

Aplicación del índice de capacidad administrativa y financiera a la Asociación Red de
Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial

José Fredys Rivas Quinto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios “ECACEN”

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril de 2024

Tabla de contenido

Aplicación del índice de capacidad administrativa y financiera a la Asociación Red de Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial	1
Resumen	7
Abstract.....	9
Introducción.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Planteamiento del problema	14
Antecedentes del problema.....	14
Descripción del problema	15
Planteamiento del problema.....	17
Formulación del problema	17
Justificación	18
Marco teórico.....	19
Basamentos teóricos convencionales	19
Teoría clásica de la administración	19
Aportaciones de Frederick Winslow Taylor (1911), la administración científica	19
Teoría clásica de la administración – aportaciones de Henry Fayol.....	20
Diferencias entre las aportaciones de Taylor y Fayol	21
Herramientas gerenciales	22
Just in time	22
Tablero de control y Cuadro de mando integral.....	23
Diagnostico empresarial.....	27
Diagnostico financiero	28
Mejoramiento continuo	29
La mejora en las normas ISO 9001	30
Levantamiento de fondo	31
La necesidad del levantamiento de Fondos.....	35
El gobierno Corporativos y las ESAL.....	36
El índice: referentes, conceptos y proceso de construcción del índice.	38

Trabajos académicos, papers, e investigaciones desarrolladas que constituyen aproximaciones o referentes relacionados con el índice de capacidad administrativa y financiera y operativa.....	41
ICO: Índice de Capacidades Organizativas.....	42
Descripción del índice de capacidad organizativa – ICO	42
ICI: Índice de Capacidad Institucional.....	46
Índice de capacidad administrativa y financiera - ICAF.....	48
Experiencias sistematizadas en referencia al tema.....	49
Marco conceptual	51
Diseño metodológico.....	53
Operacionalización de variables	53
Descripción actividades económicas según la clasificación internacional.....	55
Descripción de la ruta investigativa para gestionar la información.....	64
Explorar y precisar los criterios para calcular el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa – ICAFO	65
Criterios comúnmente usados.....	65
Dimensión/Componente: Administrativo	65
Dimensión/componente: Financiero	66
Dimensión/ Componente: Aspectos operativos	67
Estructura de los elementos que conforman el índice ICAFO	69
Capacidad Administrativa.....	69
Capacidad Financiera.....	69
Capacidad Operativa.....	69
Índice de Capacidad Administrativa, Financiera y Operativa	70
Estructura organizacional.....	72
Manejo Presupuestal	77
Manejo de Cuenta Bancaria	78
Manejo de Efectivo	80
Procedimientos de Control.....	81
Obligaciones Tributarias	84
Prácticas Contables	87
Registros Contables.....	90

Manejo del Recurso Humano.....	93
Gestión de recursos para la operación.....	97
Aspectos legales	100
Fórmula para calcular el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa	102
Procesamiento de la información	105
Resultados.....	105
Cálculo del índice de capacidad administrativa	106
Cálculo del índice de capacidad financiera	106
Cálculo del índice de capacidad operativa	106
Análisis de la información y discusión.....	115
Análisis y discusión de la información	115
Análisis comparativo de indicadores con los criterios de idoneidad	116
Ruta a seguir para el mejoramiento del desempeño en la asociación red de mujeres de acandi para el desarrollo social, productivo y empresarial.....	121
Componentes de la ruta para la mejora del desempeño de ASOMUCANDI.....	121
Descripción de los componentes.....	122
Cultura organizacional	122
Gobierno Corporativo	122
Ciclo PHVA	123
Modelo propuesto como ruta para el mejoramiento del desempeño en la asociación red de mujeres de Acandi para el desarrollo social, productivo y empresarial.	126
Figura 12. Ruta para el mejoramiento del desempeño ASOMUCANDI.....	126
Conclusiones.....	127
Recomendaciones	128
Referencias	129

Lista de Tablas

Tabla 1. Componentes del cuadro de mando integral	25
Tabla 2. Relación financiera de la empresa con sus públicos	28
Tabla 3. Estrategias de levantamiento de fondos	33
Tabla 4. Referente del concepto de Índice estructurados a partir de indicadores	38
Tabla 5. Teoría relativa al índice de capacidad administrativa, financiera y operativa	41
Tabla 6. Índice de capacidad organizativa Metodología DNP	43
Tabla 7. Variables del índice de capacidad institucional.....	46
Tabla 8. Estructura del diseño metodológico – Objetivo 1	53
Tabla 9. Estructura del diseño metodológico – Objetivo 2	57
Tabla 10. Estructura diseño metodológico – Objetivo 3	59
Tabla 11. Estructura diseño metodológico – Objetivo 4	61
Tabla 12. Estructura de componente administrativo	65
Tabla 13. Estructuración componente financiero	66
Tabla 14. Estructuración componente operativo	67
Tabla 15. Componentes que integran el ICAFO	70
Tabla 16. Criterio y rangos de ponderación para calificar el estado de una organización ...	71
Tabla 17. Estructura organizacional	73
Tabla 18. Prácticas administrativas	74
Tabla 19. Información financieros y gestión de activos.....	76
Tabla 20. Manejo presupuestal.....	78
Tabla 21. Manejo de cuenta bancaria	79
Tabla 22. Manejo de efectivo	81
Tabla 23: Manejo de procedimientos de control	83
Tabla 24. Obligaciones tributarias.....	86
Tabla 25. Prácticas contables.....	88
Tabla 26. Registros contables.....	92
Tabla 27. Manejo del recurso humano	96
Tabla 28. Gestión de recursos para la operación de la organización.....	99
Tabla 29. Dotación operativa para desempeñarse	100
Tabla 30. Aspectos legales	101
Tabla 31. Fórmula para calcular el Índice de capacidad administrativa, financiera y operativa (ICAFO).....	103
Tabla 32. Estructura de la fórmula del índice de capacidad financiero.....	103
Tabla 33. Formula índice de capacidad operativa	104
Tabla 34. Comparación del desempeño real con el estándar.....	105
Tabla 35. Criterios de idoneidad comparados con el nivel de indicadores	116
Tabla 36. Fase 1 ciclo de Deming	124
Tabla 37. Fase 2 ciclo de Deming	124
Tabla 38. Fase 3 ciclo de Deming	125
Tabla 39. Fase 4 ciclo de Deming	125

Lista de figuras

Figura 1. Tablero de mando y cuadro de mando integral	26
Figura 2. Pirámide del Crowdfunding	34
Figura 3. Nivel comparado del ICAFO	107
Figura 4. Nivel de desempeño en los indicadores ICAFO	107
Figura 5. Aspecto estructura organizacional y Prácticas administrativas	108
Figura 6. Aspecto: Informes financieros, gestión de activos y Manejo presupuestal	109
Figura 7. Aspecto: Manejo de cuentas bancarias y manejo de efectivo	110
Figura 8. Aspecto: Procedimientos de control y obligaciones tributarias	111
Figura 9. Aspecto: Prácticas contables y manejo del recurso humano.....	112
Figura 10. Aspecto: Gestión de recursos para la operación y Aspectos operativos	113
Figura 11. Aspecto: Legal	114
Figura 12. Ruta para el mejoramiento del desempeño ASOMUCANDI	126

Resumen

El presente trabajo abordó la construcción del índice de capacidad administrativa y financiera como mecanismo para medir el desempeño en la organización ASOMUCANDI, y además como insumo para construir una ruta para la mejora organizacional

La metodología se construyó a partir de un marco teórico y conceptual; tomando aspectos generales, reseñando técnicas y prácticas administrativas generalmente conocidas; como también trabajos que abordaron el Índice de capacidad organizacional, el índice de capacidad institucional, y más recientemente el índice de capacidad administrativa y financiera; a partir de los elementos recogidos en estos trabajos teórico prácticos; se elaboró una fórmula del índice de capacidad administrativa, financiera y operativa; la cual se hizo practica a través de una matriz de preguntas y respuestas que reflejó los componentes de la organización claves para medir.

En el trabajo se encontró un bajo desempeño en la gestión administrativa de ASOMUCANDI; se estableció que la planeación de la organización es deficiente; no se advierte una estrategia que dirija la organización; no hay una debida diligencia en asuntos contables, tributarios y presupuestales, lo cual pone en riesgo financiero a la organización ante entidades tributarias, además del riesgo reputacional que de lo anterior se deriva.

La situación de la organización ASOMUCANDI, que se asume, deficiente, según lo derivado del índice de capacidad administrativa, financiera y operativa aplicado en el ejercicio; llevó a plantear una ruta que debe seguir la organización; dentro de los elementos de la ruta se encuentra la cultura organizacional que es propuesta como elemento

transversal para llevar a cabo la implementación de los elementos que conforman el ICAFO.

El instrumento de la aplicación del índice que se propone es un tablero de medición y control con base en el ICAFO.

Abstract

This document addressed the construction of the administrative and financial capacity index as a mechanism to measure performance in the ASOMUCANDI organization, and also as an input to build a route for organizational improvement.

The methodology was built from a theoretical and conceptual framework; Taking general aspects, reviewing generally known administrative techniques and practices; as well as works that addressed the organizational capacity index, the institutional capacity index, and more recently the administrative and financial capacity index; from the elements collected in these practical theoretical works; a formula for the index of administrative, financial and operational capacity was prepared; which was made practical through a matrix of questions and answers that reflected the key components of the organization to measure.

At work, a low performance was found in the administrative management of ASOMUCANDI; it was established that the planning of the organization is deficient; there is no strategy that directs the organization; there is no due diligence in accounting, tax and budget matters, which puts the organization at financial risk before tax entities, in addition to the reputational risk that derives from the above.

The situation of the ASOMUCANDI organization, which is assumed to be deficient, according to what is derived from the index of administrative, financial and operational capacity applied in the exercise; led to propose a route that the organization must follow; Within the elements of the route is the organizational culture that is proposed as a transversal element to carry out the implementation of the elements that make up ICAFO.

The proposed index application instrument is a measurement and control dashboard based on ICAFO.

Introducción

En el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, hay muchas que languidecen por su bajo desempeño; no por su incipiente implementación de los aspectos planificados, sino porque ni siquiera planean de manera sistemática, no tienen cultura de hacer las cosas siguientes un patrón de desempeño plausible, y mucho menos cuentan con mecanismos de seguimiento y monitoreo para establecer su condición o estado a través de indicadores/criterios que den cuenta de ello.

En el presente documento se aborda la génesis de algunos elementos que desde los comienzos de la administración como ciencia han venido aportando elementos que contribuyeron en la construcción de lo que en este trabajo llamamos el INDICE DE CAPACIDAD ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA – ICAFO. Este término no estaba documentado, pero su incidencia en la vida de las organizaciones es evidente en muchas aplicaciones que se han realizado en diagnósticos organizacionales que previamente abordaron parcial o en gran medida el tema y de los cuales se valió este estudio.

El documento hace una aproximación al marco teórico desde aspectos generales, para luego abordar trabajos específicos. Estos aportes, se agruparon en componentes para derivar en indicadores, que luego, se aglutinaron en una estructura cualitativa y cuantitativa, denominada índice de capacidad administrativa, financiera y operativa.

El índice elaborado se aplicó a la organización ASOMUCANDI, encontrando bajo desempeño en dicha organización; sin embargo, es relevante que la aplicación del instrumento haya puesto en evidencia el estado de la organización, puesto que es el punto de partida para proponer la mejora, como en efecto se hizo.

El valor del aporte de este estudio, radica en que ha propuesto los elementos que deberían conformar un índice de capacidad administrativa, financiera y operativa, y lo ha aplicado a una organización, al tiempo que propuso también una ruta para lograr la mejora en la organización. El instrumento se orienta a medir los elementos que la organización precisa para cumplir su objeto. En tal sentido, la estructuración del índice, se hizo practica en elementos que son medibles y hacen parte del devenir organizacional. Se estableció si la organización lo cumplía o no.

Este documento responde cuestiones como: ¿Que es un índice de capacidad administrativa, financiera y operativa?, ¿Cómo se conforma?, ¿Cómo se estructura en componentes para aplicarlo a una organización? y ¿Cuál es la ruta para implementar la mejora en la organización utilizando como mecanismo el ICAFO?

Objetivos

Objetivo general

Establecer el índice de capacidad administrativa y financiera de la ASOCIACION RED DE MUJERES DE ACANDI PARA EL DESARROLLO SOCIAL, PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL, como una ruta para el mejoramiento de la gestión organizativa.

Objetivos específicos

Describir los aspectos organizativos básicos de la Asociación Red de Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial

Explorar y precisar los criterios para calcular el índice de capacidad administrativa y financiera

Medir índice de capacidad administrativa y financiera de la Asociación Red De Mujeres de Acandi para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial

Definir la ruta a seguir para el mejoramiento del desempeño Asociación Red De Mujeres de Acandi para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial

Planteamiento del problema

Antecedentes del problema

Las Organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro en Colombia viven una crisis de financiamiento y operación; de acuerdo con Salas (2017) la débil estructura administrativa y financiera desde el momento mismo de su creación marca el posterior desarrollo de la vida institucional de la ONG. El no contar con una adecuada estructura administrativa y financiera ... es un obstáculo para desarrollar la gestión social en una ONG por cuanto esta es el soporte para el correcto despliegue de las actividades de los proyectos y programas. Esta debilidad afecta la credibilidad y calidad del trabajo de las ESAL ante el Estado y las comunidades. Es menester que ambas áreas de la organización funcionen en armonía y como debe ser.

En virtud de lo anterior, es claro que la capacidad administrativa y financiera de una organización no gubernamental, es clave para su credibilidad, lo cual es un activo muy valioso en el difícil ámbito de la gestión de financiamiento. Una organización que es poco confiable para el gobierno, para la cooperación internacional y para la comunidad difícilmente recibirá voto de confianza para manejar dinero, para recibir apoyo o para desarrollar proyectos a partir del cual pueda fortalecerse.

El complejo panorama del financiamiento de las organizaciones sociales muestra que las posibilidades cada vez son más estrechas y la tarea de levantar fondos de apoyo y

fortalecimiento es cada vez un desafío creciente. En una investigación realizada por la firma de investigación de financiamiento de ONG, Impactia (2019) se identifica el panorama de financiamiento en América latina. En tal sentido se encontró que: solo el 12% de los recursos rastreados fue ofrecido al sector de las ONG; solo el 3% del financiamiento se ofreció en exclusividad a las organizaciones de América Latina; menos del 3% de los recursos accesibles a las ONG, permitían costear gastos básicos de funcionamiento institucional y sostenibilidad; el 97% de los recursos fue ofrecido para implementar proyectos y prestar servicios básicos.

En este orden de ideas es preciso indicar que, las organizaciones no gubernamentales(ONG) en Colombia llegan a la vida institucional en un contexto poco favorable para la gestión de recursos y el fortalecimiento de su capacidad para llevar a cabo su objeto social; esta situación se agrava en departamentos con bajo nivel de competitividad, como es el caso del Chocó que en el análisis realizado por el Consejo privado de competitividad, elaborado por la Universidad del Rosario (2017), dicho departamento obtuvo 2,63 puntos sobre 10, ocupando el último lugar a nivel nacional. En lo que hace referencia a la dinámica empresarial, el estudio muestra que el Chocó presenta la calificación más baja, obteniendo un puntaje de 0.86 sobre 10. Lo anterior, supone un entorno altamente desfavorable para el fortalecimiento socioempresarial.

Descripción del problema

En el Chocó la baja capacidad de las ONG de base étnica, social y comunitaria ha sido identificada por diversos estudios realizados por entidades como la Defensoría del Pueblo (2014); como lo ha señalado Salas (2017), en el ámbito de las ONG hay una fuerte

dependencia de donaciones de cooperación y de proyectos del Gobierno; es tal el caso, que en muchas ocasiones hay ONG que permanecen inactivas y solo se activan cuando surgen proyectos de cooperación o del gobierno; esta situación hace evidente la poca motivación para estar operando de manera fortalecida.

Como requerimiento inicial para ser sujetos del manejo de recursos, tanto en la aplicación de política pública como en la implementación de recursos de cooperación nacional e internacional, los financiadores precisan conocer el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa de las organizaciones, y su estrategia para fortalecerse en caso de presentar un nivel bajo en el Índice de Capacidad Administrativa, Financiera y Operativa. Estos instrumentos fueron requeridos y aplicados por Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez (Fondo Acción), en proyectos que involucran recursos de cooperación internacional (Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, 2011). Instrumentos parecidos son aplicados por la FAO, en un documento titulado: Cuestionario de evaluación de los riesgos y de la capacidad del potencial proveedor de servicios.

Elegibilidad y perfil de capacidad.

Al interior de las Organizaciones sociales y de base comunitaria, no se advierte un ejercicio de planeación y organización; estos entes sociales no tienen organizada y documentada una estructura administrativa, financiera y operativa que de cuenta de su capacidad para operar proyectos de cooperación internacional, del gobierno o de cooperación privada; y lo que es más grave tampoco tienen un instrumento de medición que les permita tener un estándar o una ruta para saber su nivel actual, y a partir de ahí, emprender acciones de mejoramiento.

La Asociación Red de Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial, es una organización creada en el año 2020, para potenciar el desarrollo y el empoderamiento de las mujeres en Acandí, Chocó, sin embargo, esta organización tiene grandes retos de funcionamiento para llegar a ser soporte del desarrollo de las mujeres y aprovechar las oportunidades que se generan desde la política pública, el empoderamiento económico y la gestión de recursos de la cooperación nacional e internacional.

A la fecha la organización procura abrirse paso en el contexto local y regional; pero no existe un referente que le permita determinar su estado actual que le sirva como soporte técnico para evidenciar su desempeño en la negociación con potenciales financiadores. Tampoco dispone de un referente de línea base para conocer sus avances y logros en su operación.

Planteamiento del problema

La ASOCIACION RED DE MUJERES PARA EL DESARROLLO SOCIAL, PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL, no dispone de un instrumento para medir su capacidad administrativa, financiera y operativa que conduzcan a elaborar una ruta para el mejoramiento de su desempeño en la gestión.

Formulación del problema

Problema: ¿Cuáles son los elementos claves para establecer un índice de capacidad administrativa, financiera y operativa en la ASOCIACION RED DE MUJERES PARA EL DESARROLLO SOCIAL, PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL, en procura de elaborar una ruta que conduzca al mejoramiento de su desempeño en la gestión?

Justificación

En la literatura administrativa no está documentado el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa con su estructura y fórmula de cálculo; por ello este trabajo se propuso mostrar de donde deriva la construcción de un índice de la capacidad administrativa, financiera y operativa; para ello, se tomó a la organización ASOCUMUCANDI como referente para la aplicación del índice.

Este trabajo es pertinente por su contribución a la construcción del índice de capacidad administrativa, financiera y operativa; pero también por la necesidad que se advirtió en la organización ASOMUCANDI. Generalmente las ESAL son organizaciones que solo vegetan, operando en condiciones esporádicas o en un estado de dependencia notable.

El índice da una orientación acerca de los aspectos que son claves abordar en su desempeño; y en qué medida la organización está sintonizada con su implementación. Sin embargo, la contribución del ejercicio no se agota en el diagnóstico, sino que avanza en la proposición de una ruta de mejora. Este es una de las contribuciones importantes del trabajo

Marco teórico

El índice de capacidad administrativa y financiera es una construcción teoría y práctica para evaluar la capacidad de una organización para responder a los retos que le impone el entorno para cumplir su objeto social en condiciones efectivas; los basamentos teóricos se remiten desarrollos de la teoría administrativa, luego abordaremos investigaciones desarrolladas en el tema y las experiencias sistematizadas en referencia al tema.

Basamentos teóricos convencionales

Teoría clásica de la administración

Aportaciones de Frederick Winslow Taylor (1911), la administración científica

De acuerdo con el portal <https://concepto.de/administracion-cientifica/>, el nombre de administración científica se debe a la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración empresarial, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la producción industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición de resultados.

La administración abordada como una disciplina científica fue la propuesta que planteó el que hasta hoy es considerado el Padre de la administración científica, Frederick Winslow Taylor; en su libro principios de la Administración científica publicado en el año 1911, esboza que la administración precisa de un estudio científico que trascienda los abordajes empíricos; en ese marco de ideas propuso la racionalización del trabajo a través de estudios de tiempos y movimientos; concomitante, con lo anterior, en esa época hizo planteamientos que nos permiten situarlo entre los pioneros de la productividad al postular

que el trabajador debe ser remunerado en función de su productividad. En ese contexto, Taylor (1911) propuso mejores métodos para el desempeño laboral con la aplicación de métodos científicos en el trabajo.

