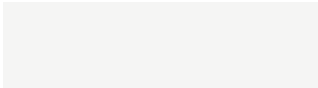


Octubre de 2024
Corporación PODION
SAA - Colombia



Financiado por:

Brot
für die Welt



La gestión administrativa y financiera desde una perspectiva estratégica para las organizaciones sociales del tercer sector



Octubre de 2024
Corporación PODION
SAA - Colombia

La gestión administrativa y financiera desde una perspectiva estratégica para las organizaciones sociales del tercer sector

Julio Roberto Cristancho Barrera

Parte introductoria:
Natalia Eugenia Velásquez Ríos, PhD



Jaime H. Díaz A.

Director de la Corporación Podion

Prólogo

En el marco de los servicios de asesoría y apoyo que el Sistema de Asesoría y Apoyo (SAA) Colombia ha venido haciendo a las copartes de Pan Para el Mundo en Colombia (PPM), se ha venido identificando la necesidad de profundizar sobre las implicaciones que tienen los aspectos administrativos y financieros, no solo para el ciclo de los proyectos, sino para toda la vida de la organización. Los recientes cambios del modelo económico, la coopera-

ción internacional y las dinámicas contextuales de los países, han tenido impactos a nivel tributarios, fiscales e institucionales que inciden directamente en los requerimientos, prácticas y sostenibilidad mismas de las organizaciones sociales.

Atendiendo esta preocupación, hemos visto la necesidad de profundizar conceptual, metodológica y estratégicamente en estos aspectos administrativos y financieros, que inciden en la gestión de la vida de una organización. En tal sentido, como primer paso partiendo de nuestra experiencia y también reconociendo la especificidad de este sector, nos hemos puesto la tarea de avanzar en la construcción de este documento, que tiene como fin abordar la reflexión sobre los conceptos, implicaciones y aspectos relevantes de la gestión administrativa y financiera centrales para las organizaciones del tercer sector.

Agradecemos a todos y todas quienes de una u otra manera aportaron en la construcción de este documento, con sus ideas, retroalimentaciones, aportes; y a Pan Para el Mundo por financiar esta iniciativa. Un reconocimiento especial a Julio Roberto Cristancho, por su compromiso para sacar adelante este documento y por compartir su saber con todos nosotros; a Natalia Velásquez por su acompañamiento y aporte en la edición y consolidación final del texto; y a Nelly Rodríguez y Sandra Arboleda del equipo de SAA Colombia, quienes aportaron sus reflexio-

nes y miradas para robustecer esta reflexión.

Como siempre, desde la Corporación PODION nos inspira movilizar el inter aprendizaje y el diálogo de saberes, por lo tanto, reconocemos que éste insumo que ponemos a su disposición, es un punto de partida y no de llegada, para la construcción y gestión del conocimiento en este ámbito específico. Por lo tanto, les invitamos a que naveguen por estas páginas, se animen a profundizar en la lectura y los conceptos que ofrecemos, esperando que este saber que compartimos contribuya al fortalecimiento de las capacidades de sus organizaciones, a sus equipos de trabajo y al intercambio de experiencias y prácticas.

Bogotá, julio de 2024

Perfil del autor

Julio Roberto Cristancho Barrera. Magister en Gestión de Organizaciones -Cum Laude-, Ingeniero industrial. Experiencia en cargos de dirección, administración, planeación y producción liderando equipos de trabajo. Se ha desempeñado como asesor y consultor para entidades públicas y privadas en temas de diagnóstico organizacional, modelo de arquitectura empresarial, planeación y direccionamiento estratégico, Balance Scorecard (BSC), gobierno corporativo. Así mismo, es asesor en temas de economía circular, planeación integral y de la productividad, gestión de proyectos e innovación, Sistemas de Gestión ISO y gestión de procesos (BPMN), mejora continua con metodologías de optimización Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen. Auditor interno de sistemas de gestión ISO. Actualmente, es asesor del Servicio de Asesoría y Apoyo Colombia (SAA Colombia) para las copartes de Pan Para el Mundo en temas relacionados a la gestión administrativa y financiera.

