

**LINEAMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA APLICACIÓN EN
FUNDACIONES DE SANTA MARTA DTCH**



DIEGO ARMANDO CASALINS ARIAS

NINI PAOLA TURIZO DÁVILA

LEDIS LORENA DE LA ROSA LÓPEZ

**Trabajo presentado como modalidad de grado para optar el título de: Contador
Público**

ASESOR (A). MARTA ELIANA GÓMEZ SANTRICH

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

SANTA MARTA – MAGDALENA



2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Enunciado del problema:	9
Formulación del problema:	12
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVOS	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
METODOLOGÍA	16
ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA	18
Diseño de un sistema de control de gestión para una fundación de educación inclusiva	18
Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación	19
Control de gestión para la sostenibilidad corporativa caso cultural andino S.C.	19
CAPITULO I: PROBLEMÁTICAS Y NECESIDADES QUE ENFRENTAN LAS ESAL	21
¿Qué son las entidades sin ánimo de lucro (ESAL)?	21
Normatividad de las ESALES	22
Tipos de ESALES en Colombia y sus características	26
Diferencia entre ESAL y entidades de economía solidaria	27
ESALES en Colombia – Por departamento, tipo y participación en el país.	28
Problemas que enfrentan las ESAL	1
CAPITULO II: ALTERNATIVAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FUNDACIONES.	5
CONTROL DE GESTIÓN	5
Importancia del control de gestión	6
HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN	8
REINGENIERÍA	9
CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA	11
BUSINESS INTELLIGENCE	12
ASANA	15
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	17
Aplicación de la herramienta de control de gestión	23
Reingeniería	23

CAPITULO III: LINEAMIENTOS PARA APLICAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LAS FUNDACIONES.....	26
APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS FUNDACIONES	26
Fijación y conocimiento del entorno de la organización.....	27
Propósitos de los Objetivos Estratégicos.....	28
Mapa estratégico	29
PERSPECTIVAS	30
Perspectiva Financiera	30
Perspectiva de Clientes y Mercado.....	34
Perspectiva de Procesos Internos	37
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	39
CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Resumen de las normativas que rigen las ESAL en Colombia	25
Tabla 2 - Tipos de ESAL en Colombia	26
Tabla 3 - ESAL con matrícula activa, por departamento y tipo de organización a 31 de diciembre de 2020	0
Tabla 4 - ESAL con matrícula activa, por departamento y tipo de organización a 31 de diciembre de 2020	1
Tabla 5 - Resumen de las problemáticas planteadas anteriormente de las ESAL	4
Tabla 6 - Principales objetivos del control de gestión	7
Tabla 7 - Tipos de gestión	8
Tabla 8 - Algunas herramientas de control de gestión	9
Tabla 9 - Características principales de la reingeniería de procesos	11
Tabla 10 - Principales ventajas de Business Intelligence	13
Tabla 11 - Características de Business Intelligence	14
Tabla 12 - Características y ventajas de ASANA	17
Tabla 13 - Perspectivas del cuadro de mando integral: Indicadores de gestión	19
Tabla 14 - Dimensiones de la perspectiva de desarrollo y aprendizaje	22

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Fases de la Reingeniería	10
Ilustración 2 - Ventajas del Business Intelligence	14
Ilustración 3 - Perspectivas del CMI	27
Ilustración 4 - Financiamiento de las fundaciones	31
Ilustración 5 - Indicadores financieros (importantes para las fundaciones)	33
Ilustración 6 – Indicadores que se pueden aplicar en la perspectiva de clientes	36
Ilustración 7 - Indicadores para la capacidad del personal.....	40
Ilustración 8 - Indicadores de capacidad de los sistemas de información	41

RESUMEN

Este trabajo de investigación se basa principalmente en describir lineamientos de control de gestión para aplicación en fundaciones, utilizando como apoyo una herramienta de control de gestión que es el Cuadro de Mando Integral; que por medio de estos lineamientos se busca proporcionarles a las fundaciones una mejora en su gestión a través de esta herramienta para que puedan superar y hacer frente a las problemáticas que afectan su sostenibilidad. En este contexto se plantea el problema y su respectiva pregunta, que se busca responder de acuerdo con el desarrollo y contenido de la investigación conforme a sus objetivos; para esto, la metodología que se lleva a cabo para proporcionar la información se basa en una revisión sistemática de literatura, de tipo descriptivo. Posteriormente, se da entrada a los capítulos que están relacionados con los objetivos respectivamente; en cada etapa de estos se busca determinar y definir los temas principales que abarca la investigación para establecer los lineamientos de control de gestión a partir del cuadro de mando integral que serán de aplicación para las fundaciones; tratando de esta manera la conclusión de la investigación.

Palabras claves: Control de gestión, entidades sin ánimo de lucro, fundaciones, cuadro de mando integral, planificación estratégica, lineamientos, objetivos estratégicos, financiamiento.

ABSTRAC

This research work is mainly based on describing management control guidelines for application in foundations, using as support a management control tool that is the Balanced Scorecard; that by means of these guidelines seeks to provide foundations with an improvement in their management through this tool so that they can overcome and face the problems that affect their sustainability. In this context, the problem and its respective question is posed, which is sought to be answered according to the development and content of the research in accordance with its objectives; for this, the methodology carried out to provide the information is based on a systematic literature review, of descriptive type. Subsequently, the chapters that are related to the objectives, respectively, are introduced; at each stage of these, the main topics covered by the research are determined and defined in order to establish the management control guidelines based on the balanced scorecard that will be applicable to the foundations; thus, the conclusion of the research is dealt with.

Key words: Management control, nonprofit organizations, foundations, balanced scorecard, strategic planning, guidelines, strategic objectives, financing.

INTRODUCCIÓN

El control de gestión es de gran importancia para toda organización, puesto que su aplicación permite que se evalúe y se analice el rendimiento de las actividades; además, proporciona los instrumentos necesarios para coordinar y aplicar los procedimientos y planes estratégicos que se requieren en las organizaciones.

En la actualidad, para tener una gerencia estratégica y que todos los procesos se ejecuten de una forma exitosa en una organización, se requiere la implementación del control de gestión, ya que, por medio de la ejecución, coordinación y la planeación estratégica permite obtener una constante mejora en todos los resultados de la organización, dando paso al avance y mejora de las actividades demostrando su eficiencia en el desempeño de las metas propuestas por la organización. (Herrera, 2017)

En este sentido, el control de gestión es una herramienta muy útil que da paso a la eficiencia de las actividades de una entidad, es decir, es un proceso que les sirve a las organizaciones para conocer su situación y cerciorarse de que se estén cumpliendo con los objetivos propuestos por entidad, de igual forma se establece la gestión organizacional donde se debe determinar un plan estratégico que ayude a medir y controlar las actividades, y que de estas se pueda observar si se han obtenido los resultados esperados.

En Colombia las ESALES son organizaciones que no tienen fines lucrativos, estas entidades pertenecen al tercer sector de la economía; con el tiempo han venido teniendo un crecimiento significativo en el país; entre ellas las fundaciones que han centrado su trabajo en el bien común; en la actualidad estas entidades enfrentan diversas dificultades por no tener un adecuado control de gestión debido que algunas no tienen determinado una buena planeación estratégica afectan así la ejecución de sus actividades solidarias; además muchas de ellas presentan otros tipos de problema tales como financieros, técnicos y legales que no les permiten cumplir o alcanzar sus objetivos y no tener una larga descendencia en el mercado (Duarte, 2019).

Es necesario que las fundaciones cuenten con una herramienta de control de gestión, que más allá de direccionar y cumplir con sus objetivos, pueda organizar y mantener el control de

todas las áreas en que operan estas entidades, y que asimismo se pueda hacer seguimiento de los procedimientos y operaciones que se requieren para establecer su sostenibilidad. En este caso, la visión estará encaminada hacia el Cuadro de Mando Integral (CMI), que según (Sordo, 2019) “es una metodología de gestión empresarial y estratégica que se usa para definir y seguir la estrategia de una empresa”; este se refiere a que el CMI es una herramienta de control de gestión que ayuda a estructurar y enfocar las actividades al cumplimiento de los objetivos.

Esta herramienta de control de gestión no solo mantiene su enfoque en la estructura financiera de la empresa, sino que además proporciona un análisis y evaluación a las diferentes áreas en las que se opera, mostrando las situaciones que la empresa debe reestructurar y las que están siendo ejecutadas correctamente; de este modo, el CMI logra reflejar de manera general y específica, el estado actual de una organización (Martín, 2019).

Para las fundaciones, esta herramienta puede ser de gran ayuda para controlar correctamente las distintas funciones que se realizan dentro de sus procesos internos, también ayuda a gestionar los diferentes proyectos a los que acuden estas entidades, conociendo de esta manera la posición que tendrá la organización en su entorno; esta herramienta compone su estructura desde cuatro perspectivas, las cuales se usan para medir y evaluar la información, lo que será de gran utilidad para las fundaciones, dado que por medio de estas perspectivas, se puede analizar su rendimiento y desarrollo, estas son: Perspectiva financiera, Perspectiva de clientes, Perspectiva de procesos internos y Perspectiva de desarrollo y aprendizaje (Localis, 2017).

Con base a lo antes mencionado, esta investigación estará dirigida a proporcionar lineamientos de control de gestión para aplicación en las fundaciones, con la finalidad aportar un direccionamiento organizacional y que estas puedan tener sostenibilidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado del problema:

Según (Gómez Quintero, 2013) “En Colombia, al igual que en otros países latinoamericanos, las organizaciones del tercer sector han crecido de forma significativa” (Pág. 1); entre ellas se destacan las fundaciones que han centrado su trabajo en el bien común. Estas organizaciones contribuyen a las personas, brindando beneficios y apoyo a los más necesitados, aunque no va con fines lucrativos, la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro concierne a la sociedad y a los individuos, dado el importante papel que este sector juega en las comunidades, la economía y la calidad de vida en general.

El control de gestión es la forma como las entidades sin ánimo de lucro orientan sus objetivos, recursos y procesos con el fin de obtener un impacto positivo en su entorno.

El control de gestión debe ser mejorado cada vez más debido a que cada día se presentan diferentes retos en el ámbito social, cultural, educativo, científico entre otros (Duarte Colmenares, 2019, pág. 12).

Toda organización espera buenos resultados de los proyectos y estrategias que se establecen, las fundaciones no son la excepción. Lo que estas organizaciones esperan de sus actividades es poder llevar un control adecuado en estas, así como en sus recursos y los planes estratégicos que esperan ejecutar para el crecimiento y el desarrollo organizacional; pero para llegar a esto primero necesitan de un adecuado control y manejo que les permita tener un orden y una buena gestión que contribuya a la ejecución de sus actividades.

“Las organizaciones sin ánimo de lucro colaboran con el estado en el cumplimiento de funciones de bienestar social tan sensibles como salud, alimentación, protección de la niñez, tercera edad, entre otros” (Betancur & Acosta, 2014, pág. 16). Por esta razón se debe llevar un control y velar por la creación, crecimiento y permanencia de estas empresas; puesto que el enfoque de estas entidades se dirige al bienestar social y al desarrollo sostenible, por lo que estas organizaciones también tienen la necesidad de una mejor gestión en sus actividades, un mejor control en sus proyectos y recursos.

Es importante saber que muy pocas de estas entidades (fundaciones) son sólidas y pueden mostrar resultados positivos en sus operaciones, aun así, entidades como estas suelen correr el riesgo de disolverse por falta de gestión y organización en sus actividades y en sus recursos económicos; por lo tanto, es importante que estas entidades se centren en la necesidad de realizar una adecuada planeación estratégica y un mejor control financiero.

Estas situaciones que viven las organizaciones se deben a tres problemáticas que están impidiendo una buena gestión, así como un aumento en el impacto de las causas sociales en ellas; según (MKTAvansys, 2019) “estas problemáticas son: la evolución, enfoque y marca; que llegan a ser una complicación que muchas organizaciones del sector solidario están sufriendo” (Pág. 1). De lo anterior se puede examinar que, de estas problemáticas, la que más puede optar por impactar a la gestión y operación de las organizaciones en este caso es la evolución, cuando se habla de evolución se hace referencia a la parte tecnológica; ya que existen muchas organizaciones que utilizan herramientas que no son adecuadas para el manejo y control de las operaciones y actividades, lo que puede ocasionar errores y confusiones cuando se requiere registrar información en la base de datos, recibos, donaciones e información financiera, a causa de esto se pueden generar inconsistencias en la información que puede atraer un impacto negativo en la entidad.

Así como la problemática de la evolución, también se da paso al enfoque, quien causa un efecto negativo en la organización y su dirección; esta toma lugar cuando las fundaciones cometen errores en el enfoque al que encaminan sus actividades y estrategias, dado que no cambian la forma de orientar sus actividades hacia la solución, sino que buscan seguir empleando sus actividades en los problemas.

La tercera problemática que se da lugar es la marca. (MKTAvansys, 2019) menciona que debido a que muchas de estas organizaciones piensan que al ser sin fines lucrativos deben tener un direccionamiento diferente a las empresas que no pertenecen a este sector; es importante saber que, si no se tiene una marca fuerte, reconocible y atractiva, es complicado que las personas se sientan identificadas con lo que hacen (Pág. 2). Esta problemática ocasiona que muchas personas no demuestren el interés en los proyectos que realiza la fundación, y si lo hacen será a corto plazo, pero en lo que se debe apuntar es la sostenibilidad en ella y que las personas hagan parte del crecimiento y del futuro de la fundación.

A partir de estos problemas que presencian las fundaciones, es importante reconocer que estas a pesar de no tener fines lucrativos, también necesitan de un orden y de una gestión que la ayude a posicionar, dirigir y organizar sus actividades al crecimiento económico en los beneficios que ofrece y el crecimiento intelectual para sus operaciones internas. Cuando se encamina una fundación al crecimiento, se está direccionando al desarrollo y una buena planeación, para convertirse en una fundación automatizada y enfocada, lo que le permitirá aumentar el impacto social y la solución a las problemáticas sociales.

Otro factor que es esencial para el crecimiento y desarrollo de las fundaciones es la sostenibilidad financiera. El cual es un componente clave del desarrollo organizativo y uno de los factores decisivos para el alcance de la misión social, que concierne a la sociedad, dado el importante papel que el sector terciario juega en las comunidades, la economía y la calidad de vida en general, esta se convierte en el reto para líderes y emprendedores sociales quienes enfrentan una tensión entre la capacidad de mantener la viabilidad financiera en el largo plazo y la persecución de la misión (Betancur & Acosta, 2014).

En caso de que una fundación no cuente con socios que logren sostenerla en su financiación o no cuente con actividades que contribuyan al aumento de sus beneficios y complemento de su estructura financiera, puede correr el riesgo de perder posicionamiento en la sociedad y lugar en la sostenibilidad para alargar sus actividades, lo que evitaría seguir ayudando a la sociedad por medio de estas.

La causa del problema planteado de las fundaciones por su débil solidez es debido a la baja gestión en financiación que estas reciben, a la calidad de sus servicios que brindan y al mal manejo de los pocos recursos obtenidos ya que tiende a generar muchos gastos sin tener un control de ellos.

En estas organizaciones la mayoría no tienen un modelo de control de gestión implementado, esto ha permitido que las mayorías de las fundaciones no tengan una trayectoria amplia y duren pocos años en su funcionamiento, y le impidan llevar a cabo al cumplimiento a su objeto social (Florez Henao, Ocampo López, & Utima Taposco, 2019).

En esta investigación se busca dar solución a los problemas que afectan e influyen en el funcionamiento de las fundaciones, siendo por un lado en la planeación estratégica y por otro en la estructura financiera.

Formulación del problema:

- ¿Qué estrategias de control se les aplicarían a las fundaciones para mantener su sostenibilidad?
- ¿Qué estrategias y procesos evaluativos se llevarían a cabo al control de gestión para lograr el cumplimiento de los objetivos de las fundaciones?

JUSTIFICACIÓN

Lo que se propone plantear en esta investigación es fundamentar lineamientos de aplicación de control de gestión en las fundaciones de Santa Marta DTCH; y para esto se toma como base los objetivos y los temas relacionados a la investigación con el fin de organizar, detallar y aplicar las diferentes estrategias que dan paso a tener un control de gestión en las entidades sin ánimo de lucro, principalmente en las fundaciones. Para la aplicación de control de gestión en las fundaciones, es importante que su enfoque esté centrado en la gestión organizacional y de acuerdo con ello, en los objetivos estratégicos de las entidades, lo cual conjuga tanto en la creación y planificación de actividades para la mejora del rendimiento y la toma de decisiones en el control de gestión, como en la ejecución y evaluación de estas, con la finalidad de promover la sostenibilidad en estas entidades.

La importancia que tiene el Control de Gestión en la actualidad está más orientada hacia el crecimiento en general de las organizaciones, partiendo desde la coordinación de cada una de las áreas de esta, con el propósito de recolectar toda la información que sirva para el mejoramiento de la toma de decisiones, con el aporte de las estrategias que permitan tener un excelente direccionamiento (Enesca, 2020). En otras palabras, el control de gestión en las entidades, aporta diversas herramientas que son necesarias para la toma de decisiones.

Las fundaciones, tienden a enfrentar problemas por falta de control, fortalecimiento organizacional u orden en su estructura financiera, que en ocasiones pueden llegar a frenar sus actividades operativas, por esta razón es necesario que las fundaciones cuenten con un buen manejo en el control de gestión, que permita reflejar el estado en el que se encuentran al ejecutar sus actividades, además, que ayude a proporcionar estrategias que las dirijan hacia los resultados que estas esperan obtener y que por medio del control y las herramientas que este brinda pueda tener sostenibilidad.