Teoría clásica de la administración – aportaciones de Henry Fayol

Entre los más prolíficos aportantes a la teoría clásica de la administración figura el Ingeniero Henry Fayol, quien afirma que “los principios de la administración son aplicables no solo a empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia”. Fayol aporta su experiencia de ingeniero para darle estructura al constructo organizacional; sus aportes le dieron coherencia y basamento al engranaje organizativo. En tal sentido, propuso:

a) Áreas fundamentales de la administración

Fayol sistematiza lo que podemos definir como el mapa de la organización, en tal sentido, establece que la administración de una empresa/organización comprende las siguientes operaciones fundamentales:

- Área técnica (producción, fabricación, transformación).
- Área comercial (compras, ventas, permutas).
- Área financiera (búsqueda y administración de capitales).
- Área de seguridad (protección de bienes y de personas).
- Área contable (inventario balance, precio de costo, estadística, etc.).

b) Funciones de la administración

Fayol (1970) En su trabajo original titulado: “*Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*”, identificó

cinco funciones primarias de la administración, que posteriormente llegaron a conocerse en el mundo empresarial, como el proceso administrativo, que ha cambiado poco desde los días de Fayol.

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Comando
- d. Coordinación
- e. Control

Diferencias entre las aportaciones de Taylor y Fayol

En lo que refiere al asunto administrativo, que fue abordado por Taylor y Fayol, es importante situar a cada uno de estos autores en el rol que ejercieron sus aportaciones, Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización y en la manera en que la misma logra sus fines como un todo, él es quien establece el armazón que debe contener el constructo organizacional; mientras que Taylor se enfocaba más en las técnicas, el método y las herramientas del trabajo para una mejor eficacia; Taylor es precursor de los enfoques modernos de productividad industrial. Podemos inferir que Fayol es de la visión gerencial y Taylor es de la visión técnica operativa.

Herramientas gerenciales

Las diversas teorías administrativas después dieron paso a técnicas aplicadas a la administración que con el advenimiento del ejercicio gerencial comenzaron a llamarse herramientas gerenciales.

En referencia al asunto, este trabajo abordará aquellas que por su afinidad guardan relación con el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa.

Just in time

Es un término inglés que en español se conoce como “justo a tiempo”; indica que tanto los materiales e insumos llegan a tiempo a la fábrica; como también los productos llegan a tiempo a los clientes. Para que esto sea posible hay que instalar en la empresa un sistema que permee la cultura empresarial en la aplicación de técnicas de eficiencia y calidad.

Es un modelo de gestión que nació en Japón, al analizar sus características se observa que bien puede encuadrarse en la categoría de la administración científica, por su finalidad en la eficiencia y uso efectivo del tiempo, si bien, el objeto central de análisis no es el empleado, sino el proceso y el producto, el eje de los resultados no deja de estar basado en el tiempo. Just In Time, de acuerdo con Rodríguez (2017) es un sistema de gestión empresarial, basado en el método productivo orientado a la demanda. El objetivo que buscan es servir al cliente en el momento que lo desea, en la cantidad que desea y con productos de alta calidad a precios competitivos.

Un estudio realizado por Serrano (2017), concluyó que la media de la productividad, antes de la implementación del Just In Time es de (0.3550), y que después

de implementado el just in time la productividad tiene un valor de (0.6750). Con respecto a la eficacia, el análisis de la media fue de (0,6250) antes de la implementación de la variable dependiente y que luego daría como resultado (0,7710), con lo cual se evidencia una mejora.

Ponderando la importancia de esta herramienta gerencial Mendoza (2013) afirma que el sistema Justo a Tiempo, es una técnica japonesa que ha demostrado capacidad de generar mayor ventaja competitiva, partiendo de la premisa: “La eliminación del desperdicio”. Permite ser aplicada a diferentes áreas y procesos de toda empresa, además asegura la mejora continua de la calidad de productos y servicios, al mismo tiempo de adquirir una solidez financiera, dándole a las empresas una mejor liquidez para ser explotadas en otra área.

Tablero de control y Cuadro de mando integral

Estas dos herramientas gerenciales tienen ligeras diferencias; pero son complementarias y su aplicación no es excluyente en la gestión empresarial.

El concepto de control, es abordado en Ponce (2012) quien plantea que el control es un mecanismo que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir y mejorar.

El tablero de control

El tablero de control es una herramienta de monitoreo y control de la gestión en una organización; es usada por la gerencia para facilitar la medición del desempeño en la gestión.

La investigadora Garrote (2005) afirma que: el tablero de control es una herramienta gerencial creada para facilitar el control de gestión. Se trata de una organización sistemática de la información destinada a facilitar el diagnóstico de una situación y permitir su monitoreo permanente.

Castro y Triana (2016) anotan que el objetivo y utilidad básica del Tablero de Control es diagnosticar adecuadamente una situación; se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

De acuerdo con Garrote op cit (2005) existen tres tipos de tableros de control:

Cuadro de mando integral – Balance scordcard

El cuadro de mando integral o Balance scordcard se considera una herramienta gerencial de gran aplicabilidad en el entorno gerencial del siglo XX y el XXI; De acuerdo, con Sánchez (2009) El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Kaplan y Norton (2002) se preguntan ¿Por qué necesitan las empresas necesitan el Cuadro de Mando Integral?, y en tal caso, responden que dicha herramienta es un sistema de medición de una organización; dado que las empresas precisan saber su desempeño interno y externo, se requiere una herramienta para medir; puesto que aquello que no se puede medir no se puede gestionar.

Los autores Kaplan y Norton (2002) proponen que la manera como se estructura el cuadro de mando integral parte de objetivos que para su medición devienen en indicadores que establecen los resultados del desempeño cuantificado en cifras cuantificables. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, que se cuantifican a través de metas. La estructura del cuadro de mando integral se esquematiza a partir de perspectivas; estas son: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento: contiene categorías de objetivos e indicadores; como se muestra a continuación:

Tabla 1.

Componentes del cuadro de mando integral

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas
Financiera	Objetivos financieros	Indicadores financieros	Cuantificación de los logros alcanzados
Cliente	Objetivo de enfoque en el cliente	Indicadores de satisfacción al cliente	Cuantificación de los logros alcanzados

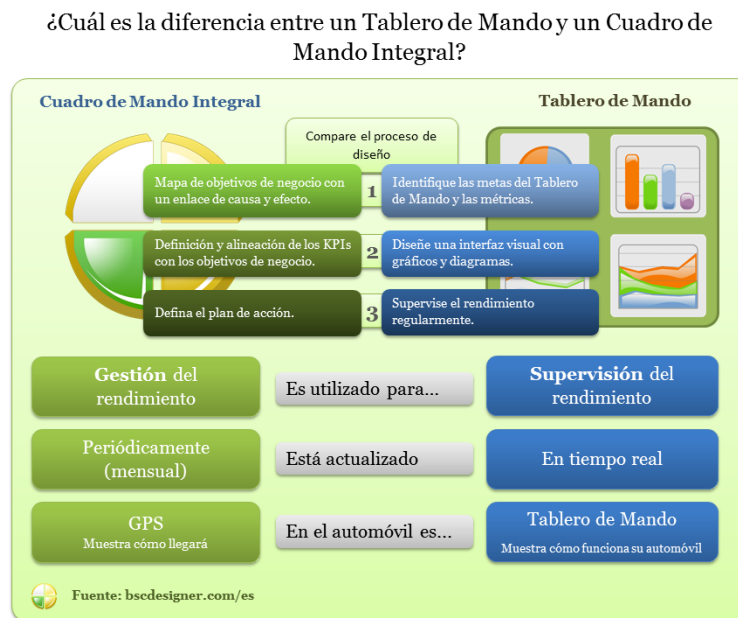
Procesos operativos internos	Objetivo relativos a procesos operativos	Indicadores relativos a procesos operativos	Cuantificación de los logros alcanzados
Crecimiento empresarial	Objetivos relativos al crecimiento empresarial	Indicadores relativos a procesos operativos	Cuantificación de los logros alcanzados

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2000)

Los principales exponentes de esta herramienta gerencial son: Kaplan R.S. y Norton D.P. (1992 y 1996)); Kaplan, R.S., Ballvé, A. y Dávila, A. (2000); Narayanan, V.G. y Ballve, A. (2002); Vogel, M. (2004).

Figura 1.

Tablero de mando y cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Diagnostico empresarial

El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros, afirman Mora Palazuelos et al (2014), estos autores en su abordaje del diagnóstico empresarial comentan que este mecanismo permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional.

En un trabajo documental acerca del diagnóstico empresarial realizado por Rincón (2012) se afirma que:

El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar. (p.3)

De esa manera, el diagnostico empresarial se inscribe dentro de los constructos de análisis empresarial que dan contexto al índice de la capacidad administrativa, financiera y operativa, porque en su abordaje amplio y generalizado toca elementos que también se incorporan en el ICAF, tales como los aspectos administrativos y financieros y su propuestas de mejoras, así las cosas; el análisis de la situación actual de la empresa y su posterior enfoque en las causas subyacentes a los resultados - propio del diagnóstico empresarial - permite colegir un seguimiento que sirve de base conceptual y metodológica para estructurar ejercicios de ICAF.

Sin embargo, dado que el diagnóstico empresarial ha sido estructurado para el ámbito empresarial; lleva en su seno un contexto productivo, enfocado en la maximización del rendimiento financiero; y no en la rentabilidad social; por ello no puede constituirse en el modelo ideal para el análisis de organizaciones sin ánimo de lucro de tipo asociativo; de ello desprende que su utilidad se agote en servir como referente para derivar algunos criterios que sirven de insumos en la construcción del índice de capacidad administrativa y financiera.

Diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero de acuerdo con Estrada y Monsalve (2022) es una herramienta que permite evaluar, analizar e interpretar la posición económica y financiera en que se encuentra una compañía.

El diagnóstico financiero facilita determinar el estado actualizado de las finanzas de una empresa, identifica los ítems que precisan mayores esfuerzos de erogaciones monetaria, y apalancamiento financiero, y determinan las condiciones en que la empresa cumplirá sus compromisos con los diferentes públicos. Estos públicos de acuerdo con Marín (2002) se caracterizan según su relación financiera con los clientes de la siguiente manera:

Tabla 2.

Relación financiera de la empresa con sus públicos

Relación financiera de la empresa con sus públicos	
PUBLICOS	RELACION FINANCIERA
Estado	Pago de los impuestos
Acreeedores	Abonos a capital y los intereses
Socios y accionistas	Pago de los dividendos
Trabajadores	Pago de las obligaciones laborales
Proveedores	Pago de las facturas

Fuente: Públicos de la empresa, Marín 2002

El portal actualicese.com (2015) afirma que el diagnóstico financiero es básicamente la evaluación financiera que se hace a una organización, a fin de determinar el estado real financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder.

A través de la revisión y procesamiento de los registros contables y el análisis de los estados financieros, el diagnóstico se convierte en una herramienta que permite determinar la situación económica real de una organización, al describir indicadores y variables que sirven de referencia para la gestión empresarial ante los diversos públicos.

Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo parte de un concepto de perfectibilidad; es decir, nunca se alcanza la perfección; pero siempre se debe aspirar a un nivel de desempeño y calidad mayor; se infiere que los procesos que realizan las organizaciones son susceptibles de mejorar; siempre hay un margen para superar los estándares actuales.

El contexto mundial y en el ámbito empresarial el término más utilizado para referirse al mejoramiento continuo es “kaizen”, derivadas de dos palabras japonesas KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar). Al respecto Imai (1989) expone que los aspectos a mejorar son: las prácticas de trabajo y la eficiencia personal y una filosofía empresarial que involucra a gerentes y trabajadores por igual, con la idea central de que no debería pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

El kaizen es una disciplina que nace de la cultura y la filosofía japonesa, que posteriormente devino en método empresarial orientado a aplicar acciones concretas, simples y bajas en costos conducentes a una mejora incremental en la industria; la práctica se implementó bajo la metodología de cultura empresarial al nutrirse con los aportes de autores estadounidenses como Deming y Juran entre la década del 50 y el 60.

De acuerdo con Imai (1989) el enfoque japonés se orienta al mejoramiento gradual/incremental mientras que el enfoque americano se enfoca más a los grandes saltos, haciendo alusión a la innovación. Estos dos enfoques son complementarios y necesarios en la empresa.

El kaizen es un paradigma, un estilo de vida, que llega a convertirse en *modus operandi* empresarial, sosteniendo que a través de la acumulación de pequeños progresos incrementales y sencillos procesos de cambio se pueden generar grandes — y positivos— impactos a largo plazo.

La mejora en las normas ISO 9001

La norma ISO 9001: 2015 aborda la mejora continua como un componente importante en el estándar de calidad de una información, hace parte de los requisitos que precisan ser auditados. El planteamiento de la norma se expone de la siguiente manera:

Mejora continua: La empresa tiene que mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015. La empresa tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua. La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar la mejora continua. (Norma ISO 9001: 2015. Numeral 10.3”

Referente a las mejoras, la norma ISO 9001: 2015 contempla algunos términos que es importante precisar para entender los requisitos a cumplir en el marco de la implementación. Entre estos términos podemos mencionar: a) objetivos, b) iniciativas de mejora, c) oportunidad de mejora.

Objetivos: Resultado a lograr. Definición establecida en la norma ISO 9000:2015,

Las iniciativas de mejora: de acuerdo con la Escuela Europea de Excelencia (2020) son oportunidades para aumentar la capacidad de los procesos de lograr los resultados deseados, por lo cual, a diferencia de las no conformidades, que se enfocan en minimizar el efecto de los problemas y/o eliminar sus causas raíces, las oportunidades de mejora se fundamentan en la consecución de objetivos que permitan maximizar el efecto de las buenas prácticas.

Oportunidad de mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Levantamiento de fondo

La gestión de fondos para el financiamiento de las organizaciones es uno de los factores que más influyen en su capacidad y sostenibilidad, este factor se ha incluido en la categoría operativa, porque depende de las acciones y las interacciones que construya la organización en su operación. Levantar fondos es un gran reto para las organizaciones sin ánimo de lucro; puesto que sus actividades se enfocan en la rentabilidad social, antes que en la rentabilidad económica. Tal como concluye Burgos (2019), la declaración de Colombia

como País de renta media alta disminuyó su recepción de ayuda oficial al desarrollo (AOD), esto hace más difícil el flujo de recursos desde las fuentes internacionales, que tienen el potencial de llegar a las organizaciones dedicadas a promover el desarrollo socioeconómico. En departamentos como el Chocó, y particularmente en un municipio como Acandí, levantar fondos es cada vez más difícil; la competencia por atraer el interés de financiadores tradicionales, así como los nuevos financiadores, es muy reñida.

En tal sentido, es preciso abordar el asunto del levantamiento de fondos en las organizaciones no gubernamentales, en los aspectos conceptuales y en las alternativas que se proponen desde diferentes estrategias de organizaciones sociales.

El levantamiento de fondos es conocido mundialmente como Fundraising, tuvo su origen en los estados unidos, en torno al tema se han dado múltiples definiciones.

La definición semántica indica que deriva de dos frases inglesas: Fund, que significa Fondo, y raising, levantar, conseguir. En lo que tiene que ver con la construcción del concepto, HAIBACH (1998) lo define como la creación de una estrategia de comunicación para recaudar fondos económicos y, especialmente recursos, que no tienen formas estables de financiación ni llegan de forma continuada. En referencia a lo anterior, Urselmann (2002), plantea que el Fundraising es: tanto una estrategia comunicativa como también una ecuación económica. Para este autor, lo que se pretende es captar fondos necesarios sin que la organización tenga que dar una contrapartida material equivalente a un precio o medida de mercado.

Al respecto del Fundraising, la oficina de las naciones unidas para los refugiados, define que es: fundraising es la actividad de captación de recursos que realizan las entidades sin ánimo de lucro, como las ONG, fundaciones, asociaciones o agrupaciones,

para poder realizar sus proyectos (ACNUR, 2018). En la misma línea de comprensión, la organización Huella Social (s.f.) define que el Fundraising consiste en la actividad de captación de recursos para ayudar al funcionamiento y financiamiento de una ONG. Estos recursos pueden ser dinero o cualquier otro bien que colabore en la gestión de la organización y de su causa o proyecto social.

En lo que atañe a las estrategias de levantamiento de fondos, se han propuesto diversas alternativas (Ulrike , 2005) , (ACNUR, 2018); en virtud de esos aportes se presenta la tabla número 3.

Tabla 3.

Estrategias de levantamiento de fondos

Alternativa de levantar fondo	Fuente
Financiación de las administraciones públicas en	Entidades publicas
Venta de productos comercio justo	Público en general
Organización de eventos	Público en general y empresa privada
Donaciones empresariales	Empresas privadas
Donaciones de fundaciones y otras organizaciones lucrativas	Organizaciones sin ánimo de lucro
Donaciones de personas particulares	Público en general (crowdfuding)

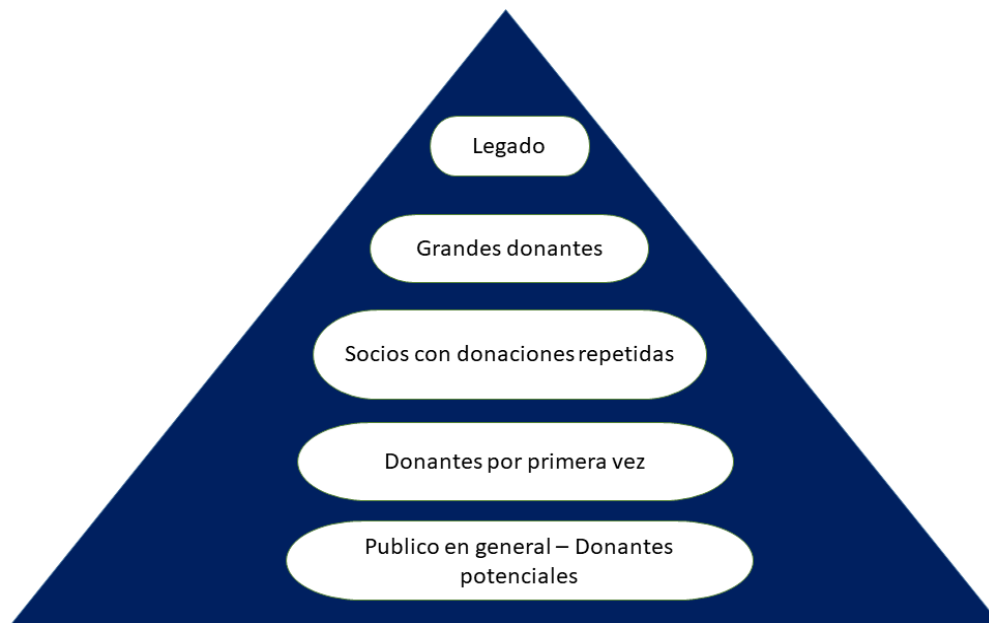
Fuente: Elaboración propia, 2022

Una de las alternativas del fundraising que vale la pena ser reseñada es crowdfunding, definido por Bancolombia (2020), como un sistema de recaudo colectivo de recursos a través de internet para impulsar proyectos de emprendimiento. Según proponen QUERO & VENTURA (2016) el crowdfunding es una estrategia de microdonaciones que utiliza infraestructuras facilitadoras de la interacción de un conjunto de agentes interesados en el desarrollo de un proyecto que significa la creación de nuevo valor. Fabisch (2002),

planteó la comprensión del Crowdfunding, que se puede sintetizar en la pirámide que se muestra en la figura 2.

Figura 2.

Pirámide del Crowdfunding



Fuente: Fabisch (2002)

De acuerdo con el portal (whydonate.nl, 2022) en el año 2021, hubo un crecimiento visible en el sector de la caridad en general, lo que explica el crecimiento general del 4,1% en las donaciones, mientras que el 45% de los donantes en todo el mundo están inscritos en un programa de donaciones mensuales.

Fundraising whydonate.nl en 2022 documentó algunos datos adicionales sobre las estadísticas de recaudación de fondos entre pares, lo cual permitió establecer que:

- Las mujeres donantes son más propensas a donar debido al marketing en las redes sociales, mientras que los hombres donantes son más propensos a donar debido a los mensajes de correo electrónico.

Las corporaciones donaron más de \$20 mil millones a organizaciones sin fines de lucro el año pasado.

- El 40% de las empresas Fortune 500 ofrecen programas de subvenciones para voluntarios.
 - Los ingresos en línea totales aumentaron de un 15% a un 23% durante el último año.
- El 31% de los donantes en todo el mundo donan a organizaciones ubicadas fuera de su país de residencia.
- El 92% de los ejecutivos de recursos humanos corporativos encuestados, está de acuerdo en que aportar habilidades y experiencia empresarial a una organización sin fines de lucro, puede ser una forma efectiva de mejorar el liderazgo de los empleados y un conjunto más amplio de habilidades profesionales.