Apoyo editorial

Natalia E. Velásquez Ríos. Doctora en Estudios Latinoamericanos con Énfasis en temas de Paz y Desarrollo de la Universidad Católica de Eichstätt- Ingolstadt Alemania. Magíster en Estudios Sociales y políticos latinoamericanos de la UHA en Chile, y Trabajadora Social de la UPB Colombia. Dentro de sus publicaciones recientes se encuentran “Entre el desarrollo y la paz. La otra Colombia Posible”, Algunos módulos diferenciados de la “Caja de Herramientas sobre la Orientación Hacia los Efectos Directos e Impactos- OEDI”; “Tejiendo Esperanza. Sistematización de la RNDP”. Es consultora Internacional, con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional, la planeación estratégica y fortalecimiento de organizaciones sociales en Colombia, Chile y países andinos en los temas de su especialidad. Actualmente es la coordinadora del Servicio de Asesoría y Apoyo Colombia para las copartes de Pan Para el Mundo (SAA Colombia) y de la Change the Game Academy de la Región Andina dentro de la Corporación PODION.



Resumen

La reconfiguración de la cooperación internacional y el robustecimiento de las exigencias administrativas y financieras para las organizaciones sociales que reciben financiamiento de la agencias de cooperación, ha puesto en evidencia la necesidad de avanzar en una reflexión profunda, de carácter conceptual y metodológico que coadyuve al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sociales para enfrentar estos desafíos y también avanzar en las condiciones que requieren para garantizar su sostenibilidad política y financiera.

Ante este escenario y como resultado de una fase diagnóstica que desarrollamos entre los meses de octubre de 2023 y marzo 2024 como Servicio de Asesoría y Apoyo de Pan Para el Mundo en Colombia, identificamos aspectos centrales que deberían ser abordados y que nos llevarían a la comprensión de lo que hoy denominamos como la Gestión Administrativa y Financiera (en adelante GAF) desde una perspectiva estratégica, que integra asuntos como el Direccionamiento Estratégico, el Control Interno, El Gobierno Corporativo, la Administración del Riesgo y los Sistemas de Gestión. Es por esta razón que en este documento abordaremos cada uno de estos aspectos a través de módulos que contarán con insumos conceptuales y también con herramientas técnicas que puedan ser aplicadas por los equipos administrativos y finan-

cieros de las organizaciones sociales, y en general por los tomadores de decisión de las organizaciones. Estos módulos, además serán complementados con unos anexos, en donde se abordan aspectos como el presupuesto, las auditorías, los aspectos legales entre otros. Por su especialidad, dichos anexos están dirigidos a aquellas personas que quieran profundizar sobre estos temas en particular.

Los módulos del documento, se complementan con una parte introductoria y unas conclusiones generales. En la parte introductoria iniciamos con una reflexión sobre las implicaciones y complejidades que supone abordar este tipo de enfoques y conceptos dentro de las organizaciones, que en ocasiones nos pone en discusiones y disyuntivas políticas de nuestro quehacer, que no siempre van en coherencia con las exigencias administrativas y financieras, pero que tienen relación directa con nuestra sostenibilidad. En las conclusiones generales, se presentan las ideas centrales que consideramos fundamental y que esperamos sean útiles para las reflexiones de los equipos administrativos y financieros y también de los tomadores de decisión dentro de las organizaciones.

Les invitamos a navegar por estas páginas, esperando que movilice un diálogo de saberes constructivo que contribuya al mejoramiento y robustecimiento de las reflexiones que acá presentamos. Más que un punto de llegada, es un punto de partida. Así que esperamos seguir en este proceso colectivo de gestión de conocimiento e inter aprendizaje.

