

Fundación Berta Martínez



Principio 2



Somos una fundación que, entendida como un negocio social, honra y preserva un legado familiar con buenas prácticas de gobierno corporativo, gestión responsable de los recursos y mejora permanente de la organización para la transformación de nuestro entorno. Inspirados por nuestro propósito, entendimos la responsabilidad de trascender la gestión tradicional de nuestro capital hacia formas innovadoras que nos permitieran escalar nuestro impacto, dado el tamaño de los desafíos de nuestra sociedad.

Juan Sebastián Jaramillo

Director Ejecutivo



Acerca de la **Fundación Berta Martínez**

Fundada en 1983 en Medellín, Colombia, la [Fundación Berta Martínez](#) (FBM) celebró su 40.º aniversario, en 2023, con una importante transformación filantrópica, impacto social e innovación. La Fundación facilita programas integrales de vivienda social que buscan construir una mejor sociedad mediante la preservación del hábitat natural y el desarrollo de las comunidades que lo habitan. Inicialmente utilizaba los rendimientos de su fondo patrimonial (endowment) para donar viviendas a familias de bajos ingresos en zonas rurales, con la clara expectativa de que las operaciones concluirían en diciembre de 2010, fecha en la que se proyectaba que se agotarían las ganancias del patrimonio fundacional.

¿Cuál era el desafío?

La filantropía en Colombia sigue un modelo tradicional que utiliza los rendimientos de los fondos patrimoniales para financiar actividades de impacto social. Este modelo se ve limitado por no permitir escalar soluciones, ya que el impacto potencial de las actividades depende de la preservación del valor económico de su patrimonio a lo largo del tiempo. En respuesta a esta restricción, la FBM adaptó su enfoque filantrópico para que parte de su fondo patrimonial pudiera utilizarse como capital de riesgo en la creación de negocios sociales capaces de generar tanto impacto social como valor económico dentro de un mismo modelo de negocio.

Dado que la FBM es una fundación familiar, otro desafío consistió en establecer un modelo de gobierno que garantizara que las futuras generaciones de la familia dirigieran la Fundación con suficiente entendimiento y el compromiso de preservar el legado filosófico de impacto de la FBM, sin ninguna participación en la estructura de capital.

¿Cuál fue la respuesta?

Cuando Julio Rafael Jaramillo renunció a su cargo de director ejecutivo y pasó a formar parte de la junta directiva, Juan Sebastián Jaramillo asumió la Dirección y, con ello, el reto de proponer un nuevo modelo organizacional más sostenible. Investigó las tendencias del mercado, visitó organizaciones locales y viajó al exterior para conocer las mejores prácticas en vivienda social, modelos sostenibles y microfinanciamiento. Fue durante este proceso de investigación y revisión que los miembros familiares de la junta comenzaron a reconocer la necesidad de funcionar de manera diferente, pues comprendieron que no se estaba aprovechando todo el potencial de los miembros externos de la junta, ya que, por respeto a la familia, no compartían sus opiniones e ideas con total libertad.

Se acordó, entonces, una delimitación de roles en la que los miembros de la familia que desearan involucrarse en la Fundación formarían parte del consejo familiar, el cual no tendría injerencia estratégica, sino que cumpliría cuatro responsabilidades clave: (i) proteger el fondo patrimonial para la sostenibilidad del impacto; (ii) iniciar a las nuevas generaciones de la familia en la filosofía de la FBM; (iii) garantizar la preservación del ADN de la organización, y (iv) nombrar la junta directiva de acuerdo con las necesidades de la Fundación.

La junta directiva continuó con cinco miembros externos, a quienes se les otorgó mayor poder estratégico para enfocarse en potenciar la visión, el propósito y la disposición al riesgo de la Fundación. El proceso de elección de la junta directiva comenzó con la identificación de los principales retos y necesidades de la Fundación que debían gestionarse y atenderse: estrategia, gestión financiera, conocimiento del sector social, innovación y desarrollo organizacional. Con base en estas necesidades, se diseñaron perfiles de competencias equivalentes a un perfil especializado para cada una de ellas y, posteriormente, se inició la búsqueda de dos o tres candidatos por perfil. El proceso de elección se completó mediante un mecanismo de votación del consejo de familia para cada nuevo miembro.

La Fundación enfrentó varios desafíos al transformarse hacia este nuevo modelo. El primero fue la transición de la junta existente a la nueva. En el momento de la transición, ya había cuatro miembros externos en la junta, pero no habían sido seleccionados con base en estos perfiles. Para abordar este desafío, se definió una etapa de transición en la que los miembros externos con mayor antigüedad concluirían su periodo y sus reemplazos serían elegidos de acuerdo con los nuevos perfiles. Esta transición, que se convirtió en una oportunidad para definir un tiempo máximo de permanencia

para los nuevos miembros de la junta, tardó un par de años en completarse. Actualmente, cada miembro tiene periodos individuales de dos años, con posibilidad de hasta tres reelecciones consecutivas, lo que les permite permanecer en la junta por un máximo de ocho años continuos, tras los cuales se procede a su reemplazo con base en el perfil diseñado.