La necesidad del levantamiento de Fondos

Uno de los mayores retos que enfrentan las ESAL, es mantener una gestión financiera saludable que les permita cumplir su objeto social, más allá de las afujías que generan las apremiantes necesidades de financiamiento, en relación con esto, Salas (2017) afirma que:

“El tiempo y los esfuerzos de sus fundadores se consumen en la consecución de ingresos que aseguren, al menos, una existencia precaria y en la esperanza infructuosa del logro de la sostenibilidad sin apremios económicos. La imposibilidad de constituir un patrimonio, de tener solvencia y de un flujo de caja con suficiente liquidez no permiten la estabilidad financiera y mucho menos el crecimiento de la organización. A punta de donaciones y contratos esporádicos tampoco es posible asegurar una planta administrativa y un equipo social estable en las ONG de Primer Piso”, Pág., 22

Es común encontrar ESAL, que tienen problemas para cumplir su objeto social, por falta de recursos financieros. Sus procesos se tornan informales y la organización se torna dependiente y poco creíble, esto tiene incidencia en la reputación organizacional. Sin embargo, en asunto de estas organizaciones es que no tienen estrategias, planeación, no tienen referentes para direccionar su desempeño organizacional.

El gobierno Corporativos y las ESAL

¿Que son las ESAL? El termino ESAL es un acrónimo para denotar a las Entidades Sin Ánimo de Lucro, que son definidas como aquellas personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las Esal no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.

De acuerdo con Valentinov, Hielscher, & Pies (2015) los economistas explican la existencia de las organizaciones sin ánimo de lucro como una respuesta a las fallas de mercado, es decir, para proveer bienes y servicios, y satisfacer necesidades que ni el Estado ni el sector privado cubren eficientemente.

Hay suficientes razones para validar la existencia de las ESAL; entre ellas encontramos lo expuesto en precedencia, a lo que habría que agregar que según plantea Murray , Caulier-Grice , & Mulgan (2010) se ha descubierto que la estructura estatal es poco efectiva para articular la inteligencia de las organizaciones de base; hay poco margen para la innovación y la experimentación, es muy difícil para el gobierno tomar riesgos porque el Gobierno tiene que justificar el gasto con resultados casi garantizados. En virtud de lo anterior, se abren paso los procesos de innovación social, las ESAL, tienen mayor

margen de maniobra para el desarrollo de procesos en el ámbito socioeconómico, dado que pueden generar aprendizaje generativo y acumular este acervo para aplicar en muchos proyectos.

Esta versatilidad de la ESAL, ha sido abordada por autores como Ciucescu (2009), quien afirma que las ESAL pueden influir de diferentes maneras en la sociedad, por ejemplo, alentando a las agencias y funcionarios públicos a aceptar formas alternativas de solución a los problemas de la comunidad en el sector social, entre ellas la educación y la información al público respecto de los derechos que provee la ley, la creación de una mayor conciencia social, la participación activa en el ajuste de los programas estatales para que se adapten a las necesidades de la comunidad, la cooperación con las agencias gubernamentales, y la influencia en el desarrollo de la política pública. Citado por Aristizábal , Guzmán, & Trujillo, (2019)

¿Qué es un gobierno corporativo en la ESAL? de acuerdo con Aristizabal et al (2019) el gobierno corporativo, como conjunto de órganos e instancias de toma de decisiones, prácticas, procedimientos y normativa interna, a través del cual se dirigen y se controlan las organizaciones, resulta un elemento fundamental para potenciar el impacto y garantizar la estabilidad de las ESAL.

En la guía del Gobierno Corporativo, la Superintendencia de Sociedades, 2020, aborda los mínimos legales y los mínimos contables que deben considerarse en el análisis del gobierno corporativo en la organización; si bien estos elementos en su totalidad no se incorporan en la medición del ICAFO para ASOMUCANDI, sin embargo, si se incorporaran en la propuesta de modelo ICAFO, y en el tablero de control del ICAFO.

El índice: referentes, conceptos y proceso de construcción del índice.

En lo que respecta a índice el concepto alude a un grupo de indicadores que de manera conjunta representan o se usan para medir una variable, una dimensión o categoría; eso sucede porque la complejidad del asunto es tal que un solo indicador no es suficiente para medir todo el concepto que se desea dimensionar.

Al respecto la Fundación para la Innovación, la Investigación, la Formación y el Desarrollo Comunitario (2020), ofrece un ejemplo, en el cual cita un caso en el cual la dimensión es el conocimiento, y los indicadores son: Tasa de alfabetización de adultos y Tasa bruta de matriculación, el índice de educación es el resultado de sumar, integrar y sintetizar los dos indicadores.

Tabla 4.

Referente del concepto de Índice estructurados a partir de indicadores

Dimensión	Indicador	Índice de la dimensión
Conocimientos	Tasa de alfabetización de adultos <hr/> Tasa bruta de matriculación	Índice de educación

Fuente: FUNDEC, 2020

En un índice cada indicador expresa una parte de los valores que representan el todo; dichos indicadores expresan datos que son llevados a unas escalas de medición apropiadas para ser ordenadas; en tal sentido, en tal sentido, ETPCBA (2008) anota que por cada indicador que se usa para conformar el índice se precisa adoptar o construir una escala que cuantifique las observaciones realizadas.

De acuerdo con los datos que se obtienen, se evalúa en cada escala el comportamiento que se expresa en cada indicador. Luego se integran los resultados, se sintetiza para llegar a un valor único, que exprese de manera integral lo que ocurre con la variable. A fin de obtener esto, tal como indica ETPCBA (2008) se deberían sumar ponderadamente los valores de los indicadores, obteniendo un valor total que se denomina índice, y que es el que dará la información relevante sobre el problema en estudio.

Estos casos se presentan en el índice de desarrollo humano de la ONU (IDH) el cual es un instrumento elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se utiliza para clasificar a los países en tres niveles de desarrollo humano. El índice está integrado por 12 indicadores que miden aspectos de esperanza de vida, la educación (tasa de alfabetización, tasa bruta de matriculación en diferentes niveles y asistencia neta) e indicadores de ingreso per cápita. En tal sentido; un país obtiene un IDH más alto, en tanto que la esperanza de vida, el nivel de educación y el ingreso nacional bruto INB (PPA) per cápita sean mayores.

Existen otros índices, tales como: índice de pobreza dimensional; índice de competitividad, entre otros; según reseña el portal Colombia Competitiva (2022), el índice de competitividad global se conforma usando 12 pilares, que derivan en sus respectivos indicadores. En mismo orden de estructura se conforma el índice de pobreza multidimensional: de acuerdo con (Red de Pobreza Multidimensional, 2022), este índice se estructura utilizando el método Alkire Foste, que consiste en 12 pasos, de los cuales se citan 4 pasos en este documento, dado que están directamente relacionados con el procedimiento que se pretende comparar:

- ✓ Paso 1. Elegir la unidad de análisis
- ✓ Paso 2. Elegir las dimensiones

- ✓ Paso 3. Elegir los indicadores
- ✓ Paso 4. Aplicar los indicadores

En todos estos índices la característica común, es que se constituyen por agregado de indicadores que guardan relación en la interacción de la variable que se pretende medir. Los valores de cada componente se expresan en escalas entre 0 y 1 o entre 0 y 100., y el consolidado se obtiene por sumatoria de los diferentes indicadores que lo conforman

En virtud de lo anterior, siguiendo a Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert (2005) se asume que los índices son indicadores complejos que resumen un conjunto de indicadores, y en tal sentido, cuando se pretende integrar varios indicadores a un índice, los mismos deben tener entre sí dependencia teórica.

En su abordaje del concepto de índice, la Universidad Adolfo Ibañez - CEFIS (2021), anota que, para desarrollar el índice de capacidad organizacional, recogieron indicadores claves para monitorear e identificar buenas prácticas que reflejen la capacidad organizacional. Ello confirma lo que se ha documentado en precedencia, en lo cual se estableció que el índice se compone de varios indicadores que, al ser ponderados e integrados en un resultado final, establecen el nivel de desempeño de una organización.

En cuanto al cálculo de un índice, FUNDEC (2020), indica que se necesita que las distintas medidas se transformen en una escala de medición común, en procura de facilitar su agregación (Cea D'Ancona, 1996).

En general se reconocen dos tipos de índices: sumatorios simples y ponderados. Los sumatorios primeros son aquellos en los cuales los indicadores tienen el mismo peso., y en los segundos (ponderados) se otorga un peso diferente (se pondera) los diferentes indicadores en función de la influencia relativa que cada uno tiene con respecto a la variable tomada en su conjunto.

Para ello se otorgan valores numéricos a los indicadores, de modo que se refleje la relación que existe entre ellos, dándole a los más importantes valores mayores que otros. (Sabino, 1992)

En lo referente al cálculo de índices, Cea D’Ancona (1996) anota que «Ponderar significa asignar pesos» a los distintos valores que presentan los indicadores, en un intento de expresar diferencias en la importancia relativa de cada uno de los indicadores en el índice compuesto»

Trabajos académicos, papers, e investigaciones desarrolladas que constituyen aproximaciones o referentes relacionados con el índice de capacidad administrativa y financiera y operativa

La configuración teórica relativa al índice de capacidad administrativa, financiera y operativa toma como referente algunos términos desarrollados en diferentes trabajos académicos, papers e investigaciones, entre estos términos podemos mencionar:

Tabla 5.

Teoría relativa al índice de capacidad administrativa, financiera y operativa

Termino	Proponente – autor-investigador-comentarista del tema	Año de publicación
ICO: Índice de capacidades organizativas	DNP	2008
	PNUD	2015
	Ramírez García, A. G., y Pérez Peralta, C. M.	2018
	Andrea Mogollón Paula	2019
ICO: Índice de Capacidad Institucional	Valarezo, Galo Ramón	2001
	Castro Felipe, Arboleda Oscar, Tibocho Ana María	2011
ICAF: Índice de capacidad administrativa y Financiera	PNUD	2013
	Robayo & Vásquez	2014

Fuente: Elaboración propia, (Rivas, 2022)

ICO: Índice de Capacidades Organizativas

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD, El ICO es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP en Colombia- con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos en relación a la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustado por varias entidades tanto públicas como privadas para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones (PNUD, 2012); este término fue usado por la investigadora Paula Andrea Mogollón Garcia; sus investigaciones desde el año 2015 hasta 2019 fueron plasmadas en un documento titulado índice de capacidades organizativas. (Mogollón, 2019).

Los autores Ramírez García, A. G y Pérez Peralta, C. M. (2018) en su trabajo acerca de la Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia abordaron el índice de capacidad organizativa, siguiendo la línea de referencia del PNUD, 2012, y la propuesta metodológica expuesta por el DNP, 2008.

Descripción del índice de capacidad organizativa – ICO

El índice de capacidad organizativa, de acuerdo con Ramírez & Pérez (2018) es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en Colombia con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias de los programas de paz y desarrollo a nivel nacional. El ICO, debido a su

buen desempeño para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustado por varias entidades, tanto públicas como privadas, para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones.

Índice de capacidad organizativa de acuerdo a la metodología aplicado por DNP (2012) se estructura de la siguiente manera:

Tabla 6.

Índice de capacidad organizativa Metodología DNP

Área	Variables	Indicadores
Servicios	Servicios de animación territorial e inclusión social	✓ El indicador se mide con el número de servicios de animación territorial e inclusión social que la organización ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar
	Participación de la organización en procesos de planificación estratégica económica territorial	✓ El indicador mide si la organización ha participado en procesos de planificación económica territorial, en caso de ser así obtiene el puntaje máximo
	Promoción de la equidad de Género	✓ El indicador se mide con el número de actividades reseñadas que son implementadas por la organización, sobre el número total de actividades de promoción de equidad de género reseñadas.

	Servicios a la Producción	✓	El indicador se mide con el número de servicios a la producción que la organización ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar.
	Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial	✓	El indicador se mide con el número de servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial que la organización ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar.
	Objetivos de la organización	✓	El indicador se asigna teniendo en cuenta el objeto de la organización, estipulado en los estatutos, y las acciones que hasta la fecha ha implementado la agencia en pro de alcanzar dicho objetivo, según la información suministrada por el Gerente de la organización
NIVEL ASOCIATIVO	Número de socios	✓	El indicador se mide mediante la relación entre los asociados registrados actualmente y los registrados al inicio de funciones de la organización. Para el análisis de este indicador debe tenerse en cuenta las causas de salida, así como, en el caso de ingreso de nuevos socios, la existencia de criterios de adhesión
	Criterios de Adhesión	✓	Criterios para la adhesión de socios, teniendo en cuenta

		que estos deben contar con objetos sociales que vayan acorde al objeto social de la Agencia
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Niveles organizacionales	✓ El indicador se mide con el número de niveles organizacionales con que cuenta la organización, sobre el número total de niveles organizacionales con los que debería contar la organización.
	Estructura o área técnica	✓ El indicador se asigna teniendo en cuenta el número de personas que trabajan en el área técnica
	Administración	✓ El indicador se obtiene con el número de personas que trabajan en el área administrativa
	Representación de los sectores en la Junta o Consejo Directivo	✓ El indicador se mide teniendo en cuenta la representación equitativa de los sectores socios (gobierno local, asociaciones, ONGs, etc.) de la Agencia en la Junta o Consejo Directivo
	Asambleas	✓ El indicador mide la realización de Asambleas Generales. Por lo general debe llevarse una Asamblea General por año
	Participación en las Asambleas Generales	✓ El indicador se calcula partiendo del promedio de asistencia de socios a las últimas tres asambleas con relación al total de socios con que cuenta actualmente la organización

Fuente: DNP, 2012

ICI: Índice de Capacidad Institucional

Término usado el investigador Ramón Valarezo Galo en un estudio titulado El índice de capacidad Institucional de las OSGs en el Ecuador. El Capital social en los Andes.

(Valarezo, Galo Ramón, 2001). Este autor, postula como punto de partida del uso del término, el trabajo de Putnam titulado “Making Democracy Work: Civic Traditions in Italy”, publicado en 1993, el cual desarrolló doce indicadores para medir el desempeño institucional. Es característica clave de estos índices la estructuración con base en indicadores.

En cuanto a la medición del índice, el estudio de Valerazo, determina que la capacidad institucional se puede medir a través de cuatro (4) variables:

- ✓ Capacidad de Gestión
- ✓ Capacidad institucional
- ✓ Capital humano
- ✓ Capital financiero

A su vez estas variables se desglosan en indicadores como lo muestra la tabla número

Tabla 7.

Variables del índice de capacidad institucional

Variables	Indicadores
Capacidad de Gestión	✓ Tipo y calidad del manejo contable
	✓ Metodologías participativas para la toma de decisiones
	✓ Capacidad de planificación y programación
	✓ Capacidad de movilizar el aporte de sus socios
	✓ Capacidad de entregar servicios a los socios.

Capacidad institucional	✓	La capacidad de vincularse a redes sociales mayores
	✓	La capacidad de generar vínculos con la cooperación nacional e internacional
	✓	El grado de información, transparencia y legitimidad frente a sus bases.
Capital humano	✓	El personal técnico que disponen;
	✓	El nivel de escolaridad del grupo directivo; y
	✓	El nivel de formación de los promotores y mediadores comunitarios que trabajan en la OSG haciendo el enlace directo con las bases
Capital financiero	✓	Grado de movilización de fondos;
	✓	Destreza del manejo financiero del dinero disponible; y
	✓	Bienes logrados por la organización (de oficina, transporte, comunicación, sede, maquinaria, etc).

Fuente: Valerazo (2001)

En cuanto al índice de capacidad institucional, Castro (2011) abordó el tema en un estudio titulado “diseño de un índice de capacidad institucional para la efectividad del gasto público”, en la investigación el autor afirma que: La medición de la capacidad institucional para la efectividad del gasto público se centra en tres componentes: capacidad de planeación, capacidad de ejecución, y eficiencia operacional (La negrilla es énfasis). Cada uno de estos componentes a su vez se divide en una serie de criterios e indicadores de análisis individual que muestran el comportamiento puntual de las variables de estudio al interior de las instituciones.

Este abordaje del tema, señala una estructura que es común a este tipo de herramientas y la referente al ejercicio de agrupación de componentes, que se estructuran a partir de indicadores que reflejan variables; el autor en su aproximación teórica al tema, cita a Fukuda, Lopes, & Malik, (2002) los cuales afirman que la capacidad institucional se puede definir como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos.

Los autores (Castro, Arboleda, & Tibocha , 2011) indican que el índice de capacidad institucional para la efectividad del gasto público utiliza una metodología estadística conocida como Análisis de Componente Principales (ACP) para calcular los ponderadores y agregar los diferentes indicadores definidos para componente de medición; estos autores validan lo que se ha documentado sobre el tema de índices, su manera de aplicarlo; en síntesis los índices aplican diversos instrumentos para agregar indicadores y sintetizar los resultados de un asunto que precisa ser analizado en su conjunto para definir su nivel de avance o retroceso, o establecer su nivel de desempeño.

Índice de capacidad administrativa y financiera - ICAF

El concepto del Índice de Capacidad Administrativa y Financiera (ICAF) ha sido utilizado por el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez –FPAA como instrumento para evaluar la capacidad de las Organizaciones con las cuales realiza convenio o implementa proyecto (Robayo & Vásquez , 2014) este índice de acuerdo con la Corporación Cantón de San Pablo (2011), incorpora los siguientes componentes:

- ✓ Aspectos organizacionales
- ✓ Aspectos Tributarios
- ✓ Órganos de Administración
- ✓ Procedimientos
- ✓ Contabilidad

De acuerdo con el PNUD (2013), el índice de capacidad administrativa y financiera (ICAF) es un instrumento desarrollado para establecer la línea base en cuanto a las capacidades de las organizaciones ejecutoras. Esta característica y utilidad del instrumento

lo hace muy necesario en para la gestión de recursos de cooperación internacional por parte de organizaciones no gubernamentales como las que tienen su operación en departamentos como el Chocó, en donde la dependencia de estos recursos es alta.

Experiencias sistematizadas en referencia al tema

La aplicación del índice de la capacidad administrativa y financiera y también índices similares han sido documentados en algunas experiencias entre las que se referencian: las siguientes:

a) Sistematización del Proyecto Sembrando Esperanza por la Primera Infancia en Santa Lucía Atlántico. (Robayo & Vásquez , 2014) documentaron el uso de la técnica ICAF en un proyecto que se implementó en el Municipio de Santa Lucía (Atlántico), en el marco de una alianza entre la Fundación Sembrando Esperanza FUSEME y la Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE, a través de una convocatoria realizada por el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez –FPAA. En proceso de sistematización de la experiencia se afirmó que el Índice de competencias administrativas y financieras (ICAF) “ayudó a la Fundación a percibirse como tal, y le dio una ruta para organizarse y crecer” (Grupo de discusión. 19 de mayo de 2014).

b) Aplicación del índice de capacidad organizacional a las organizaciones solidarias del municipio de Anolaima para medir la capacidad de negociación: (Rojas & Bustos, 2017) sistematizaron la experiencia de organizaciones solidarias centrándose en su poder de negociación, para tal fin usaron la herramientas ICO; para elaborar un diagnóstico que diera cuenta del desempeño de los diferentes componentes que definen la capacidad de negociación de cada una de las organizaciones identificadas.

c) Aplicación del índice de capacidad organizacional en la

asociación de productores agroindustriales del piedemonte

llanero villavicencio - ASPRA con enfoque de asociatividad. Este trabajo investigativo fue realizado por Suarez (2022), quien abordó el Índice de capacidad organizacional (ICO), a partir de la agregación de 5 áreas organizacionales, distribuidas en 15 variables de medición ponderando con mayor peso el aspecto financiero, los resultados y la participación de la asociación. De acuerdo con esta autora, la finalidad de aplicar el índice:

“El objetivo de este instrumento es establecer la capacidad de gestión, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su funcionamiento. Su aplicación caracteriza la asociación objeto de este estudio, realiza un diagnóstico que sirve como insumo para la formulación y recomendaciones para el fortalecimiento de la organización en camino a la consolidación y estabilidad, teniendo en cuenta elementos a evaluar: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes, alianzas, procesos y beneficiarios” p, 41.

d. Aplicación del índice de capacidad administrativa y Financiera (ICAF) en la ejecución del proyecto denominado: Desarrollo y producción de Colorantes naturales en la región del Chocó, Colombia; para la industria alimenticia, de cosmético y de cuidado personal, bajo las disposiciones del protocolo de Nagoya. Los actores participantes en este proyecto fueron:

- ✓ Ejecutor: Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez
- ✓ Financiado: GEF
- ✓ Financiado: PNUD
- ✓ Organización de Productores Locales: Corporación Cantón de San Pablo

El proyecto tuvo como finalidad dos resultados importantes: 1) Actores regionales y locales gestionan integralmente la biodiversidad y sus servicios eco sistémicos. 2) Actores regionales y locales fortalecidos en la gestión ambiental, urbana, rural y sectorial

Las capacidades de la Corporación Cantón de San Pablo, como organización ejecutora del proyecto, fueron evaluadas a través del índice de capacidad administrativa y financiera, con lo cual se estableció la línea base (PNUD, 2013) como insumo para tomar decisiones en cuanto al desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

Marco conceptual

“ICO” Índice de Capacidad Organizacional, un instrumento que permite a las organizaciones comunitarias de las zonas de su influencia, realizar el diagnóstico de su situación Organizativa y adoptar las acciones (planes y programas) hacia su mejoramiento. (Rojas & Bustos, 2017); de acuerdo con estos autores: Este Índice es un instrumento técnico de diagnóstico, su aplicación permite el reconocimiento del estado de organización de las comunidades, la identificación de sus fortalezas y debilidades y, a partir de sus resultados, la adopción de las acciones tendientes a la superación de las falencias y al mejoramiento continuo. Así mismo, y en razón de lo anterior, el ICO se constituye en un instrumento de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones de desarrollo local. En cuanto al termino ICO, los autores Gómez & Motta (2021) El índice de capacidad organizacional tiene como objetivo fundamental el “fortalecimiento de capacidades gerenciales, administrativas, financieras, de relacionamiento y de gestión de las organizaciones.

