



Serie Documentos Universitarios 2018-2024

Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil

14

*Nada resiste a la construcción
colectiva de una idea a la que
le ha llegado la hora*

Serie Documentos Universitarios
Proyecto cultural, científico y colectivo de nación
2018-2024

1. El proyecto cultural, científico y colectivo de nación.
2. La integridad y la transparencia como ejes de la gestión institucional.
3. Bienestar Universitario. Bien ser y buen vivir.
4. Prevención de las Violencias Basadas en Género en la UNAL.
5. Ecosistema de transformación digital interesedes.
6. Comunicación estratégica y divulgación científica y cultural.
7. Las relaciones exteriores en la UNAL.
8. Planeación estratégica institucional.
9. Universidad autónoma y sostenible.
10. Sistema de Planeación y Sostenibilidad Financiera para UNISALUD.
11. Cualificación, capacitación y adquisición de buenas prácticas para una gestión del talento humano soportada en el desarrollo humano integral.
12. Puesta en marcha de la Sede de La Paz.
13. Sedes de Presencia Nacional.
14. Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil.
15. Instituto de Liderazgo Público UNAL – ADEXUN.
16. Rotorr-Motor de Innovación.

14

Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil

*Nada resiste a la construcción
colectiva de una idea a la que
le ha llegado la hora*

*Serie Documentos Universitarios
2018-2024*



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
Rectoría

© Universidad Nacional de Colombia

RECTORA

Dolly Montoya Castaño

EDITOR DE LA SERIE

Gustavo Silva Carrero

COORDINACIÓN EDITORIAL

Mónica Mantilla

DISEÑO DE LA COLECCIÓN

Martha Echeverry Perico

AUTOR

Joaquín Romero

Primera edición, 2024

Bogotá, D. C., Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.
Prohibida su venta en otros países diferentes a Colombia.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia

RECTORA
Dolly Montoya Castaño

VICERRECTOR GENERAL
Pablo Enrique Abril Contreras

VICERRECTOR ACADÉMICO
Carlos Augusto Hernández Rodríguez

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN
Camilo Younes Velosa

SECRETARIA GENERAL
Amanda Lucia Mora Martínez

GERENTE NACIONAL FINANCIERO
Y ADMINISTRATIVO, Y LÍDER MESA FINANCIERA
Álvaro Viña Vizcaíno

DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA
José Ignacio Maya Guerra

DIRECTOR NACIONAL DE BIENESTAR
Dairo Javier Marín Zuluaga

DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES
Melba Libia Cárdenas Beltrán

DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN – UNIMEDIOS
Fredy Chaparro Sanabria

DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL
Jairo Iván Peña Ayazo

DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA DISCIPLINARIA
Diana Yamile Rodríguez Niño

JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO
Ángel de Jesús Múnera

VICERRECTORA SEDE BOGOTÁ (E)
Olivia Lorena Chaparro Díaz

VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN
Juan Camilo Restrepo Gutiérrez

VICERRECTOR SEDE MANIZALES
Neil Guerrero González

VICERRECTOR SEDE PALMIRA
Jaime Eduardo Muñoz Flórez

VICERRECTORA SEDE DE LA PAZ
María Marcela Camacho Navarro

DIRECTOR SEDE ORINOQUIA
Óscar Eduardo Suárez Moreno

DIRECTORA SEDE AMAZONIA
Eliana Jiménez Rojas

DIRECTORA SEDE CARIBE
Adriana Santos Martínez

DIRECTOR SEDE TUMACO
John Josephraj Selvaraj

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO	3
Situación encontrada	3
Elaboración de la propuesta	5
DESCRIPCIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DEL FONDO DE APOYO ESTUDIANTIL	13
Presentación de la propuesta	13
Actividades desarrolladas para poner en marcha la propuesta	17
Presentación ante Rectoría y la decisión de la rectora	22
Creación de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil	25
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS	31

Introducción

EL JUEVES 14 DE DICIEMBRE del año 2023 la rectora de la Universidad Nacional de Colombia, profesora Dolly Montoya Castaño, efectuó la suscripción de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil y la dio a conocer a la comunidad académica.

La suscripción de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil llevada a cabo por la señora rectora no fue solamente un acto simbólico. A esa fecha, la Corporación ya tenía página web, un micrositio de recaudación de donaciones, un mecanismo financiero y administrativo en una fiduciaria, poseía una cuenta recaudadora, y además un grupo sólido de dirección y administración integrado por la señora rectora, los profesores Wasserman y Montenegro y los directores de CIS y ROTORR, más el grupo de apoyo de profesores de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas Edison Jair Duque Oliva, Carlos Alberto Rodríguez Romero, Claudia Alexandra Garzón Santos, Liliana Alejandra Chicaiza Becerra y Jose Stalin Rojas Amaya.

Es así como este acto representó la culminación de un esfuerzo de cuatro años en los cuales se asumieron y superaron retos para dar respuesta y solución efectiva a una urgente necesidad: la Universidad Nacional de Colombia necesitaba poseer un mecanismo efectivo para recibir aportes orientados a solventar las necesidades vitales, entre otros, de los estudiantes para evitar su deserción. La acción de la señora rectora contribuyó, de esta forma, a apoyar a la Universidad en su objetivo vital: captar y retener seres humanos con vocación de generar conocimiento.

En este documento se describirá cómo se percibió la necesidad; el compenetrarse con aquellos que viven la realidad, su realidad; el

entendimiento del problema, sus posibles soluciones y las propuestas desarrolladas; el diseño técnico de la solución elegida y la propuesta del proyecto; y finalmente, de manera breve, una descripción tipo línea de tiempo de cómo se dio una construcción colectiva que puede entenderse bajo la perspectiva de un liderazgo colectivo y transformador.

También se podrá percibir cómo se estableció y se declaró el sentido de urgencia (Kotter, 1995; Rafaelli, 2017), la creación del grupo de apoyo, la definición de una idea clara, el logro de las victorias tempranas, la superación de los obstáculos y finalmente el proceso de institucionalización (Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002).

Este proyecto se destacó como un proceso transformador, no sólo en sus resultados, sino también en la evolución de quienes participaron en el grupo de apoyo. A lo largo de este viaje, los miembros del equipo experimentaron un cambio significativo en sus percepciones y visiones. Este cambio no fue superficial, sino profundo y reflexivo, conduciendo a la generación de diversas alternativas de solución. Se dedicaron a diseñar escenarios ideales, considerando posibles realidades futuras, y actuaron de manera consecuente con estos nuevos entendimientos y planes. Esta transformación individual y colectiva fue clave para el éxito y la efectividad del proyecto.

