

Informe Final de Investigación

Estudio sobre la Filantropía de Familias Empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá

Proyecto desarrollado por:



Financiado por:



Financiado por
la Unión Europea

Con el apoyo de:



Investigadora:
Lenis Yelin Araque Ph.D
Doctora en administración
Medellín
2025



Este documento ha sido producido con la ayuda financiera de la Unión Europea.
El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de Makaia y en ningún caso puede considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.



Agradecimiento

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a las 100 familias empresarias de Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá que generosamente compartieron sus experiencias, motivaciones y prácticas filantrópicas durante esta investigación. Su apertura y disposición para compartir sus historias familiares, valores intergeneracionales y compromiso social constituyeron el fundamento esencial que enriqueció este análisis y permitió comprender la riqueza y diversidad del ecosistema filantrópico regional.

Todos los testimonios fueron codificados para preservar la confidencialidad y proteger la privacidad de los participantes, respetando los principios éticos de la investigación. A continuación reconocemos y agradecemos de manera explícita nombres de empresas que representan estas familias por país, como evidencia de su valiosa contribución al fortalecimiento del conocimiento sobre filantropía familiar en América Latina y su compromiso con la construcción de sociedades más equitativas y prósperas en la región.

Colombia:

Madecentro, Alberto Álvarez S.A., Casa Luker, Fundación Ombrella, The G Group SAS, PCP Plásticos, Betania Colombia SAS, Invatina S.A.S, Grupo Proseguir, Grupo empresarial Cosargo, Fundación Santo Domingo, Santa Anita Nápoles, Altipal, Carvajal Bugo, Rápido Ochoa, Acesco, EasySAS, Arturo Sesana, Celema Grupo Bios, Casa Toro, Artextil S.A., Totto, Colchones Happy Sleep, PROARCO, Grupo Contempo SAS, Fundación Corona, Constructora y Comercializadora Poporo SAS BIC, Ayurá SAS, Escuela Anangel, Grupo OBA, FRUTA FRESCA, Manitoba, ITALCOL, MUMA, LCBE SA, Grupo Bolívar, Listos, Newnet, Organización Buitrago González, Proseguir SAS, Rp Médicas SA, Trademac SAS, Agroinsumos San Miguel SAS, Andali Inversiones SAS, Coltanques, Constructores Asociados S.A., Grupo Arme,

Hujueta, Montezea, Nalsani S.A.S., Pragma SA, PTA, UNUSAM, Acciona SAS.

Ecuador:

Energyplam Cía. Ltda., Astap, Construdipro, Grupo Sedemi, Grupo Wong, Corporación Azende, Cialcotel, Muebles el Bosque, La Holandesa, Proquim S.A., Novacero, Promopinto S.S., Servigrup, Zurita & Zurita Laboratorios, Favorita Fruit Company, Output.

Guatemala:

Grupo Cobán, Grupo Pantaleon, Western Geminis, Grupo Sosa, Castillo Hermanos (Icasa), Grupo Familiar Safie, Grupo Strata, Grupo Mariposa, MAX, Familia Novella, Sumito Corp.

Panamá:

Empresas Bern, N&N Family Office, Grupo TRENCO, La Casa de las Baterías, HLB Cheng y Asociados, Morgan y Morgan, Forza Capital Advisory, Clínica San Fernando, Óptica Sosa y Arango, Grupo Panamá Car Rental, Fundación Emanuel González Revilla J., Grupo Familiar Electa, Fundación Pro Bienestar, Felipe Motta, Fundación Casa Nuestra.

Así mismo, queremos agradecer a los participantes del grupo del Comité Técnico de la investigación, por su valiosa presencia, sus contribuciones, preguntas y sugerencias que ayudaron a orientar sus caminos. De manera explícita: Emilia Paz Gonzales Carmona (Directora Centro de Filantropía e Inversiones Sociales -CEFIS-UAI, Chile); Michael Layton (Investigador asociado Centro de Investigación y Estudios Sobre Sociedad Civil AC, México); Patricia Botero (FBN Colombia); Maria Liliana Mor (XXXXXX); Carolina Suarez (Directora Latimpacto); Y al equipo de Makaia que participó activamente en el espacio de conversación del comité.

Tabla de contenido

Agradecimiento.	2
Introducción.	10
Conceptos que orientaron la investigación.	12
Filantropía.	13
Familias empresarias.	17
Motivaciones de las familias empresarias. para la acción filantrópica.	18
Ecosistema filantrópico.	20
Agenda del ecosistema filantrópico.	21
Mecanismos del ecosistema filantrópico.	21
Tendencias del ecosistema filantrópico.	21
Contexto metodológico que da lugar a estos resultados.	24
Perfil Demográfico y Metodológico de la Investigación.	25
La colección de datos.	26
Asignación de Códigos de Identificación.	29
Sobre las familias empresarias participantes de la investi- gación.	30
Características de las familias empresarias participantes en la investigación.	31
Caracterización del Compromiso. Filantrópico en las familias empresarias.	36
Una mirada regional a la filantropía de las familias empresa- rias.	43
Motivaciones para la Filantropía de las Familias Empresarias.	44
Áreas de acción para la Filantropía de las Familias Empresa.	46
Identificación de Familias Empresarias con Tendencias del ecosistema filantrópico.	56
Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias con coincidencia regional.	58

Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Colombia.	59
Las Motivaciones de las familias empresarias de Colombia.	60
Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias colombianas.	62
Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias en Colombia.	64
Collage.	68
Actores con los que se relacionan las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica.	68
Identificación de Familias Empresarias Colombianas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico.	72
Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Colombia.	74
Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Ecuador.	76
Las Motivaciones de las familias empresarias de Ecuador.	77
Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias ecuatorianas.	80
Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias de Ecuador.	82
Actores con los que se relacionan las familias empresarias ecuatorianas para la acción filantrópica.	85
Identificación de Familias Empresarias Ecuatorianas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico.	89
Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Ecuador.	90
Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Panamá.	92
Las Motivaciones de las familias empresarias de Panamá.	93
Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias panameñas.	95
Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en Familias Empresarias de Panamá.	97
Actores con los que se relacionan las familias empresarias panameñas para la acción filantrópica.	101

Identificación de Familias Empresarias Panameñas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico.	105
Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Panamá.	107
Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Guatemala.	109
Las Motivaciones de las familias empresarias de guatemaltecas.	110
Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias guatemaltecas.	114
Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en Familias Empresarias de Guatemala.	115
Actores con los que se relacionan las familias empresarias guatemaltecas para la acción filantrópica.	119
Identificación de Familias Empresarias Guatemaltecas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico.	123
Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Guatemala.	125
Conversación entre resultados y conceptos orientadores de la investigación y sus implicaciones académicas y prácticas.	127
Conclusiones.	129
Recomendaciones.	135
Familias Empresarias.	136
Líderes de Organizaciones de la Sociedad Civil.	136
Líderes de Redes Filantrópicas.	137
Comunidad académica.	138
Formuladores de Políticas Públicas.	139
Consultores en Filantropía.	139
Referencias.	140

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Framework de la investigación Filantropía en familias empresarias. Fuente: Elaboración propia.	12
Gráfico 2. Distribución de la muestra por países.	25
Gráfico 3. Sectores económicos de las familias empresarias.	31
Gráfico 4. Tiempo de fundación del negocio de familia.	32
Gráfico 5. Tamaño de los negocios de las familias empresarias.	33
Gráfico 6. Generaciones que actualmente toman las decisiones del negocio.	34
Gráfico 7. Familias empresarias que realizan algún tipo de acción filantrópica.	37
Gráfico 8. Tiempo de desarrollo de la acción filantrópica.	38
Gráfico 9. Motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica.	44
Gráfico 10. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias.	47
Gráfico 11. Tipos de acción filantrópica de las familias empresarias.	49
Gráfico 12. Mecanismos de las familias empresarias para la acción voluntaria.	50
Gráfico 13. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias.	51
Gráfico 14. Actores con los que las familias empresarias se relacionan para la acción filantrópica.	53
Gráfico 15. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias.	55
Gráfico 16. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias.	56
Gráfico 17. Motivaciones de las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica.	60
Gráfico 18. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias colombianas.	62

Gráfico 19. Tipos de acción voluntaria de las familias empresarias en Colombia.	64
Gráfico 20. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Colombia.	65
Gráfico 21. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Colombia.	67
Gráfico 22. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias colombianas.	71
Gráfico 23. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias colombianas.	73
Gráfico 24. Motivaciones de las BF ecuatorianas para la acción filantrópica.	77
Gráfico 25. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias ecuatorianas.	80
Gráfico 26. Tipos de acción voluntaria de las familias empresarias en Ecuador.	82
Gráfico 27. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Ecuador.	83
Gráfico 28. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Ecuador.	84
Gráfico 29. Actores con los que las familias empresarias ecuatorianas se relacionan para la acción filantrópica.	86
Gráfico 30. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias ecuatorianas.	88
Gráfico 31. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias ecuatorianas.	89
Gráfico 32. Motivaciones de las BF panameñas para la acción filantrópica.	93
Gráfico 33. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias panameñas.	96
Gráfico 34. tipos de acción filantrópica de las familias empresarias en Panamá.	98
Gráfico 35. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Panamá.	99
Gráfico 36. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Panamá.	100

Gráfico 37. Actores con los que las familias empresarias panameñas se relacionan para la acción filantrópica.	102
Gráfico 38. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias panameñas.	105
Gráfico 39. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias panameñas.	106
Gráfico 40. Motivaciones de las BF guatemaltecas para la acción filantrópica.	110
Gráfico 41. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias guatemaltecas.	114
Gráfico 42. Tipos de acción filantrópica de las familias empresarias en Guatemala	116
Gráfico 43. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Guatemala.	117
Gráfico 44. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Guatemala.	118
Gráfico 45. Actores con los que las familias empresarias guatemaltecas se relacionan para la acción filantrópica.	120
Gráfico 46. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias guatemaltecas.	123
Gráfico 47. Tendencias del ecosistema filantrópico con las que se identifican las familias empresarias guatemaltecas.	124

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación tipos de filantropía. Fuente: Elaboración propia.	14
Tabla 2. Motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica. Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de literatura.	18
Tabla 3. Agenda, Mecanismos y Tendencias del Ecosistema Filantrópico. Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de literatura.	22
Tabla 4. Desarrollo de entrevistas por país.	26
Tabla 5. Desarrollo de Grupos focales por país.	26
Tabla 6. Desarrollo de webinars.	28
Tabla 7. Tamaño de las empresas de las BF	34
Tabla 8. Delimitación por países de generación que actualmente gestiona el negocio	35
Tabla 9. Correlación dinámica generacional y tiempo de desarrollo de actividad filantrópica.	39
Tabla 10. correlación de la madurez de la acción filantrópica y la antigüedad del negocio de familia.	40
Tabla 11. Relación entre tamaño empresarial y madurez filantrópica.	40
Tabla 12. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica.	41
Tabla 13. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias ecuatorianas para la acción filantrópica.	70
Tabla 14. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias panameñas para la acción filantrópica.	87
Tabla 15. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias guatemaltecas para la acción filantrópica.	103
	121

Introducción

Este informe presenta los resultados de una investigación desarrollada por Makaia junto con Wings y Family Business Network (FBN). Su objetivo fue comprender el estado actual, las tendencias emergentes y el potencial de la filantropía de las familias empresarias de Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá, así como identificar oportunidades para fortalecer el ecosistema filantrópico regional.

Este documento está diseñado para ser una herramienta de difusión práctica y contextualizada. Cada capítulo presenta hallazgos específicos acompañados de ejemplos reales y recomendaciones concretas, permitiendo a lectores de diferentes perfiles encontrar información relevante para sus intereses, ya sea como familias empresarias, líderes de organizaciones sociales, investigadores, académicos, consultores o formuladores de políticas públicas, entre otros.

La selección de Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá respondió a una oportunidad identificada por Makaia, bajo la priorización estratégica de Wings y en alianza con FBN: estos territorios, a pesar de contar con ecosistemas empresariales familiares dinámicos y tradiciones filantrópicas significativas, han recibido menor atención investigativa comparado con otros países de la región como México, Brasil o Chile. Esta brecha en el conocimiento representaba tanto un desafío como una oportunidad para generar evidencia que pudiera enriquecer la comprensión regional del fenómeno y aportar perspectivas complementarias al cuerpo de conocimiento existente sobre filantropía familiar en América Latina.

En este contexto de necesidad de mayor conocimiento, la filantropía en América Latina ha experimentado transformaciones significativas durante las últimas décadas, evolucionando desde modelos tradicionales asistencialistas hacia enfoques más estratégicos y profesionalizados (Gómez, 2015; Berman et al., 2019; Mateo, 2019;

Suárez Visbal, 2017; Berger et al., 2019).

Esta evolución ha permitido que las familias empresarias han emergido como actores fundamentales del ecosistema filantrópico latinoamericano, constituyendo la principal fuerza impulsora tras la activación de diferentes mecanismos y estrategias, incluidas diferentes fundaciones en la región y representando el grupo de mayor crecimiento en el sector durante las últimas décadas (Maclean et al., 2021; Berger et al., 2019; Suárez Visbal, 2017)

La relevancia de estas familias empresarias en el ámbito filantrópico trasciende su capacidad económica. Su visión transgeneracional, que busca beneficiar tanto a generaciones presentes como futuras (Mohr, 2015), les otorga un horizonte temporal ampliado que favorece inversiones sociales de largo plazo, potencialmente transformadoras. Además, su anclaje territorial las posiciona estratégicamente para abordar problemas locales específicos, contribuyendo así al desarrollo territorial de manera directa y contextualizada.

Sin embargo, el conocimiento sobre la acción filantrópica de las familias empresarias en la región —particularmente en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá— continuaba siendo fragmentado, limitando tanto la comprensión académica del fenómeno como la capacidad práctica para potenciar el impacto de estos actores privilegiados, en un momento histórico donde la colaboración entre sectores resulta fundamental para abordar desafíos sociales complejos.

Por ello, surgió la necesidad de desarrollar una investigación que permitiera comprender el estado, tendencias y potencial de la filantropía de familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá, sus contribuciones al desarrollo territorial, sus mecanismos de inversión social y las oportunidades de fortalecimiento

del ecosistema filantrópico regional para la movilización efectiva de recursos local.

Para lograrlo, el estudio adoptó un diseño metodológico mixto que integró aproximaciones cualitativas desde la entrevista, los grupos focales y la conversación con expertos, así como aproximaciones cuantitativas desde un cuestionario tipo Likert, respondiendo a la necesidad de capturar tanto la profundidad como la amplitud del fenómeno estudiado. Este enfoque permitió triangular datos desde diversas fuentes y perspectivas complementarias, maximizando las fortalezas y minimizando las limitaciones de cada método.

Con la intención de compartir los hallazgos de la investigación, la hoja de ruta de este informe incluye a continuación la presentación de los conceptos que orientaron el estudio siendo ellos, Filantropía, familias empresarias y ecosistema filantrópico.

Seguidamente, se presenta el contexto metodológico que incluye el perfil demográfico, la colección de datos y la asignación de códigos de identificación de las familias, para salvaguardar la confidencialidad de la participación.

Es presidido por los resultados que a su vez se dividen en tres partes: en primer lugar la Caracterización de las familias empresarias que participaron de la investigación. En segundo lugar Una mirada regional a la filantropía de las familias empresarias, para finalizar en tercer lugar con el análisis de resultados por países (Colombia, Ecuador, Panamá y Guatemala).

En el cierre de análisis regional y por país, se disponen iniciativas de acción filantrópica de algunas familias, respondiendo a tres criterios fundamentales. En primer lugar, se buscó que las iniciativas tuvieran origen en alguno de los miembros de la familia, asegurando que no fueran únicamente estrategias de gestión de responsabilidad social corporativa, sino que, aunque pudieran tener relación con el desarrollo del

negocio familiar, formaran parte genuina de las inquietudes, motivaciones y sensibilidad en la lectura de realidad que caracterizan a los miembros de familia.

En segundo lugar, se priorizó que las iniciativas se desarrollaran a través de diferentes vehículos institucionales. Algunas de ellas operan mediante estructuras empresariales integradas dentro de la empresa para ejecutar las acciones filantrópicas, mientras que otras funcionan a través de comités y protocolos de familia. Esta diversidad de vehículos permite ilustrar las distintas modalidades organizacionales disponibles para el accionar filantrópico de las familias empresarias.

En tercer lugar, se seleccionaron iniciativas que tuvieran diferente connotación o alcance dentro de cada país, buscando que dieran cuenta de las diversas áreas temáticas priorizadas por las familias empresarias, tal como se evidenció en el informe de resultados. Esta variedad temática y de escala permite ofrecer un panorama representativo de las múltiples formas en que las familias empresarias canalizan sus esfuerzos filantrópicos en la región.

Las experiencias al igual que los testimonios a lo largo del análisis de resultados, se identifican con fuente en color azul.

La parte final del informe presenta a modo de discusión la conversación entre resultados y conceptos orientadores de la investigación y sus implicaciones académicas y prácticas, seguido de las conclusiones y sugiere al final recomendaciones para diferentes actores. Adicionalmente se disponen las referencias que soportan el marco conceptual.

Conceptos que orientaron la investigación

El Qué de la investigación se concentró en la categoría conceptual Filantropía, delimitada por dos subcategorías: tipos y actores de la filantropía. El Dónde por su parte, se refiere a la categoría conceptual Familias empresarias (BF), que acoge la subcategoría de motivaciones para la acción filantrópica y a su vez, determinó como contexto empírico de la investigación las BF ins-

critas en Family Business Network (FBN).

La convergencia entre filantropía y familias empresarias, dio lugar al Para qué de la investigación, con la categoría de relacional ecosistema filantrópico, el cual abarca agenda, mecanismos y tendencias de la filantropía. Este marco conceptual se presenta en el gráfico 1.

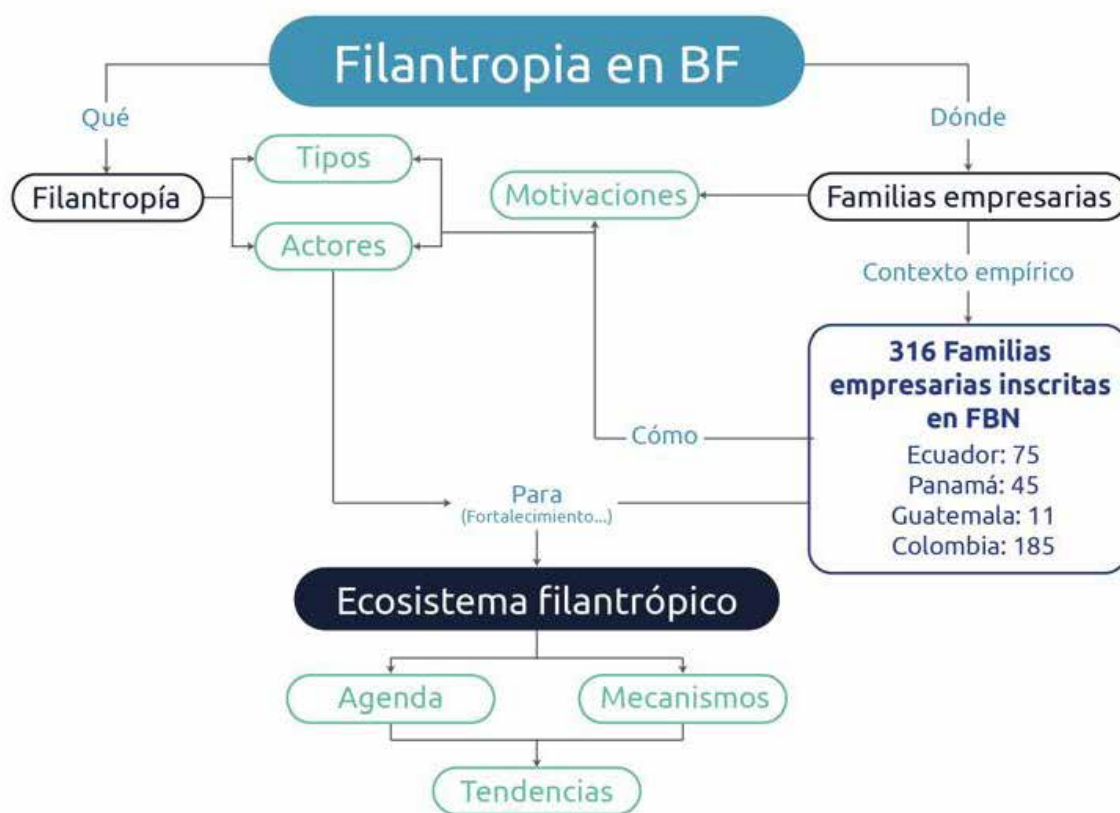


Gráfico 1. Framework de la investigación Filantropía en familias empresarias. Fuente: Elaboración propia

Filantropía

La filantropía, etimológicamente derivada del griego como “amor a la humanidad” (Maclean et al., 2021; Shieh, 2017; Silva & Oliven, 2020), es el conjunto de contribuciones privadas, principalmente voluntarias, dirigidas a causas públicas que incluyen tanto donaciones monetarias como de tiempo, conocimiento o redes, realizadas por individuos e instituciones para generar bienes públicos (Von Schnurbein et al., 2021; Daly, 2022; Berger et al., 2019). Se fundamenta en valores de compasión y comunidad, a partir de relaciones sociales basadas en la virtud moral del amor hacia los demás en sus necesidades auténticas (Payton, 1988; Schervish, 1990; Daly, 2012; Von Schnurbein et al., 2021).

La conceptualización contemporánea de filantropía se distingue fundamentalmente de la caridad tradicional, porque la caridad se enfoca primordialmente en aliviar el sufrimiento y las necesidades inmediatas tratando los síntomas de un problema, la filantropía se orienta a resolver los problemas en su origen (Betsill et al., 2022; Maclean et al., 2021; Carreño, 2017; Feliu & Botero, 2016). Es decir, no se trata de prácticas afectivas caritativas, sino de evolucionar hacia intervenciones estructuradas y planificadas impulsadas por principios racionales (Maclean et al., 2021; Silva & Oliven, 2020; Gómez, 2015).

El concepto ha evolucionado en las últimas décadas, abandonando progresivamente su carácter meramente asistencial, para adoptar enfoques más estratégicos y orientados al impacto social (Gómez, 2015; Berman et al., 2019; WINGS, 2023). La incorporación de lógicas empresariales al ámbito filantrópico ha dado lugar a conceptos emergentes como la filantropía efectiva, que busca maximizar resultados sociales empleando enfoques basados en evidencia y análisis costo-beneficio, así como al desarrollo de corrientes contemporáneas que van desde el filantropo-capitalismo hasta la filantropía para la justicia social (Mitchell & Calabrese, 2020; CEMEFI et al., 2023; Silva & Oliven, 2020).

Tipos de filantropía

Tradicionalmente la filantropía se asociaba al otorgamiento de donaciones, pero este enfoque ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, reflejando cambios en la comprensión de problemas sociales y en las expectativas sobre el papel de la filantropía en la sociedad. La tabla 1, se presenta una propuesta de clasificación de tipología, construida en esta investigación, basada en cuatro criterios principales: la fuente del donativo, el enfoque y estrategia, la estructura y gestión, y otras categorías relevantes, indicando los autores identificados en la literatura académica que hacen relación a ello.

Actores de la filantropía

La amplia tipología filantrópica es posible por la confluencia de actores que interactúan y colaboran para abordar desafíos sociales, ambientales y económicos complejos. Se presenta a continuación la clasificación de actores por tipología organizacional, por sectores, por distinción de acciones individuales o colectivas, y por niveles de acción. Esta comprensión de la multiplicidad de actores y sus relaciones permite identificar oportunidades para fortalecer el trabajo conjunto, a partir de la agenda que potencia el impacto de la filantropía en el desarrollo sostenible.

Actores por Tipología Organizacional

- **Fundaciones empresariales:** financiadas y creadas por empresas, representan en América Latina un porcentaje mayoritario respecto a otras regiones del mundo (Shieh, 2017 5). Su creación ha experimentado una aceleración desde el año 2000, evidenciando un proceso de formalización en la gobernanza y operación filantrópica (Shieh, 2017 5; Gilson & Garrick, 20214; Gilson & Garrick, 20215).
- **Fundaciones familiares:** creadas y mantenidas por familias o individuos con partici-

pación directa en su gobernanza. Se caracterizan por contar con fuentes estables de recursos y enfoques de largo plazo (Shieh, 2017).

Tabla 1. Clasificación tipos de filantropía. Fuente: Elaboración propia

Clasificación	Tipo de filantropía	Descripción	Autores
Según la Fuente del Donativo	Filantropía Individual	Donaciones realizadas por personas a título personal, quienes destinan parte de sus recursos monetarios o no monetarios a causas sociales específicas.	Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Feliu, & Botero, 2016
	<i>Filantropía Corporativa o Empresarial</i>	Donaciones realizadas por personas a título personal, quienes destinan parte de sus recursos monetarios o no monetarios a causas sociales específicas.	Von Schnurbein, et al., 2021; CF21; Von Schnurbein, et al., 20216; Sendekrowitsch, 1999; Betsill, et al., 2022; Maclean, et al., 2021
	Filantropía Familiar	Se materializa a través de fundaciones establecidas por familias para gestionar sus actividades filantrópicas. Puede clasificarse según distintos modelos: no controlador (canalizar actividades filantrópicas de manera fiscalmente eficiente) y controlador (mantener control sobre empresas familiares).	Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021; Betsill, et al., 2022; Suárezl,2017; Daly, 2022
	Filantropía Religiosa	Donaciones vinculadas a instituciones religiosas, con larga tradición en América Latina, donde la caridad cristiana ha jugado un papel central.	Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Mateo, 2019
	Filantropía de la Diáspora	Remesas de dinero y otros recursos que emigrantes aportan a causas diversas en sus países de origen.	Maclean, et al., 2021; Mateo, 2019; Von Schnurbein, et al., 20217
Según el Enfoque y la Estrategia	Caridad	Se centra en aliviar el sufrimiento y las necesidades inmediatas, tratando los síntomas de un problema. Históricamente ligada a la visión moral cristiana.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; Silva, & Oliven. 2020; Betsill, et al., 2022
	Filantropía Tradicional	Otorgamiento clásico de subvenciones a organizaciones beneficiarias. Modelo que ha caracterizado a fundaciones históricas como Ford y Rockefeller.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; EF4; CF53
	Filantropía Estratégica	Vincula las donaciones a objetivos bien definidos y busca generar un impacto significativo, a menudo alineándose con las metas estratégicas del donante.	Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021; Betsill, et al., 2022; CF21; CF15
	Filantrocapitalismo (o Nueva Filantropía)	Aplica la lógica y herramientas del capitalismo y la inversión al ámbito filantrópico, conceptualizando a los filántropos como “inversores sociales”.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; Silva, & Oliven. 2020; Betsill, et al., 2022; Fontes, 2020

	Filantropía de Impacto	Se enfoca en medir y maximizar el efecto de las donaciones, cuestionando “qué sucede realmente como resultado de la generosidad”.	Von Schnurbein, et al., 2021; Mitchell & Calabrese, 2020; EF7; Betsill, et al., 2022
	Filantropía para la Justicia Social (o Filantropía Progresista)	Busca cambiar las condiciones estructurales que causan problemas sociales como la pobreza y la desigualdad.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; Silva, & Oliven. 2020
	Filantropía de Capital Riesgo (Venture Philanthropy)	Aplica lecciones del capital de riesgo a la práctica filantrópica, enfatizando resultados a largo plazo y el desarrollo de capacidades en los receptores.	Von Schnurbein, et al., 2021; Betsill, et al., 2022; Maclean, et al., 2021; EF7
Según la Estructura y la Gestión	Fundaciones Operativas	Distribuyen recursos a sus propios programas o áreas de interés. Modelo predominante en América Latina.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Betsill, et al., 2022
	Fundaciones Donantes (No Operativas)	Distribuyen recursos a otras entidades filantrópicas, funcionando como intermediarias.	Von Schnurbein, et al., 2021; Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Betsill, et al., 2022
	Fundaciones Comunitarias	Sirven a una comunidad geográfica específica, buscando participación y capitalización local.	Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Betsill, et al., 2022; Villar, & Cruz, 2023
	Fundaciones Independientes	No dependen de una única fuente de financiación (individuo, familia, corporación).	Betsill, et al., 2022; Berger, et al., sf
	Fundaciones Multiempresariales	Son financiadas por varias empresas, representando un modelo de colaboración intersectorial.	Betsill, et al., 2022; Mateo, 2019
Según la Estructura y la Gestión	Filantropía Piadosa vs. Utilitaria	Piadosa: asociada a la caridad cristiana, caracterizada por el anonimato y valorando la pobreza como redentora. Utilitaria: se distingue por un “gesto de utilidad” donde la publicidad es importante, concibiendo la generosidad como virtud social.	Maclean, et al., 2021; Silva, & Oliven. 2020; Von Schnurbein, et al., 20217
	Compra Filantrópica	Estrategia de donación corporativa explícitamente orientada a los resultados deseados por la empresa.	Von Schnurbein, et al., 2021; CF21; Daly, 2022
	Inversiones Relacionadas (PRI, SRI, MRI)	Uso de fondos filantrópicos como inversiones en el sector privado para lograr objetivos filantrópicos.	Von Schnurbein, et al., 2021; EF7; The ImPact. 2016
	Filantropía Asistencialista vs. de Transformación Estructural	Asistencialista: dirigida a la asistencia directa sin atacar causas estructurales. Transformación Estructural: enfocada en cambiar las condiciones fundamentales que generan problemas sociales.	Von Schnurbein, et al., 2021; Silva, & Oliven. 2020; Gutiérrez, & Lobo, 2006
	Filantropía Formal vs. Informal	Formal: realizada a través de entidades como fundaciones, de forma pública y sujeta a regulación estatal. Informal: incluye donaciones y ayuda mutua entre individuos, familias y vecinos, a menudo de forma privada.	Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 20217; Berger, et al., sf
	Nuevas Formas de Filantropía	Filantropía de datos: implica compartir información valiosa para beneficio público.	Shieh, 2017; Berman, et al., 2019; CF58

Actores por Sectores

- **Sector privado empresarial:** participa a través de las ya mencionadas fundaciones empresariales, pero también mediante iniciativas directas de inversión social y programas de responsabilidad social corporativa (Shieh, 2017 4; Gilson & Garrick, 20219). Dentro de este sector también se identifican empresas sociales como actores emergentes (CEMEFI, et al., 2023) y empresas familiares con estrategias de sostenibilidad (Daly, 20225).
- **Sector social:** incluye principalmente a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), como Makaia, que actúan en diversos temas de interés público como receptoras de donaciones y ejecutoras de proyectos (Shieh, 2017 4; Shieh, 2017 5; Gilson & Garrick, 20211; CEMEFI, et al., 2023). También se incluyen aquí redes y organizaciones asociativas como la AFE en Colombia, el CEMEFI en México, GIFE en Brasil, RedEAmérica y WINGS a nivel internacional, que agrupan actores filantrópicos para la colaboración y el intercambio (Shieh, 2017 7; Gilson & Garrick, 20212; Gilson & Garrick, 20214; Gilson & Garrick, 20217; CEMEFI, et al., 2023).
- **Sector gubernamental:** representación del poder político y socio potencial para la colaboración (Shieh, 2017 4). Sin embargo, la falta de confianza es una de las restricciones para la colaboración entre organizaciones filantrópicas y gobiernos, lo que puede significar la pérdida de autonomía institucional para las entidades filantrópicas (Shieh, 2017).
- **Sector académico:** contribuye al estudio, investigación y fortalecimiento de la filantropía (Gilson & Garrick, 20215; Gilson & Garrick, 20219). Universidades y centros de investigación generan conocimiento sobre el sector y documentan prácticas. Por ejemplo, la International Society for Third-Sector Research (ISTR) se identifica como una red académica relevante que reúne a investigadores y practitioners para intercambiar conocimientos

(Shieh, 2017).

Actores Individuales

- **Filántropos y donantes particulares:** constituyen una importante fuente de recursos con diversidad respecto a demografía y grupos socioeconómicos (Daly, 20224).
- **Líderes filántropos y gerentes:** dirigen organizaciones filantrópicas (Shieh, 2017)
- **Practitioners y consultores:** aportan conocimiento especializado y visión estratégica con su experiencia en campo (Shieh, 2017).

Actores Colectivos

- **Fondos filantrópicos:** que combinan recursos para causas o territorios específicos (Shieh, 2017).
- **Organizaciones gestoras de recursos filantrópicos:** enfocadas en movilizar y distribuir fondos de forma colaborativa (Shieh, 2017).
- **Family offices:** gestionan patrimonio familiar para donación (Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021).
- **Organizaciones de apoyo profesional:** que brindan servicios especializados al ecosistema (CEMEFI, et al., 2023).

Clasificación por Niveles de Acción

- **Nivel micro:** ubican los beneficiarios directos de la acción filantrópica y las comunidades locales. Aunque no siempre se consideran actores directos del ecosistema, son fundamentales para el impacto de la filantropía. La comunidad en general puede participar a través de iniciativas como el crowdfunding o el redondeo de donaciones (Shieh, 2017).
- **Nivel meso:** operan las organizaciones ejecutoras y articuladoras como fundaciones territoriales, OSC locales y redes de apoyo sectorial. Las fundaciones comunitarias des-

empeñan un papel importante en este nivel, actuando como organizaciones con conocimiento de los actores y temas de los territorios, con capacidades para convocar, establecer puentes y articular actores locales en torno a agendas compartidas (Gilson & Garrick, 20219).

- **Nivel macro**, se identifican las organizaciones de segundo piso (donantes), las redes internacionales como WINGS, los bancos pú-

blicos de desarrollo (BPD) que pueden colaborar con la filantropía para impulsar el desarrollo sostenible (Gilson & Garrick, 20217), y los organismos multilaterales como Naciones Unidas. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por ejemplo, ha propuesto una hoja de ruta para integrar a las organizaciones filantrópicas en el proceso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Saner & Yiu, 2024).

Familias empresarias

Las familias empresarias son grupos familiares multi-generacionales que mantienen participaciones diversificadas en múltiples negocios o empresas, desarrollando estructuras de gobierno distintivas, normas de propiedad y dinámicas familiares específicas, que impactan directamente en su desempeño y les permiten preservar tanto el control estratégico como la coherencia familiar a través de las generaciones (Gruyter, 2023; Mohr, 2015; FBN & FBSD, 2020; Macías-Prada et al., forthcoming).

Para ello, las familias empresarias desarrollan capacidades que emergen de la interacción entre los recursos familiares, las estructuras organizacionales y los procesos de toma de decisiones en términos de gobierno corporativo y gestión de relaciones intergeneracionales (Frank et al., 2017; Rivas-Montoya et al., forthcoming).

La vocación transgeneracional de las familias empresarias, se caracteriza porque busca beneficiar no solo a la generación presente sino también a las futuras, armonizando perspectivas familiares y empresariales múltiples (Esparza, 2019; Mohr, 2015). Al mismo tiempo, tienen una marcada orientación filantrópica, la cual trasciende la simple acción de donar y se entreteje profundamente con valores familiares, intereses empresariales y aspiraciones sociales (Maclean et al., 2021; Daly, 2022).

Es decir, las familias empresarias alinean los esfuerzos filantrópicos con creencias y metas fa-

miliares, implicando involucramiento familiar en el proceso, fundamentado en valores compartidos y pasiones familiares que trascienden las generaciones (Family Enterprise Foundation, 2023; Daly, 2022; Maclean et al., 2021).

Las familias empresarias frecuentemente establecen un propósito que va más allá del beneficio económico, impulsando su involucramiento en la comunidad a través de donaciones y otras formas de apoyo. Muchos miembros de familias empresarias consideran que uno de sus roles fundamentales es contribuir a abordar problemas sociales y ambientales (Family Enterprise Foundation. 2023). Por lo cual, para las familias empresarias la filantropía se presenta como una forma de “Impacto Comunitario” relevante para su sostenibilidad, sugiriendo que la contribución a la comunidad a través de donaciones es una práctica significativa (FBN & FBSD (2020). Esta perspectiva reconoce que las empresas familiares solo pueden prosperar si se cuida adecuadamente la comunidad en la que residen (Daly, 2022).

Motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica

Las familias empresarias se embarcan en la filantropía motivadas por diversos factores que trascienden las consideraciones puramente altruistas o estratégicas. Sus decisiones filantrópicas emergen de la intersección entre valores personales arraigados, dinámicas familiares multigeneracionales, obligaciones morales empresariales y aspiraciones de impacto social territorial.

Las motivaciones intrínsecas destacan la necesidad de alinear las inversiones sociales con los valores personales y familiares, la convicción de que el impacto social puede generar rentabilidad superior, los beneficios psicológicos que experimentan al ayudar, y un altruismo genuino orientado a mejorar el bienestar humano.

En las dinámicas familiares se encuentra que la interacción entre familia, propiedad y gestión influye en el enfoque filantrópico, abarcando la continuidad del legado transgeneracional, el fortalecimiento de la cohesión familiar y el papel de las tradiciones como catalizadoras del compromiso social. Simultáneamente, se manifiesta el sentido de obligación moral.

Estas motivaciones coexisten con consideraciones más pragmáticas que incluyen beneficios empresariales como el mejoramiento de relacio-

nes públicas, la obtención de licencia social para operar, y el reconocimiento de que el desarrollo de negocios requiere comunidades saludables.

Las motivaciones de las familias empresarias son complementarias, es decir, coexisten armoniosamente el genuino deseo de transformación social y los beneficios familiares y empresariales derivados del compromiso filantrópico. Desde una perspectiva crítica, algunos enfoques cuestionan si estas prácticas constituyen verdadero altruismo o acciones que pueden reproducir divisiones sociales, mientras que las motivaciones funcionales abordan objetivos pragmáticos como la cohesión intergeneracional que une diferentes generaciones familiares en torno a propósitos compartidos. La siguiente tabla 2 presenta la clasificación de motivaciones de las familias empresarias, construida en esta investigación, a partir de lo encontrado en la literatura.

Tabla 2. Motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica.
Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de literatura.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Fuentes
Motivaciones Intrínsecas	Alineación de valores	Necesidad de alinear inversiones con valores personales y familiares	The ImPact, 2016; Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021
	Rentabilidad a largo plazo	Creencia de que el impacto social y ambiental genera rentabilidad superior	The ImPact, 2016; Gilson & Garrick, 2021
	Bienestar psicológico	Beneficios psicológicos como el "calor interno" que se experimenta al ayudar	Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021
	Altruismo	Intención genuina de mejorar el bienestar de los seres humanos	Maclean, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021

Dinámicas Familiares	Interacción familia-empresa	Influencia de la interacción entre familia, propiedad y gestión	Esparza, 2019; LIKET & SI-MAENS, 2015; Daly, 2022
	Continuidad y legado	Preocupación por mantener valores y legado a través de generaciones	Daly, 2022; Maclean, et al., 2021; Gilson & Garrick, 20210
	Cohesión familiar	Filantropía como mecanismo para fortalecer lazos familiares	Gilson & Garrick, 20210; Daly, 2022; Shieh, 2017 4
	Tradiciones familiares	Prácticas filantrópicas basadas en tradiciones y valores heredados	Daly, 2022; Maclean, et al., 2021; Gilson & Garrick, 20213
Obligación Moral	Noblesse oblige	Responsabilidad asociada a la riqueza y estatus social	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2012; Maclean, et al., 2021
	Retribución social	Deber de devolver a la sociedad parte de lo que ha permitido el éxito	Maclean, et al., 2021; Daly, 2022; Von Schnurbein, et al., 2021
	Compromiso comunitario	Responsabilidad hacia las comunidades donde opera la empresa	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022; Gilson & Garrick, 20211
Motivaciones Orientadas a la Familia	Identidad familiar	Filantropía como expresión de la cultura e identidad de la familia	Daly, 2022; Family Enterprise Foundation. 2023; Gilson & Garrick, 20213
	Preservación del legado	Creación, preservación y transferencia del legado familiar	Daly, 2022; Gilson & Garrick, 20210; Maclean, et al., 2021
	Gestión patrimonial	Filantropía como forma de transferir y gestionar su riqueza	Daly, 2022; The ImPact, 2016
	Educación generacional	Desarrollo de habilidades en las nuevas generaciones	Gilson & Garrick, 20210; Gilson & Garrick, 20213; Daly, 2022
Motivaciones Orientadas al Negocio	Estratégicas	Beneficio a largo plazo para el negocio familiar	Daly, 2022; Von Schnurbein, et al., 2021; Von Schnurbein, et al., 2021
	Políticas	Obtención de influencia y buena voluntad en la comunidad	Daly, 2022; Von Schnurbein, et al., 2021; Betsill, et al., 2022
	Expectativas externas	Cumplimiento de expectativas de otros actores relevantes	Daly, 2022; LIKET & SIMAENS, 2015
	Reputacionales	Desarrollo y preservación de la imagen positiva	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022; Von Schnurbein, et al., 2021
Perspectiva Crítica	Autoservicio de élites	Filantropía como acción que beneficia directamente a los donantes	Daly, 2012; Betsill, et al., 2022
	Reproducción de clase	Tendencia a reforzar divisiones sociales en lugar de aliviarlas	Daly, 2012; Maclean, et al., 2021
	Prestigio y poder	Acumulación de prestigio, notoriedad o influencia	Betsill, et al., 2022; Maclean, et al., 2021
Beneficios Empresariales	Relaciones públicas	Mejora de la percepción externa de la empresa	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022; Von Schnurbein, et al., 2021
	Moral empresarial	Concepto de empresa como buen ciudadano	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022
	Licencia para operar	Permiso social y gubernamental para operar en territorios	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022
	Desarrollo de negocios	Necesidad de una comunidad saludable para el crecimiento	Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2022; Gilson & Garrick, 20211

Motivaciones Funcionales	Cohesión intergeneracional	Unión de diferentes generaciones en torno a propósitos comunes	Gilson & Garrick, 20210; Daly, 2022
	Desarrollo de capacidades	Entrenamiento para nuevas generaciones en gestión y finanzas	Gilson & Garrick, 20210; Gilson & Garrick, 20213
	Propósito empresarial	Sentido de misión más allá de los retornos financieros	Gilson & Garrick, 20210; Von Schnurbein, et al., 2021; Gilson & Garrick, 20211
	Fundaciones familiares	Estructuración y gestión de actividades filantrópicas a largo plazo	FBN & FBSD (2020; The ImPact, 2016; Gilson & Garrick, 20213
	Inversión de impacto	Estrategias para generar retorno financiero e impacto social	The ImPact, 2016; Shieh, 2017 4; Gilson & Garrick, 20211

Ecosistema filantrópico

El término “ecosistema” aplicado a la filantropía refleja la naturaleza interconectada de las relaciones entre diversos actores en este campo, donde las acciones de cada componente afectan y son afectadas por los demás, creando un entramado de interdependencias con capacidad de generar cambios sistémicos (The ImPact, 2016).

Este ecosistema trasciende la visión tradicional de la filantropía como mera transferencia de recursos, para configurarse como un espacio cívico que posibilita la participación de diferentes actores (CEMEFI, et al., 2023). Los estudios destacan la rápida evolución de este ecosistema hacia enfoques innovadores tanto a nivel programático como estructural, financiero y administrativo (Von Schnurbein, et al., 2021; Daly, 2012).

El ecosistema filantrópico tiene naturaleza adaptativa y se caracteriza por la globalización e interconexión que ha trascendido fronteras nacionales y culturales, evidenciándose en iniciativas como “Family Business for Sustainable Development” (FBSD) y el crecimiento de redes internacionales como WINGS (FBN & FBSD, 2020; Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021). Adicionalmente, presenta una creciente profesionalización y medición de impacto que adopta metodologías del sector privado, donde la medición se ha convertido en elemento central impulsado por la demanda de mayor rendición de cuentas (Maclean,

et al., 2021).

La diversificación de modelos y enfoques abarca desde la filantropía tradicional hasta innovaciones como la inversión de impacto, la filantropía de riesgo y la filantropía colaborativa (The ImPact, 2016; CEMEFI, et al., 2023). Finalmente, se caracteriza por la hibridación y difuminación de fronteras sectoriales, donde existe una creciente integración entre los sectores público, privado y sin fines de lucro, ejemplificada por las empresas sociales que buscan el mejoramiento de problemáticas sociales y ambientales, y por la influencia del ámbito digital que ha transformado las oportunidades para la recaudación de fondos y la participación ciudadana a través de plataformas de crowdfunding y herramientas tecnológicas (CEMEFI, et al., 2023).

Agenda del ecosistema filantrópico

El conjunto de prioridades, enfoques y desafíos que orientan la acción de sus diversos actores, es lo que se entiende como agenda del ecosistema filantrópico. Se estructura en torno a temáticas y prioridades de intervención, estrategias y enfoques de acción, la perspectiva transformativa y visión de futuro, y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Gilson & Garrick, 2021).

De acuerdo con la literatura académica, la educación emerge como área temática prioritaria

en América Latina, seguida por iniciativas de bienestar y desarrollo social, mientras que las poblaciones infantiles y juveniles constituyen el principal foco de atención. La colaboración se configura como condición necesaria para abordar problemas complejos y movilizar recursos de manera sofisticada entre fundaciones, institutos, empresas, gobiernos y la sociedad civil (Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021). Los detalles de la agenda del ecosistema filantrópico, de disponen en la tabla 3.

Mecanismos del ecosistema filantrópico

Las estructuras operativas y metodológicas que materializan intenciones en acciones concretas, incluyendo la colaboración intersectorial, la filantropía participativa y comunitaria, la inversión de impacto, los índices de desarrollo filantrópico, y la medición y gestión de información

para facilitar decisiones estratégicas y maximizar contribución social, son los mecanismos que menciona la literatura académica para el ecosistema filantrópico (Daly, 2022; Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021). Se detallan en la tabla 3.