Tablero de Control Operativo: Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder

tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc. (Castro & Triana, 2016)

Tablero de Control Directivo: Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que se puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Su monitoreo es de aproximadamente cada mes. Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo. (Castro & Triana, 2016)

Tablero de Control Estratégico: Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa. (Castro & Triana, 2016)

Tablero de Control Integral: Información relevantes para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores. (Castro & Triana, 2016)

Diseño metodológico

Operacionalización de variables

La operacionalización de variable se desarrolla a partir de los objetivos propuestos en la monografía, y para tal fin se desarrolló una matriz de operacionalización que contiene las categorías que deben tenerse en cuenta para abordar el objetivo, luego las variables a considerar; se precisa la información que se requiere obtener, las técnicas e instrumentos o herramientas usados para gestionar dicha información.

Tabla 8.

Estructura del diseño metodológico – Objetivo 1

Objetivos Específicos	Categorías	Variables	Definición de la Variable	Información Requerida	Técnicas para obtener la información	Instrumento para obtener la Información
Caracterizar la Asociación Red de Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial	Geográficas	✓ Ubicación	Lugar de domicilio de la organización	Documento legal que indique el Municipio de Ubicación	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental
		✓ Cobertura geográfica	Lugares que cubre la organización	Documento legal que establezca los Municipios donde opera la organización	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

Composición de la organización	✓	Dispersión	Lugares donde tiene influencia el accionar de la organización más allá de los formal	Informes de la organización que reporten su área de influencia	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental
	✓	Genero	Genero de las personas que integran la organización	Genero de los integrantes de la organización	Encuesta	Ficha de encuesta
	✓	Grupos etarios	Grupos de edades de las personas que integran la organización	Edad de los integrantes de la organización	Encuesta	Ficha de encuesta
	✓	Dedicación/oficio	Actividades productivas/ocupaciones de la cual derivan su sustento e ingresos las integrantes de la organización	Empleo/ingresos/sustento de las integrantes de la organización	Entrevista/encuesta	Ficha encuesta /entrevista
Tipologías organizacional	✓	Sector al cual pertenecen sus integrantes	Sectores en el cual se inscriben las actividades que realizan los integrantes de la organización	Empleo/ingresos/sustento de las integrantes de la organización	Encuesta	Encuesta
	✓	Sector al cual pertenece la organización	Se define de los sectores de las organizaciones a cual	Documento de cámara de comercio	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

		pertenece la organización			
	✓	Tamaño de la organización	Número de personas que la integran y capacidad financiera según su capital suscritos y los balances financiero	Documento cámara de comercio	Consulta documental Ficha de recolección de información documental
	✓	Objeto social	Propósito para el cual existe la organización	Estatutos de la organización	Consulta documental Ficha de recolección de información documental
	✓	Grupos de interés en torno a la organización	Diferentes estamentos locales y nacionales que interactúan con la organización	Base de datos organizacion es públicos privadas	Consulta en Portales de cooperación internacional es, pagina web publicas Ficha de recolección de información documental
	✓	Actividades CIU a la cual se dedica	Descripción actividades económicas según la clasificación internacional	Documento cámara de comercio	Consulta documental Ficha de recolección de información documental
Aspectos financieros	✓	Fuente de recursos	Se establece de donde deriva sus recursos	Información financiera de la organización	Consulta documental Ficha de recolección de información documental
	✓	Patrimonio	organización	la organización	documental
	✓	Recursos gestionados, último año			/ficha de entrevista

		Define cuanto es el patrimonio de la organización	Información financiera de la organización	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental /ficha de entrevista
		Identifica los recursos que ingresaron en el último año a la organización	Información financiera de la organización	Consulta documental/e ntrevista	Ficha de recolección de información documental /ficha de entrevista
	✓ Beneficiarios atendidos	Número de personas atendidas por la organización	Reportes de acciones y proyectos ejecutados por la organización	Consulta – Análisis documental / entrevista	Ficha de recolección de información documental /ficha de entrevista
	✓ Proyectos ejecutados				
	✓ Cobertura de los proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados por la organización	Reportes de acciones y proyectos ejecutados por la organización	Consulta documental / entrevista	Ficha de recolección de información documental /ficha de entrevista
		A cuantos corregimientos cubre el proyecto	Reportes de acciones y proyectos ejecutados	Consulta documental / entrevista	Ficha de recolección de información documental

Impacto social

A cuantos por la /ficha de
municipios alcanza el organización entrevista
proyecto

Fuente: Diseño metodológico de elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 9

Estructura del diseño metodológico – Objetivo 2

Objetivos específicos	Categorías	VARIABLES	Definición de la variable	Información requerida	Técnicas para obtener la información	Instrumento para obtener la información
Explorar y precisar los criterios para calcular el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa	Aspectos administrativos	Exploración y precisión de criterios administrativos	Exploración y precisión de indicadores administrativos derivados de criterios administrativos	Criterios comúnmente usados Criterios usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales	Consulta-Análisis documental	Ficha de recolección de información documental
	Aspectos financieros	Exploración y precisión de criterios administrativos	Exploración y precisión de indicadores administrativos derivados de criterios administrativos	Criterios comúnmente usados Criterios usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

Aspectos operativos	Exploración y precisión de criterios operativos	y de precisión de indicadores financieros derivados de criterios operativos	y de	Criterios comúnmente usados Criterios usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales, en informes de empresariales	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental
Relación con los stakeholders	Exploración y precisión de criterios relacionados con stakeholders	y de precisión de indicadores de relacionamiento con stakeholders	y de	Criterios comúnmente usados Criterios usados en informes de responsabilidad social empresarial Criterios usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

Fuente: Diseño metodológico de elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 10

Estructura diseño metodológico – Objetivo 3

Objetivos específicos	Categorías	VARIABLES	Definición de la variable	Información requerida	Técnicas para obtener la Información	Instrumento para obtener la información
Medir índice de capacidad administrativa y financiera y operativa de la Asociación Red De Mujeres de Acandí para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial	Aspectos administrativos	Indicadores administrativos	Mecanismos sistemáticos para monitorear si la gestión se está cumpliendo de acuerdo a lo planeado	Indicadores comúnmente usados Indicadores usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental
	Aspectos financieros	Indicadores financieros	Herramientas de monitoreo y medición que permiten poner en	Indicadores comúnmente usados	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

		interacción de los elementos de información reflejados en los estados financieros. A partir del cálculo e interpretación de estos datos contables, se establece la condición de la empresa en términos financieros	los	Indicadores usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales		
Aspectos operativo	Indicadores operativos	Herramientas de monitoreo y seguimiento para medir los avances en la gestión operativa de la organización	de	Criterios comúnmente usados Criterios usados en la aplicación del ICAF en proyectos y trabajos documentales, en informes de empresariales	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental
Relación con los stakeholders	Alianzas con entidades y organizaciones	Convenios, acuerdos, trabajos conjuntos y concertaciones realizadas con entidades	y	Criterios comúnmente usados Criterios usados en informes de	Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

organizaciones en responsabilidad
temas relacionados social
con el cumplimiento empresarial
del objeto social

Criterios usados
en la aplicación
del ICAF en
proyectos y
trabajos
documentales

Fuente: Diseño metodológico de elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 11

Estructura diseño metodológico – Objetivo 4

Objetivos específicos	Categorías	Variables	Definición de la variable	Información requerida	Técnicas para obtener la información	Instrumento para obtener la información
Definir la ruta a seguir para el mejoramiento del desempeño Asociación Red De Mujeres de Acandi para el	Aspectos administrativos	Mejora en Indicadores administrativos	Define los Mecanismos sugeridos para lograr la mejora en la gestión administrativa	Medición del ICAF Estudios de casos de aplicación del ICAF	Ver medición de ICAF en el objetivo No. 3 Consulta documental	Ficha de recolección de información documental

Desarrollo Social, Productivo y Empresarial				Normas componente de mejora	ISO de	Síntesis de revisión documental
Aspectos financieros	Mejora en Indicadores financieros	Define los Mecanismos sugeridos para lograr la mejora en la gestión financiera	Medición del ICAF Estudios de casos de aplicación del ICAF	Ver medición de ICAF en el objetivo No. 3 Consulta documental	Ficha de recolección de información documental Síntesis de revisión documental	
	Mejora en los Indicadores operativos	Define los Mecanismos sugeridos para lograr la mejora en la gestión operativa	Medición del ICAF Estudios de casos de aplicación del ICAF	Ver medición de ICAF en el objetivo No. 3 Consulta documental	Ficha de recolección de información documental Síntesis de revisión documental	
Relación con los stakeholders	Mejora en la gestión de Alianzas con	Define los Mecanismos sugeridos para lograr la mejora	Medición del ICAF	Ver medición de ICAF en el objetivo No. 3	Ficha de recolección de	

entidades y organizaciones	en la gestión de alianzas con entidades y organizaciones	Estudios de casos de aplicación del ICAF	Consulta documental	información documental
		Normas componente de mejora	ISO de	Síntesis de revisión documental

Fuente: Diseño metodológico de elaboración propia (Rivas, 2023)

Descripción de la ruta investigativa para gestionar la información

En la ruta de investigación se aplicaron los instrumentos de recolección de datos propuestos en la operacionalización de las variables; en lo referente a la elaboración índice ICAF para la organización de estudio se estructuró un índice a la medida, que recogió aspectos definidos en formatos ICAF del Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez; como también formatos en información no publicada que han sido compartidos por la FAO para la evaluación de capacidad de potenciales ejecutores de proyectos, se estructuró un nuevo índice que incluye el componente operativo, y en tal sentido, se propuso el ICAFO, que es la sigla del índice capacidad administrativa, financiera y operativa. Luego, se elaboró un documento contentivo de información y cuestionarios para alimentar encuestas y entrevistas que después se aplicaron a la organización ASOMUCANDI.

Explorar y precisar los criterios para calcular el índice de capacidad administrativa,
financiera y operativa – ICAFO

Criterios comúnmente usados

En lo referente a los criterios comúnmente usados, se refiere a todos los criterios que comúnmente se usan en las experiencias de estructuración y aplicación del índice; estos criterios como se dijo en el marco teórico y se planteó en la operacionalización de las variables se basan en dimensiones y categorías, que a su vez derivan de la pregunta de investigación.

Dimensión/Componente: Administrativo

En la tabla 12 se enuncian las bases teóricas de la dimensión administrativa

Tabla 12.

Estructura de componente administrativo

Bases conceptuales que le subyacen	Criterios	Indicadores propuestos para el índice	Temas claves	Bases teóricas Referencia
	Capacidad administrativa	Prácticas administrativas	Metodologías participativas para la toma de decisiones	(Valarezo, 2001)
		Procedimientos de control	La capacidad de planeación y programación	(Valarezo, 2001)
		Capacidad administrativa	Capacidad de entregar servicios a los socios	(Valarezo, 2001)
		Estructura organizacional	Capacidad organizativa	(CEFIS, 2021)

Manejo del recurso humano	Capacidad administrativa	(Diaz, 2018)
Gobierno Corporativo en las ESAL	Capacidad administrativa (Direccionamiento)	(Aristizabal , Guzman , & Trujillo , 2019)

Fuente: Elaboración propia, (Rivas, 2023).

El índice administrativo refiere al desempeño de la organización en los aspectos administrativos

Dimensión/componente: Financiero

En la tabla 13 se abordan bases teóricas de la dimensión financiera

Tabla 13.

Estructuración componente financiero

Bases conceptuales que le subyacen	Criterios	Indicadores propuestos para el índice	Temas claves	Bases teóricas Referencia
Capacidad financiera (Colombia Compra Eficiente, 2021)	Índice de capacidad financiera	Informes financieros y gestión de activos	Seguimiento financiero	(Valarezo, 2001)
		Manejo presupuestal	Control financiero	(Valarezo, 2001)
		Manejo de cuenta bancaria	Control financiero	(Valarezo, 2001)
		Practica contable	Buenas prácticas en Operaciones contables	(Vargas Bohórquez, 2023)
		Obligaciones tributarias	Desempeño tributario	(Arias Avila & Bejarano Torres, 2023)
		Registros contables	Registro de operaciones contables	(Torres Rios, 2023)

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Dimensión/ Componente: Aspectos operativos

El aspecto relativo a criterios operativos y por lo tanto, a capacidad operativa, viene dado porque como hacen notar (Hernandez, Araiza, Isabel de la Garza, & Barboza, 2017) para una organización resultan relevantes no solamente los recursos que tiene sino lo que hace con ellos (Ndofor, Sirmon, & He, 2011), es aquí donde adquiere relevancia el concepto de capacidad operativa, y es por esto que debe precisarse que la creación de capacidades no es el resultado únicamente de juntar o agregar varios recursos (Grant, 1991); sino de la capacidad de la organización para desplegar un desempeño operativo que permita el logro de los resultados con efectividad (Guerra, 2022). En consonancia con (Flynn, Wu & Melnyk, 2010) quienes afirman que las capacidades son cruciales para comprender y explicar la variabilidad en el desempeño. La capacidad operativa es la habilidad o el desarrollo de competencias para actuar, la capacidad de ejecución.

Tabla 14.

Estructuración componente operativo

Bases conceptuales que le subyacen	Criterios	Indicadores propuestos para el índice	Bases teóricas Referencia
Crowdfunding Levantamiento	- Aspectos operativos	Gestión de recursos para la operación de la organización	(Rodriguez de las Heras, 2013)
Balance score card	Aspectos operativos	Dotación operativa para desempeñarse (recursos humanos + recursos físicos: maquinarias, equipos e insumos)	(Del Castillo, 2007) (FAO, 1999)
Balance score card	Aspectos operativos	Capacidad de lograr lo planeado -	(Ayala, 2005)

		Capacidad de respuesta	
Balance score card	Aspectos operativos	Capacidad de lograr el objeto social	(Saavedra & Kristjanpoller, 2013)
		Capacidad de entregar servicios a los socios	(Valarezo, 2001)
Balance score card	Aspectos operativos	Capacidad de gestionar alianzas para cumplir su objeto social	(Herranz , 2007)
Indicadores de evaluación	Aspectos operativos	Capacidad de gestionar proyectos	(Sánchez & Gomez, 2021)
			(Herranz , 2007)

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Estructura de los elementos que conforman el índice ICAFO

Capacidad Administrativa

Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.

Habilidad de una organización para formular y realizar planes, políticas, programas, actividades, facilidades, operaciones u otras medidas para cumplir con sus propósitos.

Capacidad Financiera

Es la habilidad para gestionar recursos y manejarlos efectivamente; cumpliendo con sus obligaciones y disponiendo de medios para lograr el objeto social.

Capacidad Operativa

La capacidad operativa, en una entidad sin ánimo de lucro se refiere a la utilización de la infraestructura, recursos y conocimientos y redes de apoyo disponibles para prestar sus servicios a sus diferentes públicos y garantizar beneficios a sus asociados, en un contexto de eficiencia y calidad.

Índice de Capacidad Administrativa, Financiera y Operativa

El ICAFO: Es el índice de capacidad administrativa, financiera y organizacional/operativa. El objetivo de este instrumento es medir las capacidades administrativas, financieras y operativas de las organizaciones, y fortalecerlas. La medición de este índice puede hacerse semestralmente.

Con la finalidad de evaluar el Índice de Capacidad Administrativa, Financiera y Operativa (ICAFO) se tomarán los siguientes componentes para ser evaluados en una organización.

Tabla 15.

Componentes que integran el ICAFO

Componentes a evaluar dentro del ICAFO		
Componentes	Aspectos	Elementos
Capacidad administrativa	Organizativos	Estructura organizacional
	Administrativos	Prácticas administrativas
		Manejo del recurso humano
Capacidad financiera	Financiero	Informes financieros y gestión de activos
		Manejo presupuestal
		Manejo de cuenta bancaria
		Manejo de efectivo
		Prácticas contable
		Obligaciones tributarias
		Procedimientos de control
		Gestión de recursos para la operación
Capacidad operativa	Aspectos operativos	Aspectos operativos
		Aspectos legales

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 16.

Criterio y rangos de ponderación para calificar el estado de una organización

	Descripción	Ponderación
Posibles estados de una organización	Optimo	0.95 - 1
	Superior	0.85 - 0.94
	Alto	0.70 - 0.84
	Medio	0.55 - 0.69
	Débil	0.31 - 0.54
	Muy débil	0 - 0.30
Metodología	<p>Se evalúan los componentes del modelo ICAFO y se califican de acuerdo a una categoría que les dan una ponderación numérica al final se calcula el índice de capacidad de la empresa en cada componente.</p> <p>Factor: son las unidades de análisis que conforman un componente.</p>	<p>Cada componente tiene un valor de 1 punto considerando, para calcular el peso porcentual de cada factor dentro de un componente divide 1 entre todos los factores, y ese es el valor de cada factor. Por ejemplo, el componente de estructura organizacional tiene 5 factores, al dividirlo entre 1 nos arroja 0,20. Ello indica que cada factor del componente tendrá un valor máximo de 0,20. En la calificación podría puntuarse cada factor según su grado de consolidación hasta un puntaje máximo de 0,20. Si no hay avances probados en un factor la puntuación es cero (0). Esta es la regla, en algunos casos se hará excepción. Cuando un ítems, no esté consolidado totalmente se ponderará su avance parcial</p>

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023).

Estructura organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Para ilustrar la estructura organizacional se elabora un organigrama generalmente basado en la distribución funcional de cargos en la empresa.

- **Persona jurídica:** Es un ente ficticio, diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicialmente. Una vez constituida la persona jurídica, se conforma una persona independiente de sus asociados. La cual debe matricularse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar pactado como domicilio social.
- **Cultura organizacional:** es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea patrones de creencias, valores y expectativas.
- **Capital humano:** Compendio de conocimientos, habilidades, destrezas que tienen las personas que laboran en una organización.
- **Representante legal:** Persona dotada de poderes que emanan de la ley o de los estatutos, con aptitud para actuar a nombre de la sociedad, frente a terceros.
- **Funciones:** son responsabilidades definidas para cada cargo en la estructura organizacional.
- **Manual de funciones:** Es un documento técnico en el cual se definen: estructura organizacional de la empresa, denominación y número de cargos que conformaran la estructura, se asignan a cada cargo las funciones que le corresponden, se

establecen los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas y se establecen las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

Tabla 17.

