

Desafíos gerenciales en fundaciones colombianas dedicadas al síndrome de Down

Diego Mauricio Hurtado Prisco¹

¹ Estudiante de Administración de Empresas en la Fundación Universitaria CEIPA. Integrante del semillero Semillas Humanas. diego_hurtadopr@virtual.ceipa.edu.co

Resumen

El documento se enfoca en la gestión administrativa de las fundaciones en Colombia, con especial atención en aquellas dedicadas a la atención de personas con síndrome de Down. Se examina la importancia del sector sin ánimo de lucro en el ámbito nacional, resaltando su papel en la mitigación de las deficiencias del gobierno y su contribución al tejido social y económico del país. Luego, se profundiza en los desafíos específicos que

enfrentan estas organizaciones en su gestión empresarial, con el objetivo de mejorar sus enfoques administrativos, especialmente en el contexto de la atención a personas con síndrome de Down. Dicha exploración documental busca no solo comprender estos desafíos, sino también proponer estrategias basadas en los hallazgos de la investigación.

Palabras clave: fundaciones, ESAL, síndrome de Down, gestión empresarial, inclusión social, desafíos del tercer sector.

1. Planteamiento del problema

El Estado ejerce un papel fundamental como ente regulador y generador de estabilidad social entre los diferentes grupos sociales que están bajo su dirección, este rol implica una perspectiva centrada en el bien común, sin embargo, según Gómez (2014), este ideal también revela una utopía. El autor subraya la importancia de que el Estado reconozca sus limitaciones y permita el surgimiento de entidades capaces de suplir aquellas áreas en las que su acción resulta insuficiente, por ejemplo, algunas de las crisis más mencionadas en diferentes países, según estudios recopilados por el CESA, evidencian la contribución que han hecho las entidades sin ánimo de lucro (en adelante ESAL) en contextos como el envejecimiento de la población, el aumento de la pobreza, la vulneración de los derechos de la niñez, la violencia de género y las condiciones que afectan la salud pública (Durán y Delgado, 2010).

En este contexto, la importancia global del sector sin ánimo de lucro es una idea que cobra cada vez mayor, especialmente ante la llamada “crisis del Estado”, fenómeno presente durante las últimas dos décadas en diversos países (Puyo y Gómez, 2015). Este sector cumple un papel fundamental al abordar las deficiencias del gobierno, particularmente en las áreas sociales y de desarrollo en las que su intervención se vuelve crucial para el bienestar de la población, no obstante, su acción va más allá pues se extiende a múltiples ámbitos de la sociedad. Esta relevancia ha

llevado al Estado a prestar mayor atención a este sector comúnmente reconocido como *el tercer sector* (Rodríguez, 2005), compuesto por organizaciones civiles que buscan el interés general mediante intervenciones sociales, ambientales y políticas (Aristizábal *et al.*, 2019).

Además de su papel como mitigadoras de carencias estatales, las fundaciones cumplen una función crucial para el tejido social y económico de los países, estas entidades, definidas como instituciones de utilidad común creadas por iniciativa particular y sin ánimo de lucro, orientadas a prestar servicios de interés social conforme a la voluntad de los fundadores (artículo 5 del Decreto 3130 de 1968), representan una parte significativa del tercer sector. Su labor abarca desde la asistencia social hasta la promoción cultural y el desarrollo comunitario, actúan no solo como prestadoras de servicios sociales, sino también como generadoras de empleo y promotoras de actividad económica, esta labor de las ESAL ha llevado a los Estados a crear incentivos para personas e instituciones que desarrollen actividades culturales, científicas, tecnológicas y artísticas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En Colombia, las fundaciones operan en áreas como la educación, la salud, el medio ambiente, el arte y la cultura. Según la ICNPO (clasificación apoyada por la ONU), las ESAL se dividen en 12 categorías que abarcan una amplia gama de áreas de acción social. De acuerdo con el diario *El Tiempo*, actualmente existen 92.884 ESAL

en el país, siendo las más representativas las asociaciones, fundaciones y cooperativas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Estas organizaciones, impulsadas por misiones sociales o ambientales, priorizan el beneficio comunitario por encima del lucro económico, su estructura está regulada por normativas específicas que garantizan su transparencia. Un ejemplo de ello es la Cooperativa lo Nuestro, conformada por 30 productores de leche que, mediante ayuda mutua, solidaridad y autogestión, mejoraron su calidad de vida y la de sus familias, logrando construir y operar su propio centro de acopio y almacén de insumos (ANDI, 2019).

La existencia y el reconocimiento de las ESAL en Colombia se fundamenta en normas constitucionales como el derecho a la libre asociación consagrado en el artículo 38, el reconocimiento de organizaciones sociales y sindicales (artículo 39), el derecho a la propiedad privada (artículo 58) y los incentivos estatales para fomentar actividades culturales, científicas, tecnológicas y artísticas (artículos 70 y 71). Asimismo, el artículo 189, numeral 26, contempla la inspección, vigilancia y control sobre estas instituciones para garantizar el cumplimiento de la voluntad de los fundadores.

Apesar de esta normatividad y del riguroso trabajo de la DIAN, tras la reforma tributaria, desde 2018 muchas ESAL han caído en la informalidad. Según Morales (2018):

Después de los años 80, las ESAL crecieron en forma masiva, despertando la sospecha de que se estaba utilizando su condición

especial –como contribuyentes que hacen labores filantrópicas– para evadir impuestos. Tras iniciarse el proceso de pedir que muestren su información, se tiene que de las 7.863 creadas en el 2017, y que debían actualizar el RUT hasta enero de este año, solo el 48 por ciento lo hicieron, es decir, 3.775. El 52 por ciento restante (4.088), si pretenden seguir como ESAL, por no cumplir con la actualización deberán tributar este año como cualquier empresa con fines lucrativos, con la tarifa ordinaria del impuesto de renta.

Durante la última década, el sector sin ánimo de lucro en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo, tanto en número de organizaciones como en su impacto social, no obstante enfrenta desafíos importantes como la falta de financiamiento, la gestión de recursos limitados y la escasez de personal capacitado. El sostenimiento de una ESAL se basa en estrategias como donaciones o actividades generadoras de ingresos (confederación Colombiana de ONG [CCONG], 2016). Pese a las dificultades, estas organizaciones continúan trabajando incansablemente en los entornos más vulnerables, brindando apoyo y esperanza a quienes más lo necesitan.

Entre los grupos más vulnerables se encuentran las personas con síndrome de Down, quienes enfrentan múltiples desafíos derivados de sus condiciones de salud y de las limitaciones socioeconómicas. Un artículo de *El Tiempo* relata un proyecto liderado por dos paisas egresadas de la Universidad EAFIT,

enfocado en generar empleo e inspiración a jóvenes con esta condición:

Uní lo que más quiero: mi hermana y mi carrera; lo que más sé hacer: ver ideas donde nadie más las ve; lo que puedo entregar a cambio de un pago: productos y diseños; y lo que quisiera darle al mundo: una sociedad más incluyente (...). Cada accesorio estará acompañado de una pequeña historia que da cuenta de su inspiración, todas referidas a las 'mentes maestras'. Con ello, buscan que los compradores conozcan más la vida de las personas con síndrome de Down y las acepten y respeten (Tamayo, 2018).

En general, las personas con discapacidad enfrentan barreras que dificultan su acceso a atención de calidad. A menudo dependen de quienes los rodean para identificar sus necesidades médicas. Al buscar atención, encuentran obstáculos organizacionales, barreras físicas y problemas diagnósticos que pueden llevar a malinterpretaciones, además de actitudes discriminatorias profundamente arraigadas en la cultura (Medellín, 2020). En este contexto, las fundaciones y corporaciones que atienden a personas con síndrome de Down desempeñan un papel esencial al proporcionar servicios de calidad que fomentan la equidad y la inclusión en una sociedad plural. En Colombia ha existido históricamente un sentido de corresponsabilidad desde el sector privado hacia lo social, esta inversión social privada, con enfoque en lo público, ha sido una estrategia clave para aliviar problemáticas como la pobreza y la desigualdad (Suárez, 2016, p. 390).