Tendencias del ecosistema filantrópico

La confluencia entre agenda y mecanismos genera unas tendencias que enfatizan la filantropía colaborativa con coordinación, asignación y gestión de recursos a través de esfuerzos coordinados y multisectoriales (Shieh, 2017). El ecosistema evoluciona hacia enfoques de filantropía estratégica y efectiva orientados a lograr impacto sostenible a largo plazo, con medición rigurosa del impacto y maximización del beneficio social (CEMEFI, et al., 2023).

La adopción de un enfoque sistémico para diseñar soluciones que generen cambios profundos y a mayor escala (Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021), la Agenda 2030 y los ODS han emergido como marco de referencia fundamental, proporcionando un lenguaje común y objetivos com-

partidos que facilitan la colaboración y contribuyen a la transformación de la filantropía hacia el desarrollo sostenible (Saner & Yiu, 2024; Gilson & Garrick, 2021).

Adicionalmente, el ecosistema experimenta la incorporación de nuevos actores como las empresas sociales y las juventudes, la evolución de modelos de financiamiento incluyendo el crowdfunding, y la creciente influencia del ámbito digital que ha transformado las oportunidades para la recaudación de fondos y la participación ciudadana (CEMEFI, et al., 2023; Shieh, 2017). Todas las tendencias se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Agenda, Mecanismos y Tendencias del Ecosistema Filantrópico.
Fuente: Elaboración propia con base en revisión sistemática de literatura.

Elementos	Descripción	Autores
Agenda del Ecosistema Filantrópico		
Temática y prioridades de intervención	La educación emerge como área temática prioritaria, seguida por bienestar y desarrollo social. Las poblaciones infantiles y juveniles constituyen el principal foco de atención.	Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021
Estrategia y enfoques de acción	La colaboración emerge como paradigma fundamental, considerada condición necesaria para abordar problemas complejos y movilizar recursos entre fundaciones, empresas, gobiernos y sociedad civil.	Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021
Perspectiva transformativa y visión de futuro	Enfoque en las causas raíz de los problemas sociales, contribuyendo al cambio sistémico más allá de intervenciones puntuales, empoderando comunidades y fomentando colaboración basada en confianza.	Gilson & Garrick, 2021; Mair & Hehenberger, 2014
Alineación con ODS	La Agenda 2030 y ODS emergen como marco orientador clave, donde la filantropía tiene potencial de catalizar implementación, medición y avance de los ODS a nivel territorial, nacional e internacional.	Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021; Saner & Yiu, 2024
Anticipación y transformación	Desarrollo de capacidades de anticipación mediante "Futures Philanthropy", creación de teorías de cambio de largo plazo y adaptación de estrategias complementarias para maximizar impacto.	Gilson & Garrick, 2021
Mecanismos del Ecosistema Filantrópico		
Colaboración intersectorial	Creación de alianzas estratégicas para apalancar recursos, combinar esfuerzos y generar cambios sistémicos mediante acción colectiva.	Daly, 2012; MEI & WANG, 2021
Filantropía participativa y comunitaria	Desplazamiento del poder hacia las comunidades, involucrándolas como corresponsables desde la creación hasta la implementación de iniciativas.	Shieh, 2017; Daly, 2012
Inversión de impacto	Generación simultánea de transformación social y retornos económicos mediante ciclos estructurados de intervención con intencionalidad explícita.	The ImPact, 2016; Gilson & Garrick, 2021
Índices de desarrollo filantrópico	Evaluación de ecosistemas considerando disponibilidad de recursos, operación adecuada y generación de valor social.	Daly, 2022; Gilson & Garrick, 2021
Tendencias del Ecosistema Filantrópico		
Filantropía colaborativa	Marcado énfasis en la colaboración entre diversos actores mediante movilización, coordinación, asignación y gestión de recursos a través de esfuerzos coordinados y multisectoriales.	Shieh, 2017
Filantropía estratégica y efectiva	Orientación hacia impacto sostenible a largo plazo, con medición rigurosa del impacto y maximización del beneficio social, adoptando teorías de cambio y enfoques basados en resultados medibles.	CEMEFI, et al., 2023; Maclean, et al., 2021
Enfoque sistémico	Cambio desde intervenciones aisladas hacia "pensamiento sistémico" para diseñar soluciones que generen cambios profundos y a mayor escala, considerando multicausalidad e interconexión.	Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021

Vinculación con agenda global de desarrollo sostenible	Los ODS proporcionan lenguaje común y objetivos compartidos que facilitan colaboración, contribuyendo a transformación de filantropía hacia desarrollo sostenible.	Saner & Yiu, 2024; Gilson & Garrick, 2021; FBN & FBSD, 2020
Incorporación de nuevos actores	Diversificación significativa incluyendo empresas sociales con modelos innovadores y juventudes con nuevas formas de participación independiente y enfocada en impacto generacional.	CEMEFI, et al., 2023
Evolución de modelos de financiamiento	Transformación hacia esquemas más flexibles y diversificados, incluyendo crowdfunding como vía rápida de recaudación y modelos híbridos de financiamiento.	CEMEFI, et al., 2023
Transparencia y rendición de cuentas	Creciente preocupación por mejorar disseminación de información sobre gestión programática y recursos financieros, fortaleciendo comunicación con grupos de interés.	Shieh, 2017; Gilson & Garrick, 2021
Influencia digital	Transformación mediante plataformas digitales que ofrecen nuevas conexiones, facilitan medición y visualización de impacto, aunque persiste brecha digital en organizaciones pequeñas y rurales.	Shieh, 2017; CEMEFI, et al., 2023



**Contexto metodológico
que da lugar a estos
resultados**

Perfil Demográfico y Metodológico de la Investigación

La presente investigación abarcó cuatro países de América Latina, a través de un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para comprender el estado, tendencias y potencial de la filantropía de familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá, sus contribuciones al desarrollo territorial, sus mecanismos de inversión social y las oportunidades de fortalecimiento del ecosistema filantrópico regional para la movilización efectiva de recursos locales. Se trata de una combinación de técnicas que permitió las ventajas respectivas de los procedimientos analíticos cualitativos y cuantitativos, fortaleciendo simultáneamente el análisis empírico (Maggetti, 2018; Subedi, 2023).

El proceso de recolección de datos implementó un diseño convergente paralelo, donde los datos cualitativos y cuantitativos se recolectaron simultáneamente entre abril y julio de 2025, se analizan de manera independiente y posteriormente se integran para una interpretación conjunta (Bidwell & Creswell Báez, 2025). Con ello se estableció una base operativa común (Emon, 2022; Mehedi, et al., 2024). Esta aproximación

permitió maximizar las fortalezas y minimizar las limitaciones de cada técnica, respondiendo efectivamente a la naturaleza multifacética de la filantropía de familias empresarias en los contextos territoriales de Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá.

De las 316 familias empresarias de la base de datos de FBM en los cuatro países, la muestra final consolidada comprendió 100 familias empresarias que participaron a través de diversas técnicas de recolección de información, que representan diversidad sectorial, generacional y geográfica. En respuesta a la invitación a participar hecha por Makaia a través de FBN, respondieron 57 familias empresarias de Colombia, 17 de Ecuador, 15 de Panamá y 11 de Guatemala, como se presenta en el gráfico 2.

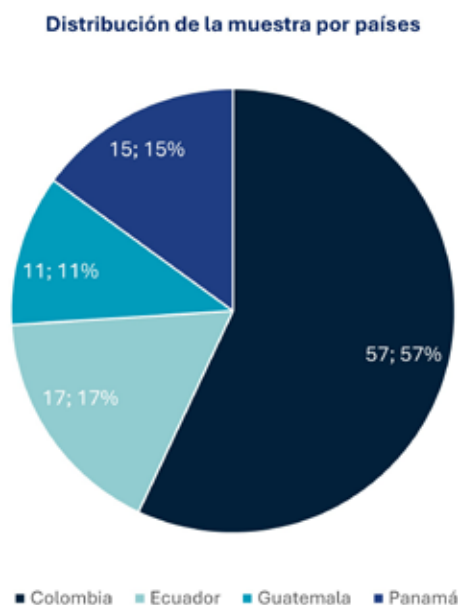


Gráfico 2. Distribución de la muestra por países

La colección de datos

La estructura metodológica del estudio integró tres técnicas cualitativas principales que permitieron capturar la riqueza narrativa y contextual de las prácticas filantrópicas.

- Las entrevistas semi-estructuradas constituyeron el núcleo cualitativo del estudio. La técnica se implementó siguiendo un protocolo diseñado específicamente para capturar información detallada sobre el estado actual, tendencias y contribuciones de la filantropía

familiar al desarrollo territorial (Gunawan et al., 2022). Se realizaron 53 entrevistas con 59 participantes representantes de familias empresarias, explorando motivaciones, estrategias y desafíos en profundidad. Estas conversaciones facilitaron la comprensión de los marcos interpretativos que guían las decisiones filantrópicas y los significados atribuidos al compromiso social de las familias empresarias.

Tabla 4. Desarrollo de entrevistas por país

País	Colombia	Ecuador	Panamá	Guatemala	Total
Ítem					
Número entrevistas	23	10	11	12	56
Número miembros de familia participantes	23	12	9	13	57

- Los grupos focales complementaron la recolección cualitativa mediante cuatro sesiones distribuidas en las capitales de cada país participante. Se realizaron 2 en Colombia, 1 en Panamá y 1 en Guatemala. Por los tiempos de respuesta en Ecuador, no fue posible desarrollar el GF. Esta técnica con directivos responsables de la acción filantrópica en em-

presas familiares, identificados mediante referenciación de los miembros de familia previamente entrevistados, resultó valiosa para explorar el conocimiento experto desde una dimensión interactiva, permitiendo contrastaciones y validaciones entre pares que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado (Campbell, 2020).

Tabla 5. Desarrollo de Grupos focales por país

País	Colombia	Ecuador	Panamá	Guatemala	Total
Ítem					
Número Grupos Focales	2	0	1	1	4
Número Participantes	12	0	6	10	28

- Las conversaciones con expertos constituyeron la tercera técnica de recolección de información cualitativa, implementándose ocho webinars temáticos (TW#1 a TW#8) que abordaron conceptos asociados, casos de éxito, mejores prácticas y tendencias emergen-

tes en filantropía familiar empresarial. Estos espacios facilitaron el contraste entre experiencias locales y referentes internacionales, enriqueciendo el análisis con perspectivas especializadas del ecosistema filantrópico regional. En ese sentido, la selección de ex-



pertos respondió a criterios de pertenencia a comunidades epistémicas y/o practicantes reconocidos de la filantropía, garantizando diversidad de perspectivas que enriquecieron la formación de las familias empresarias

y interpretación de los hallazgos, contribuyendo a una comprensión más profunda de las dinámicas estudiadas (Solem; 2024; Gulkova, 2018).

Tabla 6. Desarrollo de webinars

Webinar	Temática Abordada	Expertos Invitados
1	Familias Empresarias en el impacto social	Emilia González Paz (Experta en filantropía y transformación sistémica)
2	Impacto Social en Latinoamérica: Contexto y Oportunidades para Familias Empresarias	Armando Holzapfel (Socio fundador y gerente general de 40C Consultores) Natalia García-Huidobro (Líder área multifilantropía, 40C Consultores)
3	Luker: Un Legado Familiar con Impacto Social	Marcela Restrepo (Directora Fundación Luker)
4	El Continuo del Capital: De la Filantropía a la Inversión de Impacto	Catalina Herrera (Directora de conocimiento Latimpacto)
5	Inversión de impacto: del capital al impacto social	Paula Delgadillo (Directora Ejecutiva SVX Colombia)
6	ESG en acción: Gobernanza, impacto y futuro sostenible	Liliana Carbone Rodríguez (Directora Corporativa de sostenibilidad Itacol)
7	Fundación Acesco: Una historia familiar de impacto social	Marcela Contreras (Directora General Fundación Acesco)

Por su parte, el componente cuantitativo se materializó mediante 94 cuestionarios diligenciados, de los cuales 73 fueron habilitados para el análisis estadístico después de eliminar duplicidad de respuestas e inconsistencias. Esta depuración metodológica garantizó la calidad de los datos cuantitativos, configurando una muestra representativa que abarca el 73% de las familias empresarias participantes. Es sobre esta cifra que se ofrecen los datos estadísticos del estudio, triangulados con las fuentes cualitativas que dan cabida al 100% de la muestra.

La integración metodológica permitió la triangulación de los datos, y se validan con 26 familias empresarias que participaron simultáneamente en entrevistas y cuestionarios, facilitando la vali-

dación cruzada de hallazgos y la profundización en casos específicos. Adicionalmente, 28 familias participaron exclusivamente en entrevistas, aportando riqueza narrativa especializada, mientras que 57 familias contribuyeron a través de cuestionarios, ampliando la base estadística del estudio.

Asignación de Códigos de Identificación

La asignación de códigos de identificación para las 100 familias empresarias participantes combinó información directa de las encuestas completadas por 73 familias con información compartida en las entrevistas para las 27 restantes. La clasificación sectorial se realizó utilizando la información proporcionada en los cuestionarios sobre actividades económicas principales, complementada con la identificación de sectores a partir de las denominaciones sociales y actividades comerciales conocidas en las entrevistas.

Se asignó a cada familia a uno de los doce sectores identificados: manufactura, agricultura/agroindustria, servicios financieros, construcción/inmobiliario, tecnología/comunicaciones, transporte/logística, comercio, educación, salud, energía, filantropía y otros servicios especializados.

El sistema de codificación adoptado utiliza la estructura PAÍS-SECTOR-##, con el fin de preservar el anonimato y la organización analítica de los datos. Los códigos de país emplean abreviaciones de tres letras (COL para Colombia, ECU para Ecuador, GUA para Guatemala y PAN para Panamá), mientras que los sectores se identifican mediante siglas de tres letras que facilitan la agrupación temática (MAN para manufactura, FIN para servicios financieros, CON para cons-

trucción, entre otros). La numeración secuencial de dos dígitos por sector y país permite la identificación única de cada familia dentro de su categoría específica, facilitando el análisis de los datos.

Con lo anterior, el enfoque metodológico garantiza el cumplimiento de los principios éticos fundamentales de la investigación, asegurando que la identidad de las familias participantes permanezca protegida durante el proceso investigativo y en la presentación de resultados. La tabla de correspondencia entre códigos y nombres reales será manejada exclusivamente por el equipo de investigación bajo estrictos protocolos de confidencialidad, mientras que todos los análisis, publicaciones y presentaciones utilizarán únicamente los códigos asignados.



Sobre las familias empresarias participantes de la investigación

Características de las familias empresarias participantes en la investigación

Diversidad Sectorial en el desarrollo de negocios de familia

El perfil sectorial de las familias empresarias participantes refleja la diversidad económica regional con su tejido empresarial familiar latinoamericano. El sector de construcción e inmobiliario lidera la participación con un 38,4%, seguido por el sector manufacturero en un 31,5%, evidenciando la importancia de sectores de infraestructura y producción en el desarrollo económico regional.

El comercio minorista y mayorista equivale al 23,3%, mientras que la agricultura y agroindus-

tria el 21,9%, y los servicios financieros cuentan con el 13,7%.

La representación de sectores emergentes incluye tecnología y comunicaciones con un 11%, educación 5,5% y Sectores de infraestructura crítica como energía un 5,5%. Por su parte, salud, transporte/logística y turismo/hospitalidad equivalen a un 4,1% para cada uno.

La menor proporción se encuentra en inversiones/asesorías, con un 2,7%, mientras que talento humano, filantropía, sector pesquero, legal y de cultura/medio ambiente/vivienda, tienen cada uno el 1,4%.



Gráfico 3. Sectores económicos de las familias empresarias

La variedad porcentual de los diferentes sectores responde al perfil sectorial de las familias empresarias participantes. Una característica distintiva del tejido familiar empresarial en la región es la diversificación intersectorial, evidenciada por el hecho de que múltiples familias empresarias registraron participación en más de

dos sectores económicos, dando cuenta de estrategias diversas en el desarrollo del negocio familiar que optimizan riesgos, aprovechan sinergias operacionales y capitalizan oportunidades de crecimiento transversales y en algunos casos también va a repercutir en la diversidad de las acciones filantrópicas.

Antigüedad de los negocios de las familias empresarias

El tiempo de desarrollo del negocio familiar evidencia patrones de longevidad que reflejan la capacidad de las familias empresarias para mantener y hacer crecer sus organizaciones a través de períodos extensos, como se muestra en el gráfico 3.

Tiempo de fundación del negocio de familia



Gráfico 4. Tiempo de fundación del negocio de familia

Las empresas con tiempo de desarrollo entre 21 y 50 años constituyen el segmento más representativo, concentrando 40 organizaciones (40%) del total de la muestra. 24 de Colombia, 6 de Ecuador, 2 de Guatemala y 8 de Panamá.

Las empresas con antigüedad entre 51 y 100 años representan 18 organizaciones (18%), evidenciando una proporción significativa de organizaciones con desarrollo de más de medio siglo. De estas son 6 de Colombia, 5 de Ecuador, 5 de Guatemala y 2 de Panamá. Este segmento refleja empresas que han experimentado múltiples transiciones generacionales y han desarrollado sistemas de gobernanza suficientemente robustos para garantizar la continuidad operacional a través de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales significativas.

El segmento de empresas jóvenes presenta características distintivas: 10 organizaciones (10%)

tienen entre 4 y 10 años de desarrollo (7 de Colombia, 1 de Ecuador y 2 de Panamá); mientras que 3 organizaciones (3%) cuentan con 1 a 3 años de operación (2 de Colombia y 1 de Ecuador). Las empresas con desarrollo entre 11 y 20 años suman 6 organizaciones (6%) (5 de Colombia y 1 de Ecuador).

Adicionalmente, los datos revelaron la participación de familias empresarias con longevidad centenaria. Las familias con negocios de antigüedad entre 101 y 150 años suman 5 organizaciones (5%), de estas son 1 de Colombia, 3 de Guatemala y 1 de Panamá. Finalmente con más de 150 años de desarrollo del negocio se encuentra una familia en la muestra, representando el 1% y la muestra contó con 1 familia (1%) con más de 150 años.

Tamaño de los negocios de las familias empresarias

De acuerdo con los datos recolectados en las 73 encuestas, existe una composición heterogénea en términos de tamaño organizacional. Las grandes empresas constituyen el segmento más representativo de la muestra, con 39 organizaciones que emplean más de 250 trabajadores, representando el 53.4% del

total. Esta predominancia de empresas de gran escala refleja tanto la madurez de muchas familias empresarias participantes como su capacidad consolidada para implementar iniciativas filantrópicas estructuradas. Entre estas familias destacan casos como COL-FIN-04, ECU-MAN-04 y GUA-AGR-01, con empresas de trayectorias sólidas y presencia significativa en sus respectivos mercados.

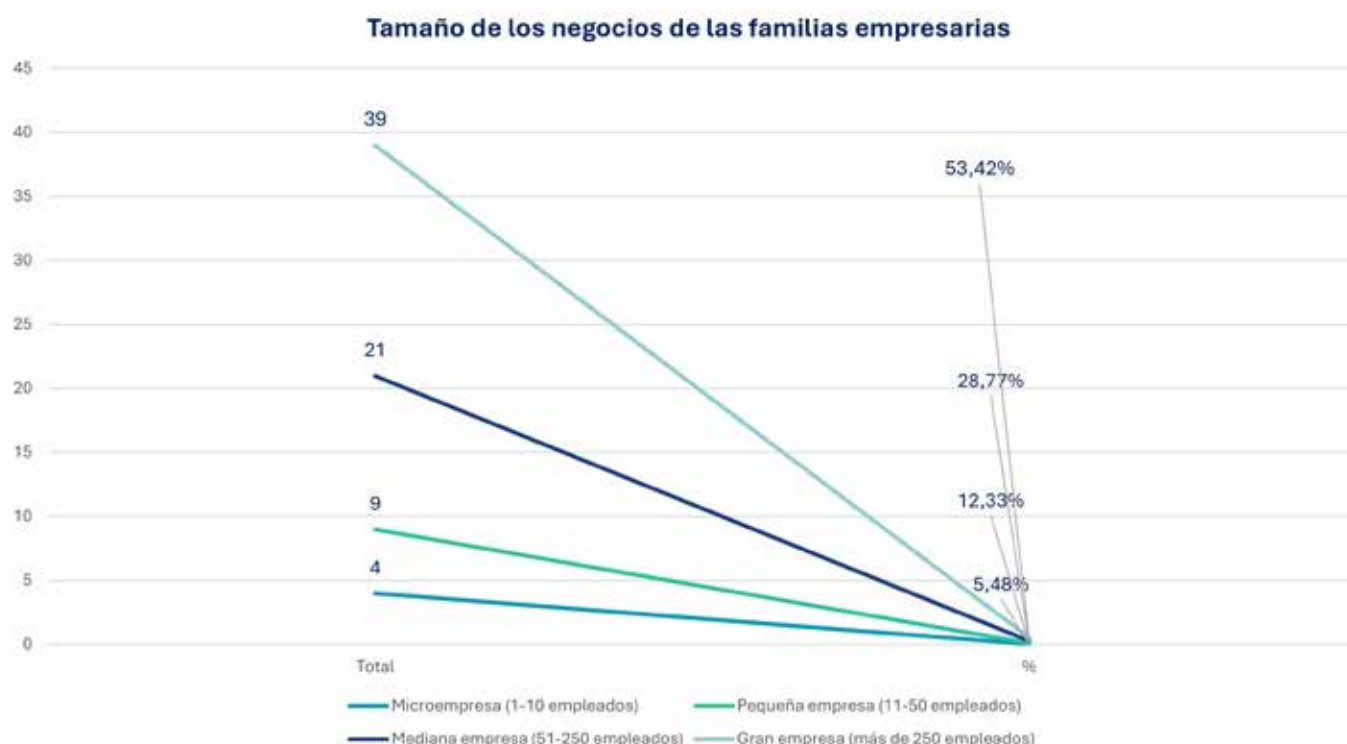


Gráfico 5. Tamaño de los negocios de las familias empresarias

El segmento de medianas empresas, con 21 organizaciones (51-250 empleados), representa el 28.8%. Aquí se contó con empresas como COL-MAN-02 y ECU-SAL-02.

Las pequeñas empresas aportan 9 organizaciones (11-50 empleados) equivalentes al 12.3% de la muestra, mientras que las microempresas contribuyen con 4 organizaciones (1-10 empleados) representando el 5.5%. Aunque estos segmentos son minoritarios en términos numéricos, desde los datos cualitativos se

confirma que la vocación filantrópica no está determinada por el tamaño operativo. Casos como COL-FIN-05 y ECU-COM-04 demuestran que el compromiso social puede manifestarse independientemente del tamaño organizacional. La distribución por países se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Tamaño de las empresas de las BF

Tamaño de las empresas de FB	Colombia	Ecuador	Guatemala	Panamá	Total
Microempresa (1-10 empleados)	5	0	0	1	6
Pequeña empresa (11-50 empleados)	6	2	0	0	8
Pequeña empresa (11-50 empleados)	12	5	1	3	21
Gran empresa (más de 250 empleados)	22	6	4	6	38
No especificado presumiblemente por la diversificación de negocios de la BF	12	2	6	5	25

Dinámica generacional para la toma de Decisiones en las familias empresarias

El análisis de las generaciones que actualmente gestionan los negocios de las familias empresarias revela una dinámica de transición intergeneracional, donde coexisten diferentes etapas evolutivas del liderazgo familiar. La distribución generacional evidencia patrones de madurez relativa de los tejidos empresariales en los diferentes países.

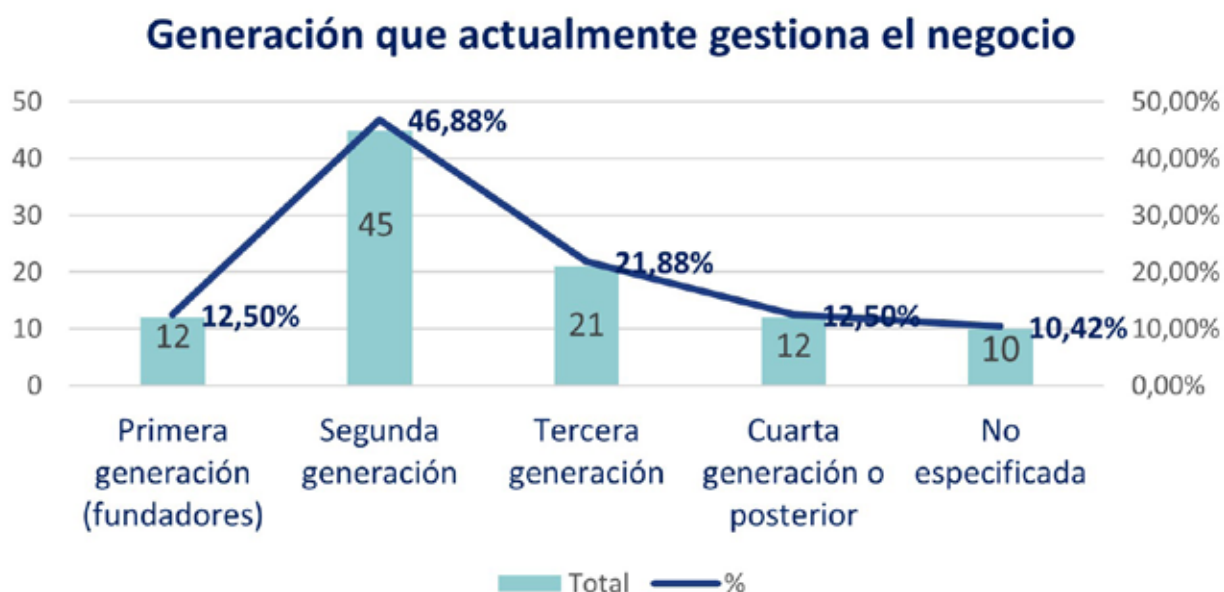


Gráfico 6. Generaciones que actualmente toman las decisiones del negocio

Como se puede observar en el gráfico 6, la segunda generación domina el panorama de toma de decisiones en las familias empresarias, concentrando 45 que representan el 46.88% del total de la muestra. Esta predominancia sugiere que la mayoría de las organizaciones familiares logró la crítica primera transición sucesoral, donde los fundadores transfirieron el liderazgo a sus descendientes directos.

La tercera generación ocupa la segunda posición con 21 familias empresarias (21.88%), evidenciando que una proporción significativa ha logrado superar exitosamente los desafíos de la primera transición y ha establecido mecanismos efectivos para garantizar la continuidad hacia una segunda transferencia generacional.

Por su parte, las familias empresarias de prime-

ra generación, es decir, que los negocios están dirigidos por sus fundadores, representan 12 organizaciones (12.50%), evidenciando una presencia significativa de emprendedores que mantienen el control directo y la visión originaria de sus organizaciones. Mientras que la cuarta generación o posterior alcanzan 12 organizaciones (12.50%), representando casos excepcionales de longevidad empresarial que han logrado trascender múltiples generaciones familiares.

Finalmente, 10 empresas (10.42%) no especificaron la generación que actualmente gestiona el negocio, lo que podría indicar estructuras de liderazgo compartido, procesos de transición en curso, o modelos de gobernanza que trascienden las clasificaciones generacionales tradicionales. La distribución por países se dispone en la tabla 8.

Tabla 8. Delimitación por países de generación que actualmente gestiona el negocio

Generación que actualmente gestiona el negocio	Colombia	Ecuador	Guatemala	Panamá	Total
Primera generación (fundadores)	8	3	1	0	12
Segunda generación	23	12	2	8	45
Tercera generación	11	2	4	4	21
Cuarta generación o posterior	6	0	4	2	12
No especificada	9	0	0	1	10

Sin embargo, por las dinámicas propias de las FB, como se mencionó en el marco conceptual, la sucesión generacional no se trata de un dato estático, sino que responde a transiciones donde coexisten dos o más generaciones en la toma de decisiones, configurando dinámicas complejas de liderazgo compartido y transferencia gradual de responsabilidades que tienen incidencia en las decisiones estratégicas y filantrópicas.

Estos procesos de transición evidencian tanto oportunidades para la transmisión de conocimientos y valores como desafíos para la armonización de visiones generacionales diferenciadas. Por ejemplo, el caso COL-MAN-01 ilustra esta realidad de transición activa, cuando el entrevistado plantea “nosotros somos la segunda” generación pero “ya vamos como de salida” mientras “la tercera generación, que son los hijos nues-



tros, sobrinos y mis hijos... ya está entrando la tercera generación. Estamos como en esa transición". Esta situación revela cómo la toma de decisiones evoluciona gradualmente, manteniendo la participación de la segunda generación en la junta directiva mientras se integra progresivamente a la tercera generación.

Alcance Territorial, internacionalización y filantropía localizada.

El análisis del alcance territorial evidencia tanto el arraigo local como la proyección internacional de las familias empresarias participantes. Aunque la mayoría de las familias empresarias tienen sus operaciones primarias en sus respectivos países, se encontró que hay internacionalización en algunas de ellas: 2 familias reportaron tener operación simultánea Colombia y Panamá, 1 con presencia en Colombia, Ecuador, Panamá y México, 1 ecuatoriano-guatemalteco con operaciones continentales, 1 con residencia en Panamá

y operación en Colombia. Esta diversidad territorial sugiere diferentes niveles de internacionalización y capacidades de gestión multinacional dentro del universo de familias empresarias estudiadas.

Sin embargo, los datos cualitativos permiten visualizar que la acción filantrópica de las familias es focalizada en dinámica territorial local, es decir, las familias empresarias por diferentes circunstancias desarrollan su hacer de impacto social y/o ambiental en los territorios de origen del negocio de familia o de actual operación de base, pero, definitivamente en su país de origen. Esta idea abre paso a comprender el estado, tendencias y potencial de la filantropía de familias empresarias en la región, como se plantea en los siguientes apartados.

Caracterización del Compromiso Filantrópico en las familias empresarias

Participación Filantrópica de las familias empresarias

Un primer resultado saturado en la investigación (de recurrencia significativa), es que las BF no identifican con nominación explícita el concepto de filantropía. De hecho la comprensión inicial remite a ideas exclusivas de asistencialismo y caridad. Revelando con ello la oportunidad de conversación entre los diferentes actores del ecosistema filantrópico, para la formación y construcción colectiva del concepto, alrededor de las nuevas miradas que avanzan hacia la inversión de impacto desde la filantropía estratégica. Los webinars que acompañaron la investigación, hicieron una contribución a ello.

En contraposición, los indicadores de participación filantrópica revelan un compromiso social

de las familias empresarias significativo a nivel regional. El 89% de las familias empresarias participantes en las encuestas, desarrolla algún tipo de acción filantrópica, evidenciando que el compromiso social constituye una norma cultural ampliamente extendida más que una excepción estratégica.

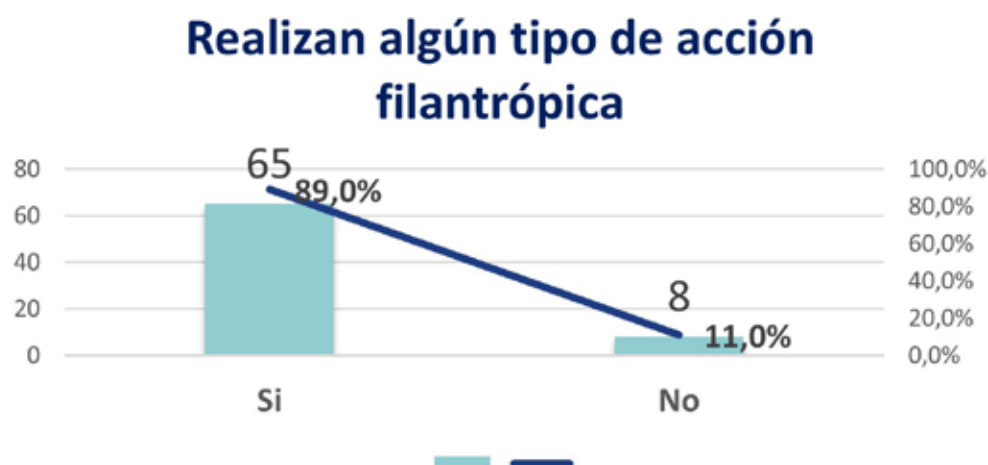


Gráfico 7. Familias empresarias que realizan algún tipo de acción filantrópica

Al respecto, los datos cualitativos arrojaron que la acción filantrópica se ha alojado en el desarrollo del negocio desde sus fundadores y se ha instalado como parte del legado familiar, por lo que es de gran relevancia su continuidad. Esto lo ejemplifica la experiencia de COL-FIN-05, en donde el fundador era “una persona muy generosa” y “siempre pensaba en el bienestar y en la calidad de todos”, adelantándose en su época a lo que hoy se conoce como prácticas de responsabilidad social empresarial. Esta visión progresista se materializó en acciones concretas como la apertura de escuelas para los hijos de los trabajadores, una iniciativa que en su momento histórico representaba una innovación social significativa y que evidenciaba una comprensión integral del bienestar laboral que trasciende la relación contractual básica. Actualmente la familia mantiene la tradición de “disfrutar esas ganancias con otros” y “generar ese crecimiento en otros y esa calidad de vida en otros”, “dejar huella” y “trascender” más allá de la acumulación de capital. Esta continuidad evidencia cómo los valores fundacionales se han institucionalizado como principios operativos que guían las decisiones empresariales y filantrópicas actuales.

Es decir, la filantropía, aunque no nombrada de

manera literal, constituye un elemento estructural en la cultura de las familias empresarias de todos los países participantes, con variaciones que reflejan contextos institucionales, tradiciones culturales y marcos regulatorios específicos. La colección de datos permite evidenciar que el compromiso social, materializado en algún tipo acción filantrópica, es relevante en todos los países del estudio y puede ser un reflejo de lo que ocurre en la región latinoamericana.

En confirmación de lo anterior, el análisis del tiempo de desarrollo de las actividades filantrópicas en las 65 familias empresarias que respondieron afirmativo sobre el hacer filantrópico, revela un ecosistema filantrópico predominantemente maduro, donde la institucionalización del compromiso social constituye la norma más que la excepción en el desarrollo de sus negocios, tal como se presenta en el gráfico 8 y se describe a continuación.

Tiempo de desarrollo de la acción filantrópica

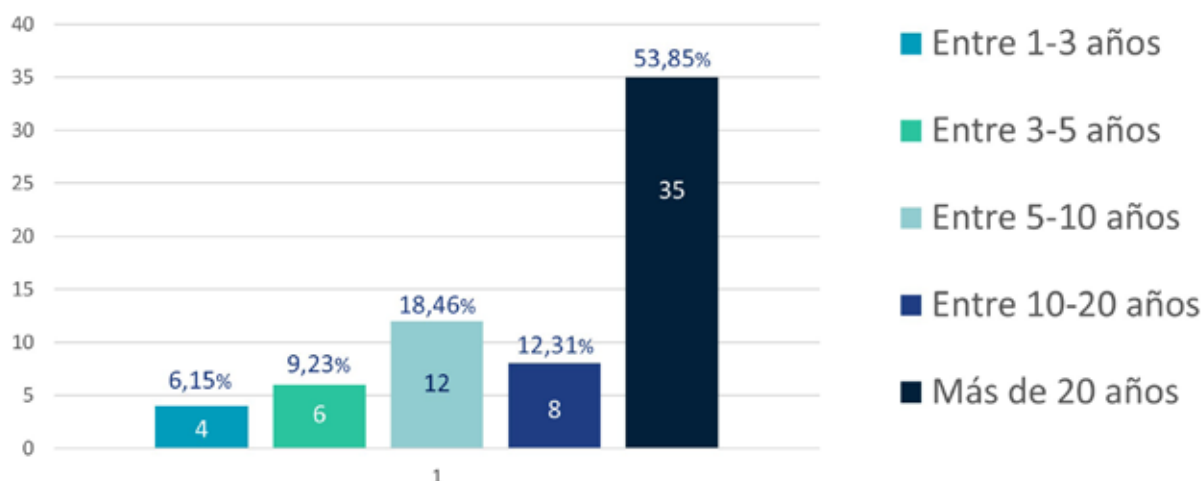


Gráfico 8. Tiempo de desarrollo de la acción filantrópica

La filantropía madura y consolidada domina el panorama regional con 35 organizaciones de las 65 totales (53.85%), evidenciando que más de la mitad de las familias empresarias han institucionalizado sus prácticas de compromiso social durante más de dos décadas. Por su parte, la filantropía en maduración, con 8 organizaciones desarrollando actividades durante 10 a 20 años (12.31%), representa un segmento que ha superado la fase de consolidación inicial y se encuentra desarrollando capacidades institucionales.

Esta predominancia de tiempos sugiere que el compromiso social familiar en la región trasciende la fase experimental y constituye un componente estructural de la cultura de las familias empresarias. Misma que es posible notar en la filantropía en consolidación, representada por 12 organizaciones que desarrollan sus iniciativas entre 5 a 10 años (18.46%), constituyendo el segundo segmento más significativo.

Se suma la filantropía emergente que incluye 6 organizaciones con 3 a 5 años de actividad (9.23%) y 4 organizaciones desarrollando activi-

dades durante menos de 3 años (6.15%), representando familias empresarias que han adoptado el compromiso social como componente integral de sus estrategias de sostenibilidad, desde etapas relativamente tempranas de desarrollo. Este grupo incluye tanto empresas jóvenes que adoptan el compromiso social desde sus inicios como organizaciones establecidas que recientemente han formalizado sus prácticas filantrópicas. Estos datos son consecuentes con las características de antigüedad de desarrollo del negocio planteadas en el apartado anterior, y son validadas por los datos cualitativos.

Convergencia entre características y acción filantrópica de las familias empresarias

La correlación entre dinámica generacional y antigüedad filantrópica revela patrones evolutivos que confirman la transmisión intergeneracional de valores sociales, estas particularidades se presentan en la tabla 9 y se describen a continuación:

Tabla 9. Correlación dinámica generacional y tiempo de desarrollo de actividad filantrópica.

Tiempo filantropía	Menos de 1 año	Entre 1-3 años	Entre 3-5 años	Entre 5-10 años	Entre 10-20 años	Más de 20 años
Generación						
1ª Generación	1 (12.50%)	0 (0%)	1 (12.50%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (75%)
2ª Generación	0 (0%)	3 (6.82%)	5 (11.36%)	12 (27.27%)	6 (13.64%)	18 (40.91%)
3ª Generación	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (16.67%)	10 (83.33%)
4ª Generación+	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)

La primera generación muestra una concentración significativa en filantropía, consolidada con 6 organizaciones de las 8 totales (75%), manteniendo tradiciones de más de 20 años, mientras que 1 organización (12.50%) reporta actividad de menos de un año, y 1 organización (12.50%) desarrolla actividades de 3 a 5 años. Esta distribución dicotómica refleja tanto fundadores con vocación social arraigada como nuevos emprendedores que adoptan la filantropía desde etapas tempranas.

La segunda generación presenta la mayor diversidad temporal con 44 organizaciones distribuidas a lo largo de todos los rangos temporales. La distribución muestra 18 organizaciones (40.91%) con tradiciones de más de 20 años, 12 organizaciones (27.27%) en el rango de 5 a 10 años, 6 organizaciones (13.64%) con 10 a 20 años, 5 organizaciones (11.36%) con 3 a 5 años, y 3 organizaciones (6.82%) con 1 a 3 años de actividad filantrópica. Esta heterogeneidad temporal evidencia diferentes momentos de apropiación del legado filantrópico familiar y diversos enfoques para desarrollar nuevas modalidades

de compromiso social.

La tercera generación y posteriores muestran una clara consolidación hacia la filantropía madura, con 10 organizaciones de las 12 totales (83.33%) manteniendo tradiciones de más de 20 años y 2 organizaciones (16.67%) con actividades de 10 a 20 años. Solo una organización de cuarta generación mantiene tradición filantrópica de más de 20 años (100%).

El análisis de la relación entre la antigüedad del negocio familiar y el tiempo de desarrollo de la acción filantrópica revela patrones evolutivos que evidencian una correlación positiva entre longevidad empresarial y madurez filantrópica. Las empresas centenarias muestran el mayor nivel de institucionalización del compromiso social, mientras que las organizaciones más jóvenes presentan mayor diversidad en sus trayectorias filantrópicas.

Respecto a la correlación de la madurez de la acción filantrópica y la antigüedad del negocio de

familia¹, que se presentan en la tabla 10, se encontró que las empresas centenarias representan la filantropía familiar institucionalizada, con 6 organización (100%) manteniendo tradiciones filantrópicas de más de 20 años. Esta concentración universal evidencia que la longevidad empresarial al lograr trascender múltiples generaciones ha desarrollado simultáneamente sistemas de compromiso social profundamente arraigados en su cultura familiar y empresarial.

Tabla 10. correlación de la madurez de la acción filantrópica y la antigüedad del negocio de familia

Antigüedad negocio de la familia					
	4-10 años	11-20 años	21-50 años	51-100 años	101-150 años
Madurez filantrópica					
Filantropía Incipiente (< 3 años)	1 (50%)	0 (0%)	3 (12%)	0 (0%)	0 (0%)
Filantropía Emergente (3-5 años)	1 (50%)	2 (66.67%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)
Filantropía en Consolidación (5-10 años)	0 (0%)	1 (33.33%)	7 (28%)	0 (0%)	0 (0%)
Filantropía en Maduración (10-20 años)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	2 (14.29%)	0 (0%)
Filantropía Madura (> 20 años)	0 (0%)	0 (0%)	13 (52%)	12 (85.71%)	1 (100%)

Las empresas con antigüedad entre 51 y 100 años muestran una clara predominancia hacia la filantropía madura, con 12 organizaciones de las 14 totales (85.71%) manteniendo tradiciones filantrópicas de más de 20 años, mientras que 2 organizaciones (14.29%) se encuentran en fase de maduración con 10 a 20 años de actividad filantrópica. Esta concentración en los segmentos de mayor madurez filantrópica evidencia que las familias empresarias que han superado el medio siglo de operación, han tenido tiempo suficiente

para institucionalizar y profesionalizar sus prácticas de compromiso social.

Las empresas con antigüedad entre 21 y 50 años presentan el patrón más diversificado en términos de madurez filantrópica, con 25 organizaciones distribuidas alrededor de múltiples segmentos temporales. La distribución muestra 13 organizaciones (52%) con filantropía madura de más de 20 años, 7 organizaciones (28%) en fase de consolidación con 5 a 10 años, 4 organi-

1 Nota Metodológica: el análisis de correlaciones entre madurez filantrópica, antigüedad del negocio y tamaño empresarial se basa en 45 organizaciones de las 65 familias empresarias que desarrollan actividades filantrópicas, representando el 69.23%. Esta diferencia de 20 organizaciones (30.77%) obedece a la disponibilidad parcial de información en las variables de análisis cruzado, donde algunas empresas proporcionaron datos sobre su participación filantrópica y tiempo de desarrollo de estas actividades, pero no completaron información específica sobre antigüedad del negocio familiar o tamaño del negocio de familia. Esta limitación metodológica no compromete la validez de los patrones identificados, sino que configura un análisis basado en la muestra con información completa, manteniendo la representatividad geográfica y sectorial de la muestra original mientras proporciona correlaciones estadísticamente robustas con datos verificables.

zaciones (16%) en etapa emergente con menos de 3 años, y 1 organización (4%) en maduración con 10 a 20 años. La heterogeneidad temporal refleja diferentes momentos de adopción del compromiso social y diversos enfoques para desarrollar modalidades filantrópicas.

Las empresas más jóvenes muestran patrones diferenciados según su rango específico de antigüedad. Las familias con 11 a 20 años de desarrollo del negocio (3 empresas) concentran sus actividades filantrópicas en fases emergentes, con 2 organizaciones (66.67%) desarrollando actividades de 3 a 5 años y 1 organización (33.33%)

en consolidación con 5 a 10 años. Las familias empresarias más jóvenes, con 4 a 10 años de antigüedad (2 empresas), presentan 1 organización (50%) reportando actividad filantrópica de menos de un año y 1 organización (50%) con actividades de 3 a 5 años. Finalmente, la relación entre tamaño empresarial y madurez filantrópica revela que la vocación filantrópica trasciende las limitaciones de escala organizacional aunque se manifiesta con modalidades diferenciadas según el tamaño empresarial, como se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. Relación entre tamaño empresarial y madurez filantrópica

Tiempo filantropia Tamaño Empresarial						
	Menos de 1 año	Entre 1-3 años	Entre 3-5 años	Entre 5-10 años	Entre 10-20 años	Más de 20 años
Micro (1-10 empleados)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)
Pequeña (11-50 empleados)	1 (20%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (40%)	0 (0%)	1 (20%)
Mediana (51-250 empleados)	0 (0%)	1 (9.09%)	0 (0%)	3 (27.27%)	0 (0%)	7 (63.64%)
Grande (más de 250 empleados)	0 (0%)	2 (8%)	2 (8%)	3 (12%)	3 (12%)	15 (60%)

Las familias con grandes empresas (25 organizaciones) muestran una concentración significativa en filantropía madura con 15 organizaciones (60%) manteniendo tradiciones de más de 20 años, evidenciando que la escala organizacional facilita la institucionalización y profesionalización de prácticas filantrópicas estructuradas.

Sin embargo, estas organizaciones también presentan diversidad temporal con 3 organizaciones (12%) en consolidación (5-10 años), 3 orga-

nizaciones (12%) en maduración (10-20 años), y en fase emergente, 2 organizaciones (8%) de 3 a 5 años, y 2 organizaciones (8%) de 1 a 3 años. Esto sugiere que las grandes empresas adoptan la filantropía en diferentes momentos de su desarrollo organizacional.

