

**CONSULTORÍA**  
**ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESCUELA DE**  
**LÍDERES JOHN BORIS RINCÓN**

**MARCO AURELIO GÓMEZ PÉREZ**  
**ARLEX ABONÍA CARABALÍ**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2025**

**CONSULTORÍA**  
**ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN**  
**SIN ÁNIMO DE LUCRO: CASO ESCUELA DE LÍDERES JOHN BORIS RINCÓN**

**MARCO AURELIO GÓMEZ PÉREZ**  
**ARLEX ABONÍA CARABALÍ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título**  
**de Magíster en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de grado: Sebastián López Estrada**  
**Profesor Departamento de Economía y Finanzas**  
**PhD en Ciencias Económicas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI**

**2025**

Santiago de Cali, 30 de junio de 2025

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESCUELA DE LÍDERES JOHN BORIS RINCÓN “.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Marco Aurelio Gómez Pérez

Código: 0218219



---

Arlex Abonía Carabalí

Código: 9012195

Santiago de Cali, 30 de junio de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “ Estrategia Financiera Para La Sostenibilidad De La Escuela De Líderes John Boris Rincón “, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Marcos Aurelio Gómez Pérez con código 0218219 y Arlex Abonía Carabalí con código 9012195, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

SEBASTIAN  
LOPEZ

---

PhD Sebastián López Estrada  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

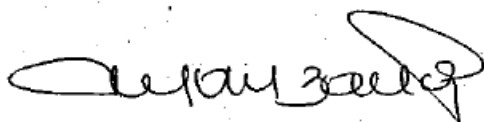
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“CONSULTORÍA, ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESCUELA DE LÍDERES JOHN BORIS RINCÓN”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

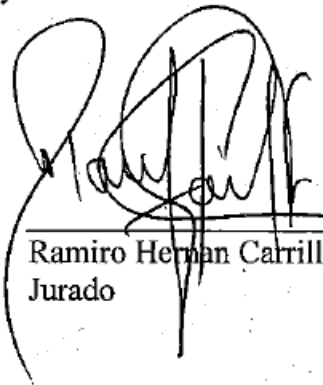


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra  
Directora de Maestría en  
Administración de empresas



Ramiro Hernan Carrillo Castro  
Jurado

SEBASTIÁN  
LOPEZ

Sebastian Lopez Estrada  
Director del Trabajo de Grado

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	8
<b>Abstract</b> .....	9
<b>Palabras Claves</b> .....	10
<b>Introducción</b> .....	14
<b>Pregunta orientadora de la consultoría</b> .....	16
<b>Objetivo general</b> .....	16
<b>Objetivos específicos</b> .....	16
<b>Escuela de Lideres John Boris Rincón</b> .....	17
<b>Problemática</b> .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	24
<b>Metodología</b> .....	28
<b>Resultados</b> .....	31
<b>Conclusiones</b> .....	48
<b>Recomendaciones</b> .....	49
<b>Anexos</b> .....	51
<b>Referencias</b> .....	59

## Resumen

Este documento presenta los resultados de una consultoría desarrollada para la Escuela de Líderes John Boris Rincón, una entidad sin ánimo de lucro enfocada en el acceso a la educación superior como vehículo de transformación social. El propósito principal fue diseñar un modelo financiero que proyectara los gastos operativos y evaluara la viabilidad de un fondo patrimonial como estrategia de sostenibilidad.

Se adoptó una metodología basada en finanzas corporativas aplicadas, que incluyó la recolección y depuración de datos, la construcción de escenarios financieros plurianuales y el análisis de estrategias de inversión conservadora. El estudio concluye que la implementación de un fondo patrimonial restringido, invertido en instrumentos de renta fija como TES, es técnicamente viable y asegura la continuidad del proyecto sin comprometer el capital inicial.

Asimismo, se recomienda fortalecer la gobernanza institucional, implementar políticas de planeación financiera proyectiva y establecer mecanismos de control que garanticen transparencia y eficiencia en el uso de los recursos. El informe ofrece una hoja de ruta clara para transitar hacia la autosostenibilidad y garantizar el legado a largo plazo de la Escuela.

## **Abstract**

This document presents the results of a consultancy developed for the Escuela de Líderes John Boris Rincón, a non-profit organization focused on expanding access to higher education as a vehicle for social transformation. The primary objective was to design a financial model to project operating expenses and assess the feasibility of establishing an endowment fund as a sustainability strategy.

A methodology grounded in applied corporate finance was adopted, which included the collection and refinement of data, the construction of multi-year financial scenarios, and the analysis of conservative investment strategies. The study concludes that implementing a restricted endowment fund invested in fixed-income instruments such as TES is technically feasible and ensures the project's continuity without compromising the initial capital.

Furthermore, it is recommended to strengthen institutional governance, implement forward-looking financial planning policies, and establish control mechanisms that ensure transparency and efficiency in the use of resources. The report provides a clear roadmap for transitioning toward self-sustainability and safeguarding the School's long-term legacy.

## Palabras Claves

- |   |   |
|---|---|
| <b>1.</b> Entidades sin ánimo de lucro (ESAL) | <b>1.</b> Non-profit organizations (NPOs) |
| <b>2.</b> Renta fija (TES)                    | <b>2.</b> Fixed income securities (TES)   |
| <b>3.</b> Sostenibilidad financiera           | <b>3.</b> Financial sustainability        |
| <b>4.</b> Fondo patrimonial                   | <b>4.</b> Endowment fund                  |
| <b>5.</b> Gobernanza institucional            | <b>5.</b> Institutional governance        |
| <b>6.</b> Rendimientos financieros            | <b>6.</b> Financial returns               |
| <b>7.</b> Transformación social               | <b>7.</b> Social transformation           |
| <b>8.</b> Inversión responsable               | <b>8.</b> Responsible investment          |
| <b>9.</b> Educación superior                  | <b>9.</b> Higher education                |
| <b>10.</b> Planeación proyectiva              | <b>10.</b> Financial forecasting          |

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Detalle mensual de la ejecución de gasto de la ELJBR (2023-2024).</i> .....	32
<b>Tabla 2.</b> <i>Discriminación de gasto por concepto de la ELJBR (2023-2024).</i> .....	33
<b>Tabla 3.</b> <i>Proyección de gastos – Escenario Base.</i> .....	36
<b>Tabla 4.</b> <i>Análisis vertical – Escenario Base.</i> .....	37
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis horizontal – Escenario Base.</i> .....	38
<b>Tabla 6.</b> <i>Proyección de gastos – Escenario Adverso.</i> .....	39
<b>Tabla 7.</b> <i>Análisis vertical – Escenario Adverso.</i> .....	40
<b>Tabla 8.</b> <i>Análisis horizontal – Escenario Adverso.</i> .....	41
<b>Tabla 9.</b> <i>Comparativa de Utilidad – TES vs TES + Inversión Temporal.</i> .....	45
<b>Tabla 10.</b> <i>Comparativa de margen operativo: TES vs TES + Inversión Temporal.</i> .....	46
<b>Tabla 11.</b> <i>Comparativa de margen neto: TES vs TES + Inversión Temporal.</i> .....	47

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Distribución de Beneficiarios por promoción.</i> .....	20
<b>Figura 2.</b> Evolución Tasa de Desvinculación de Becarios por promoción .....	21
<b>Figura 3.</b> <i>Estimación histórica de gasto de la ELJBR (2006-2024).</i> .....	34

## Lista de Anexos

<b>Anexo A.</b> <i>Supuestos de proyección.</i> .....	51
<b>Anexo B.</b> <i>Estado de Resultados Escenario Base – TES.</i> .....	52
<b>Anexo C.</b> <i>Estado de Situación Financiera Escenario Base – TES.</i> .....	53
<b>Anexo D.</b> <i>Estado de Resultados Escenario Base – TES + Inversión temporal.</i> .....	53
<b>Anexo E.</b> <i>Estado de Situación Financiera Escenario Base – TES + Inversión temporal.</i> .....	54
<b>Anexo F.</b> <i>Estado de Resultados Escenario Adverso – TES.</i> .....	54
<b>Anexo G.</b> <i>Estado de Situación Financiera Escenario Adverso – TES.</i> .....	55
<b>Anexo H.</b> <i>Estado de Resultados Escenario Adverso – TES + Inversión temporal.</i> .....	55
<b>Anexo I.</b> <i>Estado de Situación Financiera Escenario Adverso – TES + Inversión temporal.</i> .....	56
<b>Anexo J.</b> <i>Resumen TES</i> .....	56
<b>Anexo K.</b> <i>Valorizaciones anuales del TES en el ORI</i> .....	57

## Introducción

En un contexto en el que las entidades sin ánimo de lucro enfrentan entornos operativos cada vez más volátiles y exigencias crecientes de transparencia, la sostenibilidad financiera se ha convertido en una condición imprescindible para garantizar el cumplimiento de su misión a largo plazo (OECD, 2018; Peláez Moreno et al., 2022). Esta preocupación es especialmente crítica para aquellas organizaciones que, como la Escuela de Líderes John Boris Rincón, nacen de una motivación filantrópica individual y operan sin una estructura formal de financiamiento.

A pesar de los importantes logros alcanzados, 134 estudiantes becados desde su creación y un modelo educativo centrado en el acompañamiento integral del estudiante, la Escuela enfrenta hoy una vulnerabilidad financiera estructural, debido a que su funcionamiento depende exclusivamente de los aportes directos de su fundador. Esta modalidad plantea riesgos sustanciales frente a la continuidad del proyecto, su capacidad de planificación y su independencia futura (Alexander, Nank & Stivers, 1999; Mir Fernández et al., 2020).

En línea con lo planteado por Whitham (2018) y por el Council on Foundations (2016), el establecimiento de un fondo patrimonial con políticas de inversión prudente y reglas claras de distribución de rendimientos representa una de las estrategias más sólidas para blindar la sostenibilidad de este tipo de proyectos. Dichos esquemas permiten preservar el capital inicial, generar rendimientos recurrentes y establecer márgenes de maniobra ante cambios en el entorno. Asimismo, permiten avanzar hacia modelos de gobernanza que combinen el propósito social con el rigor técnico, como lo sugieren Liket y Maas (2015).

La pregunta que orienta este trabajo surge, entonces, de una necesidad concreta: ¿qué estrategia financiera puede garantizar la sostenibilidad al 2030 de la Escuela de Líderes John

Boris Rincón, minimizando su dependencia del fundador y superando la falta de ingresos propios y de información contable estructurada?

Esta consultoría se propone diseñar un modelo de proyección de gastos que permita estimar las necesidades económicas futuras de la Escuela, visibilizando los costos que implicaría mantener su operación bajo distintas condiciones macroeconómicas. A partir de este diagnóstico financiero, se exploran opciones de sostenibilidad alineadas con la visión del fundador, quien ha manifestado su interés en financiar la operación futura mediante rendimientos derivados de instrumentos de renta fija. En este marco, se formula una recomendación de inversión acompañada del cálculo técnico del monto patrimonial requerido para garantizar la cobertura de los egresos proyectados hasta 2030.