Con base a las problemáticas que enfrentan algunas de las entidades mencionadas, en este trabajo de investigación se busca proporcionar lineamientos de control de gestión para las fundaciones y las entidades sin ánimo de lucro, con la finalidad de que se puedan aplicar

como una guía que aporte a la mejora y ejecución de sus actividades dentro de su gestión administrativa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Describir los lineamientos de control de gestión que promuevan la sostenibilidad en las fundaciones de Santa Marta DTCH.

Objetivos específicos

1. Examinar e identificar las problemáticas y las necesidades que enfrentan las ESALES en particular las fundaciones.
2. Describir las diversas alternativas de control de gestión en las fundaciones que den el cumplimiento de sus actividades.
3. Proponer los lineamientos para aplicar el cuadro de mando integral (CMI) en las fundaciones de Santa Marta DTCH para la mejora continua de estas.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la metodología del trabajo de investigación (Lineamientos de control de gestión para aplicación en fundaciones de Santa Marta DTCH), se realiza una revisión sistemática de literatura.

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 61).

Las revisiones sistemáticas en una investigación ayudan a reunir información y proporcionar un resumen sobre una temática específico; en este se debe realizar un análisis donde se puedan identificar e interpretar toda la información disponible, y que asimismo pueda ser relevante con respecto a un interrogante de investigación (Aguilera, 2014).

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis de literatura de tipo descriptivo, según (Squires, 2015) “esta proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución; este tipo de revisión tiene una gran utilidad en la enseñanza, y también interesará a muchas personas de campos conexos” (p.5). Con este tipo de literatura lo que se busca es revisar e identificar las fuentes con relación a los temas de interés, donde se pueda extraer información de ideas principales y las relacionadas al tema, que tenga prioridad en la formulación de ideas con el fin de generar respuestas a las problemáticas que se presentan en las temáticas (control de gestión, planeación estratégica en las fundaciones y sostenibilidad financiera en las fundaciones).

El alcance de este trabajo se encamina en realizar una revisión de literatura donde se pueda identificar información relevante que sea de apoyo y complemento para los temas de interés en la investigación, como lo es el control de gestión, planeación estratégica en las fundaciones y la sostenibilidad financiera en las mismas. Por medio de esta revisión sistemática de literatura de tipo descriptiva se soporta en las siguientes fuentes de información: artículos científicos, trabajos de grado, reportes de investigación, artículos de

revisión, páginas web institucionales de organizaciones que aborden información de la temática planteada.

Como apoyo de búsqueda se utilizan bases de datos que aborden información acerca de los temas antes mencionados y fuentes demostradas; estos soportes de búsqueda tratan acerca de bases de datos a nivel institucional, en especial: repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia, repositorios institucionales de universidades con acceso abierto; base de datos de la Universidad Cooperativa de Colombia, como: Proquest Accounting, Tax & Banking Collection y Vlex; bases de datos de libre acceso como: Scielo, Dialnet, bibliotecas digitales con acceso abierto. Con las fuentes y bases de datos que se han mencionado, se realizará un análisis donde se puedan extraer las ideas principales de las diferentes fuentes que se relacionan y aportan al control de gestión en las fundaciones y las demás temáticas mencionadas; para ilustrar la información se utilizarán gráficos con las ideas principales, con el fin de proporcionar una mejor comprensión en cuanto a la información.

ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA

A continuación, se describen algunos antecedentes de la investigación, por lo cual se ha realizado consultas de diversas fuentes y estudios previos relacionados con el tema de aplicación de control de gestión en fundaciones.

Diseño de un sistema de control de gestión para una fundación de educación inclusiva

El objetivo de este trabajo consistió en “diseñar un sistema de control de gestión para una fundación que apoya la educación de niños con NEE (tanto transitoria como permanentes), con el propósito de mantener una gestión eficaz y eficiente en sus procesos internos” (Gana Quiroz & Álvarez Valdez, 2012). En esta investigación se basaron en la herramienta de control de gestión el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que fue una propuesta desarrollada por dos personajes llamados Norton y Kaplan en el año 1992; en la investigación del presente trabajo realizaron un estudio estratégico en toda la fundación eso incluía sus parte externa e interna, para plantear un enfoque estratégico viable, de igual manera le permitiera validar y formular la visión y misión de la organización, como parte final ejecutaron el cuadro de mando integral donde se formularon estrategias, objetivos e indicadores de control de gestión con sus respectivas metas e iniciativas para su cumplimiento, de la cual fue necesario diversas actividades para la implementación de los respectivos indicadores, la gran parte del desarrollo se no fue complicado pero si requerían de un fuerte control y de eso se hizo cargo la fundación; los autores de este trabajo concluyeron que hacía necesario en el futuro estructurar políticas donde establezca la segregación de funciones en la dirección general, para que sea más flexible la gestión integral de la organización (Gana Quiroz & Álvarez Valdéz, 2012).

Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación

El propósito de este estudio consiste en examinar como los sistemas de control de gestión y de medición de desempeño promueve, afecta y perfecciona la toma de decisiones y la ventaja competitiva en base a los criterios estratégicos de las organizaciones; esta investigación resaltan además los diversos tipos y diseños de sistemas que brindan información financiera y no financiera; teniendo como propósito aportar a la literatura un mejor conocimiento de las cualidades del sistema de control de gestión y de medición del desempeño, con este nuevo enfoque la contabilidad dejaría de ser de costos a una de gestión proporcionando información dentro y fuera de las limitaciones de las entidades; el estudio concluyó que las organizaciones requieren más un sistema contable de gestión que les pueda proporcionar información de calidad para una buena coordinación, planificación y desarrollo de estrategia a largo plazo; con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades que se requieren, debido a la evolución que ha tenido la contabilidad de gestión (Hernández M. , 2016).

Control de gestión para la sostenibilidad corporativa caso cultural andino S.C.

“El objetivo de este proyecto fue caracterizar las prácticas de sostenibilidad cooperativa en las organizaciones sociales y así determinar si los controles de gestión son implementados correctamente” (Galindo, Ruiz, & Vergara, 2020). Esto consistió en analiza y evaluar el funcionamiento del control de gestión de la una entidad sin ánimo de lucro que contribuye a la sostenibilidad corporativa, todo esto con el propósito de determinar si el control de gestión se está o no aplicando adecuadamente; cabe resaltar que para lograr exitosamente una sostenibilidad corporativa se requiere el desarrollo de un buen sistema de control de gestión completo y eficiente que permita efectuar procedimientos y políticas de diversos ámbitos; con todo esto concluyeron que la organización tomada como referencia no priorizaba instrumentos para la implementación de procedimientos y métodos en sus procesos internos además no contaban con claro enfoque; con todo esto la organización no le permitía tener buenos resultados ya que requería de reestructuración de sus política y

procedimientos que se enfocaran en sus actividades para así disminuir sus riesgos (Galindo, Ruiz, & Vergara, 2020).

CAPITULO I: PROBLEMÁTICAS Y NECESIDADES QUE ENFRENTAN LAS ESAL

Las Entidades sin ánimo de lucro (ESAL) sirven como una estructura para la economía en Colombia, dado que se encargan de contribuir al bienestar social y al desarrollo de la comunidad. En sus fines no está el beneficio propio y aportan al desarrollo económico y social, a pesar de esto, algunas de estas entidades no cuentan con una buena estructura económica, administrativa y tecnológica; por lo que presentan problemas en la planeación estratégica y ejecución de sus actividades, del mismo modo para la toma de decisiones y las dificultades financieras.

Este capítulo abarca información acerca de las ESAL en Colombia, enfatizando en las fundaciones; desde el contenido normativo de estas entidades, sus características, los tipos de entidades con vigencia en el país especificadas por el número existente en cada departamento y su participación respectiva; además, se mencionarán los problemas administrativos, tecnológicos y financieros que enfrentan estas organizaciones.

¿Qué son las entidades sin ánimo de lucro (ESAL)?

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) según (Gómez J. , 2014) “son aquellas entidades que explicitan su carácter no lucrativo, que tienen por finalidad la prestación de servicios (sociales, educativos, sanitarios, etc.) para la población general o sectores específicos de población” (Pág. 8). Estas entidades contribuyen al desarrollo económico del país por medio de sus actividades que se ejecutan con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.

Las ESAL se enfocan principalmente en el beneficio social y en la mejora de la calidad de vida de la comunidad, esta incide social y económicamente al crecimiento de los objetivos de desarrollo sostenible por medio de la ejecución de sus actividades que benefician a la sociedad y asociados. Sus actividades tienen la finalidad de dar soluciones a los problemas que se presentan en la comunidad, como: la pobreza, la falta de educación, falta de recreación, escasez de suministros en los servicios de salud, el desempleo, entre otros. Estas

organizaciones son constituidas por personas jurídicas, puesto que tienen el mismo objetivo social o comunitario (Escobar, Ruíz, & Gonzálo, 2015).

Normatividad de las ESALES

Las entidades sin ánimo de lucro en Colombia están sometidas a unas leyes y decreto que regulan sus actividades con el fin de controlar, vigilar e inspeccionar cada una de las actividades que estas realizan.

A continuación, se mostrarán las leyes y decretos normativos por las cuales están sometidas las entidades sin ánimo de lucro (ESALES):

En la constitución política de Colombia de 1991, se contemplan algunos artículos que hacen parte de la normatividad que regula la economía solidaria.

Que reseña disposiciones contenidas en el Capítulo 2 del Título II, sobre los derechos Sociales, Económicos y Culturales, contenidos entre otros, en los artículos 58, 60 y 64; igualmente en el Capítulo 1 del Título XII, artículo 333 acerca de la protección, la promoción y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias y otras formas asociativas de propiedad (Fajardo, Cabal, & Donneys, 2008).

En cuanto a los derechos sociales, económicos y culturales, la constitución política menciona:

Art. 58. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social (Constitución política de 1991).

Art. 60. El Estado promoverá, de acuerdo con la ley, el acceso a la propiedad. Cuando el Estado enajene su participación en una empresa, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones y ofrecerá a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y de trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria (Constitución política de 1991).

Art. 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos (Constitución política de 1991).

Art. 333, inciso 3. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial (Constitución política de 1991).

Según la (Ley 79 de 1988, art. 1) “por la cual se actualiza la legislación cooperativa” (p. 1); su finalidad está encaminada a la actualización de la legislación en el cooperativismo, es decir, con esta ley lo que se busca es otorgar un marco único con la visión hacia el desarrollo de las cooperativas, dado que es fundamental para el crecimiento de la economía nacional, y todo esto es establecido de acuerdo con los principios que se mencionan en la presente ley, por otro lado se establece también otras disposiciones como lo son:

La parte de la constitución y reconocimiento en las cooperativas, menciona quienes podrán ser asociados de ellas, las clases de cooperativas que se encuentran las cuales son especializadas, multiactivas e integrales, también establece la educación; cooperativa, la educación, integración cooperativa, De las actividades financieras y de los bancos cooperativos, De la fusión, incorporación, disolución y liquidación, la aplicación y vigencia de esta Ley y derogación de normas entre otros aspectos que fundamentan esta ley (Ley 79, 1998).

La ley 100 de 1993 establece el sistema de seguridad social integral, se encarga principalmente de incorporar y reorganizar entidades asociadas al sector de la salud, del mismo modo decreta procedimientos y guías que le permite a la comunidad y a las personas en general tener acceso a los servicios de las entidades relacionadas a la salud, con el propósito de mejorar su calidad de vida (Ley 100, 1993).

En la ley 115 de 1994, Por la cual se expide la Ley General de Educación; por medio de esta ley se regula la participación de la comunidad educativa, cumpliendo con las funciones sociales de acuerdo con la escasez y beneficios de las personas en la sociedad en cuanto al servicio público de la educación, además describe los organismos con respecto a los principios y los derechos de la comunidad (Ley 115 de 1994, art. 1, .).

En la ley 181 de 1995, “por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte” (pág.1). Por medio de esta ley se da a conocer el sistema como un grupo de instituciones que integra a la comunidad y le garantiza el acceso a recreación y al deporte (Ley 181 de 1995).

Las tres leyes mencionadas anteriormente (ley 100 de 1993, ley 115 de 1994 y ley 181 de 1995), son de suma importancia para la normatividad que regula a las ESAL, dado que buscan garantizar los derechos que tienen los ciudadanos y que el estado protege. Por medio de esta normativa, las ESAL promueven actividades que respaldan los derechos de sus asociados y por medio de estas actividades, buscan contribuir a la economía y crecimiento del estado sin pasar por alto estos derechos de la sociedad. El sistema de seguridad social, la educación y el deporte; son importantes para el desarrollo del país, por lo tanto, la contribución de las ESAL al promover estas actividades colabora a su desarrollo otorgando estos derechos a la comunidad.

Decreto 427 de 1996, las personas jurídicas sin ánimo de lucro de que tratan los artículos 40 a 45 y 143 a 148 del decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales (Decreto 427 de 1996, art. 1).

En este decreto se reglamentan todas las disposiciones generales con respecto al registro de estas entidades, que abarca todos los aspectos que contiene el registro de estas.

La Ley 454 de 1998 determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la

Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia (Ley 454 de 1998, art. 1, s.f.)

Otras leyes y decretos que regulan las entidades sin ánimo de lucro en Colombia son: la ley 675 de 2001 donde se encuentra la expedición del régimen de propiedad horizontal; decreto 1286 de 2005, que menciona las normas que conforma la cooperación que incluyen a los padres de familia en el avance de los procesos educativos enfocado en los establecimientos oficiales y privados, y también se adoptan otras disposiciones (Cámara de Comercio, 2021).

Decreto 1529 de 1990, por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos. El reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio principal en el departamento, y que por competencia legal le correspondan a los Gobernadores, se regirán por las disposiciones del presente Decreto (Decreto 1529, art. 1).

Tabla 1 - Resumen de las normativas que rigen las ESAL en Colombia

NORMATIVA DE LAS ESAL		
Art: 58, 60, 64 y 333 de la constitución política de Colombia	Ley 100 de 1993	Ley 115 de 1994 Decreto 1529 de 1990
Ley 181 de 1995	Decreto 427 de 1996	Ley 79 de 1988
Ley 454 de 1998	Ley 675 de 2001	Decreto. 1286 de 2005

Fuente: Elaboración propia.

Esta normatividad que contiene a las ESAL permite que estas se direccionen y que en el sector al cual operan, puedan demostrar un adecuado comportamiento tanto en el

cumplimiento de su objeto social como en las responsabilidades que debe atender en cuanto sus funciones de existencia y representación de la economía solidaria en el país.

Las ESAL, al enfocar sus actividades y diferentes funciones hacia el progreso y la mejora del bienestar de las personas, estas contribuyen al cumplimiento del plan de desarrollo en el país, así como al crecimiento y alcance de los objetivos de desarrollo sostenible que establece el estado, con el fin de obtener un avance en todas las áreas de desarrollo que necesita el país.

Para garantizar el bien común y la mejora de la calidad de vida de los asociados, las ESAL no tienen permitido realizar la distribución de utilidades entre sus socios; en este caso el estado busca que se orienten a alcanzar tanto los objetivos del plan de desarrollo a nivel nacional, departamental y por distrito, según las necesidades que presenten estos sectores en cuanto al cumplimiento de estos.

Tipos de ESALES en Colombia y sus características

Como se ha mencionado anteriormente, las ESAL se crean con el fin de cumplir con las necesidades de carácter social, estas integran un instrumento por el cual los ciudadanos se disponen a cumplir las finalidades sociales, aportando al fortalecimiento de la democracia, estas tienen enfoques diferentes en cuanto su actividad y su forma de cumplir con el bien común. Se pueden observar los tipos de ESAL en la siguiente imagen:

Tabla 2 - Tipos de ESAL en Colombia

TIPOS DE ESALES				
Fundaciones	Asociaciones	Entidades de la economía solidaria como:		
Corporaciones	Veedurías ciudadanas	Cooperativas	Precooperativas	Fondos de empleados
Entidades Extranjeras de Derecho Privado Sin Ánimo de Lucro con domicilio en el exterior				

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla muestra los diferentes tipos de ESAL que existen en Colombia, dentro de ellas se encuentran las entidades de economía solidaria que se conforma con las cooperativas, precooperativas y fondo de empleados.

Diferencia entre ESAL y entidades de economía solidaria

Las ESAL como son las fundaciones se crean con el propósito de garantizar el bienestar común, que su objetivo es realizar actividades que beneficien a la comunidad, sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general; esta surge de la destinación que haga su fundador o sus fundadores, de unos bienes o dineros preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social (Gaitán, Biblioteca digital, Cámara de comercio de Bogotá, 2014).

A diferencia de las ESAL, las entidades de economía solidaria que de igual forma son organizaciones sin ánimo de lucro, pero estas se encargan de realizar actividades que, junto a su objeto social y actividad económica, también brindan beneficios que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas que se relacionan con el asociado que cuenta con voto independientemente de su lugar en la sociedad. Estas entidades tienen un cargo de responsabilidad con el bienestar de los asociados, más allá del funcionamiento en el sector que ejercen y del cumplimiento de sus objetivos, a su compartida para ofrecer bienes y servicios, a la comunidad en general. Las entidades del sector solidario también son denominadas el sector del cooperativismo (Gaitán, 2014).

Aclarando las diferencias de las ESAL y las entidades de economía solidaria se pueden mencionar algunas de las características que tienen las ESAL en cuanto a su funcionamiento:

Una de las características de las Fundaciones, es que requieren de un patrimonio inicial que ayude con los objetivos propuestos en ella y estos son enfocados al beneficio de la comunidad en general; es importante mencionar que en estas organizaciones no hay socios o integrantes, si no personas beneficiarias, los fundadores de ella pueden ser tanto personas naturales como personas jurídicas; otra de sus características es que no hay reparto de utilidades ya que su objetivo es el beneficio social y estas pueden tener fines culturales, educativos, deportivos

entre otros; del mismo modo se encuentra otra característica de las fundaciones que se da cuando llegan a su liquidación por la finalización total de su patrimonio (Gaitán, 2014).