Un ejemplo destacado es Fundown Caribe, creada por familias con personas con síndrome de Down. A través de su misión, esta organización promueve relaciones de valor, inclusión y capacitación para las familias y la sociedad (Heraldo, 2024). Durante el Día Mundial del Síndrome de Down, un testimonio potente desafió estereotipos:

Mi hija es una niña que inspira a luchar por los sueños. Actualmente ha alcanzado su bachillerato, demostrando que las personas con síndrome de Down pueden contribuir plenamente a la sociedad... Nosotros necesitamos una red de apoyo, tanto de familiares, amistades y de instituciones como Fundown Caribe, que nos lleve hacia el lado correcto en la crianza de nuestros hijos (Heraldo, 2024).

No obstante, estas organizaciones enfrentan serias dificultades: escasez de financiamiento, problemas administrativos y carencia de personal capacitado, lo que restringe su capacidad de respuesta ante las crecientes necesidades. Según El Tiempo (2023), en Colombia persiste una gran brecha en los recursos destinados a personas con discapacidad, agravada por la falta de un registro confiable de la población con síndrome de Down.

2. Objetivos

General

- Explorar los desafíos de gestión empresarial que enfrentan las fundaciones sin ánimo de lucro en

Colombia, dedicadas a la atención de personas con Síndrome de Down, mediante un estudio documental detallado.

Objetivos específicos

- Describir el marco legal que regula la labor social y económica de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) en Colombia.
- Identificar las principales dificultades administrativas y financieras que enfrentan estas fundaciones, a partir del análisis de documentos relevantes.
- Evaluar los programas y servicios que ofrecen las fundaciones para personas con síndrome de Down, con base en la documentación disponible.

3. Justificación

La presente investigación se desarrolla en una sociedad donde las ESAL cumplen un papel crucial como complemento del Estado, especialmente en la provisión de servicios sociales y de desarrollo. A través de un enfoque documental, este estudio busca aportar a la comprensión de las organizaciones dedicadas al bienestar social y económico en Colombia, en particular las fundaciones que apoyan a personas con síndrome de Down, destacando así la necesidad de fortalecer su gestión empresarial, evidenciando las limitaciones y requerimientos que enfrentan estas entidades.

El estudio parte de la premisa de que garantizar el acceso equitativo a recursos y servicios adecuados es esencial para promover la inclusión y el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down. En este sentido, las fundaciones constituyen un eslabón vital en la cadena de apoyo y cuidado a personas con necesidades especiales y su gestión efectiva resulta fundamental para asegurar la sostenibilidad y eficacia de los programas que ofrecen, eso sí, alcanzar esa eficacia implica fortalecer sus capacidades gerenciales, permitiéndoles enfrentar las dificultades financieras y estructurales que comprometen su funcionamiento, por tanto, este estudio no solo contribuye a la identificación de los retos actuales, sino que también abre la puerta a la formulación de estrategias de mejora que fortalezcan su impacto social.

4. Marco teórico

4.1 Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)

Las ESAL son personas jurídicas constituidas con base en el derecho fundamental de asociación, consagrado en la Constitución Política de Colombia. De acuerdo con Gaitán (2014), estas entidades permiten a los ciudadanos unirse para desarrollar actividades comunes sin perseguir fines de lucro. Una ESAL se distingue por ser una persona jurídica autónoma, separada de sus asociados, cuya razón de ser es el cumplimiento de objetivos sociales o comunitarios, aunque puede generar excedentes económicos, estos no

se distribuyen entre los miembros, sino que deben ser reinvertidos en el objeto social de la entidad.

El *Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro* de la Cámara de Comercio de Bogotá, las ESAL presentan una serie de características que las diferencian de las entidades con ánimo de lucro. Entre ellas se destacan:

- Reciben contribuciones no monetarias de fuentes que no esperan rendimientos financieros.
- Operan sin fines de lucro.
- No existe participación en la propiedad de la organización.
- Su funcionamiento se basa en principios democráticos.
- Tienen estabilidad y continuidad en el tiempo.
- Gozan de independencia jurídica.
- Son constituidas por personas naturales o jurídicas.
- Los miembros comparten objetivos y actividades comunes.
- Generan excedentes que deben reinvertirse.
- Exigen capacidad legal de sus integrantes.
- Están respaldadas por el derecho constitucional de asociación.
- Actúan con base en intereses colectivos no lucrativos.
- Tienen naturaleza jurídica privada.
- Requieren personería jurídica.
- Deben renovar anualmente su registro.
- Cuentan con representación legal definida.
- Sus estatutos tienen fuerza obligatoria.
- Establecen controles internos sobre sus miembros.
- Su patrimonio responde ante acreedores (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, pp. 19-24).

Estas organizaciones se constituyen también como agentes sociales con funciones representativas, lo que les permite asumir el liderazgo y la defensa de derechos e intereses colectivos frente a entidades públicas o privadas, ello facilita acceder a apoyos institucionales para cumplir su misión (Cuesta *et al.*, 2023, pp. 15-16).

La Confederación Colombiana de ONG (2016) amplía la clasificación de las ESAL al incluir una gran variedad de formas organizativas. Estas incluyen: juntas de acción comunal, asociaciones campesinas, corporaciones culturales, fundaciones, entidades científicas y tecnológicas, gremios, mutuales, instituciones educativas y religiosas, partidos políticos, sindicatos, entre muchas otras. Esta diversidad refleja la amplitud del sector sin ánimo de lucro en Colombia (pp. 3-6).

Desde el punto de vista fiscal, según el Concepto número 0481 emitido por la DIAN en abril de 2018, una ESAL se considera legalmente constituida cuando cumple con los siguientes requisitos:

1. Constitución legal: formalizada mediante escritura pública o documento privado reconocido, con información clara sobre nombre, objeto, patrimonio, duración y administración.
2. Registro en Cámara de Comercio: este registro otorga personalidad jurídica a la entidad.
3. Cumplimiento de requisitos adicionales: para acceder al Régimen Tributario Especial (RTE), la entidad debe inscribirse en el RUT y cumplir con requisitos normativos adicionales.

Cabe resaltar que algunas ESAL están exceptuadas del registro mercantil y se rigen por normas especiales según el artículo 45 del Decreto 2150 de 1995 (DIAN, 2018, pp. 35-39). En cuanto a su sostenibilidad financiera, la cartilla *Lo que hay que conocer de las entidades sin ánimo de lucro* (CCONG, 2016, pp. 8-9), indica que estas organizaciones se financian principalmente a través de:

- Donaciones: de personas naturales, jurídicas o entidades públicas.
- Actividades generadoras de ingresos: relacionadas con su objeto social.
- Cooperación internacional: recursos de agencias y fundaciones extranjeras.

- Subvenciones gubernamentales: especialmente en áreas como salud, cultura o asistencia social.

No obstante, el principio fundamental sigue siendo la ausencia de ánimo de lucro: cualquier ingreso generado debe destinarse exclusivamente al cumplimiento de sus fines sociales. Desde una perspectiva constitucional y legal, las ESAL se respaldan en varias disposiciones de la Constitución Política de Colombia:

- Artículo 38: derecho a la libre asociación.
- Artículo 39: reconocimiento de organizaciones sociales y sindicales.
- Artículo 58: derecho a la propiedad privada.
- Artículos 70 y 71: incentivo estatal a actividades culturales, científicas y tecnológicas.
- Artículo 189, numeral 26: control del Estado sobre instituciones para asegurar uso correcto de sus bienes.

Finalmente, las obligaciones contables y financieras de las ESAL, que son vigiladas por la Alcaldía Mayor de Bogotá, incluyen:

- Presentación anual de estados financieros comparativos (estado de situación financiera, estado de resultados integral, estado de cambios en el patrimonio, y estado de flujo de efectivo).

- Notas explicativas con políticas contables y bases de preparación.
- Certificación firmada por el representante legal y contador (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

4.2 Gestión empresarial

La gestión empresarial y el concepto de administración son dos elementos estrechamente relacionados en el ámbito organizacional, en muchos casos, de hecho, son considerados sinónimos. La administración ha existido desde siempre como una forma de coordinar los esfuerzos colectivos para alcanzar objetivos comunes, por su parte, el término *gestión*, utilizado también como traducción del inglés *management*, es definido por la Real Academia Española como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra acepción indica que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos de una organización (Munch, 2010, p. 3). En este sentido, se puede afirmar que administración y la gestión representan dos caras de una misma moneda. Ambas se complementan para permitir que las organizaciones funcionen adecuadamente, sean eficientes y logren sus metas.

