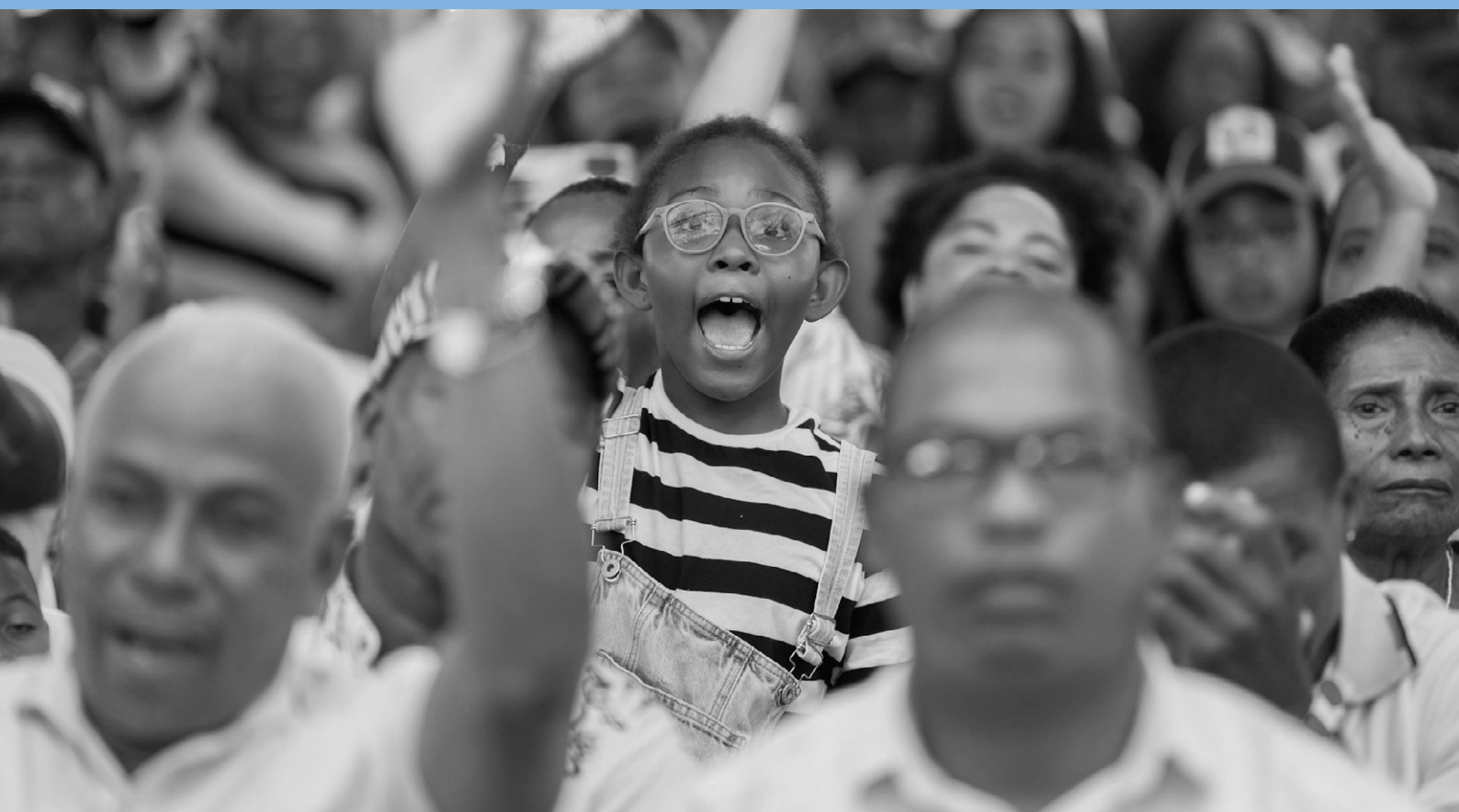




Estrategia de filantropía

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



© 2026 Agencia Presidencial de Cooperación
Internacional de Colombia, APC Colombia.
Se permite la reproducción citando la fuente.

Alexandra Yised Palencia Garnica
Directora general APC Colombia

Santiago Quiñones Cardenas
Director de Gestión Demanda de Cooperación Internacional

Ana María González Forero
Asesor de Despacho 1020 Grado 14

Natalia Vargas
Profesional Especializado 18

María Paula Infante
Asesor de Despacho 1020 Grado 12

Danna Mayorga
Profesional contratista

Lucena del Carmen Valencia
Directora Jurídica (E)

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Agradecimientos	6
3. Contexto y Justificación	7
El ecosistema de organizaciones de la sociedad civil en Colombia.....	9
Los tres activos clave para la atracción de donaciones filantrópicas hacia Colombia.....	10
4. Visión Estratégica	11
5. Conceptos Clave	14
6. Marco Jurídico	16
Normativa general de donaciones	16
Donaciones internacionales y en especie	16
Leyes especiales por sector.....	16
Control y transparencia	17
Competencias de APC Colombia.....	17
7. Metodología de Formulación de la Estrategia	18

8. Ejes de Acción	20
Eje I: Herramientas de la Estrategia	20
Eje II: Gobernanza y Alianzas.....	23
9. Gestión de Riesgos de la Estrategia	32
¿Por qué es importante esta matriz para una entidad pública?	32
Metodología de evaluación.....	33
Riesgos críticos que exigen atención prioritaria	33
Riesgos importantes de gestión continua.....	34
Lectura general de la matriz y compromisos de gestión	34
Tabla de matriz de riesgos.....	36
10. Recomendaciones, Indicadores y Seguimiento	42
Bibliografía	46

1. Resumen Ejecutivo

La *Estrategia de Filantropía de APC Colombia* surge como respuesta a un cambio estructural en la cooperación internacional, caracterizado por la disminución sostenida de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) y la reducción de recursos de los donantes tradicionales. En este contexto, la filantropía se posiciona como una fuente clave y complementaria de financiamiento para el desarrollo, pese a que, actualmente, Colombia capta apenas el 0,04% del mercado filantrópico global, lo que evidencia un amplio potencial de crecimiento no aprovechado.

El diagnóstico revela que la filantropía hacia Colombia está concentrada en unas pocas grandes fundaciones, presenta baja fidelización de donantes individuales y un limitado uso de mecanismos como el patrocinio fiscal internacional, que permite acceder a incentivos tributarios en los países de origen de los donantes. A pesar de estas limitaciones, el país cuenta con importantes activos estratégicos, como su biodiversidad, su creciente posicionamiento turístico y una amplia diáspora de más de 5,2 millones de personas, que representan oportunidades para diversificar las fuentes de financiamiento.

La estrategia plantea que APC Colombia desempeñe un rol central como orientador, coordinador y promotor del ecosistema filantrópico, facilitando alianzas entre actores públicos, privados y de la sociedad civil. Para esto, se estructura en tres ejes principales: gobernanza y alianzas, herramientas estratégicas y gestión del conocimiento. El primero busca fortalecer capacidades institucionales y reglas claras de articulación; el segundo incluye instrumentos como patrocinio fiscal, filantropía colectiva, filantropía basada en turismo y filantropía de la diáspora; y el tercero promueve el aprendizaje y la sostenibilidad del sistema.

Un componente clave de la estrategia es la implementación de herramientas innovadoras para la movilización de recursos. El patrocinio fiscal se destaca como un mecanismo esencial para facilitar donaciones internacionales, especialmente de individuos. La filantropía colectiva, mediante círculos de generosidad, permite democratizar la participación de donantes. Por su parte, la filantropía basada en turismo busca canalizar el interés de visitantes internacionales, mientras que la filantropía de la diáspora aprovecha los vínculos emocionales y económicos de los colombianos en el exterior. Las beneficiarias de todos estos flujos serán las organizaciones que estén listas, formándose en los mecanismos y trabajando en su transparencia, estrategias de comunicación y sistemas ágiles de donación.