En el caso de las asociaciones o corporaciones, estas tienen características similares en su constitución, dado que necesitan al menos dos personas naturales o jurídicas para conformarla; en el caso de que estas sean constituidas por personas jurídicas, pueden obtener derechos y del mismo modo contraer obligaciones; es importante resaltar que para su existencia debe contar con gran número de asociados establecido en los estatutos, puesto que la reducción de los asociados puede decretar su disolución (Gaitán, Biblioteca digital, Cámara de comercio de Bogotá, 2014).

En cuanto a las cooperativas, para su existencia de contener por lo menos 20 personas como constituyentes, puesto que los aportes para la creación de estas organizaciones debe ser un monto mínimo considerable para garantizar su funcionamiento. Según (Gaitán, Biblioteca digital, Cámara de comercio de Bogotá, 2014) define a las cooperativas como: “una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la que sus trabajadores o usuarios aportan los dineros para su funcionamiento; estos aportes son permanentes, mínimos e irreductibles” (pág. 12). Existen cooperativas con diferentes enfoques, donde se encuentran las cooperativas multiactivas, financieras y de ahorro y crédito.

ESALES en Colombia – Por departamento, tipo y participación en el país.

A continuación, se refleja información actualizada del último reporte de los datos de las ESALES en Colombia, con vigencia al 31 de diciembre de 2020; esta información contiene el número de entidades sin ánimo de lucro por departamento y por tipo de organización.

Tabla 3 - ESAL con matrícula activa, por departamento y tipo de organización a 31de diciembre de 2020

DEPARTAMENTO	ENTIDADES DE NATURALEZA COOPERATIVA		FONDO DE EMPLEADOS		ASOCIACIONES MUTUALES		INSTITUCIONES AUXILIARES DEL COOPERATIVISMO		ASOCIACIONES AGROPECUARIAS Y CAMPESINAS NACIONALES Y NO NACIONALES		CORPORACIONES	
	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.
AMAZONAS	25	0.1%	4	0.2%	22	0.9%	-	0.0%	13	0.2%	8	0.0%
ANTIOQUIA	1,432	7.6%	301	18.0%	161	6.4%	4	3.7%	348	4.2%	9,523	51.2%
ARAUCA	107	0.6%	8	0.5%	195	7.8%	1	0.9%	344	4.2%	5	0.0%
ARCHIPIELADO DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	21	0.1%	3	0.2%	1	0.0%	-	0.0%	16	0.2%	3	0.0%
ATLANTICO	1,227	6.5%	153	9.1%	18	0.7%	3	2.8%	111	1.4%	722	3.9%
BOGOTA, D. C.	5,604	29.7%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
BOLIVAR	839	4.4%	56	3.3%	77	3.1%	7	6.4%	831	10.1%	3,435	18.5%
BOYACA	445	2.4%	37	2.2%	122	4.9%	1	0.9%	468	5.7%	33	0.2%
CALDAS	170	0.9%	53	3.2%	126	5.0%	4	3.7%	120	1.5%	38	0.2%
CAQUETA	48	0.3%	9	0.5%	55	2.2%	1	0.9%	420	5.1%	29	0.2%
CASANARE	105	0.6%	7	0.4%	15	0.6%	-	0.0%	60	0.7%	13	0.1%
CAUCA	365	1.9%	57	3.4%	31	1.2%	6	5.5%	515	6.3%	65	0.3%
CESAR	532	2.8%	30	1.8%	7	0.3%	-	0.0%	547	6.7%	17	0.1%
CHOCO	547	2.9%	20	1.2%	15	0.6%	17	15.6%	-	0.0%	1,506	8.1%
CORDOBA	347	1.8%	24	1.4%	13	0.5%	5	4.6%	32	0.4%	15	0.1%
CUNDINAMARCA	905	4.8%	64	3.8%	198	7.9%	4	3.7%	175	2.1%	23	0.1%
GUAINIA	15	0.1%	2	0.1%	4	0.2%	-	0.0%	-	0.0%	2	0.0%
GUAVIARE	22	0.1%	2	0.1%	4	0.2%	-	0.0%	59	0.7%	9	0.0%
HUILA	724	3.8%	45	2.7%	55	2.2%	26	23.9%	468	5.7%	12	0.1%
LA GUAJIRA	245	1.3%	12	0.7%	15	0.6%	4	3.7%	323	3.9%	12	0.1%
MAGDALENA	471	2.5%	37	2.2%	33	1.3%	5	4.6%	167	2.0%	26	0.1%
META	268	1.4%	23	1.4%	94	3.7%	-	0.0%	142	1.7%	27	0.1%
NARIÑO	65	0.3%	55	3.3%	34	1.4%	1	0.9%	976	11.9%	187	1.0%
NORTE DE SANTANDER	605	3.2%	53	3.2%	255	10.1%	1	0.9%	338	4.1%	126	0.7%
PUTUMAYO	17	0.1%	3	0.2%	5	0.2%	1	0.9%	88	1.1%	60	0.3%
QUINDIO	84	0.4%	35	2.1%	185	7.4%	1	0.9%	129	1.6%	42	0.2%
RISARALDA	186	1.0%	58	3.5%	20	0.8%	1	0.9%	38	0.5%	50	0.3%
SANTANDER	1,671	8.9%	128	7.6%	68	2.7%	9	8.3%	592	7.2%	1,730	9.3%
SUCRE	325	1.7%	14	0.8%	6	0.2%	-	0.0%	259	3.2%	18	0.1%
TOLIMA	532	2.8%	64	3.8%	18	0.7%	2	1.8%	268	3.3%	75	0.4%
VALLE DEL CAUCA	900	4.8%	318	19.0%	657	26.1%	5	4.6%	348	4.2%	791	4.3%
VAUPES	2	0.0%	-	0.0%	1	0.0%	-	0.0%	2	0.0%	1	0.0%
VICHADA	9	0.0%	-	0.0%	5	0.2%	-	0.0%	10	0.1%	1	0.0%
TOTAL	18,860	100%	1,675	100%	2,515	100%	109	100%	8,207	100%	18,604	100%

Fuente: CONFECAMARAS-RUES. Cálculos propios UAEOS - Grupo de planeación y Estadística.

La operación estadística ESALES tiene un alcance temático exclusivo a entidades sin ánimo de lucro.

Tabla 4 - ESAL con matrícula activa, por departamento y tipo de organización a 31 de diciembre de 2020

DEPARTAMENTO	FUNDACIONES		LAS DEMÁS ORGANIZACIONES CIVILES, CORPORACIONES, FUNDACIONES		CORPORACIONES, ASOCIACIONES Y FUNDACIONES CREADAS PARA ADELANTAR ACTIVIDADES EN COMUNIDADES INDÍGENAS		COOPERATIVAS, FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES, INSTITUCIONES AUXILIARES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA Y PRECOOPERATIVAS		EMPRESAS DE SERVICIOS EN LAS FORMAS DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS		ORGANIZACIONES POPULARES DE VIVIENDA		TOTAL	
	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.	No. ORG	% PART.
AMAZONAS	22	0.1%	82	0.1%	159	0.3%	7	0.1%	-	0.0%	-	0.0%	342	0.2%
ANTIOQUIA	2,433	9.3%	160	0.3%	4,980	8.7%	185	3.1%	1	10.0%	1	1.8%	19,529	9.8%
ARAUCA	50	0.2%	113	0.2%	475	0.8%	28	0.5%	-	0.0%	-	0.0%	1,326	0.7%
ARCHIPIELADO DE SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	20	0.1%	23	0.0%	337	0.6%	10	0.2%	-	0.0%	-	0.0%	434	0.2%
ATLÁNTICO	6,631	25.4%	2,073	3.5%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	10,938	5.5%
BOGOTÁ, D. C.	-	0.0%	32,574	55.1%	-	0.0%	1	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	38,179	19.3%
BOLÍVAR	2,623	10.1%	399	0.7%	351	0.6%	46	0.8%	-	0.0%	-	0.0%	8,664	4.4%
BOYACÁ	122	0.5%	130	0.2%	4,135	7.2%	290	4.8%	-	0.0%	10	17.5%	5,793	2.9%
CALDAS	114	0.4%	28	0.0%	2,047	3.6%	206	3.4%	-	0.0%	1	1.8%	2,907	1.5%
CAQUETA	212	0.8%	48	0.1%	710	1.2%	48	0.8%	-	0.0%	-	0.0%	1,580	0.8%
CASANARE	40	0.2%	53	0.1%	2,240	3.9%	85	1.4%	-	0.0%	1	1.8%	2,619	1.3%
CAUCA	291	1.1%	532	0.9%	244	0.4%	542	9.1%	1	10.0%	1	1.8%	2,650	1.3%
CESAR	199	0.8%	27	0.0%	3,929	6.9%	164	2.7%	1	10.0%	-	0.0%	5,453	2.8%
CHOCÓ	783	3.0%	-	0.0%	11	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	2,899	1.5%
CORDOBA	104	0.4%	360	0.6%	4,450	7.8%	35	0.6%	-	0.0%	8	14.0%	5,393	2.7%
CUNDINAMARCA	99	0.4%	5,688	9.6%	2,387	4.2%	217	3.6%	-	0.0%	-	0.0%	9,760	4.9%
GUAINÍA	5	0.0%	1	0.0%	73	0.1%	1	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	103	0.1%
GUAVIARE	6	0.0%	25	0.0%	230	0.4%	23	0.4%	-	0.0%	-	0.0%	380	0.2%
HUILA	41	0.2%	54	0.1%	3,773	6.6%	610	10.2%	-	0.0%	1	1.8%	5,809	2.9%
LA GUAJIRA	134	0.5%	102	0.2%	2,486	4.4%	126	2.1%	-	0.0%	-	0.0%	3,459	1.7%
MAGDALENA	164	0.6%	350	0.6%	3,423	6.0%	48	0.8%	-	0.0%	-	0.0%	4,724	2.4%
META	44	0.2%	138	0.2%	3,856	6.8%	173	2.9%	-	0.0%	-	0.0%	4,765	2.4%
NARIÑO	1,232	4.7%	3,577	6.1%	141	0.2%	260	4.3%	4	40.0%	7	12.3%	6,539	3.3%
NORTE DE SANTANDER	374	1.4%	344	0.6%	2,560	4.5%	144	2.4%	-	0.0%	1	1.8%	4,801	2.4%
PUTUMAYO	317	1.2%	1,450	2.5%	31	0.1%	80	1.3%	1	10.0%	2	3.5%	2,055	1.0%
QUINDÍO	109	0.4%	232	0.4%	1,535	2.7%	149	2.5%	-	0.0%	-	0.0%	2,501	1.3%
RISARALDA	146	0.6%	739	1.3%	3,088	5.4%	112	1.9%	1	10.0%	-	0.0%	4,439	2.2%
SANTANDER	400	1.5%	5,172	8.8%	1,379	2.4%	47	0.8%	-	0.0%	-	0.0%	11,196	5.6%
SUCRE	59	0.2%	110	0.2%	3,303	5.8%	56	0.9%	-	0.0%	-	0.0%	4,150	2.1%
TOLIMA	268	1.0%	206	0.3%	3,821	6.7%	1,021	17.1%	-	0.0%	-	0.0%	6,275	3.2%
VALLE DEL CAUCA	9,027	34.6%	4,275	7.2%	718	1.3%	1,267	21.2%	1	10.0%	24	42.1%	18,331	9.2%
VAUPES	-	0.0%	1	0.0%	79	0.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	86	0.0%
VICHADA	1	0.0%	5	0.0%	171	0.3%	2	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	204	0.1%
TOTAL	26,070	100%	59,071	100%	57,122	100%	5,983	100%	10	100%	57	100%	198,283	100%

Fuente: CONFECAMARAS-RUES. Cálculos propios UAEOS - Grupo de planeación y Estadística.

La operación estadística ESALES tiene un alcance temático exclusivo a entidades sin ánimo de lucro.

En las tablas 2 y 3 se puede observar el número de las ESAL que existen en Colombia por departamento, el tipo de organización y la participación que tienen estas en el país, en este análisis se detallará específicamente del departamento del Magdalena, partiendo principalmente en las fundaciones.

En Colombia existen 198.283 ESAL al recuento del año 2020, de las cuales en el departamento de la Magdalena se destaca por tener un total de 4.724 de esas ESAL lo que representan un 2.4% de participación en el país.

A continuación, se desglosan las cifras de la siguiente manera:

Las entidades de naturaleza cooperativa, de las cuales en Colombia existen un total de 18.800, de las cuales en el departamento de la Magdalena existen aproximadamente 471 de este tipo de organizaciones lo que representa un 2.5% de participación. También se encuentran los fondos de empleados que en Colombia hay un total de 1.675 y el número de organizaciones de este tipo en la Magdalena son de 37 lo que representan un 2.2% de participación.

En ese mismo contexto encontramos las asociaciones mutuales que hay un total de (2.515) y que ese número de organizaciones en la Magdalena hay 33 lo que representan una participación del 1.3%, cabe resaltar que en Colombia hay aproximadamente 109 instituciones auxiliares del cooperativismo de las cuales 5 se encuentran en la Magdalena con una participación de 4.6%, también hay 8.207 asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales el número de este tipo de organización en este departamento es de 167 y su porcentaje de participación es de 2.0%.

En Colombia, existen 18.604 corporaciones de las cuales 26 están en la Magdalena con una participación del 0.1%, como se observa en la tabla 3 las demás organizaciones civiles, corporaciones y fundaciones (59.071) que hay en el país representa un total de 350 en el Magdalena cuya participación es del 0.6%, del mismo modo se encuentran las corporaciones, federaciones, confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria en comunidades indígenas de las 57.122 entidades que hay en Colombia hay una cifra muy representativa en el departamento del Magdalena de 3.423 de las cuales representan un 6.0%, así mismo están las cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria y precooperativas de las 5.983 solo 48 están en el Magdalena y

representan un 0.8%. Es importante mencionar que en Colombia solo hay 10 empresas de servicios en la forma de administraciones públicas cooperativas y que, de estas no existen aún en el departamento del Magdalena, del mismo modo pasa con las organizaciones populares de vivienda, que solamente existen 57 en el país, sin que se establezca una de ellas en el departamento.

En cuanto a las fundaciones, en el país hay una cifra de 26.070 existentes, de las cuales 164 están en la Magdalena y su participación en el país es de 0.6%, pero los departamentos con más participación de estas son el Valle de Cauca donde hay 9.027 cuya participación es la más representativa del país con un 34.6%, después en ese mismo orden se encuentra el departamento del Atlántico con 6.631 fundaciones y la participación en el país es de 25.4% la cual se posiciona en el segundo lugar, después está el departamento de Bolívar con 2.623 de este tipo de organización cuya participación en el país es de 10.1% y después está el departamento de Antioquia 2.433 fundaciones y la participación es de 9.3% esos son los cuatro departamentos con mayor desempeño de las fundaciones en Colombia.

Problemas que enfrentan las ESAL

El entorno en el que se encuentran las ESAL, se denomina como uno muy cambiante, que demuestra mucha variación tanto en los factores externos, como los procesos administrativos; y poco avance para hacer frente a las situaciones que estas viven cuando alguno de los factores externos como los problemas sociales, económicos y tecnológicos, empiezan a impactar debilitando funcionamiento en general en el sector.

Al paso del tiempo, estos factores hacen que surjan dificultades para continuar con su funcionamiento en el sector y una de las áreas que más se encuentra afectada por el hecho de cumplir con las operaciones y tratar de enmendar estas situaciones, es la estructura financiera, y la razón de esto proviene de que el financiamiento de las ESAL es muy estricto y en ciertas ocasiones no es suficiente para cubrir con las obligaciones y el cumplimiento de los objetivos, también se hace complicado para responder monetariamente frente a estos problemas, que puede ser el método más efectivo para dar solución a estos.

La estructura financiera de las ESAL no solo se ve afectada por estos problemas antes mencionados, esta área puede cubrirse y mantenerse a salvo a través de los controles que se pueden aplicar para determinar un buen funcionamiento en la ejecución de las actividades y reducción de riesgos significativos; pero a pesar de esto, los procedimientos que se aplican para realizar lo antes mencionado, no son del todo eficaces para dar tratar de dar solución.

En este caso, la planeación estratégica cumple un papel fundamental para la sostenibilidad y por medio del control de gestión se pueden crear oportunidades de mejora que permitan solventar los impactos causados por las situaciones externas, aunque muchas veces la ausencia de esto hace que estas oportunidades sean escasas y que estas áreas de la empresa sean vulnerables ante las situaciones descritas anteriormente.

Otro de los problemas que enfrentan las ESAL, en especial las fundaciones, se muestra por la falta de disposición en cuanto a la creación de organizaciones pequeñas, es decir, por el hecho de que sus objetivos se crean con el fin de mitigar parte de los problemas que afectan a la comunidad, el error está en que se debería centrar en la solución absoluta de las situaciones en el sector y no en los problemas. De este modo si existiera un equilibrio entre los recursos y las actividades de estas entidades, esto no sería un problema, pero al notar los resultados desfavorables en sus operaciones y la falta de recursos para la creación de proyectos que tengan la finalidad de establecer soluciones para, se puede determinar lo contrario.