Contenido

Introducción

Breve marco conceptual sobre la Gestión Administrativa y Financiera desde una perspectiva estratégica (GAF)

Módulo 1. El Direccionamiento Estratégico (DE)

Módulo 2. El Control Interno

Módulo 3. El Gobierno Corporativo

Módulo 4. La Administración del Riesgo

Módulo 5. Los Sistemas de Gestión

Conclusiones Generales

Bibliografía

Anexos

Somos organizaciones sociales sin ánimo de lucro, y también sin ánimo de pérdida

En la actualidad, estamos enfrentando desafíos incommensurables para nuestra sostenibilidad financiera, y sin duda un aspecto fundamental para afrontar dichos desafíos es fortalecernos en este ámbito de la Gestión Administrativa y Financiera que nos permita robustecer nuestros recursos, vía la diversificación de nuestras fuentes de financiamiento y nuestras capacidades internas para dicha gestión.

Introducción

Esta reflexión sobre la Gestión Administrativa y Financiera (en adelante GAF) responde a la necesidad de profundizar sobre este ámbito tan importante de las organizaciones sociales, atendiendo la relevancia que va adquiriendo en el ámbito de la cooperación internacional y que se materializa concretamente en los estándares de Pan Para el Mundo en el marco de su cooperación financiera. Esta misma tendencia también está presente en el escenario nacional colombiano, la cual se evidencia en las exigencias administrativas, financieras y fiscales, que son de carácter legal y cuyo cumplimiento es impajaritable para dichas organizaciones sociales.

Ante este escenario, en el marco del acompañamiento que hacemos a las Copartes de Pan Para el Mundo (PPM) en Colombia como Sistema de Asesoría y Apoyo (SAA Colombia), se ha ido posicionando el interés por este tema en particular, evidenciando la necesidad de contar con insumos conceptuales, metodológicos y prácticos que permita a las organizaciones avanzar en el fortalecimiento de sus capacidades en aspectos administrativos y financieros. De ahí, la relevancia de este documento que ponemos a su disposición y que esperamos que sea útil, no sólo para las organizaciones sociales que reciben financiamiento de PPM, sino para todas aquellas que quieran profundizar en estos aspectos en particular.

Como primera premisa para abordar este tema, es importante señalar que aunque nuestra acción como organizaciones sociales del tercer sector, tiene una apuesta centrada en las transformaciones sociales de nuestras comunidades, territorios y ámbitos donde desarrollamos nuestro quehacer, tenemos unas reglas de juego (institucionalidad) a nivel internacional y nacional que regula nuestra misionalidad. En este sentido, estos marcos reguladores relacionados a la GAF, en muchos casos nos ubica en escenarios que se entrecruzan o que son más cercanos a ámbitos empresariales, y que por supuesto, en ocasiones genera resistencia por considerar que dichos ámbitos pueden ir en contravía con nuestra apuesta política.

Reconociendo esta tensión que puede generar esta aproximación, consideramos pertinente ir ampliando la reflexión y comprensiones que supone esta “hibridez”, para mantener vigente nuestro quehacer social, y a su vez ser sostenibles financieramente. Estos desafíos en muchos casos, implica incluso repensar nuestra naturaleza jurídica y por ende las obligaciones fiscales y administrativas a que haya lugar. Recordemos además que desde el marco legal colombiano, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son denominadas como Entidades Sin ánimo de Lucro (ESAL), quienes desde su constitución asumen responsabilidades organizacionales ante el Estado, organizaciones financiadoras, actores del cambio, colaboradores, proveedores, entre otros. Vale señalar, que el ser entidades sin ánimo de lucro, no implica que seamos con ánimo de pérdida.

Reconociendo que las ONG, juegan un rol fundamental en la sociedad actual, como entidades jurídicas no están exentas de obligaciones y deberes. Al asumir las responsabilidades mencionadas y poder funcionar, deben responder por la aplicación y ejecución de obligaciones de orden legal, fiscal, administrativo, financiero, contable, de carácter interno y externo, que nos lleva al ámbito empresarial, pero que sin duda pueden ser tratados y desarrollados por organizaciones de cualquier sector económico sin perder su apuesta social y política. Esto, desde ninguna perspectiva, pretende cambiar las metas que se pretendan con fines sociales y humanitarios y que buscan un impacto positivo en la sociedad.