Las medianas empresas (11 organizaciones) presentan una clara predominancia hacia la filantropía madura con 7 organizaciones (63.64%) manteniendo tradiciones de más de 20 años, se-



guidas por 3 organizaciones (27.27%) en fase de consolidación con 5 a 10 años, y 1 organización (9.09%) en etapa emergente con 1 a 3 años. Esta distribución evidencia que las medianas empresas han desarrollado capacidades suficientes para sostener compromisos filantrópicos de largo plazo mientras mantienen la flexibilidad para adoptar nuevos enfoques.

Las pequeñas empresas (5 organizaciones) presentan la mayor diversidad temporal relativa, distribuyéndose equitativamente en torno a múltiples segmentos: 2 organizaciones (40%) en consolidación (5-10 años) igual que en etapa emergente con 1 organización entre 3 y 5 años y 1 organización entre 1 y 3 años. Mientras que la filantropía madura (+20 años) cuenta con 1 organización (20%). Esta heterogeneidad temporal sugiere que las pequeñas empresas adoptan la filantropía en momentos diversos de su evolución organizacional, reflejando tanto decisiones estratégicas como oportunidades circunstanciales.

Las microempresas (4 organizaciones) muestran una concentración sorprendente en filantropía madura con 3 organizaciones (75%) manteniendo tradiciones de más de 20 años y 1 organización (25%) en fase emergente con 3 a 5 años de actividad. Esta concentración en filantropía madura desafía las expectativas convencionales y sugiere que el compromiso social en organizaciones de menor escala frecuentemente se origina en convicciones profundas de los fundadores que se perpetúan independientemente de las limitaciones de recursos.

El análisis conjunto revela que la madurez filantrópica resulta de la interacción compleja entre longevidad empresarial, escala organizacional, consolidación generacional y transmisión intergeneracional de valores. Las organizaciones que combinan gran tamaño, antigüedad superior a 50 años y liderazgo de tercera generación o posterior muestran los niveles más altos institucionalizados y profesionalizados de compromiso filantrópico, evidenciando que la filantropía de

las familias empresarias, requiere tanto capacidad operativa como continuidad cultural intergeneracional.

La caracterización del compromiso filantrópico familiar en la región revela un desarrollo predominantemente maduro donde la filantropía constituye una norma cultural extendida más que una excepción estratégica, con el 89.04% de las familias empresarias desarrollando algún tipo de acción filantrópica.

Los hallazgos evidencian que la vocación filantrópica trasciende las limitaciones de escala organizacional, manifestándose efectivamente desde microempresas hasta grandes corporaciones, aunque con modalidades diferenciadas según las capacidades específicas de cada organización.

La correlación positiva entre longevidad empresarial y madurez filantrópica, combinada con la progresión ascendente de compromiso social conforme avanzan las generaciones familiares, confirma que la filantropía de las familias empresarias en la región hace parte de su identidad, configurando una base sólida para el fortalecimiento del ecosistema filantrópico regional y la movilización efectiva de recursos locales hacia el desarrollo territorial sostenible.



Una mirada regional a la filantropía de las familias empresarias

Motivaciones para la Filantropía de las Familias Empresarias

El análisis de las motivaciones de las familias empresarias para el desarrollo de algún tipo de acción filantrópica, configura una base cultural común que sustenta la filantropía en la región y trasciende consideraciones instrumentales, para constituirse en expresión genuina de valores éticos y tradiciones intergeneracionales.

Para evidenciar la jerarquía motivacional de las BF para la acción filantrópica (ver gráfico 9), se promedió la calificación dada en la encuesta en la que valoraban de 1 a 5 el nivel de relevancia de la motivación, siendo 5 la máxima relevancia.

Esta jerarquía permite notar que las motivacio-

nes de las BF se estructuran sobre fundamentos altruistas, encabezada por el deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad (4.86 puntos). Esta primacía del altruismo encuentra testimonios como el del miembro de familia entrevistado de PAN-LOG-02, quien expresa que **el propósito no es solo “hacer plata por hacer plata”, sino el impacto y la “huella que deja en tu sociedad, en tu comunidad, en tu país”, con el objetivo de “dejar el mundo mejor de lo que lo encontraste”,** evidenciando cómo la motivación altruista trasciende la generación de riqueza para enfocarse en la transformación social positiva como razón de ser empresarial.



Gráfico 9. Motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica

Por su parte, la tradición familiar y valores transmitidos entre generaciones (4.70 puntos), evidencian que la filantropía hace parte del patrimonio intangible familiar. Los testimonios cualitativos revelan cómo esta transmisión trasciende la simple herencia de prácticas para constituirse en transferencia de sistemas de valores comprensivos. El miembro de familia entrevistado de GUA-MAN-02 enfatiza que la

filantropía está “en el ADN” de su familia, con iniciativas documentadas “desde hace más de un siglo” como el pago de aguinaldos antes de ser ley y clínicas médicas para empleados, entre otros.

La continuidad cultural se manifiesta también en familias como ECU-SAL-02, donde la provisión de “exámenes gratuitos a comunidades e insti-

tuciones necesitadas” constituye “una práctica que data del fundador” y se ha perpetuado a través de las generaciones.

La continuidad cultural se manifiesta también en familias como ECU-SAL-02, donde la provisión de “exámenes gratuitos a comunidades e instituciones necesitadas” constituye “una práctica que data del fundador” y se ha perpetuado a través de las generaciones. La convergencia entre alta valoración cuantitativa de la tradición familiar y la riqueza narrativa de las transmisiones intergeneracionales confirma que la filantropía en las familias empresarias ha evolucionado hacia formas institucionalizadas de compromiso social que garanticen continuidad independientemente de cambios generacionales o fluctuaciones económicas.

Las motivaciones de alta importancia configuran un segundo nivel jerárquico que incluye la alineación con valores personales y familiares (4.59 puntos), la creación de un legado familiar más allá del negocio (4.57 puntos). Por ejemplo, la entrevistada de COL-MAN-11, expresa que su generación se preguntó “¿para qué estamos haciendo esto?”, lo que llevó a crear una empresa centrada en valores y un manifiesto de familia que ha guiado todo su accionar por 20 años.

En el mismo nivel de motivaciones de alta importancia se encuentran el compromiso con comunidades donde opera el negocio (4.56 puntos) y el sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad parte del éxito alcanzado (4.56 puntos), materializado en estrategias de desarrollo territorial que evidencian comprensión de la interdependencia entre prosperidad empresarial y bienestar comunitario. Por ejemplo, la familia GUA-CON-01, ubican sus escuelas “cerca de los beneficios de café para que los hijos de los cortadores reciban educación y alimentación”.

De manera similar, el abordaje de problemas sociales específicos (4.3 puntos) se manifiesta en estrategias de focalización que evidencian procesos de selección consciente donde las familias

empresarias identifican áreas de intervención basadas en sensibilidades particulares y experiencias relevantes o de interés para la propia familia. Se puede ejemplificar con el miembro de la familia COL-COM-06, que en la entrevista indicaba su vocación por el “civismo y acompañar a emprendedores”, basado en necesidad de “incidir donde se toman las decisiones”.

Los datos presentan que la filantropía también funciona como mecanismo de construcción de identidad familiar colectiva, dando lugar a la motivación de fortalecimiento de la unión y cohesión familiar a través de propósitos compartidos (3.95 puntos). Aunque esta función instrumental ocupa una posición intermedia respecto a las motivaciones altruistas fundamentales, evidencia que las familias empresarias reconocen en la filantropía un vehículo para desarrollar sentido de pertenencia y propósito común entre los miembros familiares. Lo ilustra bien el testimonio del miembro de la familia PAN-FIN-04, quien describe que impulsa el voluntariado familiar, organizando eventos anuales que incluyen actividades recreativas, capacitaciones y sesiones para “conocer a mi familia”, explicando que estos encuentros generan “recuerdos más lindos” y “cohesión familiar” entre las generaciones, evidenciando cómo la filantropía estructurada se convierte en un ritual familiar que fortalece vínculos intergeneracionales mientras genera impacto social.

En contraste, las motivaciones instrumentales ocupan posiciones marginales. La mejora de reputación y visibilidad alcanzó únicamente 3.02 puntos y los incentivos fiscales registran el promedio más bajo (2.69 puntos). Al respecto, los datos cualitativos ponen en evidencia que las familias empresarias conocen estas motivaciones, sin embargo, son impulsadas por valores genuinos más que por cálculos utilitarios.

Este panorama de motivaciones de las familias empresarias para la acción filantrópica, con convergencia entre datos estadísticos y narrativas cualitativas confirma la autenticidad de las mo-



tivaciones declaradas y sugiere que las familias empresarias han desarrollado marcos interpretativos sofisticados que integran prosperidad económica con responsabilidad social, configurando un ecosistema filantrópico regional donde el compromiso social trasciende la simple responsabilidad externa para constituirse en elemento constitutivo de la identidad empresarial familiar.

Áreas de acción para la Filantropía de las Familias Empresarias

El análisis de las áreas de acción donde las familias empresarias concentran sus esfuerzos filantrópicos revela su capacidad de respuesta tanto a necesidades socioeconómicas estructurales de la región como a valores y experiencias particulares de cada grupo familiar.

La convergencia entre los datos cuantitativos y las narrativas cualitativas permitió identificar la jerarquía de priorización (ver gráfico 9), que lejos de constituir una dispersión de esfuerzos, evidencia interconexiones entre los desafíos sociales regionales.

La educación se posiciona como el área de mayor concentración de la acción filantrópica familiar, alcanzando 4.39 puntos y representando el 87.8% de las familias que priorizan esta área. Esta primacía encuentra respaldo en testimonios que evidencian comprensiones profundas sobre el rol transformador de la educación en el desarrollo social. **Por ejemplo la familia GUA-AGR-01 ha desarrollado un ecosistema educativo que incluye “colegios en las dos áreas de influencia”, “formación técnica para jóvenes en áreas como electricidad y robótica” y “cursos técnicos certificados”,** demostrando que la educación funciona como eje articulador de múltiples intervenciones sociales, en las diferentes experiencias se reconoció que van desde la primera infancia hasta la formación profesional y especializada.

La niñez y juventud ocupa la segunda posición jerárquica con 4.0 puntos y 80.0% de las familias, es coherente con el área señalada anteriormente, tratándose de un enfoque poblacional con gran proyección de impacto social. Así lo ilustra la familia GUA-AGR-02, que desarrolla programas específicos de primera infancia con “guarderías en Nicaragua, México y Guatemala” porque “les interesa ser referentes en primera infancia”. Es decir, las familias empresarias han identificado en la inversión temprana una oportunidad de transformación generacional. En Panamá, durante el desarrollo del grupo focal, fue relevante como los participantes priorizaron la educación como “base de todo el desarrollo social” con “talleres extracurriculares de arte y cultura” y “visitas a museos y parques para ampliar el horizonte de los niños”.

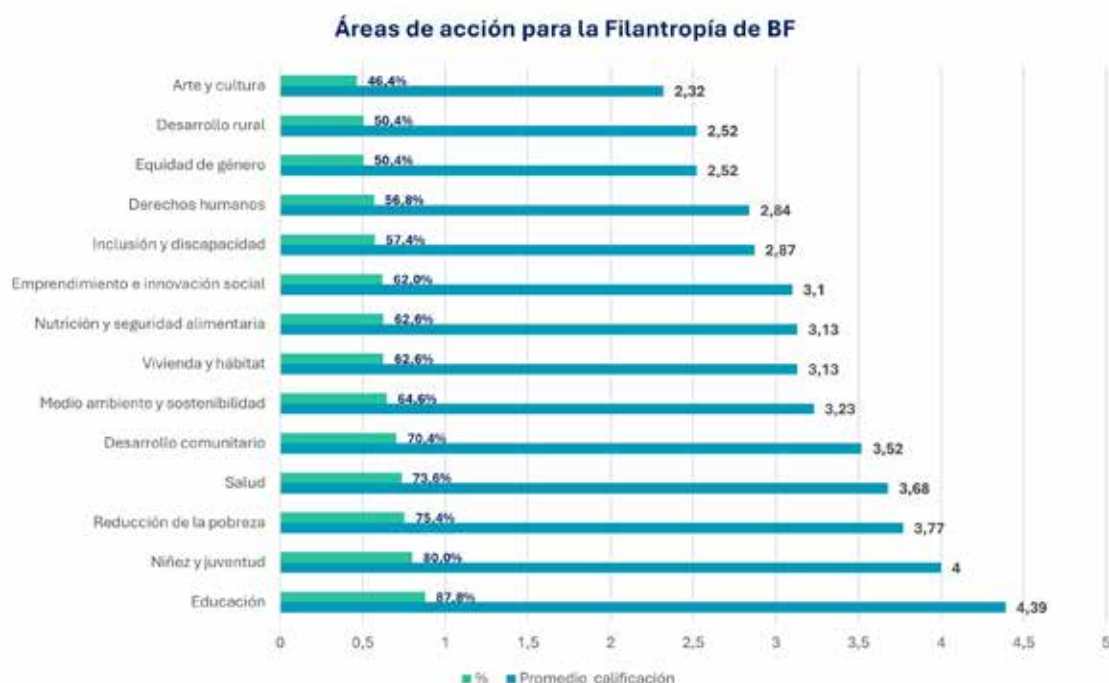


Gráfico 10. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias

La reducción de la pobreza se posiciona en tercer lugar con 3.77 puntos (75.4%). Las conversaciones con los miembros de familia dan cuenta de que se trata de una comprensión de la pobreza como fenómeno multidimensional, que requiere intervenciones de múltiples factores para el bienestar. Por ejemplo, **la familia COL-MAN-05 ha desarrollado estrategias de “mitigación de la pobreza a través de proyectos productivos” que van más allá de las donaciones para enfocarse en “brindar formación, brindar capacitación, no regalar dinero, sino más en esa parte que nosotros podamos poner un granito de arena y generar esa capacidad instalada”.**

La salud alcanza 3.68 puntos logrando una priorización en el 73.6%. Es un área que ha evolucionado desde modelos asistenciales hacia aproximaciones preventivas y de fortalecimiento de sistemas. **La familia ECU-SAL-02 mantiene “una práctica que data del fundador” de provisión de “exámenes gratuitos a comunidades e instituciones necesitadas”, dando lugar a la tradición familiar en salud institucionalizada. En el grupo focal de Guatemala se reconoció la salud como**

área de convergencia estratégica, reconociendo que “más del 40% de la población no tiene acceso a servicios sanitarios” y que “el 64% del gasto de bolsillo familiar se destina a la salud”.

El desarrollo comunitario, con 3.52 puntos (70.4%), se configura como una aproximación territorial que reconoce la interdependencia entre prosperidad empresarial y bienestar de las comunidades donde operan los negocios familiares, así lo ilustra la familia COL-MAN-05 con el desarrollo de un modelo de intervención territorial que les permite “apadrinar municipios” como han hecho “con Malambo y Pensilvania”, donde implementan metodologías sistematizadas de desarrollo que incluyen desde educación hasta fortalecimiento económico local, trabajando articuladamente con las alcaldías para generar transformaciones estructurales.

Las áreas de medio ambiente y sostenibilidad (3.23 puntos, 64.6%), vivienda y hábitat (3.13 puntos, 62.6%), y nutrición y seguridad alimentaria (3.13 puntos, 62.0%) configuran un segundo nivel jerárquico que revela comprensiones sobre



determinantes estructurales del bienestar. Estas tres áreas reflejan la evolución de las familias empresarias hacia enfoques integrales que reconocen condiciones ambientales, habitacionales y alimentarias como fundamentos del desarrollo humano. La familia PAN-COM-01 ilustra esta aproximación al trabajar simultáneamente en “conservación” a través de programas de reciclaje de vidrio que requieren logística compleja para transportar materiales a Costa Rica, mientras desarrolla el “Banco de Alimentos de Panamá” para reducir la inseguridad alimentaria. En el mismo sentido, en Ecuador, la familia ECU-COM-03 combina el trabajo ambiental con sus colaboradores a través de “acceso de agua, sobre todo a mujeres” y programas de “saneamiento ambiental” con proyección comunitaria, dando lugar a la conversación sostenibilidad ambiental y equidad social, lo que trascienden las intervenciones sectoriales tradicionales.

El emprendimiento e innovación social alcanza 3.1 puntos (62.0%). Esto trasciende la filantropía tradicional para constituirse en aproximaciones de desarrollo económico incluyente. Es así el caso de la familia COL-COM-07 que desarrolló un “fondo de emprendimiento para adultos mayores” e “inversión de impacto a través de una compañía fundada en alianza con otros

inversionistas”. Se trata entonces, de acción filantrópica en evolución hacia modelos híbridos que articulan inversión social con innovación tecnológica y de impacto. Por ejemplo, la familia COL-FIN-02 desarrolla estrategias de inversión de impacto donde “les fascina la inversión de impacto” y “están súper dispuestos a oír gente, venturer, que tenga temas de impacto, de innovación”.

Las áreas de menor puntuación son derechos humanos (2.84 puntos, 56.8%), desarrollo rural (2.52 puntos, 50.4%), equidad de género (2.52 puntos, 50.4%) y arte y cultura (2.32 puntos, 46.4%). No reflejan necesariamente menor importancia social, sino que confirman que las familias empresarias desarrollan intervenciones significativas cuando se alinean con sus valores particulares, capacidades e intereses.

Este panorama de áreas de acción confirma que las familias empresarias tienen de los desafíos sociales, donde la concentración temática en educación, niñez y juventud, y reducción de la pobreza no implica fragmentación sino articulación de intervenciones, interconectadas con desarrollo humano, bienestar comunitario y prosperidad económica.

Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias

El hacer filantrópico de las familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá revela un ecosistema diversificado que articula coherentemente tipos de acción, mecanismos financieros y estrategias de implementación. Esta arquitectura integrada evidencia la profesionalización creciente de un sector que ha superado los enfoques asistencialistas tradicionales para desarrollar modelos diferentes de intervención social.

Las donaciones directas continúan siendo la ac-

ción tradicional, sin embargo los datos muestran su transición hacia la flexibilidad estratégica. De acuerdo con el gráfico 10, las donaciones directas a organizaciones sociales lideran con 69.23% (45 familias), materializándose principalmente a través del mecanismo de donaciones directas en dinero que registra idéntica proporción (ver gráfico 11). Esta convergencia entre tipo de acción y mecanismo se puede notar en la familia PAN-FIN-03 con su modelo de “donaciones flexibles” donde las organizaciones receptoras pueden usar el dinero en el pago de salarios o en necesi-

dades priorizadas. Esta aproximación trasciende la transferencia monetaria simple para constituirse en respaldo financiero estratégico que reconoce las necesidades operativas reales de las organizaciones sociales.

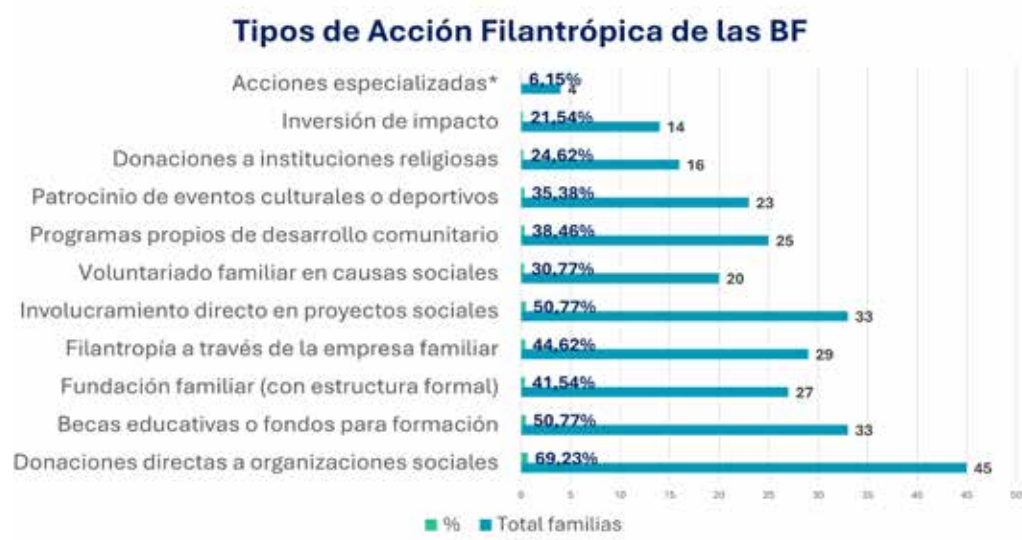


Gráfico 11. Tipos de acción filantrópica de las familias empresarias

Una estrategia para estas donaciones son las alianzas con organizaciones especializadas (70.77%, 46 familias), donde las familias empresarias han desarrollado capacidades de identificación, evaluación y financiación de terceros especializados en intervención social.

Los programas propios gestionados por la familia o su fundación constituyen de acuerdo con lo presentado en el gráfico 12, la estrategia de mayor adopción con 81.54% (53 familias), materializándose a través de las becas educativas o fondos para formación y el involucramiento directo en proyectos sociales, ambos con 50.77% (33 familias). Una convergencia que presenta la preferencia por mantener control operativo sobre las iniciativas más significativas para cada familia.

PAN-LOG-01 ejemplifica esta integración con su programa “Semillas de Flores” de lectoescritura que atiende a “niños de primero a quinto grado que están rezagados en lectura y escritura”, donde “estos estudiantes se quedan después de clase para recibir apoyo y nivelarse

con sus compañeros, bajo la premisa de que si un niño no puede leer o escribir bien, no podrá avanzar en su educación”.

Esta iniciativa confirma cómo los programas propios trascienden las transferencias monetarias para configurarse como ecosistemas de acompañamiento integral, en este caso abordando necesidades específicas de aprendizaje mientras fortalecen las capacidades fundamentales de los beneficiarios.

El involucramiento directo en proyectos sociales (50.77%, 33 familias) se materializa en estrategias complementarias que incluyen el apoyo técnico o transferencia de conocimiento (64.62%, 42 familias) y la participación directa en consejos directivos de organizaciones sociales (53.85%, 35 familias). Esta convergencia estratégica evidencia que el involucramiento trasciende el financiamiento para incluir liderazgo estratégico y conocimiento especializado. Ejemplos de ello son las guarderías rurales de GUA-AGR-04 con proyectos productivos comunitarios”, integrando conocimiento empresarial en desarro-

llo económico con intervención social directa. Mientras que: el líder familiar de PAN-FIN-01 “va... cae ahí en las tardes, juega dominó, juega baraja, se conocen los nombres de los señores” en el dormitorio para personas en situación de calle que apoyan, participando activamente en el día a día del proyecto más allá del financiamiento. Esto además insinúa una evolución hacia modalidades más participativas donde las familias empresarias asumen roles activos en el diseño, implementación y seguimiento de iniciativas sociales.

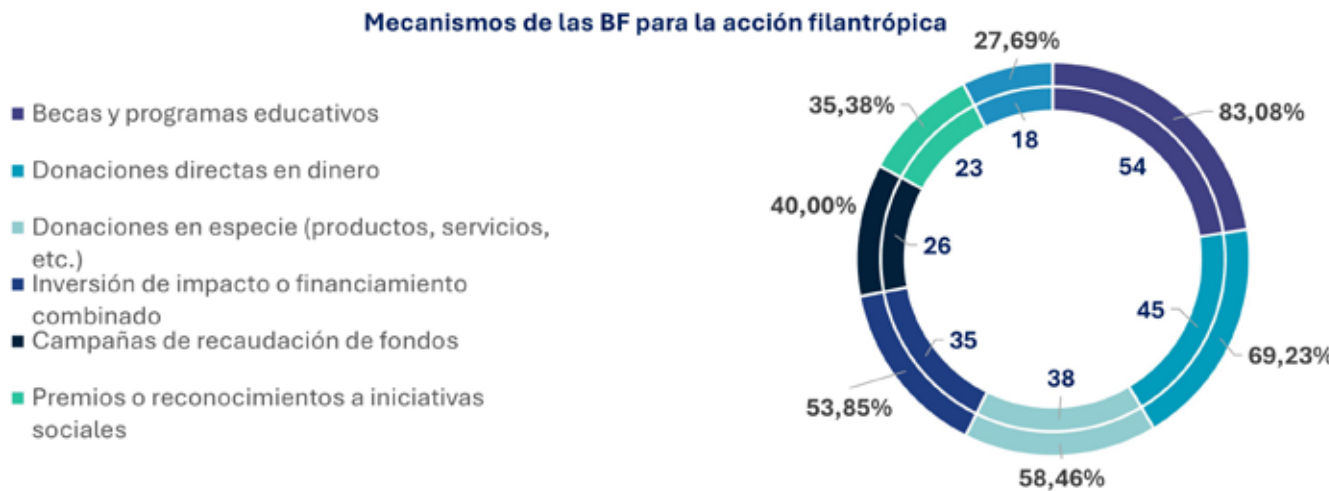


Gráfico 12. Mecanismos de las familias empresarias para la acción voluntaria

Por su parte, la acción del voluntariado familiar en causas sociales (30.77%, 20 familias) se articula coherentemente con la estrategia de voluntariado familiar o corporativo (56.92%, 37 familias), que fortalece vínculos intergeneracionales mientras produce impacto social. A propósito, en PAN-FIN-04 cuentan con eventos anuales que incluyen actividades recreativas y capacitaciones para “conocer a mi familia”, fortaleciendo simultáneamente la cohesión familiar y el impacto social, generando “recuerdos más lindos” y “cohesión familiar” entre generaciones mientras producen transformación comunitaria.

La diversificación instrumental hacia modelos híbridos y sostenibles se encuentra en tipos de acción como la filantropía a través de la empresa familiar (44.62%, 29 familias), su estrategia es la operación de programas propios gestionados por la familia o su fundación, evidenciando la integración orgánica entre responsabilidad social

empresarial y valores familiares. Las fundaciones familiares con estructura formal (41.54%, 27 familias) son a su vez la estrategia de institucionalización que garantiza continuidad y profesionalización creciente.

Los programas propios de desarrollo comunitario (38.46%, 25 familias) integran el mecanismo de donaciones en especie (productos, servicios, etc.) que alcanza 58.46% (38 familias) con estrategias territoriales integrales. Por ejemplo en ECU-COM-03 promueven el “acceso de agua, sobre todo a mujeres” y programas de “saneamiento ambiental” donde la familia aporta tanto recursos financieros como infraestructura y conocimiento técnico especializado.

Innovación filantrópica recurre a modelos emergentes como acciones de inversión de impacto o financiamiento combinado (21.54%, 14 familias) aunque en los datos cualitativos no se encontró ninguna experiencia relacionada con la medición

del retorno económico de la inversión social. Representa la experimentación con mecanismos híbridos de inversión de impacto o financiamiento combinado (53,85% - 35 familias) que articulan retorno financiero con transformación social. COL-COM-07 lo hace con su “inversión de impacto a través de una compañía fundada en alianza con otros inversionistas”, mientras que en COL-FIN-02 declaran que “les fascina la in-

versión de impacto” y “están súper dispuestos a oír gente, venturer, que tenga temas de impacto, de innovación”. Aunque en los datos cualitativos la inversión de impacto aparece más como una aspiración con necesidades de desarrollo metodológico que una certeza, estas iniciativas de las familias empresarias generan apertura hacia instrumentos financieros innovadores.



Gráfico 13. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias

Los mecanismos de campañas de recaudación de fondos (40.00%, 26 familias) y el establecimiento de fondos patrimoniales (endowments) con 27.69% (18 familias), dan cuenta de que las estrategias de sostenibilidad que trascienden el aporte familiar directo para incluir la construcción de ecosistemas de donantes y mecanismos de continuidad financiera a largo plazo. En la fundación de PAN-FIL-01 por ejemplo, han estructurado procesos de debida diligencia que incluyen “almuerzos frecuentes con diferentes fundaciones también donantes” para “hablar ciertos casos peculiares” y generar sinergias entre donantes. Y en la fundación de COL-FIL-03 se evidencia una evolución hacia mecanismos de sostenibilidad colaborativa a través de su estrategia de “fondos compartidos” e “inversión colectiva” donde reconocen que “los recursos de la fundación son limitados” por lo que desarrollan modelos que “atraigan más recursos e iniciativas de distintos sectores”.

Cohesión social se promociona en acciones

como patrocinio de eventos culturales o deportivos (35.38%, 23 familias), que integra entre otros, mecanismos de donaciones en especie con estrategias de movilización comunitaria. COL-MAN-02 demuestra esta integración organizando “eventos deportivos” que “apoyan a diferentes fundaciones de la ciudad”, constituyéndose en plataformas para canalizar recursos hacia múltiples organizaciones mientras fortalecen el tejido social y la identidad comunitaria.

Así mismo, ECU-SAL-02 ilustra el ámbito cultural a través del “apoyo al teatro, al cine” y colaboraciones con instituciones como “la Casa de la Música” donde realizan “presentaciones artísticas, sinfónicas”. El entrevistado afirma que “el interés de apoyar el arte es... innato” de la familia, materializándose en patrocinio de obras teatrales, producciones cinematográficas y presentaciones musicales que preservan y dinamizan la oferta cultural territorial, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad cultural comunitaria y la democratización del acce-



so a expresiones artísticas.

La arquitectura integrada de acciones, mecanismos y estrategias, revela un ecosistema filantrópico donde la preferencia por los programas propios (81.54%) se complementa estrategias de alianzas especializadas (70.77%) y apoyo técnico (64.62%), dando lugar a modelo híbridos que combinan autonomía operativa con colaboración estratégica. Esto da a las familias empresarias posibilidad de mantener control sobre sus iniciativas más significativas mientras acceden a especialización externa y construyen redes de impacto colaborativo, configurando un ecosistema con capacidad demostrada de contribución significativa al desarrollo social sostenible en la región.

En otros tipos de acciones aparecen las donaciones a instituciones religiosas que fueron priorizadas por 16 familias (24.62%). Sin embargo, los datos cualitativos no revelan ningún ejemplo concreto al respecto, por lo que no es posible asociarlas con estrategias o mecanismos directos. Aunque varias familias sí manifestaron tener experiencias religiosas que les convoca a la acción filantrópica y por tanto, la valoración cuantitativa puede reflejar los vínculos con tradiciones culturales y sistemas de valores familiares que históricamente han canalizado la acción social.

Mientras que las acciones especializadas, con la valoración más baja (6.15%, 4 familias) sugieren procesos de focalización temática hacia nichos específicos de intervención que puede tener interacción con cualquiera de los mecanismos y estrategias aunque no sean tan explícitos dentro de los datos. Tal como lo hacen desde la **fundación de COL-COM-07 al haberse enfocado “exclusivamente en vejez y envejecimiento” desde hace 12 años, identificando que “nadie (ni en Colombia ni a nivel internacional) estaba abordando este tema”, “mapearon el sistema de envejecimiento en Colombia con ayuda internacional”, reconociendo la urgencia del cambio demográfico ya que “América Latina envejece más rápido que Europa” y que “en Bogotá ya hay más mayores de 65 años que menores de 10”.**

Finalmente, está el mecanismo de premios o reconocimientos a iniciativas sociales indicado por 23 familias (27,69%). Sin embargo, no hay conversación con los datos cualitativos que puedan precisar como las familias empresarias lo materializan. De hecho, en conversación con líderes de organizaciones promotoras de la filantropía en la región, plantean desconocimiento del tipo de premios y reconocimiento. Esto podría constituir un foco de indagación en futuras investigaciones.

Actores con los que se relacionan las familias empresarias para la acción filantrópica

El análisis de los actores con los que las familias empresarias establecen relaciones para desarrollar su acción filantrópica (ver gráfico 13) revela un ecosistema que va más allá de la donación unidireccional. Los datos cualitativos tienen recurrencia en la identificación de actores y los datos cuantitativos confirman la frecuencia y relevancia de esas relaciones.

Se encontró que el 84,62% de las familias empresarias (55 familias) que desarrollan algún tipo de acción filantrópica, tienen alianzas, relación o acompañamiento con organizaciones sin fines de lucro y ONGs, configurando esta tipología como el actor predominante en el tejido relacional filantrópico regional. A ello se le suma el 76,92% (50 familias) que plantea frecuencia de

relación con las fundaciones comunitarias². Es decir, las organizaciones de la sociedad civil continúan siendo los socios estratégicos con experiencia territorial, capacidades técnicas especializadas y legitimidad comunitaria para amplificar el impacto o intervenciones de la inversión social que realizan las familias empresarias, y por tanto a donde direccionan muchas de las donaciones directas como mecanismo tradicional identi-

ficadas en el apartado anterior. Por ejemplo COLMAN-01 ha desarrollado alianzas estratégicas sistemáticas con organizaciones especializadas para atender las necesidades habitacionales de sus empleados. Específicamente, esta familia “promueve la mejora de vivienda a través de la Fundación Apostolado de la Aguja y con TECHO para mejorar la condición habitacional con servicios básicos”.

2 La colección de datos de la investigación no permite realizar una diferenciación entre organizaciones sin fines de lucro, ONGs y fundaciones comunitarias. Todas se entienden en el marco de la categoría de Organizaciones de la sociedad civil al compartir que su propósito misional es de proyección social. Sin embargo, en el marco de la investigación, se entienden las últimas como estructuras organizativas que con recursos de individuos y empresas apoyan iniciativas que abordan desafíos locales, promoviendo el desarrollo de capacidades comunitarias (Esposito & Besana, 2018; Azevedo et al., 2021; Mazany & Perry, 2014). Es decir, son de alcance focalizado microterritorial, mientras que organizaciones sin fines de lucro y ONGs son de alcance meso y macroterritorial.

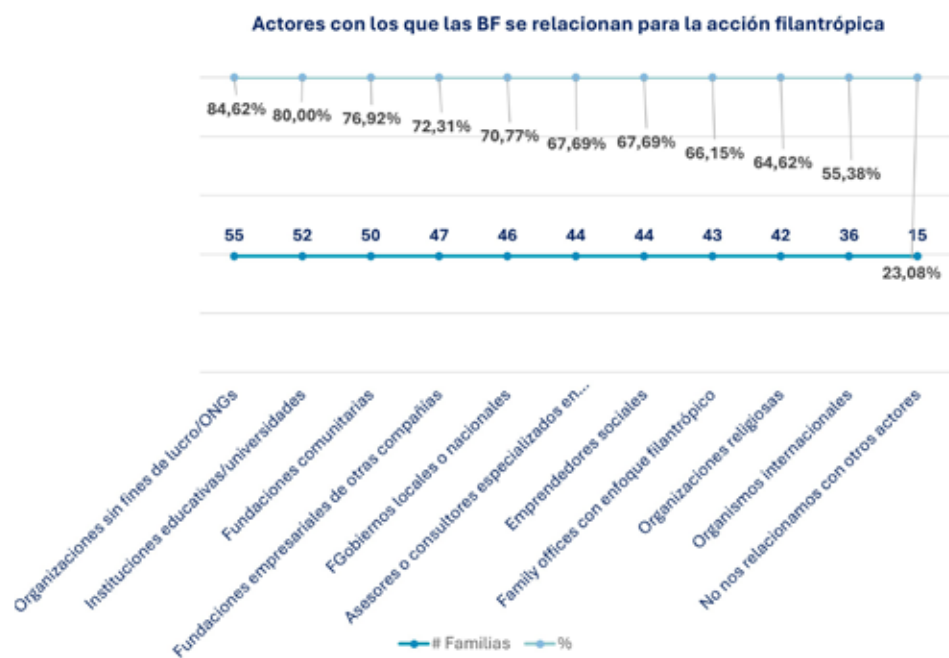


Gráfico 14. Actores con los que las familias empresarias se relacionan para la acción filantrópica

Casi en igual predominancia y confirmando la educación como área prioritaria de inversión social identificada previamente, las familias empresarias ubican como segunda posición de preferencias relacionales las instituciones educativas y universidades con el 80% (52 familias). Se trata de alianzas que como se ha mencionado en apartados anteriores, facilitan la implementación de programas integrales que van desde

la primera infancia hasta la formación técnica especializada, permitiendo a las familias empresarias contribuir sistemáticamente al fortalecimiento del capital humano regional, mientras establecen vínculos de largo plazo con las comunidades donde operan sus negocios. Así lo ejemplifica GUA-MAN-04, que participa activamente en la junta directiva del Colegio Americano en Guatemala, donde entrena “15 becas full, com-



pletas, de toda secundaria” y mantiene vínculos con la Universidad del Valle de Guatemala a través de la Fundación Educativa del Valle, cuya “misión central es transformar a Guatemala a través de la educación de excelencia”. Esta alianza ha generado casos exitosos notables, incluyendo que “Luis Bonan, que es el de Duolingo, se graduó de ese programa” y actualmente tienen “un graduado en Harvard”.

La generan sinergias operativas para abordar desafíos sociales complejos, ocurre a través de alianzas con fundaciones de otras compañías. Con frecuencia calificada en un 72,31% (47 familias), presenta oportunidades de optimizar recursos, intercambio de conocimientos, aprendizajes compartidos y potenciación de las capacidades individuales de cada organización. Tal es el caso de la familia COL-COM-02, que desarrolla alianzas estratégicas con múltiples fundaciones empresariales bajo la convicción de que “sumar esfuerzos es clave, especialmente porque los recursos son limitados”. Específicamente, esta familia mantiene “alianzas con la Fundación Bolívar-Davivienda, Fundación Alpina, Promigas, entre otras, porque están convencidos que más aliados significa más recursos técnicos y económicos”, demostrando cómo las redes inter-empresariales permiten compartir recursos financieros, capacidades técnicas y conocimiento especializado para amplificar el impacto territorial de sus intervenciones sociales.

Los gobiernos locales o nacionales aparecen con frecuencia de relación en un 70,77% (46 familias). Los datos cualitativos son recurrentes en plantear la importancia de las alianzas público-privadas en el desarrollo de iniciativas filantrópicas que requieren escalabilidad, sostenibilidad institucional y articulación con políticas públicas existentes. Lo ilustra la familia PAN-FIN-02 al trabajar “con el Ministerio de Desarrollo Social, con el Ministerio de la Mujer, en trabajar en incidencia, políticas públicas”, demostrando cómo las familias empresarias contribuyen no solo con recursos financieros sino con capacidades técnicas y conocimiento especializado para

fortalecer la gestión pública y la eficiencia de las políticas sociales. Sin embargo, en los datos cualitativos también aparece que es el tipo de alianza con mayores retos de continuidad y confianza, por las dinámicas asincrónicas de orden administrativo y temporal.

El relacionamiento con asesores o consultores especializados en filantropía alcanzan el 67,69% (44 familias). Esto alude la profesionalización creciente del hacer filantrópico familiar y el reconocimiento de la complejidad técnica que requiere la gestión efectiva de intervenciones sociales. Esta profesionalización se evidencia en casos como la familia PAN-FIN-03, que para estructurar su fundación “hicimos una consultoría como para definir bien cuáles eran los pilares de ayuda, creamos toda la parte de gobernanza, un comité en el que participaran personas del family office, profesionales, personas de la familia y asesores externos”. Este tipo de relacionamiento por parte de las familias empresarias, hace una aproximación a la filantropía estratégica, al presentar la transición desde aproximaciones intuitivas o tradicionales, hacia sistemas de toma de decisiones con modelos basados en evidencia, medición de impacto y gestión estratégica del cambio social.

Con idéntica frecuencia de relacionamiento, la consideración de los emprendedores sociales (67,69%, 44 familias) apoya la transición entre filantropía tradicional y filantropía estratégica o inversión de impacto con mirada de economía social, donde las familias empresarias reconocen a los emprendedores sociales como socios estratégicos para desarrollar modelos híbridos, que articulan sostenibilidad financiera con impacto social. Sin embargo, en los datos cualitativos no se encuentran ejemplos específicos que permitan ilustrar el cómo de este tipo de relaciones. Una aproximación intuitiva es el desarrollo de intraemprendimientos de los colaboradores dentro de los negocios de familia, potenciando espacios de desarrollo económico y fortalecimiento del tejido social.

Las family offices con enfoque filantrópico alcanzan el 66,15% (43 familias), dando cuenta de la institucionalización creciente de la gestión patrimonial familiar que integra objetivos financieros con propósitos sociales. La gestión profesional del patrimonio incluye estrategias de inversión social que trascienden las donaciones puntuales para constituirse en componentes estructurales de la planificación patrimonial intergeneracional. Al respecto, la entrevistada de la familia GUA-ENE-01 afirma que “el patrimonio tangible debe estar al servicio del patrimonio intangible”, refiriéndose a como el family offices preserva el interés financiero con legado social.

En otras colaboraciones intersectoriales se encontró que las organizaciones religiosas cuentan con 64,62% (42 familias), los organismos internacionales alcanzan el 55,38% (36 familias), y

la relación con otros actores registra apenas el 23,08% (15 familias). Sin embargo, no es claro el alcance de la relación o la diferenciación respecto a otros actores mencionados previamente. Los datos cualitativos no arrojan hallazgos adicionales al respecto.

Respecto a la participación de las familias empresariales de los cuatro países en redes o asociaciones filantrópicas (ver gráfico 14), se encontró un reconocimiento relevante sobre FBN (Family Business Network), en 35 familias, es decir, el 53.85%. Este resultado tiene sentido consecuente, ya que es la red principal con las que se identifican y, de hecho, constituyó la base de datos para construir la muestra de la investigación. Los datos cualitativos reconocen la solicitud de las familias empresarias por fortalecer el componente filantrópico dentro de los procesos que acompaña FBN.



Gráfico 15. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias

Por su parte 20 familias (30%) plantearon no participar actualmente en ninguna red o asociación filantrópica. En redes específicas, se encontró participación de 10 familias (15.38%), aunque no hay especificidad sobre cuáles son.

En la AFE (Asociación de Fundaciones Familiares Empresariales), tuvo reconocimiento de 9

BF colombianas (13.85% de la muestra total), ya que es el país de incidencia de la organización, en Red América 4 familias (6.15%), Latinpacto y Filantrópico 3 familias (4.62%). Impact, Wings y Global Philanthropic Forum cuentan cada uno con 1 familia, equivalente al 1.54%.

Estos hallazgos se traducen en una gran oportu-

nidad para las redes o asociaciones de establecer relacionamientos y fortalecer el ecosistema filantrópico a partir de sus capacidades y recursos especializados para promover la inversión de impacto social en la región.

Identificación de Familias Empresarias con Tendencias del ecosistema filantrópico.

Los resultados respecto a la identificación de las familias empresarias con las tendencias del ecosistema filantrópico (ver gráfico 15), no cuenta con referencias explícitas en la colección de datos cualitativos. Sin embargo las familias empresarias tuvieron aproximación a las tendencias

en la conversación con expertos en los webinars realizados durante el desarrollo del estudio. Adicionalmente, por la riqueza de los datos cualitativos, es posible hacer asociaciones a las tendencias, de las experiencias de acción filantrópica de las familias empresarias.

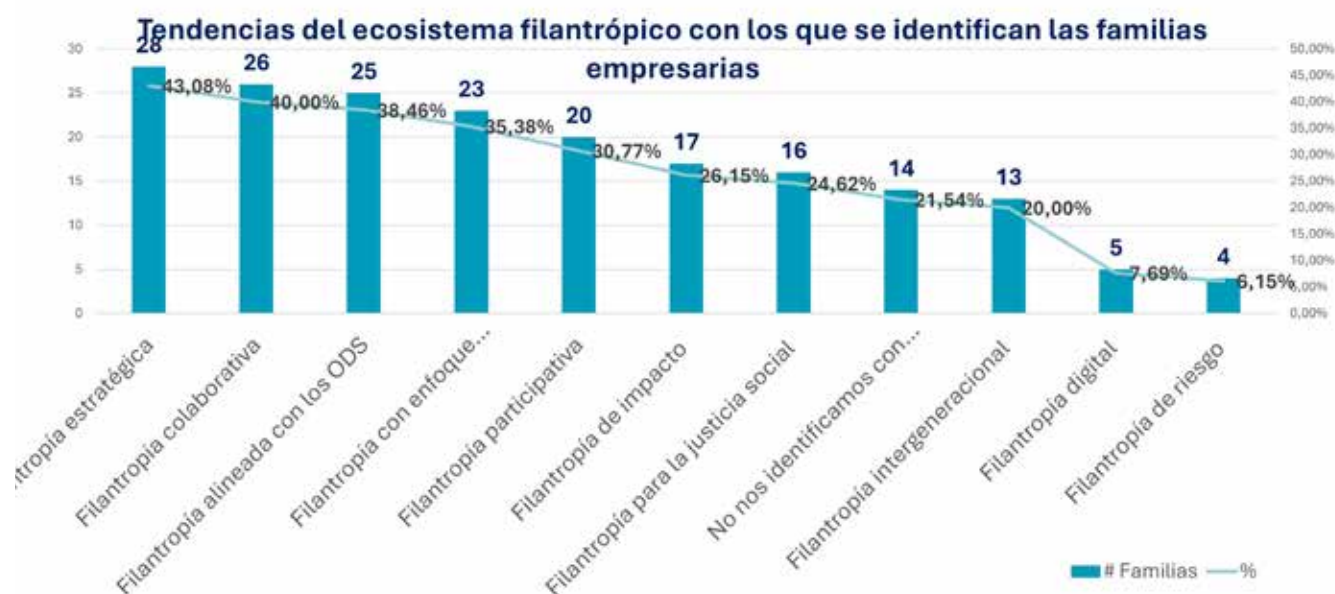


Gráfico 16. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias

La filantropía estratégica, enfocada en inversión social con resultados medibles y de largo plazo, registró una valoración del 43,08% (28 familias). Los datos cualitativos sugieren una correlación positiva entre la adopción de esta tendencia y el grado de madurez organizacional, ya que las familias que han tenido procesos de sucesión de más de dos generaciones, presentan mayor

institucionalización y profesionalización de la acción filantrópica.