La falta de capacidad financiera y administrativa proviene del tamaño reducido de las fundaciones y este es un problema que enfrentan las fundaciones continuamente, dado que podrían ampliar sus actividades si se especializan y del mismo modo, buscan no depender de la captación de los fondos, por la razón de que la variabilidad de los ingresos puede que no sea suficiente para cubrir sus obligaciones y gastos, aunque siempre se debe tener un buen nivel de endeudamiento, en este sentido las ESAL no se pueden comparar con una empresa comercial; según (Busto, 2019) refiriéndose a los beneficios faltantes que afectan a una ESAL dice que “Puede faltar, la misma cantidad que puede faltar en una empresa, aunque a diferencia de esta última, la empresa tiene margen de error y cada actividad que plantea surge únicamente por obra y voluntad del dinero que ofrece generar” (Pág. 17)

Otra problemática de las ESAL está en la administración de sus recursos y los procesos de planeación de sus actividades, donde se plantea que:

Las dificultades administrativas se encuentran relacionadas con el objeto social que tienen las ESAL y las diferentes organizaciones que se pueden generar, las cuales se encuentran orientadas principalmente a beneficiar a una comunidad o a un grupo de personas, por lo tanto, aspectos relacionados con la gestión organizacional, la eficiencia y eficacia quedan relegados a un segundo plano. (Aguilar, Corredor, & Diaz, 2016).

Los problemas administrativos que manifiestan las ESAL se reflejan en el rendimiento de sus actividades muchas veces porque los resultados de los proyectos no son los esperados por la ausencia de la gestión, una de estas razones proviene por las incorrecciones en el manejo del área técnica, que impide la ejecución de sus proyectos en cuanto al enfoque de sus actividades por la falta de prioridad en la gestión de proyectos y recuento de funciones; en todo caso empresarial se espera que de las operaciones que se realizan por lo menos la mayoría reflejen buenos resultados, tanto en el cumplimiento de los objetivos y la planeación estratégica, como financieramente.

A parte de estas dificultades, se pueden identificar algunos problemas que afectan estas entidades en su crecimiento y expansión. Uno de estos proviene desde la falta de recursos económicos que es esencial para cubrir sus obligaciones y para inversión en sus actividades, además es importante mencionar que la falta de capacitación del personal muchas veces es una barrera que impide la ejecución y expansión de sus operaciones considerando en ello su objeto social.

Otra dificultad que afecta a estas entidades se da por la falta de los sistemas de información, que en caso de estas empresas es muy importante contar con un sistema de información que ayude a administrar, organizar y a procesar la información correctamente, esto ayuda a las entidades a la toma de decisiones oportuna y apoya a la solución de los problemas. Si una empresa no cuenta con los sistemas de información que se requieren para la planeación y gestión de sus proyectos, no tendrá un control adecuado al ejecutar sus actividades y para el almacenamiento de los datos; así como no tendrá un control en cuanto a los registros

contables que ayudan a que la información financiera esté libre de errores al generar informes, dado que es necesario para dar a conocer la situación de la empresa.

Una de las situaciones que presencia las ESAL, se debe a lo que mencionan (Villegas, Melo, Marquez, & Puyo, 2019) que “existen limitaciones para la representación legal que están previstas en los estatutos y es deber de la ESAL fijar con determinación todas las situaciones que impliquen un conflicto de intereses o que busquen prevenir perjuicios para la entidad” (pág. 107).

Tabla 5 - Resumen de las problemáticas planteadas anteriormente de las ESAL

PROBLEMÁTICAS DE LAS ESALES				
Problemas Sociales	Problemas Económicos	Problemas Tecnológicos	Problema en la Estructura Financiera	Problemas de control administrativos
Problema en la gestión de proyectos	Problemas en el enfoque de sus actividades	Dificultades para mantener el control	Problemas en el ejercicio de la representación legal	

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de este capítulo se puede concluir que las ESAL necesitan de un mecanismo que ayude a manejar y mejorar sus operaciones diarias, dado que por los problemas que estas enfrentan, necesitan una organización y mejor administración de sus recursos que las ayude a avanzar y a enfrentar los cambios constantes que muchas veces afectan a su crecimiento y sostenibilidad.

Una vez identificadas las problemáticas que estas entidades enfrentan, se pudo analizar principalmente en las fundaciones, que estas necesitan de un apoyo económico para su desarrollo, dado que los recursos con los que cuenta para ejercer sus actividades, no son suficientes y más allá de sus donaciones, estas necesitan de un sistema que las ayude a coordinar las áreas y las diversas funciones, con el fin de crear actividades en las cuales exista el beneficio social y el crecimiento patrimonial.

CAPITULO II: ALTERNATIVAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FUNDACIONES.

El control de gestión es un tema de gran importancia que abarca desde la forma de cómo llevar una buena gestión en las organizaciones para la toma de decisiones, dado que permite implementar herramientas de control que son de gran ayuda para resolver los diversos problemas que se presentan en este tipo de organizaciones y su finalidad va de la mano de las estrategias que se desarrollan para el cumplimiento de sus actividades.

En este capítulo describiremos las diferentes alternativas de control de gestión en las fundaciones que den el cumplimiento de sus actividades, y para esto es necesario saber que es el control de gestión, cuáles son sus herramientas de apoyo que permiten dicho cumplimiento en las organizaciones, y como complemento de esto se hablara de cuales herramientas de control existen y cuales se han aplicado en las ESAL, en principal en las fundaciones que son el enfoque de este trabajo.

Así como el control de gestión, es importante profundizar sobre el cuadro de mando integral (CMI) que es la herramienta de control de gestión que se implementará en las fundaciones para que estas tengan una buena gestión y control de sus actividades, lo que les permitirá desarrollar estrategias que les servirán de guía para el cumplimiento de sus objetivos y la buena toma de decisiones.

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un proceso que busca orientar la gestión empresarial hacia el cumplimiento de todos sus objetivos planteados, de ese mismo modo este proceso brinda una herramienta que permite evaluar y juzgar el desempeño de todos los aspectos fundamentales en la gestión desarrollada en cada una de las áreas de la empresa, y esto debe ser fijo, es importante mencionar que el principal objetivo del control de gestión es establecer la totalidad de las tareas de una organización, con el fin de extraer toda la información imprescindible con el objetivo de mejorar la forma de tomar las decisiones en una organización (Betancourt & Sánchez, 2015).

El control de gestión es el centro de todos los procesos administrativos de una organización, ha de ser una herramienta que permite controlar aspectos relevantes y mejorar los puntos críticos que presenta esta para un mejor desempeño; gracias a los sistemas de control de gestión bien estructurados, el desarrollo y ejecución de las actividades de procesos internos se pueden cumplir de manera eficaz, eficiente y minimizando riesgos o aspectos significativos de una empresa (Alba & Gutierrez, 2019).

El control de gestión ha venido mejorando su estructura al pasar del tiempo debido a los cambios que han enfrentado las organizaciones en situaciones interna y externas como lo es el mercado, la competencia entre otros, esto ha conllevado a que empresas que implementan un buen sistema de control tenga una visión más amplia de su funcionamiento, tome decisiones adecuadas que no la pongan en riesgo, sino que puedan minimizarlos y mejorar sus ingresos (Pérez A. , 2015).

Importancia del control de gestión

La importancia del control de gestión se centraliza en el desarrollo organizacional y en el control interno, donde se atribuyen parámetros que ayudan a medir y evaluar el rendimiento de los planes, garantizando siempre la protección de los recursos utilizados por la empresa, de esta manera el control de gestión ayuda a la organización a suministrar información acerca de la situación de la empresa, para garantizar la toma de decisiones oportuna; partiendo desde las mejoras que se pueden aplicar a las diferentes funciones administrativas, ofreciendo seguridad acerca del cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de elevar el rendimiento de estos y obtener buenos resultados en cuanto a la gestión de proyectos.

Tabla 6 - Principales objetivos del control de gestión

OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN			
Garantizar el logro de los objetivos y las metas organizacionales.	Garantizar que se disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.	Velar porque las actividades, el talento humano y los recursos de la organización.	Garantizar el cumplimiento de los principios en todas las operaciones.
Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.	Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.	Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos.	Proteger los recursos de la organización.

Fuente: (Granada, 2018, pág. 514)

En la tabla mostrada, se puede observar los objetivos que hacen parte del control de gestión, desde su finalidad al cumplimiento de los objetivos, hasta la protección de recursos y el garantizar las medidas evaluativas para las actividades diarias y específicas de la organización.

Al mencionar el control de gestión se puede hacer énfasis en lo que el contenido de la gestión, que se según (Westreicher, 2020) “es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (pág. 1). Es decir, la gestión se basa en una serie de actividades que permiten realizar, mantener el orden y seguimiento de los procesos para la planificación y ejecución de las metas propuestas por la entidad.

Según (Granada, 2018) en la organización encontramos cuatro diferentes tipos de gestión: Estratégica, Logística, Táctica y operativa. Estas se definen en la siguiente tabla:

Tabla 7 - Tipos de gestión

TIPOS DE GESTIÓN	
Estratégica	Está en cabeza de la alta gerencia. Orientación precisa para lograr los objetivos a través de influir en las acciones y decisiones. Se ejerce en ella un control de gestión global.
Logística	En cabeza de los mandos superiores, para ejercer un control de gestión funcional.
Táctica	Bajo la orientación de los mandos intermedios, con un control de gestión operacional.
Operativa	Se desarrolla con base en la gestión táctica. En cabeza de los colaboradores ejecutantes. Incluye las tecnologías productivas y el talento humano.

Fuente: (Granada, 2018)

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Las herramientas de control de gestión sirven como una guía, que les permiten a las organizaciones identificar que se estén manejando adecuadamente los procedimientos en ella, también para analizar, medir o proponer soluciones a esas problemáticas que obstaculizan el rendimiento de las actividades de la entidad. según (Estellés, 2020) Las herramientas de control de gestión “son aquellas que resuelven los problemas que plantea la implantación de una estrategia. Esto, bien por la falta de alineamiento que se produce cuando se delegan las responsabilidades en las tareas, bien por los distintos intereses de cada unidad”. (pág. 2).

Las herramientas de control sobre la gestión permiten el cumplimiento de los logros estratégicos de la entidad; entre ellas se encuentra un tipo denominado instrumentos de pilotaje, haciendo referencia a planes operativos, presupuestos, el cuadro de mando integral, y controles presupuestarios, que tienen la finalidad de divulgar la estrategia a las diferentes áreas funcionales, haciendo énfasis en las actividades a realizar, los

recursos disponibles y los objetivos a cumplir (Guzmán & Martínez, Repositorio UCC, 2019).

A continuación, se describen algunas de las herramientas de control de gestión con el fin de conocer de sus funciones, su aporte a la estructura organizacional de las empresas y sus diferentes características:

Tabla 8 - Algunas herramientas de control de gestión

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN	
Reingeniería	Business Intelligence
Asana	Cuadro de mando integral (CMI)

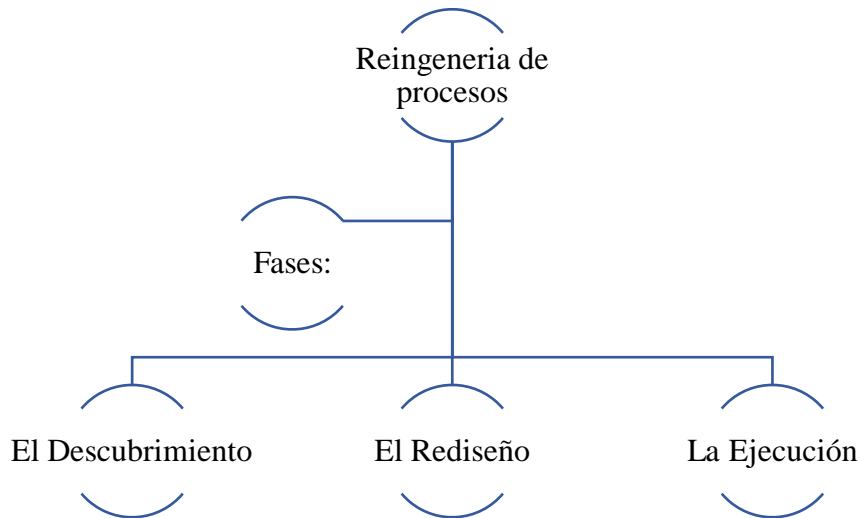
Fuente: Elaboración propia a partir de datos públicos.

REINGENIERÍA

La reingeniería o reingeniería de procesos es una herramienta de control de gestión, que permite rediseñar o reinventar todos aquellos procesos que tiene una empresa de una forma radical, de tal forma que permita alcanzar de la mejor forma innovadores medidas críticas como lo son la calidad, la rapidez y de ese mismo modo el costo, cabe resaltar que esta herramienta de reingeniería no se trata de mejorar o hacer modificaciones o corregir lo que ya está implementado si no hacer un gran cambio radical en ella. (Arballo, 2014)

En otras palabras, es una herramienta que le permite a las empresas empezar de cero, pero haciendo lo que ya se estaba implementado, pero de la mejor forma, con pensamientos positivos, más organización, coordinación de las ideas con un rediseño de la estructura organizacional que les va a permitir tener buenos resultados en los procesos operativos de la entidad (Riquelme, 2018).

Ilustración 1 - Fases de la Reingeniería



Fuente: Elaboración propia a partir de (Riquelme, 2018)

Como se puede observar en la gráfica mostrada hace referencia a las fases que tiene esta herramienta y se puede observar a la primera que hace referencia a el descubrimiento, donde se debe establecer una visión estratégica que permita establecer la mejor forma de la modificación de los procesos cuyo objetivo se enfoca en la búsqueda tanto de la competitividad para también tener manejo del mercado, de este modo se encuentra la segunda fase que es el rediseño donde se implementa todo el procesos de planificación, se detalla y se organiza el rediseño de la empresa, después encontramos la última fase que es la ejecución donde se lleva acabo la realidad de todo el rediseño que fue planteado cuya finalidad está ligada con la primera fases que es alcanzar la visión estratégica en los procesos de la entidad. (Riquelme, 2018)

Para que esta herramienta de reingeniería de procesos lleve a cabo su aplicación debe requerir aún proceso que incluya lo siguiente:

División del proyecto en unidades manejables, trazar metas alcanzables y cuantificables. Definición de objetivos alcanzables, dejando de lado las metas muy ambiciosas para concentrar esfuerzos en avances pequeños, pero seguros y

constantes. Se debe transformar la administración intermedia para inclinar su visión hacia la necesidad del cambio, para que fluya adecuadamente los tratados, directrices, desde la dirección hacia los empleados de los niveles bajos. Se deben acoger tecnologías de información como herramienta innata de la empresa, de manera que se acelere la comunicación, la respuesta y la disminución de tiempo en trámites. Concentrado mayor tiempo en la aplicación de la estrategia. (Riquelme, 2018)

En este mismo contexto se encuentran unas características muy importantes de la reingeniería de procesos, en la siguiente tabla se habla de cada una de ellas:

Tabla 9 - Características principales de la reingeniería de procesos

CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA		
Se sustituye la mejora continua y se lleva a cabo una mejora radical.	El mercado tiene una marcada relevancia, buscando que el bien o servicio ofrecido sea considerado por los consumidores como el mejor entre los demás similares	Permite medir los resultados mediante factores externos como, por ejemplo: la participación en el mercado
Se orienta en función de los procesos básicos de la empresa.	Cuestiona los propósitos y principios de los negocios.	Permite ver el incremento de los esfuerzos

Fuente: elaboración propia a partir de (Riquelme, 2018)

Al implementar esta herramienta en una organización al momento de rediseñar los beneficios que pueden alcanzar es que los cambios que tendrá la entidad en sus procesos pasaran hacer más eficientes, por otro lado el rendimiento que tendrán los trabajadores se torna activo, permitiéndoles que aporten de manera positivas ideas, que les permitan opinar y participar en una constate mejora y avance en todos los procesos de la entidad, otro beneficio que trae la implementación de esta herramienta es una excelente coordinación del trabajo, por ultimo

y no el menos importante tenemos la combinación de las tareas que pasaran a convertirse en una sola integral. (Riquelme, 2018)

En modo de conclusión esta herramienta de reingeniería, permite la innovación en todos los aspectos de procesos de las organizaciones y de ese mismo modo examina nuevas facultades tecnológicas que les permiten alcanzar las metas nuevas propuestas por ellas, por esa razón esta herramienta es considerada la esencia del cambio para alcanzar ventaja competitiva, es fundamental mencionar acá que a través del proceso de rediseño y que por medio de esos aportes que hace la tecnología de comunicaciones y de información en ella es que permiten llegar al éxito en los procesos de la organización permitiendo tener buena gestión. (Riquelme, 2018)

La reingeniería se basa en el servicio al cliente, ante métodos y procesos inadecuados que no logran la satisfacción del cliente, el reordenamiento es insuficiente, por lo que se elabora nuevamente la ingeniería del proceso, con gente dispuesta a pensar y trabajar de modo diferente en un proceso rediseñado, deshaciéndose de las reglas anticuadas y las suposiciones básicas de cada uno de los procesos de la organización. (Riquelme, 2018)

BUSINESS INTELLIGENCE

La herramienta Business Intelligence; Según (WorkMeter, 2013) “se refiere a la utilización de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones dentro de la misma.” (Pag.1). En otras palabras, business intelligence es una herramienta que ayuda a mejorar todos los procesos en la toma de decisiones de una organización por medio del uso de las estrategias y herramientas que se enfocan al análisis de los datos existentes, cuyo objetivo optimiza su rendimiento a través de la utilización de la información.

