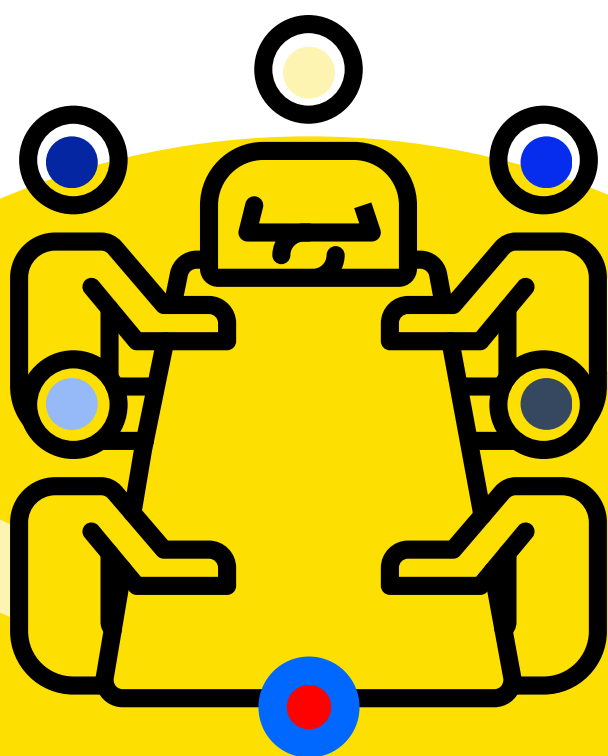


Mejores prácticas (actualizadas) para la gobernanza en fundaciones familiares, empresariales y Entidades Sin Ánimo de Lucro maduras

Las juntas directivas de las fundaciones colombianas son —o deberían ser— el principal activo estratégico de una organización. Por eso, este artículo propone un conjunto de mejores prácticas actualizadas para la gobernanza de fundaciones familiares, fundaciones empresariales y organizaciones sociales o Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) maduras, —reconociendo los trabajos previos que instituciones como el CESA y la Fundación Grupo DIS han hecho— usando evidencia internacional de nuestras firmas socias PPU Legal y McKinsey, Bridgespan, BoardSource y Rockefeller Philanthropy Advisors como elementos de valor en esta conversación.



El punto de partida: ¿en qué tipo de junta estamos?

No toda junta directiva es igual. Antes de hablar de mejores prácticas, conviene precisar el tipo de junta que una organización tiene —y el tipo que quiere tener. Con base en el marco conceptual desarrollado por Compartamos Con Colombia en conjunto con sus firmas socias (2021), es posible identificar cuatro arquetipos según dos dimensiones: la visión institucional y estratégica de los miembros, y su nivel de compromiso y participación:



Gráfico 1. Matriz de Juntas Directivas. Elaborado por Compartamos Con Colombia

La Junta Directiva Estratégica —alto conocimiento del sector y de la organización, alto compromiso dentro y fuera de las reuniones, discusiones centradas en lo estratégico y orientación al mediano y largo plazo— es el modelo de referencia. Este artículo trabaja sobre ese norte.

Conformación: el talento antes que el cargo

La composición de la junta es la decisión de gobernanza más importante que una organización toma. Dos principios guían las mejores prácticas:

Tamaño óptimo

La literatura especializada converge en un rango de entre 7 y 11 miembros como el tamaño óptimo para una junta directiva de una organización sin ánimo de lucro. Por

debajo de siete, existe riesgo de pensamiento grupal y sobrecarga individual. Por encima de quince, la junta tiende a la parálisis decisoria y a la dilución de responsabilidad.

Lo que importa, en cualquier caso, no es el número sino la calidad y claridad de roles.

Diversidad deliberada

La composición de la junta debe ser deliberadamente diversa: en términos de sector de expertise, género, perspectiva territorial, experiencia en el ecosistema social y visión externa independiente. La junta debe reflejar a las comunidades que sirve, o al menos tener contacto recurrente con ellas. La homofilia —reclutar exclusivamente en la red cercana— reproduce puntos ciegos que, en el sector filantrópico, son especialmente costosos.

