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(2), 185–193.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00343-9>

WINGS. (2024). Everyday actions, extraordinary potential: The power of giving and volunteering. <https://wingsweb.org/publication/everyday-actions-extraordinary-potential/>