La segunda premisa sobre la cual se ha desarrollado este documento, es que en medio del amplio universo que implica la Gestión Administrativa y financiera, hay un aspecto fundamental que cruza esta reflexión y es la perspectiva estratégica, razón por la cual la hemos incluido como un aspecto transversal dentro de la reflexión. Consideramos que estos son los asuntos claves en una entidad, para fortalecer los cimientos organizacionales que soportan el desarrollo programático y que dan tranquilidad a las organizaciones financiadoras para la ejecución de los recursos. Además, estos aspectos permiten fortalecer las buenas prácticas administrativas y financieras para cumplir con las responsabilidades legales y fiscales que tienen las organizaciones.

La tercera premisa, es que reconocemos la diversidad de perfiles y profesiones que se pueden encontrar en los equipos o personas encargadas de la GAF dentro de la organización, por esta razón encontrarán insumos conceptuales, metodológicos y prácticos, que serán complementados con cuatro anexos especializados, los cuales podrán ser consultados de manera diferencial, por miembros de los equipos que tienen intereses específicos en temas como los presupuestos, la tesorería, la contabilidad y los impuestos. Frente a este último punto, sabemos que es un asunto que varía año a año, pero creemos que los elementos ricos que se ofrecen en el anexo, pueden contribuir a evidenciar aspectos claves que pueden ajustarse de acuerdo al marco legal vigente.



Finalmente, queremos señalar que las metodologías, instrumentos y conceptos aca propuestos son un referente, que pretende coadyuvar a la profundización de estos aspectos. Consideramos que un punto de entrada clave es partir de lo que ya existe dentro de cada organización, valorar las capacidades técnicas y competencia que ya tiene, e identificar el apoyo externo que requiere para fortalecer su Gestión Administrativa y Financiera. Creemos que es muy importante que dentro

de las organizaciones se genere mayor conciencia y reconocimiento a los equipos administrativos y financieros, por ser una parte fundamental y estructural en la organización, y quienes en muchas ocasiones son invisibilizados, y no son tenidos en cuenta lo suficiente para la toma de decisiones de la institución. En distintos espacios de asesoría, es recurrente encontrar que estos equipos se sienten “los patitos feos” de las organizaciones y no se sienten lo suficientemente valorados en la vida organizacional. Sin duda alguna, el equilibrio de relacionamiento, toma de decisiones, participación de los distintos equipos administrativos, financieros y estratégicos de la organización son aspectos claves para avanzar en el fortalecimiento de las organizaciones sociales del tercer sector.

Natalia Eugenia Velásquez Ríos, PhD

Coordinadora para el Servicio de Asesoría
de PPM en Colombia.

La gaf desde una perspectiva estratégica

La Gestión Administrativa y Financiera es entendida como la armonización de los ámbitos organizacionales, estratégicos, técnicos y operativos de una organización, que permita materializar su quehacer misional, de una manera coherente con su objetivo político y sostenible desde una perspectiva financiera. Se podría deducir fácilmente que la GAF supone abordar los aspectos administrativos y financiero, pero desde nuestra perspectiva, esto no es posible si no se sustenta en una Administración Estratégica que permita conectar de manera coherente todas estas dimensiones de la organización

Marco conceptual

Breve marco conceptual sobre la Gestión Administrativa y Financiera desde una perspectiva estratégica (GAF)

La Gestión Administrativa y Financiera (GAF) se entiende como la integración de los ámbitos organizacionales, estratégicos, técnicos y operativos de una entidad, permitiendo que su quehacer misional se materialice de manera coherente con su objetivo político y sostenible desde una perspectiva financiera. Aunque podría parecer que la GAF se limita a aspectos administrativos y financieros, en realidad su implementación requiere una Administración Estratégica (AE) capaz de conectar estas dimensiones de forma armónica.