La filantropía colaborativa cuenta con 40% de identificación (26 familias). El análisis de actores presentado en el apartado anterior muestra como los diferentes países promueven el trabajo conjunto con otros actores del ecosistema

para lograr el cumplimiento de propósitos sociales. En igual sentido, la Filantropía Participativa, valorada en 30,77% (20 familias), aunque en el relacionamiento no son definidos los procesos de toma decisiones compartidas.

La filantropía alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)³, presentan en los datos cualitativos la particularidad de no ser conocidos ni asociados a la acción filantrópica. Sin embargo, el hacer filantrópico de las familias empresarias que se ha ido presentando para ejemplificación de los datos en este informe, se puede relacionar con las distintas metas de los ODS, dando soporte al 38.46% de valoración (25 familias).

La filantropía con enfoque territorial (35.38% - 23 familias), es validada por los datos cualitativos, en tanto evidencian una orientación local predominante hacia el desarrollo de valor compartido y el abordaje de problemáticas sociales en los territorios donde operan las empresas familiares.

La medición rigurosa de resultados que convoca la Filantropía de Impacto tiene una valoración de 26.15% (17 familias), resultando contrastante con la constante demanda las familias empresarias en los datos cualitativos, por el desarrollo de metodologías de medición de impacto. En ese sentido, se intuye que esta identificación es aspiracional y su ocurrencia es posible en las familias más longevas en el desarrollo del negocio, por su nivel de institucionalización y profesionalización.

El abordaje de causas estructurales de los problemas sociales, relacionado con la filantropía para la Justicia Social (16 familias - 26.62%), tienen soporte implícito en las motivaciones

intrínsecas de retribución social manifestadas anteriormente en el análisis. Mientras que la Filantropía Intergeneracional (20% - 13 familias), refleja en la identificación no solo las experiencias de conversación con las diferentes generaciones familiares, sino las inquietud por la custodia de la vocación económica y social del legado fundacional a través del tiempo.

La filantropía digital (7.69% - 5 familias) y la filantropía de Riesgo (6,15% - 4 familias), aparecen como tendencias de menor identificación para las familias empresarias y esto es consecuente con la ausencia de datos cualitativos que permitan ilustrarlo.

Un segmento significativo de 14 familias empresarias (21.57%) indicó no identificarse con ninguna tendencia específica, lo cual sugiere experiencias filantrópicas de familias con experiencias más orgánicas, orientadas de manera genuina solo por las motivaciones intrínsecas, sin asocio con la perspectiva estratégica de la filantropía en el marco del desarrollo del negocio.

³ Los ODS son un marco universal adoptado en 2015 durante la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, con el objetivo de acoger un enfoque integral del desarrollo sostenible. Cuenta con 17 objetivos que abarcan cuestiones como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y la degradación ambiental, con un total de 169 metas específicas para guiar el progreso (Wadhvani & Malpani, 2022; Khalid, 2019; Seyedsayamdost, 2020).

Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias con coincidencia regional

Café libre de trabajo infantil

La coincidencia entre PAN-FIN-04 (Panamá) y GUA-CON-01 (Guatemala) en la producción de café libre de trabajo infantil revela cómo la influencia de clientes internacionales puede movilizar innovaciones filantrópicas especializadas. Ambas familias, sin conocerse, ni saber la coincidencia, desarrollan independientemente modelos similares respondiendo a demandas de mercados estadounidenses que requieren certificación de ausencia de trabajo infantil en cadenas de suministro.

En PAN-FIN-04 explican que trabajan con población nómada que migra entre Panamá y Costa Rica siguiendo ciclos de cosecha. La familia ha implementado escuelas durante época de recolección (octubre-marzo) donde “niños que fueron hijos de cosecheros hoy regresan como cosecheros para que sus hijos vayan a la escuela”. Situación parecida ocurre en la producción de GUA-CON-01, quienes confirman que su iniciativa “nace a raíz de un cliente en Estados Unidos, ya sabes que resuena mucho más lo de Child Labor”, estableciendo escuelas en fincas donde “los niños están en la escuela mientras sus familias están en la recolección”.

Ambas experiencias requirieron alianzas con organizaciones especializadas: PAN-FIN-04 trabaja con Casa Esperanza para superar barreras idiomáticas y culturales, mientras GUA-CON-01 coordina con entidades certificadoras internacionales. Los modelos incluyen infraestructura educativa temporal, personal docente especializado, servicios de salud (vacunación, desparasitación), y programas nutricionales. Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden transformar presiones comerciales externas en oportunidades de innovación social, desarrollando modelos replicables que abordan vulnerabilidades específicas mientras fortalecen

la competitividad empresarial mediante diferenciación ética en mercados globales.



Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Colombia



Las Motivaciones de las familias empresarias de Colombia

El perfil motivacional colombiano presenta un compromiso filantrópico sólido y consistente que se caracteriza por un equilibrio distintivo entre motivaciones altruistas fundamentales y valores familiares arraigados (ver gráfico 16). Esta valoración refleja una cultura empresarial madura donde la filantropía se ha institucionalizado como herencia intergeneracional, contribuyendo significativamente al ecosistema filantrópico regional caracterizado por su autenticidad motivacional.

El deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad, junto con el sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad parte del éxito alcanzado, empatan en 4.81 puntos como las motivaciones más altas del perfil colombiano, alineándose perfectamente con la jerarquía motivacional

regional donde el altruismo genuino emerge como la motivación predominante con 4.86 puntos. Esta convergencia evidencia que las familias empresarias colombianas contribuyen sustancialmente al patrón regional donde el compromiso social genuino y la comprensión madura de la reciprocidad social ocupan posiciones centrales. Un ejemplo de ello es el testimonio de COL-MAN-10, donde el entrevistado describe a su familia como “muy del servicio, muy de apoyar”, reconociendo “tanta necesidad” durante la pandemia que los impulsó a “dar un pasito más” más allá de las donaciones económicas, buscando participar en temas emocionales, lúdicos y brindar herramientas para que las personas crearan sus propios ingresos y se formaran.

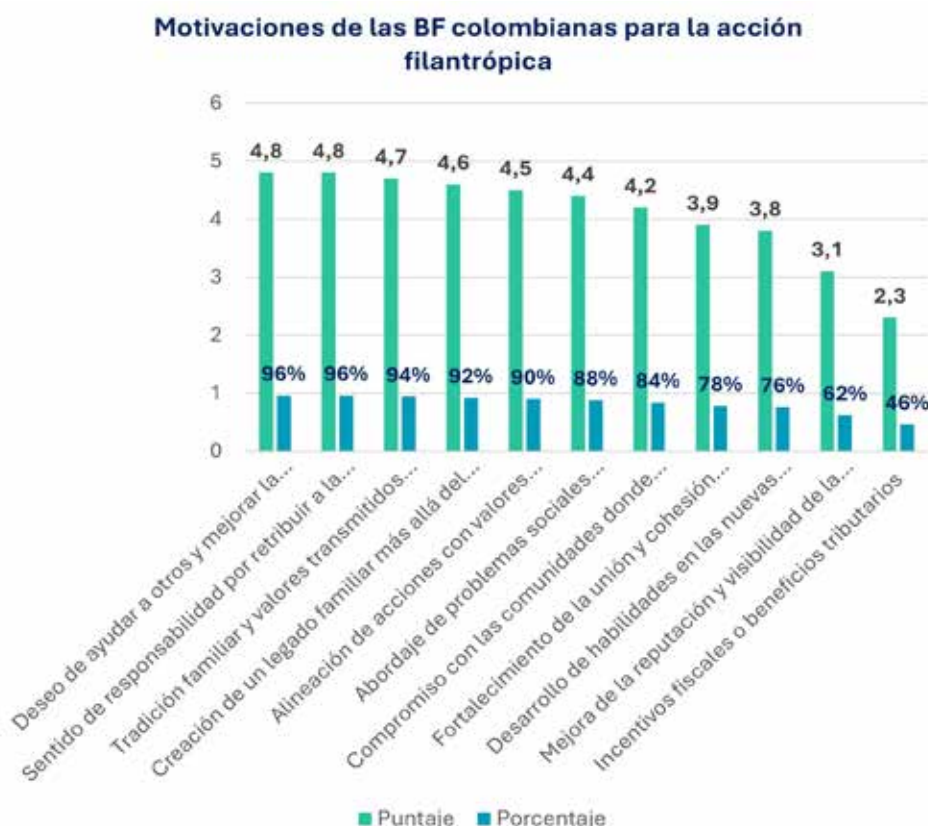


Gráfico 17. Motivaciones de las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica

En continuidad de alineación con el promedio regional, en Colombia la tradición familiar y los valores transmitidos entre generaciones alcanzan 4.7 puntos, presentando una cultura empresarial donde la filantropía se transmite como herencia intergeneracional sólida que tiene continuidad con los cambios generacionales o fluctuaciones económicas y constituye a la filantropía como expresión de identidad familiar heredada.

La profundidad de esta transmisión intergeneracional se ilustra en casos como el de COL-LOG-02, donde la entrevistada destaca que la **solidaridad y la humildad son valores “muy, muy fuertes”** que se han mantenido desde su padre, trascendiendo incluso a sus nietos, evidenciando cómo el valor profundo por la familia y sus momentos se proyecta en el negocio con respeto y diálogo. Similarmente, el miembro de familia de COL-MAN-03 menciona que el abuelo **“siempre fue una integración de su familia, siempre compartió con todos y con la empresa”** y **“cuidaba mucho a su equipo”**, valores que se transmitieron a través de las generaciones.

En el mismo sentido, la creación de legado familiar más allá del negocio registra 4.6 puntos, mientras que la alineación de acciones con valores personales y familiares obtiene 4.5 puntos. En las entrevistas eran reiteradas ideas como las de la entrevistada de la familia COL-FIN-03, quien cree que el legado más importante para el mundo **“no es cuántos millones de dólares le dejas a tus hijos, sino es el legado de valores emocional, cultural, de empatía, de compasión, de ser humano que le dejas a los niños”**, o la de coherencia identitaria como COL-MAN-04, donde la entrevistada afirma que para su familia **“no se siente uno como obligado”** a la filantropía, sino que **“nace”** de ellos, porque **“siempre nos han enseñado y siempre hemos vivido en que hay que ayudar a los demás”**.

El abordaje de problemas sociales específicos alcanza 4.4 puntos, seguido por el compromiso con las comunidades donde opera el negocio familiar con 4.2 puntos, evidenciando enfoques filantrópicos tanto focalizados y territorialmen-

te situados. Esta combinación confirma que las familias empresarias colombianas contribuyen al patrón regional donde las familias han desarrollado capacidades de identificación de problemáticas específicas y comprensión sofisticada de su interdependencia con los contextos locales donde desarrollan sus operaciones. Por ejemplo, la familia COL-MAN-05, ha mantenido su foco de trabajo en **“Pensilvania, el municipio donde la familia creció y donde está la empresa, buscando retribuirle a nuestra comunidad focalizada”**.

Las motivaciones de desarrollo familiar interno ocupan posiciones intermedias en el perfil colombiano, con el fortalecimiento de la unión familiar alcanzando 3.9 puntos y el desarrollo de habilidades en nuevas generaciones registrando 3.8 puntos, alineándose con el patrón regional donde estas motivaciones constituyen beneficios valorados pero secundarios respecto a los impulsos altruistas fundamentales. Así lo ilustra la familia COL-MAN-10, donde la entrevistada, en su rol de family officer, considera vincular a las nuevas generaciones en el negocio y en la vivencia de los valores familiares, promoviendo su participación en proyectos sociales.

Finalmente, Colombia confirma el patrón regional de marginalidad en las motivaciones instrumentales, con incentivos fiscales registrando 2.3 puntos, por debajo del promedio regional de 2.69 puntos, y la mejora de reputación y visibilidad alcanzando 3.1 puntos, prácticamente igual al promedio regional de 3.02 puntos. Esta marginalidad evidencia que la filantropía de las familias empresarias colombianas trasciende ampliamente las motivaciones instrumentales para sustentarse en convicciones éticas auténticas y valores genuinos más que por cálculos utilitarios, aunque tengan pleno conocimiento de su existencia. Así lo declaran en COL-MAN-09, donde el entrevistado expresa interés en utilizar las **“obras por impuesto”** o mecanismos que le permitan **“bajar estos impuestos”** y **“preferir donarlos a gente que está haciendo”** bien por la comunidad, se presentan como **“una oportunidad para hacer un mecanismo”** complementa-

rio más que como motivación primaria.

El perfil motivacional colombiano presenta compromiso social empresarial familiar como norma cultural sólida sustentada en valores éticos y tradiciones intergeneracionales arraigadas. La predominancia cuantitativa de Colombia en la

muestra regional, combinada con motivaciones consistentemente altas y autenticidad confirmada por la convergencia cuantitativa-cualitativa, posiciona al país como núcleo del ecosistema filantrópico regional caracterizado por su madurez y autenticidad motivacional.

Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias colombianas

Para las familias empresarias colombianas, la educación emerge como el área de mayor concentración, alcanzando 4.5 puntos con participación del 90.0% de las familias (ver gráfico 17), posicionándose por encima del promedio regional de 4.39 puntos. Es decir, reconocen el rol transformador de la educación como eje articulador del desarrollo social. Así lo demuestra la familia COL-MAN-14 ilustra esta aproximación in-

tegral al desarrollar programas de “formación para jóvenes” que trascienden la capacitación técnica para constituirse en fortalecimiento del capital humano territorial, mientras que la familia COL-FIL-01 desarrolla programas educativos con “población adulta” y “habilidades digitales para personas rurales”, ambos casos ilustrando que la acción educativa colombiana abarca múltiples poblaciones y contextos.

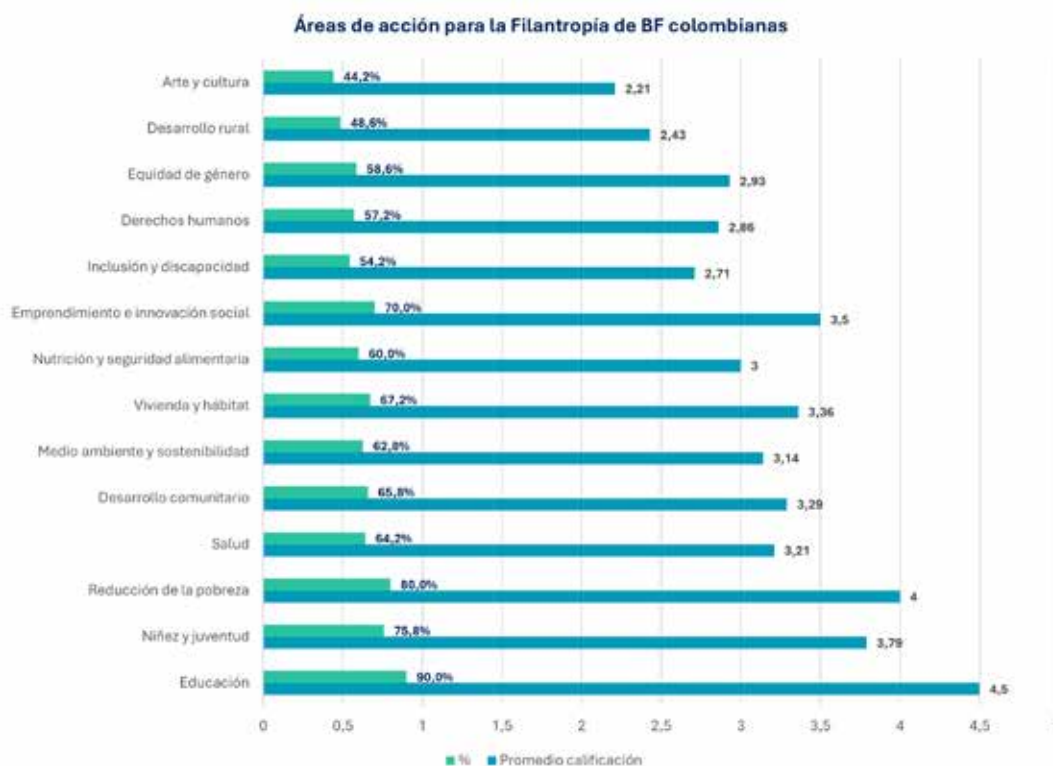


Gráfico 18. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias colombianas



La reducción de la pobreza se posiciona como segunda prioridad con 4.0 puntos (80.0%), confirmando la comprensión de las familias empresarias colombianas sobre la pobreza como fenómeno multidimensional que requiere intervenciones integrales. Como respuesta, la familia **COL-COM-02** prioriza el **“abordaje de la pobreza”** y las **“vulnerabilidades económicas”** mediante **“proyectos productivos”** que van **más allá del asistencialismo**. En consonancia, el grupo focal de Medellín indicaron acciones que incluyen **“educación financiera”** y **“acompañamiento a poblaciones vulnerables”** para generar **“transformación social y sostenibilidad.”**

Las familias colombianas le dan importancia a la inversión temprana, reflejado en los 3.79 puntos (75.8%) de calificación a niñez y juventud. Esta priorización encuentra expresión en iniciativas como las de la familia **COL-FIL-03**, que desarrolla **“fortalecimiento del ecosistema, oportunidades para los jóvenes”** con visión de continuidad intergeneracional, y la familia **COL-MAN-13** que **implementa proyectos con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) para “contratación de 30 estudiantes”** brindándoles **“oportunidades laborales y de carrera”**, ilustrando cómo la inversión en juventud articula formación, empleo y desarrollo territorial.

El emprendimiento e innovación social registra 3.5 puntos (70.0%), presentando como las familias empresarias colombianas han evolucionado hacia modelos híbridos que articulan inversión social con innovación económica. La familia **COL-FIL-03** ejemplifica esta evolución al desarrollar **“innovación catalítica”** que impulsa **“modelos que atraen más recursos e iniciativas de distintos sectores”** y programas de **“desarrollo empresarial y gestión”** para **“mejora de eficiencia, fortalecimiento institucional”**, mientras que múltiples familias colombianas desarrollan **“intraemprendimientos”** donde **“los colaboradores o sus familias hacen”** emprendimientos que **“se pueden comercializar dentro de la dinámica de la empresa”**, dando lugar a desarrollo económico incluyente.

Las áreas de vivienda y hábitat (3.36 puntos, 67.2%), salud (3.21 puntos, 64.2%), desarrollo comunitario (3.29 puntos, 65.8%) y medio ambiente y sostenibilidad (3.14 puntos, 62.8%), al igual que en el análisis regional, se ubican en el segundo nivel de prioridades, aunque supera consistentemente los promedios regionales. Las familias empresarias colombianas articulan múltiples dimensiones del bienestar en sus intervenciones. Por ejemplo, la familia **COL-MAN-13** desarrolla **“proyecto de vivienda”** con **“inversión de 170 millones de pesos para mejorar la calidad de vida de cuatro colaboradores”** y **“proyecto fotovoltaico”** con **“instalación de paneles solares.”**

La nutrición y seguridad alimentaria alcanza 3.0 puntos (60.0%), mientras que áreas como derechos humanos (2.86 puntos, 57.2%) y equidad de género (2.93 puntos, 58.6%) ocupan posiciones intermedias que, aunque menores en puntuación, reflejan la diversificación consciente del portafolio filantrópico colombiano hacia temáticas emergentes de relevancia social. Las áreas de menor concentración incluyen desarrollo rural (2.43 puntos, 48.6%) y arte y cultura (2.21 puntos, 44.2%).

La consistente superación de promedios regionales en áreas prioritarias, combinada con la diversificación consciente hacia temáticas emergentes y la convergencia entre datos cuantitativos y narrativas cualitativas, refleja la contribución de las familias empresarias colombianas al ecosistema filantrópico regional, con el desarrollo de intervenciones sociales y ambientales que van más allá del asistencialismo tradicional para buscar estrategias integrales de transformación territorial y desarrollo humano.

Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias en Colombia

Las familias empresarias colombianas presentan un perfil filantrópico que las posiciona como modelo regional latinoamericano, al tener mayor representación en la muestra (57% de las familias participantes)⁴. Se trata de un hacer filantrópico institucionalizado que refleja expresión genuina

de valores éticos transmitidos intergeneracionalmente. Se caracteriza por la convergencia estratégica entre donaciones tradicionales flexibilizadas, institucionalización familiar creciente y experimentación con instrumentos innovadores.

4 Esta representatividad responde específicamente a que el capítulo de FBN es más grande en Colombia, por lo que su base de datos es más amplia respecto de los otros países incluidos en la investigación.

Tipos de Acción Filantrópica de las BF en Colombia



Gráfico 19. Tipos de acción voluntaria de las familias empresarias en Colombia

El gráfico 19 presenta como las acciones de donaciones directas a organizaciones sociales mantienen su hegemonía con 70,45% (31 familias) respecto al análisis regional, materializándose fundamentalmente a través del mecanismo de donaciones directas en dinero que registra 63,64% (28 familias) como se presenta en el gráfico 20, mientras converge con la estrategia de alianzas con organizaciones especializadas alcanzando 68,18% (30 familias) según el gráfico 21. Esta convergencia evidencia la evolución del financiamiento tradicional hacia modelos de colaboración estratégica que optimizan el impacto

social mediante la expertise externa. Por ejemplo, la familia COL-MAN-05 tiene un enfoque territorial en Pensilvania, donde han desarrollado “mitigación de la pobreza a través de proyectos productivos” que va más allá de las donaciones tradicionales para enfocarse en “brindar formación, brindar capacitación, no regalar dinero, sino más en esa parte que nosotros podamos poner un granito de arena y generar esa capacidad instalada”. Esta aproximación refleja cómo las donaciones directas colombianas han evolucionado hacia modelos que priorizan la construcción de capacidades sobre el asistencialismo, ar-

ticulando recursos financieros con estrategias de desarrollo territorial sostenible.

La priorización de la educación como área de acción, es consecuente con acciones como becas educativas o fondos para formación, que ocupan una posición destacada con 50,00% (22 familias), implementándose a través de mecanismo homólogos como becas y programas educativos que representa 72,73% (32 familias). Muchas de es-

tas becas convergen estratégicamente con programas propios gestionados por la familia o su fundación que alcanza 79,55% (35 familias). Es una articulación que refleja el compromiso histórico del empresariado colombiano con la educación como palanca de transformación social, desarrollando capacidades internas para la gestión directa de programas educativos especializados.

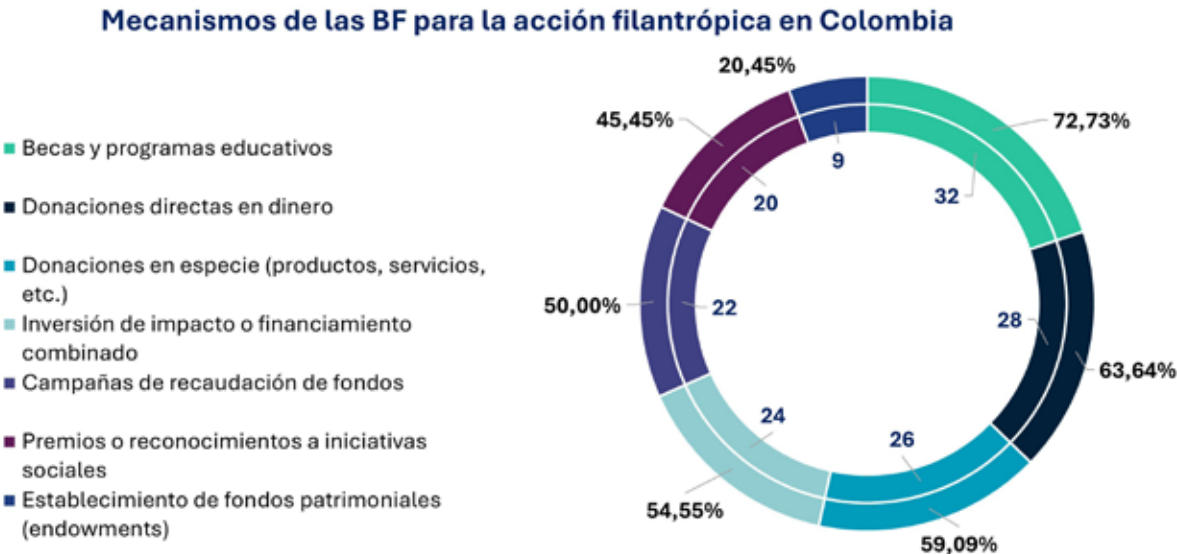


Gráfico 20. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Colombia

Lo ilustra bien la familia COL-MAN-13 con su programa “Auxilios Educativos” donde proporcionan “apoyo económico para formación académica de los colaboradores” con una inversión de “aproximadamente 340 millones de pesos” en 2024, complementado con “un programa de formación en inglés para líderes, con una inversión total de 380 millones en educación”. Esta iniciativa integra financiación directa para estudios con programas especializados de desarrollo de competencias, generando capacidades tanto para los beneficiarios individuales como para el fortalecimiento del capital humano empresarial y territorial.

En Colombia la filantropía a través de la empresa familiar (45,45% - 20 familias), operando mediante mecanismos de donaciones en especie (productos, servicios, etc.) con 59,09% (26 familias), transferencia de conocimiento y otros, permite experiencias como la de la familia COL-MAN-14 a través del programa de “Educación y Empleo Inclusivo (Comunidad)” que desde la responsabilidad social empresarial, desarrolla una “ruta de acompañamiento para niños y jóvenes desde la infancia hasta la vinculación laboral formal” que incluye “desarrollo de habilidades, acceso a educación superior, proyecto de vida, competencias laborales”.



Se articula además estratégicamente con el voluntariado familiar o corporativo que alcanza 56,82% (25 familias). Como ocurre en COL-MAN-10, donde su family officer, considera fundamental “vincular a las nuevas generaciones en el negocio y en la vivencia de los valores familiares, promoviendo su participación en proyectos sociales”. Esta familia ha implementado estrategias donde “los 14” miembros familiares participan en reuniones donde se promueve que “la felicidad está más en el dar más en el recibir” y se enfatiza el “compromiso moral con la sociedad de aportar tantos beneficios que hemos recibido”, buscando que “se vinculen de manera más activa” en actividades de servicio directo que fortalecen simultáneamente la cohesión familiar y el impacto comunitario.”

Esto logra una convergencia que combina recursos empresariales tangibles con compromiso familiar directo, generando valor compartido por sus beneficios simultáneos en la conversación familia-empresa-sociedad. En la familia COL-MAN-10, por ejemplo se describen como “muy del servicio, muy de apoyar”, reconocieron “tanta necesidad” durante la pandemia, que los impulsó a “dar un pasito más” más allá de las donaciones económicas, desarrollando participación “en temas emocionales, lúdicos y brindar herramientas para que las personas crearan sus propios ingresos y se formaran”. Los programas propios de desarrollo comunitario alcanzan 34,09% (15 familias), se relacionan en algunos casos con estrategias de apoyo técnico o transferencia de conocimiento que registran 63,64% (28 familias) y se articulan mediante múltiples mecanismos financieros. Es decir, las familias empresarias colombianas asumen compromiso por el desarrollo integral de sus territorios de operación mediante intervenciones que abordan el bienestar comunitario. Así lo hace COL-MAN-11 en el proyecto “Guayá

Guajira”⁵ en la zona de La Guajira, que incluye “entrenamiento a los proveedores de la Guajira” y “todo un tema de proveeduría local, entrenando a las personas para que generen los insumos del hotel, de una manera sostenible en el tiempo”. Esta iniciativa muestra cómo programas de desarrollo comunitario pueden trascender las intervenciones sectoriales para generar alternativas económicas territoriales que articulan formación empresarial, fortalecimiento de cadenas productivas locales y desarrollo económico sostenible.

En sintonía está el involucramiento directo en proyectos sociales registra 47,73% (21 familias), manteniéndose por debajo del promedio regional pero evidenciando una modalidad consolidada donde las familias colombianas asumen roles protagónicos en el diseño e implementación de iniciativas sociales. Una prueba de ello es la entrevistada de COL-LOG-01, quien a través de su compromiso territorial en San Bernardo del Viento, ha establecido la “Asociación San Juan Bosco” que opera como “centro de formación y centro de salud” con enfoque en “formación técnica como laboral” y atención en salud con “médico, otólogo, psicólogo y enfermera que hace el seguimiento de los niños de la primera infancia”. Se trata de una iniciativa con involucramiento directo que permite respuestas territoriales integrales y aborda múltiples dimensiones del desarrollo comunitario.

5 La Guajira es un departamento colombiano en el mar caribe, que se caracteriza por enfrentar problemas sociales y ambientales como falta de agua potable, contaminación del aire y del agua debido a la minería y otras industrias, la sequía, la deforestación, y la explotación de combustibles fósiles que afectan la salud y los ecosistemas. Socialmente, hay una alta vulnerabilidad a desastres naturales, desplazamiento poblacional, y una crisis humanitaria con énfasis en la necesidad de salud, saneamiento, educación y seguridad alimentaria para las comunidades, especialmente las indígenas.

Estrategias para la acción filantrópica de las BF en Colombia

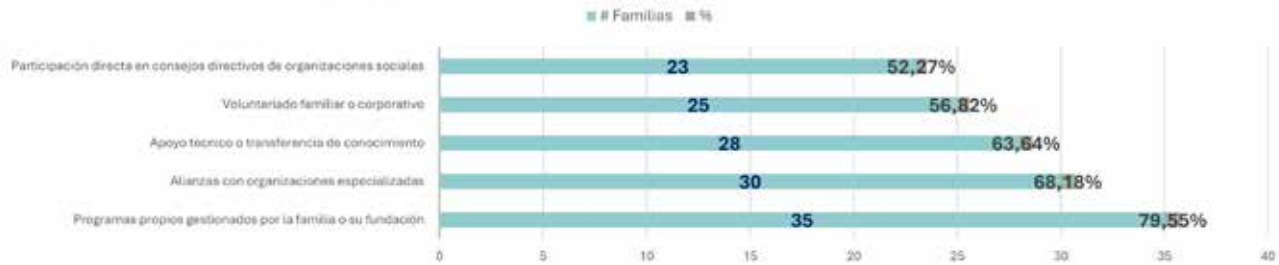


Gráfico 21. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Colombia

El patrocinio de eventos culturales o deportivos con 36,36% (16 familias), que además de generar cohesión social, se articula con estrategias de participación directa en consejos directivos de organizaciones sociales que alcanza 52,27% (23 familias). Así ocurre en COL-MAN-13 a través de su colaboración con instituciones como Rotary International, donde desarrollan iniciativas deportivas y culturales que fortalecen los vínculos comunitarios. Esta familia empresaria, desde su base en Funza⁶, ha implementado estrategias que combinan el patrocinio deportivo con programas de formación técnica.”

Las acciones de fundaciones familiares con estructura formal representan 38,64% (17 familias). Operan mediante mecanismos de campañas de recaudación de fondos con 50,00% (22 familias). Representan la institucionalización filantrópica y búsqueda de la sostenibilidad y por ello dan lugar a los fondos patrimoniales (endowments)⁷ reconocidos en un 54,55% (24 familias). Estas estructuras permiten la profesionalización de la acción social y la preservación del legado familiar. Por ejemplo, COL-FIL-03 cuenta con una fundación constituida desde 1963 que ha evolucionado hacia un modelo de “filantro-

pía estratégica” donde “no se enfocan en ayudas directas a la población, sino en mejorar el sistema” a través de “colaboración entre actores públicos y privados” para generar “impacto sostenible y estructural”. Su estrategia de “innovación catalítica” reconoce que “los recursos de la fundación son limitados” por lo que “su rol es impulsar modelos que atraigan más recursos e iniciativas de distintos sectores”, actuando “como catalizadores del cambio” en sectores como educación, salud, desarrollo empresarial y participación ciudadana.

Lo anterior conversa con la estrategia de programas propios gestionados por la familia o su fundación registrando 79,55% (35 familias). Esta articulación demuestra la institucionalización creciente del sector, donde las familias desarrollan estructuras especializadas que garantizan continuidad intergeneracional y profesionalización operativa.

En cuanto a la inversión de impacto como tipo de acción, se registra 20,45% (9 familias). Los datos cuantitativos indican que las familias empresarias implementan mecanismos de inversión de impacto o financiamiento combinado en

⁶ Funza es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Cundinamarca.

⁷ Los fondos patrimoniales (endowments) son instrumentos financieros especializados diseñados para apoyar a las organizaciones sin fines de lucro. Se establecen para generar un flujo de ingresos sostenible a través de inversiones, lo que permite a las instituciones financiar sus operaciones y, al mismo tiempo, preservar el monto principal (Куляша, 2022).



un 20,45% (9 familias). Sin embargo los datos cualitativos reiteran la condición aspiracional por lograrlo. No obstante se identificaron casos explícitos de aproximación, como ocurre con La familia COL-FIN-02 quienes declaran que les “fascina la inversión de impacto” y “están súper dispuestos a oír gente, venturer, que tenga temas de impacto, de innovación”, mientras que COL-COM-07 materializa esta aproximación con su “inversión de impacto a través de una compañía fundada en alianza con otros inversionistas”.

Estas iniciativas generan apertura hacia instrumentos financieros innovadores, articulándose estratégicamente con alianzas con organizaciones especializadas en 68,18% (30 familias), pero deja como oportunidad identificada el desarrollo de capacidades metodológicas para su implementación efectiva.

Las acciones especializadas (tipo de acción) representan 4,55% (2 familias), insinuando procesos de focalización temática hacia nichos específicos de intervención que requieren cono-

cimiento altamente especializado, pero sin mayor evidencia cualitativa que pueda ilustrarlo. La arquitectura resultante de la conversación entre acciones, mecanismos y estrategias filantrópicas de las familias empresarias colombianas combina autenticidad motivacional, diversificación operativa e institucionalización creciente, insinuando transición acelerada, donde la solidez de las modalidades tradicionales proporciona la base para la experimentación con instrumentos innovadores, sobre los cuales existen oportunidades de desarrollo metodológico para el fortalecimiento del ecosistema filantrópico.

En el mismo sentido del análisis regional y de los demás países, la valoración hacia acciones de donaciones a instituciones religiosas con 22,73% (10 familias) y el mecanismo de premios o reconocimientos a iniciativas sociales, insinúa vínculos con tradiciones culturales que históricamente han canalizado la acción social en Colombia, pero no se encontraron datos cualitativos que ayuden en la interpretación y ejemplifiquen las categorías.

Actores con los que se relacionan las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica

La participación de las familias empresarias en el ecosistema filantrópico cuenta con un relacionamiento diversificado. Los datos cuantitativos confirman la preferencia relacional con organizaciones sin fines de lucro/ONGs lideran con 88,64% (39 familias), seguidas por las instituciones educativas/universidades con 84,09% (37 familias) y fundaciones comunitarias (77,27% - 34 familias). Los datos cualitativos evidencian que se tratan de relaciones que les permiten activar las motivaciones altruistas identificadas previamente y las áreas de acción priorizadas, especialmente educación y desarrollo comunitario.

La prevalencia por las organizaciones de la sociedad civil como socios estratégicos principales se corresponde con los mecanismos de donaciones

directas y programas propios identificados en el análisis anterior, evidenciando que las familias colombianas priorizan alianzas que combinan experiencia territorial, legitimidad comunitaria y capacidades técnicas especializadas. Los grupos focales confirman esta tendencia, con múltiples referencias a la importancia de “sumar esfuerzos” dado que “los recursos son limitados”, mostrando como la articulación intersectorial maximiza el impacto social.

La relevancia de la segunda posición de las instituciones educativas y universidades en las preferencias relacionales, consagra la educación como columna vertebral de la acción filantrópica colombiana, estableciendo vínculos de largo plazo que van desde la primera infancia hasta la for-



mación técnica especializada. Los grupos focales evidencian alianzas con universidades públicas y privadas que trascienden el financiamiento para constituirse en colaboraciones estratégicas orientadas al fortalecimiento del capital humano territorial y la construcción de capacidades locales.

Los gobiernos locales o nacionales registran 75% (33 familias), evidenciando la apertura hacia colaboración público-privada y la importancia de esta para el desarrollo de los procesos sociales y o ambientales. Los datos cualitativos revelan, sin embargo, que aunque existe reconocimiento de la importancia de estas alianzas para garantizar escalabilidad y sostenibilidad institucional, persisten desafíos relacionados con la construcción de confianza mutua así como dinámicas administrativas y temporales asincrónicas.

La presencia significativa de fundaciones empresariales de otras compañías con 72,73% (32 familias) refleja la intención de transitar hacia modelos colaborativos con profesionalización del sector. Los grupos focales confirman esta tendencia con referencias a alianzas entre fundaciones empresariales, evidenciando comprensión de que “más aliados significa más recursos técnicos y económicos” y que la colaboración intersectorial constituye estrategia fundamental para abordar desafíos sociales complejos. Para atender esa búsqueda, **COL-FIL-03 está desarrollando “fondos compartidos” e “inversión colectiva” porque reconocen que “los recursos de la fundación son limitados” por lo que “su rol es impulsar modelos que atraigan más recursos e iniciativas de distintos sectores”**, actuando como catalizadores del cambio que trascienden el financiamiento individual para construir ecosistemas colaborativos de mayor impacto y sostenibilidad.

Los asesores o consultores especializados en filantropía alcanzan 68,18% (30 familias), dando lugar a la transición hacia filantropía profesionalizada de enfoque estratégico, identificada en el análisis de motivaciones y mecanismos. Esta intención de profesionalización se evidencia en

las entrevistas y los grupos focales con referencias a la necesidad de desarrollar herramientas de evaluación de impacto, medición con metodologías especializadas y búsqueda de asesoría en estructuración financiera y jurídica. Lo que indica que es una valoración porcentual más aspiracional y dispone una oportunidad de fortalecimiento del ecosistema filantrópico.

Los emprendedores sociales registran 70,45% (31 familias), apoyando la transición entre filantropía tradicional y modelos híbridos identificada previamente. Los family offices con enfoque filantrópico alcanzan 65,91% (29 familias), mientras que las organizaciones religiosas mantienen 63,64% (28 familias), confirmando tanto la institucionalización de la gestión patrimonial familiar como la persistencia de vínculos históricos con tradiciones culturales que han canalizado históricamente la acción social en Colombia.

Los organismos internacionales registran 56,82% (25 familias) y la relación con otros actores registra 27,27% (12 familias), tratándose de actores sin diferenciación clara respecto a los ya mencionados.

A continuación se presentan los actores identificados en los datos cualitativos (Tabla 12)

Tabla 12. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias colombianas para la acción filantrópica

Clasificación	Clasificación	Actores
Sector Social	Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	• Fundación Bios • Fundación Casa de la Chinca / Casita de Nicolás • Fundación Tatama • Fundación Menora • Fundación Semilla • Fundación Best Buddies • SIDOC (Fundación social en Cali) • Fundación PRODELY • Fundación Compasión • Fundación Sanar • Fundación Apostolado de la Aguja • TECHO • Juguemos en el Bosque • 360 (evaluación de impacto)
	Fundaciones Empresariales	• Fundación Bolívar-Davivienda • Fundación Alpina • Fundación Corona • Fundación Ombrella • Fundación Arturo Sesana • Fundación Santo Domingo • Fundación ANDI • Fundación Promigas
	Redes y Organizaciones Asociativas	• AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales) • Alianza para el Desarrollo en Antioquia • Latimacto • Red Latinoamericana de Pago por Resultados • Global Coalition • Cámara de la Diversidad
Sector Privado Empresarial	Empresas y Organizaciones Empresariales	• ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) • Compensar (Caja de Compensación) • RECA (Institucionalidad de Compensar) • Cajas de compensación familiar • Centro Logístico NOMA • Family Offices
Sector Gubernamental	Gobiernos Locales y Nacionales	• Alcaldía de Funza • Alcaldía de Medellín • Alcaldía de Manizales • Gobernación de Caldas • Otras Administraciones locales y departamentales (mencionadas de manera en general)
	Instituciones Públicas	• SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) • Fuerza Aérea Colombiana • Consejo de Sabios de Bogotá
Sector Académico	Universidades y Centros de Investigación	• Universidad Javeriana • Universidad del Rosario • Universidad del Bosque • Universidad de Los Andes • Universidades locales en Caldas • Universidades públicas en Manizales (general)
	Instituciones Educativas	• Colegio Distrital Menorah • Colegio de la Corporación Minuto de Dios (Soacha) • Escuelas públicas (mencionadas en general) • CEMIT (Corporación Educativa Minuto de Dios)

Organismos Internacionales	Cooperación Internacional	• USAID • Ford Foundation • BID Lab • Organización de Estados Americanos (OEA) • Rotary International
	Organizaciones Internacionales Especializadas	• Comité de Asesores de Jóvenes (internacional)
Sector Religioso	Organizaciones Religiosas	• Minuto de Dios • Iglesias de diferentes denominaciones
Actores Individuales	Consultores y Asesores Especializados	• Asesores en evaluación de impacto • Especialistas en estructuración financiera y jurídica
Proyectos e Iniciativas Específicas	Iniciativas Territoriales	• Compromiso Valle • Compromiso Bogotá • Punto Violeta • Acopios Consentidos • Trust for America • El kiosco de los sentimientos • Mujeres CAFAM

Respecto a la participación de las familias empresarias colombianas en redes o asociaciones filantrópicas (ver gráfico 22), se encontró que FBN (Family Business Network) lidera el reconocimiento con 23 familias, representando el 52,27% de la muestra colombiana. Este resulta-

do confirma la relevancia de FBN como plataforma principal de articulación para las familias empresarias, siendo coherente con el hecho de que constituyó la base de datos fundamental para construir la muestra de la investigación.

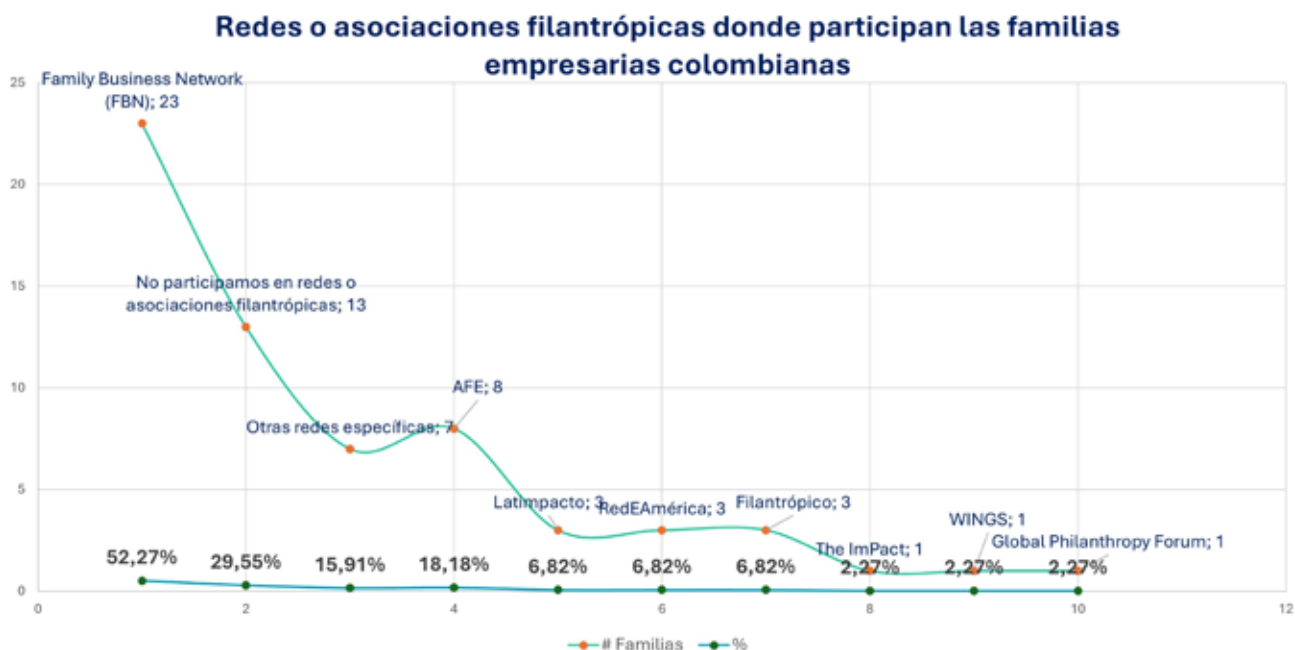


Gráfico 22. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias colombianas



En segundo lugar, 13 familias (29,55%) plantearon no participar actualmente en ninguna red o asociación filantrópica, evidenciando una oportunidad significativa para el fortalecimiento del ecosistema mediante la incorporación de estas familias a espacios colaborativos especializados. Esta situación refleja tanto la necesidad de mayor difusión sobre las ventajas de la articulación en redes como el potencial de crecimiento del ecosistema filantrópico colombiano.

La AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales) registra participación de 8 familias (18,18%), posicionándose como la red especializada de mayor relevancia para las familias empresarias colombianas. Esta participación es consistente con la incidencia de la organización en el país y con el perfil de institucionalización creciente identificado en el análisis de mecanismos y estrategias, donde las familias colombianas han desarrollado estructuras formales que requieren acompañamiento técnico especializado para optimizar su gestión filantrópica.

En otras redes específicas participan 7 familias (15,91%), aunque sin especificidad sobre cuáles son. Con participación de 3 familias (6,82%) se encuentran Latimpacto, RedEAmérica y Filantrópico con 3 familias (6,82%). Siendo estas las familias que suman en el análisis regional.