En las siguientes secciones, se detallará el contexto, la descripción de la puesta en marcha del Fondo de Apoyo Estudiantil y se presentarán las conclusiones, ilustrando cómo se enfrentó y superó un significativo desafío en un entorno universitario complejo. Este desafío se vio agravado por la coyuntura de la reciente pandemia del COVID-19, que supuso obstáculos sin precedentes, y por las restricciones normativas asociadas con su estatus de entidad gubernamental.

Contexto

PARA DESARROLLAR ESTE APARTADO, es necesario partir de la pregunta: ¿cómo lograr encauzar la voluntad de corresponsabilidad y de solidaridad de los egresados de la Universidad Nacional y de la sociedad en general, para apoyar a estudiantes y comunidad académica en sus necesidades vitales, contribuyendo así a la misión fundamental de la Universidad de captar y retener seres con vocación de generar conocimiento?

Por lo tanto, a continuación, se describen en sus puntos esenciales, en la perspectiva de una línea de tiempo, las actividades y dinámicas llevadas a cabo. Se mostrará cómo se configuraron las principales estrategias y los resultados del trabajo conjunto, que surge de la esencia de la Universidad Nacional de Colombia. Esencia mostrada y representada en los esfuerzos para desarrollar el proyecto por parte de estudiantes, profesores, egresados y el conocimiento de la Universidad, producto de su experiencia en desarrollar mecanismos para poder beneficiar a los estudiantes.

Situación encontrada

Es práctica común en el Área Curricular de Gestión y Organizaciones de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas, llevar a cabo conversaciones rutinarias de carácter general, entre profesores, en las cuales se conversa y se plantean temas críticos en el desarrollo de la vida académica.¹

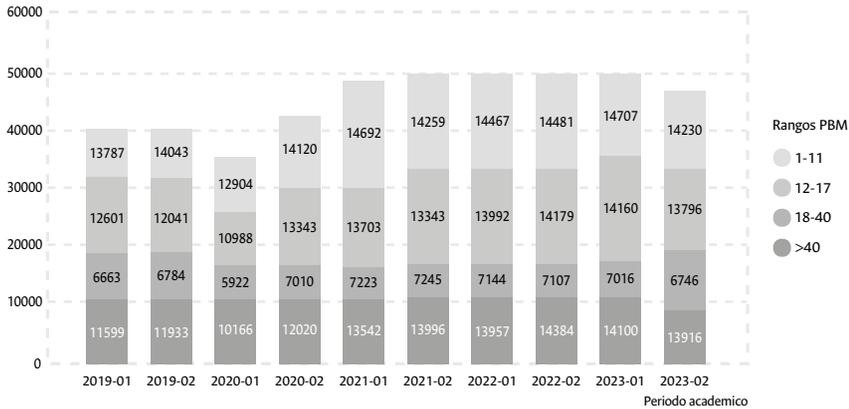
¹ Estas conversaciones pueden ser enmarcadas en lo que se denomina conversaciones de posibilidades, que muchas veces dan lugar a posibilidades para la acción. (Flores, 1994)

La pandemia del COVID-19, que había comenzado en nuestro país en marzo de 2020, exacerbó algunos elementos críticos en la vida de los estudiantes. Era claro en ese tiempo, 2019 – 2020, tanto como para hoy, que el tema esencial de los estudiantes no era tanto la matrícula, dada la naturaleza de la Universidad, sino la dificultad de obtener recursos para transporte, alimentación y medios académicos, entre ellos comunicaciones.² Aún más, tanto en ese tiempo como ahora, los recursos aportados por la Universidad, en un enorme esfuerzo, al igual que hoy, cubrían un precario porcentaje de las necesidades de nuestros estudiantes dada su procedencia socioeconómica.³ Se planteó entonces abiertamente la necesidad de buscar otras fuentes de recursos para apoyar a los estudiantes en situación crítica de transporte, alimentación y medios de comunicación. La muy exitosa experiencia a nivel tanto internacional como nacional, en el tema de obtener aportes de parte de los egresados y de la sociedad en general hacia las universidades, se tornó un tema entonces central de conversaciones ante una aparente precariedad de aportes filantrópicos a la Universidad Nacional de Colombia.

Las cifras de bienestar demostraban, tanto como hoy, que con los enormes esfuerzos hechos por la Universidad se cubre un porcentaje inferior al 40 % de las necesidades extremas. Eso es un cubrimiento de menos del 50 % de la población con el PBM más bajo de la Universidad (figura 1). Pese a los diferentes esfuerzos por parte de la Universidad por captar aportes y donaciones, el proceso es complejo y desalienta el flujo deseado de recursos por parte de egresados, empresas y la sociedad en general.

² En la actualidad, estos temas críticos continúan siendo relevantes.

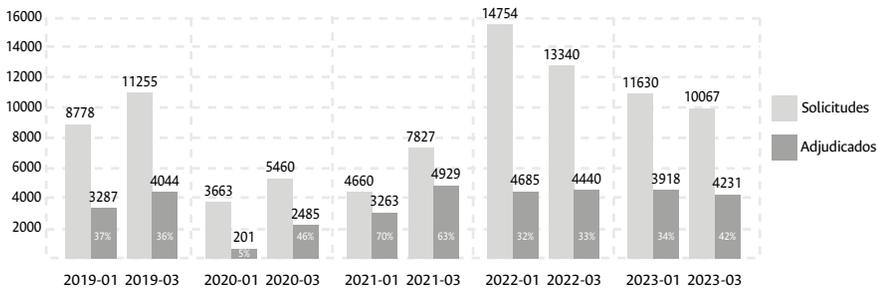
³ En la actualidad, el apoyo socioeconómico cubre precariamente el 30 % de los estudiantes con el PBM más bajo (Presentación Bienestar Nacional; PRIG: documento Informe de Gestión 2022).



Fuente de los datos: Sistema de información Académica

Figura 1. Estudiantes de pregrado matriculados distribuidos por PBM.

Fuente. Presentación Sistema De Bienestar Universitario De La Universidad Nacional De Colombia. Dirección Nacional de Bienestar Universitario. 2 de enero de 2024.