Estructura organizacional

	Estructura organizacional	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Estructura organizacional	1. ¿Es una Organización NO gubernamental con más de dos años de creación?		0,125
	2. ¿Los estatutos y las normativas prevén que un organismo rector controle la administración?		0,125
	3. ¿Tiene su organización estatutos internos y normativas que rigen sus políticas, procedimientos, titularidad y administración?		0,125
	4. Están definidas las funciones del representante legal y la junta directiva		0,125
	5. Tiene definida una estructura organizacional		0,125
	6. Se conocen los roles y las funciones de los miembros de la organización		0,125
	7. Hay un manual de funciones documentado y comunicado al interior de la organización		0,125
	8. Hay algún programa de creación y fortalecimiento de capacidades para el capital humano de la organización		0,125
TOTAL		1	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 18. Prácticas administrativas

	Prácticas administrativas	Estado	Ponderación
		Valor factorial estándar de cada elemento	Valor calificado
Aspectos administrativos	Elemento de análisis	Respuesta diagnóstico (SI/NO)	
	1. ¿Se reúne el cuerpo directivo de manera regular para realizar funciones de supervisión?	0,0714	
	2. ¿Tiene la organización requisitos legales de presentación de informes (por ejemplo, sobre resultados financieros y actos de administración)?	0,0714	
	3. ¿Tiene su organización una política de sanciones y reglas claras contra el fraude y la corrupción?	0,0714	
	4. ¿Tiene su organización política claramente definidas para la contratación transparente y competitiva del personal y su supervisión?	0,0714	
	5. ¿Están claramente definidas las descripciones del trabajo para el personal de su organización?	0,0714	
	6. ¿La organización tiene una política formal para el mantenimiento de registros y la administración de documentos?	0,0714	
	7. ¿Existen formatos estructurados de informes internos y procedimientos establecidos para controlar el	0,0714	

desempeño de las actividades financiadas externamente?	
8. ¿Su organización documenta su desempeño a través de informes anuales o periódicos que se hacen públicos?	0,0714
9. Dispone la organización de un instrumento que permita medir el desempeño de la organización?	0,0714
10. ¿Tiene la organización un sistema de gestión de mejora continua?	0,0714
11. ¿Tiene su organización política de compras y procedimientos formalizados por escrito?	0,0714
12. ¿Tiene su organización reglas y procedimientos sobre la gestión / administración de contratos importantes?	0,0714
13. ¿Sigue su organización reglas y procedimientos bien definidos relativos al proceso de selección de los proveedores (por ejemplo, difusión amplia de licitaciones)?	0,0714
14. ¿Aplica su organización lineamientos y procedimientos formales para identificar, monitorear y tratar posibles conflictos de interés con potenciales proveedores / agentes de compras?	0,0714
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 19.

Información financieros y gestión de activos

Informes financieros y gestión de activos		Estado	Ponderación
Informes financieros y gestión de activos	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
	1. ¿Tiene su organización procedimientos establecidos sobre presentación de informes financieros que especifiquen qué informes deben prepararse, el sistema de origen para los informes clave, la frecuencia de la preparación, qué deben contener y cómo se deben utilizar?		0,25
	2. ¿Los estados financieros generales de su organización son auditados regularmente por un auditor independiente de acuerdo con las normas nacionales o internacionales de auditoría?		0,25
	3. ¿Cuenta su organización con una política y procedimientos disponibles para proteger los activos		0,25

	contra el fraude, el derroche y el abuso?	
4.	¿Está la responsabilidad de recibir y emitir inventarios separada de la de actualizar los registros de inventario?	0,25
TOTAL		1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Manejo Presupuestal

a. Presupuesto: Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una organización. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas/organizaciones o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

b. Manejo presupuestal: Es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a las organizaciones para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa.

c. Ejecución presupuestal: etapa del ciclo presupuestario en la cual se llevan a cabo decisiones y operaciones financieras, para informar acerca de los resultados obtenidos en el transcurso y hasta al final del proceso presupuestario.

Tabla 20

Manejo presupuestal

Manejo presupuestal	Manejo presupuestal	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
	1. Existe un responsable del manejo presupuestal		0,20
	2. Existe un presupuesto elaborado		0,20
	3. Hay evidencia de la ejecución presupuestal de acuerdo al plan		0,20
	4. Si no hay presupuestos existen criterios definidos para gastar los recursos		0,20
	5. Existe un centro de costo independiente por cada proyecto financiando		0,20
TOTAL			1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Manejo de Cuenta Bancaria

- a. Cuenta bancaria: Es un contrato de carácter financiero entre una persona natural o jurídica y un establecimiento financiero del cual se registran se registrarán todos los movimientos de efectivo del cliente. Las cuentas bancarias pueden ser de ahorro o corrientes.
 - b. Cuenta de ahorros: Es un depósito en pesos o la moneda convenida, con disponibilidad inmediata, que genera intereses liquidados sobre los saldos diarios. Le permite al usuario realizar depósitos en efectivo o cheque y disponer de su dinero a través de los medios electrónicos o de la red de sucursales del banco/entidad financiera.

c. Cuenta corriente: Es un depósito en pesos con liquidez inmediata ideal para administrar el dinero con comodidad. Le permite al usuario realizar depósitos de dinero en efectivo o en cheque, y de acuerdo a las políticas de la entidad financiera, le permite disponer parcial o totalmente de su saldo y de un cupo de sobregiro para respaldar las eventuales e inesperadas necesidades de liquidez.

d. Mecanismos de seguridad en el manejo del dinero: Son procedimientos para mantener el dinero a salvo, o reducir el riesgo de pérdida física o electrónica. En general tienen que ver con protocolos para la captación del dinero, el manejo en cajas fuertes, el depósito en entidades bancarias y los cuidados para su traslado a la entidad bancaria.

Tabla 21

Manejo de cuenta bancaria

Manejo de la cuenta bancaria		Estado	Ponderación
Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento	Valor calificado
Manejo de la cuenta bancaria	1. Tiene cuenta bancaria constituida a nombre de la entidad	0,20	
	2. Se constituyen cuentas corrientes exclusivas para el manejo de recursos de los proyectos	0,20	
	3. Las cuentas bancarias se constituyen para el manejo de dos firmas	0,20	
	4. Tienen caja fuerte u otro mecanismo para la seguridad de la libreta de cheques y el efectivo	0,20	

5. ¿Tiene establecido protocolos para el ingreso, manejo, depósito y traslado de efectivo?	0,20
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Manejo de Efectivo

- a. Manejo de efectivo: Son los protocolos que debe seguir una organización para administrar el efectivo, en tal sentido, es preciso: definir unos responsables del manejo de efectivo, y asignarles roles específicos y complementarios, realizar arqueos y conciliaciones de efectivo, procedimientos para la recepción, uso, almacenamiento, traslado y depósito del efectivo.
 - b. Caja menor: Fondo fijo establecido en efectivo a cargo de un empleado con el fin de realizar pagos de menor cuantía.
 - c. Manual de procedimiento: es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa

Tabla 22

Manejo de efectivo

Manejo de efectivo	Manejo del efectivo		Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnóstico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento	Valor calificado
	1. Existe un responsable del manejo de efectivo		0,20	
	2. Existe un responsable del manejo de caja menor		0,20	
	3. En el manual de procedimiento escrito se determina la cuantía máxima de caja menor		0,20	
	4. Se tiene un manual de procedimiento para el fondo de caja menor		0,20	
	5. Se tiene un manual de procedimiento para la administración del efectivo		0,20	
TOTAL			1	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Procedimientos de Control

- a. Control contable: proceso mediante el cual la administración asegura la incorporación de todos los registros de las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales; la correcta cuantificación de activos, pasivos y patrimonio y la confiabilidad de la información contable.
- b. Control de legalidad: comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una organización para establecer que se hayan realizado conforme a las normas que le son aplicables.
- c. Arqueos de caja menor: Inventario físico del dinero depositado en la caja menor.
- d. Comprobantes de egresos: evidencia documental justificante. Resumen de las operaciones relacionadas con el pago de desembolso de efectivo o documento que lo represente.
- e. Comprobantes de ingresos: Resumen de las operaciones relacionadas con la recepción de efectivo o documento que lo represente.
- f. Gastos: es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar por un bien o servicio.
- g. Sustento presupuestal: Documento soporte que evidencia que existen fondos previstos en el presupuesto para realizar un gasto.
- h. Pólizas de seguro: documento por medio del cual se perfecciona y cobra el contrato de seguro. Es el documento justificativo de un contrato de seguro.
- i. Ejecución presupuestal: etapa del ciclo presupuestario en la cual se llevan a cabo decisiones y operaciones financieras, para informar acerca de los resultados obtenidos en el transcurso y hasta al final del proceso presupuestario.
- j. Riesgo: es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para personas, organizaciones o entidades. Es la probabilidad de que una amenaza se convierta en desastre.

k. A todo riesgo: que puede cubrir cualquier eventualidad de daño.

Tabla 23

Manejo de procedimientos de control

	Manejo de procedimientos de control	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Procedimientos de control	1. Se realizan arquezos periódicos a la caja menor		0,1
	2. Controlan adecuadamente (firma y sello) los comprobantes de egresos		0,1
	3. Todos los gastos tienen sustentos presupuestales		0,1
	4. Los gastos no contemplados inicialmente, tienen soporte de aprobación posterior		0,1
	5. Se hace seguimiento a la ejecución presupuestal		0,1
	6. Los bienes de la entidad están amparados por pólizas de seguro a todo riesgo		0,1
	7. ¿Su organización tiene un marco de control interno documentado que se distribuye y pone a disposición del personal y que se actualiza periódicamente?		0,1
	8. ¿Tiene la organización un código de conducta u otras		0,1

directrices oficiales sobre comportamiento ético y procedimientos de sanciones administrativas para los empleados?	
9. ¿Tiene la Organización diseñado un sistema SARLAFT?	0,1
10. ¿La organización está implementando el sistema SARLAFT?	0,1
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Obligaciones Tributarias

a. Calendario tributario: Fechas de declaración y/o pago de los impuestos que el SII pone a disposición de los contribuyentes en su sitio web para facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

b. Obligaciones tributarias: Es el documento elaborado por el contribuyente con destino a la Administración de Impuestos en la cual da cuenta de la realización de hechos gravados, cuantía y demás circunstancias requeridas para la determinación de su impuesto.

c. Sanciones tributarias: Es una pena administrativa (que generalmente crea una obligación monetaria) que se impone a quien comete una infracción relacionada con obligaciones formales o sustanciales de naturaleza tributaria.

d. Pena impuesta por la ley a los autores de acciones u omisiones tipificadas como infracciones tributarias, ya sean personas físicas o jurídicas. La sanción podrá ser pecuniaria (fija o proporcional a la cantidad defraudada) o no pecuniaria.

- e. Contabilidad: Es un sistema de información compuesto por el conjunto de principios, procedimientos y técnicas, que permite identificar, clasificar, registrar, representar, revelar, analizar y controlar las operaciones realizadas por una organización; para establecer su situación y desempeño económico y financiero.
- f. Exenciones tributarias: Beneficios tributarios referido a que, en determinados casos previsto por la ley, el sujeto pasivo se ve liberado del pago de parte o la totalidad de un impuesto.
- g. Declaración de renta: La declaración de renta es un documento que los contribuyentes, presentan a la Dirección de impuestos sobre su estado de ingresos y egresos en el periodo gravable comprendido entre el primero de enero y el 31 de diciembre del año que corresponda. Además, incluye la declaración del patrimonio. Tiene por objeto servir de base para la liquidación del impuesto de renta y complementarios.
- h. Impuesto de rentas y complementarios: es un tributo sobre la utilidad fiscal obtenida durante el año gravable que ocasiona un incremento patrimonial para quien lo recibe. Para las personas naturales existe una tabla que establece tarifas progresivas sobre la renta gravable, mientras que la tarifa para las personas jurídicas es única y está fijada en el 35% de la renta gravable.
- i. Impuesto al valor agregado (IVA): Es un tributo sobre el consumo de bienes y servicios gravados con este impuesto. Este impuesto grava el valor agregado en cada una de las etapas del ciclo económico, es decir, producción, importación, distribución y comercialización del bien.
- j. Retención en la fuente: es un sistema de recaudo anticipado de los impuestos, que consiste en la obligación de retener una cantidad determinada por la ley en

el mismo momento del origen del ingreso. La retención en la fuente no es un impuesto, es solo un medio que facilita, acelera y asegura el recaudo de los tributos.

k. Exención: beneficio tributario, establecido por ley, en virtud del cual se libera del pago de impuestos o gravámenes, ya sea que se beneficie a una determinada actividad o contribuyente. La exención puede ser de tipo total o parcial. En el primer caso, exime por completo del tributo respectivo; en el segundo, sólo de la parte que alcanza la exención.

Tabla 24

Obligaciones tributarias

	Obligaciones tributarias	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Obligaciones tributarias	1. Se han pagado las obligaciones tributarias		0,125
	2. Las obligaciones tributarias se han pagado sin sanciones		0,125
	3. El responsable de la contabilidad tiene clara las obligaciones tributarias de orden nacional y local		0,125
	4. Se hacen uso de exenciones tributarias cuando la ley lo prevé		0,125
	5. Se presentó oportunamente la declaración de rentas y complementarios del año anterior		0,125
	6. Se presentó información exógena en las fechas establecidas		0,125
	7. ¿Se práctica, presenta y paga oportunamente la retención en la fuente sobre la renta?		0,125

8. ¿Se han realizado las actualizaciones pertinentes correspondientes al año gravable?	0,125
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Prácticas Contables

- a. Software contable: son los programas de contabilidad o paquetes contables, destinados a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad. El software contable registra y procesa las transacciones históricas que se generan en una empresa o actividad productiva: las funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas, etc. Para ello sólo hay que ingresar la información requerida, como las pólizas contables, ingresos y egresos, y hacer que el programa realice los cálculos necesarios.
 - b. Operaciones contables: Son todos los hechos contables con sus respectivos registros que son documentados para la consolidación de los estados financieros de la organización.
 - c. Centro de costo: Los Centros de Costos se utilizan para tener un análisis más preciso de los gastos o beneficios que genera cada unidad/proyecto que se defina como Centro de Costo. Se crean con la estructura de un plan de cuentas contable independiente al principal, teniendo la posibilidad de definir la codificación con varios dígitos y varios niveles según su necesidad.
 - d. Factura: es un documento de carácter administrativo que sirve de comprobante de una compraventa de un bien o servicio y, además, incluye toda la

información de la operación. Podemos decir que es una acreditación de una transferencia de un producto o servicio tras la compra del mismo.

e. Documento equivalente: El documento equivalente a la factura, es aquel documento soporte que reemplaza a la factura, en las operaciones económicas realizadas con no obligados a facturar. El documento equivalente puede ser expedido por el vendedor del producto o servicio, o elaborado por el adquiriente de los mismos. El documento equivalente en ningún momento puede reemplazar la factura si existe la obligación legal de expedirla.

f. Sistema de causación: norma general de la contabilidad pública por la cual el registro de ingresos o gastos debe hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan, y no en el momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de aquellos.

g. El registro de los ingresos y gastos del presupuesto requiere, previamente contar con actos administrativos de reconocimiento del derecho o de la obligación derivada del hecho económico, sin perjuicio de observar el principio de cumplimiento de las disposiciones vigentes.

h. Conciliaciones bancarias: Comparación entre los datos informados por el banco de una cuenta corriente con la información contable correspondiente a la contabilidad de la empresa, con explicación de sus diferencias, si las hubiere.

Tabla 25

Prácticas contables

		Prácticas contables	Estado	Ponderación
7. Prácticas contables	Elemento de análisis	Respuesta	Valor factorial estándar de	Valor calificado
		diagnostico (SI/NO)		

	cada elemento
El procesamiento de las operaciones se hace a través de un software contable	0,0556
¿Cuenta su organización con un sistema de contabilidad que permita el registro adecuado de las transacciones financieras	0,0556
¿Se conservan todos los documentos contables y de respaldo en un sistema que permite el acceso solamente a los usuarios autorizados?	0,0556
¿Son las siguientes responsabilidades funcionales desempeñadas por diferentes unidades o individuos: (a) autorización para ejecutar una transacción; (b) registro de la transacción; y (c) la custodia de los activos involucrados en la transacción?	0,0556
¿Están divididas las funciones de ordenar, recibir, contabilizar y pagar los bienes y servicios?	0,0556
¿Las conciliaciones bancarias son preparadas por individuos que no son los mismos que hacen o aprueban los pagos?	0,0556
¿Tiene su organización controles establecidos para la preparación y aprobación de los gastos de nómina?	0,0556
¿Tiene su organización un sistema para controlar que los costos salariales directos del personal reflejen la cantidad de tiempo real del personal dedicado a un proyecto?	0,0556
¿Tiene su organización controles específicos para autorizar las acciones y para aprobar el reembolso o el pago de los gastos de viaje y costos en concepto de atenciones sociales?	0,0556

. ¿Tiene su organización controles específicos sobre los pagos en efectivo?	0,0556
. ¿Tiene su organización tarifas publicadas para gastos en concepto de atenciones sociales?	0,0556
. Todas las operaciones están autorizadas por el Gerente/representante legal	0,0556
. Existe un centro de costo independiente por cada proyecto financiado	0,0556
. Los documentos contables tales como: Facturas, o documentos equivalentes reúnen las características exigidas en la normatividad.	0,0556
. Existe un archivo debidamente organizado con base en las normas de archivos.	0,0556
. Se practica el sistema de causación	0,0556
. Todas las operaciones contables están debidamente soportadas	0,0556
. Se elaboran conciliaciones bancarias mensualmente	0,0556
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Registros Contables

- a. Balance: Estado financiero de una empresa que permite conocer la situación general de los negocios en un momento determinado y que coinciden también con una fecha determinada. Este término es conocido, además, como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo y pasivo.
 - b. Balance general: Denominado también estado de situación financiera. Se trata de un documento que muestra el valor y la naturaleza de los recursos económicos de

una empresa, así como los intereses conexos de los acreedores y la participación de los dueños en una fecha determinada. Es un instrumento contable de gestión, de tipo gerencial, que presenta en forma clasificada, resumida y consistente la situación financiera, económica y social de la organización expresada en unidades monetarias, a una fecha determinada y revela la totalidad de sus bienes, derechos, obligaciones y situación del patrimonio.

c. Balance social: informe que presenta los desarrollos del capital humano de la organización, y la proyección de esta a la comunidad.

d. Estado de resultados: Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Muestra la Utilidad de la empresa durante un período, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener. Es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

e. Flujo de fondos: Es el flujo de beneficios netos de un proyecto.

f. Estado de cambio en la situación financiera, económica y social: Producto del proceso contable que revela información sobre causas que originan las variaciones en la posición financiera, económica y social, a través de la presentación total de los recursos obtenidos y la forma como estos fueron aplicados durante el periodo.

g. Libro de contabilidad: Documentos en donde se registran operaciones, los cuales forman parte de la contabilidad y podrán ser diligenciados en forma manual o sistematizada.

- h. Libro diario: Contiene, en los débitos y créditos de las cuentas, el registro detallado cronológico y preciso de las operaciones realizadas, trasladado de los comprobantes de contabilidad.
- i. Libro mayor: Contiene los saldos de las cuentas del mes anterior, las sumas de los movimientos débitos y créditos de cada una de las cuentas del respectivo mes, tomadas del libro diario, y el saldo final del mismo mes.
- j. Libro balance: Es aquel libro de contabilidad, en el que al inicio de la actividad del comerciante este deberá hacer una enunciación estimativa de todos los bienes, tanto muebles como inmuebles, y de todos los créditos pasivos y activos.
- k. Libro de actas: El libro que llevan las organizaciones para asentar en él las actas de las sesiones de sus asambleas

Tabla 26.