La estrategia incorpora además un robusto enfoque de gestión de riesgos, orientado a garantizar la transparencia, prevenir el lavado de activos, asegurar el cumplimiento normativo y proteger la reputación institucional. Se establecen mecanismos de debida diligencia, protocolos claros y sistemas de monitoreo para mitigar riesgos jurídicos y operativos.

Finalmente, se plantea como meta conjunta alcanzar el 0,5% del mercado filantrópico global en los próximos diez años. Para ello, se propone un plan de implementación por fases, el fortalecimiento de capacidades territoriales a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional, la creación de plataformas de conexión entre donantes y organizaciones, y el impulso de agendas prioritarias como el enfoque de género, la sostenibilidad ambiental, la inclusión étnica y la construcción de paz. En conjunto, la estrategia busca consolidar un ecosistema filantrópico más dinámico, diversificado y sostenible que contribuya al desarrollo del país.

2. Agradecimientos

Este documento es el resultado del aporte colectivo de numerosas personas y organizaciones, a quienes expresamos nuestra más sincera gratitud.

Del Gobierno Nacional, agradecemos especialmente a Departamento Nacional de Planeación, Colombia Nos Une, Fondo Mujer Libre y Productiva, Fondo PazCífico y Fonbuenaventura. A las gobernaciones de Risaralda, Tolima, Atlántico, Antioquia y a las ciudades de Bogotá y Buenaventura.

Por su respaldo y acompañamiento a nuestros aliados internacionales de Giving Tuesday Global, Giving Tuesday Colombia, Wings, Philanthropy Together, Grapevine y Fundación Ford.

Además a nuestros aliados de Patrocinio Fiscal Caring for Colombia, Myriad USA, The King Baudouin Foundation, Fundación Avina, Give to Colombia, Give Seed Foundation, Fondo Emerger, The Resource Foundation, Territoria, GlobalGiving, e Impact Hub.

A la filantropía local: Corporación Podion, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Corona, Fundación Bolívar Davivienda, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Fundación Santo Domingo, Compartamos con Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras, Cruz Roja Colombiana, Fundación Alpina y de la Academia, Universidad Minuto de Dios y Universidad de la Salle.

A las 300 organizaciones pioneras que participaron en los talleres formativos, se inscribieron, respondieron encuestas, y nos ayudaron a entender mejor qué necesitaban y cómo ajustar mejor este esfuerzo.

Finalmente, nuestro agradecimiento a onceonce.org, filántropos.org, ONU Mujeres, Fundación BATIS, Fundación Barco, Logyca, Federico Lewin, FUNDES y Patricia Roza, por sus valiosos comentarios y observaciones al borrador de la estrategia que surtió el proceso de consulta ciudadana.

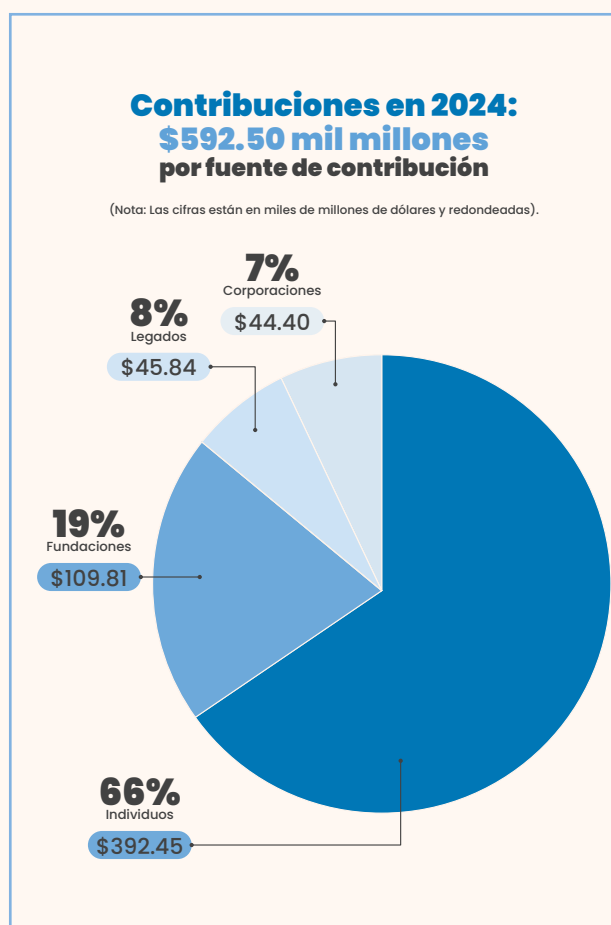
3. Contexto y Justificación

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 Colombia, dan cuenta de esta tendencia.¹

Durante la última década (2015 a 2024), según Candid.org, Colombia movilizó USD 362,6 millones de recursos filantrópicos, provenientes de 289 organizaciones estadounidenses. Esta es una cifra poco significativa si se le compara, por ejemplo, con los cerca de USD 3,8 mil millones de AOD que ha recibido Colombia en el mismo periodo.² El monto se ve aún más pequeño, si lo comparamos con la totalidad del mercado filantrópico global que según candid.org, entre 2021 y 2025, movió USD828,600 Millones, por parte de 152,550 donantes, dirigidos a 814,385 organizaciones receptoras.³ En este mercado, Colombia solo capta el 0,04% de los recursos. 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. Se puede profundizar en este diagnóstico publicado por APC Colombia.⁴

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).



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

²Esta herramienta desagrega el detalle del comportamiento de la AOD hacia el país y es útil para comprender los flujos. <https://public.tableau.com/app/profile/jaime6835/viz/TablerodeControl-CCLOPE-APC/ContextoGeneral>

³<https://candid.org/impact-insights/us-social-sector/money/>

⁴https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-10/White%20Paper%20-%20%20Filantropi%CC%81a_0.pdf

Sin embargo, en la industria filantrópica estadounidense, solo el 19% de los donantes son fundaciones “grandes”, y el gran grueso de donaciones filantrópicas, el 66% según Giving USA y Candid, proviene de individuos. Así, 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 los objetivos que se buscan financiar, y definir quiénes son los donantes más adecuados para el tamaño y la madurez de cada organización.

Además de lo anterior, el análisis 2015-2024 muestra que el 19,5% de las donaciones fueron intermediadas por *patrocinadores fiscales*. En buena parte de los países del norte se ofrecen incentivos tributarios para el sector “caritativo” o de “beneficencia”, y estas exenciones están disponibles para organizaciones colombianas a través del *patrocinio fiscal*. Y a pesar de que este concepto es desconocido y poco usado en Colombia⁵, es claro que existen donantes que tienen interés en recibir incentivos tributarios en sus países de origen, lo cual evidencia la oportunidad de acceder a fondos mejorando la capacidad de ofrecer estos incentivos a individuos y empresas.

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

Finalmente, el análisis muestra una baja fidelización: muchos “prospectos” pero pocos “donantes”, ya que más del 80% de las transacciones se dieron por una única vez. Es decir, un individuo donó y perdió contacto, o no obtuvo más información sobre el desempeño de su donación. Aquí, una estrategia exitosa se debe enfocar no solo en atraer nuevos prospectos, sino a consolidarlos como donantes que se conviertan 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, que donan montos más pequeños, pero que – fidelizados– serán un donante recurrente. El primero permite atraer 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.

⁵Hasta ahora se han identificado poco más de 500 organizaciones sin ánimo de lucro con patrocinio fiscal, de un universo de casi 20.000 organizaciones inscritas en el Registro Tributario Especial de la DIAN.