En el entorno empresarial contemporáneo —marcado por la competitividad global y la constante evolución del mercado— la gestión empresarial adquiere un papel determinante. Como indica Munch (2010), la administración consiste en coordinar recursos para alcanzar productividad, calidad, eficacia, eficiencia

y competitividad en la consecución de los objetivos organizacionales. Esta definición sintetiza el proceso administrativo con una frase clave: “la administración es hacer a través de otros” (Munch, 2010). Para ello, resulta esencial contar con herramientas y metodologías que orienten la toma de decisiones y optimicen los recursos disponibles.

Estas herramientas son especialmente relevantes en áreas como la gestión financiera y la gestión organizacional. Ambas disciplinas, aunque diferentes, convergen en su propósito de asegurar la sostenibilidad operativa y estratégica de una empresa. Munch plantea que el proceso administrativo se compone de cinco etapas fundamentales:

- **Planeación:** determina los escenarios futuros y las estrategias para alcanzar los objetivos, minimizando riesgos.
- **Organización:** define estructuras, procesos y funciones; aplica técnicas que simplifican el trabajo.
- **Integración:** consiste en obtener y asignar los recursos necesarios para ejecutar las actividades.
- **Dirección:** implica liderar, orientar y coordinar los esfuerzos hacia el logro de metas.
- **Control:** evalúa resultados mediante estándares, corrige desviaciones y mejora continuamente (2010, p. 27).

En este marco, se destaca el rol de la administración en dos aspectos clave: la

gestión financiera y la gestión estratégica. Según Julio (2022), la gestión financiera es esencial para el funcionamiento y la toma de decisiones, esta comprende procesos para administrar de forma eficiente los recursos financieros, asegurando la operatividad, rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Su valor reside en su capacidad para generar información precisa que facilite decisiones estratégicas acertadas. Una adecuada gestión financiera brinda a las empresas herramientas para manejar sus ingresos y gastos y analizar sus resultados a través de instrumentos financieros, ello permite orientar acciones hacia un mejor rendimiento económico (Julio, 2022).

Por su parte, García (2023) resalta la importancia de una planeación administrativa, financiera y estratégica desde el inicio del ciclo empresarial, una gestión eficiente permite estructurar procesos sólidos, conservar la información y facilitar decisiones gerenciales acertadas. En contraste, la ausencia de esta base puede llevar incluso al cierre de empresas. De acuerdo con cifras de la Superintendencia de Sociedades (Revista Semana, 2023), en 2023 se registraron 4.473 procesos de insolvencia empresarial en Colombia, un aumento respecto a años anteriores. El 71,1 % fueron procesos de reorganización y el resto, liquidaciones. Estas cifras reflejan la vulnerabilidad de muchas organizaciones, especialmente de personas naturales, cuya tasa de supervivencia es significativamente menor que la de sociedades constituidas.

Implementar acciones en el área administrativa fortalece la estructura organizacional y mejora los procesos internos, la producción, la logística y la comercialización. Entre las recomendaciones destacadas por García (2023) se encuentran: validar salarios, garantizar capacitaciones, mantener equipos y definir funciones por área, elementos que resultan también fundamentales para las entidades sin ánimo de lucro, como las fundaciones en Colombia, cuyo fin es el bienestar social. Estas organizaciones requieren de una gestión empresarial rigurosa y eficiente para maximizar su impacto. En este contexto, la formación y el perfil administrativo de sus directivos son clave para lograr sostenibilidad y eficiencia.

Cuesta *et al.* (2023) realizaron un análisis de dos fundaciones en Colombia y destacaron cinco aspectos críticos para fortalecer su gestión administrativa:

- Compromiso social *versus* desconocimiento normativo: aunque los líderes muestran vocación social, carecen de conocimiento en normativas, estructuras y rendición de cuentas.
- Objetivo social y vulnerabilidad comunitaria: estas entidades buscan beneficiar comunidades vulnerables, por lo que requieren vínculos con instituciones gubernamentales que apoyen su estructura.
- Cambios organizacionales: las fundaciones enfrentan

transformaciones internas que evidencian la necesidad de formación y roles claros en la alta gerencia.

- Fallas administrativas: se identifican debilidades en planificación, presupuestos, registro de actividades y rendición de cuentas por ausencia de roles clave como contador o revisor fiscal.
- Falta de planeación estratégica: se resalta la importancia del cumplimiento normativo, la gobernanza, la transparencia financiera y la reevaluación de estrategias para la sostenibilidad.

Cada uno de estos puntos muestra la urgencia de una dirección competente en estas entidades. La ausencia de liderazgo puede traducirse en graves consecuencias, desde ineficiencia operativa hasta la disolución de la organización. Para fortalecer ese liderazgo, Munch (2010) sugiere cinco componentes clave: i) dirección, ii) toma de decisiones, iii) motivación, iv) comunicación y v) autoridad.

La toma de decisiones permite seleccionar la mejor alternativa; la comunicación asegura el flujo de información; la motivación impulsa el compromiso del personal y el liderazgo ejerce influencia mediante poder, autoridad y delegación (Munch, 2010, p. 120).

La dirección de una fundación implica más que la simple gestión de recursos: abarca la ejecución de planes, el manejo organizacional y la motivación del equipo.

A pesar de su naturaleza sin fines de lucro, estas organizaciones deben ser gestionadas como empresas: generando recursos, planificando estratégicamente y asegurando su sostenibilidad. El impacto de las fundaciones en Colombia depende en gran medida de la calidad de su gestión empresarial y la preparación de sus directivos. Frente a los retos identificados, es indispensable profesionalizar la gestión y promover una cultura administrativa orientada a los resultados y la sostenibilidad.

4.3 Definición de síndrome de Down

Según un estudio descriptivo transversal realizado en pacientes con síndrome de Down en el departamento de Boyacá, esta condición también –conocida como trisomía 21– se refiere a una alteración genética en la que la persona presenta una copia adicional del cromosoma 21, resultando en un total de 47 cromosomas en lugar de los 46 habituales. Esta modificación en el número cromosómico da lugar a características físicas particulares, retrasos en el desarrollo físico y cognitivo, así como una mayor predisposición a ciertas condiciones médicas. El síndrome de Down representa la cromosomopatía más común en la especie humana y constituye la principal causa genética de discapacidad intelectual. Su frecuencia se estima en aproximadamente en 1 de cada 650 a 1.000 nacidos vivos, aunque esta puede variar según la población y factores como la edad materna (Vergara Estupiñán, Forero-Castro, & Moreno Granados, 2014).

4.4 Tipos de síndrome de Down

De acuerdo con la cartilla *Mundos mágicos* (Martínez, 2018, pp. 8-9), existen tres tipos principales de síndrome de Down, clasificados según la forma en que ocurre la alteración genética:

- Trisomía 21 (libre o regular): es la forma más común. Ocurre por un error en la separación del par 21 de cromosomas durante la formación de los gametos, lo que resulta en un gameto con 24 cromosomas en lugar de 23.
- Traslocación: se presenta durante la meiosis, cuando un fragmento del cromosoma 21 se adhiere a otro cromosoma, comúnmente el par 14. Esta forma representa cerca del 4 % de los casos.
- Trisomía en mosaico: tiene lugar después de la fecundación, durante la mitosis. En este caso, algunas células presentan 47 cromosomas (con el cromosoma adicional en el par 21) y otras mantienen la cantidad normal de 46. La expresión clínica, incluyendo el grado de discapacidad intelectual y los rasgos físicos, depende del porcentaje de células trisómicas. Esta forma representa cerca del 1 % de los casos.
- Cráneo pequeño, con un perímetro cefálico inferior al promedio.
- Pliegues epicánticos bilaterales o unilaterales en los ojos.
- Nariz de menor tamaño y puente nasal deprimido, con desviaciones frecuentes del tabique.
- Orejas pequeñas y de estructura anormal.
- Cuello corto y ancho, especialmente notorio en los primeros años de vida.
- Abdomen protuberante, con posible diástasis de los músculos rectos abdominales.
- Hernia umbilical en aproximadamente el 90 % de los casos.
- Extremidades cortas y estatura menor respecto al promedio de su grupo etario.

5. Metodología

El presente trabajo se desarrolló como investigación documental, guiada por los lineamientos metodológicos propuestos por la *Revista Interamericana de Bibliotecología* de la Universidad de Antioquia. Este tipo de investigación permite analizar y sintetizar información obtenida de fuentes secundarias con el fin de explorar, describir y comprender fenómenos relacionados con la gestión empresarial en fundaciones que atienden a personas con síndrome de Down en Colombia.