The Impact, WINGS y Global Philanthropy Forum, cuentan con el 2,27% (1 familia) cada uno, sugiriendo conectividad incipiente con redes filantrópicas globales que pueden facilitar intercambio de conocimiento internacional y adopción de mejores prácticas.

Este panorama representa una oportunidad estratégica para las redes especializadas de establecer relacionamientos más profundos y desarrollar propuestas de valor diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de profesionalización, colaboración intersectorial y medición de impacto identificadas en el perfil filantrópico colombiano, fortaleciendo así el ecosistema mediante la construcción de capacidades colectivas para la inversión de impacto social en la región.

Identificación de Familias Empresarias Colombianas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico

Los resultados respecto a la identificación de las familias empresarias colombianas con las tendencias del ecosistema filantrópico, resultan cercanos al patrón de valoración a nivel regional (ver gráfico 23). Se encontró que la filantropía estratégica, registró la mayor valoración con 40,91% (18 familias). Tal como se mencionó en el análisis regional, los datos cualitativos, aunque no tienen nominación explícita, sugieren una correlación positiva entre la adopción de esta tendencia y el grado de madurez organizacional.

La filantropía colaborativa cuenta con 36,36% de identificación (16 familias). El análisis de actores del ecosistema colombiano muestra como

las familias empresarias promueven el trabajo conjunto con otros actores para lograr el cumplimiento de propósitos sociales, evidenciando una cultura de articulación en el contexto nacional.

La filantropía alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tienen identificación 31,82% (14 familias), aunque no son mencionados de manera explícita en los datos cualitativos. Sin embargo, el hacer filantrópico que se ha ido presentando para ejemplificación de los resultados, se puede relacionar con las distintas metas de los ODS.

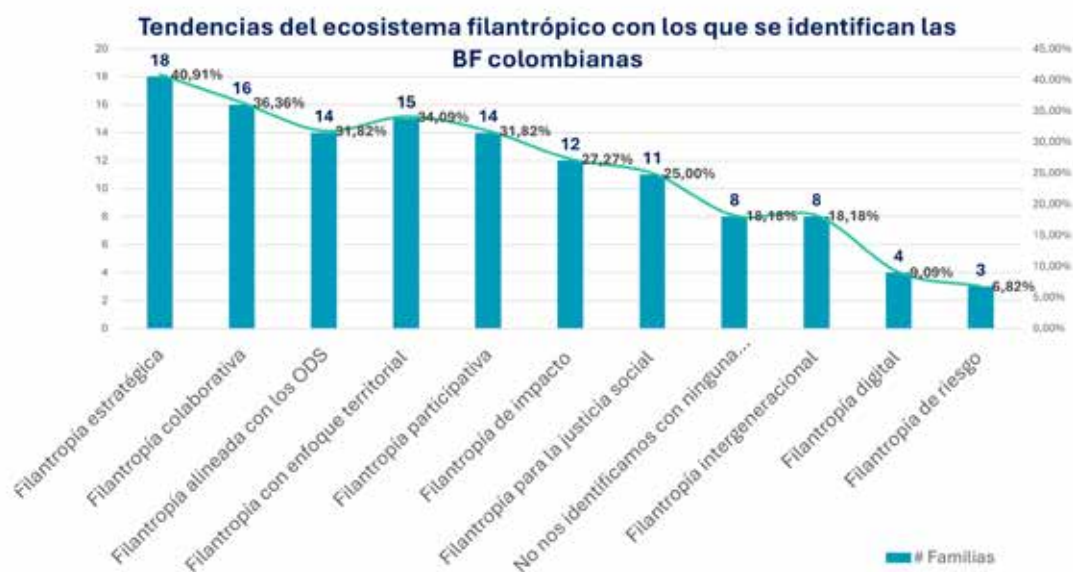


Gráfico 23. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias colombianas

La filantropía con enfoque territorial y la filantropía participativa presentan valoraciones similares y significativas (31,82% - 14 familias). La primera es validada por los datos cualitativos, en tanto evidencian una orientación local predominante hacia el desarrollo de valor compartido y el abordaje de problemáticas sociales en los territorios donde operan las empresas familiares colombianas. La segunda, aunque no presenta procesos definidos de toma de decisiones compartidas en el relacionamiento, se infiere de las experiencias colaborativas territoriales entre los diferentes actores.

La filantropía de Impacto fue valorada por 27,27% (12 familias), revelando que la medición rigurosa de resultados hace parte del interés de las familias empresarias colombianas. Sin embargo la perspectiva es aspiracional en el sentido que los datos cualitativos indican la necesidad de desarrollos metodológicos que faciliten la tendencia.

La filantropía para la Justicia Social (11 familias - 25%) refleja las motivaciones de retribución social manifestadas anteriormente en el análisis,

reflejando conciencia social para abordar causas estructurales de los problemas sociales en el país

La filantropía intergeneracional (18,18% - 8 familias), confirma la necesidad de establecer conversaciones que custodien la vocación económica y social del legado fundacional a través del tiempo.

La filantropía digital (9,09% - 4 familias) y la filantropía de riesgo (6,82% - 3 familias), aparecen como tendencias de menor identificación para las familias empresarias colombianas y esto es consecuente con la ausencia de datos cualitativos que permitan ilustrarlo, sugiriendo un desarrollo incipiente de estas modalidades en el contexto nacional.

El 18,18% (8 familias) indicaron no identificarse con ninguna tendencia específica, lo cual sugiere experiencias filantrópicas más orgánicas, orientadas de manera genuina por las motivaciones intrínsecas y menos procesos de institucionalización y profesionalización.



Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Colombia

Fondo de Empleados para Combatir la Violencia Asociada al “Paga Diario”

El líder de la familia empresaria de COL-MAN-01, transformó su inquietud por la vulnerabilidad financiera de sus empleados en una estrategia integral que combate las economías ilegales. A través de su Fondo de Empleados, creado hace 12 años con un aporte inicial de 200 millones de pesos, desarrollaron el sistema “Crédito Express” que permite a los trabajadores acceder a financiación inmediata en cualquiera de las 270 localizaciones de la empresa, como respuesta interna al riesgo de vida e integridad que implicaba la gestión de créditos en el “paga diario”.

El CEO, por su experiencia previa en el sector social, comprende que “el crédito es un componente de la canasta familiar”. El fondo no solo ofrece microcréditos con tasas justas, sino que incentiva el ahorro con aportes del 30% de la empresa sobre los ahorros mensuales de los empleados. Además, integra las familias con programas de vivienda, educación, emergencias médicas y seguros de vida, eliminando progresivamente la dependencia de la economía ilegal.

Con un capital de 17 mil millones de pesos, el fondo ha demostrado que las soluciones empresariales pueden enfrentar problemáticas sociales complejas. Su metodología rigurosa incluye gobierno corporativo estricto y calificaciones destacadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, constituyéndose en un modelo replicable de economía solidaria empresarial que genera valor compartido para empleados, familias, empresa y territorio.

Acciones de Desarrollo Territorial y Comunitario (Fundación AC - Ambiente y Comunidad)

La familia empresaria de COL-LOG-O2, materializó el legado de compromiso territorial de su fundador a través de la Fundación AC (Ambiente y Comunidad), constituida hace cuatro años por cinco empresas del sector palmero. Esta iniciativa institucionaliza décadas de trabajo comunitario informal que caracterizó la relación de la familia con sus territorios de influencia.

La fundación opera con cuatro líneas estratégicas que articulan sostenibilidad ambiental y desarrollo social, respondiendo a los estándares internacionales RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) que requieren prácticas sostenibles integrales.

Su trabajo incluye la certificación de pequeños proveedores de fruto, generando círculos virtuosos donde “todos ganamos y el impacto que vamos generando en la región cada vez es más grande”.

Esta experiencia ilustra cómo las familias empresarias pueden evolucionar desde acciones filantrópicas individuales hacia estructuras institucionalizadas que integran múltiples actores del sector.

La fundación no solo consolida el compromiso social heredado, sino que lo escala territorialmente mediante alianzas estratégicas con proveedores y comunidades. Su enfoque sistémico demuestra que la sostenibilidad empresarial y el desarrollo comunitario pueden converger en modelos de transformación territorial replicables y medibles.

Acompañamiento a Clientes Pequeños y Medianos Empresarios

La familia de COL-COM-03, ha desarrollado desde la segunda generación un modelo innovador de filantropía centrada en clientes.

Su programa “Saber Tejido” implementa una estrategia de tres componentes: formación técnica en confección, relacionamiento con actores relevantes de la industria textil, y creación colaborativa a través del concurso “La Tela Tiene Talento”.

Esta iniciativa nace del reconocimiento de que sus clientes son principalmente microempresarios y mujeres confeccionistas que operan informalmente. El programa no solo transfiere conocimientos técnicos mediante talleres presenciales y virtuales, sino que facilita conexiones estratégicas con diseñadores y otros actores del ecosistema textil, fortaleciendo las cadenas de valor locales.

El concurso anual “La Tela Tiene Talento” incentiva la innovación con material reutilizado, articulando sostenibilidad ambiental y desarrollo empresarial.

Una integrante de familia de tercera generación ha liderado la estructuración de estas acciones, integrando gestión cultural y aproximación socioambiental.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden generar valor compartido mediante el fortalecimiento de sus cadenas de valor, transformando la relación comercial en una plataforma de desarrollo territorial inclusivo.

Apoyo en la Dirección de Organizaciones Sociales

La COL-MAN-02, han institucionalizado su legado filantrópico a través del Comité de Filantropía. Sus miembros reconocen que “siempre ha estado el tema del apoyo”, reflejando valores familiares transmitidos intergeneracionalmente.

Su modelo se centra en el liderazgo directo de organizaciones sociales: En Medellín, una mujer de segunda generación, actualmente preside la junta directiva de una institución para niñas vulnerables fundada por la abuela. Así mismo una miembro de segunda generación, es directora de una organización que promueve la adopción de niños y niñas. Desde el comité mantienen vínculos con una Fundación en Bogotá que acompaña población infantil con cáncer.

Se trata de una estructura que permite a miembros de familia asumir roles de gobernanza en organizaciones sociales especializadas.

El comité familiar evalúa propuestas y canaliza recursos propios hacia estas instituciones, manteniendo autonomía respecto a las decisiones empresariales tras los cambios de control accionario. Su práctica demuestra cómo las familias empresarias pueden profesionalizar su compromiso social mediante el gobierno directo de organizaciones especializadas, asegurando continuidad y calidad en la gestión filantrópica.

Esta experiencia ilustra la evolución desde donaciones ocasionales hacia liderazgo institucional sostenido, donde los miembros de familia aportan su capital social y gerencial para potenciar el impacto de las organizaciones beneficiarias.



Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Ecuador



Las Motivaciones de las familias empresarias de Ecuador

Las familias empresarias ecuatorianas desarrollan un perfil motivacional que combina solidez en fundamentos altruistas con una orientación distintiva hacia el impacto social externo, caracterizado por la moderación equilibrada en las valoraciones y la autenticidad motivacional que minimiza consideraciones instrumentales. En sintonía con la lectura regional, los datos permiten identificar que las empresas familiares ecuatorianas tienen un compromiso filantrópico sustentado en convicciones éticas genuinas que trascienden ampliamente las motivaciones reputacionales o tributarias.

De las 13 empresas familiares ecuatorianas par-

ticipantes, 11 desarrollan actividades filantrópicas (84.6%). Para ellas, el deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad alcanza 4.7 puntos, posicionándose como la motivación fundamental del perfil ecuatoriano (ver gráfico 23) y confirmando que el altruismo genuino constituye el motor primario de la acción filantrópica. ECU-COM-03 mantiene como valor central “hacer bien a la sociedad”, enfocándose en producir alimentos saludables, además de donar productos a “poblaciones vulnerables” y otras. Esta predominancia altruista encuentra expresión constante en las iniciativas diversas de las familias empresarias que evidencian la profundidad del compromiso social.

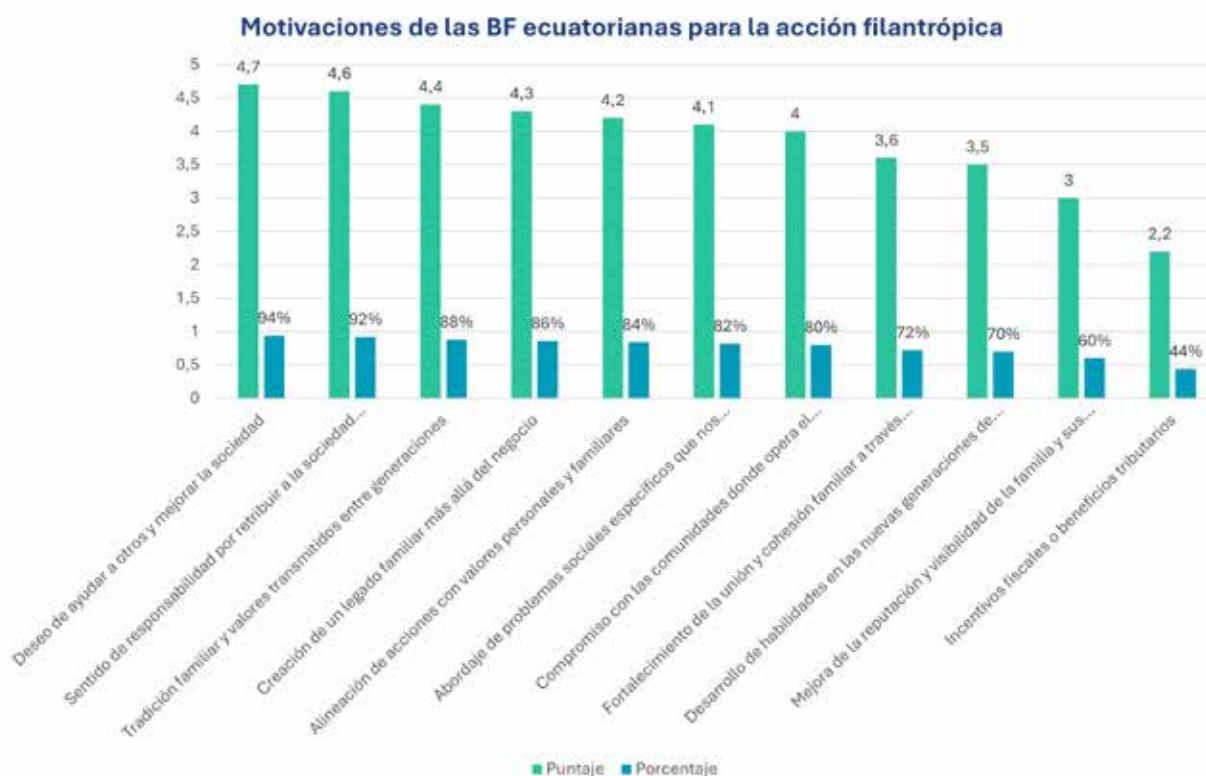


Gráfico 24. Motivaciones de las BF ecuatorianas para la acción filantrópica



El sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad parte del éxito alcanzado registra 4.6 puntos, ocupando la segunda posición en el perfil ecuatoriano y confirmando la comprensión de interdependencia entre prosperidad empresarial y bienestar social. **ECU-COM-05 ejemplifica esta motivación a través del compromiso del padre, quien con su formación en saneamiento ambiental se dedicó a ayudar a comunidades a tener acceso a servicios básicos de agua, especialmente para fomentar la educación de las niñas, evidenciando cómo el conocimiento técnico se convierte en herramienta de impacto social específico.**

La tradición familiar y los valores transmitidos entre generaciones registran 4.4 puntos en Ecuador. Aunque significativa, esta motivación presenta menor intensidad comparada con los demás países de la región. Esta característica sugiere que las familias empresarias ecuatorianas, si bien valoran la transmisión intergeneracional, pueden estar desarrollando enfoques filantrópicos más independientes de las tradiciones familiares heredadas o experimentando procesos de renovación generacional que moderan la influencia de patrones históricos.

No obstante, los datos cualitativos revelan casos donde la transmisión intergeneracional mantiene relevancia estructural. Por ejemplo, en **ECU-COM-06, la abuela es la “líder emocional de la familia” y una fuente vital para la transmisión de historias y leyendas que conectan a las generaciones con el legado del abuelo fundador, quien fue un “emprendedor nato” con una “visión del país admirable e inspiradora”, destacando valores como la excelencia, responsabilidad y unidad que se proyectan en el compromiso social familiar.**

Sin embargo, casos como ECU-COM-04 revelan complejidades en la transmisión intergeneracio-

nal. Esta familia experimentó dificultades en el gobierno familiar durante la tercera generación, llevando a que la cuarta generación desarrolle “cierto desánimo al tema empresa familiar” y prefiera tener “vida independiente”. La entrevistada reflexiona que “no la estamos teniendo” respecto a conversaciones sobre ayuda social con las siguientes generaciones, reconociendo la necesidad de desarrollar diálogos intergeneracionales sobre el legado social que “es importante que la cuarta generación conozca de dónde venimos”.

Resulta significativo que aunque cuantitativamente las motivaciones identitarias mantienen relevancia moderada, representando menor intensidad que los otros países de análisis regional, la evidencia cualitativa reconoce su condición significativa. La referencia es a que la creación de legado familiar más allá del negocio obtuvo 4.3 puntos, y al respecto se puede resaltar como **la fundación de la familia ECU-COM-06, era considerada por el abuelo fundador como la “empresa más importante de la familia” por su enfoque en la educación de la gente del campo, constituyendo una forma de devolver a quienes contribuyeron al éxito empresarial. Así mismo, se destaca de ECU-COM-02 que el abuelo fundador fue “pionero en la industria” hotelera y fundó la Cámara de Turismo en Ecuador con el objetivo de “impulsar el turismo” y “aportar al desarrollo de la economía del país”. Ambos ejemplos, evidencian la visión del legado que trascienden el ámbito empresarial individual.**

En semejanza, la alineación de acciones con valores personales y familiares que alcanza 4.2 puntos. La coherencia entre valores y acciones la ilustra **la familia ECU-MAN-05, donde el interés principal del abuelo de poner “al ser humano en el centro” se ha reflejado en los valores empresariales como la cooperación y el compromiso. La tercera generación, con su certificación B Corp⁸, demuestra un enfoque que trasciende**

8 La certificación B Corp representa el desempeño social y ambiental de las empresas, su responsabilidad y su transparencia, con el objetivo de crear un ecosistema empresarial que priorice a las personas y el planeta (Ballesteros-Sola et al., 2019; Grin, 2022). Es relevante en el marco de la investigación porque su gestión depende del gobierno corporativo (Adeyeye, 2024), nivel en el que toman decisiones los miembros de familia de diferentes generaciones.

el beneficio económico, siendo la empresa 38 en Ecuador en obtener esta certificación, lo que marca una “pauta” en su sector y evidencia compromiso auténtico con el triple impacto (social, ambiental y económico).

Por su parte, el abordaje de problemas sociales específicos registra 4.1 puntos, seguido por el compromiso con las comunidades donde opera el negocio con 4.0 puntos, evidenciando que las familias empresarias ecuatorianas desarrollan enfoques filantrópicos tanto estratégicamente focalizados como territorialmente conscientes. Estas valoraciones sugieren capacidades desarrolladas para identificar problemáticas específicas y comprensión de la interdependencia entre operaciones empresariales y contextos locales. Por ejemplo, ECU-COM-06 se concentra en la educación en “zonas rurales del país”, abordando la falta de atención educativa y cultural que las ha hecho vulnerables a grupos ilegales y violentos.

Las motivaciones de desarrollo familiar interno muestran los puntajes más bajos del perfil ecuatoriano, con el fortalecimiento de la unión familiar alcanzando 3.6 puntos y el desarrollo de habilidades en nuevas generaciones registrando 3.5 puntos. Estos resultados sugieren que las familias empresarias ecuatorianas priorizan el impacto social externo sobre los beneficios familiares internos de la acción filantrópica, configurando un perfil distintivo donde la filantropía se orienta primordialmente hacia la transformación social más que hacia la cohesión familiar.

No obstante, los datos cualitativos revelan que el desarrollo familiar ocurre de manera orgánica a través del compromiso social. Esto pasa con ECU-SAL-02 que mantienen la tradición de hacer “fundas de caramelos” para su personal y sus familias en Navidad, una actividad que une a la familia en un acto de servicio, evidenciando cómo las prácticas filantrópicas generan vínculos familiares sin constituir motivación primaria.

Ecuador registra la menor valoración regional en incentivos fiscales con 2.2 puntos, confirmando el patrón donde las consideraciones tributarias ocupan posiciones marginales en las decisiones filantrópicas. La mejora de reputación y visibilidad alcanza 3.0 puntos, el registro más bajo regional. Es decir, las familias empresarias ecuatorianas minimizan las motivaciones instrumentales en favor de enfoques auténticos que priorizan impacto social genuino sobre beneficios secundarios, confirmando que el compromiso social se sustenta en convicciones éticas sólidas más que en cálculos utilitarios. De hecho, ECU-COM-07 ejemplifica esta autenticidad al preferir mantener un “bajo perfil” en sus acciones filantrópicas, sintiendo que “cuando uno quiere ayudar de corazón, no necesita figurar”, a pesar de su apoyo a causas sociales ampliamente conocido en el país.

En este sentido, el perfil motivacional ecuatoriano se caracteriza por tres elementos distintivos que lo diferencian del patrón regional general: Primero, la combinación de fundamentos altruistas sólidos con menor intensidad en tradiciones familiares. Segundo, la priorización del impacto social externo sobre beneficios familiares internos. Tercero, la minimización extrema de motivaciones instrumentales que evidencia autenticidad motivacional superior al promedio regional.

La convergencia entre datos cuantitativos y narrativas cualitativas confirman que las familias empresarias ecuatorianas han desarrollado aproximaciones filantrópicas que integran compromiso social genuino con independencia motivacional, configurando la contribución al ecosistema filantrópico regional con un perfil distintivo caracterizado por autenticidad motivacional, orientación hacia impacto social externo y capacidades desarrolladas para abordar problemáticas específicas a través de enfoques territorialmente situados que aprovechan competencias empresariales especializadas.

Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias ecuatorianas

En Ecuador las familias empresarias priorizan la salud como el área de mayor concentración filantrópica, alcanzando 4.29 puntos con participación del 85.8% de las familias ecuatorianas (ver gráfico 24), este se posiciona significativamente por encima del promedio regional de 3.68 puntos. Es una priorización que no se corresponde

en frecuencia con los datos cualitativos, aunque si se reconocen dos familias que desarrollan acción filantrópica en salud: ECU-SAL-02 con la provisión de “exámenes gratuitos a comunidades e instituciones necesitadas” y ECU-COM-03 con el “plan de salud física, industrial, salud como programa de salud de capacitaciones” para sus colaboradores.



Gráfico 25. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias ecuatorianas

La educación se posiciona como segunda prioridad con 3.86 puntos equivalente a un 77.2% de las familias, manteniéndose por debajo del promedio regional de 4.39 puntos pero reflejando el reconocimiento del rol transformador de la educación. La familia ECU-COM-04 enfatiza que “siempre en temas de educación” han concentrado sus esfuerzos, porque “para nosotros ese es el mejor desarrollo”, con estrategias que incluyen educación de “cuatro personas” y el compromiso de “educar a quienes más po-

demos”, ilustrando cómo la educación funciona como eje articulador del desarrollo social para las familias ecuatorianas.

La niñez y juventud alcanza 3.71 puntos (74.2%). Esta priorización encuentra expresión en iniciativas que van más allá del desarrollo interno para proyectarse hacia la construcción de capital humano territorial, con familias que reconocen la importancia de “seguirles dando esos valores de trabajo, de emprendimiento, de dar a la sociedad” a las nuevas generaciones (familia ECU-

COM-03).

El desarrollo comunitario registra 3.57 puntos (71.4%), superando el promedio regional de 3.52 puntos. Los datos cualitativos muestran incluso como las familias empresarias ecuatorianas integran del desarrollo comunitario dentro de las cadenas de valor de los negocios de familia, para generar círculos virtuosos de prosperidad mutua. Tal es el caso de **la familia ECU-COM-03 al trabajar con “comunidades indígenas” donde “cerca del 30% de nuestra leche viene de comunidades indígenas” y “les pagamos un mejor precio de lo que harían ellos vendiendo a otros productores”, apoyándolos para “mejorar su calidad mejorando su productividad, aumentando su volumen” para que “puedan con eso invertir en la educación de sus hijos”.**

Las áreas de medio ambiente y sostenibilidad (3.29 puntos, 65.8%) y emprendimiento e innovación social (3.14 puntos, 62.8%), se ubican en el nivel intermedio y supera los promedios regionales. Esto es consecuente con los datos cualitativos ya que se evidenció un interés por la integración de la sostenibilidad ambiental y desarrollo económico. De hecho, es Ecuador el país en el que más familias indicaron que sus empresas hacen parte del sistema B. Tal es el caso de **la familia ECU-COM-05 que desarrolla acciones de “triple impacto” articulando “lo social, lo ambiental y lo económico propio”,** reflejando la evolución hacia modelos de intervención que reconocen las interconexiones entre múltiples dimensiones del desarrollo.

La reducción de la pobreza alcanza 2.86 puntos con 57.2% de participación, posicionándose por debajo del promedio regional de 3.77 puntos, lo que sugiere que las familias ecuatorianas han priorizado intervenciones sectoriales específicas sobre abordajes integrales de la pobreza multidimensional. Esta característica se alinea con el patrón observado de trabajo “más aislado” donde las familias concentran esfuerzos en áreas específicas sin necesariamente articular estrategias comprehensivas de reducción de pobreza.

Las áreas de nutrición y seguridad alimentaria, desarrollo rural, vivienda y hábitat, todas con puntuaciones alrededor de 2.57-2.71 puntos, reflejan un nivel de especialización menor pero consistente con las capacidades y enfoques de las familias empresarias en Ecuador, ya que han optado por concentrar recursos en áreas donde perciben mayor capacidad de impacto directo o afinidad con sus competencias organizacionales. Las áreas de menor concentración incluyen derechos humanos (2.71 puntos, 54.2%) y equidad de género (2.86 puntos, 57.2%), mientras que arte y cultura registra la puntuación más alta de estas áreas con 3.14 puntos (62.8%), sugiriendo que algunas familias ecuatorianas han identificado en la cultura un espacio de intervención social donde pueden generar valor distintivo.

Este análisis de áreas de acción de las familias empresarias ecuatorianas sugiere la necesidad de fortalecer espacios de articulación y aprendizaje conjunto que permitan a estas familias potenciar sus capacidades individuales hacia modelos de mayor impacto colectivo, ya que se evidenció el hacer filantrópico más diluido. La convergencia entre datos cuantitativos y narrativas cualitativas posiciona a las familias empresarias ecuatorianas como actores con potencial significativo para el desarrollo social, que requieren acompañamiento en procesos de articulación organizacional para materializar plenamente su capacidad transformadora.

Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias de Ecuador.

Las familias empresarias ecuatorianas configuran un modelo filantrópico caracterizado por iniciativas individualizadas que reflejan autenticidad motivacional y orientación hacia el impacto social externo. Con 17 familias participantes en la muestra regional (17% del total), Ecuador presenta una arquitectura filantrópica donde 84,6% de las familias declaran desarrollar actividades sociales, evidenciando compromiso social que

responde adaptativamente a un contexto de menor articulación intersectorial.

Este perfil se distingue por la experimentación con múltiples modalidades de acción, la minimización extrema de motivaciones instrumentales y la búsqueda de enfoques territorialmente situados que aprovechan competencias empresariales especializadas.

Tipos de Acción Filantrópica de las BF en Ecuador



Gráfico 26. Tipos de acción voluntaria de las familias empresarias en Ecuador

De igual manera que en los demás países y en el consenso regional, se muestra en el gráfico 25 que las donaciones directas a organizaciones sociales, son el tipo de acción que mantiene el liderazgo con 46,15% (6 familias), materializándose en mecanismo de donaciones directas en dinero con igual valoración porcentual (ver gráfico 21), es decir, 6 familias, equivalentes a 46,15%. Aunque estos datos revelan la necesidad de estrategias como alianzas con organizaciones especializadas (valoradas en un 53,85% - 7 familias),

los datos cualitativos revelan fragmentación del ecosistema filantrópico nacional. Por ejemplo, la entrevistada de ECU-COM-02 reconoce que “se siente muy solitaria la gestión” y que “no trabajan con algo más grande que luego pueda generar un mayor impacto”.

Esta percepción evidencia cómo las donaciones directas en Ecuador funcionan no solo como modalidad preferencial sino como respuesta adaptativa a un contexto donde las familias empresarias

rias desarrollan capacidades de identificación de necesidades y diseño de respuestas específicas, aunque con menor articulación intersectorial que sus pares regionales.

Los tipos de acción de involucramiento directo en proyectos sociales y los programas propios de desarrollo comunitario, comparten la segunda posición con 30,77% (4 familias) cada uno. Se infiere que pueden materializarse a través de mecanismos de donaciones en especie (productos, servicios, etc.) que alcanzan 46,15% (6 familias), y se articulan con la estrategia de apoyo técnico o transferencia de conocimiento registrando el mismo valor (46,15% - 6 familias). Esto da lugar a la construcción de relaciones

duraderas con beneficiarios, donde las familias ecuatorianas priorizan el involucramiento personal sobre modalidades más distantes. La familia ECU-COM-03 ejemplifica esta aproximación a través de su compromiso educativo en “zonas rurales e indígenas”, donde han identificado instituciones que funcionan “como un Harvard en el mitad de las montañas” y han acompañado casos exitosos como el de “una de las chicas [que] logró una beca y ahora es profesora en Notre Dame con PhD”. Esta experiencia demuestra la capacidad de las familias ecuatorianas para identificar y apoyar iniciativas educativas en contextos rurales, combinando recursos financieros con transferencia de conocimiento y acompañamiento sostenido.



Gráfico 27. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Ecuador

Los programas propios gestionados por la familia o su fundación como estrategia alcanza 61,54% (8 familias), se articulan con mecanismos de fondos patrimoniales (endowments) que registran 38,46% (5 familias), y en algunos casos se materializan en fundaciones familiares con estructura formal, que representan 23,08% (3 familias). Esta articulación habla de una institucionalización incipiente del legado filantrópico

familiar a través de estructuras especializadas que garantizan continuidad intergeneracional, aunque en menor proporción que otros países de la región. En la familia ECU-COM-02 se ilustra esta modalidad, porque el abuelo fundador estableció la fundación familiar considerándola “la empresa más importante de la familia” por su enfoque en educación rural. Esta perspectiva evidencia cómo las pocas fun-

daciones familiares ecuatorianas caminan hacia organizaciones que permiten la profesionalización de la acción social mientras mantienen la identidad y valores familiares como núcleo orientador, constituyendo estructuras híbridas que combinan institucionalización formal con gestión familiar directa.

Por su parte las donaciones en especie como mecanismo (46,15% - 6 familias) y el voluntariado familiar o corporativo como estrategia (38,46% - 5 familias), tiene cabida para algunas familias en la filantropía a través de la empresa familiar (23,08% - 3 familias). Se trata de una integración orgánica del compromiso social dentro del mo-

delo de negocio como estrategia de valor compartido, donde las familias ecuatorianas han desarrollado capacidades para articular recursos empresariales tangibles con participación familiar directa. Por ejemplo, la familia ECU-COM-03 incorpora valores sociales directamente en su operación empresarial, manteniendo como valor central “hacer bien a la sociedad” y enfocándose en producir alimentos saludables, además de desarrollar programas de salud con sus colaboradores. Esta aproximación evidencia cómo la filantropía en las familias empresarias ecuatorianas usan la responsabilidad social para fortalecer elemento constitutivos de la identidad y operación empresarial cotidiana.



Gráfico 28. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Ecuador

Se evidencia tanto en los datos cualitativos como cuantitativos que la inversión de impacto tiene una adopción incipiente en el territorio, alcanzando solo el 23,08% (3 familias), más por desconocimiento metodológico que por capacidades de intervención. En consecuencia, los mecanismos de inversión de impacto o financiamiento combinado valorados por una familia adicional (30,77% - 4 familias), se configuran como una oportunidad de fortalecimiento del ecosistema filantrópico, ya que si hay una constante en los datos, por las estrategias de programas propios (61,54% - 8 familias). La adopción de esta mirada emergente la presenta la familia ECU-COM-05 a través de su enfoque de “triple impacto” que articula “lo social, lo ambiental y lo económico

propio”, desarrollando metodologías que permiten medir y optimizar simultáneamente el valor compartido generado para la empresa, las comunidades y el ambiente.

En cuanto a las becas educativas o fondos para formación, valorada en 23,08% (3 familias), corresponden el mecanismo homologo becas y programas educativos, aunque este con mayor recurrencia en las familias (53,85% - 7 familias), revelando el reconocimiento ecuatoriano de la educación como palanca de transformación social, aunque con enfoques más selectivos y territorialmente específicos que otros países de la región. La narrativa de ECU-COM-03 sobre el caso exitoso donde “una de las chicas logró una beca y ahora es profesora en Notre Dame con

PhD” evidencia la capacidad de las familias ecuatorianas para identificar talento en contextos rurales y proporcionar acompañamiento sostenido que trasciende el financiamiento puntual.

Las acciones especializadas como tipo de acción parecieran menos frecuentes ya que se registra solo un 7,69% (1 familia), evidenciando incipientes procesos de focalización temática hacia nichos específicos que requieren conocimiento altamente especializado. Sin embargo, los datos cualitativos evidencian casos en salud (ECU-SAL-01) y en impacto ambiental (ECU-COM-02 y ECU-COM-03), es decir, hay familias empresarias que sin ser conscientes de ello, han identificado oportunidades para convertir conocimiento técnico empresarial en herramientas de impacto social específico.

El patrocinio de eventos culturales o deportivos y las donaciones a instituciones religiosas como tipos de acción filantrópica registraron 15,38% (2 familias) cada una, mientras que el voluntariado familiar en causas sociales alcanzó 7,69% (1 familia). Se trata de porcentajes con poco res-

paldo en los datos cualitativos que permitan su interpretación exacta, en cambio, permiten inferir selectividad de las familias ecuatorianas hacia enfoques tradicionales de intervención social. **Por ejemplo para la familia ECU-SAL-02 es tradicional hacer “fundas de caramelos”⁹ para su personal y sus familias en Navidad, una actividad que une a la familia en un acto de servicio y complementa sus demás acciones filantrópicas.**

En este sentido, el patrón ecuatoriano presenta características diferenciadas y de contraste, respecto al contexto regional. Las familias empresarias se concentran en modalidades directas y tradicionales y en aparente contraposición logran acciones de triple impacto y cuentan con mayor conciencia ambiental declarada (que en los otros países), tanto que les es relevante lograr la certificación de sistema B en el desarrollo de sus negocios de familia. La individualización no representa aislamiento por elección, sino respuesta adaptativa a un ecosistema de acciones más silenciosas y fragmentada.

Actores con los que se relacionan las familias empresarias ecuatorianas para la acción filantrópica

Los datos han presentado que las familias empresarias ecuatorianas cuentan con un modelo de gestión social caracterizado por la individualización de esfuerzos y la búsqueda de impacto directo, aunque con menor articulación intersectorial comparado con otros países de la región. Sin embargo, como se muestra en el gráfico 28, los datos cuantitativos permiten

hacer una aproximación a los actores con los que se relacionan. Esto revela tanto las fortalezas del compromiso social auténtico como las oportunidades de fortalecimiento del ecosistema filantrópico nacional a través de mayor conectividad entre actores.

9 Una “funda de caramelos” es un paquete o bolsa de dulces que contiene una variedad de golosinas como caramelos, chocolates, galletas, gomitas y chicles, y son especialmente populares durante la temporada navideña.



Gráfico 29. Actores con los que las familias empresarias ecuatorianas se relacionan para la acción filantrópica

Las organizaciones sin fines de lucro y ONGs, siguen liderando las preferencias relacionales con 61,54% (8 familias), seguidos de las instituciones educativas y universidades que alcanzan una valoración del 53,85% (7 familias). Con prevalencia cercana se suman las fundaciones comunitarias y las fundaciones empresariales de otras compañías que comparten posición con 46,15% (6 familias). No es tan clara la manera en que ocurren estas relaciones, pero si dejan ver que son los socios estratégicos principales para canalizar las donaciones con génesis en las motivaciones altruistas, identificadas en el perfil ecuatoriano al corresponderse con las áreas de acción priorizadas.

Los gobiernos locales o nacionales registran 46,15% (6 familias), una valoración inferior al promedio regional que refleja las limitaciones del contexto institucional ecuatoriano para desarrollar alianzas público-privadas efectivas. Los datos cualitativos confirman las complejidades

en la construcción de confianza y dinámicas administrativas. No obstante, la entrevistada de ECU-COM-02 reconocer que “hay incentivos desde el gobierno” para la filantropía, pero persiste desconocimiento sobre “cómo funciona” y “se siente muy solitaria la gestión”.

Es una condición que sugiere oportunidades significativas para fortalecer marcos normativos y mecanismos de colaboración intersectorial que potencien las capacidades individuales de las familias empresarias hacia modelos de mayor impacto colectivo. Es una oportunidad de fortalecimiento del ecosistema filantrópico que tiene menor densidad relacional entre pares e intersectorialidad comparado con otros países de la región. La entrevistada de ECU-COM-02 confirma esta percepción al plantear que aunque “hay muchas empresas que sí tienen sus propias fundaciones”, no existe colaboración hacia “algo más grande que luego pueda generar un mayor impacto”, sugiriendo la necesidad de espacios

de encuentro y aprendizaje conjunto para potenciar sinergias entre iniciativas familiares.

Los asesores o consultores especializados en filantropía alcanzan 46,15% (6 familias), planteando apertura hacia la profesionalización del hacer filantrópico que requiere mayor desarrollo metodológico para materializar su potencial. Esta valoración sugiere que las familias ecuatorianas reconocen la complejidad técnica de la gestión efectiva de intervenciones sociales, aunque la disponibilidad de servicios especializados en el territorio presenta limitaciones. Los datos cualitativos revelan que esta búsqueda de profesionalización se orienta principalmente hacia herramientas de evaluación de impacto y metodologías de medición, reincidiendo en la oportunidad clara para el fortalecimiento del ecosistema filantrópico nacional.

En posiciones intermedias compartiendo la misma valoración (38,46% - 5 familias) se encuentran los emprendedores sociales, organizaciones religiosas y family offices. Estos últimos se corresponden en porcentaje con los fondos patrimoniales (endowments) como mecanismo de sostenibilidad financiera para iniciativas sociales de largo plazo, aunque no hay información cualitativa suficiente que permita la interpretación de la ocurrencia de relaciones con estos actores.

La valoración más baja en Ecuador fue para los organismos internacionales, reconocidos solo por 2 familias (15,38%), sugiriendo menor conectividad globales y limitadas oportunidades de intercambio de conocimiento especializado con experiencias internacionales.

Se comparte en la tabla 13 la clasificación de actores, que en correspondencia con el análisis, hace alusión a actores genéricos mencionados en las entrevistas, sin dar lugar a la comprensión de las experiencias específicas.

Por la riqueza de los datos cualitativos se reconoce que la menor densidad de conexiones intersectoriales de las familias empresarias en Ecuador, no pone en duda la autenticidad motivacional y compromiso social genuino. De hecho de manera interna en sus empresas han desarrollado capacidades y recursos para establecer la conversación de triple impacto (social, ambiental y económico), lo que los pone como referente regional por la efectividad e impacto territorial significativo, y reitera la oportunidad clara para evolucionar hacia modelos más articulados que potencien sinergias entre actores, desarrollen capacidades metodológicas compartidas y establezcan marcos de colaboración que permitan abordar desafíos sociales complejos con mayor escala e impacto sistémico.

Tabla 13. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias ecuatorianas para la acción filantrópica

Clasificación	Clasificación	Actores
Sector Social	Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	• Instituciones educativas en zonas rurales e indígenas • Organizaciones locales de desarrollo comunitario • Fundaciones territoriales especializadas • Fundaciones locales con enfoque territorial • Organizaciones de base comunitaria • Entidades de desarrollo rural
Sector Privado Empresarial	Empresas y Organizaciones Empresariales	• Iniciativas corporativas de responsabilidad social • Family Offices
Sector Gubernamental	Gobiernos Locales y Nacionales	• Ministerios sectoriales • Gobiernos locales (alcaldías) • Entidades regulatorias

Sector Académico	Universidades y Centros de Investigación	- Universidades nacionales e internacionales - Instituciones de formación técnica
	Instituciones Educativas	Centros educativos rurales

Respecto a la participación de las familias empresarias ecuatorianas en redes o asociaciones filantrópicas, se confirma el patrón regional de liderazgo de FBN (Family Business Network) con 46,15% (6 familias), confirmando su rol como

plataforma principal de articulación (ver gráfico 29). Este resultado dispone para la red una posibilidad de fortalecimiento del componente filantrópico en los procesos de acompañamiento que hace a las familias empresarias.



Gráfico 30. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias ecuatorianas

3 familias (23,08%) plantearon no participar actualmente en ninguna red o asociación filantrópica, mientras que 1 familia (7,69%) indicó participación en otras redes específicas sin revelar cuales. Los datos son consecuentes con el perfil fragmentado del ecosistema nacional donde las familias desarrollan capacidades filantrópicas de manera autónoma con menor conectividad intersectorial. Es una respuesta adaptativa a un contexto donde las redes especializadas tienen menor presencia territorial y las familias han desarrollado capacidades de gestión social independientes.

Resulta relevante que ninguna familia ecuatoriana

(0,00%) reportó participación en AFE¹⁰, Latimpacto, RedEAmérica, Filantrópico, The Impact, WINGS o Global Philanthropy Forum, configurando el perfil de desconexión con redes especializadas tanto nacionales como regionales e internacionales.

Estos hallazgos representan una oportunidad estratégica excepcional para las redes filantrópicas especializadas, de desarrollar propuestas de valor específicas que respondan a las características distintivas del perfil filantrópico de las familias empresarias ecuatorianas, facilitando transición desde individualización adaptativa

¹⁰ La AFE solo tiene incidencia en Colombia, por lo que es consecuente el resultado encontrado.

hacia modelos colaborativos que preserven la autenticidad motivacional mientras potencian impacto colectivo mediante intercambio de conocimiento, metodologías de medición es-

pecializadas y construcción de capacidades colaborativas para la inversión de impacto social territorial.

Identificación de Familias Empresarias Ecuatorianas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico

Los resultados respecto a la identificación de las familias empresarias ecuatorianas con las tendencias del ecosistema filantrópico, presentan un patrón diferenciado respecto al análisis regional. Se evidencia una distribución más con-

centrada en ciertas tendencias específicas, con ausencias significativas en modalidades emergentes del ecosistema filantrópico contemporáneo (ver gráfico 30).



Gráfico 31. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias ecuatorianas

Se encontró igual valoración en tres tendencias: filantropía colaborativa, filantropía alineada con los ODS y filantropía con enfoque territorial, cada una con 30,77% de identificación (4 familias). Esta convergencia aunque contrasta la orientación hacia enfoques colaborativos de acuerdo con el análisis de actores, confirma el enfoque territorial de triple impacto que caracteriza a las familias empresarias ecuatorianas.

La filantropía estratégica registró 23,08% de identificación (3 familias), lo que resulta consecuente con los datos cualitativos que presentan interés de las familias empresarias en la inversión social con resultados medibles y de largo plazo, pero aun en desarrollo y búsquedas de metodologías que lo faciliten.

También resulta coherente la identificación con filantropía participativa (15,38% - 2 familias), por las dinámicas incipientes de articulación presentadas en el análisis de actores. Mientras que la filantropía para la justicia social registró 7,69% de identificación (1 familia), lo que no conversa con la constante de acción filantrópica orgánica y basada en las motivaciones intrínsecas del perfil ecuatoriano identificado en los datos cualitativos.

La filantropía de impacto, filantropía intergeneracional, filantropía digital y filantropía de riesgo resultaron sin ningún tipo de identificación por parte de las familias ecuatorianas. Mientras que el 30,77% (4 familias) indicaron no identificarse con ninguna tendencia específica.



Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Ecuador

Apropiación Social del Conocimiento

La familia ECU-SAL-02 materializa la apropiación social del conocimiento mediante múltiples canales: publicación de libros científicos como “La Belleza de lo Minúsculo” dirigido a pacientes con diagnóstico de artritis y sus cuidadores, edición de textos poéticos del fundador distribuidos gratuitamente a pacientes y médicos cada Navidad y disponibles en sala de espera de los laboratorios, apoyo a producciones cinematográficas y teatrales, y la creación de murales urbanos para embellecimiento barrial sin fines publicitarios.

Adicionalmente cuentan con una Unidad de Investigaciones, dirigida por médica miembro de segunda generación, que realiza producción científica rigurosa, publicando artículos científicos indexados anualmente, financiados con recursos propios de la empresa. Este instituto privado de investigación ha formado investigadores que hoy ocupan posiciones de liderazgo en universidades internacionales, especialmente en Estados Unidos.

Su director, miembro de segunda generación, explica “no nos cuestionamos, hay que hacerlo”, reflejando la naturalidad con que la familia asume el compromiso con la generación de conocimiento científico, inspirados en el legado del fundador, quien tenía “una gran sensibilidad a la naturaleza”.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden trascender el asistencialismo tradicional para contribuir directamente al capital científico y cultural nacional, generando valor público mediante la democratización del conocimiento especializado.

Educación Secundaria y Técnica, Nutrición Gestantes e Infancia

La fundación de la familia ECU-COM-03 era considerada por el fundador como “la empresa más importante de la familia”. Iniciada en los años 90 con el 10% de los excedentes del negocio, la fundación ha evolucionado hacia un modelo de sostenibilidad diversificada que incluye aportes familiares, empresariales y de clientes europeos que valoran la trazabilidad social de los productos.