La importancia de la aplicación de business intelligence en las organizaciones es que por medio de estas herramientas permiten que la organización tenga un adecuado control de sus datos e información y de esta manera se puede gestionar todos los datos de una forma más eficiente con el fin de entender cuál es la situación actual de la organización, donde se podrá

proponer escenarios futuros con el objetivo de tener iniciativas que permitan tomar decisiones inteligentes apoyadas principalmente en el conocimiento. (Processonline , 2021)

Esta herramienta contiene un conjunto de herramientas y de estrategias para la creación de conocimientos por medio del análisis de datos de la empresa que permiten tener una optimización del rendimiento de la organización y todo eso por medio de la información, por eso es importante saber cuáles son las ventajas que tiene la aplicación de estas herramientas en una organización:

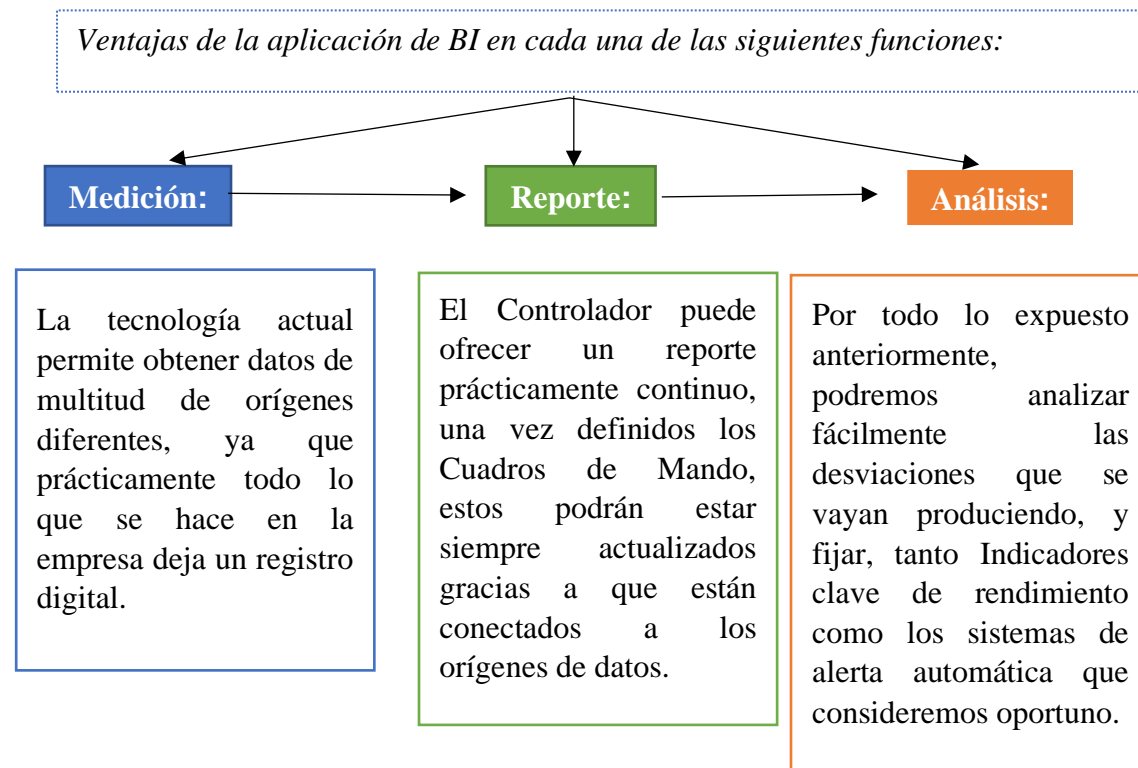
Tabla 10 - Principales ventajas de Business Intelligence

Business intelligence		
Ahorro en costos y tiempos	Aumento de la fiabilidad de los resultados	Nuevas oportunidades de negocio
Posibilidad de anticiparse a las necesidades de los clientes	Incremento en la eficiencia	Respuestas oportunas a las preguntas del negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de (Processonline , 2021)

En la tabla anterior, se puede observar claramente las principales ventajas con las que cuenta una organización al aplicar Business Intelligence, ahora bien, teniendo claro las anteriores ventajas ahora pasamos a las de aplicación de BI en cada una de las siguientes funciones:

Ilustración 2 - Ventajas del Business Intelligence



Fuente: elaboración propia a partir de (Climbea, 2018)

Es importante saber que al momento de agregar esta herramienta se puede llegar a tener una visión clara del rendimiento que ha tenido la organización a través de su trayectoria y que por medio de indicadores se hace una comparación con el objetivo principal del negocio, permitiendo así mejorar tanto los resultados, los procesos y las sediciones que se tomen en la organización. (Processonline , 2021).

Tabla 11 - Características de Business Intelligence

Características de Business Intelligence	
Muy visuales e intuitivas	Acceso a la información
Datos entendibles	Indicadores que resumen gran cantidad de información

Fuente: Elaboración propia a partir de (Lemontch, 2020)

Las características en cuanto a las herramientas de Business Intelligence y cómo se observa en la tabla anteriormente, la primera característica es que son muy visuales e intuitivas esto hace referencia a que le brinde al cliente una variedad de modelos gráficos que son sencillos y entendibles para la explicación de los resultados, otras de las características es que permite el acceso a la información y todo esto de una manera continua por medio de internet, con el fin de generar cualquier tipo de resultados o reportes analíticos en cualquier momento.

La tercera característica es que los datos se muestran de una manera que permite que dicha información resultante sea entendible por todos los usuarios y se puedan compartir de una forma entendible, ya la última característica es que trabajan por medio de indicadores que hacen un resumen de la información, permitiendo de esta manera a la organización visualizar la verificación del funcionamiento de una forma sintetizada y sencilla. (Lemontch, 2020)

En conclusión, business intelligence es una herramienta que permite mejorar cada uno de los procesos en la toma de decisiones de la organización a través del uso de las estrategias y herramientas que se enfocan al análisis de los datos existentes en ella, basándose en la integración de la información de todas las áreas para facilitar la toma de decisiones en la organización aportando principalmente inteligencia.

ASANA

Asana, es una herramienta de control que se encarga de crear y organizar actividades productivas para una organización, esta se define:

Como una herramienta que permite gestionar el flujo de trabajo ofreciendo el detalle de inicio y culminación de cada una de estas, así mismo conecta a todo el equipo de trabajo permitiendo la comunicación, organización y planificación para llevar a feliz término los proyectos en cuestión (Muradas, 2020).

Esta herramienta ofrece una serie de pasos para crear, planificar y ejecutar de manera organizada, las actividades y tareas que busca realizar la empresa, del mismo modo ayuda a mantener el orden entre las responsabilidades que le corresponde a cada miembro, con el fin de mantener coordinadas las funciones y cargos a los que son aplicados para mantener el control de principio a fin.

La aplicación de este sistema es de gran importancia para mantener el orden de las diferentes operaciones que se realizan en una organización y para estar informado de las funciones y cargos que se delegan al personal de trabajo, dado que al crear y ejecutar proyectos, esta herramienta informa sobre el rendimiento y las situaciones que la empresa tiene en cuanto a la aplicación de cada actividad y el momento en el que se realiza; esto ayuda a que la empresa tenga un buen control organizacional y su trabajo administrativo esté estructurado de la mejor manera, evitando sorpresas y riesgos al momento de realizar proyectos o presentar informes de resultados, lo cual ayuda a la toma de decisiones (Lowpost, 2018).

Ventajas de Asana

Asana, contribuye en gran manera a la planeación estratégica de las organizaciones que la aplican para la ejecución de sus actividades; una de sus ventajas es que se puede utilizar tanto para las actividades y operaciones diarias de la empresa como para los proyectos en específicos, sean especiales para su objeto social o no operacionales; además, permite que el equipo de trabajo esté sincronizado en cuanto a sus responsabilidades, lo que mejora el rendimiento de las actividades y el avance de las mismas, de esta manera la herramienta le informa al trabajador, el momento en el que debe intervenir y lo que debe hacer en este (Muradas, 2020).

Otra ventaja que se puede destacar de este aplicativo es que arroja tableros donde se muestra una serie de tareas en las cuales refleja tipos tableros de comandos, esta función tiene el fin de mostrar al personal la evolución y el avance de los proyectos y las situaciones que se abarcan en este. Es importante destacar que también cuenta con una función que permite la comunicación interna por equipos, lo cual se da para integrar los miembros y mostrar sus aportes hacia las actividades, así como el progreso y la valuación de las propuestas e informes que se realizan (Lowpost, 2018).

Tabla 12 - Características y ventajas de ASANA

CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE ASANA			
Creación y planificación de ideas	Avances y evolución de proyectos	Informe de situaciones y riesgos	Integración del equipo
Tableros de control y gestión de riesgos		Cronograma de actividades	Informes de rendimiento y resultados del proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de (Muradas, 2020).

La tabla anterior, pretende mostrar las características y las ventajas con las que cuenta la herramienta de control de gestión Asana, lo que lleva un amplio contenido de aporte a la empresa desde el momento de aplicación, dado que esas ventajas que aporta a la organización ayudan a esta a tener un control de los diferentes funcionamientos que existen en la empresa, así como los diversos proyectos diarios y específicos que emprende la compañía. La finalidad de esta herramienta es brindar una amplia vista sobre las diferentes áreas que entran a funcionar en los proyectos ejecutados por la empresa, además permite un amplio contenido en cuanto al resultado de las actividades, lo cual es esencial para la toma de decisiones para la creación y presentación de informes e ideas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite tener el control del estado de salud corporativa y la manera de cómo se dirigen las actividades con la finalidad de alcanzar los resultados esperados en sus proyectos; una de las funciones principales que tiene esta herramienta es medir y controlar las estrategias que tiene una organización, de modo que se pueda conocer si se cumple con los objetivos establecidos y en qué pueden beneficiar estas estrategias (Sordo, 2019).

El CMI como herramienta de control de gestión se puede definir como una forma integrada, equilibrada y estratégica de calcular el proceso actual y proveer hacia la dirección futura de una empresa que le ayudará a transformar la visión, a través de un conjunto consecuente de

indicadores agrupados en cuanto a sus perspectivas (Estupiñán & Gaitán, 2006, pág. 257). Esta herramienta ha tenido mayor relevancia en el tiempo y es la más utilizada por las empresas para su valoración organizacional, en la actualidad la aplicación de herramientas de control de gestión ha sido de gran vitalidad para el éxito de una organización, en especial que desde su desarrollo por Kaplan y Norton ha venido teniendo una frecuente mejora, permitiéndole a una entidad alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos (Montoya, 2011).

El CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Esos CMI de departamento deben revertir en el CMI global o en el de su departamento superior (Berenguer, 2017).

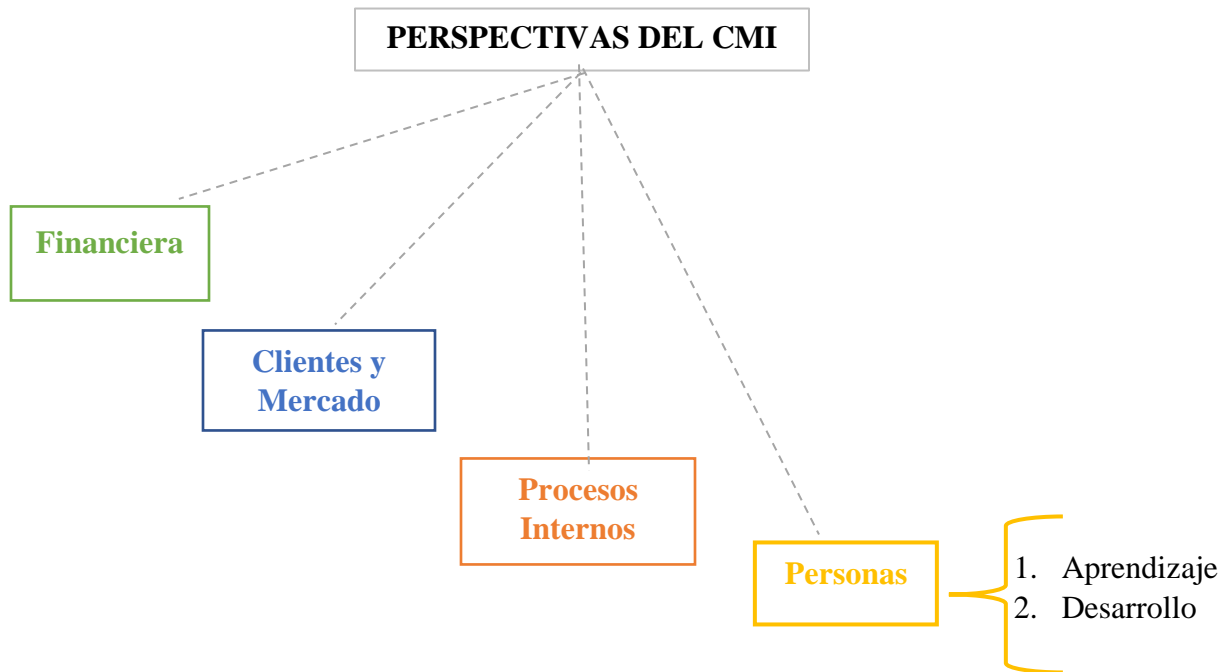
El CMI establece una visión y direccionamiento hacia la gestión y creación de estrategias para la organización; para su aplicación es posible que se deba redefinir estándares para aplicar sus actividades hacia el manejo de esta herramienta, de modo que se pueda tener control de los procesos internos de la empresa y se pueda adaptar a los mecanismos que dispone esta herramienta para el cumplimiento de sus objetivos (De Tena, 2020).

Para implementar el cuadro de mando integral es necesario establecer un plan estratégico con la finalidad de crear objetivos que estén relacionados a la mejora y creación de valor para la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de mando. El CMI en su implementación, inicialmente busca reflejar la situación en la que se encuentra la empresa, de modo que se pueda ver las fallas que tiene la organización en cuanto a la creación y desarrollo de sus proyectos.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los procesos internos de la organización son reajustados con el fin de aplicar el control y gestión del CMI, para complacer los diferentes aspectos a los que se dirigen sus actividades. Con el fin de crear herramientas que permitan planear, gestionar y evaluar los proyectos de la organización, cuenta con unas perspectivas en esta herramienta que se encargan de generar medición balanceada para el rendimiento de la organización (De Tena, 2020).

Tabla 13 - Perspectivas del cuadro de mando integral: Indicadores de gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de (Macías & Reinoso, 2014)

En la gráfica mostrada, se observan los indicadores que integra el CMI para establecer la gestión y actuación de dichos objetivos mediante un conjunto de áreas de interés llamadas perspectivas: Financiera, clientes y mercado, procesos internos, personas: aprendizaje y desarrollo. A continuación, se explica cada una de ellas (Macías & Reinoso, 2014).

Perspectiva Financiera

Se centra en la creación de valor para los accionistas o dueños de la organización, pues su objetivo es responder a las expectativas de este stakeholders. Busca generar altos índices de rendimiento y garantía de desarrollo sostenible del negocio (Macías & Reinoso, 2014).

Esta área se encarga de analizar los ingresos y la disponibilidad de los recursos financieros de la organización y de igual manera refleja la capacidad real de su presupuesto, lo que facilita un análisis profundo de los estados financieros de la organización, por lo que se

considera el indicador más utilizado dentro de la herramienta del CMI; esta perspectiva para detallar su función real en cuanto al análisis financiero, también necesita complementarse con la información que se extrae desde otros indicadores, dado que al reflejar la situación financiera, puede que no tenga en cuenta la disponibilidad real de esta.

Al reflejarse un buen rendimiento en cuanto a la gestión de la perspectiva financiera, esta permite dar seguridad o certeza a las entidades de que tendrán un fondo continuo social, ya sea para el funcionamiento de esta, si nos referimos a una ESAL.

Perspectiva de Clientes

Analiza la forma de como generar valor de acuerdo con las necesidades del cliente, tanto en la calidad y entrega del producto o servicio, como para mantenerlo o atraerlo hacia estos mismos. Es importante conocer las necesidades de los clientes y entender por qué optan por los productos o servicios de la organización y no a los demás competidores; según (Rodríguez, 2017), la perspectiva de clientes busca dentro de sus objetivos: “captar nuevos clientes estratégicos, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar el grado de fidelización, incrementar la cuota de compra por cliente, optimizar la calidad ofrecida en el servicio de post – venta”.

“Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para: servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado, reconocimiento de marca” (Roncancio, Pensemos, 2018).

Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva es de gran importancia asegurar la ejecución de los diferentes procesos que se promueven para el funcionamiento y el éxito de la empresa, lo cual contribuye al mejoramiento de los proyectos y planeaciones futuras de la empresa, así como la calidad de los productos y servicios. En los procesos internos siempre se establecen objetivos operativos, con la intención de mejorar el rendimiento de las actividades internas y operativas de la empresa, de esto menciona (Dan & Triguinét, 2012) que “los procesos de la empresa

deben considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes/consumidores” (pág. 7).

Los indicadores que con frecuencia se usan en esta perspectiva: mejorar un proceso específico (por ejemplo, simplificación de un proceso de aprobación interno), optimización de la calidad (por ejemplo, la reducción de los residuos de fabricación), aumentar la capacidad de producción (por ejemplo, utilizar una tecnología particular para aumentar la eficiencia), costo de desarrollo de nuevos productos o servicios, cumplimiento de garantías, tiempos de fabricación y tiempo de respuesta al cliente (Roncancio, Pensemos, 2019).

En esta perspectiva los procesos internos ayudan a mejorar la optimización de la calidad de los productos, servicios y los procedimientos que se requieren para para la ejecución de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la entidad; además, ayuda a mantener la alineación de los diferentes procesos que se establecen y aumentar la creación de valor de los objetivos estratégicos que promueve la entidad.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Esta última perspectiva está en caminata a orientar las habilidades y herramientas que son necesarias para que el personal pueda capacitarse y conseguir los objetivos estratégicos; esta es una fase importante para las organizaciones, dado que el tiempo y el rendimiento de los trabajadores es fundamental para la planeación y ejecución de las actividades, y puede reflejarse su esfuerzo en los resultados positivos que se obtienen (ISOTools, 2015)

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo dentro de su funcionamiento en la empresa, ayuda a que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos de las demás perspectivas (financiera, clientes, procesos internos); teniendo en cuenta que para ejecutar correctamente los diferentes proyectos, se necesita de un personal capacitado específicamente para el área que corresponda; y de otro modo, para cumplir con estos objetivos estratégicos, se debe invertir en la capacitación del personal, contar con un buen sistema de información que pueda procesar y organizar de manera correcta los diferentes datos de la organización y además

debe coordinar los procedimientos y funciones de control y trabajo de una forma eficiente (Muñoz, 2009).