Los perfiles complementarios recomendados para una junta de alto desempeño incluyen:

Perfil	Área de valor
Experto financiero	Auditoría, finanzas o banca de inversión
Jurídico / compliance	Ley 222/1995, RTE, DIAN, gobierno corporativo
Sector social	Conocimiento del ecosistema de impacto colombiano
Miembro independiente	Sin vínculo laboral, familiar o comercial con la entidad
Liderazgo territorial	Voz de las comunidades beneficiarias o relacionadas
Tecnología / innovación	Transformación digital y nuevos modelos de valor

Tabla 1. Perfiles y experiencias de miembros de Juntas Directivas. Elaborado por Compartamos Con Colombia

Independencia estructural

Al menos un tercio de la junta debe estar integrado por miembros independientes: personas sin vínculo laboral, familiar o comercial relevante con la organización. Son el contrapeso esencial ante conflictos de interés y la garantía de objetividad estratégica (Cámara de Comercio de Bogotá – Supersociedades, 2023). Esta proporción es especialmente relevante para fundaciones familiares, donde la tendencia a la endogamia es particularmente pronunciada.

Proceso de inducción estructurada

Un nuevo miembro de junta sin proceso de inducción es un riesgo, no un activo. Las mejores prácticas globales proponen un protocolo en tres pasos:

- Paso 1. Inmersión institucional: misión, visión, valores fundacionales, historia y modelo de impacto. Recorrido por programas activos, beneficiarios y alianzas clave.
- Paso 2. Salud financiera y legal: estados financieros auditados, estatutos, régimen tributario especial, actas recientes y mapa de riesgos. Revisión de deberes fiduciarios (Ley 222/1995).
- Paso 3. Asignación a comité: el nuevo miembro ingresa de inmediato al comité donde su expertise genera mayor valor. Con estos pasos se evita la curva de aprendizaje pasiva.

Responsabilidades: qué decide la junta y qué no

Uno de los problemas más frecuentes en juntas colombianas es la confusión de roles: juntas que microgerencian la operación, o juntas que aprueban presupuestos sin entenderlos. El marco de decisiones debe ser explícito y compartido entre la junta y la dirección ejecutiva. A continuación, se propone una visión de nivel de involucramiento:

3

Nivel de involucramiento	Ejemplos
Decisiones exclusivas de la junta	Reformas estatutarias · Fusiones o disolución · Nombramiento y remoción del Director Ejecutivo · Aprobación del presupuesto anual
Junta asesora, gerencia decide	Tácticas operativas · Reestructuración interna de mandos medios · Políticas internas de alto impacto para la organización
Junta solo se informa	Decisiones operativas del día a día · Contrataciones de nivel técnico · Ajustes menores de presupuesto dentro de límites aprobados

Tabla 2. Decisiones en Juntas Directivas. Elaborado por Compartamos Con Colombia

La arquitectura de comités complementa esta distribución. Una junta de alto desempeño opera con comités temáticos que profundizan sin saturar la agenda plenaria. Los comités recomendados son: Financiero, de Gobierno Corporativo, de Talento y Desarrollo Organizacional, y comités ad hoc, según la necesidad estratégica.

Límites de mandato y rotación escalonada

Establecer límites de mandato es complejo porque cada organización tiene su

propia dinámica. No obstante, la literatura especializada ofrece una aproximación razonable: dos períodos máximos de tres años —es decir, seis años continuos en la misma silla (BoardSource, 2023). Transcurrido ese tiempo, el miembro puede reingresar tras un período de pausa de un ciclo (tres años). Los líderes de la junta deberían rotar cada dos años.