La fundación opera cinco escuelas secundarias, tres primarias y tres escuelas técnicas con aval ministerial en educación dual, impactando territorios rurales estratégicos donde “la gente nos asocia naturalmente con nuestros negocios”. Un miembro de tercera generación lidera la transición hacia una mayor institucionalización, mediante la contratación de un director ejecutivo no familiar y la incorporación de la tercera generación en la gobernanza de la fundación.

Su modelo integra educación formal con centros de control de desnutrición crónica y centros de maternidad, reconociendo la interdependencia entre desarrollo educativo y bienestar nutricional.

La visión incluye la creación de una institución que responda a las necesidades del país “principal exportador de banano, camarón, flores y commodities agrícolas”. Esta experiencia ilustra cómo las familias empresarias pueden crear sinergias entre sus negocios y la filantropía, desarrollando instituciones educativas que fortalecen simultáneamente el capital humano territorial y la sostenibilidad empresarial de largo plazo.

Área de Reciclaje: Dignificación del Rol de los Recicladores y triple impacto

La familia ECU-MAN-05 transformó el “Club de Reciclaje” heredado del fundador en un área formal de sostenibilidad que dignifica el trabajo de recicladores de base. Su líder miembro de tercera generación, explica cómo evolucionaron “desde artesanía hacia economía circular” mediante la profesionalización de procesos de reciclaje que generan ingresos para un fondo de sostenibilidad.

Esta iniciativa articula múltiples procesos: pago directo a recicladores de base para “que tengan un trabajo más digno”, apoyo al Fondo Nacional del Agua (FONAG), donación del 1% de las ventas del suavizante para conservación del Chocó Andino, y mantenimiento de donaciones de productos a organizaciones sociales. La certificación como Empresa B validó su enfoque integral, obteniendo puntajes altos en el área de personas. Adicionalmente, la familia mantiene la cooperativa interna fundada por el abuelo, que permite autopréstamos entre empleados, y ha expandido los programas deportivos tradicionalmente masculinos para incluir participación femenina.

Su filosofía operativa se sustenta en que “la empresa no solo está para ganar dinero, sino también cuánto aporta al planeta”, demostrando cómo los valores intergeneracionales pueden evolucionar hacia modelos de triple impacto que integran sostenibilidad ambiental, desarrollo social y viabilidad económica en un sistema coherente.

Reforestación cerca de la Fábrica en Apoyo a Fundación Local

La familia de ECU-COM-03 desarrolla un modelo de filantropía territorial centrado en la reforestación mediante alianzas con fundaciones locales cercanas a su planta de producción. Desde el área de Marketing y Sostenibilidad, su líder miembro de segunda generación, dinamiza esta iniciativa que integra voluntariado corporativo con apoyo económico directo.

Su estrategia incluye tres ejes: donación de productos lácteos a organizaciones que atienden poblaciones vulnerables, especialmente “escuelas y alimentación de niños”; reforestación participativa donde “llevamos gente como voluntariado para que ayuden a reforestar”; y apoyo económico a fundaciones especializadas en conservación ambiental. El modelo prioriza organizaciones formales y cercanas geográficamente para garantizar “que realmente el apoyo vaya a personas que necesitan”.

La certificación B Corp estructuró acciones previamente informales, posicionándolos como “la primera empresa del sector lácteos refrigerados” en obtener esta distinción en Ecuador. Su trabajo con comunidades indígenas, que proveen 30% de su leche, incluye pago de precios preferenciales y apoyo técnico para “mejorar calidad, productividad y volumen”, generando círculos virtuosos de desarrollo económico local.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden articular sostenibilidad ambiental con desarrollo comunitario mediante alianzas estratégicas territoriales, integrando responsabilidad empresarial con compromiso filantrópico genuino para maximizar el impacto social y ambiental positivo.

An aerial photograph of Panama City, showing a dense skyline of skyscrapers and modern buildings along the waterfront. The city is surrounded by water, with some smaller islands and boats visible. In the top right corner, there is a stylized map of Central America and the Caribbean, with Panama highlighted in a darker blue color. The background of the entire page is a dark blue gradient with abstract geometric shapes.

Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Panamá



Las Motivaciones de las familias empresarias de Panamá

Las familias empresarias panameñas configuran un referente regional excepcional al alcanzar participación filantrópica universal del 100%, evidenciando que la totalidad de las familias empresarias participantes de la investigación, desarrollan algún tipo de acción filantrópica. Esta característica distintiva posiciona a Panamá junto con Guatemala como modelo de compromiso social, configurando un ecosistema donde la filantropía constituye norma cultural estructural más que práctica opcional.

El deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad alcanza 4.7 puntos en este país, posicionándose

como la motivación fundamental del perfil panameño y confirmando que el altruismo genuino constituye el motor primario de la acción filantrópica universal (ver gráfico 31). Esta predominancia encuentra expresión concreta en visiones como la de la familia PAN-LOG-02 que expresa que el propósito empresarial no es solo “hacer plata por hacer plata”, sino el impacto y la “huella que deja en tu sociedad, en tu comunidad, en tu país”, con el objetivo de “dejar el mundo mejor de lo que lo encontraste”, evidenciando cómo la motivación altruista se integra como elemento constitutivo de la identidad familiar empresarial.

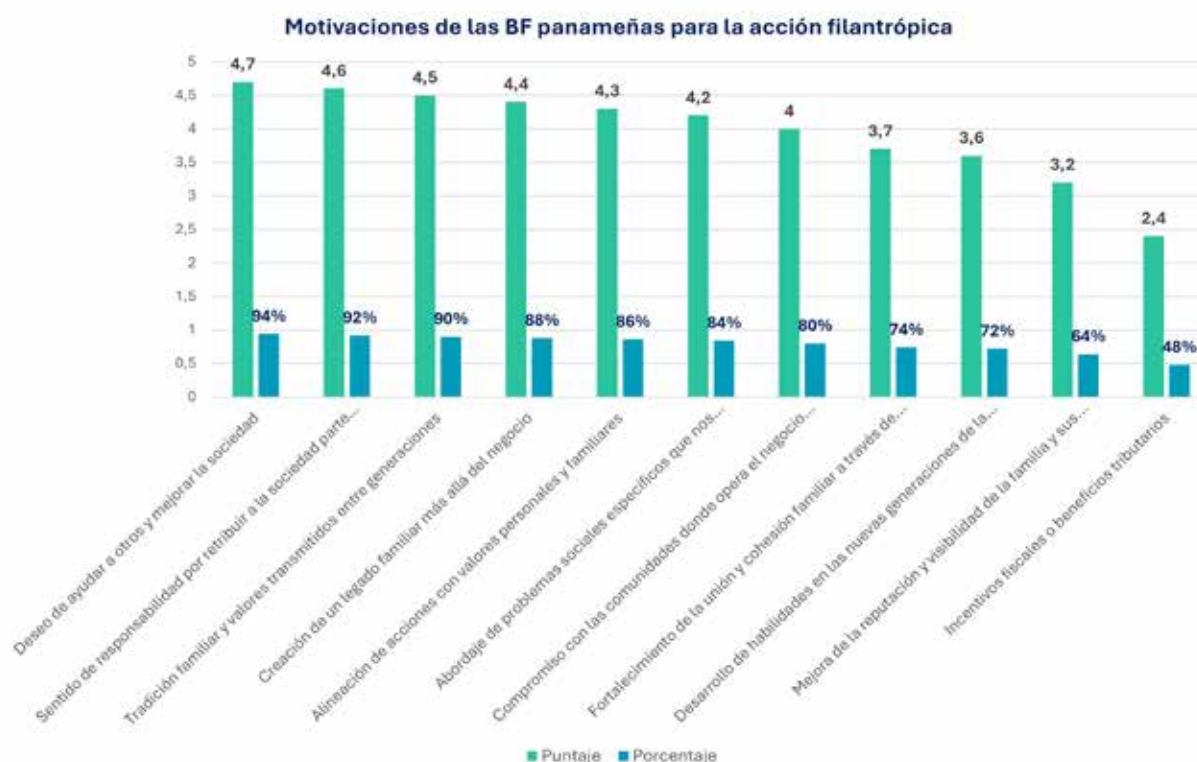


Gráfico 32. Motivaciones de las BF panameñas para la acción filantrópica



El sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad parte del éxito alcanzado registra 4.6 puntos, ocupando la segunda posición en el perfil panameño y al igual que los demás países confirma comprensión de interdependencia entre prosperidad empresarial y bienestar social y lo manifiestan a través de acciones impacto territorial específico, como **PAN-FIN-02, que conciben la fundación como “pilar social comunitario” de la empresa, invirtiendo en proyectos como “Siete Cuencas” de Marea Verde para abordar la contaminación de los ríos en la Bahía de Panamá, donde se encuentran sus oficinas, evidenciando responsabilidad social territorialmente situada que conecta prosperidad empresarial con desarrollo comunitario sostenible.**

La tradición familiar y los valores transmitidos entre generaciones registran 4.5 puntos en Panamá, dando relevancia a una cultura familiar empresarial donde la filantropía se sustenta en herencias intergeneracionales sólidas que garantizan continuidad en el tiempo. Esta valoración intermedia respecto al promedio regional sugiere que las familias panameñas equilibran respeto por tradiciones heredadas con capacidad de adaptación y renovación motivacional según contextos contemporáneos.

Los datos cualitativos revelan procesos de transmisión intergeneracional sofisticados que integran valores fundamentales con estrategias de formación consciente. **PAN-FIL-01 ilustra esta dinámica donde los pilares de ayuda fueron seleccionados porque los fundadores ya los apoyaban a nivel personal, evidenciando continuidad entre convicciones privadas y estrategias filantrópicas formalizadas. Los valores centrales como integridad, honestidad, generosidad, amor hacia el prójimo, responsabilidad y compromiso con la sociedad se transmiten a través de participación de las hijas en actividades como Make-A-Wish para fomentar “amor por lo que se está haciendo”, evidenciando procesos intergeneracionales que combinan herencia de valores con exposición experiencial temprana. La creación de legado familiar más allá del nego-**

cio obtiene 4.4 puntos, mientras que la alineación de acciones con valores personales y familiares alcanza 4.3 puntos, configurando un perfil donde las motivaciones identitarias mantienen relevancia significativa. Estas valoraciones evidencian que las familias empresarias panameñas aspiran a trascender logros puramente comerciales, desarrollando visiones de impacto duradero que integren coherencia entre convicciones privadas y acciones públicas. El entrevistado de la familia **PAN-COM-01 lo ilustra como una iniciativa de donación de sangre terminó en una organización jurídica autónoma y surgió como “sueño de mi papá” para dejar un “legado” y hacer una “diferencia importante” en el país, evidenciando visiones de legado que trascienden el ámbito empresarial para generar instituciones independientes con impacto social sostenible. Esta aproximación como las familias empresarias panameñas desarrollan capacidades para crear valor social que perdure independientemente de la continuidad empresarial familiar.**

El abordaje de problemas sociales específicos registra 4.2 puntos, seguido por el compromiso con las comunidades donde opera el negocio con 4.0 puntos, mostrando como las familias empresarias panameñas desarrollan acciones filantrópicas tanto estratégicamente focalizadas como territorialmente conscientes. Estas valoraciones confirman capacidades desarrolladas para identificar problemáticas específicas y comprensión de interdependencia entre operaciones empresariales y contextos locales. **PAN-LOG-02 demuestra esa sofisticación en la identificación de problemáticas específicas a través de encuestas socioeconómicas que detectan necesidades básicas no cubiertas o problemas de violencia doméstica entre sus propios empleados, evidenciando metodologías de diagnóstico con comprensión de problemáticas sociales estructurales.**

Las motivaciones de desarrollo familiar interno muestran valores intermedios, con el fortalecimiento de la unión familiar y cohesión familiar a través de propósitos compartidos alcanzan-



do 3.7 puntos, y el desarrollo de habilidades en nuevas generaciones registrando 3.6 puntos. Es decir, las familias empresarias panameñas reconocen la filantropía como vehículo valioso para cohesión familiar y formación intergeneracional, aunque priorizan impacto social externo como motivación fundamental.

Los datos cualitativos revelan que el desarrollo familiar ocurre de manera integrada con objetivos de impacto social. Por ejemplo, **PAN-FIN-04 con el voluntariado familiar organiza eventos anuales que combinan actividades recreativas con capacitaciones y sesiones de conocimiento mutuo, generando simultáneamente “cohesión familiar” entre generaciones y compromiso social estructurado.** Mientras que **PAN-COM-01 confirma esta integración al mencionar que los temas de fundación se conversan “constantemente” en reuniones y grupos de chat familiares,** evidenciando cómo la filantropía se integra en dinámicas de comunicación familiar cotidiana, fortaleciendo vínculos mientras mantiene enfoque en impacto social.

En cuanto a incentivos fiscales, Panamá registra con 2.4 puntos, manteniendo estas consideraciones en posición marginal aunque ligeramente superior al promedio regional, confirmando que las familias empresarias panameñas priorizan motivaciones auténticas sobre consideraciones instrumentales, aunque con mayor pragmatismo relativo comparado con otros países. La mejora de reputación y visibilidad alcanza 3.2 puntos, confirmando que las familias panameñas desarrollan filantropía sustentada en convicciones éticas genuinas más que en beneficios secunda-

rios, aunque reconocen valor estratégico de visibilidad positiva para amplificación de impacto social.

Esta marginalidad instrumental contrasta con la riqueza y profesionalización creciente de las iniciativas filantrópicas panameñas. El grupo focal evidencia evolución desde tradición de “donaciones cajoneras” hacia “enfoque más estratégico y de impacto medible”, confirmando que el compromiso social se sustenta en convicciones éticas sólidas que se profesionalizan gradualmente para maximizar efectividad más que por cálculos utilitarios y dejan retos como la medición sistemática de impacto, que refleja la aspiración hacia mayor rigor técnico más que motivación instrumental primaria.

En conjunto, los elementos que caracterizan el perfil motivacional panameño y su contribución al ecosistema filantrópico regional, con convergencia entre datos cuantitativos y narrativas cualitativas son: Primero, la participación filantrópica universal como compromiso social que constituye norma cultural estructural, estableciendo estándar regional donde la filantropía es expresión identitaria fundamental. Segundo, el equilibrio entre herencias intergeneracionales sólidas y pragmatismo estratégico, que permite a las familias panameñas combinar respeto por tradiciones familiares con adaptación a contextos y necesidades sociales. Tercero, la integración entre desarrollo familiar interno e impacto social externo, donde la filantropía fortalece cohesión familiar mientras produce transformación social.

Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias panameñas.

El análisis de Panamá confirma un patrón de concentración en educación y en niñez y juventud, ambas con un 94% de priorización y un puntaje promedio de 4,7 (ver gráfico 32), lo que refleja

la convicción de que la inversión en formación es la base del desarrollo social. Durante el grupo focal, las participantes destacaron que “la educación es la base de todo el desarrollo social” y

señalaron que muchas de las fundaciones han asumido programas de acompañamiento escolar, talleres extracurriculares y becas para abrir oportunidades a estudiantes que de otro modo quedarían excluidos. Un ejemplo es la familia PAN-FIN-01, que desde su fundación canaliza apoyos a escuelas en zonas de alta vulnerabilidad, complementados con programas de formación técnica vinculados al sector hotelero, mostrando cómo la educación se entrelaza con la vocación empresarial.

La reducción de la pobreza ocupa el tercer lugar

(84%, 4,2 puntos). En las entrevistas se aprecia que este compromiso se expresa en proyectos que buscan fortalecer capacidades, más allá de la ayuda asistencial. La familia PAN-FIL-01 relató cómo ha priorizado programas de vivienda y acceso a servicios básicos en comunidades periféricas, con una aproximación que busca generar inclusión y autonomía. En este sentido, la filantropía en las familias empresarias de Panamá se orienta a la construcción de condiciones de vida digna más que a la entrega puntual de recursos.

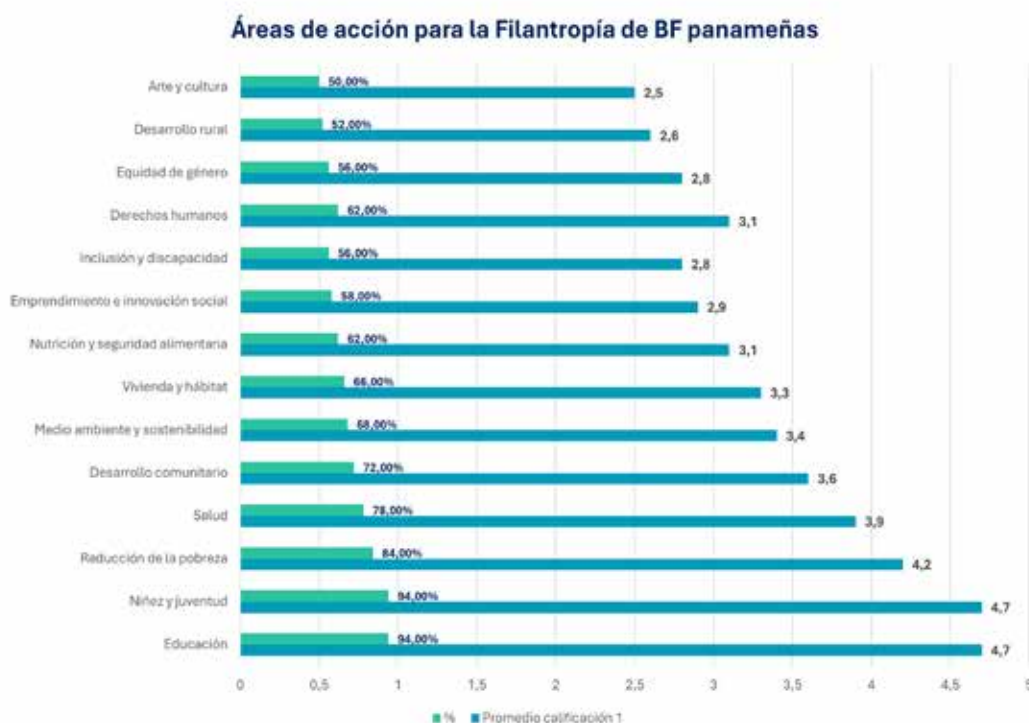


Gráfico 33. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias panameñas

La salud aparece en la cuarta posición (3,9 puntos, 78%), un área en la que confluyen motivaciones familiares y sectoriales. Por ejemplo, la familia PAN-SAL-02, desde su experiencia empresarial, ha fortalecido iniciativas comunitarias de prevención y campañas de donación de sangre, que fueron resaltadas en el grupo focal como intervenciones de alto impacto simbólico

y emocional. La salud no se limita al ámbito hospitalario, sino que se entiende como transversal al bienestar de las comunidades y de los propios colaboradores.

El desarrollo comunitario (3,6 puntos, 72%) y el medio ambiente y sostenibilidad (3,4 puntos, 68%) destacan como áreas de segundo nivel de



priorización. En las entrevistas, la familia PAN-FIN-05 compartió cómo su acción filantrópica se ha enfocado en apoyar comunidades aledañas mediante programas de capacitación financiera básica y acompañamiento a microemprendimientos, contribuyendo así al fortalecimiento de capacidades locales. Al mismo tiempo, la familia PAN-FIN-03 ha impulsado proyectos ambientales en alianza con organizaciones internacionales, reconociendo que la sostenibilidad requiere de conocimientos técnicos especializados y de cooperación más allá del ámbito empresarial.

Áreas como vivienda y hábitat (3,3 puntos, 66%), nutrición y seguridad alimentaria (3,1 puntos, 62%) y emprendimiento e innovación social (2,9 puntos, 58%), se integran en estrategias diversificadas que buscan abordar determinantes estructurales del bienestar. La familia PAN-CON-01, por ejemplo, ha promovido programas de becas universitarias y de formación artística vinculados a iniciativas comunitarias en barrios urbanos, con el objetivo de generar oportunidades educativas y culturales que prevengan la exclusión social.

Con menor puntuación aparecen arte y cultura (2,5 puntos, 50%), desarrollo rural (2,6 puntos, 52%), equidad de género (2,8 puntos, 56%) y derechos humanos (3,1 puntos, 62%).

Esto no representa ausencia de acción, sino una selectividad más marcada. En estos campos, las intervenciones suelen responder a motivaciones personales o experiencias específicas de las familias. En los datos cualitativos aparecen ejemplos como **la familia PAN-SAL-01 que mantiene un apoyo sostenido al Teatro en Círculo, legado de su abuela que fue actriz aficionada y que convirtió al arte en una tradición filantrópica que se transmite entre generaciones.** De manera similar, **la familia PAN-FIL-02 ha priorizado programas de equidad de género en alianza con organizaciones locales, motivada por el compromiso personal de una de sus líderes, asegurando la continuidad de estas acciones en su agenda social.**

Panamá aporta al análisis regional el ejemplo de un ecosistema filantrópico en transición, que combina motivaciones familiares profundas con alianzas estratégicas para potenciar su impacto social, para ello las familias empresarias concentran su acción filantrópica en áreas que reflejan tanto legados familiares como la necesidad de responder a vacíos estructurales en la provisión pública. A la par, emergen esfuerzos de diversificación hacia desarrollo comunitario, sostenibilidad y equidad, configurando un panorama en el que tradición y profesionalización avanzan de manera paralela.

Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en Familias Empresarias de Panamá

Las familias empresarias panameñas configuran un referente regional de participación filantrópica universal del 100%, posicionándose junto con Guatemala como modelo de compromiso social donde la filantropía constituye norma cultural estructural más que práctica opcional. Con 15 familias participantes en la muestra regional (15% del total), Panamá presenta una arquitectura filantrópica caracterizada por el equilibrio

distintivo entre modalidades tradicionales de apoyo financiero y estrategias participativas especializadas. Se distingue por su capacidad de articulación territorial en un país de dimensiones reducidas, donde la proximidad geográfica facilita colaboraciones estratégicas aunque genera concentración de recursos que las familias reconocen como oportunidad de diversificación. El modelo panameño combina pragmatismo es-

estratégico con autenticidad motivacional, configurando un sistema donde tradición y profesionalización avanzan paralelamente hacia la

generación de instituciones independientes con impacto social sostenible.

Tipos de Acción Filantrópica de las BF en Panamá

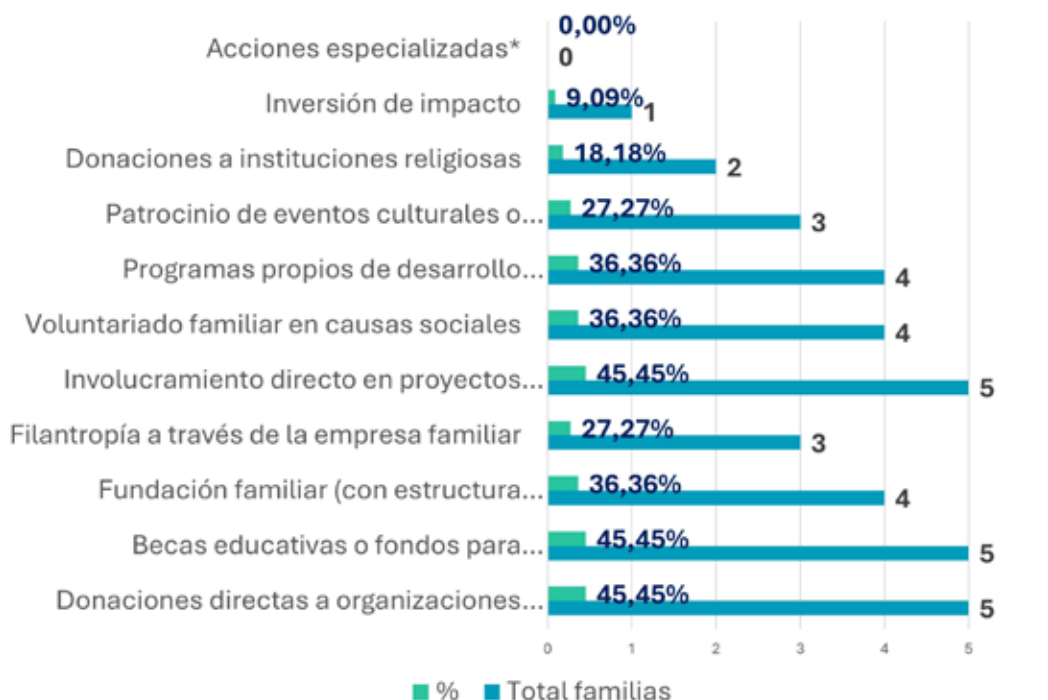


Gráfico 34. tipos de acción filantrópica de las familias empresarias en Panamá

El gráfico 33 muestra como las donaciones directas a organizaciones sociales, las becas educativas o fondos para formación y el involucramiento directo en proyectos sociales, son los tipos de acción filantrópica más relevantes para las familias empresarias del territorio, con 45,45% (5 familias) cada una. En consecuencia son los mecanismos (ver gráfico 34) de y becas y programas educativos o programas propios gestionados por la familia o su fundación, tienen un reconocimiento de 54,55% (6 familias), a lo que se suman las donaciones directas en dinero que alcanzan 45,45% (5 familias). Es una conversación tripartita, que habla de equilibrio distintivo entre modalidades tradicionales

coexistentes con enfoques más participativos e integrales. Es así como la familia PAN-COM-01 ilustra con su proyecto de donación de sangre que logró que "cuatro ONG grandes en Panamá se comprometieran a anualmente dar un capital" y opera con "una junta directiva independiente" certificada por CAPADESO (Cámara Panameña para el Desarrollo Social). Esta experiencia demuestra cómo las donaciones directas panameñas pueden trascender transferencias puntuales para generar instituciones con impacto social sostenible que perduren incluso más allá de la familia fundadora, evidenciando capacidades desarrolladas para crear valor social institucionalizado.

Mecanismos de las BF para la acción filantrópica en Panamá

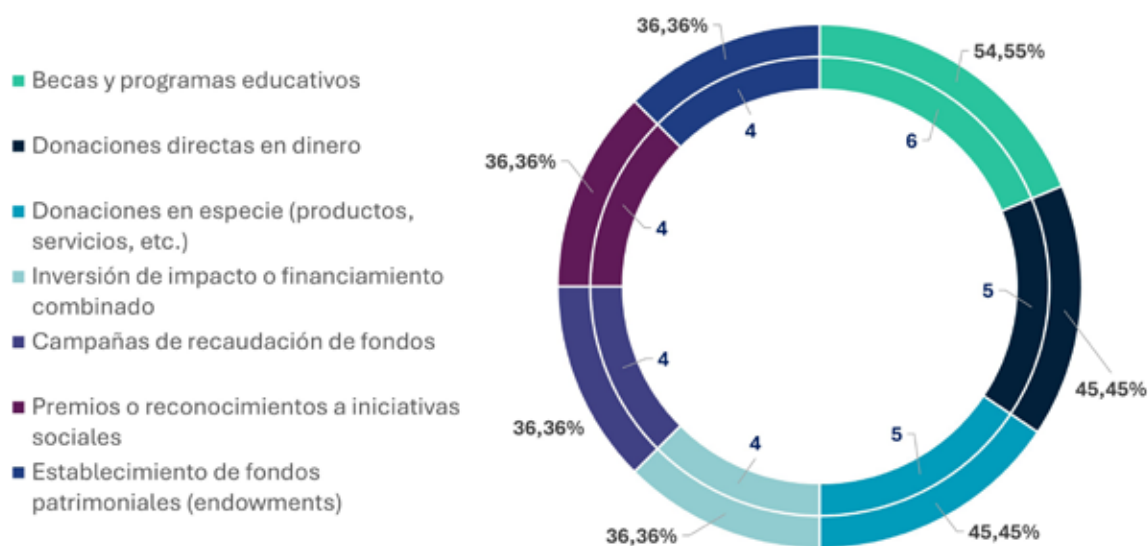


Gráfico 35. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Panamá

La acción educativa **PAN-FIN-01** cuenta con programas que integran formación académica con desarrollo de competencias técnicas sectoriales, canalizando apoyos a escuelas en zonas de alta vulnerabilidad complementados con programas de formación técnica vinculados al sector hotelero. Esta aproximación evidencia comprensión sofisticada de la relación entre educación y empleabilidad, mientras que **PAN-CON-01** desarrolla programas de becas universitarias y de formación artística vinculados a iniciativas comunitarias en barrios urbanos, configurando intervenciones integrales que abordan simultáneamente exclusión educativa y cultural.

El involucramiento directo en proyectos sociales se materializa a través de mecanismos de donaciones en especie (productos, servicios, etc.) y articulándose con estrategias de apoyo técnico o transferencia de conocimiento, combos con 45,45% (5 familias). Con ello, las familias empresarias panameñas asumen roles protagónicos

que trascienden el financiamiento para generar conocimiento directo de las realidades sociales abordadas. Como la participación directa del líder de la familia **PAN-FIN-01** en el acompañamiento a personas en situación de calle, desarrollando relaciones interpersonales sostenidas que trascienden la asistencia puntual para constituirse en compromiso personal continuado. Esta aproximación evidencia cómo el involucramiento directo panameño genera conocimiento empírico de las problemáticas sociales que informa decisiones estratégicas posteriores y fortalece la autenticidad del compromiso social familiar.

Panamá demuestra madurez en la reflexión de sostenibilidad organizacional en el largo plazo, presentando valor similar entre fundaciones familiares con estructura formal (gráfico 25) y el mecanismos de fondos patrimoniales (endowments) (gráfico 26), que cada uno representa 36,36% (4 familias).

Aunque no hay evidencia cualitativa explícita, los datos si permiten esta asociación que se logra con múltiples estrategias de implementación. PAN-FIL-01 y PAN-FIL-02 son es si mismas muestra de ello, al ser fundaciones familiares sostenidas con fondo patrimonial.

Se tratan de sistemas de gobernanza especializados, garantizando continuidad y profesionalización creciente del compromiso social familiar, como lo ilustra ampliamente la familia PAN-FIN-03 a través de su fundación, constituida para “organizar toda la parte filantrópica de los patriarcas” y evolucionó hacia “una fundación de interés privado” con sistemas de gobernanza especializados que incluyen “un comité en el que participaran personas del family office, profesionales, personas de la familia y asesores externos”. Esta fundación opera como “una fundación de fundaciones, que apoya en su mayoría a otras organizaciones sin fines de lucro” con tres pilares definidos (educación, deporte y desarrollo comunitario), destinando “un presupuesto” específico y desarrollando capacidades para apoyar actualmente a “48 organizaciones sin fines de lucro en Panamá”. La estructura incluye “un equipo de responsabilidad social” de tres personas y procesos de profesionalización

del tercer sector.

Acciones como programas propios de desarrollo comunitario y voluntariado familiar en causas sociales, con su estrategia homónima de voluntariado familiar o corporativo, son valorados en un 36,36% (4 familias) cada uno, misma proporción con la que activan mecanismos como campañas de recaudación de fondos (36,36%, - 4 familias). Esto refleja comprensión territorial de la responsabilidad social, donde las familias panameñas han desarrollado capacidades para combinar desarrollo comunitario integral con fortalecimiento de vínculos familiares. Por ejemplo, en la familia PAN-FIN-04 organiza eventos anuales que combinan actividades recreativas con capacitaciones y sesiones de conocimiento mutuo, generando simultáneamente “cohesión familiar” entre generaciones y compromiso social estructurado. Así mismo, en PAN-FIL-01 logran transmisión intergeneracional integrando valores fundamentales con estrategias de formación consciente. Los pilares de ayuda fueron seleccionados porque los fundadores ya los apoyaban a nivel personal, y las las hijas (tercera generación) participan en actividades como Make-A-Wish, siendo una herencia de valores con exposición experiencial temprana.

Estrategias para la acción filantrópica de las BF en Panamá

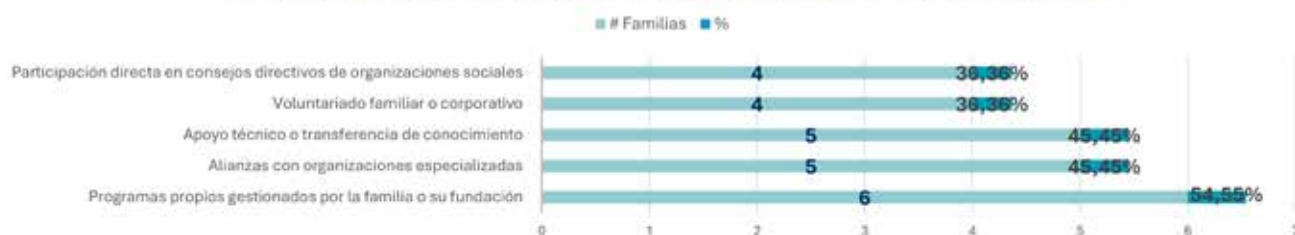


Gráfico 36. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Panamá

Algunas familias empresarias panameñas usan como estrategia la participación directa en consejos directivos de organizaciones sociales (36,36% - 4 familias) y promueven la cohesión social a través de acciones como el patrocinio de eventos culturales o deportivos y la filantropía a través de la empresa familiar, ambos tipos de

acción con 27,27% (3 familias). Utilizan la cultura como vehículo de desarrollo comunitario, mientras integran orgánicamente el compromiso social dentro de los modelos de negocio. Por ejemplo la familia PAN-SAL-01 realiza apoyo sostenido al Teatro en Círculo, heredado del legado de la abuela que fue actriz aficionada,

donde reconocen que “eso no va a cambiar a menos que el Teatro se caiga” y actualmente participan en la remodelación del lobby del teatro. Esta experiencia evidencia tradición filantrópica intergeneracional con impacto cultural sostenible.

Por su parte, la filantropía empresarial se ejemplifica en PAN-LOG-02 con la integración del desarrollo de equidad de género dentro de la empresa (aunque no sea un área de acción explícitamente priorizada pro las familias), donde reconocen la vulnerabilidad específica de las mujeres en su contexto cultural y desarrollan estrategias internas orientadas a romper círculos de pobreza y generar oportunidades laborales. Esta aproximación trasciende la operación básica para convertirse en valor compartido que beneficia simultáneamente a empleados y comunidades.

En Panamá dos familias también indicaron las donaciones a instituciones religiosas (18.18%), esta acción con menor prevalencia que otras modalidades más seculares, sigue insinuando como en el resto de la región, los vínculos con tradiciones culturales.

Llama la atención que contando con tanta infraestructura de institucionalización, solo una familia reconociera acciones de inversión de impacto 9.09%, dejando abierto el llamado de oportunidad al desarrollo de experiencias metodológicas que permitan cuantificar y optimizar

el impacto de las inversiones sociales que realizan las familias empresarias.

En el caso de los premios o reconocimientos a iniciativas sociales como mecanismos (36,36% - 4 familias), se comparte la dificultad regional de ausencia de datos cualitativos que permitan la comprensión explícita de la implicación que las familias empresarias tienen al respecto.

Las acciones especializadas registran 0.00%, sugiriendo que las familias empresarias panameñas priorizan aproximaciones diversificadas sobre focalización temática extrema, configurando portafolios filantrópicos balanceados que abordan múltiples dimensiones del desarrollo social sin concentración exclusiva en nichos específicos.

Esto bien puede facilitarse por el tamaño reducido del país y la proyección social certificada que promueve CAPADESO, que permite la articulación de proyectos conjuntos y la cercanía entre organizaciones, el conocimiento mutuo y las colaboraciones estratégicas. La lectura de realidad de la entrevistada de PAN-SAL-01 indica que “Panamá es tan chico que todos los dineros a veces son alocados a las fundaciones más conocidas o más grandes”, generando concentración de recursos que limita la diversificación del impacto social. Sin embargo, esta proximidad también facilita articulación estratégica, como evidencia la propuesta de desarrollar espacios donde las familias empresarias “se junten” para diversificar apoyos y potenciar impacto colectivo.

Actores con los que se relacionan las familias empresarias panameñas para la acción filantrópica

Las familias empresarias panameñas se caracterizan por el desarrollo de conexiones intersectoriales y capacidades desarrolladas para la articulación territorial, en un contexto geográfico reducido, que facilita colaboraciones estratégicas. Es un perfil que muestra evolución del

compromiso social familiar hacia modelos colaborativos que optimizan recursos y potencian impacto colectivo, constituyendo un referente regional de articulación entre actores para la generación de valor social sostenible.

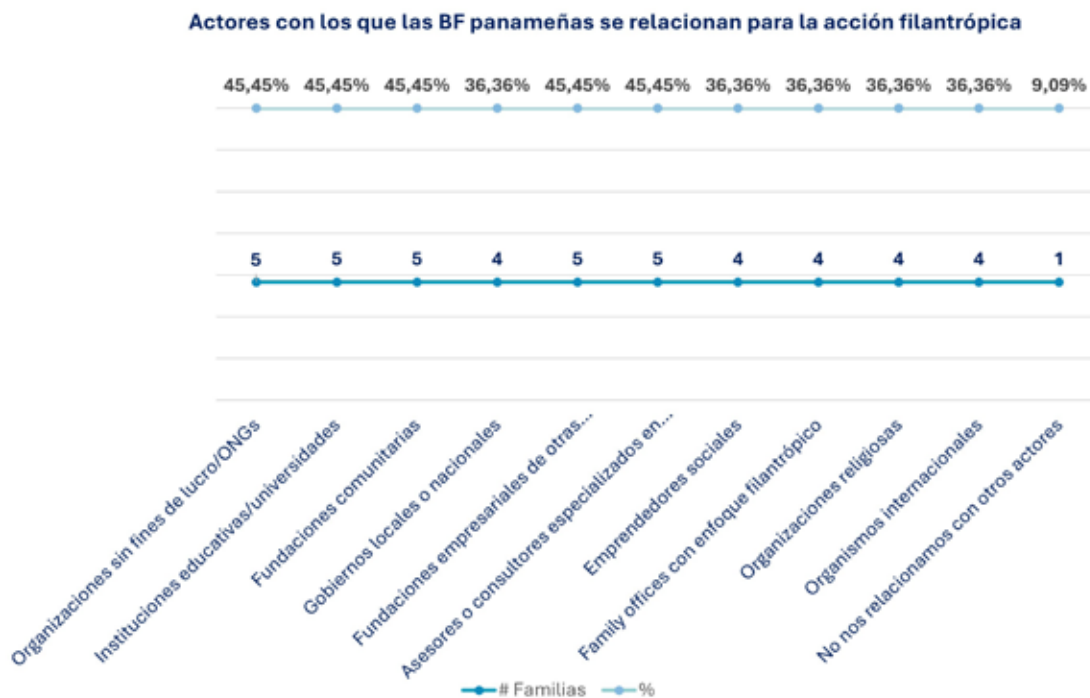


Gráfico 37. Actores con los que las familias empresarias panameñas se relacionan para la acción filantrópica

Los datos cuantitativos evidencian como se presenta en el gráfico 36 una distribución relacional equilibrada donde las organizaciones sin fines de lucro y ONGs, las instituciones educativas/universidades, y las fundaciones comunitarias comparten el liderazgo con 45,45% (5 familias) cada una. Estas se posicionan como socios estratégicos principales para canalizar las motivaciones altruistas y el pragmatismo estratégico identificados en el perfil panameño. Por ejemplo la **PAN-FIN-03** habla de su fundación como “una fundación de fundaciones”, que apoya actualmente a 48 organizaciones de la sociedad civil en el país.

La relación con instituciones educativas y universidades, así como a fundaciones comunitarias, da consistencia del enfoque educativo y de desarrollo comunitario identificado en las áreas de acción prioritarias de las familias panameñas, tal es el caso de **PAN-CON-01** que “desarrolla pro-

gramas de becas universitarias y de formación artística vinculados a iniciativas comunitarias en barrios urbanos”.

Por su parte, los gobiernos locales o nacionales registran 36,36% (4 familias). Las familias empresarias panameñas reconocen en sus narrativas la importancia de generar alianzas público-privadas para garantizar escalabilidad y sostenibilidad institucional. Por ejemplo, la **familia PAN-FIN-02** cree en la importancia de trabajar “con el Ministerio de Desarrollo Social, con el Ministerio de la Mujer, en incidencia, políticas públicas”. Sin embargo, en el grupo focal se reconoció que estas alianzas presentan “muchos desafíos” relacionados con cambios de gobierno que “invalidan convenios y frenan avances”, evidenciando la necesidad de marcos institucionales más estables para optimizar esta colaboración intersectorial.

Las fundaciones empresariales de otras compañías, los asesores o consultores especializados en filantropía, los emprendedores sociales y los family offices con enfoque filantrópico comparan una valoración de 36,36% (4 familias) cada uno. Todos ellos contribuyen a la apuesta territorial por la profesionalización y colaboración intersectorial. La familia **PAN-FIN-03 indica por ejemplo, que para fundamentar la fundación contrataron una consultoría que definiera los pilares de gobernanza**, demostrando la transición hacia sistemas de toma de decisiones basados en evidencia y gestión estratégica del cambio social que trasciende aproximaciones intuitivas tradicionales.

Los organismos internacionales registran únicamente 9,09% (1 familia), la valoración más baja entre todos los actores analizados, sugiriendo oportunidades de mayor conectividad con redes filantrópicas globales para intercambio de conocimiento especializado y experiencias internacionales.

EN Panamá, la arquitectura relacional evidencia un ecosistema filantrópico con características distintivas que lo posicionan como referente regional de articulación intersectorial. Las familias empresarias panameñas han desarrollado capacidades significativas para optimizar las venta-

jas de proximidad geográfica y convertirlas en sinergias colaborativas que potencian impacto social colectivo. Esta característica se evidencia en la existencia de CAPADESO (Cámara Panameña de Desarrollo Social) como estructura organizativa que facilita certificación, formación y articulación del sector empresarial en iniciativas de responsabilidad social.

Los participantes del grupo focal reconocen que aunque “Panamá está bastante atrasado en comparación con otros países de la región en temas de desarrollo social, alianzas público-privadas y estructuras de filantropía organizadas”, existe comprensión creciente de que “trabajar en alianzas tiene un impacto multiplicador” y que “si entre empresas nos habláramos y dijéramos qué estamos haciendo” se podría “diversificar un poco” la concentración de recursos que caracteriza el contexto nacional.

En si, el ecosistema filantrópico panameño es un modelo en transición que combina tradición familiar con profesionalización estratégica, donde las limitaciones geográficas se han convertido en ventajas competitivas para el desarrollo de colaboraciones intersectoriales que maximizan impacto social mientras fortalecen capacidades colectivas del tejido filantrópico nacional.

Tabla 14. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias panameñas para la acción filantrópica

Clasificación	Clasificación	Actores
Sector Social	Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	• Make-A-Wish Panamá • Fundacáncer • Fundación Jesús Luz y Oportunidades • Voces Vitales • Banco de Alimentos de Panamá • Fundado Viva
	Redes y Organizaciones Asociativas	• CAPADESO (Cámara Panameña de Desarrollo Social) • SUMARSE (Red de responsabilidad social) • FBN (Family Business Network)

Sector Privado Empresarial	Empresas y Organizaciones Empresariales	• Fundación Bern • Fundación Felipe Motta • Fundación Trencó • Fundación Casa Nuestra • Fundación Pro Bienestar • Fundación Moviendo Vidas • Family Offices • HLB Cheng y Asociados • Gestores patrimoniales especializados
Sector Gubernamental	Gobiernos Locales y Nacionales	• Ministerio de Desarrollo Social • Ministerio de la Mujer • Alcaldía de San Miguel • Gobiernos municipales y locales
Sector Académico	Universidades y Centros de Investigación	• Universidad de Panamá • Escuela técnica superior de hotelería
	Instituciones Educativas	• Instituto Bern las Mañanitas • Instituto de Chorrera, Valle Dorado • Centro Educativo Infantil Luz del Mundo • Instituto Roberto Mañanita • Colegio de la Salle • Instituto Vernon
Organismos Internacionales	Organizaciones Internacionales Especializadas	• Fundación Batuta (Colombia - modelo referencial)
Sector Cultural	Organizaciones Artísticas y Culturales	• Teatro en Círculo • Escuelas de música
Sector Religioso	Organizaciones Religiosas	• Iglesias y denominaciones diversas • Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús
Actores Individuales	Consultores y Asesores Especializados	• Asesores en evaluación de impacto • Especialistas en estructuración financiera y jurídica
Proyectos e Iniciativas Específicas	Iniciativas Territoriales	• Programa "Semillas de Flores" (lectoescritura) • Programa Dona Vida (donación de sangre) • Programa Transforma (reciclaje de vidrio) • Becas de Excelencia • Programas de educación musical

En cuanto a la participación de las familias empresarias panameñas en redes o asociaciones filantrópicas, resulta paradójico el contraste de menor participación (ver gráfico 37) y su demostrada capacidad de articulación intersectorial. Por ejemplo, FBN (Family Business Network) cuenta con el liderazgo en la participación de las familias empresarias en Panamá, con 27,27% (3 familias), pero a su vez comparte la valoración con las familias que afirman no participar actualmente en ninguna red o asociación filantrópica.

Solo 1 familia (9,09%), indicó la participación en otras redes específicas y se refirió a CAPADESO (Cámara Panameña de Desarrollo Social), que cómo se mencionó previamente, funciona como estructura organizativa que formación, articulación y certifica el sector empresarial en iniciativas de responsabilidad social.



Gráfico 38. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias panameñas

La paradoja se confirma al identificar que ninguna familia panameña (0,00%) reportó participación en AFE¹¹, Latimacto, RedEAmérica, Filantrópico, The Impact, WINGS o Global Philanthropy Forum. Esta desconexión con redes especializadas contrasta marcadamente con su capacidad demostrada para establecer alianzas con organizaciones sin fines de lucro y ONGs y en general con el inventario de actores reconocidos

en los datos cualitativos (tabla 9). Así mismo, los datos revelan la necesidad de ampliación del alcance al territorio panameño por parte de estas redes especializadas externas. Es una oportunidad estratégica para que las redes regionales e internacionales desarrollen propuestas de valor específicas que potencien el modelo panameño de articulación territorial hacia contextos de mayor escala e impacto regional.