Según (Muñoz, 2009), existen tres dimensiones que contiene esta perspectiva son “innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales”

Tabla 14 - Dimensiones de la perspectiva de desarrollo y aprendizaje

DIMENSIONES	
Innovación de mercado	Aprendizaje y mejora operacional continua
Así como de activos intelectuales	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Muñoz, 2009).

Las dimensiones mencionadas sobre esta perspectiva juegan un papel muy importante en tres aspectos que son esenciales para el crecimiento de una organización, uno de ellos es la innovación en el mercado, la cual permite desde el trabajo del personal mejorar la calidad de sus productos o servicios con la finalidad de satisfacer principalmente las necesidades del consumidor y por medio implantación de estrategias se puede lograr tener posicionamiento a través de nuevos sectores; la segunda dimensión es el aprendizaje y la mejora continua, por medio del aprendizaje se pueden desarrollar capacidades que ayudaran al avance eficiente de las actividades de la organización, su enfoque principal es el mejoramiento del rendimiento del personal en cuanto al manejo de los procesos internos y operativos de la organización, ya que es un elemento necesario para llevar un buen manejo y mejora continua de todos los procesos de la entidad.

Por último, encontramos lo que son los activos intelectuales, que son aquellos que a través del manejo del personal capacitado para su intervención aportan valor a la empresa al utilizarlos para organizar y procesar la información, de modo que se pueda mostrar de forma detallada y explícita; además, es de gran ayuda para controlar y gestionar las actividades que se emprenden dentro de la entidad, desde su planeación, ejecución y resultados.

El CMI es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, desde el reflejo de la información y situación que se presenta o vive la empresa, hasta su contribución para controlar y gestionar de la mejor manera los diferentes procesos que contiene la empresa, añadiendo valor a cada una de sus actividades.

Debido a las diferentes situaciones que presentan las ESAL en su gestión administrativa, planificación estratégica y estructura financiera; la aplicación de esta herramienta en su gestión organizacional puede ayudar a manejar las distintas actividades que elaboran estas diariamente y de forma extraordinaria, así como muestra de manera detallada las actividades que no se cumplen con los procedimientos correctos, entre otras situaciones que albergan las ESAL; esto sirve como una ayuda principalmente para definir sus objetivos estratégicos y lograr alcanzarlos a través de la gestión de indicadores de las diferentes perspectivas en las que se enfoca el CMI.

La necesidad de tener un control de gestión en las ESAL puede resolverse a través de la aplicación del CMI en estas, de manera que se pueda reestructurar su gestión organizacional para adaptarse a esta herramienta que puede ser aplicada en todo tipo de organización, lo cual es conveniente para estas entidades, dado que ayudaría a mejorar los puntos débiles que presentan cada una de estas en su control interno y gestión de proyectos.

Aplicación de la herramienta de control de gestión

Reingeniería

Dentro de las herramientas mencionadas en este capítulo y con respecto a la aplicación de ellas en una entidad sin ánimo de lucro, encontramos la Reingeniería que fue aplicada a la fundación social oasis desde la implementación de un proyecto deportivo, en los resultados de esta aplicación la fundación oasis realizaron una propuesta a los directivos donde se desarrollaría dicho proceso de reingeniería y tuvo su aprobación, habiendo que el proceso fuera más fácil dando paso al proceso de cambio que se daba inicio, para ejecutar el respectivo seguimiento se realizó un estudio de la estructura organizacional de la fundación,

haciendo visible las fallas en el modelo tales como las políticas no eran bien definidas, no había claridad en el organigrama y llegaron a la conclusión de que la fundación presentaba muchos fallos administrativos (Triviño, 2017).

Posteriormente, se realizó un análisis de todos los procesos existentes incluyendo análisis en las áreas de la organización donde de igual forma se encontraron irregularidades, no había claridad afectado directamente los resultados con la manera en que se manejaban en ese momento, ya en esta última fase se revisaron los programas, proyectos y los planes que venía manejando la fundación con la finalidad de primera medida articularlos después hacer un cambio o modificación conforme a las necesidades identificadas para así poder tener más claridad de ver que tan importante es crear unos nuevos (Triviño, 2017).

Después de implementar cada una de esas fases de esta herramienta de reingeniería en esta fundación se pudo reestructurarla permitiendo que todas las iniciativas que realiza la fundación año tras año se hacen a través de un plan general, que integra un programa para cada una de las comunidades con las que la fundación trabaja y de esa misma forma desarrollaron proyectos que soportan toso los programas y cada una de estas estrategias plasmada en el plan general de la fundación (Triviño, 2017).

En modo de conclusión esta es herramienta puede funcionar y son efectivas en cualquier tipo de entidades, pero siempre y cuando se le den un buen uso y se le sepa aplicar, es una herramienta que requiere de dedicación y tiempo permitiendo tener buenos resultados al final de su ejecución.

En este capítulo, se pudo observar la importancia que tiene el control de gestión y su aplicación desde algunas herramientas, de las que tomamos como referencia cuatro de ellas, que son: Reingeniería, Business Intelligence (que contiene otras herramientas que se dirigen hacia el control de gestión), Asana y el Cuadro de Mando Integral; donde la función de cada una de estas sirve como un apoyo hacia el desarrollo del control administrativo, de igual forma cada una de estas cuentan con un área específica para su aplicación en la entidad. Asimismo, se muestra la aplicación de la reingeniería en una fundación, donde permite

mejorar su desempeño de una manera más eficiente apoyándose desde métodos que promueven la coordinación y ejecución dando paso a la mejora continua de los resultados.

En la función del cuadro de mando integral se observa que, desde sus cuatro perspectivas que la integran, esta herramienta es muy completa para establecer su aplicación en cualquier organización; por esta razón se considera como la herramienta más completa para ser aplicada en las ESAL, enfatizando en las fundaciones.

CAPITULO III: LINEAMIENTOS PARA APLICAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LAS FUNDACIONES

El cuadro de mando integral proporciona cuatro perspectivas que están relacionadas con la transformación de aquellas estrategias en objetivos y la visión en las organizaciones, para esto la aplicación de las perspectivas en las fundaciones les permitirá tener un adecuado control de gestión en las diferentes áreas, a través de indicadores de medición que estas perspectivas proporcionan, le ayudará a saber de una manera más clara cuáles son las fallas que está teniendo la organización y así poder implementar objetivos estratégicos a corto y largo plazo que ayuden a la transformación de la fundación para lograr las metas que se han propuesto para tener sostenibilidad en el tiempo.

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS FUNDACIONES

Con la aplicación de esta herramienta de control de gestión se busca que las fundaciones puedan establecer mejoras en sus procesos internos para su sostenibilidad, a través de la planeación estratégica que esta herramienta aporta, ayudando a estas a tener visión más amplia y completa en cuanto al estado de la organización.

De lo que se ha mencionado, se entiende que es necesario que las fundaciones puedan implementar el cuadro de mando Integral como herramienta de control de gestión, con la intención de establecer mejoras no solamente en la estructura financiera o análisis de estos mismos, sino en todas las áreas que son relevantes para su funcionamiento y sostenibilidad; de este modo es necesario que con la utilidad del CMI se conozcan aquellas áreas fuertes con las que cuentan estas organizaciones según su actividad y aprovecharlas para su expansión en el mercado y creación de valor; de igual forma, con esta misma se deben identificar aquellos puntos débiles que requieren de mejoras, con la finalidad de implementar un conjunto de acciones que ayuden a minimizar esas debilidades y sus posibles riesgos.

La aplicación de las perspectivas en las fundaciones les permitirá tener un adecuado control de gestión en las diferentes áreas, a través de indicadores de medición que estas perspectivas proporcionan, les ayudaran a saber de una manera más clara, cuáles son las fallas que afectan a la organización y así poder implementar objetivos estratégicos a corto y largo plazo que ayuden a la transformación de la fundación, para lograr las metas propuestas.

Ilustración 3 - Perspectivas del CMI



Fuente: Elaboración propia.

Fijación y conocimiento del entorno de la organización

El fundamental tener conocimiento del sector en el que se encuentra la organización, dado que a partir de ese sector se planteará la visión de esta, lo que da paso a la creación objetivos estratégicos de cada área, por lo que se necesita que en la fijación de estos se pueda conocer aspectos relevantes con respecto a los clientes, la competencia y aquellos factores que influyen directamente en su sostenibilidad y en el entorno de la organización.

Analizar e identificar los valores propios de la empresa en cuanto al entorno organizacional es fundamental para precisar y tener un amplio conocimiento acerca de las situaciones y diversos factores que se integran en el sector para establecer una visión estratégica que abarque los fundamentos necesarios en sus objetivos, para hacer frente a esas situaciones y facilitar la toma de decisiones.

Propósitos de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de las fundaciones son aquellos que se ubican dentro del funcionamiento de cada área de la empresa y de cada perspectiva del cuadro de mando integral, estos deben diseñarse bajo la misión y visión de la organización, que por medio de estos se pueda impulsar el rendimiento y funcionamiento de las actividades y procedimientos de la organización, que no solamente estén enfocados en el beneficio de sus asociados, sino en sus actividades internas y creación de valor en estas por medio de las actividades que ejercen; por esa razón, los objetivos estratégicos, deben ofrecer un camino hacia la creación de valor de la organización teniendo en cuenta el desarrollo y avance intelectual de cada áreas (Kong, 2020).

Estos objetivos estratégicos que las organizaciones se proyectan, deben definirse y crearse de acuerdo a los propósitos generales que se plantean en cada una de las actividades y metas de la entidad con base al objeto social; una vez que estos estén proyectados hacia el beneficio social y sostenibilidad de la empresa, sería menos complejo detectar en qué estado y situación se encuentra esta; procediendo entonces al ejercicio de la planeación estratégica, donde principalmente se pueden identificar las opciones que son más convenientes para la fundación, de modo que se puedan evaluar y determinar la toma de decisiones por medio de estas.

Mapa estratégico

La elaboración del mapa estratégico suministra una imagen visual de los objetivos estratégicos que se propone la empresa en cada área, es decir, por medio de esta se describe la creación de valor y se da a conocer los objetivos de una perspectiva que impulsan por medio de las actividades a los demás desde sus respectivas perspectivas, conformando lo que es la estrategia organizacional y por medio de este, cada persona puede conocer cuál es posición y contribución dentro de esta (Plaza, 2016).

“Un mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara y comprensible para cualquier persona que deba tener acceso a dicha información” (Mateus, 2020). La importancia del mapa estratégico parte de la forma en como esta herramienta de manera ordenada le ayudara a la fundación a tener bien estructurada la visión de los objetivos, de igual forma este mapa estratégico funciona como un componente para la supervisión y el control adecuado de las actividades de fundación.

Para la aplicación del cuadro de mando integral es necesario que las fundaciones realicen el mapa estratégico, a partir de eso se deben implementar aquellos objetivos estratégicos que se conforman dentro de las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo, es importante que la fundación conozca bien hasta donde quiera llegar, que de igual forma este le proporciona una estructura clara de cómo se va llevar acabo cada uno de los procesos que se realizarán en la organización para que esta tenga éxito en cada uno de sus proyectos.

PERSPECTIVAS

Perspectiva Financiera

En esta perspectiva financiera, las fundaciones deben tener en cuenta dos aspectos que son fundamentales para su progreso económico, su financiamiento y la minimización de los costos para ejecución de sus actividades, lo cual sirve para organizar y desarrollar la estructura financiera, dando a conocer en esta los resultados que reflejan y producen sus inversiones.

Conociendo que las fundaciones son entidades sin ánimo de lucro que tienen como objetivo brindar un bien social, es importante tener en cuenta que este tipo de organizaciones pueden realizar actividades que satisfacen diferentes necesidades, es decir, en su fin social estas pueden brindar servicios de educación, servicios de salud, apoyo para los niños en estados de vulnerabilidad, como otras que se centran en la colaboración a las madres cabeza de hogar, en fin son tantas actividades que puede desarrollar una fundación, pero siempre tiene presente el objetivo de brindar un bien común.

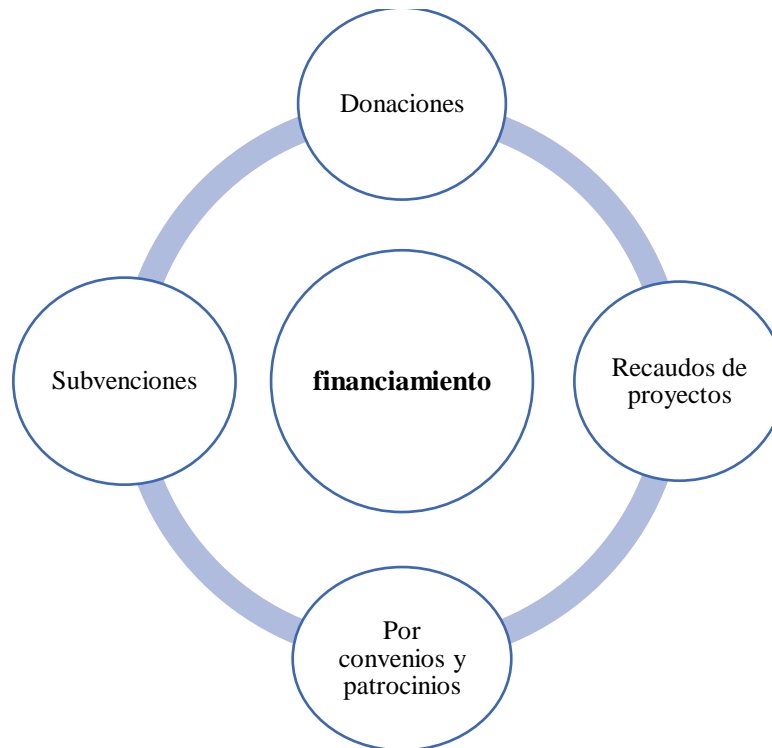
Sin embargo, es necesario que, en esta perspectiva financiera las fundaciones conozcan de manera estratégica la forma de crear valor y analizar la información financiera con el fin de conocer la capacidad real de sus recursos, buscando gestionar estos, de manera que les ayuden a subsanar los posibles riesgos financieros que pueden presentarse en estas. Teniendo en cuenta lo mencionado, se procede a establecer la aplicación de la perspectiva financiera en las fundaciones, conociendo la composición y aspectos importantes para que estas se apoyen a organizar su estructura financiera a su comodidad y objeto social.

- Financiamiento

Tener claridad de la estructura del financiamiento de una entidad es fundamental para la existencia y continuidad de esta, que en algunas ocasiones se toma como una dificultad por la tarea que consiste en hacer que los flujos de efectivo sea lo más importante para determinar la sostenibilidad de las fundaciones; para lograr este objetivo de continuidad,

primordialmente se debe identificar y definir cuales son las fuentes de financiamiento con las que cuenta la fundación (Changerben, Hidalgo, & Yugual, 2017).

Ilustración 4 - Financiamiento de las fundaciones



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración, se puede observar los elementos que conforman la financiación de una fundación dentro de la perspectiva financiera se componen generalmente desde la financiación por el servicio, donaciones y recaudos de proyectos, subvenciones y por convenios y patrocinios; donde en una organización lo más conveniente es que se pueda optar todas estas dependiendo de su objeto social, pero si no existe una gestión financiera fácilmente se perdería el control de sus recursos financieros y sería complicado mantener en buen estado la empresa. Es importante conocer la situación financiera de una fundación, para que haya una claridad de cada recurso en su control o se demuestre la transparencia de la

organización, a través de su información financiera, que le proporcione confianza a los asociados, donantes y voluntarios.

- Minimización de costos

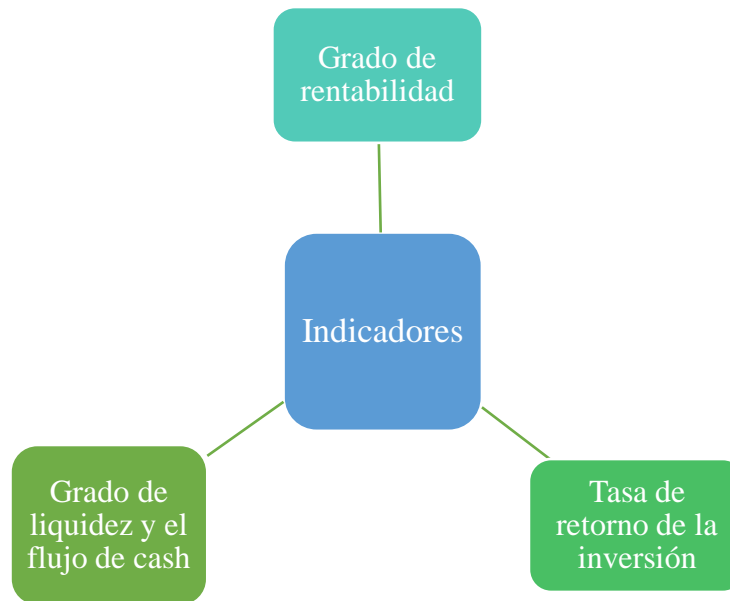
Si se trata de una fundación que se encargue de ayudar a los niños en situación de vulnerabilidad, alojamiento de adultos mayores u otra actividad en relación, es importante que los gastos que se vayan a incurrir para su bienestar no excedan el límite de la capacidad financiera que establece la administración, basándose en los indicadores financieros de esta perspectiva.

Por otro lado, la capacidad financiera para cubrir los costos y gastos que se incurren para la creación de actividades y suministros de los usuarios respectivamente, debe estar controlada y gestionada en su proyección financiera de gastos; y para asumir estas obligaciones puede hacer utilidad de los excedentes que se obtengan en la finalización de actividades.