Entre los principales hallazgos del estudio se destaca que el gasto anual de la Escuela podría alcanzar entre \$1.294 y \$1.415 millones en 2030, dependiendo del escenario macroeconómico. Para cubrir esta operación, se estima que sería necesario constituir un fondo patrimonial cercano a los \$11.867 millones, invertido principalmente en Títulos de Tesorería (TES) con cupones fijos. Esta estrategia, además de ser financieramente viable, permitiría blindar el legado social del fundador y asegurar la continuidad institucional de la Escuela sin comprometer su capital inicial.

## **Pregunta orientadora de la consultoría**

¿Qué estrategia financiera puede garantizar la sostenibilidad al 2030 de la Escuela de Líderes John Boris Rincón, minimizando su dependencia del fundador y superando la falta de ingresos propios y de información contable estructurada?

## **Objetivo general**

Desarrollar una proyección financiera que permita estimar las necesidades económicas futuras de la Escuela de Líderes John Boris Rincón y evaluar la viabilidad de su sostenibilidad operativa a través del uso de rendimientos financieros, como base para la toma de decisiones estratégicas en su proceso de institucionalización.

## **Objetivos específicos**

1. Caracterizar los gastos históricos y actuales de la Escuela de Líderes John Boris Rincón, agrupándolos en categorías homogéneas que faciliten su análisis, seguimiento y proyección.
2. Construir una proyección financiera a 2030 de los gastos operativos y administrativos de la Escuela, incorporando escenarios macroeconómicos y alternativas de inversión en instrumentos de renta fija.
3. Evaluar la viabilidad de sostenibilidad del proyecto a partir del uso de rendimientos financieros, con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas en el proceso de institucionalización de la Escuela.

## **Escuela de Líderes John Boris Rincón**

Desde su creación en 2006, la Escuela de Líderes John Boris Rincón se ha consolidado como un modelo de intervención educativa que combina financiación integral con acompañamiento académico, psicosocial y vocacional. La iniciativa fue impulsada por su fundador, John Boris Rincón, un empresario colombiano radicado en el exterior, quien identificó en la educación superior una forma efectiva para generar transformación social y contribuir al desarrollo de su país.

El programa centra su intervención en jóvenes de estratos socioeconómicos bajos egresados del Colegio Santa Librada de Cali, una institución pública que sirve de referencia tanto por sus niveles de vulnerabilidad como por su potencial formativo. La elección del grado 11 como punto de entrada se sustentó en un análisis estratégico que evidenció que los factores de riesgo vinculados a contextos familiares limitaban el impacto de intervenciones tempranas, mientras que el acompañamiento desde la etapa de transición a la universidad permitía resultados más sostenibles.

La Escuela estableció una alianza con la Pontificia Universidad Javeriana de Cali como institución de destino para sus becarios, reconociendo su enfoque en la formación integral. Esta decisión respondió a un doble propósito: garantizar la calidad académica de los programas cursados y promover procesos de integración social y adaptación cultural entre los beneficiarios del programa y el entorno universitario.

A lo largo de su operación, la Escuela ha financiado estudios universitarios en programas estratégicamente seleccionados, entre ellos Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial y Arquitectura. Estos programas han sido definidos

con base en su alineación con la experiencia empresarial del fundador, su proyección laboral y su relevancia para el desarrollo económico del país. Actualmente, Administración de Empresas se considera el programa base, aunque se han autorizado ingresos directos a otros programas en casos justificados, y algunos se cursan en modalidad de doble titulación.

El modelo tiene un componente de acompañamiento integral al estudiante, que abarca matrícula completa, subsidios de transporte y alimentación, préstamo de equipos de estudio, atención psicológica y mentoría académica y personal. Este último componente es especialmente relevante, ya que establece un sistema de mentoría intergeneracional en el que egresados del programa acompañan a las nuevas cohortes, fortaleciendo el sentido de comunidad y pertenencia.

El proceso de selección de becarios ha evolucionado hacia un esquema multidimensional. Actualmente, incluye una etapa de preselección académica, un curso intensivo de matemáticas que cumple funciones diagnósticas y niveladoras, una evaluación psicológica y entrevistas con el equipo administrativo y el comité directivo de la Escuela. Este proceso permite identificar estudiantes con alto potencial académico y personal, y asegurar su alineación con los valores del programa.

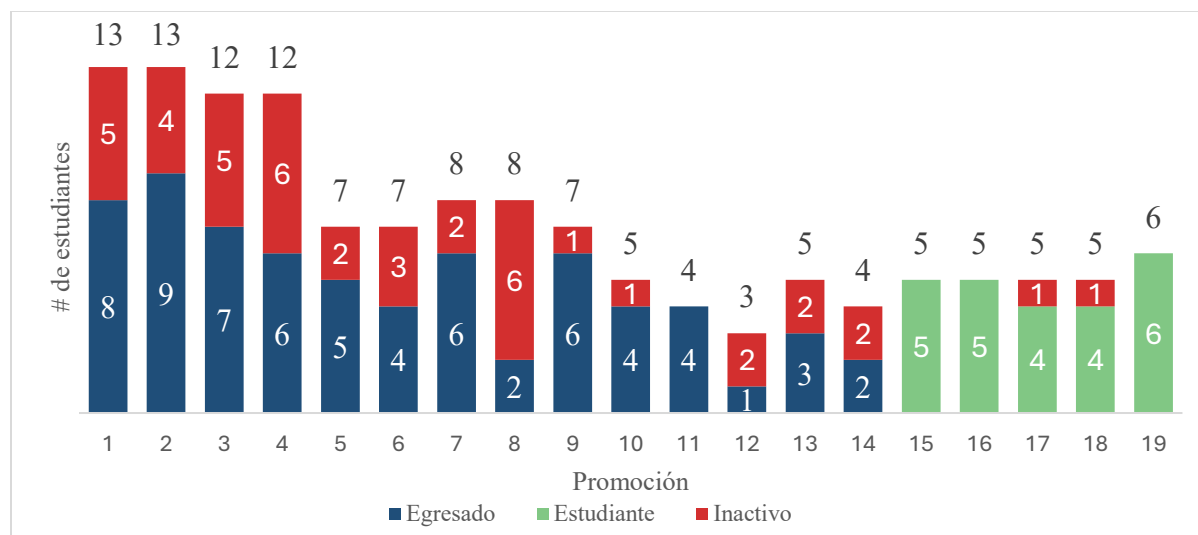
El componente formativo del programa se articula con una exigencia en materia de rendimiento académico y compromiso social. Para conservar la beca, los estudiantes deben mantener un promedio mínimo acumulado de 4.2 (en escala de 1 a 5) y realizar horas de labor social enfocadas en el fortalecimiento de competencias en matemáticas para estudiantes del colegio Santa Librada. Este mecanismo permite crear un círculo virtuoso de acompañamiento entre los diferentes becarios y contribuye a la sostenibilidad del impacto a nivel comunitario.

Al primer semestre de 2025, la Escuela de Líderes John Boris Rincón ha otorgado 134 becas. No obstante, 43 de los beneficiarios no lograron culminar sus estudios, ya sea por no cumplir con los requisitos académicos o de labor social, o debido a situaciones personales que los llevaron a abandonar el programa. A la fecha, 67 estudiantes han egresado exitosamente y 24 se encuentran activos en el programa.

La figura 1 permite visualizar, de manera desagregada, el número total de beneficiarios por promoción y su distribución entre egresados (color azul), estudiantes activos (color verde) e inactivos o desvinculados (color rojo). Este indicador resulta clave para el análisis de efectividad del modelo de acompañamiento y de la evolución del proceso de selección implementado por la Escuela

Las primeras cuatro promociones (1 a 4), financiadas entre 2006 y 2009, registran un número alto de desvinculación, con entre 4 y 6 estudiantes por año que abandonaron el programa. Estas cifras sugieren que, en sus primeras etapas, la Escuela enfrentaba desafíos en la identificación de candidatos con alta probabilidad de permanencia académica, posiblemente debido a un proceso de selección centrado exclusivamente en el rendimiento académico previo, sin incorporar variables de carácter psicosocial y motivacional, en los siguientes años se ve una mejor evolución con la estrategia de no solo rendimiento académico como determinante para la selección.

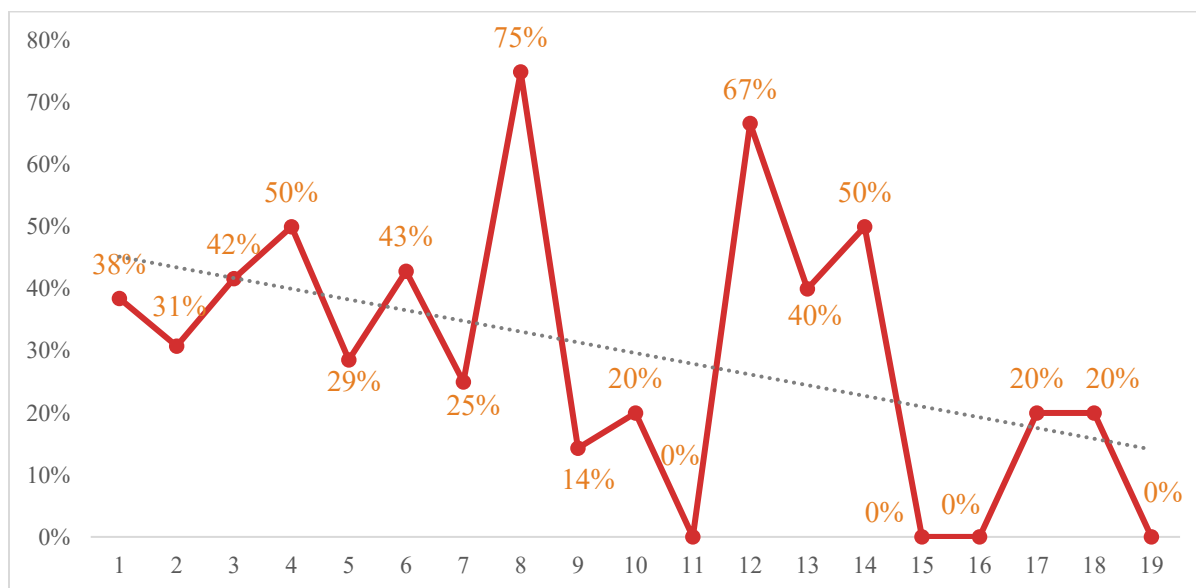
**Figura 1. Distribución de Beneficiarios por promoción.**



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

Por su parte, la figura 2 muestra la evolución del porcentaje de desvinculación por cohorte, entendido como la proporción de estudiantes que no culminaron su proceso formativo dentro de la Escuela. Esta variable refleja la eficacia en el acompañamiento institucional como ha ido mejorando con; calidad del proceso de selección y consistencia en el modelo de apoyo integral. Cada punto representa una cohorte entre la promoción 1 (2006) y la promoción 19 (2024), mientras que la línea punteada refleja la tendencia general decreciente del índice de desvinculación a lo largo de las 19 promociones. También refleja que en el periodo comprendido entre las cohortes 10 a 14 mejora la tasa de desvinculación y una de ellas es 0 % siendo el primero hasta ese periodo. Entre las cohortes 15 a 19 permite validar la consolidación de la estrategia planteada para disminuir los resultados de desvinculación, en una tasa inferior o igual al 20% y tres cohortes con un 0%.