Nota: Por inicio de la pandemia, no se culminaron los procesos de convocatoria.

Figura 2. Adjudicación de solicitudes de Bienestar.

Fuente. Presentación Sistema De Bienestar Universitario De La Universidad Nacional De Colombia. Dirección Nacional de Bienestar Universitario. 2 de enero de 2024

Elaboración de la propuesta

Para avanzar en el proyecto, era crucial materializar las posibilidades discutidas en las reuniones entre profesores. El profesor Joaquín Romero asumió la responsabilidad de liderar este esfuerzo, centrandose su atención en el tema fundamental: la captación de aportes para la Universidad. Estos aportes estaban destinados a apoyar a los estudiantes en sus necesidades básicas, como transporte, alimentación,

elementos académicos y comunicaciones. Se planteó que estos fondos provendrían de diversas fuentes, incluyendo al personal administrativo, los profesores, los egresados y la sociedad en general. La iniciativa tenía como objetivo no sólo proporcionar ayuda directa a los estudiantes, sino también fomentar un sentido de comunidad y responsabilidad compartida entre todos los miembros de la Universidad y la sociedad.

Para ello, se procedió a contratar una asistente de investigación, cuya labor estuvo orientada a proporcionar apoyo en dos temas básicos desde el punto de vista metodológico:

- El entendimiento del problema y las soluciones hasta ahora llevadas a cabo, recopilando la información básica en términos normativos y experiencias en el manejo de donaciones por parte de la Universidad, así como acompañarnos en las entrevistas que se llevarían a cabo. Entrevistas a las áreas de bienestar de la Facultad y de la Sede Bogotá, posteriormente al área de Egresados a nivel nacional. Se incluyó la entrevista a la Fundación Ventanas que trabajaba con la Universidad; y
- Llevar a cabo un *benchmarking* de la organización de los sistemas de filantropía de universidades norteamericanas y colombianas, con base en tres dimensiones predefinidas.⁴

Las varias entrevistas con el área de bienestar, en cuanto a donaciones y en el tema de alianzas estratégicas, tuvieron como objeto comprender la necesidad y compenetrarse con quienes vivían la realidad de la consecución de recursos.

Obtuvimos valiosa información acerca de las dificultades en la recepción de donaciones debido al complejo proceso existente y

⁴ En uno de sus primeros documentos, Stafford Beer menciona que la organización puede entenderse en tres elementos ortogonales: la logística, los aspectos financieros y de personal. Nuestro interés específico eran los aspectos logísticos y financieros, por ello se definieron tres dimensiones ortogonales a revisar en el *benchmarking*: aspectos financieros, institucionales y de organización

las experiencias no todas exitosas por parte de los donantes. Asimismo, llevamos a cabo una revisión de las alianzas estratégicas desarrolladas hasta ese momento, alianzas que en general se mantienen en la actualidad (PRIG, 2022).

A la fecha de las iniciales entrevistas efectuadas, años 2019/2020, como ahora, no se había encontrado solución para facilitar el ingreso de donaciones a la Universidad.⁵

El *benchmarking* consideró las diez universidades norteamericanas con el mayor nivel de donaciones y la universidad líder en donaciones en Colombia.⁶ Para el año 2018, las 10 principales universidades norteamericanas habían recibido en cifras gruesas 8 billones de dólares; y la universidad líder colombiana había recaudado en los últimos 10 años aproximadamente 85,9 mil millones de pesos.

Harvard encabeza la recaudación de fondos
Harvard, Stanford y Columbia aportan cada uno más de \$ 1 mil millones



Figura 3. Recaudación de fondos de filantropía en universidades de Estados Unidos de América

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

⁵ Como alternativa administrativa para facilitar el proceso de los donantes, se ha planteado la creación de un rol específico que tenga como objeto guiar a los donantes y desarrollar las gestiones para lograr que las donaciones sean exitosas.

⁶ Ver: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-11/u-s-colleges-raise-47-billion-in-ninth-straight-record-year>

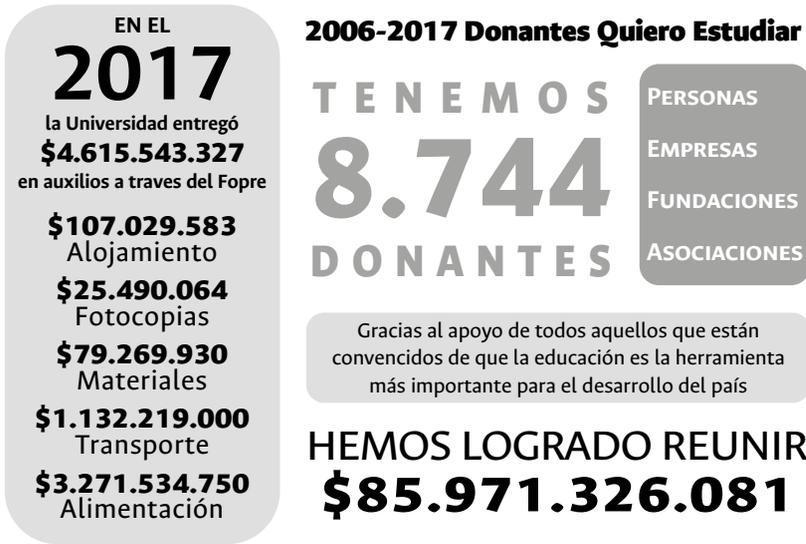


Figura 4. Recaudación de fondos Universidad de los Andes, Colombia.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

El *benchmarking* efectuó también un análisis de sistemas organizacionales para recaudación de fondos en tres dimensiones: la dimensión financiera, la institucional y la organizacional. Para llevar a cabo el *benchmarking* se analizó la información de las diez principales universidades norteamericanas en términos de recaudo y de la universidad colombiana líder en el ámbito filantrópico.