-Indicadores

Por medio de los indicadores, la empresa puede trazar objetivos desde la proyección de ingresos y gastos, con tal de optar por una mejora continua de la rentabilidad, con tal de ampliar la información financiera y dar a conocer detalladamente los rubros más significantes desde la posición de los ingresos hasta los costos y gastos, que depende de la situación, los parámetros y controles que se establezcan van de acuerdo con el plan de minimización de los costos o el incremento de los ingresos.

Ilustración 5 - Indicadores financieros (importantes para las fundaciones)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Logicalis , 2017).

En la ilustración anterior se pueden observar tres indicadores que podrá implementar una fundación, que contiene:

El grado de rentabilidad, que por medio de este, las fundaciones podrán medir que tan rentables son los proyectos que están ejecutando y si están satisfaciendo las necesidades de sus usuarios y la comunidad, en este caso como sabemos que estas organizaciones sin ánimo de lucro sus clientes; en segundo lugar, la tasa de retorno de inversión donde las fundaciones podrán medir sus inversiones en los proyectos que tienen planteados en cada área de la organización, así mismo este indicador financiero les permitirá corregir presuntas alteraciones para evitar riesgos que estancuen el correcto rendimiento de sus actividades; y el grado de liquidez y el flujo de cash que les permitirá a las fundaciones tomar decisiones adecuadas con respecto a la información que se tiene sobre la solvencia real con la que la fundación cuenta hasta el momento. (Logicalis , 2017).

La implementación de estos indicadores financiera es de gran ayuda para los accionistas de las fundaciones ya que por medio de ella se podrá saber la situación real en la se encuentra

la organización, perdiéndole paso al análisis y evaluación sobre la obtención y la reducción de los costos y si dichos objetivos estratégicos están dando rentabilidad en la fundación.

A partir de estos componentes, se puede determinar la estructura financiera teniendo en cuenta principalmente aquellas adquisiciones que se contemplan como las fuentes de financiamiento de la fundación dependiendo de su objeto social, de lo cual es importante cuestionarse en qué costos y gastos incurren significativamente, y si es fundamental para su objeto social. Conforme a lo anterior, se debe evaluar y tener en cuenta por medio de los indicadores, si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados y relacionados a esta perspectiva financiera.

Perspectiva de Clientes y Mercado

Esta perspectiva busca determinar el segmento de los clientes que mantiene las fundaciones, por lo que la creación de valor y gran parte de los ingresos pueden provenir por medio de ellos. Partiendo de esto, las fundaciones deben analizar y definir de qué forma va a generar valor con respecto a aquellas necesidades de sus clientes y mercado, que por medio del enfoque de los objetivos estratégicos se pueda satisfacer y captar nuevos clientes.

Por lo general existen dos tipos de clientes que son los existentes y los potenciales, el primero son los que ya consumen el servicio prestado y el segundo son los que podrían convertirse en uno nuevo para la fundación; cada persona evalúa de forma distinta el servicio que presta una fundación, si se analiza o se estudia estos tipos de valoraciones de los clientes o del mercado en los aspectos de calidad del servicio, precio, imagen, entre otros, será necesario para estas organizaciones fijarse de dichas evaluaciones para emprender mejoras hacia la calidad de sus servicios y proyectos (Cáceres, 2012).

Tomando como referencia los tipos de actividades de las fundaciones mencionadas en la perspectiva anterior y aclarando aquellos aspectos que son claves para definir correctamente

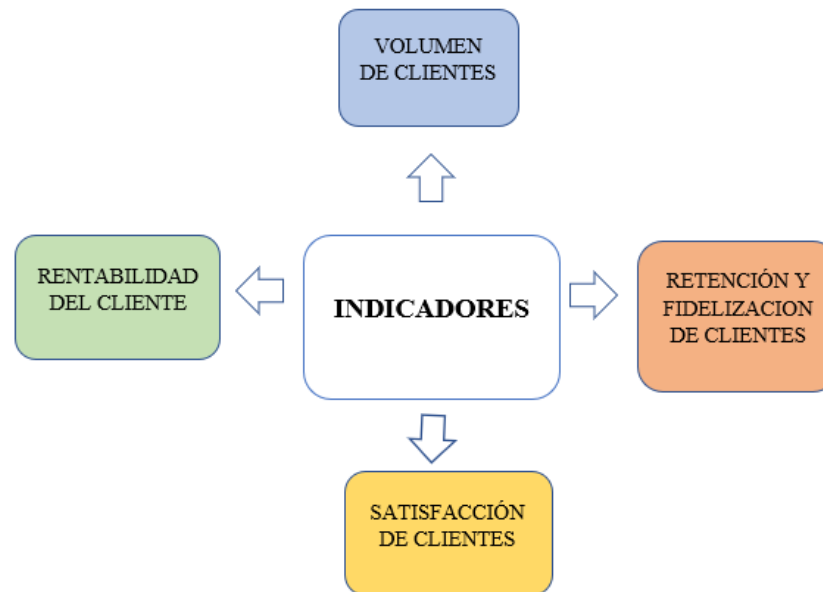
esta perspectiva y que a la vez satisfacen las necesidades de los clientes, es importante que los objetivos que la fundación plantea en esta perspectiva garanticen su continuidad, por medio de su objeto social, financiamiento y labores comunitarias.

Para la aplicación de la perspectiva de clientes en las fundaciones es necesario identificar cuáles son sus clientes, es decir en este caso para las fundaciones sus clientes son aquellas personas jurídicas y naturales que realizan donaciones, las que se encargan de entregar subvenciones y aquellos entes económicos que patrocinan sus proyectos; en el caso de las donaciones, existen diversas formas de donar a una fundación que puede ser por medio de legados, donación de inmuebles, en especie, entre otras; y uno de los beneficios de esta actividad, se contempla en el área fiscal, que al efectuar una donación a cualquier tipo de entidad no lucrativa, cuenta con una reducción en el valor a pagar de su declaración de renta (Actualícese, 2014).

Con respecto a las actividades que realice una fundación, esta definirá sus clientes existentes y potenciales, de modo que pueda medir y evaluar por medio de indicadores aquellos que son significativos para los flujos efectivos la empresa a parte de las dotaciones, de manera que se pueda orientar los objetivos hacia esos proyectos tienen un buen rendimiento en cuanto a los beneficios de la empresa. En el caso de las actividades comunitarias o de función pública, donde además de recibir algún beneficio dependiendo de dicha actividad o servicio prestado en esta, también se promueven las donaciones y exhibición de los patrocinadores; la fundación puede optar por realizar proyectos en ocasiones oportunas donde se pueda integrar la comunidad y donde pueda dar a conocer sus beneficios sociales de modo que pueda atraer nuevos donantes y convenios que pueda patrocinar en estos.

Para tener una visión amplia, acerca del rendimiento de los clientes en esta perspectiva se pueden aplicar una variedad de indicadores que permiten analizar y medir la satisfacción de los clientes, los nuevos clientes que se pueden hallar en el mercado y asimismo los que siempre se han mantenido en contribución a la organización.

Ilustración 6 – Indicadores que se pueden aplicar en la perspectiva de clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de (ISOTools, 2015).

De la ilustración se puede ver que la fundación en los indicadores debe implementar aquellos que van de acuerdo con reflejar la rentabilidad de los clientes y las necesidades, lo que busca la fundación para dar respuesta si tales objetivos que se propusieron están satisfaciendo a sus clientes.

De los indicadores mostrados, el indicador de volumen de clientes le permitirá a esta fundación a tener un análisis profundo sobre la estabilidad del en la fundación, lo que resulta conocer que tanto se está manteniendo o si existe la posibilidad de perderlo, determinando lo que se debe hacer para garantizar su seguridad en la fundación, por medio de este análisis se puede implementar indicadores que midan el número total de clientes pertenecientes y las posibilidades de llegar a clientes nuevos, conociendo más significativos para el beneficio de la fundación; Otro indicador que pueden aplicar las fundaciones es la satisfacción del cliente, esto le ayudara a tener más claridad sobre el volumen de satisfacción que se encuentran sus clientes, conociendo a fondo si sus actividades con respecto a sus objetivos se están cumpliendo, lo que da paso al indicador de retención de clientes y la fidelización del mismo, en estos la fundación debe tener muy claro que no solo se debe enfocar en la captación de los nuevos clientes, sino que también en tratar de que esos clientes nuevos sean fieles a la fundación y saber con qué frecuencia están en la organización; por último, el indicador que

le permitirá a la organización conocer la rentabilidad de sus clientes, este indicador arrojará información referente a que tan frecuentes concurren el cliente a la fundación (ISOTools, 2015).

Perspectiva de Procesos Internos

En coordinación con las demás perspectivas, dentro de los procesos internos se encuentra todo lo relacionado al control interno de la organización; para que una fundación consiga de manera productiva y rentable el cumplimiento de sus objetivos, debe contar con unos procesos eficientes, para lograr de esta manera un buen funcionamiento en cuanto a la mejora del rendimiento, reducción de costos y alineación a las estrategias de administración, tanto en esta perspectiva como en las demás (ISOTools, 2017).

Lo primero que se debe considerar para alcanzar un buen desempeño en la organización es definir los objetivos estratégicos, de modo que estén orientados hacia el rendimiento operacional. En el caso de las fundaciones, los procesos internos deben coordinarse y ejecutarse con el propósito de garantizar un servicio de calidad por medio de las iniciativas y planes de acción administrativo, pero uno de los enfoques que se debe atender por medio de los procesos claves de planeación y gestión de proyectos, son los beneficios económicos que hacen parte de la recaudación de fondos, lo que permite el cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos que se debe a la sostenibilidad y competencia.

Para definir el funcionamiento de esta perspectiva en las fundaciones se cuestiona con la siguiente pregunta: ¿Qué procedimientos se pueden emplear para garantizar un excelente funcionamiento interno?; lo cual lleva a realizar un análisis principalmente de los servicios que se ofrecen en su actividad principal y la satisfacción de las necesidades que demanda la comunidad para dar respuesta a esta, dando a conocer primordialmente el alcance con el cuentan sus servicios en los asociados, la calidad de estos para su fin social y las posibles mejoras que se pueden integrar para incrementar su calidad.

Con respecto a lo anterior, se puede tomar como referencia a una fundación que se encargue del alojamiento de personas mayores o ayudar a niños en situaciones de vulnerabilidad, como fue antes mencionado. Para que estas fundaciones puedan cumplir con sus actividades, deben contar con servicios y recursos que puedan abastecer las necesidades de los usuarios que cubre, contando con ello en su alimentación, cuidado personal, servicios de salud, servicios de aprendizaje y desarrollo, proyectos de integración y entre otros que se implementen para garantizar el bienestar de los miembros; para cumplir con cada una de estas actividades se requiere que sus tareas estén alineadas con sus objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes, para garantizar tanto la calidad de los servicios y entrega de recursos, como la creación y ejecución de proyectos comunitarios para recaudos, con el fin de generar valor a la entidad por medio de estos (Roncancio, Pensemos, 2018).

Con base a las fundaciones que se utiliza como referencia, pueden plantear sus procesos internos orientándolos hacia la planeación estratégica de sus proyectos, donde principalmente se busca analizar los posibles resultados que tendrán estos en cuanto a la satisfacción de la comunidad y los beneficios económicos obtenidos por medio de estos; para garantizar la calidad de los servicios, se puede optar por realizar mejoras en los equipamientos de las instalaciones para comodidad de los usuarios e invitados, y un buen trato en la atención de los usuarios, además de otras mejoras que se pueden implementar dependiendo del objeto social de las fundaciones, con tal de incrementar la atención de los clientes y generar valor por medio de integración de estos a la organización (Ben Abdelah, 2014).

Las mejoras antes mencionadas y las que integre dichas fundaciones para fomentar y orientar sus procesos internos en relación con la perspectiva de clientes, se deben medir y evaluar por medio de indicadores, los cuales son de gran utilidad para analizar el rendimiento y control de los procesos internos de cada actividad, que al igual se relacionen con la satisfacción de los clientes. Estos indicadores reflejan el cumplimiento de los procesos mediante el estado y calidad de los servicios, productividad y rendimiento de estos, se pueden aplicar dentro de esta perspectiva los siguientes:

Indicadores estratégicos: Estos indicadores se aplican de acuerdo con la gestión que tenga la empresa para conocer el rendimiento de sus objetivos estratégicos en relación con los

servicios prestados, que pueden mostrar a la organización el margen de rentabilidad, el índice de satisfacción de clientes e ingresos (Roncancio, Pensemos, 2019).

Indicadores de corto y largo plazo: En estos se busca evaluar y medir las actividades que generan resultados en menos o más de un periodo respectivamente, de acuerdo con la planeación con la que se busca establecer la temporalidad de las actividades; dentro de estos se puede identificar el tiempo de retorno y ubicación de las cuentas por cobrar, por otro lado, se pueden proyectar los ingresos y gastos que se obtienen y se incurren en una actividad en determinado tiempo (Roncancio, Pensemos, 2019).

Indicadores predictivos o inductores: Se consideran en este los indicadores de gestión y las actividades que pueden tener influencia en los resultados futuros, de estos se puede medir o proyectar los presupuestos y utilidades de un futuro (Roncancio, Pensemos, 2019).

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

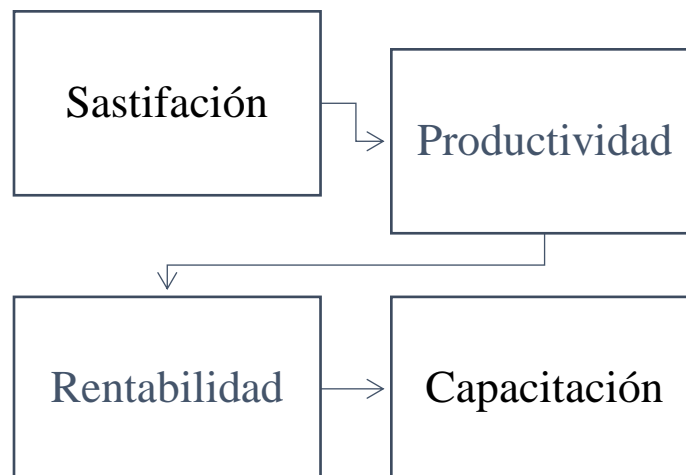
Esta perspectiva se centra en el desarrollo intelectual del personal, los sistemas de información y los procesos de la organización, con el fin de fomentar y ordenar el funcionamiento de cada perspectiva, de modo que esto incremente el desarrollo general de la fundación y su sostenibilidad. La fundación debe orientar sus herramientas y las habilidades del personal con el que cuenta, para que puedan capacitarse y dar cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos implementados en cada perspectiva.

En las fundaciones, esta perspectiva fomenta el cumplimiento de las metas propuestas en relación con el área del desarrollo del personal, buscando potenciar su conocimiento y sus habilidades por medio de los cursos de aprendizaje y capacitaciones; de igual manera, se requiere de las capacidades y el desarrollo intelectual de los sistemas de información y los equipos tecnológicos que proporcionan la mejora y rendimiento de la empresa en cuanto al organizar, procesar y mostrar.

En algunas organizaciones se ve la necesidad de mejorar y capacitar su capital intelectual, por la razón de que el rendimiento de sus operaciones y procesos internos no son los esperados en los objetivos que plantean para las respectivas áreas; por ello es importante contar con un personal capacitado para el área que labora, cerciorándose de este, que pueda cumplir y rendir de manera eficaz y eficiente, de igual forma se espera de los sistemas de información, que sean los adecuados para tratar y gestionar las actividades diarias y que estas por medio de las herramientas que suministran los sistemas, se puedan evaluar acorde a los resultados esperados.

De lo anterior se cuestiona la manera en que se mide el rendimiento del capital intelectual y la respuesta está en los indicadores que se pueden aplicar en esta perspectiva, para ello es importante que esos indicadores le ayuden a evaluar el rendimiento las habilidades y la capacidad que se tiene tanto del personal como de los sistemas de información que se utiliza en la fundación.

Ilustración 7 - Indicadores para la capacidad del personal



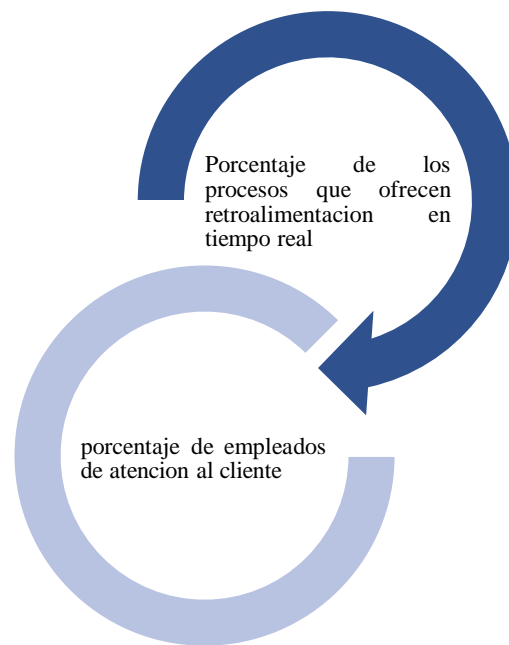
Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez O. , Blog PeopleNext, 2015).

En primer lugar, se encuentra el indicador que mide la capacidad del personal, este ayudará a conocer que tan satisfechos están los colaboradores de la fundación de igual manera saber el grado de productividad con el que están rindiendo y la rentabilidad. Por otro lado, es necesario saber que la capacitación del personal da paso al rendimiento de la productividad

de la organización, dado que si se cuenta con el personal adecuado su trabajo lo realizará impecable, también podrá implementar ideas creativas, tendrá el conocimiento completo del sistema de información y todos los procesos internos que realiza la fundación (Pérez O. , Blog PeopleNext, 2015).