**Figura 2.** *Evolución Tasa de Desvinculación de Becarios por promoción*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

## **Problemática**

La Escuela de Líderes John Boris Rincón está próxima a cumplir dos décadas apoyando la formación de jóvenes talentosos de la ciudad de Cali a través de un modelo de becas universitarias integrales. Desde su creación, ha operado como un proyecto profundamente humano, basado en la visión y el compromiso financiero de su fundador, quien no solo ha financiado el programa, sino que también ha desempeñado un rol activo en la selección de estudiantes y en su acompañamiento como mentor. Esta estructura ha permitido impactar positivamente a más de 130 jóvenes, consolidando una comunidad de líderes integrales.

Sin embargo, a pesar del impacto alcanzado, la Escuela no cuenta con una estructura institucional sólida ni con mecanismos que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. Su funcionamiento se ha basado en una lógica de “suma cero”, en la que los recursos se desembolsan conforme surgen las necesidades operativas, sin que exista un presupuesto definido, estados financieros formales, reservas patrimoniales o procesos contables organizados. Esta informalidad administrativa ha generado un rezago en el seguimiento financiero del proyecto, al punto que los registros de gasto anteriores al año 2023 no pudieron ser recuperados, dificultando la estimación de su costo histórico y limitando la capacidad de planear o proyectar financieramente.

El cambio de visión por parte del fundador, quien ha manifestado su interés en que la Escuela trascienda su participación personal, exige una transición hacia un modelo de gestión basado en principios de gobernanza institucional, planificación financiera y sostenibilidad organizacional.

En este contexto, en la búsqueda de una solución a un problema crítico de sostenibilidad: la ausencia de un modelo financiero formal que permita estimar, proyectar y garantizar la sostenibilidad económica de la Escuela. El no contar con el modelo limita la posibilidad de planear estratégicamente al futuro, establecer compromisos sostenibles y consolidar institucionalmente un proyecto que ha demostrado tener un alto impacto transformador, además, puede restringir la llegada de nuevos beneficiarios. El diseño de una estrategia financiera integral se convierte así en una condición indispensable para institucionalizar el proyecto y asegurar su continuidad intergeneracional, más allá del compromiso individual de su fundador.

Con base en el análisis financiero desarrollado para la Escuela de Líderes John Boris Rincón, en este documento presentamos una propuesta estructurada como solución para garantizar la sostenibilidad del proyecto, con una estrategia patrimonial basada en rendimientos de inversión. A partir de un modelo de proyección financiera para el periodo 2025–2030 y el estudio comparativo de dos escenarios de inversión en instrumentos de renta fija. Esta propuesta permite fortalecer la toma de decisiones estratégicas y asegurar la continuidad de un programa de alto impacto social.

## Marco Teórico

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) constituyen una forma organizacional cuyo propósito no es la maximización del beneficio económico, sino la satisfacción de necesidades sociales, culturales, educativas o ambientales que no son atendidas completamente por el Estado o el mercado (Solana et al., 2017; Chaves & Monzón, 2018). Su razón de ser se fundamenta en el impacto positivo que generan para la sociedad, actuando bajo principios de justicia, inclusión y mejora del bienestar colectivo. A diferencia de las entidades con fines de lucro, las ESAL reinvierten sus excedentes en el cumplimiento de su misión, manteniendo además altos estándares de transparencia y rendición de cuentas frente a sus donantes, beneficiarios y entes reguladores.

En el contexto de las entidades que trabajan por la educación, es fundamental conocer los distintos tipos de contribución privada que se aplican y el enfoque que orienta cada uno. Según Arbona, López-Estrada, Prior y Rialp (2023), las empresas tienden a estructurar sus iniciativas de inversión social educativa en tres grandes tipos: acciones de entorno, acciones institucionales y acciones centradas en los estudiantes. Estas categorías responden a objetivos y de acuerdo con el estudio con niveles de efectividad distintos.

Las acciones de entorno son aquellas iniciativas que buscan mejorar el contexto socioeconómico donde se encuentran establecidos los centros educativos, tales como infraestructura, seguridad o programas comunitarios. Si bien estas pueden generar beneficios indirectos para la educación, su impacto en los resultados escolares es difícil de medir y, en muchos casos, marginal.

Las acciones institucionales, están orientadas a mejorar las capacidades de los centros educativos y de su planta docentes. Incluyen planes para formación docente, provisión de materiales educativos, infraestructura escolar y mejoras administrativas. Este tipo de contribución busca fortalecer la oferta educativa desde una perspectiva organizacional, aunque su efectividad está condicionada por la capacidad de implementación y por el compromiso institucional.

Por último y con mayor efectividad en cuanto a resultados son las acciones centradas en los estudiantes, se enfocan directamente en el alumno. Se refleja con becas, programas de mentoría, tutorías académicas, apoyo emocional, formación en habilidades blandas y orientación vocacional. Arbona et al. (2023) evidencian que este tipo de intervención tiene un mayor impacto comprobado en el desempeño académico, en la permanencia escolar y en la movilidad social de los beneficiarios.

Este enfoque resulta especialmente relevante para el diseño de programas impulsados por entidades sin ánimo de lucro, como la Escuela de Líderes John Boris Rincón, donde la inversión privada, en este caso filantrópica, puede alinearse con las mejores prácticas en educación. Priorizar acciones centradas en los estudiantes no solo amplifica el impacto del programa, sino que permite establecer métricas más claras para evaluar su contribución al desarrollo social.

Uno de los retos centrales para estas organizaciones es alcanzar la sostenibilidad, entendida como su capacidad para mantenerse operativas a lo largo del tiempo cumpliendo su propósito misional, aún en contextos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA). Esta sostenibilidad, según Liket y Maas (2015), no se limita al componente financiero, sino que abarca también las dimensiones operativas, reputacional, de gestión humana y de control institucional. Dentro de este enfoque integral, la

sostenibilidad financiera ocupa un lugar clave, pues permite a las organizaciones cubrir sus costos, construir reservas y adaptarse a las exigencias del entorno sin desviar su foco social (Peláez Moreno et al., 2022).

Lograr esa sostenibilidad implica contar con esquemas de planeación de mediano y largo plazo, así como con sistemas de control que permitan auditar y anticipar riesgos. No basta con proyectar ingresos y egresos: es necesario implementar mecanismos de monitoreo financiero que ofrezcan alertas tempranas y favorezcan una toma de decisiones basada en evidencia. La vulnerabilidad financiera, por tanto, es una amenaza constante en este tipo de organizaciones. Mir Fernández et al. (2020) identifican cinco dimensiones críticas que deben ser gestionadas para reducir dicha vulnerabilidad: el desempeño económico, la operación, el apalancamiento, la liquidez y la reputación institucional. Estas variables, interrelacionadas, configuran la capacidad de resiliencia o fragilidad de una entidad en momentos de crisis o inestabilidad.

Dado que muchas ESAL no cuentan con mecanismos estables de generación de ingresos, el diseño de estrategias de financiamiento patrimonial se ha convertido en una práctica creciente. Los fondos de dotación o fondos patrimoniales, especialmente los estructurados con base en renta fija, ofrecen una alternativa viable para garantizar sostenibilidad en el tiempo con bajo nivel de riesgo. Según la clasificación de Whitham (2018), estos fondos pueden ser restringidos (cuando el donante impone condiciones sobre su uso), designados por la junta (asignados internamente por el órgano de gobierno) o no restringidos (de uso libre para cualquier fin institucional). La adecuada elección del tipo de fondo, así como la definición de políticas claras de inversión, distribución de rendimientos y documentación, es fundamental para garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos.

En el caso específico de la Escuela de Líderes John Boris Rincón, el tipo de fondo patrimonial que mejor se ajusta a sus intenciones es el restringido, al estar condicionado por la voluntad expresa de su fundador de garantizar sostenibilidad a través de los rendimientos, sin comprometer el capital invertido.

La planeación financiera proyectiva, en este contexto, se convierte en una herramienta esencial. Esta permite construir escenarios sobre la evolución futura de los ingresos y gastos, considerando tanto las condiciones actuales como posibles cambios en el entorno. Técnicas como la proyección de flujos de caja, el ajuste de variables macroeconómicas (por ejemplo, inflación) y la segmentación por categorías de gasto homogéneas, permiten anticipar necesidades de financiamiento y definir márgenes de maniobra frente a eventos imprevistos. Según la OECD (2018), este tipo de planeación debe tener un enfoque plurianual y estar sustentado en escenarios alternativos que permitan tomar decisiones estratégicas informadas. Además, trabajos como el de Whitham (2018) destacan la importancia de definir políticas de gasto anual (por ejemplo, entre el 4 % y el 5 % del rendimiento promedio móvil del fondo) como una buena práctica para garantizar sostenibilidad sin comprometer el capital.

Finalmente, todo modelo financiero requiere de una estructura de gobernanza sólida. Esto implica definir mecanismos de rendición de cuentas, establecer políticas internas de control y promover la toma de decisiones basada en evidencia. Liket y Maas (2015) enfatizan que la efectividad de una ESAL no depende solo de sus ingresos o su misión, sino de su capacidad para gestionar con responsabilidad los recursos disponibles. En el caso de la Escuela de Líderes John Boris Rincón, esto implica avanzar hacia un modelo de financiamiento patrimonial con controles institucionales, reglas claras de uso, trazabilidad de fondos y proyecciones ajustadas a las

condiciones reales de operación. Solo así será posible consolidar una base financiera que le permita perdurar en el tiempo, más allá de la presencia activa de su fundador.

## **Metodología**

Esta consultoría se desarrolló bajo un enfoque de consultoría de finanzas corporativas aplicada, con el propósito de diseñar un modelo de gastos que permitiera estimar los costos operativos de la Escuela de Líderes John Boris Rincón en un horizonte temporal definido. El objetivo principal fue brindar una herramienta que facilitara la proyección de necesidades económicas futuras y ofreciera un panorama claro sobre el nivel de inversión requerido para garantizar la continuidad del proyecto. A partir de esta base, y en coherencia con los lineamientos expresados por el fundador, quien ha manifestado su interés en asegurar la sostenibilidad de la Escuela a través de instrumentos de inversión, se formuló una alternativa financiera orientada a preservar el capital y generar flujos periódicos que respalden el funcionamiento operativo. El estudio se estructuró como un caso único con enfoque cuantitativo-descriptivo, basado en información financiera real del proyecto, y desarrollado en tres fases principales: (1) levantamiento y depuración de información, (2) caracterización del gasto y proyección financiera, y (3) simulación de escenarios de sostenibilidad.