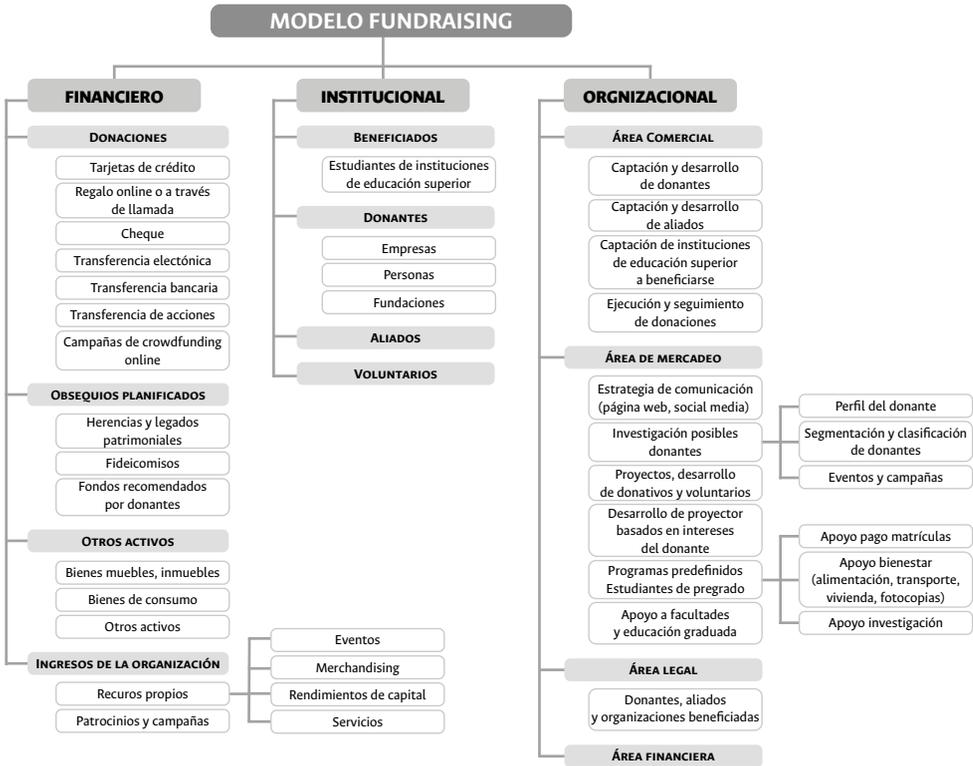


Figura 5. Benchmarking del Modelo Fundraising.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

Desde la perspectiva de un administrador que gestiona organizaciones, teníamos ya entonces claramente definidas las mejores prácticas que se desarrollaban en diferentes contextos, y que podían representar un esquema válido a tener en cuenta al momento de organizar el Fondo de Apoyo Estudiantil.

En forma resumida, podemos decir que estas tres dimensiones, resultado del *benchmarking*, mostraron elementos importantes a considerar desde el punto de vista organizacional.

El análisis de la dimensión financiera nos mostró una serie de prácticas y de formas de recaudar donaciones que podrían constituir una hoja de ruta desde donaciones simples hasta otras muchas más complejas, representadas en fideicomisos y fondos de largo

plazo similares a los que alguna vez se dieron en una importante fundación colombiana, la FES. Es así como un sistema de recaudo maduro debería conseguir desde simples aportes hasta obsequios planificados e ingresos propios. Dentro de los obsequios planificados podría haber herencias, fideicomisos, fondos recomendados por donantes. También existirían otras posibilidades de donaciones representadas en bienes inmuebles de consumos y otros activos.

Desde la perspectiva institucional, se encontró que los sistemas filantrópicos maduros generaban fuertes alianzas entre los diferentes *stakeholders* vinculados a la Universidad en cuatro dimensiones: beneficiados, donantes, aliados y voluntarios.

En términos organizacionales, estos sistemas maduros consideraban un área comercial y un área de mercadeo con importantes diferenciaciones de funciones. A manera de ejemplo, el área de mercadeo no solamente definía estrategias e investigaciones de posibles donantes con sus perfiles, sino ponía en marcha proyectos de desarrollos de donantes y voluntarios, así como proyectos basados en intereses de donantes, programas predefinidos y apoyos a facultades y educación graduada.

Teníamos finalmente entonces un documento sólido, como producto del entendimiento del problema y de las soluciones efectuadas hasta el momento. El *benchmarking* mostró las mejores prácticas que deberían ser consideradas para la definición de los lineamientos estratégicos.

Se estableció a la fecha que existía una oportunidad para apoyar a los estudiantes de la Escuela de Administración en los requerimientos de transporte, alimentación y materiales académicos, especialmente en el tema de comunicaciones, para dejar en una segunda fase el tema de alojamiento.

Así, los lineamientos estratégicos básicos para brindar soporte a la promoción de acciones filantrópicas fueron:

- Se debería constituir una organización con carácter de entidad privada para el manejo de las donaciones y todos los aportes que pudiera recibir la Universidad.
- Era fundamental un trabajo conjunto en armonía con la Universidad.
- Se debían capitalizar los aprendizajes de la Universidad y las herramientas utilizadas por la entidad para solventar los problemas de transporte, alimentación y materiales académicos, especialmente en el área de comunicaciones.
- Se deberían promover las donaciones y aportes preferiblemente en personas naturales, sin excluir personas jurídicas.
- Se deberían minimizar los gastos de operación.
- Se trabajaría en conjunto con las asociaciones de exalumnos de la Universidad y los aportes y las acciones deberían estar orientadas a ser complementarias a las propuestas de las áreas de bienestar de la Universidad Nacional.

Descripción de la puesta en marcha del Fondo de Apoyo Estudiantil

Presentación de la propuesta

Un punto de inflexión fue la presentación de la propuesta por parte el profesor Joaquín Romero, responsable del proyecto, el martes 17 de diciembre de 2019, a las 5:00 p. m., a un grupo de profesores, las asociaciones de egresados y el vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas.

El documento presentado,⁷ además del entendimiento de la situación del problema y los lineamientos estratégicos, propuso los objetivos generales y específicos del sistema de filantropía a lograr, un esquema general de actividades a desarrollar en dos fases, estableciendo la primera como la situación actual y la segunda como la situación deseada.