Es deseable que se establezcan reglas que faciliten la renovación ordenada y paulatina de los integrantes de esta instancia, incluyendo, por ejemplo, reglas de edad máxima, número de períodos o disposiciones para integrar progresivamente nuevos miembros (Cámara de Comercio de Bogotá y SuperSociedades, 2023)

Para evitar que la rotación destruya la memoria institucional, la mejor práctica es la rotación escalonada: en cada ciclo anual sale solo un tercio de la junta, de modo que en ningún momento se pierda más de un tercio del conocimiento acumulado. Este mecanismo garantiza continuidad sin inmovilismo.

Alternativa: la junta de dos pisos como mecanismo para preservar talento sin bloquear renovación

4

El modelo de mayor eficacia para resolver la tensión entre rotación y memoria institucional fue documentado por McKinsey (2004) a partir de la experiencia de Scholarship America: la junta de dos pisos.

En este modelo coexisten dos instancias: la Junta Directiva Principal —con poder de decisión, integrada por miembros activos con mandato vigente, más un asiento colectivo del consejo emérito— y el Consejo Asesor Emérito, conformado por directores (miembros de junta) excepcionales al retirarse, elegidos por sus pares. El consejo emérito preserva influencia, red de contactos y capacidad de fundraising sin ocupar asientos ejecutivos limitados.

Siete de las 32 organizaciones de alto desempeño estudiadas por McKinsey ya operaban alguna variante de esta estructura. Su implementación requiere cuatro pasos:

- Crear la figura estatutaria del Consejo Asesor Emérito como órgano formal, estableciendo que la pertenencia es un honor, no un proceso automático.
- Definir el vínculo con la junta principal: el consejo emérito tiene un asiento colectivo con una sola voz consolidada.
- Activar su expertise bajo demanda: la junta principal y el Director Ejecutivo pueden convocarlos cuando su conocimiento específico es necesario.

Diagnóstico de las juntas: lo que muestran los datos

Jansen y Kilpatrick, en su estudio 'The Dynamic Nonprofit Board' (McKinsey Quarterly, 2004), basado en entrevistas a ejecutivos y directores de 32 organizaciones de alto desempeño, identificaron cuatro cifras que revelan el estado real del gobierno corporativo en el sector sin ánimo de lucro:

Indicador	Resultado
Miembros que creen que su junta es tan efectiva como podría ser	17%
Directores que pueden articular la misión a cinco años	46%
Juntas que acceden a datos sin filtro de la gerencia	Menos del 40%
Juntas que se someten a autoevaluación periódica	35%

Tabla 3. Indicadores de valoración de las juntas directivas. Elaborado por Compartamos Con Colombia a partir de los datos de McKinsey.

Estos datos no son de organizaciones débiles: son de las mejores. Lo que muestran es que incluso las organizaciones de alto desempeño tienen brechas significativas en su gobierno. Tres problemas recurrentes explican la mayor parte de esas brechas:

- Falta de consenso sobre la misión. Sin una visión compartida, las discusiones estratégicas se convierten en debates repetitivos. Incluso, las juntas pueden ser susceptibles a perder de vista la misión y perseguir fondos atractivos, pero desalineados con el propósito fundacional.
- Composición inadecuada. A medida que la organización madura, los fundadores pueden carecer de las habilidades que el nuevo contexto exige. Pero remover miembros es delicado: se arriesgan conexiones personales y la pasión original. Por eso, definir procesos de límites de tiempo claro y evaluación resulta fundamental, para que las decisiones puedan tomarse, evitando afectar los vínculos drásticamente.
- Procesos que no funcionan. Reuniones que empiezan y terminan tarde, materiales que llegan fuera de tiempo, y nunca suficiente espacio para lo importante. Estos problemas 'pequeños' causan que los directores voluntarios se desconecten.

Lo que hacen las juntas de alto desempeño

Cuatro prácticas distinguen a las juntas más efectivas, según la evidencia de McKinsey (2004) y Bridgespan (2009):

La misión como filtro operativo

Scholarship America revisa cada decisión individual contra su propósito fundacional. Este hábito construye precedentes claros que los directores utilizan en futuras decisiones, reduciendo la ambigüedad y el desgaste de debatir lo mismo en cada reunión.