El ecosistema de organizaciones de la sociedad civil en Colombia

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 incentivos tributarios.

Departamento	Total OSC 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

Departamento	Total OSC con RTE
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 ([ver gráfica](#)) y su diversidad temática garantizan que se logre la capilaridad necesaria para que los recursos 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.

Es fundamental reconocer que Colombia cuenta con un ecosistema de filantropía local consolidado, que históricamente ha aportado al desarrollo y al cierre de brechas, y que opera con recursos propios provenientes del sector empresarial. Agremiadas en la AFE (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales), las fundaciones empresariales se constituyen en una oportunidad clara para apalancamiento de recursos.

Adicional, APC Colombia ha logrado consolidar importantes socios del sector filantrópico global que impulsan y hacen visible la estrategia. Entre ellos, WINGS, Philantropy Together, o Giving Tuesday, quienes acompañan decididamente. Este relacionamiento se debe fortalecer con otras como Give Well, Half My DAF, Giving What We Can, para aumentar visibilidad y capacidad de atracción.

Además, los colombianos y colombianas migrantes en el exterior invierten en vivienda, mejoramiento y educación de sus familiares en el país. Sin embargo, para esta diáspora hay una gran oportunidad de exenciones tributarias en 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.

De esta manera, la estrategia de filantropía se propone responder a la siguiente pregunta:

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

4. Visión Estratégica

APC Colombia es una entidad dinamizadora. El Decreto 4152 de 2011 establece que el objetivo de la APC Colombia es el de gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país. De igual manera, el Decreto 603 de 2022 contempla en su artículo 2.2.8.4.1.2, precisamente, la identificación de nuevas fuentes y mecanismos de financiación para el desarrollo sostenible, el diseño de proyectos con participación de actores de distinta naturaleza y la generación de espacios de diálogo que favorezcan la innovación en la gestión de cooperación internacional.

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. Es por esto que el rol de APC Colombia en esta estrategia es tripartito:

Rol	Descripción	Sustento Jurídico
Orientador	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.	El artículo 5 del Decreto 4152 de 2011 establece: <i>“Objetivo. La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia) tiene por objetivo 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”.</i>

Rol	Descripción	Sustento Jurídico
Coordinador	Vinculación de recursos privados, apalancando recursos locales para atraer recursos internacionales, con necesidades territoriales específicas.	<p>El artículo 5 del Decreto 4152 de 2011 establece:</p> <p><i>“Objetivo. La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia) tiene por objetivo 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”</i></p> <p>El artículo 6 del mismo decreto dispone:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Numeral 4: <i>“Coordinar y articular con los potenciales aportantes, beneficiarios y receptores de Cooperación Internacional pública y privada, la cooperación técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país a nivel nacional y territorial, así como los recursos que se obtengan como resultado de condonación de deuda con naturaleza de contenido social o ambiental”</i> ▶ Numeral 3: <i>“Gestionar y promover la Cooperación Internacional técnica y financiera no reembolsable, salvo la que corresponde a temas de Defensa y Seguridad Nacional, bajo la dirección y coordinación del Consejo Directivo, para lo cual podrá proponer y establecer alianzas estratégicas de oferta y demanda, entre actores nacionales e internacionales, públicos y privados”</i>

Rol	Descripción	Sustento Jurídico
Promotor	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.	<p>El artículo 6 del Decreto 4152 de 2011 establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Numeral 3: <i>“Gestionar y promover la Cooperación Internacional técnica y financiera no reembolsable, salvo la que corresponde a temas de Defensa y Seguridad Nacional, bajo la dirección y coordinación del Consejo Directivo, para lo cual podrá proponer y establecer alianzas estratégicas de oferta y demanda, entre actores nacionales e internacionales, públicos y privados.”</i>

En ejercicio de esos roles, en las siguientes secciones de este documento se presentan los conceptos, actores, y tácticas que permitirán responder a la pregunta planteada. Esto implica varios retos:

1. Articular las entidades dinamizadoras, el sector público, y las organizaciones de la sociedad civil. Esto implica crear confianza, diálogos, e instancias que les permitan a las entidades entender, con transparencia, dónde se encuentran en el ecosistema y qué pueden hacer en él para avanzar su misión de manera más eficiente. A eso se le llama **Gobernanza de la Estrategia**.
2. Dinamizar ese ecosistema implica fortalecer capacidades (conceptuales, operativas, y de relacionamiento) que les permitan a las entidades y las organizaciones progresar por medio de sus propios vínculos, alianzas, y vehículos. Este rol pasa de manera esencial por los actores académicos, quienes deben contribuir a fomentar la creación de conocimiento y sistematización de experiencias en torno a la filantropía. A esto se le llama **Herramientas de la estrategia**.

Con lo anterior, resulta también importante tener una base común técnica y jurídica, que permita entender el marco de acción. El siguiente apartado ofrece un glosario de palabras y conceptos clave, y un marco jurídico de la estrategia.

5. Conceptos Clave

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 Fiscal⁷: Mecanismo con el que una organización sin ánimo de lucro, 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 el patrocinador es ofrecer beneficios tributarios para sus donantes y respalda institucionalmente a las organizaciones que representa. 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, por ejemplo, el marco normativo ofrece un incentivo del 37% para donaciones a bancos de alimentos (Ley 2380 de 2024).

Atracción de prospectos: Proceso de identificar y atraer donantes potenciales que aún no han realizado una contribución o solo han realizado una, una única 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).

⁷ Para saber más sobre patrocinio fiscal puedes consultar https://www.youtube.com/watch?v=Wjk7_MIEGM

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 personas que ofrecen recursos directamente a proyectos sociales. Los mueven recompensas reputacionales, emocionales y tributarios. Es importante no considerar “pequeños” a los donantes individuales. Es posible que sus primeras donaciones sean pequeñas, mientras deciden si sus aliados cumplen o no 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 a través de la donación de su patrimonio propio. Algunas veces también recaudan fondos adicionales para apalancar sus propias capacidades y generar más impacto.
- 5. Sector social, ambiental, comunitario o solidario:** Con diversos nombres se conoce al ecosistema de entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Si bien la ley en Colombia no las clasifica de manera clara, y sus tipologías pueden ser confusas, se entiende que este sector es el que se equipara con el sector “benéfico⁸” internacional. Depende de las leyes de cada Estado, definir si un tema se considera benéfico o no⁹. En la legislación de Colombia esta característica “benéfica” podría equivaler a la *Utilidad Común*.

⁸ Charitable, Non Profit.

⁹ Se provee esta aclaración ya que la inversión con retorno financiero, incluso en proyectos sociales, en varios estados no es entendida como benéfica y en otros sí. Esta línea marca además una restricción jurídica para APC Colombia: si los recursos son reembolsables (es decir que funcionan como préstamos o tienen expectativas de retorno financiero, NO son sujetos de la competencia de la entidad).

6. 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 Régimen Tributario Especial (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.
- ▶ Ley 1955 de 2019 (Cultura): Incentivos para donaciones a proyectos culturales y creativos

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 (DAPRE), 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 4152 de 2011. Artículo 15, parágrafo 5, que define las funciones de la Dirección de Gestión de Demanda de Cooperación de la APC Colombia: *Diseñar estrategias de articulación y coordinación con las Organizaciones de la Sociedad Civil nacionales e internacionales para la promoción de la demanda de Cooperación Internacional.*
- ▶ Decreto 1651 de 2021. Por el cual se procedimenta la exención tributaria de donaciones extranjeras a través del Certificado de Utilidad Común (CUC)
- ▶ Decreto 603 de 2022. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia.