Por ello, la Administración Estratégica constituye la base de la gestión administrativa y financiera, ya que sin ella no es posible garantizar la sostenibilidad política y financiera de las organizaciones sociales. Este enfoque estratégico abarca aspectos esenciales como el direccionamiento estratégico, el control interno, el gobierno corporativo, la administración del riesgo, los sistemas de gestión y la normatividad legal.

Desde esta perspectiva, la Gestión Administrativa (GA) se ocupa de áreas clave como la gestión legal, el talento humano, la logística, la

tecnología y la gestión documental, mientras que la Gestión Financiera (GF) abarca aspectos como el presupuesto, costos, gastos e inversiones, tesorería y obligaciones tributarias.

Administración estratégica

Direcccionamiento estratégico

- Diagnóstico: interno y externo.
- Fundamentos: filosofía.
- Misión, visión, valores y principios, oferta de valor, brechas estratégicas, planes estratégicos, objetivos estratégicos, medición BSC.

Control interno

- Ambiente control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Gobierno corporativo

- Transparencia.
- Visión estratégica.
- Responsabilidad.
- Igualdad de asociados.
- Responsabilidad social.

Administración del riesgo

- De estrategia y/o continuidad.
- De procesos o tácticos.
- De actividades / operativos

Sistema de gestión

- Procesos y procedimientos.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Seguridad de la información.
- Impacto ambiental.

Normatividad legal

- Nacional
- Internacional

Gestión administrativa

Gestión legal

- Societario.
- Contractual.
- Propiedad intelectual.
- Abeas Data.
- Laboral.
- Tributario.

Talento humano

- Modelo de gestión humana.
- Gestión de la cultura.
- Gestión del cambio.
- Aplicación SGSST.

Logística y tecnología

- Compras.
- Control de activos e inventarios.
- Sistemas de información y soporte técnico.

Gestión documental

- Producción documental.
- Gestión de archivos físicos y digitales.

Gestión financiera

Presupuesto

- Formulación y administración presupuestal.
- Sostenibilidad financiera.

Costos, gastos e inversiones

- Estructura de costos administrativos y de proyectos.

Tesorería

- Facturación.
- Pagaduría.

Tributaria

- Declaración de impuestos.
- Medios magnéticos.

Contabilidad

- Registro.
- Producción de estados financieros.

Análisis financiero

- Indicadores financieros.
- Conciliación financiera.
- Informe financiero.

Para el desarrollo de la GAF desde una perspectiva estratégica, es fundamental la concatenación de las responsabilidades de estas distintas dimensiones. Así mismo, es clave avanzar en la alineación organizacional, que implica el desarrollo de esquemas de trabajo que al ser gerenciados nos lleva a identificar la necesidad de una perspectiva integral y sistémica.

Integral: la gestión organizacional requiere una visión holística que permita integrar el desarrollo estratégico a través de las diferentes etapas de acción (procesos). Esto implica la aplicación de metodologías, instrumentos, recursos, equipos, conocimientos y tecnologías, garantizando su alineación con las personas que participan en su implementación. Son ellas quienes hacen posible su aplicación y resultan determinantes en la obtención de los resultados esperados.

Sistémica: Los procesos, la tecnología y las personas deben operar de manera armónica, asegurando que cada elemento cumpla su función dentro de la organización. Los procesos requieren métodos y herramientas adecuadas que permitan a las personas ejecutarlos de manera eficiente.

La tecnología, por su parte, solo resulta efectiva cuando se emplea bajo un orden estructurado (procesos) y es utilizada por personas capacitadas. De lo contrario, su implementación carecería de impacto.

Las personas deben comprender las etapas de acción, así como contar con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar sus responsabilidades con eficacia. En otras palabras, el conocimiento de los procesos es clave para asegurar la correcta aplicación de la tecnología y el éxito organizacional.