Identificación de Familias Empresarias Panameñas con Tendencias del Ecosistema Filantrópico

Los resultados respecto a la identificación de las familias empresarias panameñas con las tendencias del ecosistema filantrópico, mostraron que similar valor para filantropía estratégica, filan-

tropía colaborativa, filantropía alineada con los ODS y filantropía intergeneracional, cada una con 36,36% (4 familias). Es una convergencia significativa, al sugerir orientación equilibrada

¹¹ La AFE solo tiene incidencia en Colombia, por lo que es consecuente el resultado encontrado.

hacia enfoques que combinan institucionalización, articulación colaborativa y custodia del legado fundacional, siendo consecuentes con el análisis del país presentado en los apartados anteriores (ver gráfico 39).

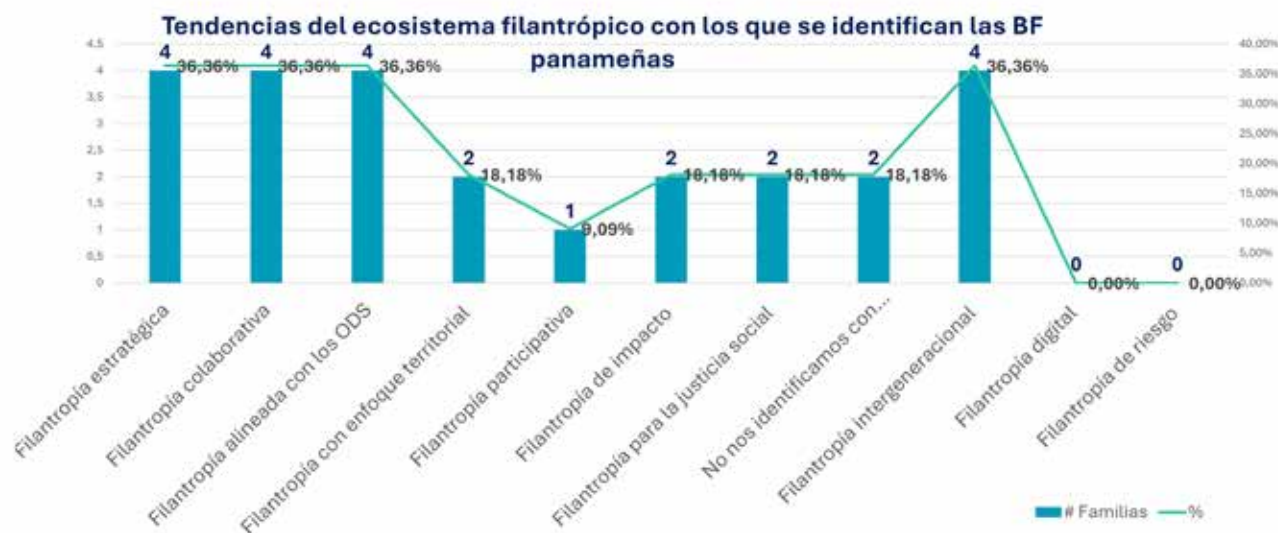


Gráfico 39. Tendencias del ecosistema filantrópico con los que se identifican las familias empresarias panameñas

En un segundo nivel de identificación, la filantropía con enfoque territorial registró 18,18% (2 familias), así como la filantropía de impacto y la filantropía para la justicia social. Resultados coherentes con las dinámicas institucionalizadas y profesionalizadas que se encontraron en Panamá.

La filantropía participativa obtuvo 9,09% de identificación (1 familia), mientras que 2 familias (18,18%) indicaron no identificarse con ninguna tendencia.

Filantropía digital y filantropía de riesgo no registran ningún porcentaje de identificación.

Experiencias de Acción Filantrópica de Familias Empresarias en Panamá

Empoderamiento de Mujeres Rurales a Través de la Energía Sostenible

La PAN-LOG-02, desarrolló el programa “Campeonas Solares” en alianza con la Secretaría Nacional de Energía, graduando anualmente 25 mujeres indígenas como expertas en energía solar aislada. EL CEO miembro de segunda generación, explica que esta iniciativa nace de reconocer que las mujeres indígenas representan “uno de los grupos más vulnerables” debido a culturas que “las desfavorecen mucho”.

El programa integra capacitación técnica especializada, donación de equipos solares para sus hogares y desarrollo de capacidades empresariales para que se conviertan en instaladoras certificadas en sus comunidades. Esta estrategia trasciende la asistencia tradicional al generar empoderamiento económico y tecnológico: “ella queda empoderada en esa comunidad y es la que sabe de paneles y es la que sabe y puede venderle a los vecinos”.

La iniciativa se articula con el modelo empresarial de energía solar de la familia, pero responde a su convicción de que “el impacto que uno tiene con energía eléctrica en un hogar es un impacto de lo más grande que puede tener la humanidad”.

Cuentan con un Comité de Obras Sociales, replicado en los cuatro países donde operan, con autonomía total de los empleados, duplicando la empresa los fondos que ellos recolectan.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden abordar intersecciones complejas de género, etnicidad y desarrollo territorial mediante modelos de transferencia tecnológica que generan transformaciones estructurales sostenibles.

Apoyo a Causas Específicas de Organizaciones Locales

La familia PAN-SAL-01 institucionalizó su compromiso filantrópico mediante un presupuesto anual que apoya causas específicas alineadas con su historia familiar y sensibilidades intergeneracionales.

Una miembro de junta de tercera generación, explica que su apoyo se concentra en Teatro en Círculo, atendiendo el legado de la abuela artista; Fundacáncer, por la experiencia personal del padre; y Fundación Jesús Luz de Oportunidades (reinserción de excarcelados), donde participa como presidenta de junta y es organización que nació de una alianza estratégica de empresarios panameños preocupados por el crecimiento de pandillas, entonces “se juntan las ganas de ver un mejor Panamá con la fe”.

La familia mantiene criterios de selección claros: organizaciones formales que generen impacto territorial medible, priorizando aquellas donde pueden ejercer gobernanza directa para asegurar calidad de gestión.

Su filosofía reconoce que “hay de sobra y pa’ todos” los problemas sociales, pero enfatiza la importancia de “encontrar algo que te mueva el piso” para sostener compromisos filantrópicos intergeneracionales.

Esta experiencia ilustra cómo las familias empresarias pueden diversificar su portafolio filantrópico manteniendo coherencia temática y calidad de impacto mediante la combinación de legados familiares con sensibilidades territoriales contemporáneas.



Funda Vida: Iniciativa de Donación Voluntaria de Sangre a Través de Unidad Móvil

A través de su Fundación, la familia PAN-COM-01 transformó su tradición filantrópica histórica (los “viernes de ayuda” del abuelo que “le daba la vuelta a la cuadra”) hacia un modelo estratégico centrado en donación voluntaria de sangre. EL CEO miembro de tercera generación, explica que su padre identificó este tema porque “mu-cha gente estaba viendo educación, alimentos, pero era un tema que no tenía como que papá”, encontrando un nicho de alto impacto social desatendido.

La iniciativa requirió desarrollo de capacidades técnicas complejas: importación y acondicionamiento de un bus especializado, alianzas estratégicas con Hospital Oncológico Nacional a través de Fundacáncer, y navegación de marcos regulatorios que exigen presencia médica durante donaciones. Su evolución hacia Donavida como ONG autónoma ilustra la maduración institucional: “nació aquí y todavía seguimos, pero tiene su vida propia”.

El modelo de sostenibilidad incluye cuatro ONGs grandes que garantizan financiación anual, junta directiva independiente con participación de múltiples actores, certificación con CAPADESO y gobernanza profesionalizada.

Su directora ejecutiva desarrolla medición de impacto anual documentando “cuántas pintas de sangre se refugiaron, cuántos platos de comida se sirvieron, cuántas horas de voluntariado”.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden evolucionar desde filantropía asistencial hacia modelos estratégicos que crean instituciones especializadas con capacidad de escalamiento y sostenibilidad autónoma.

Formación y Certificación de Impacto Social y Ambiental: CAPADESO como Plataforma de Certificación Filantrópica

Las familias empresarias panameñas han encontrado en CAPADESO (Cámara Panameña de Desarrollo Social) un modelo de profesionalización del ecosistema filantrópico que funciona como “ISO 9000 para organizaciones sin fines de lucro”. El “Sello CAPADESO” certifica organizaciones sociales mediante procesos rigurosos que verifican “gobernanza, procesos, protocolos y sistemas de operación funcionales”, facilitando a donantes identificar cuáles son confiables, legítimas y que cumplen con estándares de calidad, cuáles no.

Esta iniciativa colectiva surge del reconocimiento de que las familias empresarias necesitan mecanismos de confianza para canalizar recursos hacia organizaciones que generen impacto real. CAPADESO facilita que familias con menor experiencia filantrópica se integren al ecosistema mediante el respaldo de líderes consolidados. Su presidenta indica que “genera confianza que si él está metido allí es porque ya lo han explorado y le han dado el visto bueno”.

El modelo incluye capacitación durante diez meses, auditoría externa independiente, recertificación periódica y desarrollo de capacidades organizacionales especializadas.

Esta experiencia ilustra cómo la infraestructura institucional colectiva, pueden trascender acciones individuales para profesionalizar el sector social, optimiza la inversión filantrópica las familias empresarias y potenciar el impacto territorial mediante certificación de calidad, que reduce riesgos y facilita decisiones estratégicas basadas en evidencia.



Resultados y análisis de filantropía en familias empresarias de Guatemala



Las motivaciones de las familias empresarias guatemaltecas

Las familias empresarias guatemaltecas constituyen el referente regional con una participación universal del 100% en acciones filantrópicas, posicionándose con Panamá como modelo de compromiso social familiar, evidenciando una cultura donde la responsabilidad social constituye un valor estructural no negociable en el desarrollo de negocios de familia.

El perfil motivacional guatemalteco se caracteriza por puntajes excepcionalmente altos (ver gráfico 39) que establecen nuevos estándares regionales en todas las categorías motivacionales principales. Las motivaciones intrínsecas dominan ampliamente sobre incentivos externos, evidenciando comprensión del rol de la familia empresaria como agente de transformación social.

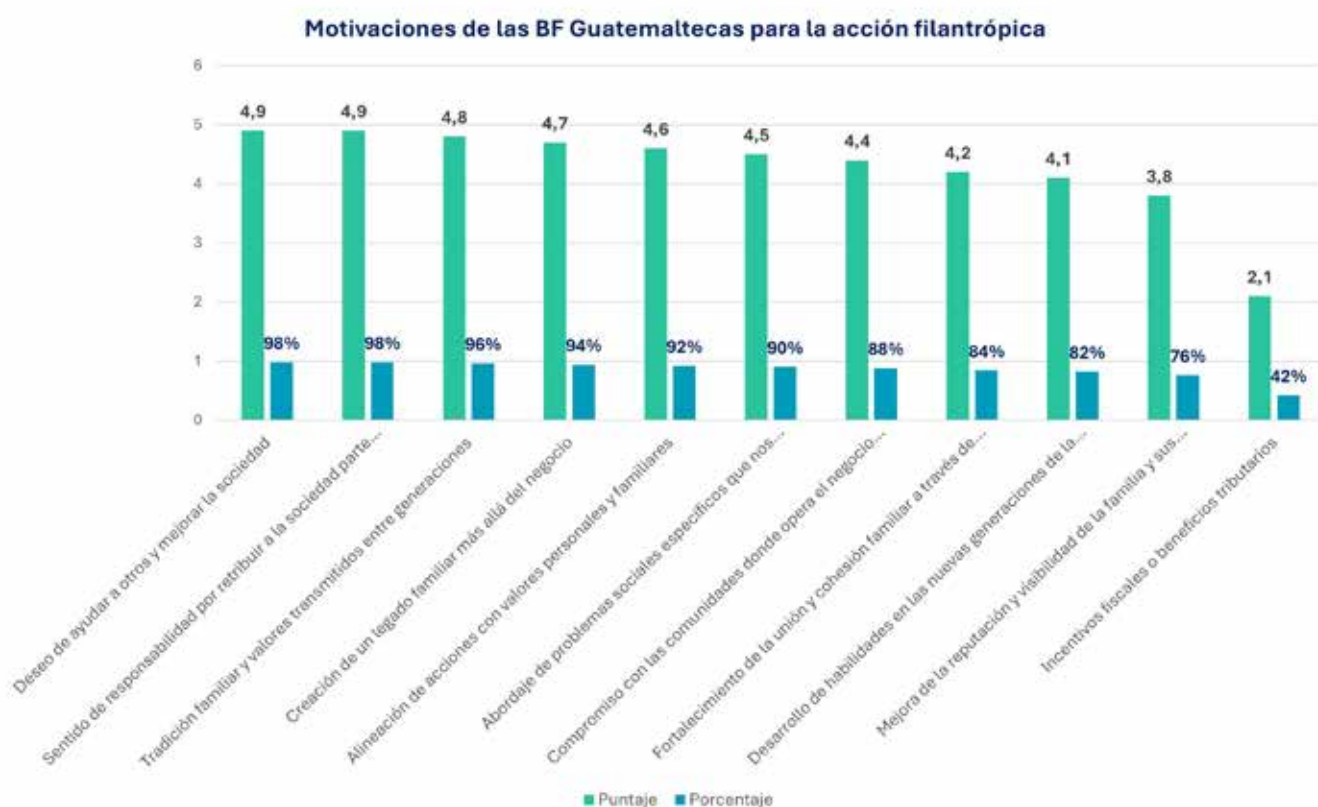


Gráfico 40. Motivaciones de las BF guatemaltecas para la acción filantrópica

El deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad alcanza 4.9 puntos, empatado con el sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad. Es decir, el compromiso social genuino ocupa la posición central con intensidades excepcio-

nales que superan todos los demás países de la región. Esta predominancia altruista encuentra expresión en visiones que integran prosperidad económica con desarrollo social, como elementos interdependientes e indisolubles. Por

ejemplo, la familia GUA-COM-01 expresa que las bendiciones recibidas deben ser devueltas a la sociedad, mientras que en la familia GUA-COM-02 evidencia esta orientación a través de la convicción de que “educar es hacer patria”, mostrando intención clara de impactar positivamente el futuro del país a través de la educación, configurando visiones de desarrollo nacional que trascienden beneficios empresariales inmediatos, para enfocarse en construcción de capacidades sociales estructurales.

El sentido de responsabilidad por retribuir a la sociedad parte del éxito alcanzado (también con 4.9 puntos), para las familias guatemaltecas es clara la interdependencia entre prosperidad empresarial y bienestar social. GUA-MAN-03 ilustra esta motivación a través de su programa “Creando Juntos”, que busca “liberar valor para capitalizar crecimiento inclusivo y prosperidad en el mundo”, fundamentado en la convicción de que “no existe una empresa exitosa en una sociedad fracasada”, integrando éxito del negocio de familia con desarrollo social sostenible como elementos mutuamente constitutivos.

La tradición familiar y los valores transmitidos entre generaciones registran 4.8 puntos, la valoración más alta regional, evidenciando que la filantropía de las familias empresarias guatemaltecas se sustenta tanto en convicciones altruistas contemporáneas, como en herencias culturales sólidas que garantizan continuidad intergeneracional en congruencia con la madurez de los negocios de familia. GUA-COM-03 describe cómo la imagen de San José, regalo de su madre al fundador, simboliza el trabajo bien hecho ofrecido a Dios y ha sido tradición empresarial por 65 años, evidenciando continuidad simbólica que integra valores espirituales con prácticas empresariales. GUA-AGR-01 cuenta con el COVEC, protocolo que recoge y transmite valores como solidaridad y principios cristianos, introduciendo jóvenes de 15 años a estas normas.

Esta supremacía regional en transmisión de va-

lores familiares establece correlación positiva con participación filantrópica universal, confirmando que el fortalecimiento de tradiciones familiares, constituye un mecanismo efectivo para incrementar compromiso social e ilustra la institucionalización de transmisión intergeneracional, que garantiza continuidad de valores a través de mecanismos formales de inducción.

La creación de legado familiar más allá del negocio obtiene 4.7 puntos en Guatemala, superando todos los demás países y confirmando visión de largo plazo, donde las familias aspiran a trascender logros puramente comerciales para construir impactos sociales duraderos. Se trata de madurez en la comprensión del rol de las familias empresarias como instituciones generadoras de valor social, que perdura independientemente de la continuidad empresarial específica. Para ello, las familias implementan mecanismos institucionales como fundaciones familiares, protocolos de valores y estructuras de gobernanza que garantizan continuidad de propósito social independientemente de cambios en liderazgo empresarial o evolución de mercados específicos. Por ejemplo, la familia GUA-AGR-01, constituyó su fundación “continuando el legado y los valores del fundador”. Cuenta con 14 programas distribuidos en dos gerencias (Educación y Desarrollo Social) y su junta directiva incluye “miembros de la cuarta y quinta generación”, asegurando continuidad intergeneracional.

La alineación de acciones con valores personales y familiares alcanza 4.6 puntos. Es decir, para las familias empresarias de Guatemala, la coherencia entre convicciones privadas y acciones públicas es relevante y en el marco de la acción filantrópica, se constituye en expresión auténtica de identidad familiar más que en estrategia instrumental. Esta coherencia se manifiesta en dinámicas donde las familias desarrollan iniciativas filantrópicas como extensión natural de sus sistemas de valores, garantizando autenticidad y sostenibilidad de compromiso social.

La familia GUA-ENE-01 ilustra esta coherencia



cuando la entrevistada plantea “en toda la vida uno no puede separar la integridad”, manteniendo valores como “el respeto, la responsabilidad, la integridad y la alegría” tanto en el ámbito empresarial como personal. “Mis papás fueron muy así en el trabajo y en la casa lo mismo, usted tiene que tener coherencia de vida, que lo que usted dice, lo que piensa, lo que hace están alineados”. Actualmente lo comparten ayudando a otras familias guatemaltecas a “identificar los valores de la familia y a identificar una identidad familiar”, reconociendo que “el patrimonio tangible debe estar al servicio del patrimonio intangible”, confirmando que para esta familia la filantropía constituye expresión natural de su identidad más que estrategia instrumental.

El abordaje de problemas sociales específicos registra 4.5 puntos y el Compromiso con las comunidades donde opera el negocio familiar 4.4 puntos. Se confirman con los datos cualitativos, evidenciando que las familias guatemaltecas desarrollan acciones filantrópicas focalizadas en problemáticas concretas más que en intervenciones genéricas. Esta focalización combina identificación de necesidades específicas con aprovechamiento de competencias empresariales especializadas para maximizar impacto social.

Las áreas prioritarias incluyen educación, salud y nutrición, que tienen gran relevancia en el contexto guatemalteco. Por ejemplo, GUA-COM-03 ha priorizado mejoramiento de escuela pública en Amatitlán, incluyendo infraestructura, salud dental, huertos y capacitación de maestros, mientras su fundación empresarial se enfoca en desnutrición crónica, ilustrando enfoques integrales que abordan múltiples dimensiones de problemáticas sociales complejas. Así mismo, GUA-COM-01 colabora en prevención de desnutrición crónica, atención de niños con discapacidad intelectual y autismo, y apoyo a pacientes con cáncer pediátrico, evidenciando la diversificación filantrópica que permite impacto en múltiples poblaciones vulnerables simultá-

neamente.

Guatemala lidera consistentemente en motivaciones familiares internas, evidenciando diferencias culturales distintivas en la concepción del rol de la filantropía como instrumento de cohesión y desarrollo familiar. Las motivaciones de desarrollo familiar interno muestran valores superiores al promedio regional, configurando modelo donde la filantropía fortalece vínculos familiares mientras produce transformación social. GUA-COM-03 ilustra esta dinámica a través de su fundación familiar diseñada para promover voluntariado y construcción solidaria dentro de la familia con diferentes grupos de interés. La familia implementa comité de filantropía donde participan cinco sobrinos graduados universitarios que “han ido agarrando cariño al asunto”, dando lugar a la transmisión intergeneracional exitosa que combina desarrollo de habilidades familiares con compromiso social estructurado.

En el desarrollo de habilidades en las nuevas generaciones de la familia, con 4.1 puntos, la familia GUA-COM-03 se enfoca en “enseñarles a salir de su burbuja” a jóvenes de 15 a 35 años que “crecieron en colegio privado” y “no conocen la realidad”, con misión de “sensibilizar a la familia a luchar por mejoramiento de la calidad de vida de los guatemaltecos”. Es una aproximación que reflexiona el privilegio económico y la educación social consciente, para desarrollar liderazgo responsable que contribuya efectivamente al desarrollo nacional.

La mejora de la reputación y visibilidad de la familia y sus empresas alcanza 3.8 puntos en Guatemala, registrando una valoración moderada que refleja una aproximación paradójica, donde las familias empresarias guatemaltecas reconocen la importancia de la reputación mientras mantienen preferencias culturales por el bajo perfil público. La familia GUA-AGR-02 ejemplifica esta paradoja cultural al declarar “nosotros sí somos bastante privados”, evitando protagonismo público incluso en celebraciones significativas como los 175 años de existencia, donde “la conversación al inicio giró mucho en torno

de dónde hacemos la celebración, pero para que nadie se dé cuenta que estamos celebrando los 175 años”. evidenciando preferencia cultural por “tratar de bajo perfil” que trasciende consideraciones de seguridad para constituirse en valor identitario.

Contrariamente, GUA-MAN-03 reconoce explícitamente que “la reputación es importantísima en Latinoamérica con tanto ruido y tantos retos que hay”, desarrollando “todo el aspecto de gobernanza” como elemento estratégico cuando se abre al mercado internacional. Esta familia ha trabajado conscientemente en “preservar la reputación del grupo, la integridad, el tema del compromiso, el aporte a la sociedad”, evidenciando comprensión sofisticada de que la reputación constituye activo estratégico fundamental para operaciones complejas y alianzas internacionales.

Mientras que GUA-MAN-05 demuestra equilibrio entre ambas aproximaciones al mantener que “las empresas familiares deben de ser siempre un ejemplo” para los demás, reconociendo que el comportamiento público familiar trasciende intereses privados para constituirse en referente social, aunque prefieren que este liderazgo ético se manifieste a través de acciones consistentes más que de promoción mediática activa.

Se trata de una motivación que confirma que en las familias empresarias guatemaltecas la reputación emerge orgánicamente de prácticas empresariales y sociales virtuosas, más que de estrategias de comunicación instrumentales. Las familias reconocen que en contextos de alta desconfianza institucional, la credibilidad familiar constituye capital social invaluable que debe custodiarse través de coherencia entre valores declarados y acciones implementadas, estableciendo reputación como consecuencia natural de liderazgo responsable más que como motivación primaria para compromiso social.

De manera consecuente, Guatemala registra la

menor valoración de incentivos fiscales con apenas 2.1 puntos, confirmando que la filantropía guatemalteca está impulsada por convicciones éticas auténticas más que por consideraciones utilitarias. Esta característica refuerza el perfil altruista guatemalteco y sugiere un ecosistema filantrópico donde las motivaciones intrínsecas dominan ampliamente sobre incentivos externos, diferenciando significativamente la región de contextos internacionales donde incentivos tributarios juegan roles más prominentes.

Como se ha venido ejemplificando, el perfil motivacional guatemalteco se caracteriza por su autenticidad motivacional manifiesta en riqueza y diversidad de iniciativas, que trascienden beneficios instrumentales para enfocarse en transformación social genuina. Las familias desarrollan programas integrales que abordan problemáticas estructurales complejas, evidenciando comprensión de desarrollo social que va más allá de donaciones puntuales para constituirse en inversión social estratégica de largo plazo.

La minimización de motivaciones instrumentales contrasta con la institucionalización creciente de filantropía que incluye fundaciones formales, protocolos de valores y sistemas de gobernanza especializados, confirmando que la profesionalización de compromiso social surge de aspiración hacia mayor efectividad, más que de consideraciones reputacionales o tributarias. Esta aproximación a las motivaciones filantrópicas de las familias empresarias guatemaltecas, se caracteriza por cuatro elementos distintivos que configuran su liderazgo regional: Primero, tiene supremacía cuantitativa en todas las categorías motivacionales principales. Segundo, tiene correlación entre tradición familiar (4.8 puntos) y participación universal (100%), estableciendo referentes de institucionalización de transmisión intergeneracional, para garantizar la continuidad del propósito social en el tiempo. Tercero, el liderazgo regional en motivaciones familiares internas, evidencia comprensión sofisticada del rol de la filantropía como instrumento que simultáneamente fortalece cohesión

familiar y produce transformación social, configurando dinámicas donde el desarrollo familiar interno y el impacto social externo se refuerzan mutuamente para generar beneficios múltiples sostenibles. Cuarto, la minimización extrema de motivaciones instrumentales combinada con

máximas valoraciones altruistas, confirma autenticidad motivacional que sugiere sostenibilidad de largo plazo y resistencia a fluctuaciones coyunturales.

Áreas de acción filantrópica de las familias empresarias guatemaltecas

Consecuente con los resultados regionales, Guatemala confirma que la educación es el núcleo de la acción filantrópica familiar, con 4.43 puntos y presencia en el 94% de los casos (ver gráfico 40). Las familias empresarias entiende la formación como vehículo de movilidad social y desarrollo nacional. En los relatos, la familia **GUA-AGR-02 destaca por haber consolidado un centro educativo junto a sus operaciones, donde se ofre-**

cen programas desde la primera infancia hasta la secundaria, incorporando alimentación escolar y enseñanza de inglés, lo que refuerza la integralidad de su propuesta. La educación aparece entonces como un eje articulador que conecta con salud, nutrición y formación técnica, asegurando continuidad en la trayectoria de los beneficiarios.

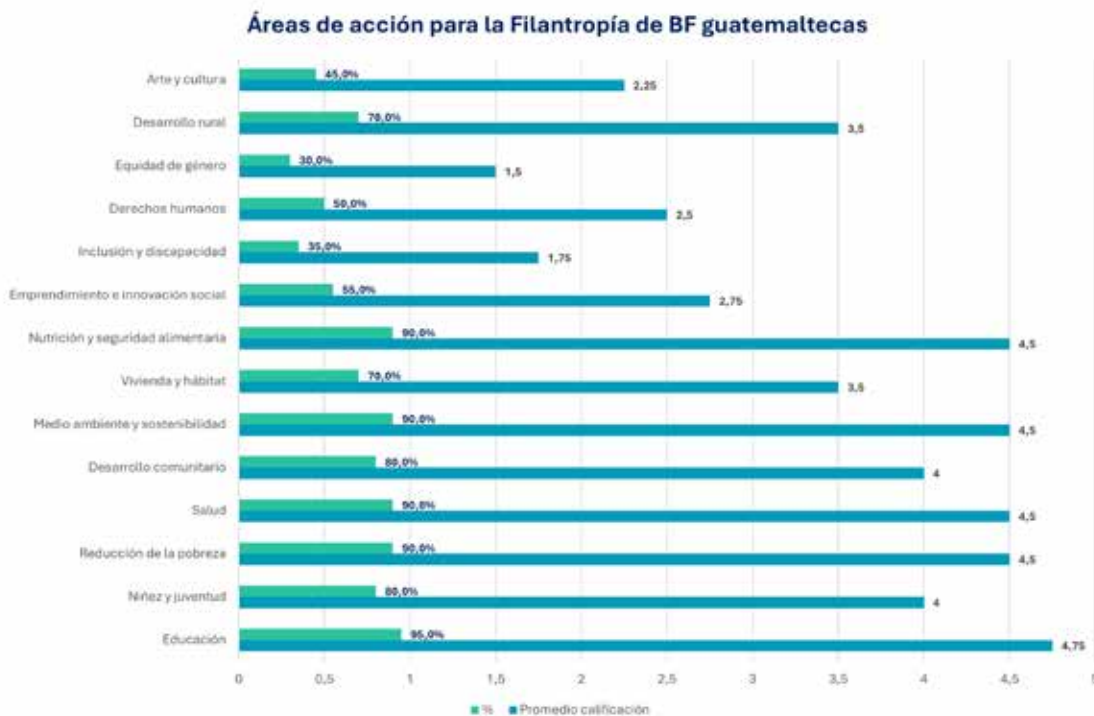


Gráfico 41. Áreas de acción para la filantropía de familias empresarias guatemaltecas



En sintonía, la salud con 4.0 puntos (85%), se configura como un área de alta prioridad en un país donde el acceso es profundamente desigual. **Familias como GUA-AGR-03 sostienen clínicas y brigadas móviles en zonas rurales, combinando asistencia preventiva con atención primaria,** lo que convierte su acción en un complemento fundamental frente a los vacíos del sistema público. Este esfuerzo se vincula directamente con la reducción de la pobreza (3.9 puntos, 78%) y el desarrollo comunitario (3.7 puntos, 74%), áreas que a nivel regional reflejan la comprensión de la pobreza como fenómeno multidimensional. **La familia GUA-AGR-04, por ejemplo, combina guarderías rurales con proyectos productivos comunitarios,** generando alternativas económicas sostenibles y fortaleciendo el tejido social.

En un segundo nivel, el medio ambiente y la sostenibilidad alcanzan 3.6 puntos (71%), consolidándose como un frente emergente que conecta legado familiar y gestión empresarial. **La familia GUA-COM-02 ilustra este tránsito al impulsar proyectos de reciclaje y reforestación, vinculando la acción ambiental con cadenas de valor corporativas.**

De manera complementaria, vivienda y hábitat (3.5 puntos, 70%) y nutrición y seguridad alimentaria (3.4 puntos, 68%) evidencian la búsqueda de condiciones básicas de bienestar. Así lo demuestra la familia GUA-MAN-01, que ha destinado recursos al mejoramiento habitacional de

comunidades cercanas, mientras otras familias apoyan bancos de alimentos y programas de nutrición infantil como base del desarrollo de la niñez.

El emprendimiento e innovación social (3.2 puntos, 64%) es un campo aún en consolidación, pero con potencial de articular inversión y transformación social. **La familia GUA-COM-04 se ha vinculado a proyectos de coinversión con negocios comunitarios, explorando modelos que trascienden la lógica asistencial para instalar capacidades locales.**

Cómo áreas de menor puntuación se encuentran arte y cultura (2.6 puntos, 52%), equidad de género (2.5 puntos, 50%), derechos humanos (2.4 puntos, 48%) y desarrollo rural (2.3 puntos, 46%). Sin embargo, los datos cualitativos reflejan que nos es ausencia de acción, sino una selectividad más marcada y un hacer con problemáticas relacionadas implícitas. **La familia GUA-COM-05, por ejemplo, sostiene programas teatrales inspirados en el legado cultural de generaciones anteriores, mostrando cómo la motivación personal puede orientar la acción.** En equidad de género, otras familias han incorporado iniciativas de capacitación técnica y acceso al empleo femenino, generalmente como extensión de programas educativos o comunitarios ya consolidados.

Acciones, mecanismos y estrategias de la filantropía en familias empresarias de Guatemala

Las familias empresarias guatemaltecas configuran el modelo de excelencia filantrópica regional, alcanzando junto con Panamá participación universal del 100%, mientras establecen el referente de intensidad motivacional y diversificación operativa más desarrollado del ecosistema

regional analizado. Con 11 familias participantes en la muestra regional (11% del total), Guatemala presenta una arquitectura filantrópica caracterizada por el equilibrio excepcional entre modalidades diversificadas y compromiso participativo sostenido.

Tipos de Acción Filantrópica de las BF en Guatemala

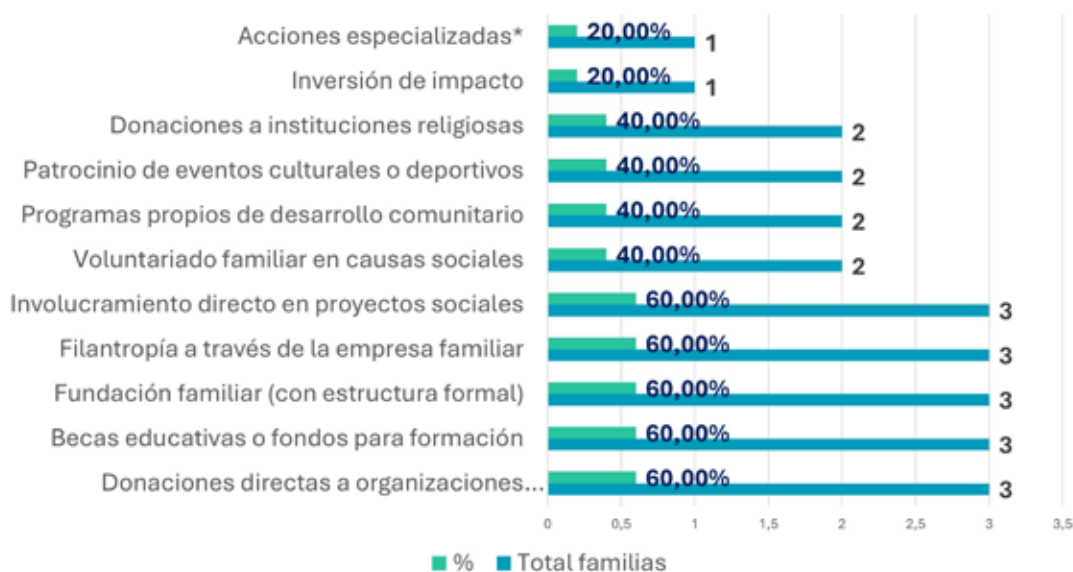


Gráfico 42. Tipos de acción filantrópica de las familias empresarias en Guatemala

Como se presenta en el gráfico 42, son cinco tipos de acción que comparten liderazgo con 60% (3 familias) cada una. Son ellas las donaciones directas a organizaciones sociales, las becas educativas o fondos para formación, las fundaciones familiares con estructura formal, la filantropía a través de la empresa familiar y el involucramiento directo en proyectos sociales. Consecuentemente, el mecanismo de becas y programas educativos alcanza el 100% de las familias (5) y las donaciones directas el 60% (3 familias).

En el caso de las donaciones directas, [GUA-AGR-01 lo hace a través de su apoyo sistemático a organizaciones especializadas, donde han desarrollado procesos de evaluación que incluyen visitas de campo y seguimiento de resultados, asegurando que los recursos se canalicen hacia iniciativas con impacto demostrable.](#)

Con lo cual trascienden la donación puntual para constituirse en acompañamiento estratégico que fortalece capacidades organizacionales del ecosistema social guatemalteco.

Para reflejar el compromiso guatemalteco con la educación como palanca de transformación social y la importancia de sostenerlo en el tiempo, [la familia GUA-AGR-02 ejemplifica con desarrollo de un centro educativo durante aproximadamente 50 años en las comunidades donde tienen presencia, demostrando compromiso sostenido con el acceso a educación de calidad que trasciende la simple transferencia de recursos para constituirse en inversión educativa estructural de largo plazo”.](#)

Mecanismos de las BF para la acción filantrópica en Guatemala

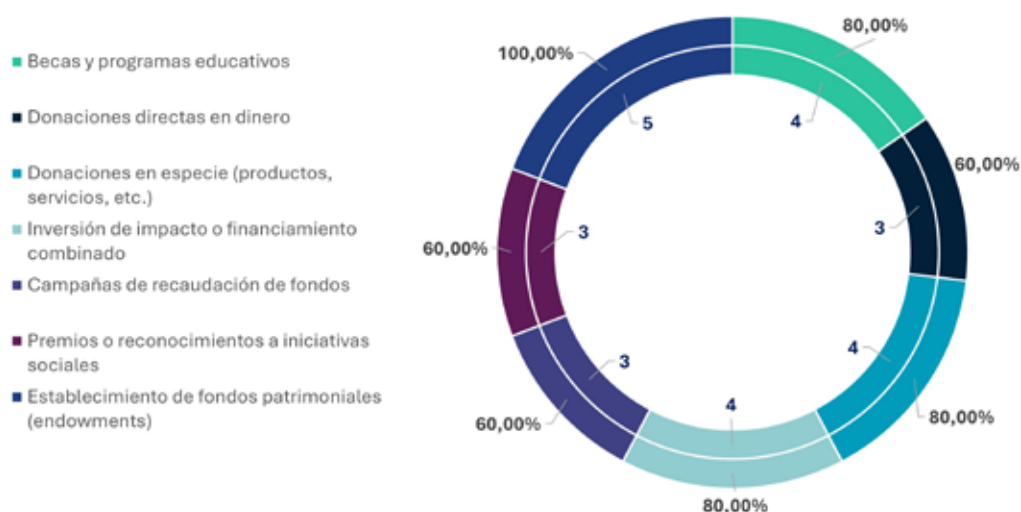


Gráfico 43. Mecanismos de las familias empresarias para la acción filantrópica en Guatemala

El 54,55% (6 familias) guatemaltecas desarrollan como estrategia programas propios gestionados por la familia o su fundación. Para la Institucionalización de esos programas filantrópicos se implementan mecanismos de fondos patrimoniales (endowments) que registran 80% (4 familias), así como fundaciones familiares con estructura formal y campañas de recaudación de fondos con 60% (3 familias). Es un panorama que refleja la institucionalización más avanzada del legado filantrópico regional, donde las familias empresarias han desarrollado estructuras especializadas que garantizan continuidad y profesionalización creciente, mediante protocolos formalizados de transmisión de valores. Así lo ejemplifica **la fundación de la familia GUA-AGR-01 que cuenta con "14 programas distribuidos en dos gerencias (Educación y Desarrollo Social)" y su junta directiva con participación intergeneracional.**

De igual manera lo ilustra el protocolo de **la familia GUA-AGR-01 "que recoge y transmite va-**

lores como solidaridad y principios cristianos, introduciendo jóvenes de 15 años a estas normas", estableciendo mecanismos formales de inducción que garantizan sostenibilidad financiera y operativa. Esta supremacía regional en transmisión de valores familiares establece correlación positiva con participación filantrópica universal, confirmando que el fortalecimiento de tradiciones familiares constituye un mecanismo efectivo para incrementar compromiso social.

A nivel territorial, el desarrollo comunitario y valor compartido son posibles por la filantropía a través de la empresa familiar. Se materializa mediante donaciones en especie (productos, servicios, etc.) con 80% (4 familias) y estrategias de apoyo técnico o transferencia de conocimiento, dando lugar a la conversación entre responsabilidad social empresarial y valores familiares. **La familia GUA-MAN-02 desarrolla programas educativos donde operan sus fábricas, dirigidos**

a “ayudar a los colaboradores, porque muchos de los empleados son del área, entonces sus familias son del área”, apoyando escuelas locales con “recursos, tecnología, aulas” para los hijos y nietos de sus trabajadores. Esta aproximación evidencia comprensión de que el bienestar familiar de los empleados constituye factor fundamental para el desarrollo empresarial y comunitario sostenible, generando círculos virtuosos de prosperidad mutua.

El involucramiento directo en proyectos sociales conversa en igual proporción con las estrategias de voluntariado familiar o corporativo (60% - 3 Familias), representando la evolución hacia modalidades participativas donde las familias guatemaltecas asumen roles protagónicos en dise-

ño e implementación de iniciativas sociales. Esta modalidad trasciende el financiamiento para constituirse en compromiso experiencial que fortalece vínculos familiares mientras genera impacto social estructural. Por ejemplo, la familia GUA-AGR-01 tiene participación directa en “eventos con la fundación en los que llega la familia a apoyar como voluntarios”, donde “pintamos una iglesia, llegaron los más chiquitos a ayudar” y realizan actividades formativas como “nos enseñaron a hacer cemento”. Esta experiencia evidencia compromiso experiencial que trasciende el servicio puntual, para constituirse en formación integral de las nuevas generaciones en valores de servicio y comprensión empírica de las realidades sociales abordadas.



Gráfico 44. Estrategias para la acción filantrópica de las familias empresarias en Guatemala

Al respecto, acciones de voluntariado familiar en causas sociales, los programas propios de desarrollo comunitario, el patrocinio de eventos culturales o deportivos y las donaciones a instituciones religiosas registran 40% (2 familias) cada una. Esto insinúa que las familias empresarias guatemaltecas abordar diferentes dimensiones del desarrollo social. La familia GUA-COM-02 ilustra el voluntariado familiar a través de estructuras diseñadas “para promover el voluntariado y la construcción solidaria dentro de la familia, con diferentes grupos de interés”, implementando el comité de filantropía donde participan cinco sobrinos graduados universitarios que “han ido agarrando cariño al asunto”,

”, reiterando la importancia de la transmisión intergeneracional exitosa que combina desarrollo de habilidades familiares con compromiso social estructurado. La familia se enfoca en “enseñarles a salir de su burbuja” a jóvenes de 15 a 35 años que “crecieron en colegio privado” y “no conocen la realidad”, con misión de “sensibilizar a la familia a luchar por mejoramiento de la calidad de vida de los guatemaltecos”.

Similar a la condición de Panamá, resulta paradójico que con tanta estructura institucionalizada para la filantropía de las familias empresarias en el territorio, la inversión de impacto y las acciones especializadas, sean tipos de acciones reco-

nocidas por una sola familia (20%). Lo que reitera la búsqueda declarada en las entrevistas de metodologías que permitan cuantificar y optimizar el impacto social, mientras exploran nichos temáticos específicos que requieren especialización avanzada. De igual manera, los premios o reconocimientos a iniciativas sociales, aunque valorados por 3 familias (60%), se desconoce el alcance real, ante la ausencia de datos cualitativos que permitan su interpretación.

Sin embargo, en Guatemala es posible identificar coherencia identitaria de las familias empresarias, con autenticidad motivacional y alineación valores-acciones que se reflejan en su hacer filantrópico. Por ejemplo, la familia **GUA-ENE-01** plantear que “en toda la vida uno no puede separar la integridad”, manteniendo valores como “el respeto, la responsabilidad, la integridad y la alegría” tanto en el ámbito empresarial como personal. “Mis papás fueron muy así en el trabajo y en la casa lo mismo, usted tiene que tener coherencia de vida, que lo que usted dice, lo que piensa, lo que hace están alineados”. Actualmente comparten esta filosofía ayudando a

otras familias guatemaltecas a “identificar los valores de la familia y a identificar una identidad familiar”, reconociendo que “el patrimonio tangible debe estar al servicio del patrimonio intangible”.

También se ilustra la coherencia en la el mejoramiento que la familia **GUA-COM-03** ha hecho a la escuela pública en Amatitlán, incluyendo “infraestructura, salud dental, huertos y capacitación de maestros”, mientras su fundación empresarial se enfoca en desnutrición crónica, ilustrando enfoques que abordan múltiples dimensiones de problemáticas sociales complejas. Así mismo, **GUA-COM-01** colabora en “prevención de desnutrición crónica, atención de niños con discapacidad intelectual y autismo, y apoyo a pacientes con cáncer pediátrico”, evidencia diversificación filantrópica que permite impacto en múltiples poblaciones vulnerables simultáneamente. Esto además en coherencia con las áreas de acción priorizadas en el país.

Actores con los que se relacionan las familias empresarias guatemaltecas para la acción filantrópica

Las familias empresarias guatemaltecas se caracterizan por establecer relaciones con diversidad de actores para su hacer filantrópico. Generan vínculos que trascienden la simple transferencia de recursos para constituirse en alianzas de largo plazo orientadas al desarrollo sostenible. Los datos cuantitativos muestran un perfil relacional equilibrado donde nueve tipos de actores alcanzan el 60% de participación (3 familias), son estos: Las organizaciones sin fines de lucro y ONGs, junto con las instituciones educativas/ universidades, las fundaciones comunitarias, las fundaciones empresariales de otras compañías, los gobiernos locales o nacionales, los asesores

o consultores especializados en filantropía, los emprendedores sociales, las organizaciones religiosas y los organismos internacionales (ver gráfico 44). Esto insinúa un ecosistema integrado que optimiza capacidades complementarias para maximizar impacto social territorial.



Gráfico 45. Actores con los que las familias empresarias guatemaltecas se relacionan para la acción filantrópica

El predominio compartido de las organizaciones de la sociedad civil confirma su rol como socios estratégicos fundamentales, para canalizar las motivaciones altruistas identificadas en el perfil guatemalteco, hacia intervenciones territoriales especializadas. Los datos cualitativos revelan relaciones que trascienden donaciones puntuales para constituirse en acompañamiento estratégico sostenido. La familia GUA-AGR-01 ejemplifica esta dinámica mediante apoyo sistemático a organizaciones especializadas, desarrollando procesos de evaluación que incluyen visitas de campo y seguimiento de resultados, asegurando que los recursos se canalicen hacia iniciativas con impacto demostrable y fortaleciendo capacidades organizacionales.

La posición compartida de las instituciones educativas y universidades, consolida la educación como eje vertebral de la filantropía guatemalteca, estableciendo alianzas que van desde el financiamiento hasta la colaboración técnica

especializada. Un ejemplo de ello es la familia GUA-MAN-04 que mantienen vínculos con la Universidad del Valle de Guatemala a través de la Fundación Educativa del Valle, cuya “misión central es transformar a Guatemala a través de la educación de excelencia”. Esta alianza incluye formación de docentes del sector público y desarrollo de capacidades técnicas especializadas. Adicionalmente en el grupo focal se mencionaron alianzas con universidades como Oxford y Universidad Católica de Washington, evidenciando búsqueda de estándares internacionales de calidad educativa”.