Medir impacto, no actividad

Character Counts! descubrió que sus programas reducían violencia, pero no el fraude académico y lo descubrieron solo hasta cuando su junta exigió medir impacto en vez de número de talleres realizados. El cambio de métrica cambió la conversación y, con ella, la estrategia.

Datos sin filtro gerencial

En Girl Scouts, los capítulos locales evalúan a la oficina nacional y los resultados van directo a la junta. Esto rompe el riesgo de que la gerencia filtre la información para protegerse, y permite a la junta actuar sobre realidades, no sobre narrativas.

Expertise como aporte en especie

Las contribuciones de expertise —legal, financiero, de marketing— son extremadamente valiosas como servicios probono. La junta no solo supervisa: aporta valor técnico directo en áreas de especialidad. En un contexto donde muchas organizaciones tienen presupuestos restringidos, este aporte puede ser determinante.

Filantropía familiar: separar herencia de misión

Las fundaciones familiares enfrentan un riesgo particular: la confusión entre herencia y filantropía. La evidencia internacional es contundente al respecto.

La pasión del fundador no siempre se transmite a las siguientes generaciones de liderazgo. Con demasiada frecuencia, las pasiones de la primera generación se convierten en las preferencias de la segunda y resultan irrelevantes para la tercera. — Greer y Horst, *Mission Drift* (2014), citado por García & García, *Philanthropy Daily* (2022).

Tres mecanismos de desvío son los más frecuentes: sucesores seleccionados por linaje que cambian los valores de la organización; documentos de gobernanza que

no protegen la intención del donante en perpetuidad; y la tendencia a seleccionar familia por defecto, confundiendo herencia con filantropía.

Las mejores prácticas para fundaciones familiares incluyen:

- Elegir sucesor por valores filantrópicos compartidos, no por sangre.
- Establecer un plazo definido para la inversión de la riqueza del donante después de su muerte, si la organización no tiene capacidad de impacto sostenido.
- Adoptar un enfoque time-bound: si perpetuar la organización sin impacto no tiene sentido, es legítimo y responsable tener fecha de cierre.
- Proteger los estatutos en valores (inflexibles) y ser flexible en tácticas.

Liderazgo: el tríptico del director ejecutivo filantrópico

El gobierno corporativo no se limita a la junta. El liderazgo ejecutivo es igualmente determinante. Los directores ejecutivos de las organizaciones filantrópicas de mayor desempeño comparten tres capacidades que Compartamos Con Colombia denomina el Tríptico del Líder Filantrópico:

Discernimiento

Capacidad para tomar decisiones estratégicas con criterio, experiencia e intuición, incluso en contextos de alta incertidumbre. Los líderes más efectivos identifican dónde una inversión puede generar cambio sistémico, asumen riesgos que otros actores no pueden asumir, y se preguntan constantemente: ¿por qué esto, por qué nosotros, por qué ahora?

Inteligencia relacional

Habilidad para construir alianzas sólidas, comprender profundamente a su junta directiva y liderar equipos altamente colaborativos. En el sector filantrópico, las relaciones son un activo estratégico. Los directores ejecutivos más efectivos dedican una parte significativa de su tiempo a construir y fortalecer relaciones clave.

Narrativa

Capacidad de construir y comunicar una historia poderosa que conecte la misión de la organización, su historia y su impacto. El director ejecutivo cumple el rol de narrador principal. Sin una narrativa coherente, las organizaciones pierden foco, claridad y capacidad de movilización.

De Smet et al. (McKinsey Quarterly, noviembre 2025) añaden una dimensión transversal: el liderazgo transformador, entendido como la capacidad de

transformar sistemas y controvertir creencias y paradigmas, no solo de gestionar el cambio dentro de los parámetros existentes.