En la primera fase, se consolidó la información contable y operativa disponible, a través de registros provenientes de empresas vinculadas al fundador, legalizaciones de caja menor y egresos asumidos directamente por él. Dado que la Escuela no contaba con una contabilidad formal ni trazabilidad sistemática, se aplicó una estrategia de triangulación con actores clave, incluyendo entrevistas no estructuradas con el fundador y la Secretaría General, para validar y complementar la información. Las cifras fueron depuradas y categorizadas, determinando que los

datos de los años 2023, 2024 y el primer semestre de 2025 ofrecían la mayor confiabilidad y completitud, razón por la cual se definieron como base para el análisis.

En la segunda fase, se organizaron los egresos en tres grandes grupos: operación continua, proceso de selección y gastos administrativos. Cada bloque fue desagregado en componentes específicos, y se analizaron variables como frecuencia, monto, criterios de asignación y comportamiento histórico. A partir de esta estructura, se construyó una matriz dinámica en Excel para la proyección de gastos entre 2025 y 2030. La inflación fue la variable central de crecimiento, tomando como referencia los pronósticos publicados por The Economist Intelligence Unit (2024), a los cuales se añadieron márgenes técnicos en algunos rubros (por ejemplo, subsidios con inflación +3 %). El modelo también incorporó reglas institucionales de ajuste (como la política de incremento de matrículas de la Universidad Javeriana) y supuestos específicos sobre el ingreso y egreso de estudiantes.

En la tercera fase, se diseñaron dos escenarios macroeconómicos (base y adverso), así como dos alternativas de inversión con renta fija: una centrada en Títulos de Tesorería (TES) a largo plazo y otra combinada con un proxy del rendimiento de inversión en instrumentos de corto plazo (Fiducuenta). El cruce entre escenarios y alternativas permitió simular múltiples trayectorias financieras, evaluando indicadores como la liquidez disponible, los rendimientos generados y la capacidad del modelo para cubrir los gastos proyectados durante el horizonte de análisis.

Como limitación principal, se identificó la imposibilidad de recuperar información estructurada de los años previos a 2023, debido a fallos en los sistemas de archivo histórico. Esta situación fue mitigada mediante validaciones cualitativas con los responsables del proyecto y una aproximación conservadora en las proyecciones.

En conjunto, esta metodología permitió construir un modelo financiero robusto, contextualizado a las condiciones reales de la Escuela, y generar insumos estratégicos para la toma de decisiones sobre su sostenibilidad futura. Los resultados obtenidos se presentan y analizan en los capítulos siguientes.

Para mayor claridad sobre los criterios técnicos aplicados en la proyección de cada componente del gasto, se incluye el Anexo A, el cual presenta de forma estructurada los supuestos utilizados en la proyección.

## Resultados

En la tabla 1 se presenta la comparación entre los valores ejecutados por la Escuela de Líderes John Boris Rincón en los años 2023 y 2024, evidenciando un aumento del 28,26 %, al pasar de \$537,5 millones a \$689,4 millones.

Más allá del crecimiento agregado, el análisis mensual revela patrones consistentes de flujo de caja. Como se muestra en la distribución de gasto, febrero y julio concentran en promedio el 74,32 % del total ejecutado en ambos años, lo que responde a la estacionalidad natural del proyecto por los pagos de matrícula universitaria. Esta concentración anticipa las exigencias de liquidez más relevantes del año y constituye una señal clave para la planificación financiera de corto plazo.

Asimismo, la distribución mensual muestra una alta coherencia entre 2023 y 2024, con desviaciones puntuales, como las observadas en marzo, julio y agosto, que reflejan ajustes operativos o implementación de nuevos procesos. Sin embargo, la estabilidad general en la participación de los meses en el total anual evidencia un patrón predecible, lo cual es una fortaleza en términos de planeación presupuestal.

**Tabla 1.** Detalle mensual de la ejecución de gasto de la ELJBR (2023-2024).*Cifras en millones*

Mes	2023	2024	$\Delta 24-23$	Dist. Mensual 2023	Dist. Mensual 2024	Dist Mensual Prom 23-24
Ene	1,2	3,0	161,85%	0,22%	0,44%	0,33%
Feb	213,1	277,8	30,36%	39,65%	40,30%	39,98%
Mar	6,5	29,5	355,21%	1,21%	4,28%	2,74%
Abr	8,1	9,5	17,71%	1,50%	1,38%	1,44%
May	9,6	10,0	4,32%	1,78%	1,45%	1,61%
Jun	29,7	35,0	17,69%	5,53%	5,07%	5,30%
Jul	191,1	228,3	19,46%	35,56%	33,12%	34,34%
Ago	7,5	20,4	173,43%	1,39%	2,97%	2,18%
Sep	22,6	20,6	-8,74%	4,20%	2,99%	3,59%
Oct	8,1	7,1	-11,74%	1,50%	1,03%	1,26%
Nov	7,5	10,0	34,22%	1,39%	1,46%	1,42%
Dic	32,7	38,1	16,47%	6,08%	5,52%	5,80%
<b>Total</b>	<b>537,5</b>	<b>689,4</b>	<b>28,26%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

Por otra parte, el desglose por conceptos (ver tabla 2) permite identificar la relevancia que tiene la operación continua dentro de la estructura de costos. En ambos años, el componente educativo, donde se agrupan principalmente los pagos de matrícula, representó en promedio el 73,79 % del gasto total, lo que confirma que el foco operativo del proyecto está alineado con su misión formativa. Esta proporción está fuertemente determinada por el número de matrículas pagadas, que pasó de 36 en 2023 a 40 en 2024, debido al aumento de estudiantes activos.

A su vez, otros rubros como desarrollo de comunidad, psicología y subsidios muestran comportamientos particulares en línea con las decisiones estratégicas del proyecto. Por ejemplo, el gasto en desarrollo de comunidad aumentó un 62,11 % como resultado del fortalecimiento de

los espacios de integración, mientras que el componente de psicología creció 60,16 % por la consolidación del acompañamiento continuo.

**Tabla 2.** Discriminación de gasto por concepto de la ELJBR (2023-2024).

*Cifras en millones*

Concepto	2023	Part % 2023	2024	Part % 2024	Δ24-23
<b>Gastos</b>	<b>537,5</b>	<b>100,00%</b>	<b>689,4</b>	<b>100,00%</b>	<b>28,26%</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>525,1</b>	<b>97,69%</b>	<b>660,7</b>	<b>95,84%</b>	<b>25,82%</b>
Educativo	405,5	75,44%	497,3	72,13%	22,62%
Desarrollo de Comunidad	50,0	9,30%	81,0	11,76%	62,11%
Psicología	13,5	2,51%	21,6	3,13%	60,16%
Subsidio	56,1	10,44%	60,8	8,82%	8,33%
<b>Proceso de Selección</b>	<b>12,4</b>	<b>2,31%</b>	<b>9,0</b>	<b>1,31%</b>	<b>-27,28%</b>
Psicología	4,1	0,76%	1,6	0,23%	-61,33%
Semillero Matemáticas	8,3	1,55%	7,4	1,08%	-10,58%
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>19,7</b>	<b>2,85%</b>	<b>0,00%</b>
Gasto Personal	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
Reuniones Comités	-	0,00%	4,0	0,58%	0,00%
Consultoría	-	0,00%	14,0	2,03%	0,00%
Página Web	-	0,00%	1,5	0,22%	0,00%
Software Contable	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
Otros	-	0,00%	0,2	0,02%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

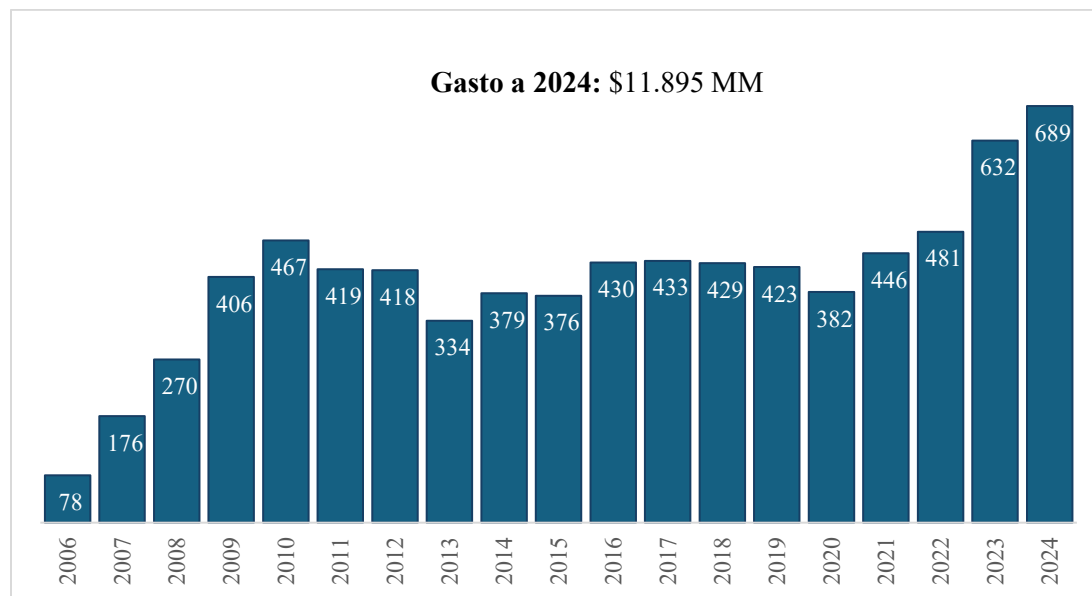
Tras el análisis detallado de los años 2023 y 2024, se realizó una reconstrucción del costo operativo histórico de la Escuela desde su creación en 2006. Dado que no existían registros contables estructurados antes de 2023, este ejercicio se basó en información obtenida mediante entrevistas con egresados, estudiantes activos y la Secretaría General. A partir de estos testimonios se identificaron los procesos que se desarrollaron en cada año (como acompañamiento psicosocial, subsidios, semilleros, actividades comunitarias, entre otros), así

como la cantidad de estudiantes beneficiarios y los casos de desvinculación. Con base en esa información, y tomando como referencia los niveles de gasto observados en 2023–2024, se estimaron los costos correspondientes a cada año, aplicando ajustes por inflación inversa.

Esta aproximación permitió construir una base sólida para estimar el costo acumulado de operación de la Escuela en términos reales. Como resultado, se estimó que el esfuerzo económico total asciende a \$11.895 millones en pesos constantes de 2024 (ver figura 3). Esta cifra representa, por primera vez, una cuantificación clara y comparable de los aportes realizados por el fundador a lo largo de casi dos décadas de operación. Contar con este dato no solo visibiliza la magnitud del compromiso asumido, sino que también permite contextualizar con mayor precisión el alcance histórico del proyecto.