4.5 Características físicas asociadas

Entre las características más comunes que se observan en niños con síndrome de Down se encuentran:

La investigación documental se desarrolló siguiendo las cuatro etapas propuestas por Peña (2022): i) captación, ii) evaluación, iii) selección y iv) síntesis de los mensajes subyacentes en los documentos consultados. La información se procesó con un enfoque de carácter descriptivo que permite identificar hechos, situaciones y características propias del objeto de estudio, con el propósito de ofrecer una comprensión fundamentada desde la perspectiva de la gestión administrativa.

5.1 Procedimiento de análisis documental

Para llevar a cabo el proceso metodológico, se aplicaron los siguientes pasos propuestos por Ñaupas *et al.* (2017):

- Selección del tema motivador.
- Acopio de bibliografía básica sobre el tema.
- Elaboración de fichas bibliográficas.
- Lectura exploratoria del material.
- Delimitación del tema.
- Elaboración del esquema de trabajo.
- Ampliación del material documental.
- Elaboración de fichas de contenido.
- Redacción del trabajo (introducción, desarrollo, conclusión).
- Borrador y redacción final.
- Inclusión de citas, notas, bibliografía y apéndices.

5.2 Fuentes de información y criterios de búsqueda

Las fuentes consultadas provienen de literatura académica, libros especializados, trabajos de grado, artículos de prensa, documentos institucionales de fundaciones y bibliotecas virtuales. La búsqueda se enfocó en información relacionada con fundaciones, organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL), síndrome de Down, gestión empresarial e inclusión social. La calidad del trabajo depende, en gran medida, de la calidad, pertinencia y confiabilidad de estas fuentes (Villaseñor, 2008). Se utilizaron como palabras clave: “Fundaciones en Colombia”, “Organizaciones sin ánimo de lucro”, “Fundaciones de Personas con Síndrome de Down” y “Fundaciones y discapacidad intelectual”. Las búsquedas se realizaron en un rango temporal entre 2008 y 2023, y se centraron exclusivamente en recursos en idioma español.

5.3 Criterios de inclusión y exclusión

Como criterios de inclusión se consideraron fuentes institucionales y académicas con alto nivel de pertinencia para el tema de estudio. Se priorizaron publicaciones con respaldo editorial, artículos revisados por pares y documentos provenientes de entidades reconocidas en el ámbito de la gestión social y la discapacidad.

En cuanto a los criterios de exclusión, se descartaron fuentes de tipo anecdótico, no verificables o sin respaldo institucional, también se excluyeron documentos con baja

objetividad, desactualizados o sin relevancia directa con la población de interés.

Finalmente, se elaboraron fichas bibliográficas para cada recurso consultado, incluyendo datos como título, autor, fuente, año, breve descripción y notas analíticas. Este proceso permitió una lectura crítica y una organización sistemática de la información relevante para la construcción del marco teórico y el desarrollo del artículo.

5.4 Recopilación de información

Durante la búsqueda de información sobre fundaciones en Colombia, se revisaron más de cuarenta documentos. De estos, se seleccionaron aquellos relacionados

específicamente con las ESAL, considerando su impacto económico y social en el país. Existe un interés significativo en comprender las ESAL, sus roles, desafíos y contribuciones al desarrollo social y económico de Colombia. La atención se centra en aspectos como su gestión, liderazgo, estructura organizativa, impacto en la sociedad y su relación con el Estado y otras entidades, las miradas legalistas como parámetro definidor de la existencia de las fundaciones y los riesgos asociados a esto. A continuación, se presenta una matriz con una selección representativa de los textos, en la que se destacan temas como la importancia de las ESAL, las tendencias de gestión y liderazgo, así como los desafíos legales y estructurales de estas entidades.

Tabla.
Matriz documental

Título del texto	Contenido principal
Sistema de Cuentas Nacionales 2008	Analiza actividades productivas de empresas, establecimientos e industrias. Establece conceptos bajo la CIIU y CPC, y estructura la producción económica (CEPAL, 2008).
ESAL: origen, evolución y rol gerencial de las ESAL	Análisis de la dinámica organizacional de las ESAL, su gestión y liderazgo femenino, su historia y su impacto en Colombia y América Latina (León, 2010).
Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración	Analiza aspectos de la administración empresarial como estrategia, gestión humana y desempeño en Colombia para entender su competitividad (Arboleda, 2011).
Las fundaciones empresariales en Colombia	Estudio de las fundaciones empresariales: su estructura, relación con las empresas y sociedad, y aportes al debate sobre el sector (Fundación DIS, 2012).
Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario	Guía legal sobre constitución, administración, reformas y disolución de ESAL y entidades solidarias. Incluye trámites, órganos, libros y resolución de conflictos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

Título del texto	Contenido principal
Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado	Examina la evolución de las ONG y ESAL hacia la despolitización y su papel en la tercerización del Estado, en contexto del conflicto colombiano (Gómez, 2014).
¿Qué es la investigación documental?	Describe la investigación documental como técnica cualitativa: su concepto, tipos, fuentes, pasos metodológicos y ventajas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).
Manual básico sobre las entidades sin ánimo de lucro	Proporciona una guía sobre definición, características, régimen legal, tributario y procesos como registro, funcionamiento y disolución de las ESAL (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).
Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro	Ofrece información clara sobre ESAL, especialmente fundaciones y corporaciones, promoviendo su reconocimiento como agentes de desarrollo (Ortega, 2016).
Las fundaciones de Colombia, características, tendencias, desafíos.	Describe cómo funcionan las fundaciones en Colombia, su inversión, aliados, áreas temáticas, evaluación, y su cooperación con el gobierno (Villar, 2018).
Fundaciones: caridad, una quimera	Denuncia el uso ilegal de ESAL como fachada para corrupción, lavado de activos y evasión fiscal en Colombia, a pesar de su tradición altruista (Ortega, 2016).
La tendencia de la filantropía en Colombia y la evolución de las fundaciones empresariales en Colombia	Explora el crecimiento de la filantropía y de las fundaciones empresariales, y su impacto en la transformación social mediante alianzas (Suárez, 2016).
El enorme papel de las fundaciones	Destaca la relevancia de las fundaciones en el desarrollo sostenible y su impacto positivo en lo social y económico (Vilanova, 2016).
Construcción de una guía contable para las entidades sin ánimo de lucro	Crea una guía contable y administrativa para ESAL en Colombia, que detalla obligaciones legales, trámites y reformas estatutarias (Martínez y Ortega, 2017)
El reto de las fundaciones en Colombia ante un entorno cambiante	Identifica desafíos legales y fiscales de las fundaciones colombianas y propone estrategias de sostenibilidad para su labor social (Espinosa, 2017).
Se ‘evaporaron’ 148.000 entidades sin ánimo de lucro	Reportaje sobre la desaparición de 148.000 ESAL en Colombia y su relación con transacciones irregulares de criptomonedas (El Tiempo, 2018).
El contexto de las fundaciones en Colombia	Analiza estructura, funciones, y ejemplos de fundaciones en Colombia, subrayando su aporte en educación, salud, ambiente e inclusión (Fundaciones Valientes, 2018).

Título del texto	Contenido principal
Entornos sociales y emocionales de un adolescente con síndrome de Down, la historia de vida de Mateo	Estudio de caso sobre la vida de un adolescente con síndrome de Down en Ecuador, con foco en su autonomía y educación especializada (Rodríguez et al., 2021).

6. Resultados y discusión

La gestión empresarial en el ámbito de las fundaciones colombianas que atienden a personas con síndrome de Down representa un campo complejo que requiere un enfoque sensible y especializado. Este estudio documental analizó dicha gestión, empleando un proceso basado en once pasos metodológicos que permiten recrear las cuatro etapas propuestas por Peña (2022).

Inicialmente, se seleccionó un tema motivador y se exploró la literatura existente, construyendo una base bibliográfica sólida, este proceso incluyó la elaboración de fichas bibliográficas, lecturas exploratorias y un esquema de trabajo que sirvió como guía para delimitar el enfoque del estudio, posteriormente, se recopiló información relevante y se elaboraron fichas de contenido que fortalecieron el análisis temático.

La redacción se desarrolló en varias etapas, asegurando la coherencia del texto mediante un esquema dividido en introducción, desarrollo y conclusiones. Se elaboró un borrador inicial que fue revisado y refinado hasta llegar a la versión final. También se incluyeron los elementos complementarios como citas, notas, apéndices, bibliografía

e índices, de acuerdo con los estándares académicos. A continuación, se presentan los principales resultados del análisis documental, organizados por categorías que permiten una mejor comprensión del tema.