7. Metodología de Formulación de la Estrategia

La Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (ENCI) 2023-2026, que establece las directrices para la gestión y la acción de la cooperación internacional, en su capítulo 1.1 “Nuevas fuentes de financiación al desarrollo”, establece que *“las problemáticas asociadas a las crisis ambientales, económicas, de salud, los conflictos, y las desigualdades de género nos abocan a repensar los modelos de cooperación, así como a movilizar nuevas fuentes de financiación para el desarrollo... a nivel nacional, la discusión gira en torno a cómo lograr la concurrencia de fuentes privadas (inversión social e inversión de impacto) y filantrópicas, así como su alineación a las inversiones sociales del Estado y de la cooperación internacional”*. Desde su génesis, el documento de política que guía la acción de la APC Colombia, ya reconoce la importancia de avanzar en estos modelos, y en consecuencia el desarrollo de esta estrategia de filantropía.

Adicional, la coyuntura de la salida abrupta de USAID —que en volumen de recursos era el cooperante bilateral más grande para Colombia— aceleró el desarrollo de estrategias de adaptación que ofrecieran, por un lado, acceso a nuevas fuentes y, por el otro, oportunidades para que más organizaciones de la sociedad civil pudieran acceder de manera más descentralizada a financiación. Esta crisis representó también una oportunidad para corregir algunas de las inequidades del sistema de cooperación y su funcionamiento, como el centralismo, la disparidad de capacidades como amenaza para el acceso a recursos y la dominación de operadores internacionales.

En ese escenario la formulación de la estrategia se dio en fases y bajo principios de innovación pública. Se constituyó un equipo de nuevas fuentes de financiación en la Dirección de Gestión de Demanda. La estrategia planteada para este equipo contempla 2 líneas de trabajo: (i) mecanismos innovadores, (ii) filantropía.

Para la segunda línea, era necesario entender a profundidad de dónde y cómo llegaba la filantropía internacional al país. Así, se desarrolló y publicó el estudio *“Análisis de las tendencias de la filantropía estadounidense en Colombia 2015-2025”*, que permitió no sólo comprender el volumen y los donantes de recursos de filantropía estadounidense para Colombia en los últimos 10 años, sino —quizás incluso más importante— comprender quiénes eran esos actores, cuáles son sus intereses y motivaciones y cuáles han sido las brechas que han impedido acceder más decididamente al mercado filantrópico. El hallazgo más importante es que nunca existió una estrategia. Hasta hoy.

Paralelamente se entabló relacionamiento con organizaciones dinamizadoras especializadas. El papel de Giving Tuesday, Philanthropy Together, y WINGS ha sido importante para acercar a la entidad a las nuevas tendencias de filantropía colectiva, a su fuerza democratizadora y a otros actores en el ecosistema global. Ellos han servido de contraste y caja de resonancia para aterrizar ideas y probar iniciativas. En alianza con Philanthropy Together, se logró formar 50 organizaciones de la sociedad civil en círculos de generosidad a finales del 2025. Con Giving Tuesday se desarrolló el primer Giving Tuesday con foco en Colombia, en el que participaron 27 organizaciones más,

que accedieron a patrocinio fiscal por primera vez. Un día para dar Colombia (Giving Tuesday Colombia) ofreció el piloto de lo que deberá convertirse en una plataforma nacional de filantropía (colombiagenerosa.com), con la que se han puesto a prueba las formaciones y la trazabilidad de las iniciativas. Lanzar una plataforma nacional de filantropía que permita a organizaciones y donantes encontrarse será fundamental, y ya existe un prototipo funcional.

En distintos análisis internos se identificó que Colombia, a pesar de contar con tantas oportunidades, está bastante inmaduro con respecto a mercados latinoamericanos como el Argentino. La gestión de fondos no está profesionalizada en programas académicos, no hay redes de *fundraising*, y, con gran dificultad, se pudieron identificar en ese momento solo 100 organizaciones patrocinadas fiscalmente de las cuales solo el 30% tenían proyectos activos.

Así fue como se decidió crear un escritorio de patrocinadores fiscales. Buscar aquellas organizaciones que ya habían movido fondos hacia Colombia, conocerlas mejor, entender sus necesidades de apoyo y sus inquietudes, ha sido clave para poder organizar la estrategia. Muy abiertos a la colaboración, los patrocinadores indicaron los cuellos de botella, las necesidades de formación y los requisitos para que las organizaciones colombianas accedan a donaciones. Validaron la hipótesis de que tanto el turismo como la diáspora, si se trabajan organizadamente, pueden convertirse en importantes flujos de recursos por las características del país.

En paralelo, se ha avanzado con el fortalecimiento de capacidades dentro de la entidad como hacia los demás socios interesados. Se han registrado en nuestras bases de datos ya más de 400 organizaciones, que han sido las responsables de probar las estrategias de formación virtual, y presencialmente han mostrado qué funciona y qué no, además de dónde hay vacíos conceptuales. Varias universidades se han manifestado interesadas en cerrar la brecha de conocimiento y con los entes territoriales y las cámaras se empiezan a proyectar diplomados y especializaciones que ayuden a formalizar el sector. Se han logrado acercamientos a aliados tecnológicos como Grapevine, Donar Online, Tepuy y Afrus cuyos servicios complementan y generan capacidades de manera más efectiva para que la implementación, sobre todo para organizaciones pequeñas, no tome años.

Por último, se reconoce la filantropía de países a quienes no solíamos contemplar en el catálogo de oferentes. En esa filantropía emergente, se avanzan conversaciones con Sudáfrica, Bangladesh, Nigeria y varios países de medio oriente y del sudeste asiático. En este espacio existe mucho por desarrollar pero ya se avanza en procesos de generación de confianza institucional y capacidades a través de escritorios bilaterales para generarle oferta de interés a estos socios.

En resumen, se ha logrado un avance institucional dentro de la APC Colombia y hacia el ecosistema, una red de aliados diversa y con gran capacidad, así como una comunidad de reflexión y de acción que permite lanzar esta estrategia. Este documento es la síntesis de los avances y las conversaciones, que muestra un curso de acción conjunto que, a lo mejor no es perfecto, pero permite enfocar esfuerzos, crear una visión compartida y perfilar roles.

8. Ejes de Acción

Eje I: 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 para la movilización de recursos filantrópicos:

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

Como se mencionó, el patrocinio fiscal es uno de los mecanismos importantes para canalizar recursos internacionales. 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 los incentivos tributarios disponibles en ese territorio y elimina las barreras que impiden que los recursos lleguen a sus destinatarios. En un contexto donde la cooperación tradicional se contrae y 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 fortalecer el conocimiento y las oportunidades del patrocinio fiscal como herramienta. 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 en APC Colombia: un punto focal especializado que facilita la gestión de relaciones con este tipo de organizaciones a nivel global, identifica oportunidades de colaboración, facilita conexiones y mejora las condiciones de acceso para las iniciativas locales. Este espacio no es una ventanilla administrativa: es el lugar 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— 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.

Es importante anotar que el patrocinio fiscal, si bien habilita de manera importante al donante individual, también es una estrategia de atracción de la filantropía corporativa. Esto es especialmente importante en ecosistemas en los que la filantropía es más empresarial como el europeo, o el latinoamericano.

En conjunto, estos esfuerzos apuntan a 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.

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, a 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 y empresas hacia iniciativas colombianas.

Esta apuesta se apoya en dos activos estratégicos ya identificados. Por un lado, la diáspora —más de 5,2 millones de personas— 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: tienen acceso a incentivos tributarios 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.

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 permita a residentes de otros países identificar organizaciones patrocinadas fiscalmente en Colombia, para poder 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 está avanzando en articulación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y ProColombia, aliados estratégicos con los que 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.