**Figura 3.** *Estimación histórica de gasto de la ELJBR (2006-2024).*

*Cifras en millones*



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

Con el objetivo de brindar información robusta para la toma de decisiones, se proyectaron los gastos de la Escuela de Líderes John Boris Rincón en dos escenarios: uno base y otro adverso. Ambos se desarrollaron sobre la misma estructura organizativa prevista, diferenciándose únicamente por las condiciones macroeconómicas asumidas: el escenario base se construyó a partir de las proyecciones de inflación de The Economist Intelligence Unit (EIU), mientras que el escenario adverso incrementó en dos puntos porcentuales dicha inflación, simulando un entorno de mayor presión sobre los costos operativos.

Como se observa en la Tabla 3, el gasto total bajo el escenario base presenta una trayectoria ascendente entre 2025 y 2029, alcanzando su punto máximo en este último año con \$1.327,6 millones, antes de experimentar una leve moderación en 2030 (\$1.294,6 millones). Esta evolución refleja un crecimiento promedio anual del 11,6 %, el cual está alineado tanto con el comportamiento proyectado de la inflación como con las dinámicas propias de los diferentes componentes del gasto (ver Anexo A).

**Tabla 3.** *Proyección de gastos – Escenario Base.**Cifras en millones*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Gastos</b>	<b>819,4</b>	<b>1.072,1</b>	<b>1.207,8</b>	<b>1.228,2</b>	<b>1.327,6</b>	<b>1.294,6</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>798,0</b>	<b>832,6</b>	<b>961,8</b>	<b>973,5</b>	<b>1.067,0</b>	<b>1.024,7</b>
Educativo	541,0	619,3	674,8	733,3	752,3	768,7
Desarrollo de Comunidad	166,1	112,1	176,5	118,9	187,1	126,5
Psicología	21,0	22,9	23,3	24,3	25,1	26,2
Subsidio	69,8	78,3	87,2	97,0	102,5	103,3
<b>Proceso de Selección</b>	<b>15,0</b>	<b>15,5</b>	<b>16,0</b>	<b>16,5</b>	<b>17,0</b>	<b>17,5</b>
Psicología	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0
Semillero Matemáticas	13,3	13,8	14,2	14,6	15,0	15,5
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>6,5</b>	<b>224,0</b>	<b>230,0</b>	<b>238,2</b>	<b>243,6</b>	<b>252,4</b>
Gasto Personal	-	217,9	225,2	231,8	238,6	245,5
Reuniones Comités	2,0	2,0	2,1	2,2	2,2	2,3
Consultoría	3,0	-	-	-	-	-
Página Web	0,2	1,6	0,2	1,7	0,3	1,9
Software Contable	1,1	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5
Otros	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

El análisis vertical correspondiente, presentado en la Tabla 4, permite identificar un cambio estructural relevante entre 2025 y los años siguientes. En 2025, la operación continua de la Escuela representaba el 97,38% del gasto total, mientras que los gastos administrativos eran marginales (0,79%). Esta composición cambia sustancialmente a partir de 2026, con la inclusión del rubro de gasto de personal, reflejando así la transición hacia un modelo más institucionalizado. Entre 2026 y 2030, la operación continua representa en promedio el 79 % del total del gasto, mientras que los gastos administrativos adquieren un peso significativo, promediando el 19 % del total durante el mismo periodo.

**Tabla 4.** *Análisis vertical – Escenario Base.*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Gastos</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>97,38%</b>	<b>77,66%</b>	<b>79,63%</b>	<b>79,26%</b>	<b>80,37%</b>	<b>79,15%</b>
Educativo	66,03%	57,76%	55,87%	59,71%	56,67%	59,38%
Desarrollo de Comunidad	20,27%	10,46%	14,62%	9,68%	14,09%	9,77%
Psicología	2,57%	2,14%	1,93%	1,98%	1,89%	2,02%
Subsidio	8,51%	7,30%	7,22%	7,90%	7,72%	7,98%
<b>Proceso de Selección</b>	<b>1,83%</b>	<b>1,45%</b>	<b>1,32%</b>	<b>1,34%</b>	<b>1,28%</b>	<b>1,36%</b>
Psicología	0,20%	0,16%	0,15%	0,15%	0,15%	0,16%
Semillero Matemáticas	1,63%	1,28%	1,17%	1,19%	1,13%	1,20%
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>0,79%</b>	<b>20,89%</b>	<b>19,04%</b>	<b>19,39%</b>	<b>18,35%</b>	<b>19,49%</b>
Gasto Personal	0,00%	20,33%	18,64%	18,87%	17,97%	18,97%
Reuniones Comités	0,24%	0,19%	0,17%	0,18%	0,17%	0,18%
Consultoría	0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Página Web	0,03%	0,15%	0,02%	0,14%	0,02%	0,14%
Software Contable	0,13%	0,21%	0,19%	0,19%	0,18%	0,19%
Otros	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

El análisis horizontal, detallado en la Tabla 5, permite observar con mayor precisión las tasas de crecimiento anual por componente. Mientras que el componente educativo muestra incrementos estables y moderados, otros conceptos presentan comportamientos cíclicos o estacionales. Específicamente, el rubro "Desarrollo de Comunidad" refleja un patrón bienal vinculado a los encuentros institucionales, mientras que el componente "Página Web" responde a una provisión proyectada cada dos años para actualizaciones estructurales. Estas proyecciones bienales, en caso de no ejecutarse, podrían destinarse como reservas internas para compensar otras necesidades presupuestales, brindando flexibilidad en la gestión financiera.

**Tabla 5.** *Análisis horizontal – Escenario Base.*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Gastos</b>	<b>18,86%</b>	<b>30,84%</b>	<b>12,66%</b>	<b>1,69%</b>	<b>8,09%</b>	<b>-2,49%</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>20,77%</b>	<b>4,34%</b>	<b>15,52%</b>	<b>1,22%</b>	<b>9,60%</b>	<b>-3,97%</b>
Educativo	8,80%	14,46%	8,96%	8,68%	2,58%	2,19%
Desarrollo de Comunidad	104,99%	-32,50%	57,44%	-32,65%	57,34%	-32,41%
Psicología	-2,63%	8,89%	1,59%	4,47%	3,41%	4,12%
Subsidio	14,77%	12,18%	11,43%	11,19%	5,67%	0,80%
<b>Proceso de Selección</b>	<b>66,35%</b>	<b>3,48%</b>	<b>3,02%</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,06%</b>	<b>3,41%</b>
Psicología	5,52%	4,69%	3,73%	3,60%	4,17%	4,00%
Semillero Matemáticas	79,26%	3,33%	2,93%	2,93%	2,91%	3,34%
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>-67,09%</b>	<b>3360,15%</b>	<b>2,68%</b>	<b>3,57%</b>	<b>2,28%</b>	<b>3,57%</b>
Gasto Personal	0,00%	0,00%	3,34%	2,92%	2,93%	2,92%
Reuniones Comités	-50,29%	3,26%	2,83%	2,99%	2,95%	3,27%
Consultoría	-78,57%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Página Web	-84,92%	618,78%	-85,18%	614,75%	-85,21%	618,99%
Software Contable	0,00%	103,34%	3,13%	2,93%	2,92%	3,13%
Otros	2,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

En el escenario adverso, los efectos de un contexto macroeconómico más desafiante se traducen en un aumento del gasto total proyectado para cada año del periodo 2025–2030. Como se detalla en la Tabla 6, el valor estimado para 2030 asciende a \$1.415,1 millones, superando en más de \$120 millones el nivel proyectado en el escenario base.

**Tabla 6.** *Proyección de gastos – Escenario Adverso.**Cifras en millones*

<b>Concepto</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Gastos</b>	<b>819,4</b>	<b>1.077,7</b>	<b>1.241,1</b>	<b>1.287,6</b>	<b>1.423,1</b>	<b>1.415,1</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>798,0</b>	<b>837,7</b>	<b>988,7</b>	<b>1.019,8</b>	<b>1.142,5</b>	<b>1.117,3</b>
Educativo	541,0	619,3	687,7	762,0	796,5	829,3
Desarrollo de Comunidad	166,1	114,8	185,2	127,7	205,8	142,4
Psicología	21,0	23,4	24,4	26,2	27,7	29,5
Subsidio	69,8	80,1	91,4	104,0	112,5	116,1
<b>Proceso de Selección</b>	<b>15,0</b>	<b>15,9</b>	<b>16,8</b>	<b>17,7</b>	<b>18,7</b>	<b>19,8</b>
Psicología	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	2,3
Semillero Matemáticas	13,3	14,1	14,9	15,7	16,5	17,5
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>6,5</b>	<b>224,1</b>	<b>235,7</b>	<b>250,1</b>	<b>261,9</b>	<b>278,0</b>
Gasto Personal	-	217,9	230,6	243,1	256,3	270,2
Reuniones Comités	2,0	2,1	2,2	2,3	2,5	2,6
Consultoría	3,0	-	-	-	-	-
Página Web	0,2	1,7	0,3	1,9	0,3	2,1
Software Contable	1,1	2,3	2,4	2,5	2,6	2,8
Otros	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

El análisis vertical del escenario adverso, presentado en la Tabla 7, confirma una estructura de gasto similar a la observada en el escenario base, con ligeras variaciones. La operación continua se mantiene como el componente predominante, representando alrededor del 79% del gasto total anual, mientras que los gastos administrativos oscilan entre el 18% y el 20%, en función de la progresiva institucionalización del proyecto. Esta consistencia estructural sugiere que, a pesar del entorno adverso, el modelo de asignación de recursos conserva su solidez técnica y su capacidad para sostenerse en el tiempo.

**Tabla 7. Análisis vertical – Escenario Adverso.**

<b>Concepto</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Gastos</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>97,38%</b>	<b>77,73%</b>	<b>79,66%</b>	<b>79,20%</b>	<b>80,28%</b>	<b>78,96%</b>
Educativo	66,03%	57,47%	55,41%	59,18%	55,97%	58,61%
Desarrollo de Comunidad	20,27%	10,65%	14,92%	9,92%	14,46%	10,07%
Psicología	2,57%	2,17%	1,97%	2,03%	1,94%	2,09%
Subsidio	8,51%	7,43%	7,36%	8,08%	7,90%	8,20%
<b>Proceso de Selección</b>	<b>1,83%</b>	<b>1,47%</b>	<b>1,35%</b>	<b>1,37%</b>	<b>1,31%</b>	<b>1,40%</b>
Psicología	0,20%	0,17%	0,15%	0,16%	0,15%	0,16%
Semillero Matemáticas	1,63%	1,31%	1,20%	1,22%	1,16%	1,24%
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>0,79%</b>	<b>20,80%</b>	<b>18,99%</b>	<b>19,42%</b>	<b>18,41%</b>	<b>19,64%</b>
Gasto Personal	0,00%	20,22%	18,58%	18,88%	18,01%	19,10%
Reuniones Comités	0,24%	0,19%	0,18%	0,18%	0,17%	0,18%
Consultoría	0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Página Web	0,03%	0,16%	0,02%	0,15%	0,02%	0,15%
Software Contable	0,13%	0,21%	0,19%	0,19%	0,19%	0,20%
Otros	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

Por su parte, el análisis horizontal del escenario adverso (Tabla 8) revela tasas de crecimiento más pronunciadas en comparación con el escenario base, particularmente en los primeros años del periodo proyectado. Por ejemplo, en 2026 se presenta un incremento del 31,5% en el gasto total, como respuesta al ajuste por inflación y a la inclusión plena de los gastos de personal. Sin embargo, hacia el final del periodo, se observa una moderación en la variación anual, lo que podría indicar una estabilización relativa de los costos operativos a medida que se consolidan los procesos institucionales y se estabilizan los precios proyectados.