6.1 Descripción de lo encontrado

- Se seleccionaron cuarenta documentos relacionados con temas como gestión empresarial, fundaciones, entidades sin ánimo de lucro (ESAL) y sus desafíos actuales.
- Los documentos analizados abarcan un rango temporal entre 2008 y 2024, siendo el 2018 el más destacado por la cantidad de fuentes.
- Las fuentes consultadas provienen en su mayoría de universidades locales, artículos de prensa nacional, revistas especializadas y estudios de casos de fundaciones concretas.
- Solo se incluyó un documento de origen internacional (México), elegido por su pertinencia para responder a la pregunta de investigación sobre gestión empresarial.
- Los documentos se agrupan en tres enfoques principales:

- » Marco legal y regulatorio de las ESAL en Colombia.
- » Dificultades administrativas y financieras comunes en las fundaciones.
- » Ausencia o debilidad de programas y servicios en diversas fundaciones.

6.2 Principales hallazgos

- Se identifican tendencias y cambios legislativos significativos para las ESAL en Colombia.
- Algunos casos de fundaciones han implementado exitosamente estrategias innovadoras de gestión.
- Se evidencia una evolución tanto positiva como negativa en la gestión empresarial a lo largo del tiempo.
- Se reconocen áreas críticas de mejora, junto con propuestas concretas para optimizar la gestión.
- Las fuentes de financiamiento incluyen donaciones privadas, subvenciones gubernamentales y alianzas estratégicas.
- Los programas y servicios ofrecidos recientemente muestran variaciones en su alcance social y comunitario.
- Se destacan estrategias como redes de apoyo, alianzas interinstitucionales, liderazgo y gestión de recursos compartidos.

6.3 Aspectos más relevantes del análisis

- La importancia de establecer estatutos claros y procesos administrativos sólidos para la sostenibilidad de las fundaciones.
- Las dificultades frecuentes en la administración de las ESAL, especialmente en cuanto a recursos y cumplimiento normativo.
- El surgimiento de iniciativas de emprendimiento social e inclusión enfocadas en personas con síndrome de Down en Colombia, como experiencias innovadoras que articulan gestión y misión social.

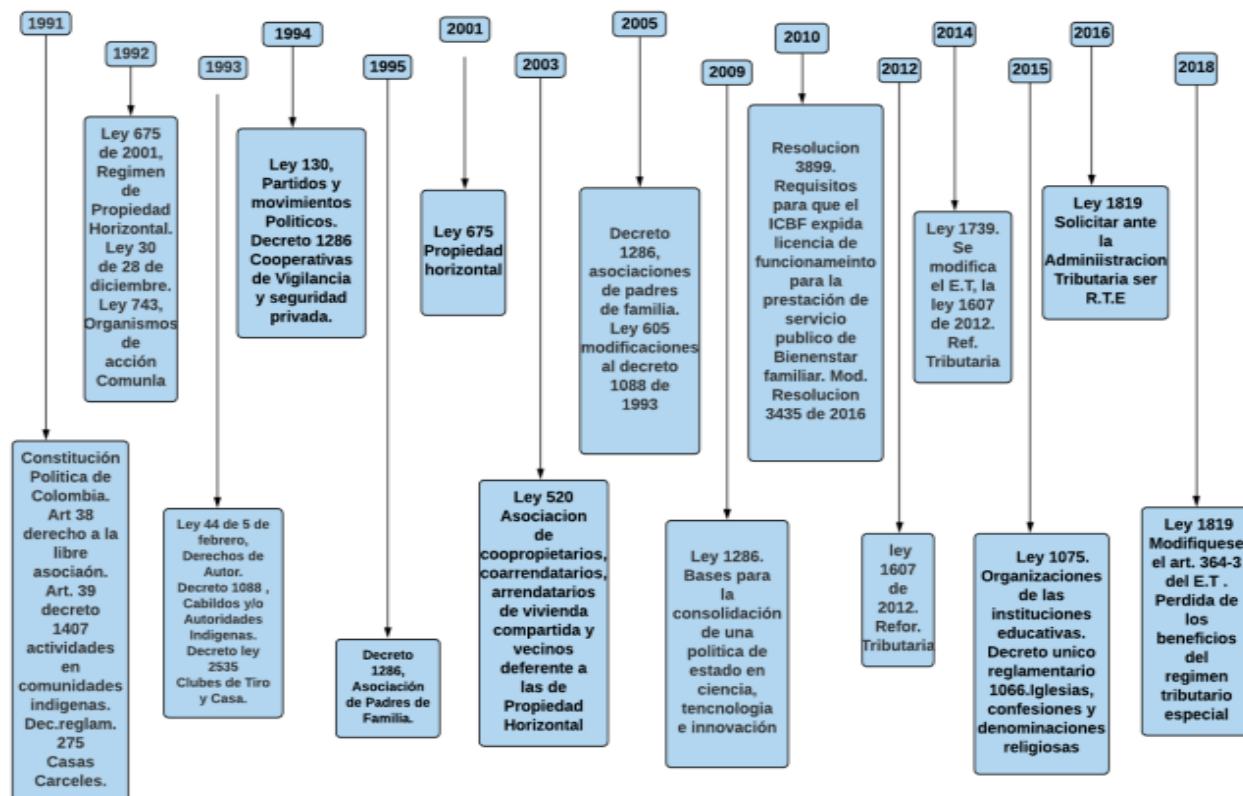
6.4 Descubrimientos centrales

La investigación identificó hallazgos clave sobre las ESAL en Colombia, en especial aquellas que atienden a personas con síndrome de Down. Estos descubrimientos se presentan organizados en tres categorías: datos relevantes, casos ejemplares y desafíos actuales.

6.4.1 Datos relevantes

Entre 1991 y 2018 se da un proceso de evolución normativa y crecimiento de las ESAL, durante este periodo, las reformas tributarias y los mecanismos de control buscaron aumentar la transparencia y reducir la evasión fiscal en las ESAL, fortaleciendo su función social.

Figura 1.
Evolución de la ESAL en Colombia

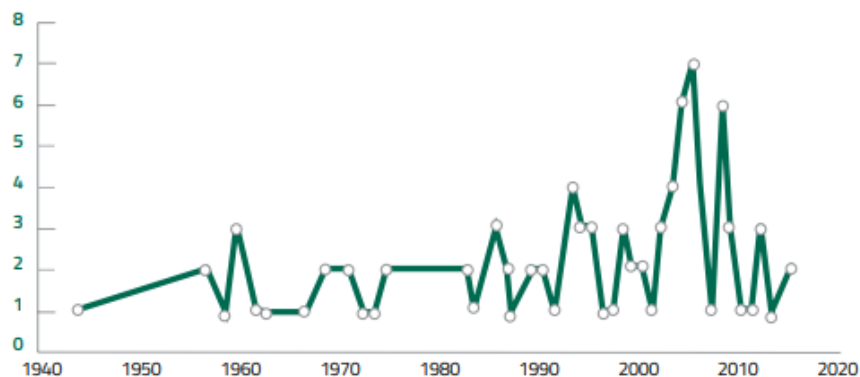


Nota. Ortega (2021).

Respecto a la antigüedad de creación de fundaciones, según Villar (2018), el 47 % de las fundaciones se han constituido desde el

año 2000. El periodo entre 2000 y 2009 fue el de mayor crecimiento (36 %), mientras que de 2010 a 2016 el ritmo disminuyó (11 %).

Figura 2.
Aumento de las fundaciones

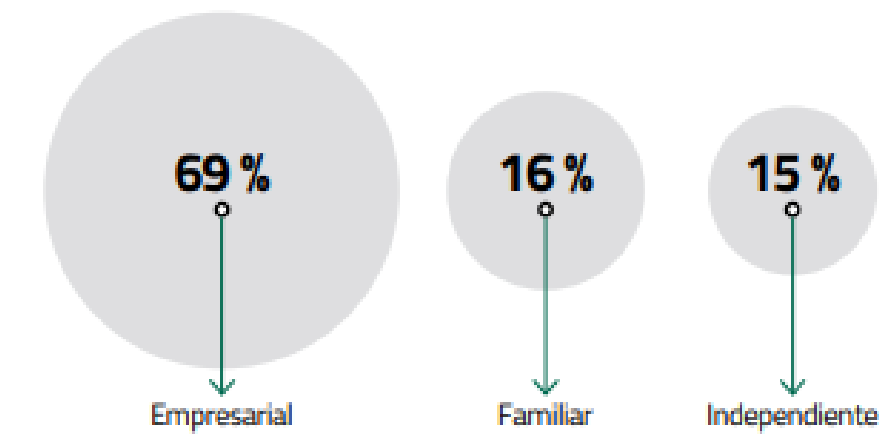


Nota. Villar (2018).