⁷ El documento presentado se puede solicitar al correo: joromerohe@unal.edu.co

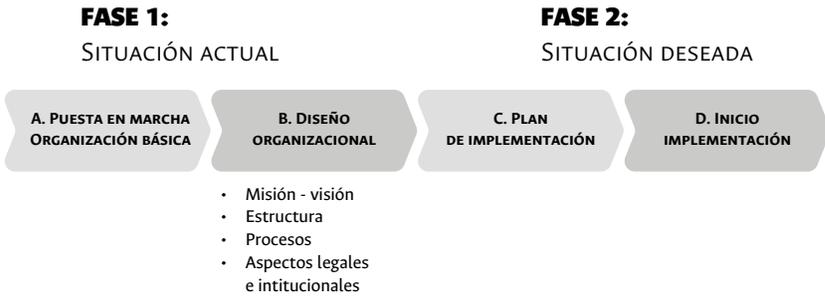


Figura 6. Esquema general de actividades.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

La fase 1 incluye la propuesta de poner en marcha una organización básica que implicaba un diseño organizacional que se debería llevar a cabo en el año 2020 y el plan de implementación.

A continuación, la gráfica de la organización básica propuesta:



Figura 7. Organización básica propuesta.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

El plan de implementación consideró la elaboración de cuatro planes de acción, a saber, la formalización institucional de convenios con personas jurídicas; la consecución de la infraestructura física requerida; la incorporación de recursos organizacionales y las acciones de consolidación de la organización.

PLANES DE ACCIÓN

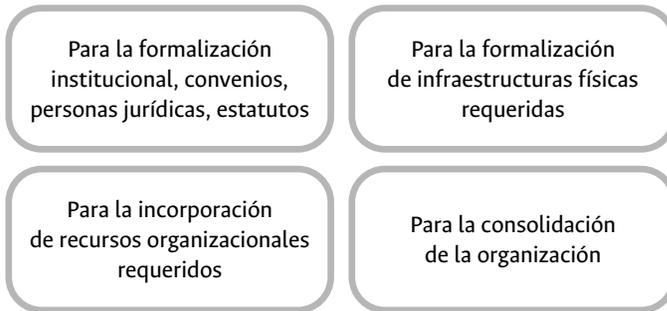


Figura 8. Plan de implementación.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

El diseño organizacional debería definir misión, visión, estructura, procesos y aspectos legales e institucionales. Una organización básica compuesta de un consejo de apoyo, una fiducia de administración y pagos, un grupo de diseño y una dirección que manejará los aspectos administrativos y los aspectos de mercado y comercialización. El documento finalmente también presentó un flujo de procesos que consideraba once actividades para poder poner en marcha la organización.

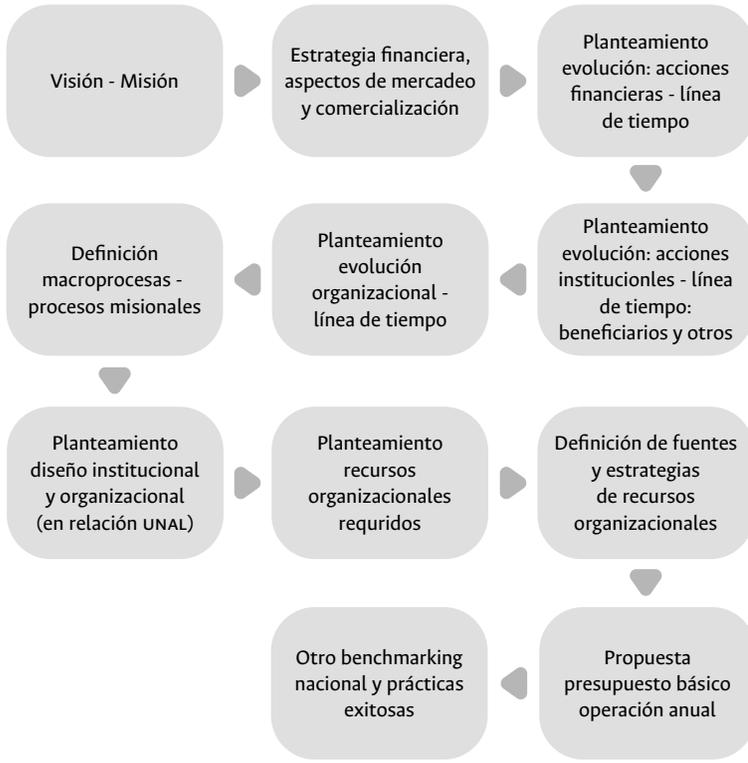


Figura 9. Diseño organizacional.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

En este documento se definió un cronograma para que, en un término de trece meses a partir de la definición de la organización básica, comenzara a operar el nuevo sistema de captación de donaciones, esto es para el año 2021. En la figura siguiente se muestra el equipo de trabajo propuesto para el desarrollo del proyecto:

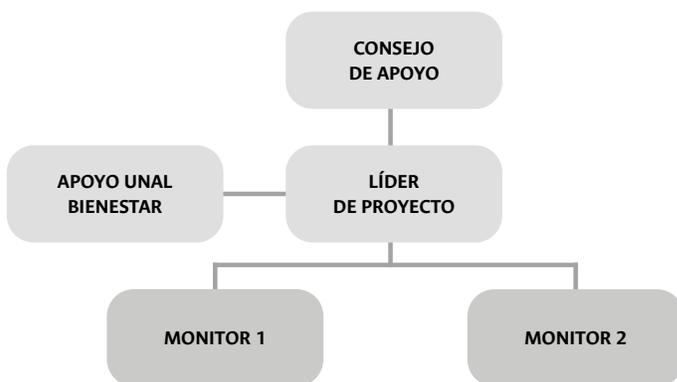


Figura 10. Equipo de trabajo.

Fuente. Presentación Puesta En Marcha Del Fondo De Apoyo Estudiantil, Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Martes 17 de diciembre de 2019.

Actividades desarrolladas para poner en marcha la propuesta

Durante los años 2020 y 2021 se construyó la infraestructura que empezó a operar plenamente en los años 2022 y 2023. Se plantearon diferentes escenarios de organización básica. El grupo de apoyo de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas se reunía regularmente. Inicialmente surgió la necesidad de constituir una fundación. Para ello se elaboraron y se establecieron consensos en términos de lo que serían los estatutos básicos. Una vez elaborados los estatutos básicos se planteó su formalización y la constitución de la nueva organización.

Sin embargo, Dora Riaño, para entonces Presidente de ADEUN, propuso que, en lugar de crear una nueva fundación, se utilizará para efectos de expedir los certificados de donación a la asociación que ella presidía. ADEUN ya era funcional, pues bajo dirección de Dora Riaño se había restablecido como persona jurídica válida. Fruto del consenso teníamos entonces ya la solución final en términos organizacionales.