Otro desafío fue incorporar la diversidad. Esta transición representó una oportunidad para conformar una junta directiva con mayoría femenina, con miembros de diferentes rangos de edad y representantes de distintos sectores de la sociedad, lo que implicó una transformación significativa en la demografía de los miembros de la junta. Por último, surgió la necesidad de construir mecanismos de comunicación eficientes que permitieran el flujo adecuado de información entre los órganos de gobierno: el consejo familiar, la junta directiva y la dirección ejecutiva. Para abordar este desafío, se acordó que dos delegados del consejo de familia participarían como invitados permanentes en las sesiones de la junta, las cuales se celebran mensualmente para evaluar el desempeño de la organización en su conjunto y tomar decisiones estratégicas.

Con la separación y el alcance de los roles definido, la junta y el equipo de la FBM trabajaron con el consejo familiar para dimensionar las necesidades sociales en Colombia. Esto permitió generar conciencia sobre las limitaciones financieras de un fondo patrimonial tradicional y poner énfasis en la responsabilidad que asume la Fundación al escalar su impacto en respuesta al exigente contexto social del país.

Esta labor de incidencia interna, liderada por el nuevo director ejecutivo de la Fundación, fue amplificada por talleres de desarrollo estratégico, innovación social y design thinking realizados por universidades locales, como la [EAFIT](#), que fomentaron una reconfiguración progresiva y creativa tanto del rol del fondo patrimonial como de su estrategia conservadora de preservación. Firmemente arraigada en su propósito fundacional de generar impacto social, la Fundación proyectó escenarios deseados que ayudaron a trazar las acciones necesarias para concretarlos en la realidad. La evolución de la FBM dependió, en un primer momento, de la creación de entornos seguros y de apoyo que permitieran un diálogo estratégico honesto y crítico, enriquecido con los aportes de actores y expertos externos relevantes.

Los cambios estratégicos clave que surgieron de estas sesiones incluyeron la asignación de una parte del fondo patrimonial como capital de riesgo para la creación y consolidación de tres negocios sociales enfocados en la construcción de vivienda social, el microfinanciamiento de vivienda, la gestión del hábitat y la creación de un modelo de gobierno corporativo de vanguardia en una fundación de base familiar.

La revisión de los modelos de gobierno de otras empresas familiares del sector privado contribuyó a orientar el diseño del propio modelo de la FBM, el cual estableció distinciones claras entre los roles del consejo familiar y la junta directiva, otorgando a esta última el poder de decisión en materia de estrategia y operaciones. Este modelo también precisó que, si un miembro de la familia fundadora deseaba participar en las operaciones de la organización —como es el caso del actual director ejecutivo—, no podría ser al mismo tiempo miembro del consejo de familia, con el fin de evitar conflictos de interés.

Se dedicó un esfuerzo considerable a documentar este modelo de gobierno y se buscó asesoría jurídica para garantizar una ejecución sólida y efectiva. El modelo también priorizó la inversión en los tres pilares de la organización: (i) conciencia de las necesidades de los demás; (ii) pasión y compromiso por servir a los demás, y (iii) la búsqueda de resultados.

A lo largo de este recorrido transformador, el equipo de la FBM —que comenzó con aproximadamente cuatro personas y ha crecido hasta casi 50— se convirtió en experto técnico en vivienda social y desarrolló un profundo conocimiento sobre cómo construir viviendas, desarrollar barrios y promover el desarrollo humano en ellos. El conocimiento adquirido permitió la creación de tres unidades de negocio independientes: (i) construcción de vivienda social, (ii) financiamiento para la adquisición de vivienda social y (iii) desarrollo del hábitat, las cuales podrían operar en el mercado sin depender del fondo patrimonial, con un enfoque integrado en el desarrollo de los barrios donde se construyen las viviendas.

Como resultado de esta transformación en tres empresas sociales, casi 13 años después de la fecha prevista para el cierre de la FBM, en diciembre de 2010, la Fundación continúa contribuyendo al desarrollo social y ambiental: su patrimonio se ha multiplicado 4,35 veces respecto a su valor original y se han movilizado recursos equivalentes a 15,5 veces su patrimonio actual, que también han sido invertidos en impacto.

El recorrido transformador de la FBM está sustentado en la flexibilidad para innovar, probar y escalar o descartar, según los resultados. La estrategia de la Fundación se revisa trimestralmente y se adapta a los nuevos aprendizajes y conocimientos adquiridos.