**Tabla 8.** *Análisis horizontal – Escenario Adverso.*

<b>Concepto</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Gastos</b>	<b>18,86%</b>	<b>31,52%</b>	<b>15,16%</b>	<b>3,74%</b>	<b>10,53%</b>	<b>-0,57%</b>
<b>Operación Continua</b>	<b>20,77%</b>	<b>4,98%</b>	<b>18,03%</b>	<b>3,15%</b>	<b>12,03%</b>	<b>-2,20%</b>
Educativo	8,80%	14,47%	11,04%	10,80%	4,54%	4,11%
Desarrollo de Comunidad	104,99%	-30,88%	61,26%	-31,03%	61,18%	-30,80%
Psicología	-2,63%	11,37%	4,31%	7,04%	5,73%	6,76%
Subsidio	14,77%	14,83%	14,07%	13,80%	8,17%	3,17%
<b>Proceso de Selección</b>	<b>66,35%</b>	<b>5,96%</b>	<b>5,55%</b>	<b>5,52%</b>	<b>5,53%</b>	<b>5,92%</b>
Psicología	5,52%	7,03%	6,57%	6,16%	6,45%	6,67%
Semillero Matemáticas	79,26%	5,83%	5,42%	5,44%	5,42%	5,83%
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>-67,09%</b>	<b>3362,18%</b>	<b>5,15%</b>	<b>6,10%</b>	<b>4,75%</b>	<b>6,11%</b>
Gasto Personal	0,00%	0,00%	5,84%	5,42%	5,43%	5,42%
Reuniones Comités	-50,29%	5,94%	5,43%	5,37%	5,44%	5,85%
Consultoría	-78,57%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Página Web	-84,92%	635,81%	-84,87%	634,51%	-84,84%	636,27%
Software Contable	0,00%	105,84%	5,62%	5,43%	5,42%	5,63%
Otros	2,56%	7,14%	6,67%	6,25%	5,88%	5,56%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del levantamiento de información realizado en la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

Con base en el modelo de gasto estimado para el periodo 2025–2030 bajo dos escenarios inflacionarios, la Escuela de Líderes John Boris Rincón cuenta por primera vez con una herramienta estructurada que le permite anticipar sus necesidades de liquidez y evaluar su sostenibilidad operativa bajo diferentes condiciones macroeconómicas. Esta capacidad de proyección se convierte en un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas, en especial aquellas relacionadas con la gestión financiera de largo plazo.

El propósito central de este trabajo fue estructurar un modelo realista y sostenible del gasto, orientado a cuantificar el volumen de recursos que deberán generarse anualmente para garantizar la continuidad del proyecto. Con base en estos resultados, se formuló una propuesta

complementaria de inversión cuyo objetivo es respaldar los egresos proyectados mediante ingresos financieros estables y predecibles.

En este contexto, se exploraron alternativas en instrumentos de renta fija emitidos por el Gobierno Nacional, específicamente Títulos de Tesorería (TES) denominados en pesos, reconocidos por su bajo perfil de riesgo crediticio, alta liquidez y disponibilidad en el mercado secundario. Tras realizar un análisis comparativo entre diversas referencias, cuyos detalles se incluyen en el Anexo J, se seleccionó el TES con vencimiento en febrero de 2033 (TFIT11090233), el cual cuenta con un cupón facial<sup>1</sup> del 13,25 % nominal anual y cotiza cerca del valor par. Esta característica permite que la mayor parte del rendimiento provenga de los flujos periódicos de intereses y no de valorizaciones por variaciones de mercado, lo cual lo hace especialmente adecuado para propósitos de sostenibilidad.

La elección del TFIT11090233 responde a un criterio de alineación entre el horizonte de inversión requerido por la Escuela y la duración del instrumento. A diferencia de títulos con vencimientos más cercanos, como los TES 2027 (TFIT08031127) o 2029 (TFIT05220829), que exponen al portafolio a escenarios de reinversión inciertos en el mediano plazo, el TFIT11090233 permite adoptar una estrategia de “mantener hasta vencimiento” (hold-to-maturity), asegurando estabilidad en los ingresos financieros sin necesidad de asumir riesgos adicionales por decisiones tácticas futuras. Además, su mayor cupón permite cubrir una mayor proporción de los egresos con una inversión inicial relativamente más baja, optimizando la eficiencia del portafolio frente a otras referencias de menor rendimiento.

---

<sup>1</sup> El cupón facial es la tasa de interés nominal anual que paga un título sobre su valor nominal. Este porcentaje determina el monto de los intereses periódicos que el emisor paga al tenedor del bono, y se mantiene fijo durante toda la vida del título.

El análisis de esta inversión se realizó tomando como referencia las condiciones del mercado al 27 de junio de 2025, fecha en la que el título cotizaba a una tasa de negociación del 12,208 % efectiva anual, según información publicada por el Banco de la República de Colombia en su sección Cierres Compraventas t+0 - Primer escalón (Rueda CONH)<sup>2</sup>. La selección de este título también se respaldó en la sólida demanda registrada por parte de inversionistas institucionales al momento de su emisión, de acuerdo con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público<sup>3</sup>.

El valor nominal considerado para la simulación fue de \$11.000 millones, monto que se ajusta a los mínimos de negociación establecidos en el mercado colombiano, los cuales operan en múltiplos de \$500 millones. Sin embargo, debido a la proximidad del próximo pago de intereses, que ocurre en 44 días a partir de la fecha de corte, el precio de compra del título superó su valor nominal. Esto se debe a que, además del precio limpio (que refleja el valor del título sin intereses acumulados), el comprador debe asumir el precio sucio, que incluye los intereses corridos desde el último pago de cupón. Como resultado, el valor de giro de compra fue de aproximadamente \$12.296 millones.

A partir de este marco, se construyeron dos escenarios de inversión que permiten estimar el comportamiento financiero esperado de la Escuela si se implementa una estrategia de inversión basada en rendimientos. En el primer escenario, se plantea una estrategia conservadora, en la cual el capital invertido permanece estático mientras se esperan los pagos semestrales de cupón. Cada pago equivale a \$728,75 millones cada 180 días, que serían utilizados directamente

---

<sup>2</sup> Banco de la República de Colombia. (2025). Cierres Compraventas t+0 - Primer escalón (Rueda CONH). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/cierres-sen-conh>

<sup>3</sup> Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Colombia emite nuevo TES en pesos a 10 años con sólida demanda por parte de inversionistas. Recuperado de: <https://www.minhacienda.gov.co/w/colombia-emite-nuevo-tes-en-pesos-a-10-anos-con-solida-demanda-por-parte-de-inversionistas>

para cubrir las obligaciones mensuales de la Escuela. Este enfoque implica una administración centrada en la preservación del capital, garantizando liquidez periódica con base en los flujos previamente definidos.

En el segundo escenario, se plantea una estrategia más activa de manejo de excedentes de liquidez, en la cual los recursos temporales disponibles entre los pagos de cupón se reinvierten en instrumentos de renta fija de corto plazo. Esta estrategia se inspira en esquemas similares a los utilizados por vehículos fiduciarios, como las fiducuentas, que buscan preservar el capital mientras generan una rentabilidad adicional. En este caso, se estima un rendimiento aproximado de tres puntos porcentuales por encima de la inflación, lo que permite optimizar el uso del capital disponible sin comprometer la seguridad ni la oportunidad de los fondos destinados al gasto operativo.

Ambos enfoques permiten establecer un valor aproximado de inversión necesario para asegurar la sostenibilidad de la Escuela de Líderes John Boris Rincón a través de rendimientos financieros estables. Además, constituyen una base sólida para la formulación de un modelo patrimonial orientado a la preservación de capital, generación de flujo y continuidad institucional sin depender exclusivamente de nuevos aportes.

Como complemento al análisis del modelo de inversión planteado, se presenta a continuación la comparativa entre los escenarios evaluados para los indicadores clave de desempeño financiero<sup>4</sup>: utilidad neta, margen operativo y margen neto, bajo las dos estrategias: inversión únicamente en TES y estrategia combinada con reinversión temporal.

---

<sup>4</sup> Las valorizaciones del TES no se reconocen en el estado de resultados del ejercicio, dado que no corresponden a ingresos realizados. Dichas valorizaciones se registran en el Otro Resultado Integral (ORI), afectando directamente el patrimonio, sin impactar la utilidad neta del periodo (Ver Anexo K).

En primer lugar, la comparativa de utilidad (ver Tabla 9) muestra cómo la inclusión de una inversión temporal que supera la inflación en tres puntos porcentuales permite obtener resultados significativamente superiores en ambos escenarios. En el escenario base, esta estrategia genera un incremento acumulado sostenido de la utilidad durante todo el periodo 2025–2030. En el escenario adverso, se evidencia su impacto estabilizador: las pérdidas proyectadas en 2029 y 2030 cuando se invierte únicamente en TES son completamente solventadas mediante esta segunda estrategia, permitiendo cerrar el periodo con una utilidad neta positiva.

**Tabla 9.** *Comparativa de Utilidad – TES vs TES + Inversión Temporal.*

*Cifras en millones*

	<b>Año</b>	<b>TES</b>	<b>TES + Inversión Temporal</b>
<b>Base</b>	2025	\$ 587,0	\$ 603,8
	2026	\$ 327,1	\$ 380,9
	2027	\$ 191,4	\$ 260,4
	2028	\$ 171,0	\$ 254,8
	2029	\$ 71,6	\$ 167,3
	2030	\$ 104,6	\$ 218,7
<b>Adverso</b>	2025	\$ 587,0	\$ 603,8
	2026	\$ 321,5	\$ 396,3
	2027	\$ 158,1	\$ 256,1
	2028	\$ 111,6	\$ 229,0
	2029	-\$ 23,9	\$ 106,7
	2030	-\$ 15,9	\$ 130,8

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al margen operativo, como se aprecia en la Tabla 10, este se mantiene positivo a lo largo de todos los años analizados, incluso bajo el escenario adverso. Esto se debe a que los

costos asociados a la inversión no fueron incluidos dentro de los costos operativos en el estado de resultados proyectado, ya que el núcleo de la operación de la Escuela de Líderes John Boris Rincón no está en la generación de rentabilidad financiera, sino en su misión educativa. En consecuencia, el margen operativo refleja de forma más precisa la eficiencia en el uso de los recursos del programa, sin distorsión por elementos extraordinarios. Cabe resaltar que la estrategia de reinversión temporal permite ampliar en varios puntos porcentuales este margen en todos los años y escenarios.