Reinvención: el cuarto nivel del cambio

Todo lo anterior —composición, roles, límites de mandato, liderazgo— asume que la organización sabe hacia dónde va. Pero hay un reto más profundo que la gobernanza bien diseñada no resuelve sola: el de reinventarse cuando el contexto cambia más rápido que los marcos existentes. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio están quedando obsoletas frente a transformaciones geopolíticas, tecnológicas y financieras de magnitud creciente.

McKinsey distingue cuatro niveles de cambio organizacional, y el más exigente —la reinvención— es el que más demanda de las juntas y sus liderazgos:

Nivel	Aspiración	Descripción
C1 – Ejecución	Gestionar el cambio táctico	Adopción de nuevos procedimientos, procesos o herramientas.
C2 – Motivación	Ganar corazones y mentes	Prepara a los equipos para cambios más amplios con nuevos comportamientos.
C3 – Transformación	Impulsar desempeño y salud	Incorpora nuevas prácticas de gestión que cambian cómo se dirige la organización.
C4 – Reinvención	Crear valor con nueva identidad	Acepta la destrucción creativa para generar valor de formas nuevas. Replantea la identidad organizacional.

Tabla 4. Niveles de cambio organizacional. Elaborado por Compartamos Con Colombia a partir de los datos de McKinsey.

Para las fundaciones y organizaciones sociales maduras, el reto no es solo ejecutar bien o transformar procesos: es reinventarse. Esto exige que los líderes y sus juntas se formulen preguntas radicales: ¿dónde encontraremos valor en medio de la destrucción creativa? ¿Cómo aprenderemos más rápido que otros? ¿Qué necesitan nuestros equipos de nosotros?

A modo de conclusión

Una junta directiva bien conformada, con roles claros, límites de mandato, mecanismos de renovación y liderazgos capaces de discernir, relacionarse y narrar, no es un lujo institucional: es la condición mínima para que una fundación o una organización social madura pueda cumplir lo que promete. La gobernanza no resuelve todo, pero sin ella, nada de lo demás funciona con consistencia.

Colombia tiene más de 18.000 organizaciones con Régimen Tributario Especial activo y miles más que operan sin él (Compartamos Con Colombia, 2026). Todas ellas se pueden enfrentar a la misma pregunta de fondo: ¿estamos gobernando para el impacto que queremos generar o administrando con la inercia de lo que ya somos?

Compartamos Con Colombia acompaña a organizaciones que quieren hacerse esa pregunta profundamente. Las organizaciones interesadas en fortalecer sus órganos de gobierno pueden escribirnos a:

**9**

Autores:

Johnatan Clavijo, Director de Ecosistema de Impacto en Compartamos Con Colombia

Con la validación de: Jorge DiTerlizzi, Socio de PPU Legal, firma socia de Compartamos Con Colombia

Con la revisión y aprobación de: Nicolás Salcedo, Director Ejecutivo en Compartamos Con Colombia

Referencias bibliográficas

Jansen, P. & Kilpatrick, A. (2004). The Dynamic Nonprofit Board. McKinsey Quarterly. Encuesta a ejecutivos y directores de 32 organizaciones de alto desempeño (Worth Magazine).

The Bridgespan Group (2009). Becoming a More Effective Nonprofit Board. Boston: Bridgespan.

BoardSource (2023). Recommended Board Practices. Washington, D.C.: BoardSource. Disponible en: <https://boardsource.org/resources/recommended-board-practices/>

Cámara de Comercio de Bogotá / Supersociedades (2023). Guía de gobierno corporativo para organizaciones sin ánimo de lucro. Bogotá: CCB.

García, J. & García, M. (2022). What donors can learn from succession planning in business. Philanthropy Daily, 29 de septiembre.

Greer, P. & Horst, C. (2014). Mission Drift. Minneapolis: Bethany House Publishers. Rockefeller Philanthropy Advisors (2022). Global Trends: Strategic Time Horizons. Nueva York: RPA.

De Smet, A. et al. (2025). Change is changing: How to meet the challenge of radical reinvention. McKinsey Quarterly, noviembre 2025.