Registros contables

Registros contables		Estado	Ponderación
Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento	Valor calificado
Registros contables*	Los libros están actualizados dos meses atrás	0,20	
	Existe informe del año anterior (Balance, estado de resultados, cambios del patrimonio, situación financiera y flujos de fondo)	0,20	
	La entidad tiene registrado el libro diario	0,20	

La entidad tiene registrado el libro mayor y balance	0,20
La entidad tiene registrado el libro de acta	0,20
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Manejo del Recurso Humano

- a. Personal de planta: Personal con un contrato indefinido que ha sido incorporado en la nómina.
- b. Cajas de compensación familiar: Las cajas de compensación de asignación familiar (C.C.A.F.) son corporaciones de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, que administran todo lo relacionado con el subsidio familiar, y que cumplen funciones de seguridad social. Del total de aportes parafiscales que hace el empleador el 4% corresponde a la caja de compensación familiar a la cual esté afiliado.
- c. Subsidio familiar: es una prestación social que se cancela a los trabajadores beneficiarios en dinero (cuota monetaria por cada persona a cargo que da derecho) en especie (alimentos, vestidos, becas, textos, medicamentos) y en servicios (programas sociales, educación, vivienda, etc)
- d. Aportes parafiscales: Todo empleador, que tenga uno o más empleados permanentes, debe efectuar mensualmente, los llamados aportes parafiscales destinados a entidades como las cajas de compensación familiar, el SENA y el ICBF. El valor de estos aportes se liquida sobre la nómina mensual y debe ser pagado por intermedio de la caja de compensación familiar a la cual se encuentra afiliada la empresa.
- e. ICBF: es una entidad del estado colombiano, que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las

familias en Colombia. ICBF con sus servicios brinda atención a niños y niñas, adolescentes y familias, especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, insolvencia o vulneración de sus derechos. Las organizaciones sin ánimo de lucro están obligadas a realizar aportes del 3% del valor de la nómina mensuales de salarios.

f. SENA: El servicio nacional de aprendizaje es un establecimiento adscrito al Ministerio del Trabajo, encargado de ejecutar las políticas gubernamentales sobre promoción y formación profesional de los recursos humanos, como las de formas trabajadores en diversas actividades económicas y mantener el sistema nacional de aprendizaje para aumentar la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social de País. Las Organizaciones sin ánimo de lucro están obligadas a contribuir con la financiación del SENA, y en tal caso su aporte debe ser con un porcentaje del 2% mensual sobre el valor de la nómina.

g. Contrato: Acuerdo de voluntades entre dos o más personas que se obligan a dar y hacer algunas cosas o realizaciones conjuntas. Lo normal es que, mediante procedimientos legales, las partes que han sumido una obligación contractual pueden ser forzadas a su cumplimiento. Desde un punto de vista económico, el contrato establece pautas reguladoras de conducta para los agentes económicos, reduciendo los riesgos de las actividades.

h. Contrato laboral: El Contrato es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa y diremos que es laboral, cuando además de los elementos de cualquier contrato (capacidad de las partes para contratar, consentimiento, causa lícita, objeto lícito), concurren los elementos esenciales de que trata el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, que dice: elementos esenciales: 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: d) La actividad

personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; e) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y, f) Un salario como retribución del servicio. 2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”

i. Soporte: Medio material de prueba. Escritos que respaldan los registros contables de las operaciones que realiza la organización; estos deben adjuntarse a los comprobantes de contabilidad, archivarse y conservarse en la forma en que se hayan expedido. Pueden ser de origen interno o externo.

j. Soporte pago: Documento soporte que evidencia que se han realizado un pago.

k. Controles de pagos: Registros y verificación sistemática de los pagos realizados.

l. Prestaciones sociales: Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica. Las prestaciones sociales incluyen: Primas, cesantías y dotaciones.

m. Seguridad social: La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La seguridad social integral se compone de tres elementos: Salud, Pensión y Riesgos profesionales. Todo empleador debe afiliarse a sus empleados tanto al sistema de salud, como al de pensión y riesgos profesionales.

Tabla 27.

Manejo del recurso humano

	Manejo del recurso humano	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnóstico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Manejo del recurso humano	Tiene personal fijo de planta		0,10
	El personal fijo de planta se encuentra afiliado, y se realizan aportes a caja de compensación familiar, ICBF y SENA		0,10
	Las personas vinculadas a la organización tienen por escrito un contrato laboral de trabajo		0,10
	Existen los soportes y los controles de los pagos de parafiscales		0,10
	Las carpetas/archivos electrónicos de las personas		0,10

vinculadas con la institución tienen la documentación al día	
Se efectúa mensualmente la provisión para atender el pago de las prestaciones sociales de acuerdo con la ley laboral	0,10
Las personas vinculadas con la organización tienen cubierta la seguridad social	0,10
Las personas contratadas por el proyecto pagan la seguridad social	0,10
Las personas contratadas por el proyecto tienen la documentación al día	0,10
Las personas vinculadas por servicios profesionales tienen suscrito contrato	0,10
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Gestión de recursos para la operación

- a. Actividad económica: aquella que comprende la producción, venta y distribución de bienes y servicios. En general desarrollado por el hombre y originada en la adecuación de bienes y servicios para la obtención de fines diversos. Es también el conjunto de acciones tendientes a elevar la capacidad productiva de los bienes y servicios de una economía con el fin de satisfacer, en un periodo, las necesidades de la comunidad.
- b. Inteligencia organizacional: Es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo organizado que permite compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y ser capaces de responder con creatividad a las demandas del mercado. Es la integración de

todos los elementos necesarios para la automatización de procesos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional.

c. Proyecto: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

d. Formulación de proyecto: implica coordinar coherente y estratégicamente los distintos aspectos que forman parte de la implementación de una Idea innovadora

e. Gestión de proyectos: es la disciplina del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos.

f. Estrategia de imagen: Estrategias dirigidas a lograr el posicionamiento de las organizaciones entre sus grupos de interés.

g. Plan operativo: El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

h. Plan financiero: Instrumento de planificación y gestión financiera con base en operaciones efectivas que contempla, ingresos, gastos, déficit y su financiación.

i. Crowdfunding: Denominado financiación en masa o por suscripción, financiación colectiva y micro financiación colectiva, es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos, se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones.

Tabla 28

Gestión de recursos para la operación de la organización

Gestión de recursos para la operación de la organización		Estado	Ponderación
Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento	Valor calificado
Gestión de recursos para la operación	1. Desarrolla actividades que le generan ingresos para auto sostenerse	0,125	
	2. Tiene diseñado una estrategia de inteligencia organizacional para buscar recursos	0,125	
	3. Dispone de fondos para cofinanciar proyectos	0,125	
	4. Tiene personal con formación y experiencia en la formulación y gestión de proyectos	0,125	
	5. Tiene diseñado una estrategia de imagen y posicionamiento en su área de operación	0,125	
	6. Dispone de un plan operativo y financiero a mediano plazo	0,125	
	7. Tiene diseñado alguna estrategia de crowdfunding	0,125	
	8. Acostumbra a diseñar y presentar como mínimo tres proyectos anualmente	0,125	
TOTAL		1	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Tabla 29.

Dotación operativa para desempeñarse

	Dotación operativa para desempeñarse	Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Aspectos operativos	1. ¿Tiene la organización al menos tres empleados a tiempo completo?		0,25
	2. ¿Tiene su organización recursos básicos de modo tal que puedan mantener la continua presencia y las operaciones básicas?		0,25
	3. ¿Mantiene la organización sus oficinas de tiempo completo durante todo el año?		0,25
	4. ¿La organización posee y opera equipos y recursos de IT que puedan proporcionar conectividad adecuada y soporte electrónico para las operaciones de su objeto social?		0,25
TOTAL			1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Aspectos legales

- a. Actualización: Es poner al día los datos. En términos contables y tributarios se trata de reemplazar datos anteriores con nuevos datos para que estos correspondan con las últimas modificaciones realizadas en la vida organizacional.
 - b. Licencia de software: es un contrato entre el licenciante (autor/titular de los derechos de explotación/distribuidor) y el licenciatario del programa informático (usuario

consumidor /usuario profesional o empresa), para utilizar el software cumpliendo una serie de términos y condiciones establecidas dentro de sus cláusulas.

c. Equipos de cómputos: Es el conjunto de hardware y software que sirven para facilitar tareas y agilizar el trabajo de oficina.

d. Software de oficina: El software de oficina se compone de diversos programas informáticos que permiten editar textos, trabajar con hojas de cálculo, administrar bases de datos y crear presentaciones.

e. Cámara de comercio: son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio, a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar, pero no son entidades públicas. Las cámaras de comercio tienen la función pública de llevar el registro mercantil. Las organizaciones obtienen su personería jurídica registrándose en la Cámara de Comercio.

Tabla 30.

Aspectos legales

Aspectos legales		Estado	Ponderación
	Elemento de análisis	Respuesta diagnostico (SI/NO)	Valor factorial estándar de cada elemento
Aspectos legales	Cumple con la actualización de cambios de representante legal, domicilios, y otros legales		0,25
	Se adquirieron las licencias de software instalado en los equipos de cómputos (sistema operativo, software de oficina y demás)		0,25
	Está registrada y actualizada la organización en cámara de comercio o el ente que regula o vigila		0,25

La entidad cuenta con asesoría jurídica para la negociación de aspectos relativos a la firma de contratos, acuerdos y convenios	0,25
TOTAL	1

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Fórmula para calcular el índice de capacidad administrativa, financiera y operativa

El índice de capacidad administrativa, financiera y operativa, es la sumatoria de indicadores agrupados en componentes administrativos, financieros y operativos. El índice puede expresarse en la siguiente formula

$$\begin{aligned}
 \text{ICAFO} &= \frac{\sum(iCA * (1+fp) + iCF*(1+fp) + iCO*(1+fp))}{n} \\
 &= \frac{\sum iCA(1+fp)}{n} + \frac{\sum iCF (1+fp)}{n} + \frac{\sum iCO (1+fp)}{n}
 \end{aligned}$$

Las letras fp en la formula se refieren a un factor de ponderación que multiplica cada índice de la siguiente manera: 0,40 para el componente administrativo, 0,50 para el componente financiero y 0,10 para el componente operativo. Los valores son asignados por el peso porcentual que cada componente tiene en los indicadores. A mayor número de indicadores del componente mayor factor de ponderación

La letra n que divide los bloques de la formula, es el número de aspectos que componen cada indicador o cada componente.

Tabla 31

Fórmula para calcular el Índice de capacidad administrativa, financiera y operativa

(ICAFO)

Nombre de la formula	Componentes de la formula	
$\Sigma(iCA:$	Nombre	Código de la formula
Sumatoria del índice de capacidad administrativa	Indicador de estructura administrativa	iEA
	Indicador de prácticas administrativas	iPA
	Indicador de manejo del recurso humano	IMRh
	Indicador de aspectos legales	IAI
	Factor de ponderación (fp)	*0.40

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

$$\Sigma(iCA = \frac{iEA+iPA+iMRh+iAI}{n} (1+0.40))$$

ΣiCF : sumatoria del índice de capacidad financiera

Tabla 32.

Estructura de la fórmula del índice de capacidad financiero

Nombre de la formula	Componentes de la formula	
$\Sigma iCF:$	Nombre	Código de la formula
Sumatoria del índice de capacidad financiera	Indicador de aspectos financieros y gestión activos	Iaf
	Indicador de manejo presupuestal	Imp
	Indicador del manejo de cuenta bancaria	Imcb
	Indicador de manejo de efectivo	Ime
	Indicador del procedimiento de control	Ipc
	Indicador de obligaciones tributarias	Iot
	Indicador de prácticas contables	Ipcx

Indicador de gestión de recursos para la operación	Igro
Factor de ponderación (fp)	*0.50

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

$$\Sigma iCF = \frac{iAF + iMP + iMCB + iME + iPC + iOT + iPCX + iGRO}{n} (1+0,50)$$

$\Sigma iCO * fp$: Sumatoria del índice de capacidad financiera

Tabla 33.

Formula índice de capacidad operativa

Nombre de la formula	Componentes de la formula	
$\Sigma(iCO$:	Nombre	Código de la formula
Sumatoria del índice de capacidad operativa	Indicador de aspectos operativos	iAO

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

$$\Sigma(iCO: \frac{iAO}{N} (1+0.10)$$

Procesamiento de la información

Los resultados obtenidos en el formulario (Anexo) diagnóstico aplicado, se referencian a continuación en la aplicación de las fórmulas del índice de capacidad administrativa, financiera y operativo – ICAFO, y en la visualización de las figuras que indican el nivel de avance de cada indicador dentro del respectivo componente.

$$\begin{aligned} \text{ICAFO} &= \frac{\sum(i\text{CA} * (1+\text{fp}) + i\text{F}*(1+\text{fp}) + i\text{O}*(1+\text{fp}))}{n} \\ &= \frac{\sum i\text{CA}(1+\text{fp})}{n} + \frac{\sum i\text{F}(1+\text{fp})}{n} + \frac{\sum i\text{O}(1+\text{fp})}{n} \end{aligned}$$

Resultados

La aplicación del formulario diagnóstico a ASOMUCANDI, consideró 13 indicadores, que responden a los tres componentes del índice de la capacidad administrativa, financiera y operativa- ICAFO; la tabla 34, presenta un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 34.

Comparación del desempeño real con el estándar

Indicador	Componente del ICAFO	Valor estándar	Valor ASOMUCANDI
Estructura organizacional	Administrativo	1	0.5625
Aspectos administrativos - Prácticas administrativas	Administrativo	1	0.1071
Informes financieros y gestión de activos	Financiero	1	0.125
Manejo presupuestal	Financiero	1	0.2
Manejo de cuentas bancarias	Financiero	1	0.4
Manejo de efectivo	Financiero	1	0.4
Procedimientos de control	Financiero	1	0.25
Obligaciones tributarias	Financiero	1	0.125

Prácticas contables	Financiero	1	0.2222
Manejo del recurso humano	Administrativo	1	0.3
Gestión de recursos para la operación	Financiero	1	0.0625
Aspectos operativos	Operativos	1	0.125
Aspectos legales	Administrativo	1	0.5

Fuente: Elaboración propia a partir de formulario de diagnóstico ASOMUCANDI (2022)

Cálculo del índice de capacidad administrativa

$$\Sigma(iCA = \frac{iEA+iPA+iMRh+iAl}{n} (1+0.40))$$

$$\Sigma(iCA = \frac{1.1696}{4} (1+0.40) = 0.40936$$

Cálculo del índice de capacidad financiera

$$\Sigma iCF = \frac{iAF+ iMP+ iMCB+ iME+ iPC+ iOT+ iPCX+ iGRO}{n} (1+0,50)$$

$$\Sigma iCF = \frac{1.7847}{8} (1+0,50) = 0.33463125$$

Cálculo del índice de capacidad operativa

$$\Sigma(iCO: \frac{iAO}{n} (1+0.10))$$

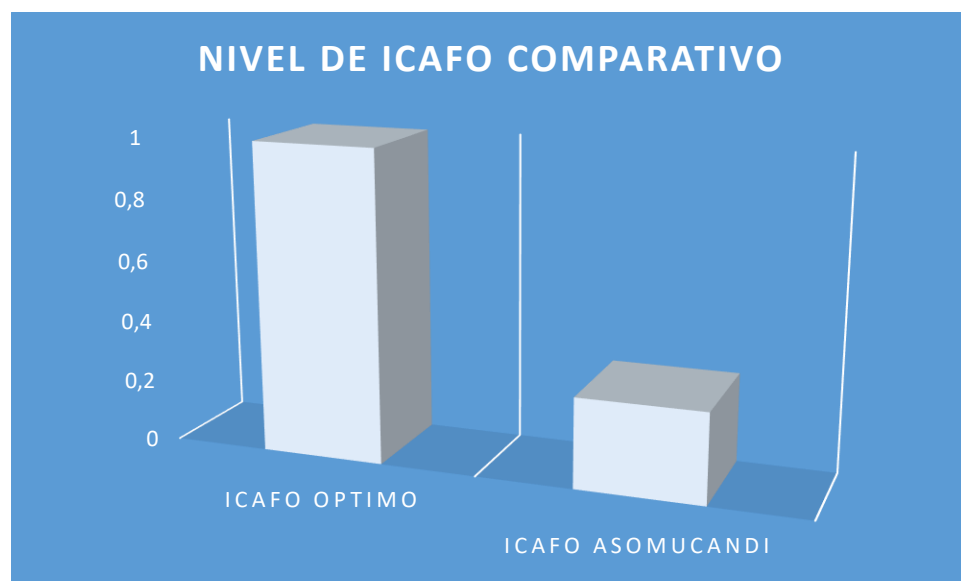
$$\Sigma(iCO: \frac{0.125}{1} (1.10) = 0.1375$$

$$ICAFO = \frac{\Sigma(iCA * (1+fp) + iF*(1+fp) + iO*(1+fp))}{n}$$

$$= \frac{0.40936 + 0.33463125 + 0.1375}{3} = \frac{0.88149125}{3} = 0.29$$

Figura 3.

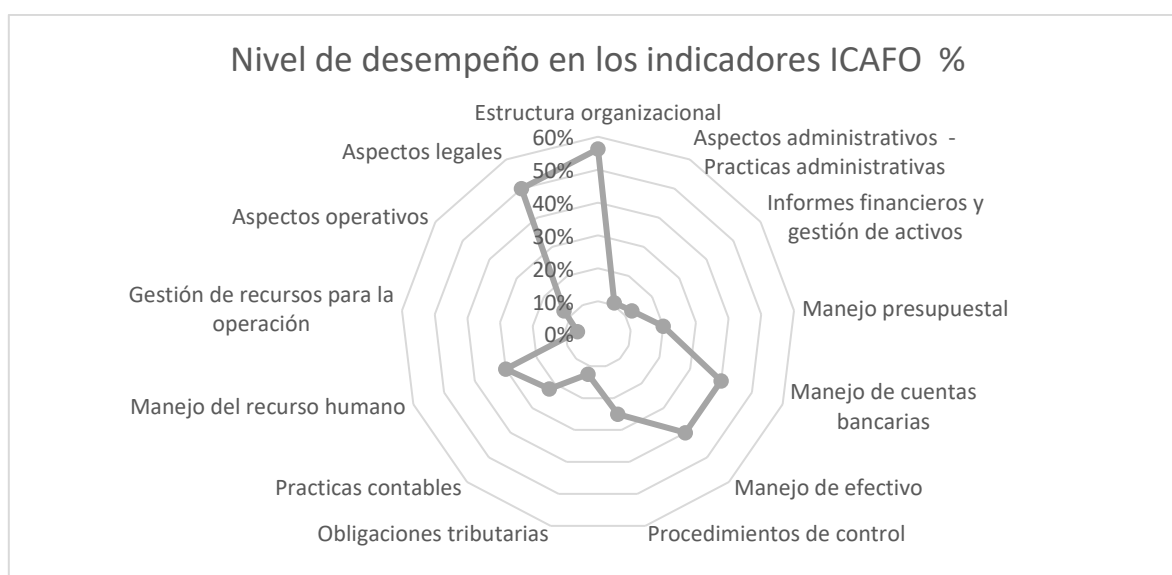
Nivel comparado del ICAFO



Fuente: Elaboración propia- Formatos de diagnóstico- ASOMUCANDI, 2022

Figura 4.

Nivel de desempeño en los indicadores ICAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta aplicada a ASOMUCANDI, 2022

Resultados del estado actual de los indicadores

En la figura 5 se muestran los resultados en lo referente a los aspectos que conforman el componente organizacional y administrativo.

Figura 5.