Este indicador, a través de varios puntos clave como los que se muestran en la ilustración anterior se pueden medir dependiendo de la satisfacción, productividad, rentabilidad y la creatividad del personal.

Ilustración 8 - Indicadores de capacidad de los sistemas de información



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez O. , Blog PeopleNext, 2015)

El primer indicador que se puede observar en la ilustración anterior es el porcentaje de los procesos, lo que le ofrecerá a la fundación es una respectiva retroalimentación en tiempo real, es decir que la implementación de este indicador será de gran ayuda para el personal, puesto que brindará la oportunidad de aprender nuevas habilidades y su trabajo será más eficaz en lo que desarrolle. En segundo lugar, se encuentra el indicador que por medio de porcentajes mostrará al personal que esta frente a la atención del cliente, es importante saber que estos

deben estar capacitado con respecto a toda la información real de la fundación para suminístrale al cliente la información adecuada con respecto a las actividades de la fundación (Pérez O. , Blog PeopleNext, 2015).

En este capítulo se puede observar cada uno de esos aspectos que son fundamentales para la implementación del cuadro de mando integral, asimismo se impartieron lineamientos sobre como las fundaciones aplicarían cada una de esas perspectivas de acuerdo con las actividades que estas ejerzan y como se mencionó en el desarrollo del capítulo, las fundaciones deben trazarse objetivos estratégicos que den paso a los logros que estas quieren llegar con relación a sus proyectos.

Con relación a este capítulo se puede concluir que la implementación del cuadro de mando integral juega un papel importante en el control de la gestión de las fundaciones, teniendo en cuenta la información que brinda cada uno de los indicadores que se proporcionan y se aplican en las perspectivas desarrollada en este capítulo.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la investigación se pudo observar a través de la revisión sistemática de literatura todos aquellos aspectos relacionados principalmente en las fundaciones y el control de gestión, que se abarcaron desde su definición principal hasta la integración y complemento de estas para potenciar las actividades de las fundaciones.

Con relación al desarrollo del primer capítulo se pudo evidenciar que las ESAL, contemplan diversos problemas que influyen directamente en sus actividades, proyectos, financiamiento, tecnológicos, entre otros, impidiéndoles su desarrollo y sostenibilidad, tales problemas abarcan su gestión organizacional y estructura financiera. De igual forma, se puede evidenciar que la normatividad que contiene a las ESAL permite que estas se direccionen y puedan demostrar un adecuado comportamiento tanto en el cumplimiento de su objeto social, como en las responsabilidades que debe atender en cuanto sus funciones de existencia y representación de la economía solidaria en el país.

En cuanto al control de gestión, se pudo dar a conocer en el segundo capítulo la importancia de su aplicación en las empresas, por medio de sus herramientas que se integran para apoyar el desarrollo administrativo de cada área de la organización; conociendo algunas herramientas de control de gestión se puede mencionar que cada una se destaca de manera diferente en uno o varios puntos específicos hacia el valor y el orden en la planificación estratégica de la compañía, del mismo modo se mencionó sobre la aplicación de la Reingeniería en una fundación y su proceso de reestructuración estratégica y de objetivos, dando a conocer que esta puede funcionar y son efectivas en cualquier tipo de entidades, pero siempre y cuando se le den un buen uso y se le sepa aplicar.

Finalmente se pudo establecer lineamientos de control de gestión a través de la aplicación del cuadro de mando integral en las fundaciones, lo que da paso a las posibles soluciones que se puedan generar a través de esta aplicación independiente de las fundaciones, que subsanen los problemas planteados por parte de las fundaciones, específicamente en los problemas de financiamiento y gestiones administrativas. De igual forma, se dio respuesta a las preguntas del planteamiento del problema por parte de la aplicación herramientas de control de gestión,

principalmente en los pasos que se deben considerar para aplicar correctamente el cuadro de mando integral y el control y gestión organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lemontch. (20 de Noviembre de 2020). *Lemontch blog*. Obtenido de Lemontch blog:
<https://blog.lemontech.com/business-intelligence-concepto-caracteristicas-software-y-ejemplos/>
- WorkMeter. (2 de Diciembre de 2013). Obtenido de
<https://es.workmeter.com/blog/bid/177356/que-es-el-business-intelligence>
- Actualícese. (2014). *Actualícese*. Obtenido de <https://actualicese.com/donaciones-a-entidades-sin-animo-de-lucro/>
- Aguilar, J., Corredor, J., & Diaz, G. (2016). *Repositorio, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2670/Dificultades%20en%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilera. (Diciembre de 2014). Obtenido de
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1134-80462014000600010
- Alba, D., & Gutierrez, D. (2019). *Repositorio UCC*. Obtenido de
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10783/1/2019_gestion_sostenibilidad_corporativa.pdf
- Arballo, M. (21 de Marzo de 2014). *innovandum*. Obtenido de innovandum:
<http://innovandum.mx/nibh-sem-sit-ullamcorper/>
- Bancheri, L., & Campa, F. (Junio de 2016). *Scielo*. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>
- Barrios, D., García, S., & Juan, S. (2011). *Revista de ingeniería de construcción*, 353-368.
- Ben Abdelah, M. (2014). *Master Económicas*. Obtenido de <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>
- Berenguer, J. (Junio de 2017). *PrevenBlog*. Obtenido de
<https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/#:~:text=Definici%C3%B3n,potenciar%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20resultados>
- Betancur, Y., & Acosta, D. (2014). Obtenido de
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155762.pdf>
- Busto, D. (2019). *Quora*. Obtenido de <https://es.quora.com/Qu%C3%A9-problemas-enfrentan-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-adem%C3%A1s-de-los-fondos>
- Cáceres, V. (2012). *Biblioteca digital de Universidad Nacional de Cuyo*. Obtenido de
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Cámara de Comercio. (2020). *Cámara de comercio de Tuluá*. Obtenido de
<https://camaratuluá.org/entidades-sin-animo-de-lucro-esales/>

- Cámara de Comercio. (2021). *Cámara de comercio de San Andres, providencia y santa catalina*. Obtenido de <http://camarasai.org/servicios-registrales/entidades-sin-animo-de-lucro/normatividad-entidades-sin-animo-de-lucro/>
- Changerben, L., Hidalgo, J., & Yugal, A. (2017). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6326783.pdf>
- Climbea. (23 de Octubre de 2018). *Climbea*. Obtenido de <https://www.climbea.com/mejora-control-gestion-gracias-al-business-intelligence/>
- Coloma, P. (22 de Enero de 2014). *DFV Consulting*. Obtenido de <https://dfvconsulting.com/implantacion-sistema-control-gestion/>
- Constitución política de 1991. (s.f.). *Presidencia de la República*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf&ved=2ahUKEwj8nZe_ZTwAhVIQzABHVBVDaMQFjABegQICRAG&usg=AOvVaw23QkdzOZBAZNOgNTCohZSX
- Dan, F., & Triguinét, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Días de Santos. Obtenido de <https://bibliograficas.ucc.edu.co:4058/es/ereader/ucc/62709>
- De Tena, R. (Diciembre de 2020). *Holded*. Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/cuadro-mando-integral>
- Decreto 1529, art. 1. (s.f.). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3364>
- Decreto 427 de 1996, art. 1. (s.f.). *Cámara de comercio San Andres, providencia y santa catalina*. Obtenido de <http://camarasai.org/servicios-registrales/entidades-sin-animo-de-lucro/normatividad-entidades-sin-animo-de-lucro/>
- DIAN. (2020). *DIAN*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx#:~:text=Las%20Entidades%20sin%20C3%81nimo%20de,puesto%20que%20persiguen%20un%20fin>
- Díaz, C., & Farias, S. (2005). *repositorio.uchile.cl*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108331/diaz_d2.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Duarte Colmenares, A. V. (24 de Septiembre de 2019). Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14306/1/2019_comparativo_control_gesti%C3%B3n.pdf
- Duarte, A. (24 de Septiembre de 2019). *Repositorio UCC*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14306/1/2019_comparativo_control_gesti%C3%B3n.pdf
- Eden. (s.f.). *Eden*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/control-de-gestion-en-que-consiste>
- Enesca. (07 de Febrero de 2020). *Enesca*. Obtenido de <https://www.esneca.com/blog/que-es-control-gestion/>

- Escobar, E., Ruíz, M., & Gonzálo, E. (2015). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a06.pdf>
- Esneca. (7 de Febrero de 2020). *Esneca Bussines School*. Obtenido de <https://www.esneca.com/blog/que-es-control-gestion/>
- Estupiñán, R., & Gaitán, O. (2006). *Vlex*. Obtenido de <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2258/#search/jurisdiction:CO/balanced+scorecard/WW/vi d/57842152>
- Eunecet Business School. (sf). *Blog eunecet*. Obtenido de <https://blog.eunecet.es/5-fases-proceso-control-gestion/>
- Fajardo, C., Cabal, C., & Donneys, O. (2008). *Dialnte*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/desca rga/articulo/4547093.pdf&ved=2ahUKEwiOwtjZ9pTwAhX2QjABHVLnDJMQFjABegQI GRAC&usg=AOvVaw33WcazkEOEZ95QmULEQVwC>
- Florez Henao, T. C., Ocampo López, E. L., & Utima Taposco, L. J. (Noviembre de 2019). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16718/1/2019_plan_estrat%c3%a9gic o_fundaci%c3%b3n.pdf
- Gaitán, O. (2014). Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2287/6868_gestion_esales.pdf?sequence=1
- Gaitán, O. (2014). *Biblioteca digital, Cámara de comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Enti dades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galindo, I., Ruiz, L., & Vergara, L. (2020). *Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17684/1/2020_control_gesti%C3%B3 n_sostenibilidad.pdf
- Galli, S., & Crespo, G. (Julio de 2012). Obtenido de https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/AGRARIAS_7/Ingenieria%20en%20A dministracion%20Agropecuaria/25.pdf
- Gana Quiróz, J., & Álvarez Valdéz, I. (Agosto de 2012). Obtenido de http://repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/29/cf-decalisto_cc.pdf?sequence=1
- Gana Quiroz, J., & Álvarez Valdez, I. (2012). *repositoriocdcp.net*. Obtenido de <http://repositoriocdpd.net:8080/handle/123456789/29?show=full>
- Gómez Quintero, J. D. (20 de Noviembre de 2013). *SCIELO*. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003
- Gómez, G. (11 de Noviembre de 2001). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-gestion-organizaciones-sin-animo-lucro/>

- Gómez, J. (Noviembre de 2014). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003#:~:text=Denominaremos%20entidad%20sin%20%C3%A1nimo%20de,%20sectores%20espec%C3%ADficos%20de%20poblaci%C3%B3n
- González Castro, R. (2017). *revistas.pucp.edu.pe*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19352>
- González Bell, J. (19 de Octubre de 2019). *Asuntos Legales*. Obtenido de Asuntos Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/cuales-son-las-las-diferentes-formas-de-financiacion-que-tiene-una-entidad-sin-animo-de-lucro-2922315>
- González Castro, R. (7 de Abril de 2017). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281653513007/html/index.html>
- Granada, R. (2018). *Vlex*. Obtenido de <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2258/#sources/21895>
- Guzmán, D., & Martínez, L. (Julio de 2019). *Repositorio UCC*. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/20.500.12494/13488/1/2019_herramientas_gesti%C3%B3n_financiera.pdf
- Guzmán, D., & Martínez, L. (Julio de 2019). *repository.ucc.edu.co*. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/20.500.12494/13488/1/2019_herramientas_gesti%C3%B3n_financiera.pdf
- Hernández Madrigal, M. (10 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/870/87050902009/html/index.html>
- Hernández, M. (2016). *Sistema de Información Científica Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/870/87050902009/movil/index.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta.
- Herrera, O. (27 de Enero de 2017). *CONTROL DE GESTIÓN blog*. Obtenido de <http://controldegestionuft17.blogspot.com/2017/01/control-de-gestion-en-la-actualidad.html>
- ISOTools. (08 de Agosto de 2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
- ISOTools. (2017). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/12/26/mejora-los-procesos-internos/>
- Isotools. (4 de Octubre de 2017). *Isotools excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/10/04/pasos-objetivos-componentes-sistema-control-gestion/>
- Kong, R. (2020). *ENEB Claustro*. Obtenido de <https://clauastroeneb.es/2020/06/26/objetivos-estrategicos-caracteristicas-y-tipos/>
- Ley 100. (1993). *Cámara de comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Normatividad-Registro-de-Entidades-Sin-Animo-de-Lucro->

ESAL&ved=2ahUKEwj dq5HlqIvwAhWVTTABHVx7Dm0QFjABegQIHBAC&usg=AOvVaw2y

- Ley 115 de 1994, art. 1. (.). *DNP, Dpto. Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>
- Ley 181 de 1995. (s.f.). *Ministerio de educación*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- Ley 454 de 1998, art. 1. (s.f.). *Vlex Colombia, información jurídica, tributaria y empresarial*. Obtenido de https://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-454-1998-determina-558005215?_ga=2.120002699.227038624.1618346136-2041716355.1618346136
- Ley 79. (1998). *Vlex Colombia, Información jurídica, tributaria y empresarial*. Obtenido de https://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-actualiza-cooperativa-496955991?_ga=2.258681930.1549057847.1618343607-830342893.1615847582
- Localis. (22 de Mayo de 2017). *LOCALIS: Architects of change*. Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Logicalis . (23 de Mayo de 2017). *Logicalis* . Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/los-principales-indicadores-financieros-para-el-cuadro-de-mando>
- Lowpost. (Noviembre de 2018). *Lowpost*. Obtenido de <https://lowpost.com/blog/asana-aplicacion-gobernarlos-todos/>
- Macías, U., & Reinoso, J. (2014). *Vlex*. Obtenido de https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2258/#search/jurisdiction:CO+content_type:4/perspectiva+s+del+cuadro+de+mando+integral/WW/vid/741606469
- Martín, J. (19 de Diciembre de 2019). *UNIR: Universidad en internet*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-y-para-que-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/>
- Martínez Posada, M. A., & Vieira Meza, J. C. (2014). *Repository - Escuela de Ingeniería de Antioquia*. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1703/1/MartinezMaria_2014_PlaneacionEstrategicaFundacion.pdf
- Mateus, C. (2020). *Minuto de Dios Industrial*. Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-de-un-mapa-estrategico-en-un-proyecto/>
- MKTAvansys. (26 de Abril de 2019). *Avansys: Sistemas avanzados integrales*. Obtenido de <http://blog.avansys.com.mx/2019/04/3-problematicas-de-ongs-fundaciones-y.html>
- Montoya, A. (2011). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Muñoz, E. (12 de Agosto de 2009). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005

- Muradas, Y. (Febrero de 2020). *Open Webinars*. Obtenido de <https://openwebinars.net/blog/que-es-asana/>
- Org. Solidaria. (Diciembre de 2020). *Organizaciones solidarias*. Obtenido de <https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/Estad%C3%ADsticas-rues/RUES>
- Ortega López, Y., & Hernández Quintero, N. (Septiembre de 2018). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8169/1/2018_planeacion_estrategica_fundacion.pdf
- Oudii, M. H. (Noviembre de 2014). *Master económicas*. Obtenido de <https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>
- Pérez, A. (2015). *Biblioteca UCC*. Obtenido de <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2258/#search/jurisdiction:CO/control+de+gestion/WW/vi d/652455565>
- Pérez, O. (2015). *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/la-perspectiva-del-aprendizaje-en-bsc>
- Pérez, O. (18 de Agosto de 2015). *Blog PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/la-perspectiva-del-aprendizaje-en-bsc>
- Plaza, X. (2016). *Proyectos Gestión Conocimiento*. Obtenido de <https://www.pgconocimiento.com/la-importancia-del-mapa-estrategico/>
- Processonline . (15 de febrero de 2021). *Processonline transformación empresarial*. Obtenido de <https://pol.com.co/importancia-del-business-intelligence-para-las-organizaciones/#:~:text=La%20importancia%20del%20Business%20Intelligence,posibles%20escenarios%20futuros%20y%20tomar>
- Rey, M. (Agosto de 2007). Obtenido de Dialnet-LaGestionDeLasFundacionesEnElSigloXXI-2376706.pdf
- Riquelme, M. (5 de Febrero de 2018). *web y empresas*. Obtenido de web y empresas: <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>
- Rodríguez, A. (8 de marzo de 2017). *Evaluando Software*. Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemós*. Obtenido de <https://gestion.pensemós.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20es%20una,demandas%20que%20impone%20su%20entorno.>
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). *Pensemós*. Obtenido de <https://gestion.pensemós.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

- Roncancio, G. (2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>
- Roncancio, G. (17 de Mayo de 2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Roncancio, G. (08 de Abril de 2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>
- Roncancio, G. (2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Royero, J. (s.f.). Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/346Royero.PDF>
- Salgado Castillo, J., & Calderón Pinzón, L. (s.f.). Obtenido de <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sordo, A. (Octubre de 2019). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>
- Squires. (Enero de 2015). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2015000200002#t4
- Triviño, D. (2017). *Repositorio de la Universidad José de Caldas*. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7718/Trivi%C3%B1oSaavedraDAvidEsteban2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villanueva Flores, L. (4 de marzo de 2015). *Infotecarios.com*. Obtenido de <https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.X71B72hKjIU>
- Villar Gómez, R. (Marzo de 2018). *nokoda.co*. Obtenido de https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf
- Villegas, B., Melo, A., Marquez, D., & Puyo, R. (Mayo de 2019). *Cámara de comercio de Medellín*. Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=504&documentid=158>
- Vlex. (Agosto de 2020). *Vlex Colombia, Información jurídica, tributaria y empresarial*. Obtenido de https://legislacion.vlex.com.co/vid/ley-sistema-seguridad-integral-dictan-59814950?_ga=2.266423758.1549057847.1618343607-830342893.1615847582
- Westreicher, G. (Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>