¿Qué aprendieron?

- ✓ **Estar dispuestos a tener conversaciones difíciles para promover la transformación organizacional.** Se requirió una gran cantidad de energía, esfuerzo y numerosas conversaciones para convencer al fundador de continuar el camino de la Fundación en manos de una nueva generación. Dado que ningún otro miembro de la familia participó en la creación inicial de la Fundación, fue necesario formar a la nueva generación y alinearla con el legado y la visión de FBM. Tras diferentes conversaciones familiares y ante la evidencia de la buena reputación que la Fundación estaba adquiriendo como actor relevante para atender los desafíos sociales de Medellín y Antioquia, se creó conciencia sobre la importancia de contribuir al desarrollo social en lugar de extinguir la entidad. A partir de entonces, varios miembros de las nuevas generaciones de la familia asumieron el compromiso de continuar este legado, formándose para ello y dando tranquilidad al Fundador. Todo esto, acompañado del proceso de maduración organizacional de la Fundación, les permitió construir un modelo de gobierno moderno, una estrategia audaz y un equipo idóneo para afrontar los desafíos y convencer al Fundador de proceder con esta transición.
- ✓ **Desarrollar una narrativa sólida y convincente para atraer talento y construir alianzas.** La FBM necesitaba articular con claridad lo que había logrado durante sus primeros 20 años de operación, periodo durante el cual la organización no comunicaba públicamente su trabajo; ni siquiera contaba con un sitio web. Esta comunicación se volvió necesaria para atraer nuevo talento a la junta directiva. El primer paso para desarrollar esta narrativa fue compartir información con colegas y organizaciones que trabajan en el sector y formar alianzas estratégicas. A esto le siguió la construcción de relaciones importantes con autoridades locales y gubernamentales, comunidades y organizaciones internacionales.
- ✓ **Ser audaces y estar dispuestos a asumir riesgos de manera gradual.** La familia era protectora del patrimonio y estaba comprometida a preservarlo indefinidamente, destinando únicamente los rendimientos que este diera. La junta directiva convenció a la familia de que este enfoque no permitiría escalar el impacto y que asumir riesgos era esencial para el progreso sostenible. La junta también ayudó a la familia a comprender que, para convencer a otros de invertir en sus iniciativas, la FBM primero debía invertir su propio capital y demostrar resultados.

Así, se desarrollaron modelos de negocio para cada una de las tres empresas sociales. El consejo de familia acordó inicialmente destinar el 5 % del fondo patrimonial para probar el enfoque. Estos recursos se utilizaron para alcanzar metas asequibles, lo que permitió demostrar avances y convenció a la familia de que iban por el camino correcto. En 2018, con ocasión del 35.º aniversario de la Fundación, se dio finalmente el gran salto para orientar la totalidad del patrimonio hacia el emprendimiento social. Hoy, la FBM invierte su propio fondo patrimonial como capital de trabajo en todas sus iniciativas, lo que también contribuye a atraer coinversores alineados con el impacto deseado.
- ✓ **Asociarse con organizaciones que compartan un propósito y una visión en común.** Identificar actores clave de diferentes sectores —fundaciones, departamentos de responsabilidad social empresarial de empresas privadas

- ✓ **Medir y gestionar las limitaciones a la innovación** que pueden imponer los marcos legales o regulatorios para entidades sin ánimo de lucro, así como la aversión al riesgo de los tomadores de decisiones. La FBM es consciente de las limitaciones de su condición como entidad sin ánimo de lucro y busca innovar a través de modelos fiduciarios y de alianza que le permitan escalar su impacto.
- ✓ **Comprender el desafío al que se enfrenta de la manera más amplia y sistémica posible antes de intentar resolverlo.** Los equipos deben movilizarse para conectar con los desafíos que están abordando, con el fin de ampliar y diversificar perspectivas e ideas de solución. La FBM creó “Conversemos”, un espacio mensual de encuentro presencial para todo el equipo en el que se abordan conversaciones sobre tendencias en desarrollo social, inversión de impacto, modelos de sostenibilidad, nuevas metodologías sociales o innovación en proyectos a partir de desafíos concretos. Este espacio de aprendizaje fomenta la creatividad en el equipo y refuerza tanto los valores como la cultura organizacional.

Resultados clave e indicadores de impacto

En sus más de 40 años

de operaciones, la FBM ha impactado directamente a 60 323 personas en 73 municipios, a través de 120 proyectos y 139 alianzas con otros actores.

El patrimonio de la FBM

creció 4,35 veces su valor original, y la Fundación movilizó recursos equivalentes a 15,5 veces su patrimonio actual para financiar proyectos de impacto social.