Aspecto estructura organizacional y Prácticas administrativas

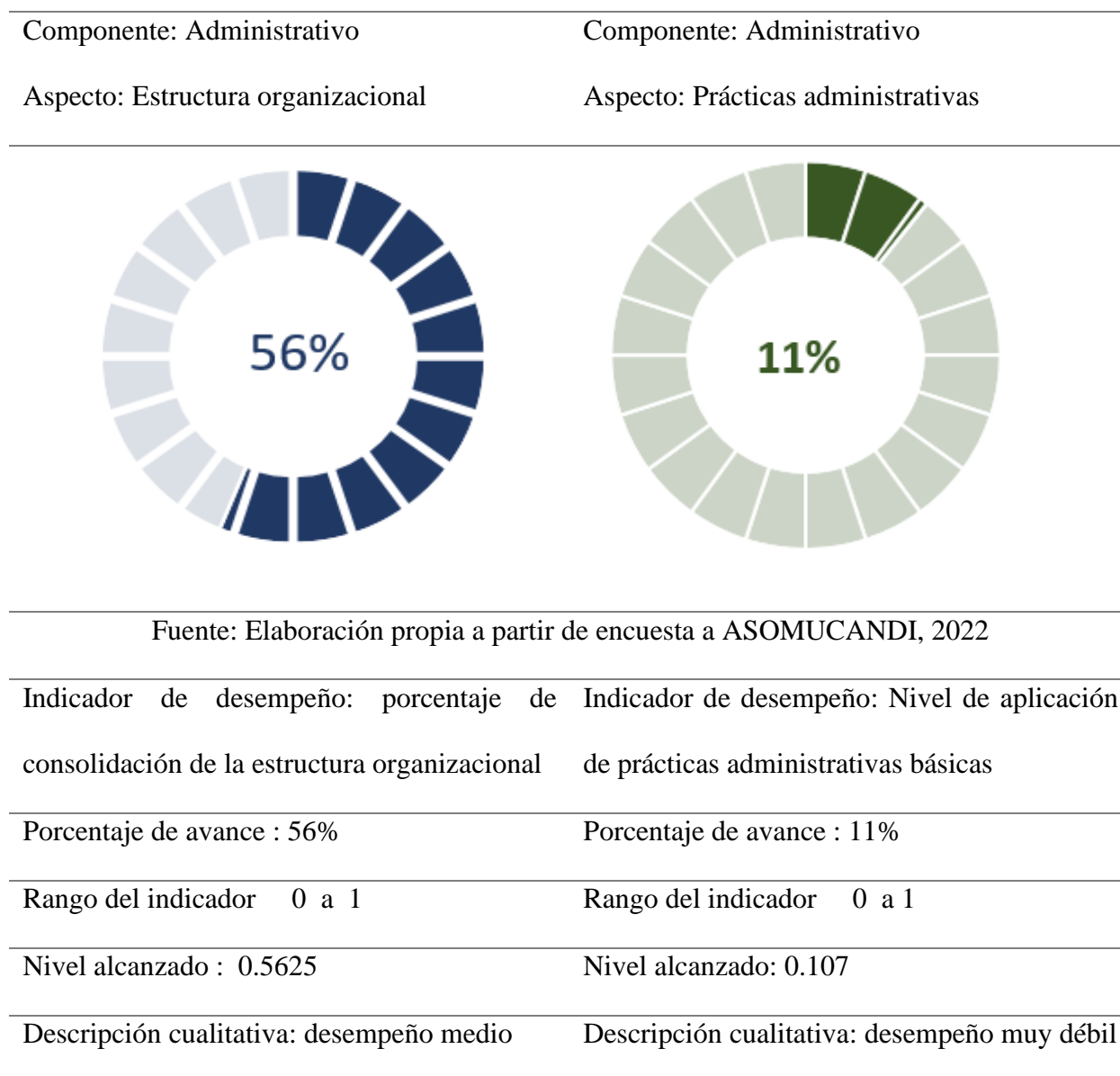
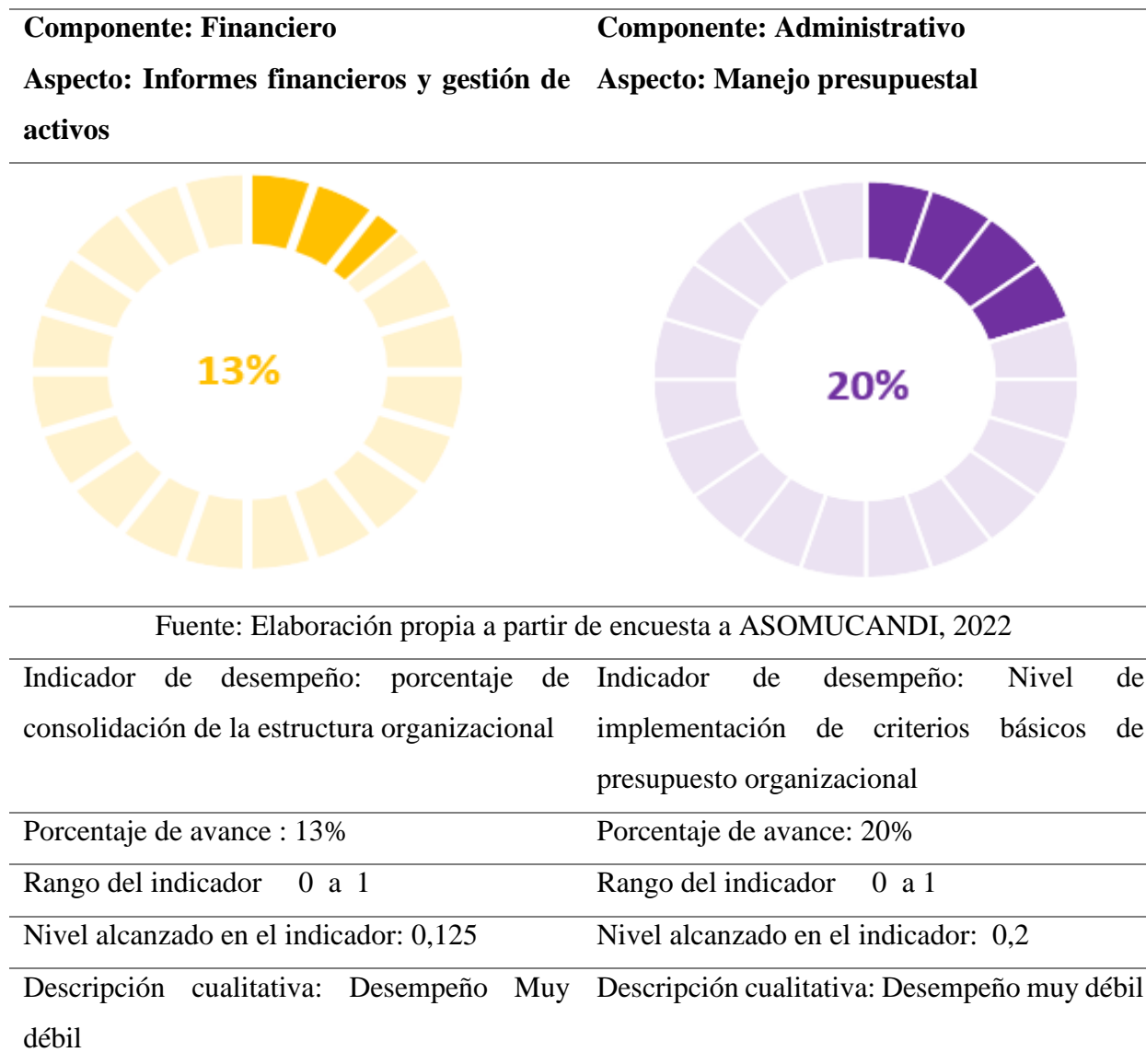


Figura 6.

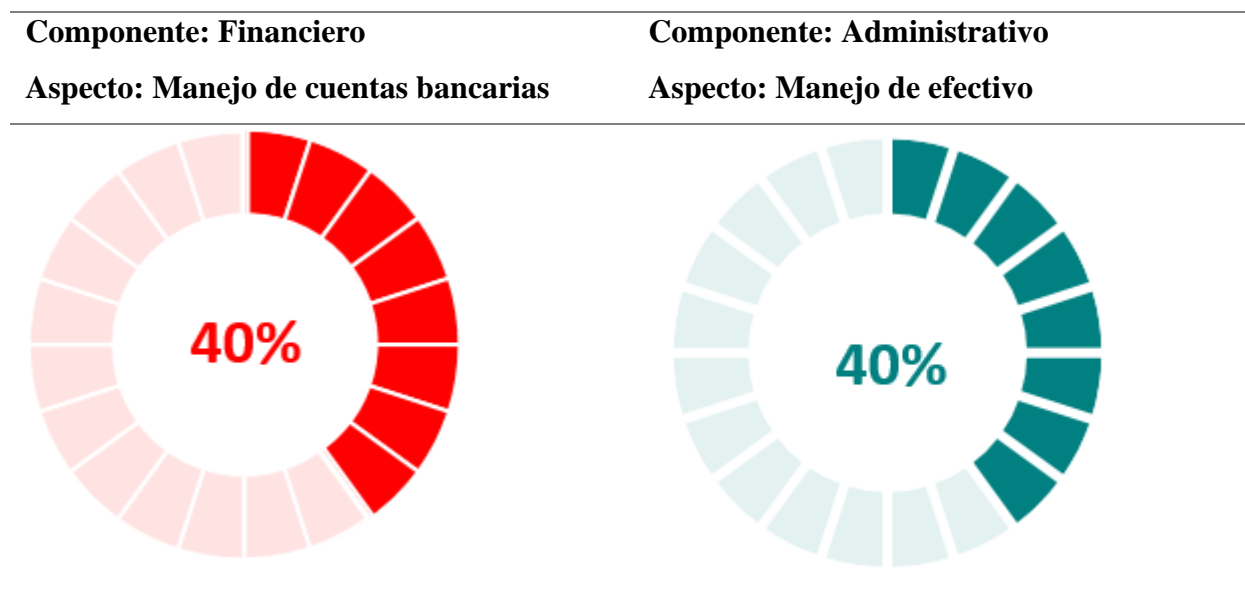
Aspecto: Informes financieros, gestión de activos y Manejo presupuestal



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI, 2022

Figura 7.

Aspecto: Manejo de cuentas bancarias y manejo de efectivo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI, 2022

Indicador de desempeño: porcentaje de implementación de prácticas apropiadas en el manejo de cuentas bancarias	Indicador de desempeño: Porcentaje de aplicación de acciones claves para el manejo de efectivo
Porcentaje de avance : 40%	Porcentaje de avance : 40%
Rango del indicador 0 a 1	Rango del indicador 0 a 1
Nivel alcanzado en el indicador: 0,40	Nivel alcanzado en el indicador: 0,40
Descripción cualitativa: Desempeño débil	Descripción cualitativa: Desempeño débil

Figura 8.

Aspecto: Procedimientos de control y obligaciones tributarias

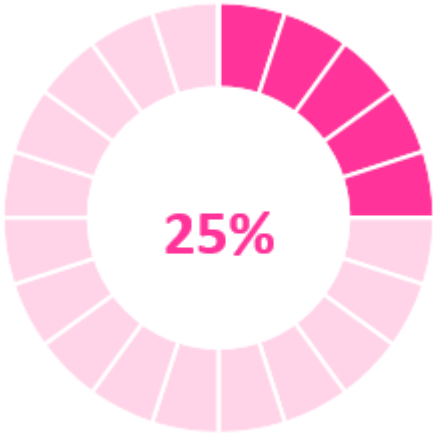
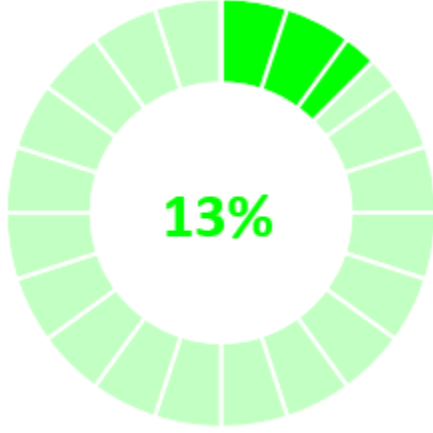
Componente: Financiero	Componente: Financiero
Aspecto: Procedimientos de control	Aspecto: Obligaciones tributarias
	
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI, 2022	
Indicador de desempeño: porcentaje de implementación de protocolos de control en las transacciones financieras	Indicador de desempeño: Nivel de cumplimiento de obligaciones tributarias y debida diligencia
Porcentaje de avance : 25%	Porcentaje de avance : 13%
Rango del indicador 0 a 1	Rango del indicador 0 a 1
Nivel alcanzado en el indicador: 0,25	Nivel alcanzado en el indicador: 0,125
Descripción cualitativa: Desempeño muy débil	Descripción cualitativa: Desempeño muy débil

Figura 9.

Aspecto: Prácticas contables y manejo del recurso humano

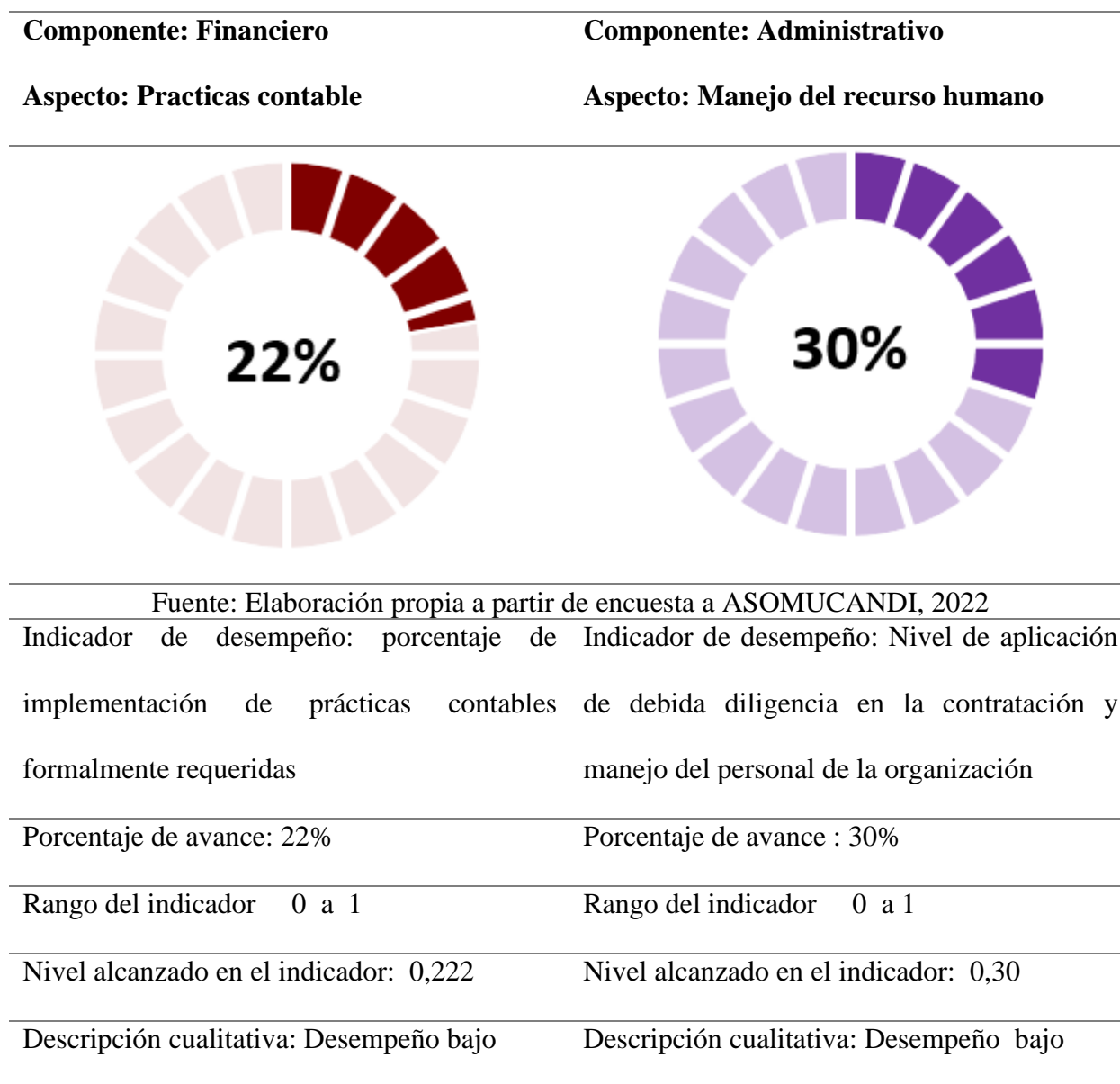


Figura 10.

Aspecto: Gestión de recursos para la operación y Aspectos operativos

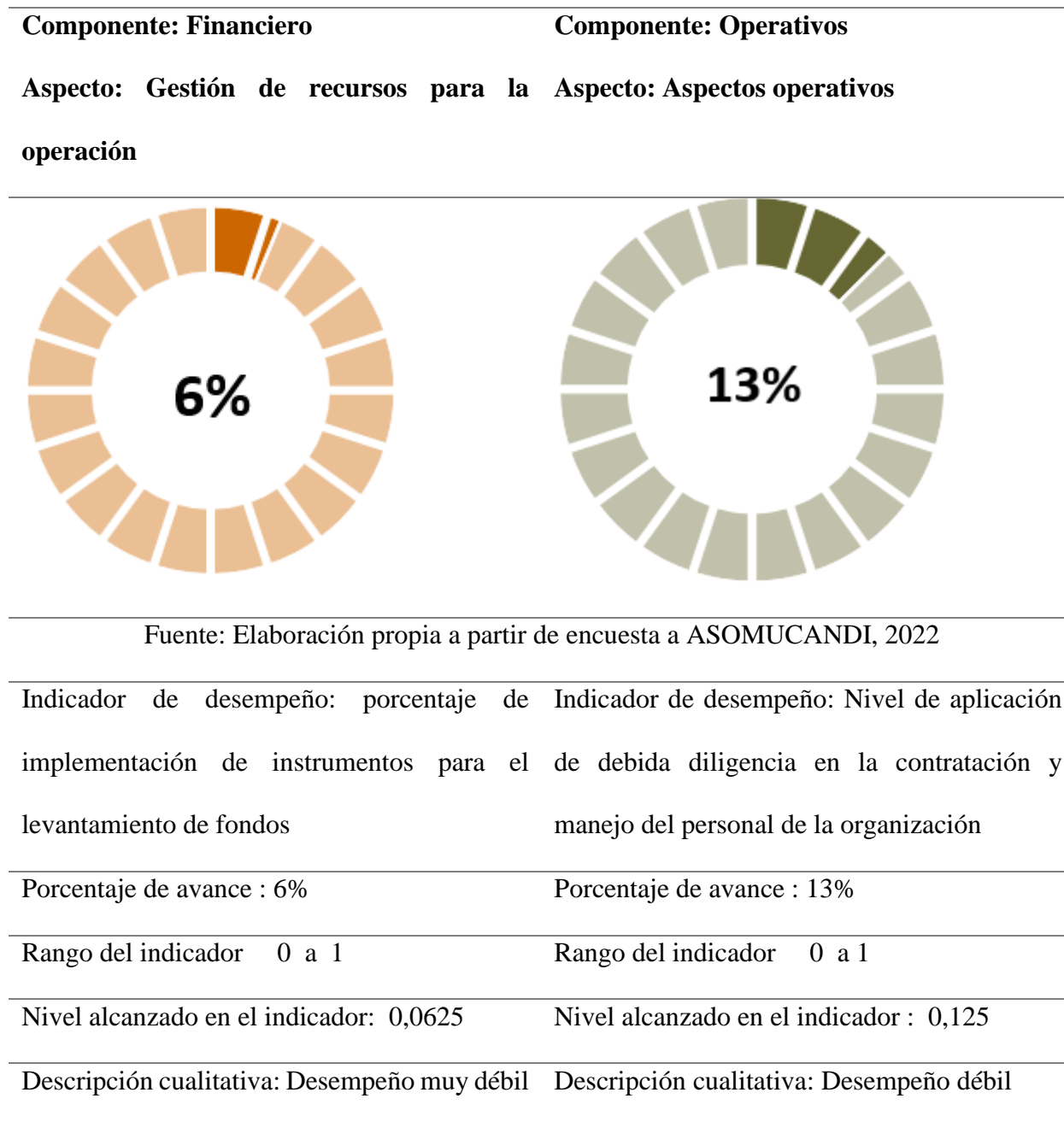
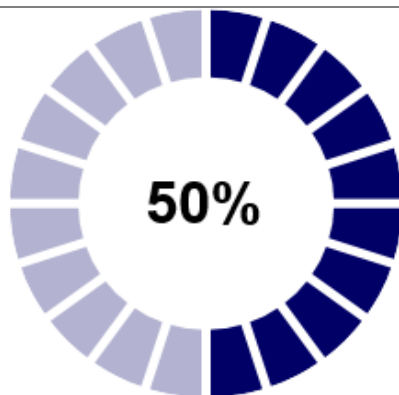


Figura 11.

Aspecto: Legal

Componente: Operativo**Aspecto: Legal**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI,
2022

Indicador de desempeño: porcentaje de implementación de debida diligencia legal

Porcentaje de avance : 50%

Rango del indicador 0 a 1

Nivel alcanzado en el indicador : 0,5

Descripción cualitativa: Desempeño débil

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI, 2022.

Análisis de la información y discusión

Análisis y discusión de la información

Las dinámicas socioeconómicas en el departamento del Chocó, están transversalmente afectadas por un círculo vicioso denominado “debilidad de las organizaciones de base y sin ánimo de lucro”; estas constituyen la alternativa para la implementación de proyectos; sin embargo, la mayoría de ellas presentan bajos resultados, por lo que en pocos casos aplican para ser operadores de proyectos; por ello en el chocó se advierte la presencia directa de muchos ONG del nivel nacional e internacional que para garantizar la implementación de sus proyectos, trasladan su operación hasta allá, prescindiendo en muchos casos de la institucionalidad local; ello es un factor que genera dependencia, en tanto que no se desarrollan capacidades en las organizaciones de la región. Solo en contadas oportunidades se desarrollan proyectos conjuntos que involucran organizaciones locales.

Los estudios realizados para medir las capacidades de las organizaciones locales, han sido pocos en el Chocó; por ejemplo, en 2011 el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, realizó un análisis del ICAF de la Organización sin ánimo de lucro denominada Corporación Cantón de San Pablo, con sede en el municipio del mismo nombre, departamento del Chocó.

Los resultados del análisis (Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, 2011) concluyeron que la organización (Corporación Cantón de San pablo) era muy débil; en ninguno de los indicadores medidos superó el nivel medio de desempeño, el indicador más alto solo alcanzó el 50% de avance en su consolidación. Esta misma situación se advierte en la medición realizada a la organización ASOMUCANDI, que en el diagnóstico realizado

alcanzó un puntaje de 0,29, en un rango de 0 a 1; el indicador que más avances se reportó solo logró el 56%.