En Colombia, las fundaciones empresariales representan el 69 % del total, seguidas por las familiares (16 %) y las independientes

(15 %). Este patrón se repite en países como Argentina, Brasil y México (Villar, 2018).

Figura 3.
Tipos de fundaciones en Colombia

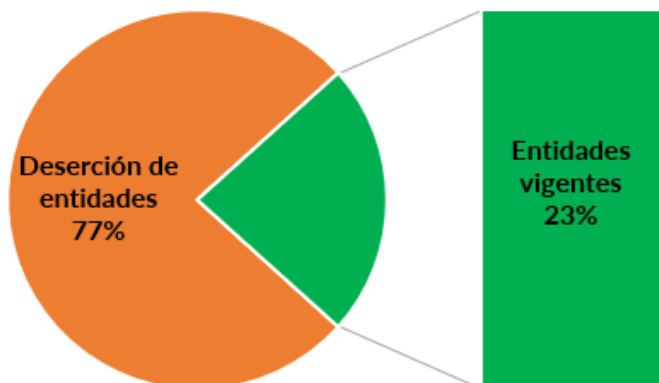


Nota. Villar (2018).

En 2018, la DIAN eliminó más de 148.000 entidades por incumplimientos, reduciendo el número de organizaciones activas a 45.000.

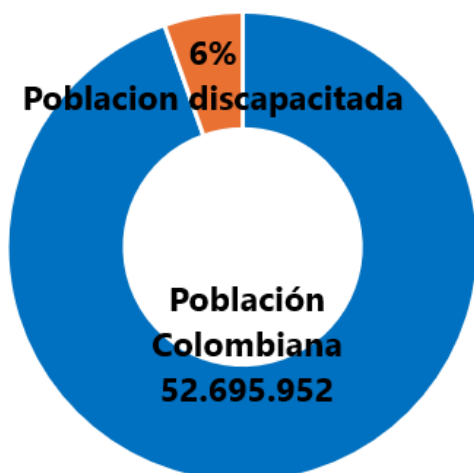
Esta acción se vinculó a investigaciones por lavado de activos a través de criptomonedas.

Figura 4.
Retiro de fundaciones del mercado



El DANE estima que entre el 4,3% y el 6% de la población tiene algún tipo de discapacidad, sin embargo, medios como El Tiempo y Séptimo Día sugieren que esta cifra puede estar subestimada, llegando hasta el 10%.

Figura 5.
Porcentaje de personas con discapacidad

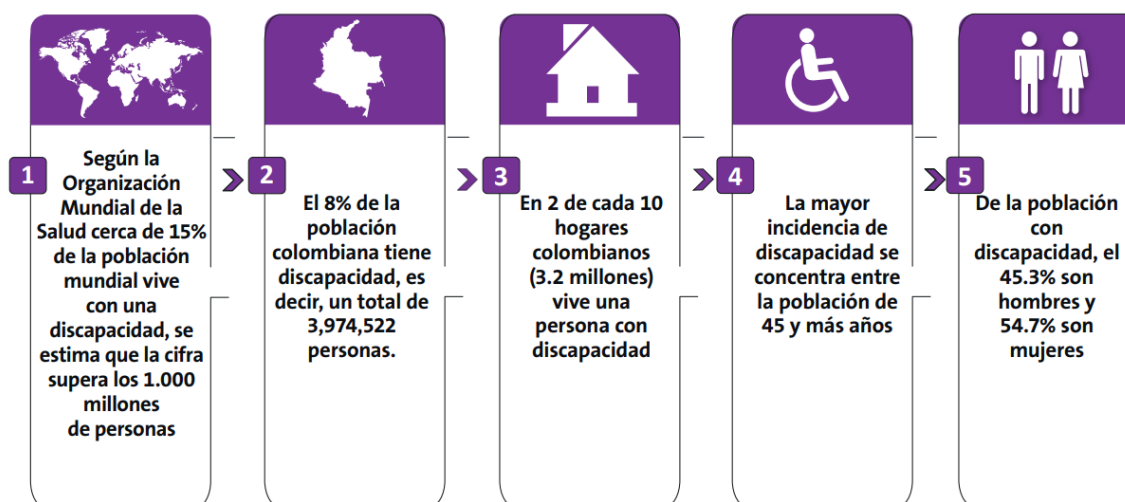


Los departamentos con mayor proporción de personas con discapacidad son Quindío, Norte de Santander, Nariño y Huila, donde

esta población representa al menos el 8,5% de la población total. Quindío tiene la mayor proporción con el 9,9%, destacándose también el mayor porcentaje de mujeres (10,9%) y hombres (9,0%). La mayor proporción de personas con discapacidad se encuentra en el grupo de 75 años o más, donde el 31,3% presentan mucha dificultad o incapacidad para realizar actividades, siendo el 33,5% mujeres y el 28,5% hombres. En general, la mayor concentración de personas con discapacidad se da en los grupos de 60 a 74 años (23,2%) y de 45 a 59 años (23,0%) (DANE, 2022).

Además, se observa que las cifras oficiales pueden estar subestimadas, ya que un reporte de El Tiempo y Séptimo Día de Caracol sugiere que la verdadera proporción de personas con discapacidad podría ser hasta un 10% mayor de lo que indican los datos del DANE (El Tiempo, 2023).

Figura 6.
Cifras mundiales de discapacidad

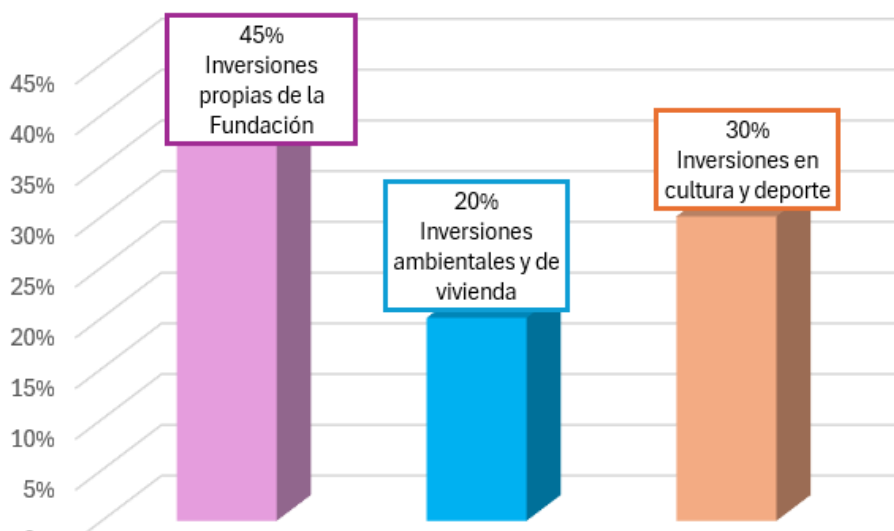


Nota. (ONU Mujeres, 2022)

Las fundaciones asociadas a la AFE invirtieron más de COP 450 mil millones en 2021 en áreas como educación, salud, ingresos y medio ambiente. El 73 % ejecuta

directamente los proyectos y se enfoca en jóvenes vulnerables, víctimas del conflicto y migrantes (Carvajal, 2022)