**Tabla 10.** Comparativa de margen operativo: TES vs TES + Inversión Temporal.

	<b>Año</b>	<b>TES</b>	<b>TES + Inversión Temporal</b>
<b>Base</b>	2025	42,9%	43,6%
	2026	26,4%	29,1%
	2027	17,1%	20,9%
	2028	15,7%	20,3%
	2029	8,9%	14,5%
	2030	11,2%	17,6%
<b>Adverso</b>	2025	42,9%	43,6%
	2026	26,1%	29,7%
	2027	14,8%	20,2%
	2028	11,7%	18,2%
	2029	2,4%	10,4%
	2030	2,9%	11,8%

Fuente: Elaboración propia

Por último, el análisis del margen neto (ver Tabla 11) permite observar de forma más clara el efecto del costo asociado a la inversión, particularmente la retención en la fuente sobre rendimientos financieros, que reduce el resultado neto en los primeros años. No obstante, este efecto podría ser mitigado en el futuro si la Escuela logra ingresar al régimen tributario especial

para entidades sin ánimo de lucro, lo cual le permitiría optimizar el flujo neto de rendimientos. De nuevo, la estrategia de inversión combinada permite mejorar de forma significativa este indicador, evitando que se presenten márgenes negativos incluso en los escenarios adversos, como ocurre con la estrategia centrada únicamente en TES.

**Tabla 11.** *Comparativa de margen neto: TES vs TES + Inversión Temporal.*

	<b>Año</b>	<b>TES</b>	<b>TES + Inversión Temporal</b>
<b>Base</b>	2025	40,9%	41,6%
	2026	22,4%	25,2%
	2027	13,1%	17,1%
	2028	11,7%	16,5%
	2029	4,9%	10,8%
	2030	7,2%	13,9%
<b>Adverso</b>	2025	40,9%	41,6%
	2026	22,1%	25,9%
	2027	10,8%	16,5%
	2028	7,7%	14,5%
	2029	-1,6%	6,7%
	2030	-1,1%	8,2%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se invita al lector a consultar los estados financieros proyectados, incluidos en los anexos del B al I, donde se encuentran el estado de situación financiera y el estado de resultados para cada escenario. Este detalle permite revisar en detalle las cifras base que sustentan los análisis presentados y brindan una visión más completa del comportamiento esperado de la Escuela bajo diferentes escenarios.

## Conclusiones

La sostenibilidad financiera es un prerrequisito para la continuidad del legado social de la Escuela de Líderes John Boris Rincón. Si bien la Escuela ha generado un impacto profundo en la vida de sus beneficiarios mediante un modelo educativo transformador, su alta dependencia de un único benefactor compromete su viabilidad en el largo plazo. Esta fragilidad financiera limita su capacidad de planificación, escalamiento y protección ante contingencias.

La cultura institucional de acompañamiento cercano, mentoría y apoyo emocional constituye una fortaleza clave del proyecto, pero requiere ser respaldada por una estructura formal de gobernanza. La ausencia de lineamientos estratégicos, reglas de operación financiera y mecanismos institucionales de rendición de cuentas representa un riesgo para la sostenibilidad organizacional. El diseño de estructuras de gobierno sencillas pero funcionales se vuelve indispensable para proteger el propósito social del proyecto.

La opción financiera reflejada en esta consultoría representa un avance estratégico hacia la sostenibilidad patrimonial del proyecto. Al proyectar el comportamiento de los gastos hasta 2030 y cruzarlos con distintos escenarios de inversión, el modelo permite anticipar brechas, tomar decisiones basadas en evidencia y evaluar la capacidad del fondo patrimonial para cubrir los egresos sin agotar el capital. Esta herramienta aporta no solo rigor técnico, sino un lenguaje financiero común para la toma de decisiones.

La estructuración de un fondo patrimonial con reglas claras de inversión, retiro y rendición de cuentas constituye la vía más efectiva para garantizar la sostenibilidad del proyecto sin depender exclusivamente de su fundador. Su implementación no solo protege el capital, sino que ofrece una alternativa de financiación estable, transparente y compatible con los valores

fundacionales de la Escuela. Adoptar este enfoque implica una transición institucional que combine el compromiso social con prácticas financieras responsables.

## **Recomendaciones**

Constituir formalmente un fondo patrimonial con políticas de inversión, uso y rendición de cuentas. La Escuela debería avanzar en la creación de un fondo restringido, protegido jurídicamente, con reglas claras de preservación del capital y retiro de rendimientos.

Implementar una estructura básica de gobernanza con roles, funciones y controles definidos. Se recomienda formalizar la figura del secretario o secretaria general, establecer un comité de sostenibilidad financiera y delimitar las funciones de mentoría, seguimiento académico y control presupuestal, de modo que la operación no dependa de decisiones ad hoc del benefactor o de personas informales.

Utilizar el modelo de proyección de gastos como herramienta activa de planeación y toma de decisiones. Este modelo debe ser actualizado anualmente, incorporando los gastos reales ejecutados, las tasas de inflación observadas y los cambios en matrícula o en políticas universitarias. Su uso no debe limitarse al análisis ex post, sino que debe integrarse a la gestión prospectiva del proyecto.

Fortalecer los sistemas de información y documentación financiera. Para asegurar la trazabilidad y facilitar futuras auditorías, es indispensable implementar un software contable adecuado, organizar los respaldos históricos y formalizar la política de archivo de gastos y egresos.

Evaluar la posibilidad de diversificar fuentes de ingreso a mediano plazo. Si bien el modelo actual se sustenta en un fondo único, en el futuro podría explorarse la apertura de convocatorias específicas, donaciones condicionadas o alianzas con organizaciones que compartan la misión educativa de la Escuela. Estas acciones deben diseñarse con cuidado para no desviar el foco ni poner en riesgo la independencia del proyecto.

## Anexos

### Anexo A. Supuestos de proyección.

Bloque operativo	Subcomponente	Supuesto aplicado	Fuente o criterio técnico
Operación continua	Educativo	Proyección individualizada por estudiante según matrícula base Javeriana; incluye bonificaciones y doble titulación (se aplican crecimientos atados a inflación)	Histórico validado con universidad y registros 2023–2025
Operación continua	Desarrollo de comunidad	Costos por tipo de evento proyectados con inflación; encuentros bienales e integraciones con base en registros 2023–2025	Ejecución y juicio experto de Secretaría General
Operación continua	Psicología	Seguimiento con tarifa por sesión e intervenciones especiales; proyección anual ajustada por inflación	Ejecución histórica y criterio técnico
Operación continua	Subsidio	Asignación según tasa histórica de cobertura (71,62 %) y crecimiento con inflación +3%	Análisis de entregas 2023–2025 y revisión institucional
Proceso de selección	Psicología	13 sesiones proyectadas anualmente con tarifa base 2024 ajustada por inflación	Registros diciembre 2024
Proceso de selección	Semillero Matemáticas	Proceso definitivo: Histórico + ajuste por inflación Proceso nuevo: con cotizaciones 2025 + inflación	Cotizaciones docentes y ejecución previa
Gastos administrativos	Gasto personal	4 roles proyectados con salario base de \$3.000.000 + 51,33 % de cargas prestacionales	Estrategia futura y cálculo técnico del modelo
Gastos administrativos	Reuniones comités	Frecuencia según tipo de comité; costo base 2024 ajustado por inflación	Ejecución institucional y funciones asignadas

<b>Bloque operativo</b>	<b>Subcomponente</b>	<b>Supuesto aplicado</b>	<b>Fuente o criterio técnico</b>
Gastos administrativos	Consultoría	Honorarios no proyectados; gasto único 2025 si aplica	Ejercicio puntual vinculado a la transformación que atraviesa la Escuela
Gastos administrativos	Página web	Desarrollo bienal y hosting anual con base 2024 + inflación	Ejecución previa y política de mantenimiento digital
Gastos administrativos	Software contable	Tarifa mensual Siigo en 2025 de \$182.244 ajustada anualmente	Cotización 2025 y política de fortalecimiento institucional
Gastos administrativos	Otros	Gastos menores estimados por promedio mensual de 2024 (bancos, GMF, etc.)	Ejecución 2024 normalizada

Fuente: Elaboración propia

**Anexo B. Estado de Resultados Escenario Base – TES.**

	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Ingresos	1.435,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5
Gastos	819,4	1.072,1	1.207,8	1.228,2	1.327,6	1.294,6
<b>Excedente Bruto</b>	<b>616,1</b>	<b>385,4</b>	<b>249,7</b>	<b>229,3</b>	<b>129,9</b>	<b>162,9</b>
Costos	29,2	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3
<b>Resultado Total</b>	<b>587,0</b>	<b>327,1</b>	<b>191,4</b>	<b>171,0</b>	<b>71,6</b>	<b>104,6</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo C. Estado de Situación Financiera Escenario Base – TES.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Activo</b>	<b>12.578,0</b>	<b>13.712,5</b>	<b>13.975,2</b>	<b>13.948,6</b>	<b>13.790,4</b>	<b>13.641,2</b>
Activo Corriente	587,0	914,1	1.105,5	1.276,5	1.348,1	1.452,7
Caja	587,0	914,1	1.105,5	1.276,5	1.348,1	1.452,7
Activo No Corriente	11.991,0	12.798,4	12.869,7	12.672,2	12.442,3	12.188,4
Inversiones	11.991,0	12.798,4	12.869,7	12.672,2	12.442,3	12.188,4
<b>Pasivo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>12.578,0</b>	<b>13.712,5</b>	<b>13.975,2</b>	<b>13.948,6</b>	<b>13.790,4</b>	<b>13.641,2</b>
Capital Social	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3
Resultados del ejercicio	587,0	914,1	1.105,5	1.276,5	1.348,1	1.452,7
Ajuste por valoración - ORI	-305,3	502,1	573,4	375,9	146,0	-107,8

Fuente: Elaboración propia

**Anexo D. Estado de Resultados Escenario Base – TES + Inversión temporal.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	1.452,4	1.511,3	1.526,5	1.541,3	1.553,2	1.571,5
Gastos	819,4	1.072,1	1.207,8	1.228,2	1.327,6	1.294,6
<b>Excedente Bruto</b>	<b>632,9</b>	<b>439,2</b>	<b>318,7</b>	<b>313,1</b>	<b>225,6</b>	<b>277,0</b>
Costos	29,2	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3
<b>Resultado Total</b>	<b>603,8</b>	<b>380,9</b>	<b>260,4</b>	<b>254,8</b>	<b>167,3</b>	<b>218,7</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo E. Estado de Situación Financiera Escenario Base – TES + Inversión temporal.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Activo</b>	<b>12.594,8</b>	<b>13.783,1</b>	<b>14.114,8</b>	<b>14.172,0</b>	<b>14.109,5</b>	<b>14.074,3</b>
Activo Corriente	603,8	984,7	1.245,1	1.499,9	1.667,2	1.885,9
Caja	603,8	984,7	1.245,1	1.499,9	1.667,2	1.885,9
Activo No Corriente	11.991,0	12.798,4	12.869,7	12.672,2	12.442,3	12.188,4
Inversiones	11.991,0	12.798,4	12.869,7	12.672,2	12.442,3	12.188,4
<b>Pasivo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>12.594,8</b>	<b>13.783,1</b>	<b>14.114,8</b>	<b>14.172,0</b>	<b>14.109,5</b>	<b>14.074,3</b>
Capital Social	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3
Resultados del ejercicio	603,8	984,7	1.245,1	1.499,9	1.667,2	1.885,9
Ajuste por valoración - ORI	-305,3	502,1	573,4	375,9	146,0	-107,8