En el diagnóstico se pudo establecer el bajo nivel de ASOMUCANDI en indicadores que son claves para la gestión de recursos a través de la participación en convocatorias estatales, por ejemplo; según la Entidad Colombia Compra Eficiente (2017), toda ESAL (Entidad Sin Ánimo de Lucro) que aspire a contratar con el estado debe cumplir unos criterios que le permitan ser considerada como “de reconocida idoneidad”; estos criterios son:

1. Correspondencia del objeto de la ESAL y el programa o actividad prevista en el plan de desarrollo
2. Capacidad del personal de la ESAL
3. Experiencia de la ESAL
4. Estructura organizacional de la ESAL
5. Indicadores de la eficiencia de la ESAL
6. Reputación de la ESAL en el Sistema de Compra Pública y su percepción en sus grupos de interés

Análisis comparativo de indicadores con los criterios de idoneidad

Tabla 35.

Criterios de idoneidad comparados con el nivel de indicadores

Criterios Colombia Compra Eficiente	Descripción	Indicador	Nivel indicador
Correspondencia del objeto de la ESAL y el	Este criterio se aplica cuando en las ESAL	Gestión de recursos para la operación	6%

programa o actividad prevista en el plan de desarrollo	hay planeación. El indicador que aplica es : Gestión de recursos		
Capacidad del personal de la ESAL	para la operación, el desempeño de ASOMUCANDI, es		
Experiencia de la ESAL	muy bajo		
Estructura organizacional de la ESAL	Este criterio fue analizado directamente en el diagnóstico	Estructura organizacional	56%
Indicadores de la eficiencia de la ESAL	En este criterio se aplica el resultado global del desempeño de ASOMUCANDI	ICAFO	29%
Reputación de la ESAL en el Sistema de Compra Pública y su percepción en sus grupos de interés	La organización es desconocida en todos los ámbitos de la contratación. Su capacidad operativa y el manejo financiero es bajo	Capacidad operativa	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a ASOMUCANDI, 2022.

En lo que respecta a la “capacidad para gestionar recursos”, este aspecto es crítico en ASOMUCANDI, el nivel es muy bajo, solo alcanza al 6% de avance, lo cual es una seria limitación para contratar con el estado, que según el decreto 092 de 2017, exigen que las ESAL aporten el 30% del valor total de los convenios o contratos.

En algunos círculos sociales y gubernamentales se cuestionan lo que parecen ser un sesgo de interés de las ESAL por enfocarse más en la búsqueda del dinero que en el cumplimiento del objeto social; lo que sucede es que lo uno sigue a lo otro; estas organizaciones no pueden financiar las actividades de su objeto social a menos que dispongan de recursos gestionados para tales fines; este aspecto es abordado por (Duran & Delgado, 2020) que en la conclusión de su estudio acerca del Rol de la Gerencia en las ESAL, afirman que estas organizaciones no pueden idealizarse y enmarcarse únicamente desde el altruismo y la filantropía, sino que se debe también incluir estrategias comerciales que coadyuven a su financiamiento, dado que si estas entidades no generan lucro no son viables y no podrán permanecer en el mercado. Lo otro también, es cierto, ninguna organización puede sostenerse válidamente por mucho tiempo en el mercado sino cumple su objeto social (Duran & Delgado, 2020, pág. 14); podrían continuar vegetando en el panorama existencial formal, de estar registrada en Cámara de Comercio, pero sustancialmente inocuas, y en esencia, sin operatividad. Bajo este aspecto, los retos que enfrenta ASOMUCANDI, se relacionan con lo existencial; una organización cuyo nivel promedio de todos sus indicadores se sitúa por debajo del 30%, precisa un enorme esfuerzo para mantenerse.

Una situación preocupante, abordada por otros analistas del tema, es la sostenibilidad de las ESAL; Salas (2017) expone la dificultad que tienen estas organizaciones para sostener su estructura administrativa y operativa más allá de la

cobertura que brindan esporádicas donaciones y administración de proyectos. Obviamente estas dificultades están asociadas a la mayoría de las ESAL de primer piso, que constituyen la base de la pirámide del sector; ASOMUCANDI, con apenas 3 años de vida organizacional lucha por la supervivencia, en medio de un panorama crítico en el que no se advierte un Gobierno Corporativo que dirija estratégicamente la organización, según la entrevista con su directora; esta organización en el día a día se reduce a la gestión que hacen la representante legal y la secretaria; los demás directivos poco se interesan en la operación; y la apatía parece ir incrementándose; en este contexto; se observa que el bajo desempeño (solo 6% de avance) en la gestión de recursos para financiar la operación, es un reflejo de una problemática generalizada de las ESAL en Colombia, como advierte Salas (2020). Los miembros de las organizaciones al ver la debilidad organizacional y las carencias de recursos se desentienden de su manejo.

En lo que refiere al gobierno corporativo, se pudo confirmar un problema que transversaliza a la mayoría de ONG en Colombia; a saber; “El débil sistema de gobierno corporativo de las ONG” abordado por Salas (2017), en su análisis de debilidades y entorno no habilitante de las ONG en Colombia. Los resultados mostrados por ASOMUCANDI, en los aspectos administrativos, prácticas administrativas, gestión presupuestal y de recursos humanos, indican que no hay direccionamiento apropiado. Los niveles de desempeño en los indicadores citados anteriormente, son muy bajos, 10, 20 y 30% respectivamente. La organización es muy débil en estos aspectos.

En el trabajo se encontró bajo desempeño la gestión administrativa (10% de avance) y la planeación de la organización es deficiente en la ESAL analizada; no se advierte una estrategia que dirija la organización; no hay una debida diligencia en asuntos contables, tributarios y presupuestales, lo cual pone en riesgo financiero a la organización,

ante entidades tributarias, además del riesgo reputacional que de lo anterior se deriva; situaciones como estas, también se advierten en lo investigado por (Escobar & Escobar , 2017) estos autores afirman que el problema central de las ESAL es la carencia de liderazgo gerencial de los representantes legales, principalmente por la falta de conocimientos en áreas y temas organizacionales, que son indispensables para su buen funcionamiento.

En línea con lo anterior; en el diagnóstico encontrado en ASOMUCANDI, se advierte desconocimiento de aspectos críticos del Gobierno Corporativo de una ESAL, no están elaborados los documentos que deberían regir las prácticas organizacionales, no hay estructura programática que defina un derrotero a seguir, es inexistente una estrategia corporativa para posicionar a la organización, y mucho menos instrumento de medición para determinar cuánto se avanza; falta la debida diligencia (solo se ha avanzado en un 20%) para aprovechar beneficios tributarios, en tanto que no tienen sistematizados, documentados e implementados los requerimientos para acceder al régimen tributario especial.

Ruta a seguir para el mejoramiento del desempeño en la asociación red de mujeres de acandi para el desarrollo social, productivo y empresarial

Una ruta es un recorrido que debe trazarse para llegar a un destino final; la asociación ASOMUCANDI, de acuerdo con los resultados identificados en este ejercicio, precisa establecer una ruta que le permita lograr una mejora en su desempeño. Sin embargo, este esfuerzo, tiene como limitante la inexistencia de una cultura organizacional que permita enforzar acciones para lograr la mejora. La organización no tiene procesos ni procedimientos definidos; mucho menos documenta las acciones ni mide sus avances. No está instalada en la organización la práctica y la costumbre de documentar procedimientos.

En virtud de lo anterior, se plantea una ruta orientada a instalar una cultura organizacional que incorpore la documentación, medición y evaluación, como hábitos, prácticas, tradiciones, y costumbres que se instalen en el ADN de la organización. Por tal razón, se propone que la organización aplique el ciclo PHVA en su accionar, incorpore un modelo de gestión basado en el ICAFO, y que consecuentemente se elabore un tablero de medición, monitoreo y control.

En esta propuesta, la estructura de la ruta estaría permeada por la promoción de la cultura organizacional; y transversalizada por el ciclo PHVA.

Componentes de la ruta para la mejora del desempeño de ASOMUCANDI

- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Gobierno corporativo
- ✓ Ciclo PHVA

- ✓ Índice de capacidad administrativa, financiera y operativa (ICAFO)
- ✓ Tablero de seguimiento, monitoreo y control que instrumente el ICAFO

Descripción de los componentes

Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir como el acervo de intangibles que se instalan en la organización, y que determina: qué se hace, por qué y cómo lo ejecuta cada conglomerado organizacional. Lo anterior según comenta (Tichy, 1982) se hace evidente en las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común (Tichy, 1982).

En el caso, de ASOMUCANDI, se proponen promover creencias, valores y comportamientos para aplicar el ciclo Deming en todos los procesos, y hacer del ICAFO una costumbre de permanente análisis y medición y mejora continua.

Gobierno Corporativo

Según ha descrito la OCDE (2016), el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los

negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas”

Por su parte, la Superintendencia de Sociedades (2020) define que el término “gobierno corporativo” se define como un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad

En la implementación que se propone para ASOMUCANDI se incorporan los elementos de los mínimos legales y mínimos contables que propone la superintendencia de sociedades en Colombia. No obstante, solo se considerarán aquellos aspectos que guardando las proporciones apliquen a este tipo de organizaciones teniendo en cuenta su objeto, y alcance, además de, analizar el contexto en que se desenvuelve y el tamaño según se indica en el certificado de existencia y representación legal que expide la cámara de comercio.

Ciclo PHVA

Se refiere al ciclo de (Deming , 1986) referente a planear hacer, verificar y actuar.

Planear: Se refiere al diseño de la Planeación institucional de la Organización y sus componentes: planes, proyectos: Objetivos, indicadores, entregables o resultados, diseños de procesos, procedimientos, reglamentos, y protocolos.

Tabla 36.

Fase 1 ciclo de Deming

Fase del Ciclo	Aplicable A	Diseño
Planear	Proceso administrativo	Objetivos, indicadores, entregables o resultados, diseños de procesos, procedimientos, reglamentos, y protocolos
	Proceso financiero	
	Proceso operativo	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Hacer: se refiere a la implementación de lo planeado, es la gestión para direccionar lo planeado hasta llevarlo a cabo.

Tabla 37.

Fase 2 ciclo de Deming

Fase del Ciclo	Aplicable A	Implementación de
Hacer	Proceso administrativo	Objetivos, indicadores, resultados, procesos, procedimientos, reglamentos, y protocolos
	Proceso financiero	
	Proceso operativo	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Verificar: se refiere a la comparación del desempeño real con el estándar (planeado) para detectar pequeños problemas antes que escalen a mayor complejidad.

Tabla 38.

Fase 3 ciclo de Deming

Fase del Ciclo	Aplicable A	Verificar la implementación De
Verificar	Proceso administrativo	Objetivos, indicadores, resultados esperados, procesos, procedimientos, reglamentos, y protocolos
	Proceso financiero	
	Proceso operativo	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Actuar: se refiere a la implementación de todas las mejoras del proyecto y los procesos. Su aplicación se muestra en la tabla 39.

Tabla 39.

Fase 4 ciclo de Deming

Fase Del Ciclo	Aplicable A	Aplicar Mejoras en la implementación de
Actuar	Proceso administrativo	Objetivos, indicadores, resultados, procesos, procedimientos, reglamentos, y protocolos
	Proceso financiero	
	Proceso operativo	

Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Modelo propuesto como ruta para el mejoramiento del desempeño en la asociación red de mujeres de Acandi para el desarrollo social, productivo y empresarial.

Figura 12.

Ruta para el mejoramiento del desempeño ASOMUCANDI



Fuente: Elaboración propia (Rivas, 2023)

Conclusiones

El abordaje de la situación concerniente a la Asociación Red de Mujeres de Acandi para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial, permitió establecer que se trata de una Entidad Sin Ánimo de Lucro relativamente nueva, poco impacto en su entorno social.

La medición del índice de capacidad administrativa y financiera de la Asociación Red De Mujeres de Acandi para el Desarrollo Social, Productivo y Empresarial, develó las fallas estructurales de la organización, tiene poco desarrollo administrativo y financiero; la incipiente implementación del proceso administrativo de organización, dirección y control; son evidentes en el manejo de esta ESAL; de ello deriva su poco impacto, su baja capacidad operativa. Los indicadores del ICAFO son bajos en todos los aspectos.

En la aplicación del ICAFO se probó su utilidad para evidenciar la situación de una organización; es una herramienta sencilla que dimensiona todos los componentes claves de la organización, y revela su nivel actual, y además se convierte en un instrumento orientador para realizar las mejoras que requiere la organización.

Recomendaciones

La organización precisa implementar una ruta para el mejoramiento de los indicadores del ICAFO en el desempeño de la ESAL ASOMUCANDI y las estrategias, proyectos y acciones para implementar la mejora.

Definir un tablero de control en el cual se reflejen los indicadores con unidad de medida

Implementar un plan de mejora en la organización que permita identificar los indicadores más críticos y priorizar su avance en los próximos meses.

Referencias

- ACNUR. (2018). <https://eacnur.org/blog/fundraising-que-es-y-por-que-es-necesario/>
- Arias Avila, N. A., & Bejarano Torres, B. S. (09 de 06 de 2023). <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/25320>
- Aristizabal , J. D., Guzman , A., & Trujillo , M. A. (2019). (C. d. Administración, Ed.) <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/26902>
- Aristizábal , J. D., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2019). *Gobierno Corporativo en las Entidades sin animo de lucro*. Bogotá : CESA.
- Ayala, J. C. (2005). el 21 de 07 de 2022, de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/manual_gestion.pdf
- Bancolombia. (2020). <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/plataformas-crowdfunding-emprendimiento>
- Burgos, D. (2019). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32617/Burgos%20Benitez%20David2019.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castro , Y. A., & Triana, Y. A. (2016). <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1604/1/TGT-339.pdf>
- Castro, F. (2011). *Repositorio Fedesarrollo* . <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/325>
- Castro, F., Arboleda, O., & Tibocho , A. M. (2011). el 25 de 11 de 2022, de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/325/Diseno%20de%20un%20indice%20de%20capacidad%20institucional%20-%20Informe%20Final%20_AID_PAGINAWEB.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Cea D'Ancona, M. (1996). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
- Colombia Competitiva. (2022). <https://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>
- Colombia Compra Eficiente. (2017). *Guía para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad*. Colombia compra: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_esal.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (2021). *Capacidad financiera*. Bogotá: Colombia Compra eficiente. <https://www.beltranpardo.com/wp-content/uploads/2021/07/Concepto-288-2021-CCE.pdf>

- Corporación Cantón de San Pablo. (2011). Plan de Trabajo ICAF Inicial Corporación Cantón de San Pablo. (A. Q.-C. Pablo, Ed.)
- Del Castillo, P. (2007). Capacidad de Respuesta. <https://alianzaautomotriz.com/capacidad-de-respuesta/>
- Deming , E. W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge. Cambridge, Massachusetts: Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Diaz, J. N. (2018). el 5 de 3 de 2023, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43885/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20para%20la%20fundaci%C3%B3n%20social%20E2%80%9CGabis%20E2%80%9D.pdf?bitstreamId=1da2f094-0b77-4c05-b786-ba33ee109dbf>
- Duran, B. E., & Delgado, F. H. (2020). *Repositorio Universidad Libre*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23133/MD0153.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escobar , E., & Escobar , G. (19 de Julio de 2017). <https://www.redalyc.org/journal/646/64653514009/html/>
- ETPCBA. (2008). http://www.etpcba.com.ar/Documentos/Sitios/Evaluacion_Intitucional/17_INDICADORES_E_%C3%8DNDICES.pdf
- FAO. (1999). Fortalecimiento de capacidades. <https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez. (2011). el 6 de 11 de 2019, de <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/readiness-proposals-colombia-fondo-accion-country-programming.pdf>
- Fukuda, P., Lopes, C., & Malik, K. (2002). Overview: Institutional Innovations for Capacity Development, in *Capacity for Development, New Solutions to Old Problems*, UNDP-Earthscan.
- Fundación para la Innovación, la Inversión, la Formación y el Desarrollo Comunitario. (2020). <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/Batthianny%20-%20Metodolog%C3%ADa%20-%20variables.pdf>
- Gómez , L. A., & Motta, A. F. (Abril de 2021). <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/179926>
- Grant, R. (1991). *A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy*. California Management Review. doi:<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guerra, C. E. (16 de 07 de 2022). Calidad total y capacidad operativa. Sincelejo, Cesar, Colombia. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35580817/Capacidad_operativa-

libre.pdf?1416056492=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DCAPACIDAD_TOTAL_o_CAPACIDAD_OPERATIVA.pdf&Expires=1658439855&Signature=bTdroSAAy-Hdm2zACP35bMrSqwTWExVF2PFuomTNC

HAIBACH, M. (1998).

<https://books.google.com/gi/books?id=DPHIAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Hernandez, N. E., Araiza, Z., Isabel de la Garza, E., & Barboza, V. A. (2017). Análisis de capacidades operativas en empresas manufactureras. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 10, No. 6., 17-28. *Revista Internacional Administración & Finanzas*: <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n6-2017/RIAF-V10N6-2017-2.pdf>

Herranz , R. (2007). *Col·lecció Cooperació al Desenvolupament i Solidaritat*. el 21 de 07 de 2022, de http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/cooperacioDesenvolupament/index/assoc/cooperac/io_desen/volupame/nt2007_v.dir/cooperacio_desenvolupament2007_v04.pdf

Huella Social . (s.f.). el 18 de Diciembre de 2022, de https://huellas.social/articulo-102-que-es-el-fundraising?gclid=CjwKCAiAkfucBhBBEiwAFjbkr2yLsuXZJ1vNhahjLAQwf5oWg7zfCjGY93QDeQ1bRn3Dl1h6ReHLgxoCcnQQA_vD_BwE

Murray , R., Caulier-Grice , J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Londres: The Young Foundation & Nesta.

Ndofor, H., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance:. *Strategic Management Journal*, 32 (6), 640-657.

OCDE. (2016). doi: <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

PNUD. (2013). el 24 de 11 de 2022, de <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00076371%2018122013%20PROD OC%20Protocolo%20de%20Nagoya.pdf>

Ponce , A. R. (2012). *Definición de control*. En A. P. Martinez, *Gestión Empresarial* (. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

QUERO, M., & VENTURA, R. (2016). <https://es.scribd.com/document/305650622/Content-Server>

Ramírez , A., & Pérez, C. (2018). 15(81). <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/22275>

Red de Pobreza Multidimensional. (2022). <https://mppn.org/es/pobreza-multidimensional/como-se-calcula/>

- Robayo, S. M., & Vásquez, O. B. (2014). *Repositorio Institucional Universidad de Manizales*. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2075>
- Rodriguez de las Heras, T. (2013). <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/revista-pensar-en-derecho3.pdf#page=99>
- Rojas, J. S., & Bustos, J. C. (2017). https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/616/
- Saavedra, O., & Kristjanpoller, W. (2013). doi: o Noviembre 16, 2012 – Aceptado, Enero 25,
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Carácas: Panapo. http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Salas, L. J. (12 de Mayo de 2017). https://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20%20Julian%20Salas.pdf
- Sánchez, M. C., & Gomez, M. F. (2021). *Repositorio Universidad Javeriana*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58550/S11%20Mar%c3%ada%20Camila%20S%c3%a1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO Libros.
- Suarez, J. C. (2022). *Repositorio Universidad San Tomás*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45217/2022Johannasuarez.pdf?sequence=1>
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. Bogotá: Diseñador Grafico Superintendencia de Sociedades.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys Organizational Dynamics. *sciencedirect*, 11(2), 59-80. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90005-5)
- Torres Rios, A. P. (06 de 01 de 2023). <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/4589/Torres%20Rios%20Angie%20Paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ulrike, b. (2005). <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>
- Universidad Adolfo Ibañez - CEFIS. (2021). <https://filantropialatam.uai.cl/indice-de-capacidad-organizacional/>
- Urselmann, M. (2002). Stuttgart: Paul Haupt.

- Valarezo, R. (2001). El índice de capacidad Institucional de las OSGs en el Ecuador. En *Capital social en los Andes*, ed. Anthony Bebbington y Víctor Hugo Torres. (COMUNIDEC: ABYA-YALA.). Quito, Ecuador.
- Valentinov, V., Hielscher, S., & Pies, I. (2015). Nonprofit organizations, institutional economics, and systems thinking. *Economic Systems*, 39(3), 491-501.
- Vargas Bohórquez, P. C. (04 de 12 de 2023). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/53165>
- whydonate.nl. (2022). <https://whydonate.nl/es/blog/estadisticas-de-recaudacion-de-fondos-entre-pares/>