En este apartado es importante reiterar que no estamos hablando del turismo comunitario o sostenible como motor de la filantropía. Es, al contrario, la capacidad de atracción turística del país, puesta al servicio de ser fuente de recursos para los proyectos comunitarios —no solamente de base turística— y para la atracción de inversión. Facilitar el proceso va a generar vínculos duraderos que permitan que el visitante se convierta en prospecto, luego en donante y siga visitando el país e involucrándose decididamente en su desarrollo. Así se le otorga responsabilidad al turismo, se hace copartícipe de sus impactos y, además, se generan flujos a organizaciones distribuidas por todo el país.

Filantropía de la Diáspora

La diáspora colombiana es un importante activo del país en materia de filantropía. Según Colombia Nos Une (2025), más de 5,2 millones de colombianos viven fuera del país, dispersos en prácticamente todo el 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.

La diáspora 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, esos incentivos tributarios existen y están disponibles, pero en su mayoría se desconoce su potencial 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.

Eje II: Gobernanza y Alianzas

Es importante decir que los flujos de recursos principales de la filantropía circulan a través de lo que llamamos en Colombia “entidades sin ánimo de lucro”. A pesar de que el desarrollo legislativo del sector social, ambiental, comunitario o solidario en Colombia no es consistente, sí hay unos parámetros que se pueden tener en cuenta para la articulación de APC Colombia con las organizaciones sociales, con el fin conjunto de aumentar el flujo de recursos hacia los proyectos que se alineen en principios y objetivos. En este sentido, es clave que una parte de la estrategia de filantropía se concentre en la articulación de la sociedad civil a las mesas del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (SNCIC) y, además, a que el ecosistema de gestión filantrópica crezca en su conjunto.

En ese sentido, el artículo 15 del Decreto 4152 de 2011, párrafo 5, que define las funciones de la Dirección de Gestión de Demanda de Cooperación de la APC Colombia expresa lo siguiente: *“Diseñar estrategias de articulación y coordinación con las Organizaciones de la Sociedad Civil nacionales e internacionales para la promoción de la demanda de Cooperación Internacional”*. Esta función sienta piso jurídico y permite la reflexión conjunta sobre actores y roles de la sociedad civil en la construcción de la estrategia, su puesta en marcha, su implementación, y sobre todo, su sostenibilidad a 10 años dado que hará parte de 3 transiciones de gobierno.

Por eso APC Colombia, en su rol de orientador, coordinador y promotor de esta estrategia necesita esforzarse por impulsar

1. La posibilidad de que proyectos públicos puedan construir estrategias multiactor de financiación en alianza con el sector privado internacional
2. La democratización del acceso a fuentes de financiación para las organizaciones de la sociedad civil porque son ellas las que distribuyen y capilarizan los proyectos en el desarrollo
3. La sostenibilidad de la estrategia más allá de un gobierno, puesto que el acceso a filantropía internacional requiere de trabajo en equipo decidido entre el sector privado, la filantropía local, las organizaciones de la sociedad civil, y el sector público.

Entonces, APC Colombia es un actor clave de coordinación entre las organizaciones territoriales (incluyendo comunitarias, comunales, y emprendimientos sociales) y sectoriales y las herramientas que permiten el acceso a las donaciones internacionales. Pero sus capacidades son limitadas, y con 111.000 organizaciones sociales existentes en el territorio sin contar las comunitarias o las empresas sociales, es clave generar y promover un ecosistema de acompañamiento que busque 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 financiarse.

Financiación de las organizaciones del ecosistema colombiano

En Colombia existen varias formas de asociación reglamentadas por la ley, que se consideran entidades sin ánimo de lucro. A pesar de que las definiciones están dispersas, para esta estrategia se propone esta taxonomía basada en sus fuentes de financiación y sus potenciales roles en el ecosistema. Las organizaciones incluidas en esta taxonomía lo están porque son sujetos de cooperación internacional en sus diversas modalidades y tienen socios claros a nivel internacional (históricos o potenciales). Esta clasificación permite entender los actores como fuentes, apalancadores, o receptores de recursos.

Tipo	Definición	Subcategoría
<p>Organizaciones de segundo piso, dinamizadores, intermediarios y plataformas</p>	<p>Organizaciones de segundo piso que agrupan organizaciones, emprendimientos y proyectos con fines diversos.</p> <p>Su misión es que los demás tengan más acceso a recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cámaras de Comercio ▶ Cooperativas, Mutuales y Asociaciones Campesinas ▶ Plataformas colombianas de promoción de inversión de impacto y filantropía (i.e. AFE, Latimpro, Territoria, Innpro, otras.) ▶ Redes de Apoyo internacionales (i.e. Philanthropy Together, Giving Tuesday, WINGS) ▶ Patrocinadores Fiscales
<p>ESAL Autónomas</p>	<p>Entidades sin ánimo de lucro cuyas fuentes de financiación son propias o dedicadas a política pública y fueron creadas para fines sociales.</p> <p>Buscan cumplir la misión para la que fueron creadas y a la vez actúan como buenos apalancadores de recursos puesto que ponen recursos propios en las relaciones multiactor, si esta misión es priorizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Internacionales (Ej. Ford, Rockefeller, Buffet) ▶ Fundaciones empresariales (Ej. Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Luker) ▶ Fundaciones autosostenibles (Ej. Saldarriaga Concha, Fund. Grupo Social) ▶ Universidades y Centros Educativos ▶ Cajas de Compensación ▶ Sindicatos ▶ Organizaciones de fe

Tipo	Definición	Subcategoría
ESAL Dependientes	Entidades colombianas sin ánimo de lucro que se dedican a hacer intervención social, ambiental y/o cultural, sin filiación partidista, y que dependen de su capacidad de gestión. Al internacionalizarse sus fuentes suelen ser AOD y Filantropía.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundaciones territoriales ▶ Fundaciones comunitarias ▶ Fundaciones de base ▶ Instituciones o gestores culturales ▶ Corporaciones ▶ JAC ▶ Asociaciones de Vecinos ▶ 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.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empresas nacionales ▶ Empresas multinacionales ▶ 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 pero no siempre filantropía. ¹⁰ Son sujetos de Corporate Venture Philanthropy.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Startups ▶ Microempresas ▶ Empresas sociales o BIC ▶ Emprendimientos comunitarios

¹⁰ APC Colombia reconoce que su mandato institucional se limita a las fuentes de financiación “no reembolsable”. Sin embargo, existen fuentes de inversión que concurren con el sector filantrópico. Este es un desarrollo institucional que tiene pendiente el país, ya que plantea zonas grises entre donación e inversión. El estado colombiano está abriendo la conversación, que será clave para los siguientes pasos de la cooperación internacional en su conjunto. Al ser este el documento de filantropía nos concentraremos ahí.

Tipo	Definición	Subcategoría
Organizaciones étnicas	Comunidades constituidas de pueblos indígenas, comunidades afrocolombianas, raizales, palenqueras y rom, reconocidas como sujetos colectivos de derechos.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pueblos Indígenas: Resguardos y Cabildos ▶ Comunidades NARP: Consejos comunitarios ▶ 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”, de “beneficencia”¹⁰ o de utilidad común según este reglamentado en el estado de origen. 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 representan fiscalmente varían de acuerdo las leyes de su país y de su Estado, en el caso de países federados.

Tipología de rol de las ESAL

Ahora bien, la caracterización anterior no es suficiente para comprender la diversidad de capacidades de las ESAL y organizaciones mencionadas. Por eso, a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SNCIC), se realizó una caracterización de las entidades sin ánimo de lucro que buscan apoyo para robustecer sus fuentes en APC Colombia¹². Como resultado, se construyeron cuatro categorías que facilitan la comprensión diferenciada de las características del ecosistema social en su conjunto y la identificación de los roles potenciales para cada tipo:

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.