Fuente: Elaboración propia

**Anexo F. Estado de Resultados Escenario Adverso – TES.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	1.435,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5	1.457,5
Gastos	819,4	1.077,7	1.241,1	1.287,6	1.423,1	1.415,1
<b>Excedente Bruto</b>	<b>616,1</b>	<b>379,8</b>	<b>216,4</b>	<b>169,9</b>	<b>34,4</b>	<b>42,4</b>
Costos	29,2	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3
<b>Resultado Total</b>	<b>587,0</b>	<b>321,5</b>	<b>158,1</b>	<b>111,6</b>	<b>- 23,9</b>	<b>- 15,9</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo G. Estado de Situación Financiera Escenario Adverso – TES.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Activo</b>	<b>12.575,1</b>	<b>13.724,9</b>	<b>13.895,4</b>	<b>13.809,6</b>	<b>13.564,6</b>	<b>13.304,3</b>
Activo Corriente	587,0	908,5	1.066,6	1.178,2	1.154,2	1.138,4
Caja	587,0	908,5	1.066,6	1.178,2	1.154,2	1.138,4
Activo No Corriente	11.988,2	12.816,4	12.828,8	12.631,4	12.410,3	12.166,0
Inversiones	11.988,2	12.816,4	12.828,8	12.631,4	12.410,3	12.166,0
<b>Pasivo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>12.575,1</b>	<b>13.724,9</b>	<b>13.895,4</b>	<b>13.809,6</b>	<b>13.564,6</b>	<b>13.304,3</b>
Capital Social	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3
Resultados del ejercicio	587,0	908,5	1.066,6	1.178,2	1.154,2	1.138,4
Ajuste por valoración - ORI	-308,1	520,1	532,5	335,1	114,1	-130,3

Fuente: Elaboración propia

**Anexo H. Estado de Resultados Escenario Adverso – TES + Inversión temporal.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos	1.452,4	1.532,3	1.555,5	1.574,9	1.588,2	1.604,2
Gastos	819,4	1.077,7	1.241,1	1.287,6	1.423,1	1.415,1
<b>Excedente</b>						
<b>Bruto</b>	<b>632,9</b>	<b>454,6</b>	<b>314,4</b>	<b>287,3</b>	<b>165,0</b>	<b>189,1</b>
Costos	29,2	58,3	58,3	58,3	58,3	58,3
<b>Resultado Total</b>	<b>603,8</b>	<b>396,3</b>	<b>256,1</b>	<b>229,0</b>	<b>106,7</b>	<b>130,8</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo I. Estado de Situación Financiera Escenario Adverso – TES + Inversión temporal.**

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Activo</b>	<b>12.592,0</b>	<b>13.816,5</b>	<b>14.085,0</b>	<b>14.116,6</b>	<b>14.002,3</b>	<b>13.888,7</b>
Activo Corriente	603,8	1.000,1	1.256,2	1.485,2	1.591,9	1.722,8
Caja	603,8	1.000,1	1.256,2	1.485,2	1.591,9	1.722,8
Activo No Corriente	11.988,2	12.816,4	12.828,8	12.631,4	12.410,3	12.166,0
Inversiones	11.988,2	12.816,4	12.828,8	12.631,4	12.410,3	12.166,0
<b>Pasivo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>12.592,0</b>	<b>13.816,5</b>	<b>14.085,0</b>	<b>14.116,6</b>	<b>14.002,3</b>	<b>13.888,7</b>
Capital Social	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3	12.296,3
Resultados del ejercicio	603,8	1.000,1	1.256,2	1.485,2	1.591,9	1.722,8
Ajuste por valoración - ORI	-308,1	520,1	532,5	335,1	114,1	-130,3

Fuente: Elaboración propia

**Anexo J. Resumen TES**

	TFIT08031127	TFIT05220829	TFIT11090233	TFIT16181034	TFIT16090736
T. Compra	9,62%	11,02%	12,21%	12,22%	12,24%
T. Cupón	5,75%	11,00%	13,25%	7,25%	6,25%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Bloomberg L.P. (2025)

El anterior resumen de las principales referencias de Títulos de Tesorería (TES) denominados en pesos que fueron evaluadas durante el análisis de alternativas de inversión. Se compararon tanto la tasa de negociación al 27 de junio de 2025 como el cupón facial de cada título. Esta información permitió identificar el TES con mejor relación entre rendimiento ofrecido y estabilidad de flujos para los fines de sostenibilidad financiera de la Escuela de Líderes John Boris Rincón.

En particular, se observa que el TFIT11090233 presenta el mayor cupón facial (13,25 %) entre las referencias analizadas, lo que lo convierte en una alternativa eficiente para generar ingresos anuales consistentes. Además, su tasa de compra se encuentra dentro de un rango competitivo frente a otras emisiones.

**Anexo K. Valorizaciones anuales del TES en el ORI**

<b>Año</b>	<b>TES 10Y Base</b>	<b>TES 10 Y Optimista</b>
2025	12,80%	12,80%
2026	10,95%	10,95%
2027	10,56%	10,56%
2028	10,56%	10,56%
2029	10,56%	10,56%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe trimestral: Actualización de proyecciones macroeconómicas Colombia. Bancolombia. (2025, junio)

Este anexo presenta la metodología utilizada para estimar las valorizaciones anuales del título TES TFIT11090233, incluidas dentro del cálculo del ORI (Otros Resultados Integrales) en los escenarios de proyección. Las tasas de descuento empleadas en cada cierre anual se definieron con base en las proyecciones de tasas para los TES a 10 años (TES 10Y) contenidas en el *Informe Trimestral: Actualización de Proyecciones Macroeconómicas Colombia – Junio 2025*, publicado por Bancolombia (2025). Dicho informe contempla distintos escenarios macroeconómicos proyectados para los próximos años, a partir de los cuales se construyó la base de expectativas de mercado utilizada en el modelo.

Para el escenario base se adoptaron las tasas correspondientes al escenario de mismo nombre en el informe de Bancolombia. Según dichas proyecciones, se anticipa una trayectoria descendente en los rendimientos de los TES 10Y en los próximos años. En este escenario, la tasa

parte en 12,79 % en 2025, desciende a 10,98 % en 2026 y se estabiliza en niveles cercanos a 10,45 % entre 2027 y 2029. Dado que el informe no extiende sus proyecciones más allá de ese año, se asumió para 2030 el mismo nivel estimado para 2029, siguiendo el mismo criterio utilizado por Bancolombia para los años 2027-2029.

En contraste, para el escenario adverso se utilizó el escenario denominado “Optimista” por Bancolombia, que en el contexto del presente trabajo representa una condición menos favorable debido a sus supuestos de inflación persistentemente elevada, incluso por encima del 5 % para 2029. En este caso, las tasas se estiman en 12,80 % para 2025, seguida de 10,95 % en 2026 y 10,56 % entre 2027 y 2029. Al igual que en el escenario base, para 2030 se asumió la misma tasa estimada para 2029, ante la ausencia de una proyección específica.

Estas tasas fueron empleadas como aproximación al rendimiento exigido por el mercado para descontar los flujos futuros del TES al cierre de cada año. A partir de ello, se calculó el valor presente en cada periodo, y la diferencia interanual permitió estimar las valorizaciones (o desvalorizaciones) reconocidas en el ORI bajo cada escenario. Aunque estas variaciones no impactan el estado de resultados en el marco de una estrategia de inversión patrimonial tipo “hold-to-maturity”, sí afectan directamente el patrimonio a través de los ajustes acumulados en el ORI, por lo cual su análisis es pertinente dentro del modelo de sostenibilidad financiera de la Escuela.

## Referencias

Alexander, J., Nank, R., & Stivers, C. (1999). Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 452–475. <https://doi.org/10.1177/0899764099284004>

Anheier, H. K., & Seibel, W. (2001). *The nonprofit sector in Germany: Between state, economy, and society*. Manchester University Press.

Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). Economía social y solidaria: conceptos, teorías y realidades. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 5–31.

Liket, K., & Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296. <https://doi.org/10.1177/0899764013510064>

Mir Fernández, C., Osorio de Rebellón, J., & Viveros, S. (2020). Medición de la vulnerabilidad financiera en organizaciones sin fines de lucro: Propuesta de un modelo multicriterio. *Contaduría y Administración*, 65(1), 1–22. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.1952>

OECD. (2018). *Financial sustainability for non-profit organizations*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/financial-sustainability-for-non-profit-organizations-9789264286840-en.htm>

Peláez Moreno, M. J., López Peña, M. Á., & Martínez Ruiz, M. P. (2022). Factores clave en la sostenibilidad financiera de las entidades no lucrativas: una revisión sistemática. *CIRIEC-*

España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (106), 261–290.

<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.106.19967>

Salamon, L. M. (2002). The resilient sector: The state of nonprofit America. In L. M. Salamon (Ed.), *The State of Nonprofit America* (pp. 3–61). Brookings Institution Press.

Solana, J., Moreno-Albarracín, A., & De Castro, G. M. (2017). Las organizaciones no lucrativas y su responsabilidad social. *Revista Española del Tercer Sector*, (36), 165–190.

Whitham, K. (2018). Nonprofit endowments: Management controls over documenting restrictions and designations with best practices (Tesis de maestría, Eastern Illinois University). The Keep. <https://thekeep.eiu.edu/etd/3099>

Council on Foundations. (2016). Endowment management for nonprofits: Best practices. Council on Foundations.

The Economist Intelligence Unit (2025). Consumer prices (% change period-on-period; av), Colombia (2025–2030). EIU Viewpoint. Recuperado de: <https://viewpoint-eiu-com.us1.proxy.openathens.net/data/results?searchId=44d5fe9d-fb1e-429f-bd63-5a6c143b2534#>

Banco de la República de Colombia. (2025). Cierres Compraventas t+0 - Primer escalón (Rueda CONH). Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/cierres-sen-conh>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). Colombia emite nuevo TES en pesos a 10 años con sólida demanda por parte de inversionistas. Recuperado de: <https://www.minhacienda.gov.co/w/colombia-emite-nuevo-tes-en-pesos-a-10-anos-con-solidad-demanda-por-parte-de-inversionistas>

Bancolombia. (2025, junio). Informe trimestral: Actualización de proyecciones macroeconómicas Colombia. Capital Inteligente. Recuperado de:

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-trimestral-actualizacion-proyecciones>