Figura 7.
Áreas de inversión de las ESAL

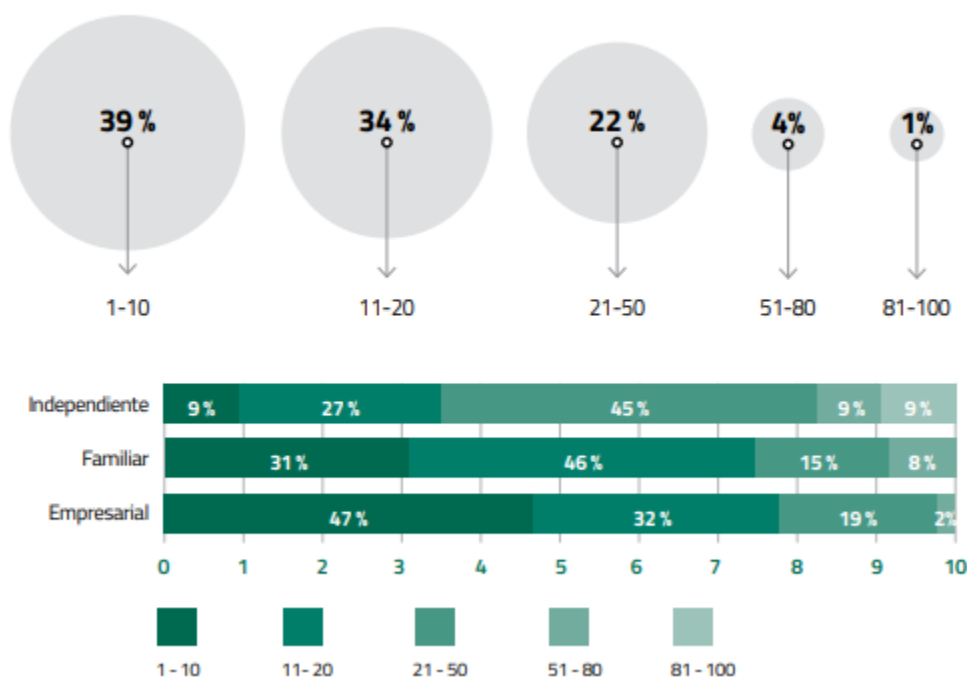


En cuanto al gasto administrativo, el promedio es del 19 %. Las fundaciones empresariales tienen el gasto más bajo (16 %)

y las independientes el más alto (32 %). El 73 % dedica menos del 20 % de su presupuesto a administración (Villar, 2018).

Figura 8.

Inversión en gasto administrativo de las ESAL



Nota. Villar (2018).

6.5 Casos ejemplares: fundaciones destacadas

Tres fundaciones colombianas han sido clave en la atención a personas con síndrome de Down y están vinculadas a la FIADOWN:

- Asdown Colombia: desde 2005, promueve derechos, educación inclusiva e incidencia política.
- Fundación Caribe: trabaja por la inclusión plena de personas con discapacidad cognitiva.

- Corporación Síndrome de Down: fundada en 1988 en Bogotá, mejora la calidad de vida de estas personas mediante programas educativos y sociales.

Estas organizaciones demuestran el impacto positivo que pueden generar las redes colaborativas y la cooperación internacional en la defensa de los derechos de las personas con discapacidad.

6.6 Desafíos y barreras

- Limitaciones legales y financieras: la estructura jurídica actual puede restringir el acceso a fuentes de financiamiento. Se requiere una revisión de regulaciones y procesos administrativos para mejorar la sostenibilidad financiera de las fundaciones.
- Cambios en la cultura filantrópica: los hábitos de donación están evolucionando. Las fundaciones deben adaptar sus estrategias para responder a las nuevas motivaciones de los donantes, tanto a nivel empresarial como individual.
- Capacidad operativa y transparencia: persisten desafíos en términos de gestión, medición de impacto y transparencia en la ejecución de recursos. La eficiencia operativa se ve comprometida cuando no hay claridad en la clasificación de los gastos o en el enfoque de los programas sociales.

La gestión empresarial en las fundaciones colombianas orientadas a la atención de personas con síndrome de Down representa un escenario complejo, que exige una visión especializada y sensible. A través de la investigación documental, se abordó esta realidad desde una perspectiva crítica, revisando normativas legales, dinámicas institucionales y las dificultades estructurales que enfrentan estas organizaciones.

Uno de los principales hallazgos fue el crecimiento significativo de fundaciones sin ánimo de lucro en las últimas décadas, acompañado de un marco regulatorio cada vez más exigente. Sin embargo, este crecimiento contrasta con la persistente falta de acceso a fuentes de financiamiento sostenibles y la escasez de personal capacitado en gestión empresarial. Además, se identificó una carencia de datos estadísticos actualizados y confiables, lo cual dificulta la toma de decisiones informadas y la planificación a largo plazo.

Las historias institucionales y los testimonios revisados revelan el impacto positivo y directo que estas fundaciones tienen en la vida de personas con síndrome de Down y sus familias. No obstante, también muestran la fragilidad con la que operan muchas de estas entidades, pues se evidencian barreras de sostenibilidad financiera, articulación intersectorial y visibilidad social. A partir de estos hallazgos, se reafirma la necesidad de promover un enfoque interinstitucional e integral. Es indispensable que el Estado, el sector privado y la sociedad civil trabajen en conjunto para fortalecer el entorno legal, fomentar programas de financiación accesibles y desarrollar competencias en gestión administrativa, solo así será posible consolidar un ecosistema de apoyo que garantice la continuidad, impacto y sostenibilidad de estas fundaciones en el país.

7. Conclusiones

Este estudio documental ha permitido examinar con profundidad los desafíos inherentes a la gestión empresarial en fundaciones colombianas orientadas a la atención de personas con síndrome de Down. A la luz de los objetivos planteados, las conclusiones derivadas son las que se presentan a continuación.

Las fundaciones se enfrentan a un entramado legal complejo, cuyas exigencias fiscales y operativas, aunque necesarias, a menudo resultan ambiguas o difíciles de aplicar en contextos con capacidades institucionales limitadas. Esto evidencia la necesidad de que las entidades gubernamentales ofrezcan lineamientos más claros, acompañamiento técnico y marcos diferenciales para organizaciones sin ánimo de lucro con fines sociales sensibles.

Persisten barreras críticas relacionadas con la administración y la financiación. Las debilidades en planificación estratégica, acceso a recursos y capacitación en gestión empresarial comprometen seriamente la continuidad operativa de muchas fundaciones. La gestión financiera eficiente y la implementación de modelos de sostenibilidad deben ser prioridades institucionales.

A pesar de iniciativas destacables, especialmente en la infancia, existe una notoria desatención hacia la población adulta con síndrome de Down. La escasa información estadística, sumada a una oferta limitada de

servicios para adultos, indica la necesidad de políticas públicas y privadas más inclusivas, acompañadas de una mejora sustancial en la generación y uso de datos confiables para la toma de decisiones.

La articulación entre Estado, empresa privada y sociedad civil es todavía incipiente. Un enfoque multisectorial permitiría no solo optimizar recursos, sino también diseñar estrategias más robustas de intervención y apoyo. El trabajo colaborativo es imperativo para abordar los desafíos de forma sistémica y garantizar impactos sostenibles.

El estudio señala con claridad la urgencia de formar a los líderes y equipos de las fundaciones en competencias clave como gestión estratégica, evaluación de impacto, financiación y comunicación organizacional. La creación de redes de aprendizaje y acceso a contenidos técnicos adaptados puede marcar una diferencia en la profesionalización del sector.

Estos son factores fundamentales para construir legitimidad y fortalecer la confianza pública y de los donantes. Se recomienda avanzar en mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño institucional, promoviendo una cultura organizacional basada en la evidencia y en la trazabilidad de los recursos.

En contextos de alta incertidumbre, las fundaciones deben adoptar modelos organizacionales más flexibles e innovadores. La incorporación de tecnologías emergentes, nuevas modalidades de financiación (como

fondos colaborativos o *crowdfunding*) y alianzas estratégicas pueden ampliar su alcance y garantizar una mayor resiliencia institucional.

Finalmente, se reafirma la importancia de involucrar activamente a las comunidades y a las personas beneficiarias en la construcción y evaluación de los programas. El enfoque participativo fortalece la pertinencia de las acciones y eleva el compromiso social con las fundaciones, impactando directamente en su sostenibilidad y legitimidad.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Se sugiere que futuras investigaciones amplíen el análisis mediante estudios de caso profundos en diversas regiones del país, que permitan evidenciar particularidades locales en la gestión de fundaciones. Asimismo, se recomienda desarrollar investigaciones longitudinales que analicen la evolución organizacional y financiera de estas entidades en el tiempo, y estudios cualitativos que exploren la experiencia de los líderes sociales, beneficiarios y donantes, tales enfoques podrían aportar una comprensión más integral, dinámica y contextualizada del ecosistema de fundaciones en Colombia.