¹⁰ La definición de qué 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.

¹¹ Para incluir su organización en esta base de datos puede usar el vínculo <https://bit.ly/OSCSistema>

Tipo	Características de capacidad
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.

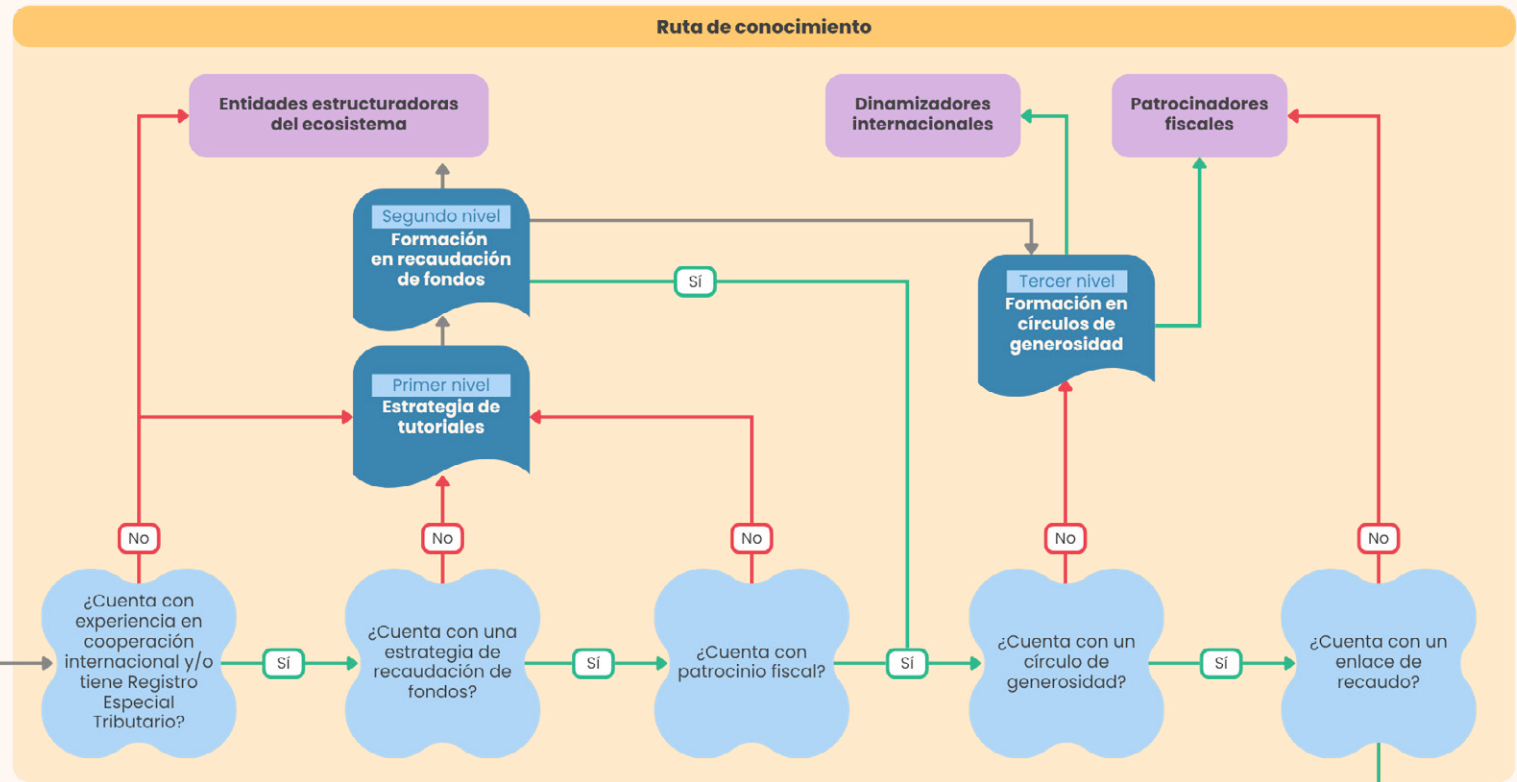
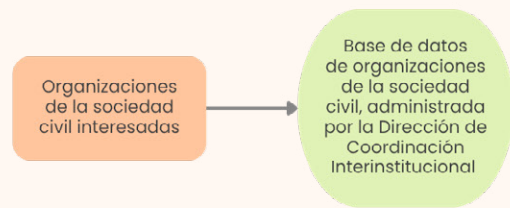
Es natural que las organizaciones de la sociedad civil se acerquen a una entidad como APC Colombia buscando apoyo en la gestión de recursos. Lo hacen a través del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia (SNCIC) en las mesas departamentales, pero también espontáneamente a través de la solicitud de información y la presentación de proyectos. En ese sentido, se consideró estructural a la creación de una estrategia país poner a las organizaciones de la sociedad civil en el centro para poder robustecer al ecosistema en su conjunto. Sin embargo, APC Colombia es una entidad pequeña y su orientación no es exclusivamente hacia el sector privado por que encontrar y crear alianzas con las organizaciones estructuradoras, así como las ESAL Autónomas de las tablas anteriores, era estructural para lograr la implementación.

No es posible hablar de filantropía internacional a gran escala sin aliados filantrópicos locales, como tampoco es útil una filantropía local concentrando los recursos que las organizaciones de base pueden implementar más eficazmente en sus zonas de intervención. Por esta razón, se hace vital la creación de un flujo de trabajo que fortalezca y empodere a las organizaciones de la sociedad civil en su capacidad de atraer y sostener donantes internacionales, mientras que utilice las capacidades instaladas de la filantropía local para atraer y sostener donantes de mayor envergadura.

Por esta razón APC Colombia buscó a las fundaciones colombianas cuya misionalidad fuera el fortalecimiento del ecosistema y con ellas ha desarrollado mesas de trabajo y estrategias de acción que permitan flujos de colaboración para lograr el fin último de esta esta estrategia: la democratización del acceso a fuentes internacionales.

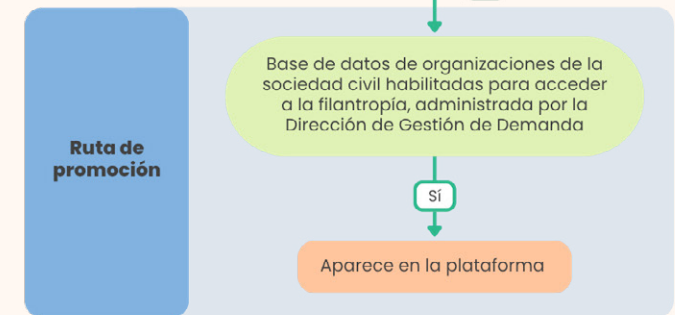
De esta manera se construyó en conjunto, entre APC Colombia y las entidades Estructuradoras, el siguiente flujograma que establece los roles de los actores que hemos venido mencionando en la implementación:

Proceso de acompañamiento organizaciones de la sociedad civil



Convenciones

- Requisitos habilitantes
- Aliados externos
- Base de datos
- Continúa en el flujo
- Necesidad de fortalecimiento
- Profundización



Aquí se buscará atender la mayor cantidad de ESAL para que ingresen a la ruta de fortalecimiento, siempre y cuando este proceso esté circunscrito a la misión de APC Colombia, es decir, **la capacidad de las entidades de locales de gestionar filantropía internacional**. En este flujo, son claves tres momentos (no son requisitos como tal, sino características):