La fiducia fue planteada desde el comienzo como un requisito imprescindible. Su constitución tomó más tiempo de lo esperado. Esta fiducia de administración y pagos para efectos de donaciones no es un producto común en el sector financiero. Después de un

intento fallido, se decidió contratar al experto Damaris Novoa, quien donó sus servicios, para que diseñara un contrato de fiducia, se entrevistara con varias fiduciarias y efectuara la negociación que más nos convenía como ESAL. Damaris Novoa se reunió con los asesores y las áreas comerciales de las diferentes fiduciarias para lograr la constitución de la fiducia.

La culminación de este esfuerzo colectivo se materializó el 8 de junio de 2021 con la exitosa creación del fideicomiso. Este logro significativo se concretó con las firmas en el Contrato del Fideicomiso de Administración y pagos por parte del profesor Joaquín Romero, actuando como Fideicomitente Gestor, y de Dora Riaño, representando a ADEUN, con la presencia del profesor José Stalin Rojas Amaya como testigo. La fundación de este Fideicomiso se inició con una donación-aporte de 50 millones,⁸ una contribución que incluyó también una donación a ADEUN para facilitar su participación en el fideicomiso. En este acto, los profesores, liderados por el profesor Joaquín Romero en su rol de Fideicomitente Gestor, adquirieron el 99.6 % de la participación en la fiducia, consolidando así su compromiso y liderazgo en este proyecto transformador.

La creación de una página web fue un requisito esencial para el proyecto. Inicialmente, esta tarea estuvo en manos del responsable del proyecto, con un destacado aporte inicial de Mauricio Benavides, quien generosamente donó su tiempo y esfuerzo para desarrollar la primera versión del sitio. Sin embargo, pronto se hizo evidente la necesidad de contar con una experiencia más especializada para expandir y mejorar la página web. Por ello, se tomó la decisión de contratar a J2Cservices, una firma externa que no sólo ha prestado sus servicios hasta la fecha, sino que también ha realizado donaciones en especie, contribuyendo significativamente al

⁸ La donación de la familia Romero se extendió más allá de una simple contribución monetaria al Fideicomiso. Su donación incluyó también la financiación de un contador durante cuatro meses para ADEUN, demostrando un compromiso integral con el proyecto. Además, esta familia asumió los costos asociados con la creación de toda la infraestructura administrativa y financiera necesaria, y las contrataciones efectuadas. Es importante destacar que, hasta la fecha, ninguno de los recursos de las donaciones recibidas por terceros para el Fondo ha sido utilizado en gastos administrativos. Esto subraya el enfoque del proyecto en asegurar que todos los fondos donados sean destinados directamente a apoyar las necesidades de los estudiantes, maximizando así el impacto de cada contribución.

desarrollo de la página en esta nueva fase como Corporación. Este paso refleja la evolución del proyecto y la importancia de colaborar con expertos externos para alcanzar objetivos más complejos.

La constitución y la operacionalización de la página web para captación de donaciones se dio en dos fases. En la primera, se hizo un levantamiento y comparación de las características requeridas para la página web, considerando las mejores páginas web, en captación de donaciones a nivel nacional e internacional, de universidades. Una vez llevado a cabo el levantamiento se procedió a su implementación.

La implementación del sistema financiero para captación de donaciones fue compleja. Se evaluaron sistemas de captación con diferentes tipos de pasarelas. Una vez definida la pasarela y el esquema de captación, se estableció una alianza con sectores del sistema financiero utilizando las capacidades de programación de estos aliados mediante la web de *E-Commerce*. En esta etapa Mauricio Benavides fue muy importante para implementar las primeras alternativas. Sin embargo, la programación fue muy compleja y dadas los diferentes tipos de franquicias, se tenía una muy limitada capacidad de obtener donaciones desde diferentes fuentes.

La solución se dio a través de un cambio tecnológico: los micrositos. Se evaluaron diferentes ofertas de micrositos extranjeros. En una búsqueda de ofertas de micrositio en Colombia se encontró uno que estaba en proceso de construcción. Fue el micrositio GOU del Banco de Occidente. Se llegó a un acuerdo con los directivos del Banco de Occidente y hasta la fecha la relación ha sido fructífera y de beneficio para ambas partes. Los requerimientos del Fondo de Apoyo Estudiantil han sido útiles, no sólo para afinar y optimizar nuestra página web, sino también para mejorar la operación del micrositio de GOU, ubicándolo en condiciones de competencia con las internacionales. Ha sido entonces una relación de mutuo beneficio y así lo reconoce el Banco de Occidente. Todos los costos involucrados en el diseño e implementación de la página web y el micrositio de captación fueron asumidos por los profesores.

En este proceso fue muy importante la participación y la buena voluntad del área de Bienestar de la Facultad de Ciencias Económicas. Merece especial reconocimiento Adriana Vanegas, de la FCE, quien acompañó a los profesores y de forma dinámica llevó a cabo las primeras convocatorias para seleccionar estudiantes.

Una vez constituida la fiducia, se consolidó e institucionalizó una estructura tripartita. Por un lado, el área de Bienestar de la FCE llevaría a cabo las convocatorias y la presentación de los estudiantes a apoyar. El grupo de los profesores de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, ya constituido en forma de Comité Fiduciario, junto con el área de Bienestar de la FCE, decidirían a qué estudiantes se les asignarían los apoyos. ADEUN expediría los certificados de las donaciones obtenidas. La labor de promoción de donaciones estaba a cargo del profesor Joaquín Romero como representante de los profesores, constituidos como grupo de apoyo.

A mediados de 2021 la organización ya estaba adecuada para comenzar su operación. Las primeras convocatorias se llevaron a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2021 y los primeros aportes fueron otorgados el primer semestre de 2022.

Durante los años 2022 y 2023 el sistema funcionó conforme a su diseño y se continuaron mejorando los esquemas financieros y administrativos de captación. Se otorgaron en ese periodo de tiempo 41 aportes o apoyos a estudiantes de los tres últimos semestres de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, con el propósito de evitar su deserción por falta de medios para transporte, alimentación o elementos académicos, incluidos sistemas de comunicación.

La cooperación por parte de la FCE se orientó exclusivamente a la convocatoria y presentación de estudiantes, pese a su interés de darle un soporte más efectivo al Fondo en términos de comunicaciones y personal para mercadeo y comercialización.