Referencias

- Arboleda, G. (2011). Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración. *Universidad Nacional de Colombia*. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53929/9789587197969.pdf?sequence=1>.
- Aristizábal, J., Guzmán, A. y Trujillo, M. (2019). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. CESA.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional 116 de julio 20 de 1991.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2019). *Guía para la aplicación de las entidades sin ánimo de lucro al régimen tributario especial*. ANDI. <https://www.andi.com.co/Uploads/Guía%20para%20la%20aplicación%20de%20las%20ESAL%20al%20RTE.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content#:~>
- Carvajal Chamorro, M. (2022, marzo 10). Inversión social a través de fundaciones superó los \$450 mil millones. El Universal. <https://www.eluniversal.com.co/especial/responsabilidad-social/2022/03/10/inversion-social-a-traves-de-fundaciones-supero-los-450-mil-millones/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Manual básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro*. <https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/index.html#book/5>.
- Cepal. (2008). *Sistema de cuentas nacionales 2008*. https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008_web.pdf.
- Confederación Colombiana de ONG [CCONG]. (2016). *Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro*. https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf.
- Cuesta, M., Fonseca, J. y Ramírez, C. (2023). *Fortalecimiento social, empresarial y administrativo en las organizaciones sin ánimo de lucro -ESAL* [Trabajo de Especialización]. Corporación Universitaria Minuto de Dios. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/18116/3/TE.PRO_CuestaMaria-FonsecaJeimmy-RamirezCristhian_2023..pdf.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2022, abril). Estado actual de la medición de la discapacidad en Colombia [Nota estadística]. <https://www.dane.gov.co/>

files/investigaciones/discapacidad/nota_estadistica_Estado%20actual_de_la_medici%C3%B3n_de_discapacidad_en%20Colombia.pdf

DIAN. (27 abril de 2018). *Concepto 0481. Entidades sin ánimo de lucro y donaciones*. https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Concepto_unificado_ESAL_No_481_27042018.pdf.

Durán, B. y Delgado, F. (2010). *ESAL: origen, evolución y rol gerencial de las ESAL* [Trabajo de Especialización]. Universidad Libre. <https://lc.cx/qY2I9A>.

El Heraldó. (21 de marzo de 2024). *Fundown Caribe y su labor por eliminar estereotipos*. <https://www.elheraldo.co/sociedad/dia-mundial-del-sindrome-de-down-fundown-caribe-y-su-labor-por-eliminar-estereotipos>.

El Tiempo. (5 de marzo de 2023). *Colombia sin registro de la población con síndrome de Down* [Archivo de Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rvoW39-mcUw>.

El Tiempo. (7 de octubre de 2018). *Se 'evaporaron' 148.000 entidades sin ánimo de lucro*. <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/se-evaporaron-148-000-entidades-sin-animo-de-lucro-278122>.

Espinosa, C. (2017). *El reto de las fundaciones en Colombia ante un entorno cambiante*.

<https://natura.org.co/el-reto-de-las-fundaciones-en-colombia-ante-un-entorno-cambiante/>.

Fundación DIS. (2012). *Fundaciones empresariales en Colombia*. https://www.fundaciondis.org/images/docs_gestrategica/Presentacio%CC%80n%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia_Fund_DIS_2012.pdf.

Fundación Valientes del Rey. (2018). *Fundaciones en Colombia: pilar del desarrollo social y sostenible*. <https://www.fundacionvalientesdelrey.org/fundaciones-en-colombia-pilar-del-desarrollo-social-y-sostenible/>.

Gaitán, O. M. (2014, enero). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content#:~:text=Las%20Entidades%20sin%20%C3%81nimo%20de%20Lucro%20\(ESAL\)%20surgen%20como%20desarrollo,desprovistas%20del%20%C3%A1nimo%20de%20lucro](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/31c4c966-26b0-45dd-9fd7-1b8467d8d89b/content#:~:text=Las%20Entidades%20sin%20%C3%81nimo%20de%20Lucro%20(ESAL)%20surgen%20como%20desarrollo,desprovistas%20del%20%C3%A1nimo%20de%20lucro).

García, L. (2023). *La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa*. <https://repository.uniminuto.edu/>

- bitstream/10656/17731/1/T.AF_GarciaMolinaLeidyYuliana_2023.pdf.
- Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, 23(2), 359-384. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v23n2/v23n2a3.pdf>.
- Julio, C. (2022). *Importancia de la gestión financiera en la toma de decisiones* [Trabajo de grado]. Universidad de San Buenaventura. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/18bd6b97-e3d4-415f-9e2d-9859c789fcb9/content>.
- León, A. M. (2010). *ESAL: origen, evolución y rol gerencial de las ESAL*. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23133/MD0153.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Martínez, A. y Ortega, L. (2017.). *Construcción de una guía contable para las entidades sin ánimo de lucro*. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ed935378-b906-4e3d-a4e9-a4c444e0d224/content>.
- Martínez, L. (2018). *Mundos mágicos*. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7143/3/Anexo1_Cartilla%20Sindrome%20de%20Down.pdf.
- Medellín, N. (2020). *Síndrome de Down: más barreras que derribar*. https://elpais.com/elpais/2020/03/16/planeta_futuro/1584357121_608907.html.
- Morales, M. (16 de mayo de 2018). *La alta informalidad en entidades sin ánimo de lucro que halló la DIAN*. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/informalidad-en-las-entidades-sin-animo-de-lucro-segun-la-dian-218444>.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- ONU Mujeres. (2022, junio). *Discapacidad en Colombia* [Infografía]. ONU Mujeres Colombia. https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/2022-06/ID179%20Infografia_Discapacidad.pdf
- Ortega, J. R. (2016). *Fundaciones: caridad, una quimera*. Fundaciones caridad una quimera por Juan Ricardo Ortega (semana.com).
- Ortega, N. (2021). *Evolución de las entidades sin ánimo de lucro ESAL en Colombia, durante los años 1991 al 2018 de acuerdo con la normatividad que las rige*. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/40805/3/nortegaca.pdf>.

- Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), 1-7. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/340545/20809276>.
- Presidencia de la República. (1968). Decreto 3130 de diciembre 26 por el cual se dicta el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional. <https://lc.cx/vtj9oV>.
- Puyo, M. y Gómez Cardona, A. M. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia* [Trabajo de grado]. Universidad Eafit. <https://n9.cl/8xim0>.
- Revista Semana. (10 de mayo de 2024). *Empresas en alerta: esta es la impactante radiografía de los negocios en Colombia*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/empresas-en-alerta-esta-es-la-impactante-radiografia-de-los-negocios-en-colombia-hay-mas-de-4000-sociedades-quebradas-o-con-serios-problemas-de-insolvencia-miles-de-empleos-estan-en-riesgo/202400/>.
- Rodríguez Zambrano, A. D., Villafuerte Holguín, J. S., Quijije Franco, N. T. y Zambrano, C. M. (2021). Entornos sociales y emocionales de un adolescente con síndrome de Down; la historia de la vida de Mateo. *Modulema*, 5, 37-56. <https://doi.org/10.30827/modulema.v5i0.17797>.
- Rodríguez, J. (2005). Tercer sector: una aproximación al debate sobre el término. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 464-474. <https://n9.cl/6wji7>.
- Suárez, C. (2016). La tendencia de la filantropía en Colombia y la evolución de las Fundaciones Empresariales en Colombia. *Anuario de Derecho de Fundaciones*, (1), 389-412. Anuario AEF | La Hemeroteca del Anuario de Derecho de Fundaciones.
- Tamayo, H. (19 de marzo de 2018). Emprendimiento paisa busca visibilizar a personas con síndrome de Down. <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/emprendimiento-que-busca-visibilizar-a-personas-con-sindrome-de-down-195772>.
- Vergara Estupiñán, E. J., Forero-Castro, R. M., & Moreno Granados, J. I. (2014). Estudio descriptivo-transversal del síndrome de Down en pacientes de Boyacá (Colombia). *Ciencia en Desarrollo*, 5(2), 187-195. <https://www.scielo.org.co/pdf/cide/v5n2/v5n2a14.pdf>
- Vilanova, N. (2016). *El enorme papel de las fundaciones*. <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/el-enorme-papel-de-las-fundaciones-2356516>.
- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia características, tendencias y desafíos*. Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales. <https://afecolombia>.

org/wp-content/uploads/2022/12/
reporte-final-abril_1.pdf.

Villaseñor Rodríguez, I. (2008). Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información. *Investigación bibliotecológica*, 22(46), 113-138. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000300006&lng=es&tlng=es.