1. Que las organizaciones cuenten con Registro Tributario Especial ante la DIAN. Al tenerlo, las exigencias de revisoría fiscal, publicación de información contable, existencia de presencia online y credibilidad general, además de la experiencia en emisión de certificados de donación, demuestra que una organización ha cruzado un umbral de capacidad que le permite acercarse a un donante internacional que por naturaleza es más exigente.
2. La adquisición de un contrato de patrocinio fiscal que es el que las habilita para implementar estrategias de recaudo que ofrezcan incentivos atractivos para individuos y empresas internacionales. Para esto, el escritorio de patrocinadores de APC propicia la creación de relaciones entre los patrocinadores fiscales y las organizaciones colombianas. De esta manera se abre la posibilidad de conexión y se ayuda a construir la confianza necesaria para luego poder referir las organizaciones de la sociedad civil que estén listas para ser patrocinadas fiscalmente. APC no actúa como un filtro, pero sí se le apunta a que, a través del escritorio de patrocinadores, sumado a la creación de una relación de confianza, sea más fácil que se dé el servicio de patrocinio fiscal para todos los actores relacionados con él. Que tengamos variedad garantiza diferentes tamaños, diferentes países (no solo EEUU) y diferentes modalidades y profundidades de acompañamiento a las ESAL colombianas.
3. El diseño de una estrategia de recaudación de fondos de la organización, con metas, responsables y recursos, para que cada vez más haya organizaciones capaces de salir a buscar con sus propias capacidades.

Aquí cabe decir que queda un compromiso de parte de APC Colombia, y es el de la revisión del Decreto 1651 de 2021 en el que se procedimenta la entrega de Certificados de Utilidad Común (CUC) y que no considera explícitamente las condiciones y realidades de las donaciones privadas. Esa es una de las tareas pendientes que robustecerán la filantropía hacia Colombia en los próximos años.

Por estas razones, y con el fin de acompañar y hacer incidencia para que este proceso se profundice y desarrolle, es indispensable contar con un grupo de organizaciones que desde la sociedad civil puedan dinamizar y sostener los esfuerzos, sobre todo de formación y fortalecimiento del ecosistema. En una de las mesas de trabajo realizadas con la filantropía local, con el apoyo de la Fundación Ford, se sugirió la creación de un Equipo de sociedad civil para acompañar la implementación de la estrategia. Describimos aquí la visión que se expresó colectivamente en las mesas de trabajo:

Equipo Asesor de la Estrategia de Filantropía

Hay varias razones que llevan a afirmar que este equipo asesor es necesario:

1. Las tendencias de la cooperación están cambiando y la financiación de proyectos cada vez recae más en la concurrencia de capitales públicos y privados, es decir, en alianzas multiactor.
2. Colombia tiene un ecosistema dinámico de filantropía local que puede incidir en el diseño de estrategias para que, como país, se atraigan más aliados de cooperación no oficial y se sostengan en el tiempo.

Su misión, de constituirse, sería la de asesorar a APC Colombia en la implementación de estrategias que incentiven la creación de más y mejores mecanismos de financiación, a la vez que se mantiene la prioridad específica de democratización de la filantropía al interior de regiones y organizaciones.

Estos comités pueden ser creados además a nivel departamental, asociados a las mesas del Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia, y pueden seguir formatos que funcionen de acuerdo a las regiones. En este sentido, para desarrollar potenciales modelos y experiencias exitosas, con el fin de construir esta estrategia hemos venido acompañando a la Gobernación de Risaralda en la creación de su mesa denominada "Aliados por Risaralda", a las Gobernaciones del Atlántico y Tolima en la formación de sus organizaciones y a la Gobernación de Antioquia, que tiene el ecosistema más consolidado en el país. Además, hemos hecho procesos para apoyar desde otros entes territoriales bajo el liderazgo público de Fonbuenaventura, en Buenaventura, y la Cámara de Comercio de Bogotá, en Bogotá. Estas alianzas subnacionales son claves en la dinamización y profundización de la implementación.

9. Gestión de Riesgos de la Estrategia

Una estrategia pública de movilización de recursos filantrópicos no puede construirse sin considerar los riesgos. 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.

¿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, así como 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).

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.

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. 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.

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% del monto donado, de descuento tributario del impuesto sobre la renta para donaciones a bancos de alimentos— son completamente legales y están diseñados para fomentar la filantropía¹³. Sin embargo, si no se explican correctamente, pueden generar 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 la terminología equivocada puede crear obligaciones que la entidad o las organizaciones receptoras no están en capacidad de cumplir.

Lectura general de la matriz y compromisos de gestión

La suma de los riesgos identificados muestra que la estrategia opera en un entorno de riesgo. Esto es esperable: se trata de un campo de acción nuevo, con actores desconocidos, marcos jurídicos parcialmente explorados y dinámicas internacionales cambiantes.

¹³Estos son solo un par de ejemplos, puesto que en la legislación tributaria colombiana existen varios tipos de incentivos filantrópicos.

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.

Aquí lo importante es reconocer los riesgos y mitigarlos decididamente. La filantropía internacional no es nueva para Colombia, el análisis publicado por APC Colombia lo demuestra. Una estrategia que reconoce y aborda los riesgos, es la mejor manera de blindar a los actores de la estrategia a futuro.

Los documentos concretos que se derivan de esta matriz son: primero, un protocolo de debida diligencia para donaciones antes del inicio de operaciones; segundo, una publicación de los criterios de selección de organizaciones y patrocinadores fiscales en el sitio web de la entidad; tercero, el desarrollo de instrumentos de vinculación (cartas de intención, acuerdos marco) con cláusulas explícitas de delimitación de responsabilidades y verificación de origen de fondos; cuarto, la implementación de la estrategia de formación semestral sobre marco jurídico aplicable; y quinto, institucionalización de 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 con la que APC Colombia demuestra que innovar en la movilización de recursos es posible, sin comprometer la integridad institucional ni el patrimonio público.

La primera acción de implementación de la presente estrategia se concentrará en desarrollar los protocolos de prevención que permitan garantizar la igualdad de oportunidades y la lucha frontal contra la corrupción.

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).

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x 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 dejar constancia documental de cada decisión.	1	2	3	Cada convocatoria o acercamiento de una organización
R02	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)

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x I)	
R03	Confusión entre exención tributaria legal y evasión de impuestos por parte de donantes o receptores, al igual que entre beneficio tributario y evasión	Jurídico	Equipo de Nuevas Fuentes – Dirección de Demanda	5	3	8	Desarrollar y publicar estrategia de formación semestral sobre patrocinio fiscal y marco tributario aplicable. Mantener herramientas de consulta pública actualizadas y enviar recordatorios mensuales de comunicación institucional.	1	3	4	Semestral (formación) y mensual (comunicaciones)
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. Incorporarlo en los manuales de procedimiento de la entidad y articularlo con la Ley 2195 de 2022 (Transparencia y Anticorrupción).	2	3	5	Antes de iniciar operaciones de la estrategia; revisión anual

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x I)	
R05	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
R06	Confusión entre donaciones filantrópicas e inversión de impacto, con implicaciones tributarias y contractuales distintas	Jurídico	Equipo de Nuevas Fuentes – Dirección de Demanda	4	3	7	Establecer definiciones claras y límites conceptuales en todos los documentos institucionales, incluyendo el marco conceptual de la estrategia. Incluir en los documentos de vinculación (LOI, acuerdos) una cláusula de naturaleza del instrumento.	2	2	4	Al publicar la estrategia; revisar en cada cierre contractual

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x I)	
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 de prensa sobre organizaciones vinculadas.	1	2	3	En cada nueva vinculación y seguimiento semestral
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

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x I)	
R09	Captación de recursos filantrópicos hacia causas no alineadas con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo o las políticas de cooperación vigentes	Técnico	Dirección de Demanda – Coordinación Nuevas Fuentes	3	3	6	Publicar un mapa de causas prioritarias para Colombia, basado en el Plan Nacional de Desarrollo y la agenda de cooperación, que oriente a donantes y organizaciones sobre las áreas de mayor necesidad e impacto esperado.	2	2	4	Al iniciar cada ciclo de convocatoria o acercamiento con donantes
R10	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 de continuidad.	2	3	5	Al inicio de cada vigencia presupuestal; revisión anual

N°	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 x I)		Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Total (P x I)	
R11	Incumplimiento de la Ley 2195 de 2022 por no identificar a los beneficiarios reales de las ESAL receptoras de donaciones	Jurídico	Soporte Jurídico — Escritorio 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).