Sin organización no es posible desarrollar exitosamente un proyecto. Durante el año 2023 se contó con asistentes para llevar a cabo labores de mercadeo y comercialización. Sin embargo, se requería una vinculación laboral más constante para lograr resultados. Es así como

se decidió contratar a un asistente, con el soporte monetario de los profesores Stalin y Romero, para que comenzará un programa de mercadeo y comercialización estructurado, que se empezó a hacer a mediados del año 2023.

Durante este período el aporte monetario de los profesores al Fondo para apoyar a los estudiantes fue fundamental. Merece destacarse el profesor Francisco Leal que efectuó un aporte significativo en un momento crítico de la vida del naciente Fondo. Asimismo, los profesores del grupo de apoyo de Escuela de Administración colaboraron efectuando donaciones para los estudiantes.

Era indiscutible que los apoyos otorgados hasta la fecha habían tenido un impacto sumamente positivo en la vida de muchos estudiantes, ayudándoles a realizar sus sueños. Esta constatación fortaleció su convicción de que el esfuerzo no sólo debía mantenerse, sino también expandirse. Así, se definió un objetivo claro y ambicioso: lograr que la Universidad Nacional de Colombia desarrollara sus propias capacidades institucionales y organizacionales a nivel nacional. Esto se enfocaría en la captación efectiva de donaciones, contribuyendo así al cumplimiento de sus objetivos institucionales. Este objetivo refleja una visión profunda y un compromiso con la mejora continua y el desarrollo sostenible de la Universidad, asegurando que pueda servir de manera más efectiva a su comunidad y al país.

La visión establecida era inequívoca: crear una organización dentro de la Universidad Nacional de Colombia que encapsulara su esencia y experiencia, una entidad capaz de impulsar el cumplimiento de la misión universitaria en sus diversas facetas. Esta organización estaría compuesta principalmente por profesores, garantizando que su dirección y objetivos estén profundamente arraigados en los valores académicos y principios de la institución. Además, sería esencial contar con un apoyo institucional sólido y coherente, un respaldo que debería fortalecerse y evolucionar con el tiempo. La organización tendría un alcance amplio, abarcando todas las sedes de la Universidad a nivel nacional, asegurando así una cobertura y un impacto integral. Esta visión refleja un compromiso con la creación de una

estructura organizacional robusta y adaptativa, capaz de responder a las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad universitaria.

Presentación ante Rectoría y la decisión de la rectora

El miércoles 4 de octubre del año 2023, a las 10:15 a. m., se presentaron ante la rectora Dolly Montoya Castaño las acciones desarrolladas hasta el momento como iniciativa de los profesores de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas, encaminadas a apoyar económicamente a los estudiantes para evitar su deserción.

La propuesta presentada a Rectoría se había discutido también con otro grupo de soporte compuesto en su momento por los profesores Francisco Leal, Moisés Wasserman y Fernando Montenegro. Después de varias reuniones en las que se establecieron conversaciones planteando escenarios, este grupo de profesores había decidido solicitar la cita a la señora rectora, profesora Dolly Montoya Castaño. Se debe destacar el rol desempeñado por el profesor Montenegro en esta etapa: asumió el liderazgo en la consolidación e institucionalización del Fondo a nivel nacional y aglutinó voluntades en torno a este proyecto.

La señora rectora, alineada con las políticas ya desarrolladas por la rectoría, percibió rápidamente la necesidad crucial de institucionalizar a nivel nacional el Fondo. En respuesta, presentó una propuesta audaz: la creación de una corporación dedicada a llevar adelante las actividades que hasta entonces había desempeñado el Fondo.

Para la señora rectora, la iniciativa de crear una corporación no sólo era una evolución lógica de las estrategias y programas de gestión académica existentes; también representaba la superación de un significativo desafío universitario. Esto era particularmente relevante en el difícil contexto nacional que había enfrentado durante los últimos seis años, incluyendo los desafíos impuestos por la pandemia del COVID-19. La decisión de la rectora subrayaba un

compromiso firme con la adaptabilidad y la innovación en tiempos de crisis, garantizando así la continuidad y expansión del impacto positivo del Fondo en toda la comunidad universitaria.

Según expresó la rectora, el diseño y la operación del proyecto presentado estaban en perfecta sintonía con las iniciativas en las que la rectoría había estado trabajando durante los últimos años. En este sentido, este proyecto complementaba y concretaba otro elemento esencial para el desarrollo de la misión de la universidad. Lograba unir eficazmente los aspectos de recepción de aportes para el apoyo estudiantil con el objetivo de consolidar a la comunidad académica en torno a sus fines misionales.

La propuesta estaba, por lo tanto, alineada no sólo con el diagnóstico previo, sino también con el diseño y los esfuerzos que la rectoría había realizado hasta ese momento. Este alineamiento estratégico evidenciaba una visión coherente y a largo plazo, reforzando la idea de que el proyecto era un paso natural y bien fundado en el camino hacia la realización de los objetivos institucionales de la Universidad.

El martes 7 de noviembre de 2023, a las 3:00 p. m., se llevó a cabo una importante reunión con la intervención de la señora rectora. En esta sesión, la rectora realizó una exhaustiva revisión de los elementos clave que forman la base de la Corporación. Examinó meticulosamente los principios esenciales y fundacionales, los estatutos y la estructura del patrimonio de la Corporación. Además, evaluó cuidadosamente los miembros corporados propuestos, poniendo especial atención en los órganos de dirección y administración. A partir de este análisis detallado, la rectora definió las acciones inmediatas a emprender, marcando así un paso significativo en la consolidación y el avance de la Corporación. Este proceso demostró un compromiso profundo con la rigurosidad y la visión estratégica necesarias para asegurar que la Corporación alcance sus objetivos y contribuya efectivamente a la misión de la Universidad. En esta etapa merece especial reconocimiento el equipo de la rectoría liderado por Luis Fernando Giraldo, que apoyó la elaboración de los documentos

conducentes a la constitución de la Corporación: a cada problema u obstáculo, encontraron una solución.