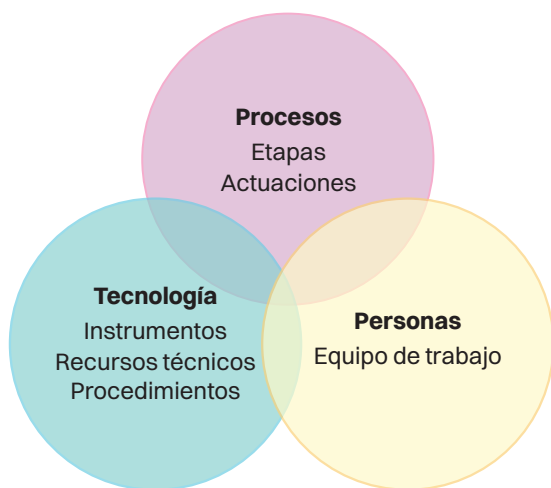
Estos elementos tienen zonas comunes que al ser identificadas permiten optimizar la gestión. Lo podemos ver en el siguiente gráfico.

Integral

Incluye todos los elementos de la organización: Personas, procesos, área, proyectos, etc.

Sistémica

Estos elementos de la organización tienen zonas comunes que interactúan.



Construcción de significados comunes

El lenguaje utilizado en las organizaciones puede generar diferentes interpretaciones entre colaboradores, lo que puede derivar en errores o instrucciones ambiguas. Para evitarlo, es fundamental hablar un mismo idioma organizacional, asegurando que todos los miembros comprendan e interpreten correctamente los términos clave.

Esto implica la definición y socialización de los valores institucionales, no sólo para su ejecución programática, sino también para su integración dentro de la cultura organizacional. Estos fundamentos estratégicos incluyen conceptos como la misión, visión y principios organizacionales.

Además, en las distintas áreas que interactúan, debe haber claridad en términos fundamentales como proceso, procedimiento, riesgo, indicador, objetivo, meta, formato, registro, tarea, costo y gasto, entre otros. Aunque las organizaciones desarrollan estos conceptos de forma empírica, es esencial documentarlos y socializarlos para consolidar un lenguaje propio dentro de la cultura organizacional.

Puede ocurrir, que las discusiones internas que se presentan para cada actor, éste cree tener la razón en su postura, pero es porque la ambigüedad en la conceptualización y definición no se ha dado al interior de las organizaciones. Desde esta perspectiva, es fundamental evitar

comprensiones diferenciadas que al final del día generan dificultades inconmensurables en la GAF desde la perspectiva estratégica. Por lo tanto, recomendamos avanzar de manera complementaria en procesos de Gestión de Conocimiento, para lo cual puede profundizar en el módulo respectivo dentro de la Caja de Herramientas OEDI, el cual puede consultar aquí: https://drive.google.com/file/d/19MK2vR-MICS7oHkca-_8tt1enLgljayc1/view

Construcción de significados comunes

Independientemente del tipo de organización o del sector económico en el que se encuentre, siempre debe asumir el reto de adaptarse a las transformaciones globales y locales, así como a los cambios normativos, jurídicos, fiscales, internos y externos. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, modelos y métodos que permitan su evolución y sostenibilidad.

Para identificar los cambios necesarios, es esencial realizar un diagnóstico organizacional que sirva de base para construir los escenarios y espacios adecuados donde la dirección lidere la transformación. Esta evolución puede impactar los fundamentos estratégicos, como la generación de recursos propios para garantizar la sostenibilidad. Por ejemplo, una organización que enfrenta falta de financiación y ausencia de proyectos debe prepararse para ejecutar actividades que nunca ha desarrollado previamente.

El cambio organizacional también conlleva el desafío de afrontar resistencias. En este sentido, la asamblea y los máximos estamentos de gobernanza deben ser los primeros en asumir la transformación para luego liderar su implementación a nivel interno.

Según Virginio Gallardo, existen dos fuentes de resistencia al cambio:

Individual: El individuo percibe amenazas en aspectos como la estabilidad laboral, la necesidad de cambiar hábitos de trabajo, la adopción de nuevas tecnologías y el riesgo de pérdida de empleo, lo que lo lleva a rechazar el cambio.