La valoración significativa de los gobiernos locales y nacionales refleja reconocimiento de la importancia de articulación público-privada para garantizar escalabilidad institucional y sostenibilidad de intervenciones sociales. Los datos cualitativos evidencian relaciones complejas que incluyen tanto colaboración directa como supervisión regulatoria, donde las familias em-

presarias reconocen necesidad de alineación con políticas públicas mientras mantienen autonomía operativa. La familia GUA-AGR-02 menciona relaciones con gobiernos que incluyen visitas regulares para verificar funcionamiento de proyectos, evidenciando marcos de colaboración que equilibran *accountability* público con gestión privada eficiente.

La presencia destacada de fundaciones empresariales de otras compañías y emprendedores sociales, confirma transición hacia modelos colaborativos que optimizan recursos y potencian impacto colectivo. Los datos del grupo focal revelan **experiencias de alianzas empresariales emergentes, como la propuesta de formar “conglomerado en Costa Sur para entrarle al tema de piso saludable y desnutrición”**, una evidencia de la comprensión sobre los desafíos sociales complejos que requieren respuestas articuladas que trascienden las capacidades individuales de las familias empresarias.

El reconocimiento de asesores y consultores especializados en filantropía, referencia la transición hacia la profesionalización identificada em el análisis de categorías anteriores, donde las familias guatemaltecas buscan metodologías especializadas para optimizar impacto social mediante sistemas de toma de decisiones basados en evidencia. En las entrevistas se manifestó la necesidad de desarrollar herramientas de evaluación de impacto, medición con metodologías especializadas y búsqueda de asesoría en estruc-

turación financiera y jurídica para garantizar sostenibilidad institucional.

Las relaciones con organizaciones religiosas reflejan persistencia de vínculos históricos con tradiciones culturales que han canalizado acción social en Guatemala. Los datos cualitativos revelan que múltiples familias mantienen motivaciones religiosas que informan su compromiso filantrópico y constituye la base ética sólida para sostenibilidad de largo plazo del compromiso social familiar.

En contraste, la relación con organismos internacionales registra la valoración más bajas con 40% (2 familias). Sin embargo, los datos del grupo focal confirman colaboraciones con organizaciones como USAID, Global Communities, Population Council y United Way, evidenciando capacidades desarrolladas para articular recursos locales con experiencia internacional especializada, optimizando transferencia de conocimiento y metodologías probadas en otros contextos.

Guatemala entonces se posiciona como referente regional de articulación filantrópica, donde las familias empresarias han trascendido aproximaciones unidireccionales, para construir redes colaborativas con diferentes actores (ver tabla 10) que maximizan impacto social territorial, mediante sinergia entre motivaciones familiares auténticas, profesionalización creciente y compromiso territorial sostenido.

Tabla 15. Clasificación de actores con los que se relacionan las familias empresarias guatemaltecas para la acción filantrópica

Clasificación	Clasificación	Actores
Sector social	Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	• TECHO • Hábitat • TerraForte • Génesis • United Way • Wacami • Fundaciones territoriales especializadas en desarrollo comunitario • Organizaciones locales con enfoque en desnutrición infantil

	Fundaciones empresariales	• Empresarios por la Educación • Red América • Consejo de Empresas • Banco Industrial
Sector privado empresarial	Empresas y organizaciones empresariales	• Family Offices • Coca-Cola
Sector gubernamental	Gobiernos locales y nacionales	• Ministerios sectoriales especializados • Municipalidades territoriales • Gobiernos departamentales
Sector académico	Universidades y centros de investigación	• Intecap (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) • Instituto de Cementos y Concreto • Universidades nacionales públicas y privadas • Universidad de Oxford • Universidad Católica de Washington
Organismos internacionales	Cooperación internacional	• USAID • Global Communities
	Organizaciones internacionales especializadas	• Population Council • Fundación CONIN (Chile) • CBC (Corporación Banco de Chile) • United Way • Fundación Real Madrid • PAC (Partido Acción Ciudadana de Costa Rica)
Sector religioso	Organizaciones religiosas	• Cardenal Ramazzini • Instituciones religiosas locales vinculadas a valores cristianos
Actores individuales	Consultores y asesores Especializados	• Wise Responder • Consultores especializados en estructuración jurídica y financiera • Asesores en medición de impacto social

La participación en redes o asociaciones filantrópicas de las familias empresarias guatemaltecas (gráfico 45) da protagonismo a FBN (Family Business Network), con cinco familias equivalente al 60%. Es un resultado coherente con el hecho de que esta red constituyó la base de datos para construir la muestra de la investigación.

La Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE) y Red América, comparten el 20% (1 familia). Ese mismo valor lo representa la familia que afirma no participar en redes o asociaciones filantrópicas y otra que participa en redes específicas sin indicar cual. Latinpacto, The Impact, Wings y Global Philanthropic Forum no obtuvieron reconocimiento de ninguna familia (0%).



Gráfico 46. Redes o asociaciones filantrópicas donde participan las familias empresarias guatemaltecas

Estos resultados, sumado a que FBN se encuentra actualmente abriendo capítulo en Guatemala, revelan la oportunidad de generar conecti-

vidad con redes especializadas en inversión de impacto y filantropía global, que podrían potenciar las capacidades desarrolladas por las familias empresarias en el territorio guatemalteco.

Identificación de familias empresarias guatemaltecas con tendencias del ecosistema filantrópico

Las familias empresarias guatemaltecas presentan una identificación con las tendencias del ecosistema filantrópico diversificada y consecuente con el desarrollo filantrópico observado en la

región. Se registra una distribución más amplia entre las tendencias, con ausencias limitadas únicamente a modalidades emergentes específicas (ver gráfico 47).

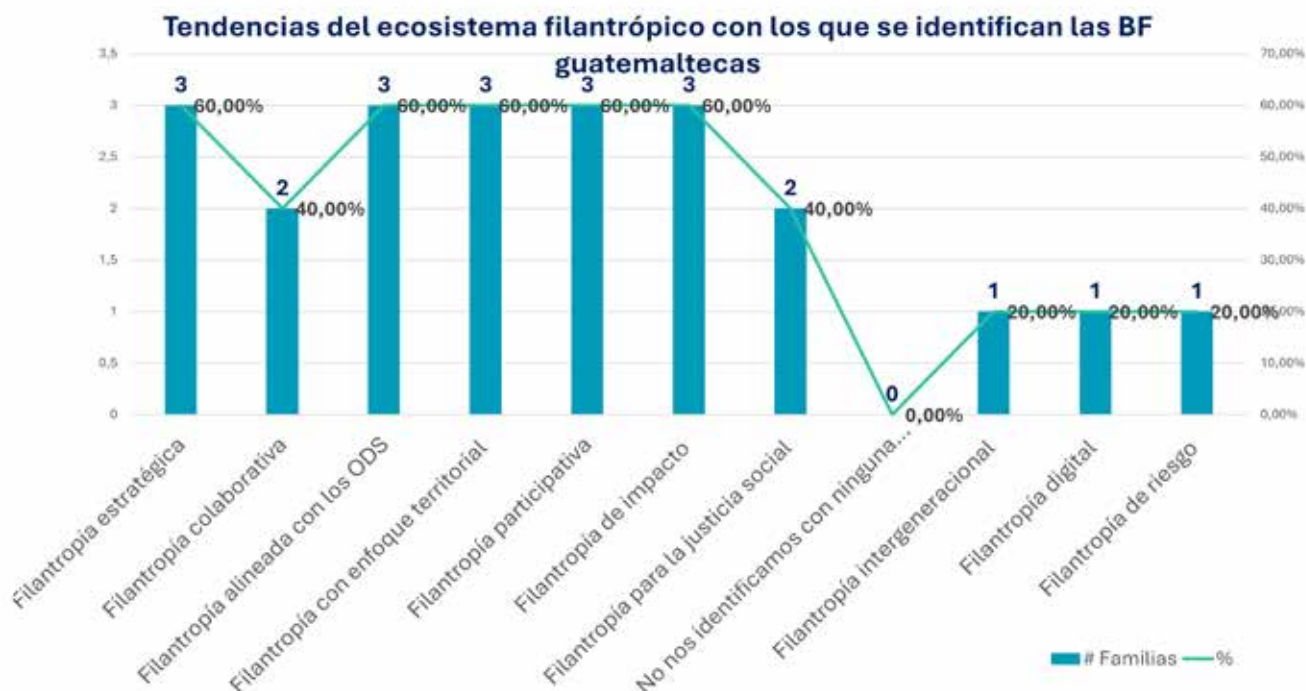


Gráfico 47. Tendencias del ecosistema filantrópico con las que se identifican las familias empresarias guatemaltecas

La filantropía estratégica registró la mayor identificación con 50% (3 familias), superando significativamente los porcentajes observados en otros contextos nacionales. Este resultado es consecuente con los datos cualitativos que evidencian mayor institucionalización y profesionalización de la acción filantrópica que realizan las familias empresarias en este país, a consecuencia de la madurez de los negocios que implica sucesiones generacionales consolidadas y enfoques de inversión social con resultados medibles.

La filantropía colaborativa obtuvo 33,33% de identificación (2 familias), confirmando las dinámicas de articulación identificadas en el análisis de actores del ecosistema guatemalteco, donde se evidencia una cultura desarrollada de trabajo conjunto con otros actores para el cumplimiento de propósitos sociales.

En un segundo nivel de identificación se registran seis tendencias 16,67% (1 familia respectivamente) cada una: filantropía alineada con los ODS, filantropía con enfoque territorial, filantropía participativa, filantropía de impacto, filantropía para la justicia social y filantropía intergeneracional. Esto sin ser mencionado de manera explícita en los datos cualitativos, tienen referencia en el hacer filantrópico de las familias empresarias guatemaltecas.

Experiencias de acción filantrópica de familias empresarias en Guatemala

Inversión de Ahorros con Empleados, desde la Gestión de la Generación Joven

La familia GUA-ENE-01 desarrolló la iniciativa Wings como laboratorio de innovación filantrópica liderado por la tercera generación. La directora del comité de filantropía indicó que tras seis años de preguntarse “¿cómo podemos devolverle al país lo que nos ha dado?”, decidieron iniciar con un piloto de ocho empleados domésticos y choferes con más de cinco años de servicio familiar.

El programa nace de una revelación generacional: cuando un empleado de setenta años que pasó de jardinero a chofer, llegó a la vejez sin preparación financiera, reconocieron que personas de “nivel medio-bajo no tienen como una visión a futuro, de prepararse para el futuro”.

Wings integra educación financiera basada en el curso “Mis Propias Finanzas” de FBN, identificación de necesidades prioritarias (educación, vivienda, emprendimiento) y acompañamiento en inversión de ahorros mediante gestión de la G3. La metodología liderada por el hijo menor y los primos, incluye formación en presupuestos familiares, establecimiento de metas de ahorro, inversión de los ahorros en bolsa para retribución futura por interés compuesto, y el descubrimiento de realidades ocultas como empleados que “mantenían a 17 personas”.

La experiencia ilustra cómo las familias empresarias pueden combinar liderazgo intergeneracional con metodologías financieras especializadas para abordar vulnerabilidades estructurales de sus colaboradores más cercanos, generando modelos replicables que trascienden el asistencialismo tradicional.

Voluntariado Familiar

La familia GUA-COM-03 institucionalizó su compromiso filantrópico mediante Faros, estructura familiar autónoma con comité de filantropía liderado por un miembro de segunda generación y cinco de tercera generación (estudiantes universitarios). Su modelo combina sensibilización intergeneracional con voluntariado experiencial, buscando “enseñarles a salir de su burbuja” a jóvenes de 15 a 35 años que “crecieron en colegio privado y no conocen la realidad”.

La iniciativa de estufas ahorradoras ilustra su metodología: 40-50 miembros familiares de todas las edades viajan a comunidades de alto riesgo de desnutrición, participan físicamente en el armado de estufas de leña, comparten alimentos con las familias beneficiarias e identifican necesidades adicionales. Esta experiencia generó proyectos derivados como instalación de ecofiltros de agua y equipamiento de aulas de cómputo, siempre mediante trabajo directo familiar.

Su filosofía enfatiza que “solo dar el dinero es muy fácil, lo difícil es motivarnos para que vaya”, estructurando experiencias donde los miembros “preparan alimentos, licúan verduritas, bailan con los viejitos” en asilos y otras instituciones. El comité opera con misión de “sensibilizar a la familia a luchar por mejoramiento de la calidad de vida de guatemaltecos”.

Esta experiencia demuestra cómo las familias empresarias pueden crear estructuras especializadas que combinan formación de valores intergeneracionales con impacto social directo, utilizando el voluntariado experiencial como metodología de transformación personal y compromiso social auténtico.



**Conversación entre resultados
y conceptos orientadores de
la investigación y sus implicaciones
académicas y prácticas.**

Tal como se ha notado en la presentación de resultados y análisis, aunque las donaciones sigan siendo el mecanismo tradicional, la filantropía de familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá trasciende las conceptualizaciones tradicionales de mera transferencia de recursos, para constituirse en un fenómeno que articula valores intergeneracionales, competencias empresariales y compromisos territoriales.

Los resultados validan la evolución conceptual de la filantropía desde enfoques caritativos hacia aproximaciones estratégicas, evidenciándose en la predominancia de programas propios gestionados por las familias y la creciente institucionalización a través de fundaciones formales, áreas empresariales o comités familiares. Esta transición refleja la profesionalización identificada por Von Schnurbein et al. (2021) y Maclean et al. (2021), aunque manteniendo la autenticidad motivacional como elemento diferenciador del contexto regional.

La supremacía de motivaciones altruistas genuinas sobre consideraciones instrumentales confirma que la filantropía familiar latinoamericana se sustenta en sistemas de valores éticos más que en incentivos externos. Esta característica contrasta con contextos donde los beneficios fiscales ejercen mayor influencia, sugiriendo que el ecosistema regional se estructura sobre fundamentos culturales que garantizan sostenibilidad independientemente de marcos normativos específicos.

La correlación positiva entre longevidad empresarial, sucesión generacional y madurez filantrópica valida la perspectiva transgeneracional propuesta por Mohr (2015) y Daly (2022). Las familias empresarias desarrollan capacidades filantrópicas conforme consolidan sistemas de gobernanza y transmisión de valores, estableciendo la continuidad intergeneracional como factor determinante para la institucionalización del compromiso social.

La predominancia de la educación como área de

concentración filantrópica confirma las prioridades regionales identificadas por Shieh (2017) y Gilson & Garrick (2021), evidenciando comprensión del rol transformador de la formación en contextos de desigualdad estructural. Esta focalización educativa articula coherentemente con las áreas complementarias de niñez, juventud y desarrollo comunitario, configurando portafolios de intervención integral que abordan múltiples dimensiones del desarrollo humano.

Los hallazgos sobre diversificación de la acción filantrópica confirman la evolución del ecosistema hacia enfoques híbridos que combinan donaciones tradicionales, programas propios y experimentación incipiente con inversión de impacto. Esta diversificación refleja la adaptación a contextos complejos donde las familias empresarias desarrollan respuestas diferenciadas según sus capacidades específicas y necesidades territoriales identificadas.

La centralidad relacional de las organizaciones de la sociedad civil valida su rol como intermediarias especializadas en el ecosistema filantrópico, confirmando la importancia de la colaboración intersectorial (Shieh, 2017; Daly, 2012). Sin embargo, la conectividad limitada con redes filantrópicas especializadas revela oportunidades significativas para fortalecer capacidades colectivas mediante intercambio de conocimiento y desarrollo de metodologías compartidas.

Los patrones nacionales diferenciados evidencian que el ecosistema regional se caracteriza por diversidad contextual más que uniformidad, donde cada país desarrolla fortalezas específicas que contribuyen al conjunto regional. Esta diversidad confirma la necesidad de aproximaciones territorialmente situadas que respeten especificidades culturales mientras facilitan aprendizaje cruzado y colaboración estratégica.

La identificación incipiente con tendencias emergentes como filantropía digital y de riesgo sugiere que el ecosistema regional se encuentra en transición entre modalidades tradicionales



consolidadas y enfoques innovadores que requieren desarrollo metodológico adicional. Esta característica refleja tanto las fortalezas de la base tradicional sólida como las oportunidades de evolución hacia modelos más sofisticados de inversión social.

Los resultados confirman que la filantropía familiar latinoamericana constituye un modelo distintivo caracterizado por autenticidad motivacional, territorialidad específica e integración orgánica entre valores familiares y compromiso social. Este modelo establece fundamentos sólidos para el fortalecimiento del ecosistema filantrópico regional mediante el respeto a la diversidad contextual, la facilitación del intercambio de conocimiento especializado y el desarrollo de capacidades colaborativas que maximicen el impacto territorial conjunto sin comprometer la autonomía e independencia motivacional que caracteriza a las familias empresarias participantes.

El conjunto de mirada regional y focalización por país presentado en este informe, da lugar a las contribuciones del estudio sobre el conocimiento de la filantropía en familias empresarias específicamente para contextos como el latinoamericano, al articular motivaciones, estrategias y tendencias del ecosistema filantrópico.

El estudio propuso un marco conceptual contextualizado que trasciende modelos tradicionales, identificando características distintivas de la filantropía familiar latinoamericana como la supremacía motivacional altruista, la territorialidad específica y la integración orgánica entre valores familiares y compromiso social. En conjunto, metodológicamente, el diseño de enfoque mixto empleado establece un protocolo replicable que combina profundidad narrativa con análisis estadístico descriptivo exploratorio, facilitando la comprensión integral de fenómenos filantrópicos complejos. En ese sentido, los hallazgos de la relación conceptual y metodológica contribuyen al desarrollo de aproximaciones regionales sobre ecosistemas filantrópicos que

reconocen diversidad contextual mientras identifican patrones transnacionales de desarrollo del sector.

En términos de contribuciones prácticas, la investigación proporciona evidencia empírica que orienta el diseño de políticas públicas facilitadoras, el desarrollo de servicios especializados de consultoría y la estructuración de programas formativos para diferentes actores del ecosistema. Los hallazgos sobre modalidades efectivas de articulación intersectorial informan el desarrollo de plataformas colaborativas que optimicen recursos mientras respeten la autonomía familiar. La caracterización de perfiles nacionales diferenciados facilita el diseño de estrategias específicas para redes filantrópicas especializadas, permitiendo propuestas de valor territorialmente situadas. Adicionalmente, la identificación de oportunidades en medición de impacto, inversión social híbrida y fortalecimiento de capacidades colectivas establece una agenda práctica para consultores, académicos y líderes de organizaciones sociales interesados en potenciar la contribución de las familias empresarias al desarrollo territorial sostenible en la región.



Conclusiones



La investigación sobre el estado, tendencias y potencial de la filantropía de familias empresarias en Colombia, Ecuador, Guatemala y Panamá ha revelado un ecosistema filantrópico regional caracterizado por la madurez motivacional, sensibilidad en frente a los problemas sociales complejos de los territorios y diversidad en la acción filantrópica. Los hallazgos confirman que la filantropía de familias empresarias contribuye al desarrollo territorial de la región, sustentado en valores éticos auténticos y tradiciones intergeneracionales sólidas que trascienden consideraciones instrumentales.

Sobre la influencia del legado fundacional y la transmisión intergeneracional

Los resultados confirman que **el legado del fundador influye de manera relevante en la filantropía en las familias empresarias**, evidenciándose en la alta valoración de la tradición familiar y valores transmitidos entre generaciones (4.70 puntos regionales). Esta investigación aporta evidencia empírica específica sobre cómo esta influencia fundacional trasciende la simple herencia de prácticas para constituirse en transferencia de sistemas de valores que garantizan continuidad intergeneracional independientemente de cambios generacionales o fluctuaciones económicas.

La implícita correlación positiva identificada entre longevidad empresarial y madurez filantrópica constituye una contribución significativa al conocimiento, ya que demuestra cómo el compromiso social se intensifica conforme avanzan las generaciones familiares. Específicamente, el estudio revela que las empresas centenarias muestran el 100% de institucionalización filantrópica, las empresas de 51-100 años registran 85.71% de filantropía madura, mientras que organizaciones más jóvenes presentan mayor diversidad en sus trayectorias filantrópicas, estableciendo un patrón evolutivo regional previamente no documentado.

Sobre la conceptualización flexible de la filantropía

Un hallazgo metodológico y conceptual enriquecido por los datos cualitativos es que **las familias empresarias no necesariamente conceptualizan sus acciones como 'filantropía' en el sentido tradicional**, pero todas desarrollan acciones filantrópicas con sensibilidad territorial específica. Esta contribución enriquece la comprensión académica del fenómeno, evidenciando que la flexibilidad conceptual permite que el 89.04% de las familias empresarias desarrollen algún tipo de acción filantrópica, manifestándose en apuestas familiares, acompañamiento a organizaciones y acciones de empresa, según los intereses, áreas de acción y capacidades específicas.

Al respecto, el estudio revela que la filantropía constituye una norma cultural extendida más que una excepción estratégica, donde las familias han desarrollado aproximaciones que integran compromiso social genuino. Esta conceptualización flexible facilita la adaptación territorial y la respuesta contextualizada a problemáticas locales específicas, contribuyendo a una comprensión más amplia e inclusiva de lo que constituye acción filantrópica en el contexto latinoamericano.

Sobre la arquitectura motivacional auténtica

La investigación confirma que las motivaciones se estructuran sobre **fundamentos altruistas sólidos**, encabezadas por el deseo de ayudar a otros y mejorar la sociedad (4.86 puntos) y el sentido de responsabilidad por retribuir parte del éxito alcanzado (4.77 puntos). Esta contribución empírica desmiente percepciones sobre motivaciones instrumentales en la filantropía familiar empresarial, ya que la marginalidad de motivaciones instrumentales, donde los incentivos fiscales registran el promedio más bajo (2.69 puntos), confirma que el compromiso social de las familias empresarias se sustenta en convicciones auténticas más que en cálculos utilitarios. La arquitectura motivacional regional identifi-

cada se materializa en estrategias diversificadas que incluyen fundaciones familiares formales (41.54%), programas propios de desarrollo comunitario (38.46%) y de manera emergente la inversión de impacto (21.54%), demostrando capacidades desarrolladas para combinar autonomía operativa con colaboración estratégica. Esta diversificación operativa constituye un aporte significativo para entender cómo las motivaciones auténticas se traducen en acciones concretas y sostenibles.

Sobre las prioridades de inversión social territorial

El análisis confirma que **la educación se consolida como columna vertebral de la acción filantrópica regional** (4.39 puntos, 87.8% de participación), articulando programas que van desde primera infancia hasta formación profesional. Esta investigación aporta evidencia específica sobre cómo esta priorización se complementa con áreas como niñez y juventud (4.0 puntos, 80.0%), reducción de pobreza (3.77 puntos, 75.4%), salud (3.68 puntos, 73.6%) y desarrollo comunitario (3.52 puntos, 70.4%), evidenciando una comprensión sofisticada por parte de las familias empresarias sobre los determinantes interconectados del desarrollo territorial.

La contribución de este hallazgo radica en demostrar que las familias empresarias cuentan con diversificación en las intervenciones articulando múltiples dimensiones del bienestar social de manera integral, constituyendo un modelo de inversión social territorial sistemático y fundamentado en comprensión empírica de problemáticas estructurales.

Sobre el ecosistema relacional y oportunidades de articulación

La investigación revela que para las familias empresarias, **las organizaciones de la sociedad civil constituyen el actor relacional principal** (84.62% de participación regional), seguidas por instituciones educativas y universidades (80%),

confirmando un patrón de preferencias relacionales que privilegia experiencia territorial, capacidades técnicas especializadas y legitimidad comunitaria. Sin embargo, la participación en redes filantrópicas especializadas (solo 53.85% participa en FBN, 13.85% en AFE, y porcentajes menores en otras redes) presenta oportunidades significativas de fortalecimiento del ecosistema filantrópico.

Se trata de una contribución metodológica y práctica que evidencia una brecha entre las capacidades relacionales demostradas por las familias empresarias a nivel local y su conectividad limitada con redes especializadas regionales e internacionales, sugiriendo oportunidades estratégicas para potenciar impacto mediante articulación de conocimiento especializado, intercambio de mejores prácticas y desarrollo de iniciativas colaborativas de mayor escala.

Sobre la diversidad y especificidades nacionales

El análisis de resultados por país constituye una contribución significativa al revelar patrones nacionales distintivos que enriquecen el ecosistema filantrópico regional mientras mantienen características comunes fundamentales:

- **Colombia** aporta equilibrio y madurez filantrópica cultural como núcleo del ecosistema regional, representando el 57% de la muestra y caracterizándose por convergencia entre donaciones tradicionales flexibilizadas, institucionalización familiar creciente y apertura a instrumentos innovadores.

El perfil motivacional colombiano presenta valoraciones consistentemente altas que se alinean perfectamente con el patrón regional, donde el altruismo genuino (4.81 puntos) y la retribución social (4.81 puntos) ocupan posiciones centrales, mientras que la tradición familiar (4.7 puntos) evidencia una cultura empresarial madura donde la filantropía se ha institucionalizado como herencia inter-

generacional.

Las familias empresarias colombianas superan consistentemente los promedios regionales en áreas prioritarias como educación (4.5 puntos vs 4.39 regional), reducción de pobreza (4.0 puntos vs 3.77 regional) y emprendimiento e innovación social (3.5 puntos vs 3.1 regional), reflejando comprensión de los determinantes del desarrollo territorial.

Así mismo, presentan la mayor densidad relacional con actores diversos (88.64% con OSC, 84.09% con instituciones educativas, 75% con gobiernos), combinando autonomía operativa con colaboración estratégica y estableciendo el referente regional de articulación intersectorial efectiva.

- **Ecuador** demuestra sensibilidad excepcional por la filantropía de triple impacto (social, ambiental y económico), con mayor presencia de empresas B Corp y orientación distintiva hacia impacto social externo sobre beneficios familiares internos.

El perfil motivacional ecuatoriano se caracteriza por el altruismo sólido (4.7 puntos) combinado con familiares (4.4 puntos), pero, respecto a otros países sugiere enfoques filantrópicos más independientes de patrones históricos heredados.

Las familias empresarias ecuatorianas priorizan salud como área principal (4.29 puntos vs 3.68 regional), posicionándose significativamente por encima del promedio regional, mientras mantienen compromiso educativo (3.86 puntos) y desarrollo comunitario (3.57 puntos) que supera promedios regionales.

Se caracterizan por iniciativas individualizadas que reflejan autenticidad motivacional extrema (incentivos fiscales 2.2 puntos, el más bajo regional) y capacidades internas para establecer conversaciones de sostenibilidad, aunque con menor articulación in-

tersectorial (fragmentación evidenciada por percepción de "gestión solitaria" y limitadas conexiones con redes especializadas).

Las familias empresarias ecuatorianas han desarrollado capacidades significativas para integrar sostenibilidad ambiental dentro de modelos de negocio, constituyendo referente regional de empresas familiares con certificación B Corp y enfoques de impacto integral.

- **Panamá** evidencia capacidad excepcional de articulación estratégica para generar procesos e instituciones independientes con impacto social sostenible, alcanzando en la muestra junto con Guatemala, participación filantrópica universal del 100%.

El perfil motivacional panameño combina altruismo sólido (4.7 puntos) con equilibrio distintivo entre herencias intergeneracionales (4.5 puntos) y pragmatismo estratégico, permitiendo integración entre desarrollo familiar interno e impacto social externo.

Las familias empresarias panameñas confirman el patrón regional de concentración en educación y niñez/juventud (ambas con 4.7 puntos y 94% de participación), complementado con reducción de pobreza (4.2 puntos, 84%) y salud (3.9 puntos, 78%), evidenciando comprensión integral del desarrollo social como fenómeno multidimensional.

Presenta fondos patrimoniales consolidados (36.36% vs promedio regional menor) y dinámicas organizativas legitimadas a través de CAPADESO que facilitan procesos de inversión social de largo plazo, maximizando ventajas de proximidad geográfica para colaboración estratégica.

Las familias empresarias panameñas han desarrollado capacidades distintivas para crear instituciones independientes con impacto social sostenible que perduren más allá de

la continuidad empresarial familiar, lo que además promueve la profesionalización de la acción filantrópica, estableciéndose como referente regional de filantropía institucionalizada con gobernanza especializada.

- **Guatemala** establece referentes de profesionalización, medición de impacto e institucionalización avanzada de la filantropía, alcanzando junto con Panamá participación universal del 100%, mientras registra las valoraciones motivacionales más altas de la región.

El perfil guatemalteco presenta supremacía cuantitativa en todas las categorías motivacionales principales (aunque debe aclararse que representa la muestra más pequeña dentro de la investigación), con altruismo y retribución social empatados en 4.9 puntos, tradición familiar en 4.8 puntos (la más alta regional), y legado familiar en 4.7 puntos, evidenciando la comprensión del rol de la familia empresaria como agente de transformación social estructural.

Las familias empresarias guatemaltecas confirman educación como núcleo filantrópico (4.43 puntos, 94%), complementado estratégicamente con salud (4.0 puntos, 85%), reducción de pobreza (3.9 puntos, 78%) y desarrollo comunitario (3.7 puntos, 74%), demostrando portafolios de intervención territorial integral.

Se caracteriza por equilibrio entre modalidades diversificadas, donde cinco tipos de acción empatan con 60% cada una: donaciones directas a organizaciones sociales, becas educativas o fondos para formación, fundaciones familiares con estructura formal, filantropía a través de la empresa familiar e involucramiento directo en proyectos sociales, evidenciando compromiso participativo sostenido.

La institucionalización avanzada incluye fondos patrimoniales (80%), fundaciones forma-

les (60%) y protocolos de transmisión intergeneracional sistemática.

Las familias guatemaltecas han desarrollado el modelo de filantropía regional mediante correlación entre tradición familiar sólida y participación universal, estableciendo mecanismos formales de inducción que garantizan continuidad del propósito social a través de las generaciones.

El análisis revela que mientras todos los países comparten fundamentos motivacionales altruistas sólidos y priorización educativa, cada contexto nacional ha desarrollado especializaciones distintivas que enriquecen el ecosistema regional: Colombia aporta densidad relacional y equilibrio estratégico, Ecuador contribuye con innovación en sostenibilidad y triple impacto, Panamá proporciona modelos de articulación territorial eficiente e institucionalización sostenible, y Guatemala establece referentes de profesionalización y transmisión intergeneracional sistemática.

Estas especificidades nacionales no representan fragmentación sino complementariedad filantrópica, donde la diversidad de enfoques fortalece la capacidad regional para abordar desafíos sociales complejos mediante aproximaciones diferenciadas que responden a contextos institucionales, tradiciones culturales y marcos regulatorios específicos, manteniendo coherencia en valores fundamentales y orientación hacia desarrollo territorial sostenible.

Oportunidades estratégicas para el fortalecimiento del ecosistema

La investigación identifica oportunidades estratégicas significativas que emergen de la convergencia entre las fortalezas demostradas por las familias empresarias y las brechas identificadas en el ecosistema filantrópico regional.

La alta participación filantrópica (89.04% regional, con Guatemala y Panamá alcanzando 100%),



combinada con motivaciones auténticas sólidas y diversidad operativa, establece una base excepcional para potenciar impacto territorial mediante articulación estratégica. Sin embargo, la conectividad limitada con redes especializadas, la demanda explícita por metodologías de medición de impacto, y la aspiración hacia modelos de inversión de impacto más desarrollados, revelan espacios concretos de crecimiento.

La fragmentación observada en algunos contextos nacionales, particularmente en Ecuador, contrasta con la capacidad demostrada de articulación territorial en Panamá y Colombia, sugiriendo oportunidades de intercambio de aprendizajes y replicación de modelos exitosos.

Adicionalmente, la institucionalización avanzada evidenciada en Guatemala y la innovación en sostenibilidad de Ecuador representan fortalezas transferibles que pueden enriquecer las capacidades del ecosistema regional.

Estas oportunidades no requieren transformaciones radicales sino el aprovechamiento y potenciación de capacidades existentes mediante acompañamiento técnico especializado, facilitación de redes colaborativas y desarrollo de herramientas metodológicas contextualizadas que respeten la autonomía familiar mientras optimizan el impacto colectivo, configurando la base para las recomendaciones estratégicas dirigidas a diferentes actores del ecosistema.



Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se dirigen a diferentes actores del ecosistema filantrópico, con el propósito de construir sinergias que respeten la independencia de las familias empresarias, mientras facilitan el intercambio

de conocimiento, el desarrollo de capacidades compartidas y la implementación de modelos colaborativos que maximicen la contribución de las familias empresarias al desarrollo territorial.

Familias Empresarias

Fortalecimiento del legado fundacional intergeneracional:

- Desarrollar protocolos familiares que documenten y transmitan formalmente los valores filantrópicos fundacionales, asegurando continuidad más allá de liderazgos individuales.
- Implementar procesos de inducción filantrópica para nuevas generaciones que combinen historia familiar con metodologías contemporáneas de inversión social.
- Crear espacios regulares de diálogo intergeneracional sobre evolución y adaptación del legado filantrópico a contextos cambiantes.

Profesionalización estratégica progresiva

- Facilitar el desarrollo de marcos de medición de impacto adaptados a la escala y naturaleza de cada iniciativa familiar, comenzando con indicadores básicos y evolucionando hacia sistemas más sofisticados.
- Desarrollar capacidades internas en gestión de proyectos sociales, evaluación de impacto y construcción de alianzas estratégicas.

- Considerar la transición gradual desde donaciones directas hacia modelos híbridos que incluyan inversión de impacto y fondos patrimoniales, siempre y cuando esto no vaya en detrimento de sus motivaciones altruistas.

Desarrollo de capacidades de diagnóstico territorial y articulación estratégica

- Establecer mecanismos regulares de mapeo de actores y oportunidades de colaboración en sus áreas de influencia territorial, facilitando la identificación de sinergias con organizaciones de la sociedad civil, otras familias empresarias y otros actores.
- Implementar procesos de escucha activa con los actores de interés, comprender la complejidad sistémica de los desafíos territoriales y evaluar dónde la filantropía familiar puede complementar y potenciar iniciativas existentes, maximizando el impacto conjunto mientras se respeta el legado fundacional y los valores familiares específicos.

Líderes de Organizaciones de la Sociedad Civil

Desarrollo de capacidades técnicas especializadas

- Fortalecer competencias en diseño de teorías de cambio, marcos lógicos y sistemas de medición de impacto adaptados al contexto familiar, que les permita traducir las motiva-

ciones de las familias empresarias en resultados medibles y sostenibles.

- Adquirir conocimientos en tendencias filantrópicas emergentes como inversión de impacto, filantropía colaborativa y modelos híbridos de financiamiento, para acompañar la transición hacia filantropía estratégica de las familias empresarias.

- Visibilizar los problemas sociales complejos que acompañan desde la organización, que les permita a las familias empresarias identificar respecto a sus áreas de acción, posibilidades de articulación.

Construcción de Redes y Alianzas Estratégicas

- Establecer vínculos sistemáticos con líderes de otras organizaciones y actores, para intercambio de experiencias y desarrollo de iniciativas colaborativas en las que puedan vincularse las familias empresarias.
- Fortalecer relaciones intersectoriales maximizar impacto territorial
- Participar activamente en redes especializa-

das como AFE, RedEAmérica y Latimpacto para acceso a conocimiento especializado que les permita una interacción diferente con los intereses y motivaciones de las familias empresarias

Innovación en Metodologías de Intervención

- Experimentar con enfoques participativos que involucren beneficiarios en diseño e implementación de programas.
- Desarrollar y/o documentar modelos de intervención territorial integral que articulen múltiples áreas temáticas
- Implementar sistemas de gestión del conocimiento que capturen y sistematicen aprendizajes para réplica y escalamiento.

Líderes de redes filantrópicas

Facilitación de Articulación Regional

- Desarrollar plataformas de intercambio regional que respeten diversidades nacionales mientras facilitan aprendizaje cruzado
- Crear programas de mentoría entre familias con diferentes niveles de madurez filantrópica
- Promover mecanismos de colaboración que permitan abordar desafíos regionales comunes con mayor escala e impacto, sincronizando capacidades y recursos organizacionales.

to y estructuración de fondos patrimoniales.

- Promover investigación social y sistematización de experiencias que identifiquen buenas prácticas, lecciones aprendidas y aprendizajes significativos del ecosistema filantrópico.
- Crear sistemas y metodologías de medición que articulen los ciclos virtuosos de aprendizaje y perfeccionamiento operativo que busquen las familias empresarias.

Desarrollo de Capacidades Ecosistémicas

- Diseñar programas formativos especializados en filantropía estratégica, medición de impacto e inversión social, que orienten a las familias empresarias en su transición hacia la filantropía estratégica.
- Facilitar servicios especializados como consultorías en filantropía, evaluación de impac-

Promoción de Modelos Innovadores

- Impulsar experimentación con modelos híbridos que combinen filantropía tradicional, inversión de impacto y colaboración público-privada.
- Facilitar desarrollo de fondos colaborativos y oportunidades de inversión social que le permitan a las familias empresarias abordar problemáticas territoriales complejas con recursos agregados.
- Promover adopción de tecnologías digitales



para optimización de procesos y medición de impacto.

Comunidad académica

Investigación longitudinal y comparativa

- Desarrollar estudios longitudinales que documenten evolución de prácticas filantrópicas familiares y sus impactos territoriales a largo plazo.
- Realizar investigación comparativa entre diferentes modelos filantrópicos para identificación de factores de efectividad.
- Investigar mecanismos específicos de transmisión intergeneracional de valores filantrópicos en contextos culturales latinoamericanos.

Desarrollo de marcos conceptuales contextualizados

- Construir marcos teóricos que capturen especificidades de la filantropía familiar latinoamericana más allá de modelos tradicionales anglosajones.

- Desarrollar metodologías de medición de impacto territorial adaptadas a realidades locales y capacidades familiares.
- Investigar intersecciones entre filantropía familiar, desarrollo territorial sostenible y localización de objetivos globales.

Generación de conocimiento aplicado

- Producir investigación acción participativa que genere conocimiento útil para practitioners mientras contribuye al desarrollo teórico.
- Desarrollar casos de estudio regionales que documenten mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Crear herramientas metodológicas accesibles para evaluación de impacto y diseño de programas filantrópicos.

Formuladores de políticas públicas

Facilitación de articulación intersectorial

- Crear espacios institucionales de diálogo entre familias empresarias, sector público y organizaciones sociales para desarrollo de agendas territoriales compartidas.
- Desarrollar mecanismos de colaboración público-privada que aprovechen fortalezas complementarias para abordar desafíos sociales complejos.

- Establecer sistemas de información que faciliten identificación de oportunidades de colaboración y eviten duplicación de esfuerzos.

Marcos regulatorios facilitadores

- Desarrollar marcos normativos que incentiven la filantropía familiar sin comprometer su autonomía e independencia motivacional.
- Crear esquemas fiscales que reconozcan di-



versidad de modalidades filantrópicas más allá de donaciones directas tradicionales

- Establecer mecanismos de reconocimiento y visibilización de contribuciones familiares al desarrollo territorial.

Consultores en filantropía

Desarrollo de servicios especializados contextualizados

- Desarrollar metodologías de consultoría adaptadas a realidades familiares latinoamericanas, respetando valores culturales y capacidades específicas.
- Crear servicios diferenciados según nivel de madurez filantrópica familiar, desde acompañamiento básico hasta estructuración de modelos complejos.
- Ofrecer servicios integrales que combinen asesoría estratégica, desarrollo de capacidades y facilitación de redes.
- Desarrollar programas de formación continua que mantengan actualización en tendencias globales y especificidades regionales.

Referencias

- Adeyeye, A. O. (2024). Certified B Corps: An Examination of a Standard Based Approach to Stakeholder Governance. *European Business Law Review*, 35(Issue 6), 755–778. <https://doi.org/10.54648/eulr2024041>
- Ballesteros-Sola, M., Grimard, C. M., & Worsham, M. (2020). Certified B Corps: Using Business as a Force for Good (pp. 259–273). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39676-3_17
- Berger, G., Brito, S., & Layton, M. (2019). Filantropía e inversión social privada para el desarrollo en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Berman, J., García, M., & Rodríguez, L. (2019). Nuevas formas de filantropía en América Latina: Tendencias y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Desarrollo Social*, 15(2), 45-62.
- Betsill, M., Thompson, K., & Wilson, R. (2022). Elite philanthropy and social reproduction: A critical analysis. *Social Problems*, 69(3), 187-205.
- Bidwell, L. N., & Creswell Báez, J. (2025). Mixed methods research. En B. A. Collins (Ed.), *Encyclopedia of social work* (pp. 197-209).
- Campbell, A. J. (2020). Let the data speak: Using rigour to extract vitality from qualitative data. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 18(1), 1-15.
- Carney, M., & Dieleman, M. (2023). Introduction. In M. Carney & M. Dieleman (Eds.), *De Gruyter Handbook of Business Families* (pp. 1-25). Walter de Gruyter GmbH.
- CEMEFI, RedEAmérica, & WINGS. (2023). Estado de la filantropía en América Latina 2023. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Daly, S. (2012). Philanthropy, the big society and emerging philanthropic relationships in the UK. *Public Management Review*, 14(8), 1077-1094.
- Daly, S. (2022). *Family philanthropy: Understanding motivations and impact in contemporary society*. Palgrave Macmillan.
- Emon, M. M. H. (2022). Mixed method approach operational paradoxes in social science research. *Advances in Knowledge Acquisition, Transfer and Management Book Series*, 245-267. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8844-4.ch013>
- Esparza, J. L. (2019). Empresas familiares: Conceptos y modelos para su análisis. *Tec Empresarial*, 13(1), 21-32.
- Family Business Network & Family Business for Sustainable Development. (2020). *Sustainability indicators for family businesses: A practical guide*. FBN Publications.
- Family Enterprise Foundation. (2023). *Trends in family philanthropy: Insights for the next generation*. Family Enterprise Foundation.

- Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review and future research directions. *Family Business Review*, 29(2), 121-141.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742.
- Gilson, L., & Garrick, J. (2021). Philanthropy and social impact in Latin America: Emerging trends and opportunities. *Stanford Social Innovation Review*, 19(3), 34-41.
- Gómez, L. (2015). La evolución de la filantropía en América Latina: Del asistencialismo a la inversión social. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Humano*, 8(2), 78-95.
- Grin, F. (2022). B Lab and the Process of Certifying B Corps (pp. 281–299). Springer eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1_13
- Gudkova, S. (2018). Interviewing in qualitative research. En M. Ciesielska & D. Jemielniak (Eds.), *Qualitative methodologies in organization studies* (pp. 75-96). Palgrave Macmillan.
- Gunawan, J., Marzilli, C., & Aunguroch, Y. (2022). Online 'chatting' interviews: An acceptable method for qualitative data collection. *Belitung Nursing Journal*, 8, 277-279. <https://doi.org/10.33546/bnj.2252>
- Khalid, H. (2019). UN sustainable development goals. <http://irep.iium.edu.my/70465/>
- Liket, K., & Simaens, A. (2015). Battling the devolution in the research on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 285-308.
- Macías-Prada, JF; Rivas-Montoya, LM; Reyes-Sarmiento, ME (forthcoming). From One business-One family to a Multibusiness-Multifamilies. A Systematic Literature Review and Research Agenda. Universidad EAFIT
- Maclean, M., Harvey, C., & Chia, R. (2021). Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain. *Organization Studies*, 42(3), 371-398.
- Maggetti, M. (2018). Mixed-methods designs. En D. Beach & R. Pedersen (Eds.), *Process-tracing methods: Foundations and guidelines* (pp. 1-18). https://doi.org/10.1007/978-3-658-16937-4_12-1
- Mair, J., & Hehenberger, L. (2014). Front-stage and backstage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational development. *Academy Management Journal*, 57(4), 1174-1200.
- Mateo, C. (2019). Panorama de la filantropía en América Latina: Actores, tendencias y desafíos. *Re-DEAmérica*.
- Mehedi Hasan Emon, M. (2024). Research design in social sciences research: Exploring methodological evolution and comprehensive insights. <https://doi.org/10.20944/preprints202412.1734.v1>
- Mitchell, G. E., & Calabrese, T. D. (2020). Praying for philanthropy? Religion and giving in the global south. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(5), 957-978.

Mohr, P. (2015). La empresa familiar como sistema: Aplicación de la teoría general de sistemas y la teoría de la complejidad para comprender la empresa familiar. *Sotavento M.B.A.*, (25), 56-65.

Rivas-Montoya, LM; Macías-Prada, JF; Reyes-Sarmiento, ME (forthcoming). Constructing Familiness Across Generations: A Strategy-as-Practice Perspective on Business Families. *Universidad EAFIT*

Saner, R., & Yiu, L. (2024). Philanthropic organizations and the UN sustainable development goals: Emerging partnerships and challenges. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 123-140.

Seyedsayamdost, E. (2020). *Sustainable Development Goals* (pp. 251–252). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367816681-102>

Shieh, E. (2017). *The landscape of giving in Latin America: Trends, challenges and opportunities*. WINGS Publications.

Silva, M., & Oliven, R. G. (2020). Filantropía y desigualdad en América Latina: Una perspectiva crítica. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(4), 847-875.

Solem, M.-B. (2024). Mixed methods research. En A. Fenton & S. L. Jorgenson (Eds.), *Routledge international handbook of phronesis methods* (pp. 175-188). Routledge.

Suárez Visbal, O. (2017). *Fundaciones empresariales en Colombia: Evolución y características*. Universidad del Rosario.

Subedi, M. (2023). Use of mixed methods in social sciences research. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*.

The ImPact. (2016). *The state of impact investing in Latin America*. The ImPact Network.

Von Schnurbein, G., Seele, P., & Lock, I. (2021). Inclusive capitalism and philanthropy: Creating shared value through giving. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 1-18.

Wadhwani, D., & Malpani, P. (2023). *United Nations Sustainable Goals: Global to Local Need of the Hour*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4426147>

WINGS. (2023). *Global status report on community philanthropy*. Worldwide Initiatives for Grant-maker Support.