10. Recomendaciones, Indicadores y Seguimiento

Sostener una estrategia a 10 años, como se propone, no es una tarea fácil dados las transiciones de gobierno y la acelerada incertidumbre en la que ha entrado el sector a nivel global. Por eso, la creación de instancias nacionales y departamentales que le den continuidad y la adapten a las nuevas realidades surge como una importante recomendación. Esta estrategia es un instrumento vivo que proyecta unas metas, unas métricas y un plan inicial, pero que en el camino se deberá ir ajustando. Ninguna política pública es un documento estático, es más bien una apuesta de un momento, que los actores deben ir ajustando e implementando a medida que se va avanzando.

La meta propuesta de multiplicar por 12.5 lo que hoy se gestiona por filantropía según los hallazgos de APC Colombia, es realizable. La ventaja es que nos da un norte común e implica una serie de procesos que mejoran el ecosistema en su conjunto:

1. La formación en medición de impacto y en mercadeo social.
2. La transparencia y el avance reputacional del sector social, su organización y aumento de la capacidad de incidencia.
3. El monitoreo de las entidades de vigilancia, la posible necesidad de modificar las leyes y decretos para que sea un sector más ordenado.
4. La articulación decidida entre actores que evite la fragmentación de la financiación y la convierta en una oportunidad de colaboración y convergencia.
5. La incidencia del sector en la creación de más y mejores incentivos a la filantropía y el ajuste de los existentes.

En ese sentido, la meta y las acciones de este apartado son indicativas, pero otorgan un marco común de acción.

Adicionalmente, se propone sostener cinco agendas como prioridades técnicas de intervención:

1. La cooperación feminista: la incorporación de enfoque de género en la medición, la priorización de organizaciones de mujeres en la estrategia y la construcción de iniciativas que atiendan la situación de las mujeres.
2. La centralidad de la naturaleza y la mitigación y adaptación al cambio climático: la responsabilidad de protección ecosistémica que corresponde por la ubicación geográfica del país, así como la vulnerabilidad a los impactos del calentamiento global y el desplazamiento climático.

3. El enfoque étnico y de soberanía de las comunidades indígenas y afrodescendientes: reconociendo su papel central en la protección del territorio, las tradiciones, y los ecosistemas.
4. La construcción de paz: como una de las apuestas más trascendentales para el desarrollo, así como uno de los activos de Colombia para ofrecerle al planeta.
5. Los aprendizajes sobre la respuesta a las crisis migratorias: donde Colombia aún enfrenta muchos retos, pero es también un referente y un modelo globalmente.

Así, el proceso de implementación debe darse en las siguientes fases:

AÑOS 1 a 3:

1. Lanzamiento de la plataforma país de filantropía en mínimo 3 idiomas. La centralización en una sola plataforma ayuda a que el país organice y cuantifique la estrategia y, además, evite que turistas y diáspora reciban mensajes contradictorios.
2. Lanzamiento de la campaña de turismo con entidades responsables.
3. Lanzamiento de la campaña de diáspora con entidades responsables.
4. Formalización del Equipo Asesor de Filantropía a nivel nacional.
5. Territorialización de las capacidades de filantropía:
 - a. Instalación de capacidades.
 - b. Conformación de equipos con actores territoriales.
6. Adecuación institucional de APC Colombia:
 - a. Desarrollo de protocolos de gestión del riesgo.
 - b. Giras EEUU, Suiza, y Alemania en alianza con entidades públicas, entidades dinamizadoras, OSCs, y Patrocinadores Fiscales.
7. Aumento de las entidades públicas que tienen proyectos patrocinados fiscalmente en el exterior.

AÑOS 3 a 6:

8. Revisión de la ley tributaria para generación de incentivos locales más atractivos y reforma al decreto CUC con provisiones específicas para sector privado.
9. Apertura de programas de especialización y profesionalización por parte de universidades.
10. Analítica de datos y gestión del conocimiento sobre filantropía por parte de APC Colombia, para monitoreo de donantes y tendencias, con énfasis en publicación de los análisis.
11. Medición y auditoria del impacto, con énfasis en enfoque diferencial y sostenibilidad para comunicar resultados e impactos.
12. Gestión de Giras a Países Aliados Emergentes (Sudafrica, Bangladesh, India, Singapur, etc).

AÑOS 6 a 9:

13. Consolidación de socios filantrópicos de países emergentes.
14. Monitoreo territorial y reporte de donantes filantrópicos al nivel central a través del SNCI.
15. Evaluación y formulación de la siguiente estrategia de filantropía.

Estos lineamientos para la creación de indicadores de seguimiento y monitoreo de la estrategia se desarrollaron con base en los pilotos propuestos. Es importante llevar a cabo todo el componente de Monitoreo para realizar ajustes donde corresponda.

Métricas de línea de base:

OSC con Registro Tributario Especial: Dic 2024: 19.506.

OSC con Patrocinio Fiscal: Dic. 2025: Approx. 500.

Porcentaje: 2.56%

Componente de la Estrategia	Indicadores de actividad	Indicadores de proceso	Indicadores de resultado
Dinamización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Webinars temáticas relacionadas ▶ Formaciones cortas ▶ Diplomados y especializaciones 	Personas y Organizaciones con formación certificada en recaudación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Campañas lanzadas ▶ Recursos Movilizados
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Equipo asesor de filantropía conformado ▶ Equipos departamentales de filantropía 	Alianzas Multiactor realizada	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recursos movilizados

En síntesis, la Estrategia de Filantropía de APC Colombia traza una hoja de ruta clara y ambiciosa para transformar la manera en que el país accede y moviliza recursos para el desarrollo, reconociendo tanto el contexto global de reducción de la ayuda tradicional como el enorme potencial aún no aprovechado de la filantropía internacional. A través del fortalecimiento de capacidades, la articulación entre actores y la implementación de herramientas innovadoras, se propone consolidar un ecosistema más dinámico, transparente y sostenible, capaz de conectar de manera efectiva a donantes con iniciativas de alto impacto en los territorios.

Su éxito dependerá no solo del liderazgo institucional, sino del compromiso conjunto de la sociedad civil, el sector privado y los aliados internacionales, sobre todo los patrocinadores fiscales como nuevos jugadores, para construir relaciones de confianza duraderas, democratizar el acceso a oportunidades de financiamiento y posicionar a Colombia como un destino relevante en el mapa global de la filantropía.

Sabemos que lo vamos a lograr.

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>
- ▶ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026, April 9). A historic decline in foreign aid: Preliminary 2025 ODA data

- ▶ 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/>



Conoce la estrategia de **filantropía**



Dirección:

Carrera 10 #97A - 13 Torre A - Piso 6
Edificio Bogotá Trade Center
Bogotá D.C.

PBX: (+57) 6016012424

Línea gratuita nacional:
018000413795

Línea anticorrupción:
(601) 6012424 Ext. 202



APC Colombia