El Fondo se encontraba en un punto crucial, listo para evolucionar y transformarse en una Corporación. Esta transición era esencial para expandir su habilidad de captar donaciones y para lograr un impacto más amplio a nivel nacional, incluyendo todas las sedes. La experiencia acumulada hasta ese momento había demostrado claramente la importancia de que el mensaje y la iniciativa fueran institucionales, emanando directamente de la Universidad. Además, era evidente la necesidad de contar con recursos adecuados y una capacidad organizacional robusta, elementos cruciales para diseñar programas de mercadeo efectivos y ejecutar campañas que realmente contribuyeran al cumplimiento de la misión del Fondo. Esta transformación no sólo representaba un cambio en la estructura, sino también un paso adelante en la consolidación y ampliación del alcance y la efectividad de la Corporación en su apoyo a la comunidad universitaria

Con base en su experiencia y las políticas institucionales, la rectora Dolly Montoya Castaño reconoció la importancia fundamental de mantener la esencia de la iniciativa el Fondo. Para la rectora, era claro que las acciones orientadas a captar recursos y apoyar a los estudiantes no deben considerarse como un juego de suma cero entre las diferentes áreas funcionales de la Universidad. En su visión, estas actividades no competían entre sí, sino que eran complementarias y vitales para el fortalecimiento de la misión universitaria en su conjunto.

La rectora Montoya Castaño enfatizó que esta iniciativa debía integrarse armoniosamente con las operaciones y los objetivos generales de la Universidad, asegurando así que cada contribución al Fondo y a la futura Corporación ampliara el impacto y la efectividad de la institución al apoyar a sus estudiantes.

Creación de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil

Con la firma de los estatutos por la rectora el jueves 14 de diciembre, se marcó un hito importante en el desarrollo de la Corporación. Para el 31 de diciembre de 2023, se habían alcanzado logros notables: la Corporación contaba con su propia página web, una cuenta para captar donaciones, un mecanismo fiduciario a su nombre, RUT, una cuenta bancaria; y había recibido la certificación de inspección, vigilancia y control por parte de la Secretaría Jurídica del Distrito. Además, se registraron el libro de accionistas y las actas ante la Cámara de Comercio; y estaba en proceso la solicitud ante la DIAN para obtener el régimen tributario especial y el RUB. Cabe destacar que el aporte de ROTORR también se había efectuado, todo ello sin incurrir en costos para la Corporación.

Este conjunto de logros refleja no sólo el cumplimiento del objetivo de tener finalizados todos los aspectos normativos y operacionales básicos para finales del año 2023, sino también la capacidad de la Corporación para planificar eficazmente de cara al futuro. Ahora, con estos cimientos sólidos, la Corporación está en posición de diseñar una estrategia válida a corto, mediano y largo plazo para los primeros seis meses del año 2024.

Conclusiones

ESTE DOCUMENTO HA ESBOZADO LAS actividades esenciales que facilitaron la creación de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil. Se ha demostrado que nada resiste a la construcción de una idea a la que le ha llegado la hora. La creación de la Corporación se asienta en dos pilares principales. Primero, la habilidad para identificar y comprender profundamente la necesidad existente y, a partir de ahí, proponer alternativas adecuadas y viables. El segundo pilar es el trabajo y la persistencia del grupo de profesores a lo largo del proyecto. Esto es, la sinergia entre una visión clara de las necesidades y una ejecución efectiva por parte de aquellos comprometidos con la misión.

Es importante reconocer que la constitución de la Corporación no hubiera sido posible sin la propuesta audaz y la decisiva intervención de la señora rectora Dolly Montoya Castaño, que percibió la importancia de un modelo a consolidar. Su decisión no sólo es un testimonio de liderazgo colectivo y transformador, sino también refleja la efectividad y coherencia de las estrategias y programas de gestión académica implementados por la rectoría, demostrando un enfoque estratégico y visionario hacia la mejora continua y el desarrollo institucional.

Otras consideraciones importantes esbozadas a lo largo o como consecuencia de este documento son:

- La creación de la Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil trasciende más allá de sus funciones básicas, pues incorpora elementos esenciales que refuerzan su importancia tal como su capacidad para generar cohesión dentro de la comunidad académica.

- La Corporación es medio de expresión de corresponsabilidad, permitiendo a sus egresados y al país reconocer lo que la institución les ha contribuido.
- La Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil juega un papel crucial en la realización de un objetivo central de la Universidad: atraer y retener individuos con vocación por el conocimiento.
- En términos metodológicos, este proyecto se distinguió por la adopción de las mejores prácticas en diagnóstico y diseño organizacional, apoyándose también en la literatura relevante sobre cambio e influencia organizacional.
- La Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil es una emanación directa de la esencia de la Universidad. Su origen se encuentra en la iniciativa de los profesores y recibió el respaldo de los mecanismos institucionales ya establecidos.
- Factor crucial: el trabajo continuo, comprometido y persistente realizado durante cuatro años, por profesores, actuando individual y colectivamente en armonía sistémica basada en similitud de principios, valores y una visión clara.

Se confirmó una premisa clave: las acciones dirigidas hacia el bienestar de los estudiantes no deben ser vistas como un juego de suma cero. Esta perspectiva implica que el trabajo colaborativo y la unión de esfuerzos hacia programas u objetivos comunes por parte de los distintos sectores de la Universidad deben ser vistos no sólo como válidos, sino también como deseables. Es crucial entender que estas colaboraciones no representan una competencia o intromisión en las responsabilidades individuales de cada departamento o área institucional. En cambio, son manifestaciones de un compromiso compartido.

Parece que los hechos sociales se configuran a través de un proceso en el que confluyen tanto una dinámica sistémica y colectiva de fuerzas, como la presencia de individuos capaces de comprender

y tomar decisiones informadas; la propuesta y decisión de la rectora fue fundamental.

En este contexto, lo que la señora rectora describe como «liderazgo colectivo y transformador» cobra un significado especial. Se trata de una forma de liderazgo que reconoce y valora la interdependencia y la contribución colectiva, mientras también empodera a los individuos para actuar con agencia y discernimiento. Se refleja así la complejidad de los procesos sociales y subraya la importancia de un enfoque de liderazgo que sea tanto inclusivo, como orientado a la acción.

Referencias

- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *Occasional Paper*. 8(4).
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones.
- Greenwood, R., Suddaby, R. y Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.
- Kotter, J. P. (marzo-abril 1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Raffaelli, R. (2017). Core Reading: Leading Organizational Change. *Harvard Business School Publishing*, 8324.
- Universidad Nacional de Colombia, Vicerrectoría de Sede, Sede Bogotá. (2022). *Informe de gestión 2022*. PRIG