Organizacional: Se genera una amenaza grupal, donde se cuestionan

los nuevos métodos y procesos, especialmente cuando los actuales han funcionado por años. La resistencia proviene del temor a alterar la estabilidad del grupo y su relacionamiento interno y externo.

Ante este panorama, la dirección debe estar preparada para gestionar el cambio de manera estratégica, asegurando el despliegue adecuado de los ajustes necesarios, optimizando los recursos existentes y minimizando impactos negativos en la organización.



Afortunadamente, existen diferentes técnicas que se pueden emplear para afrontar la resistencia al cambio, tales como la formación y capacitación de las personas, que contemplen de forma estructurada que los

cambios obedecen a una necesidad de la organización para ser más sólida; la participación activa de las personas teniendo en cuenta sus observaciones, el fomento de compromisos y de sus apuestas misionales. En este escenario, el enfoque de Orientación hacia los Efectos Directos e Impactos resulta fundamental para ir transformando estas resistencias a los cambios, hacia transformaciones organizacionales que posibiliten las transformaciones sociales hacia las que está orientada una organización específica

La necesidad de una alineación organizacional

Un aspecto fundamental para avanzar en la Gestión Administrativa y Financiera (GAF) desde una perspectiva estratégica es la alineación organizacional, la cual implica el fortalecimiento de la estructura institucional. Este proceso debe ser coherente con el tamaño de la organización, su misión y las obligaciones normativas y legales tanto a nivel nacional como internacional.

La alineación organizacional es esencial para garantizar que el manejo de los recursos disponibles, independientemente de su procedencia, se sustente sobre una base organizacional sólida, capaz de responder eficazmente a las demandas y exigencias del entorno.

Para lograrlo, todos los aspectos organizacionales deben estar articulados, facilitando así la administración eficiente de la entidad. Estos elementos son transversales y, por lo tanto, su construcción debe obedecer a lineamientos bien definidos. Entre los más relevantes, destacan la gestión de procesos y la administración del riesgo, los cuales deben ser abordados de manera integral para garantizar una operación eficaz y sostenible.

La alineación organizacional, tiene que ver con la capacidad que tiene la organización de comprender su proceso institucional, y desde esta perspectiva la conexión con los distintos elementos que componen a la organización. Un indicador frecuente que permite evidenciar tal comprensión, está relacionado a la forma en cómo se define la estrategia de la organización y cómo en dicha estrategia se conectan los proyectos. Desde esta perspectiva, es fundamental identificar si los elementos organizacionales obedecen a la estrategia que ha sido

construida en función de los proyectos para el desarrollo programático, o si por el contrario responde a una estrategia que ha sido construida para fortalecer holísticamente a la organización. Así mismo, esta alineación organizacional ofrece respuestas integrales a las exigencias de las diferentes partes interesadas con las que existe un relacionamiento, tales como las entidades financiadoras, las entidades gubernamentales, la población atendida o beneficiaria, los aliados estratégicos, los proveedores, colaboradores, voluntarios, entre otros.

Para avanzar en la alineación organizacional, el primer aspecto fundamental es la estrategia, que define el quehacer político y misional de la entidad. La estructura estratégica responde preguntas esenciales como: ¿Qué se quiere? ¿Por qué se quiere? ¿Para quién se quiere? ¿Cuándo se quiere?. La formulación de estas interrogantes permite clarificar el horizonte político y programático de la organización, estableciendo una ruta clara ante escenarios de complejidad e incertidumbre, propios de las organizaciones sociales.

Generalmente, esta estrategia se plasma en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), donde se espera que el alcance del quehacer organizacional quede claramente delimitado. Desde esta perspectiva, el enfoque de Orientación hacia los Efectos Directos e Impactos (OEDI) resulta valioso para profundizar en esta reflexión y guiar la toma de decisiones estratégicas. (Para ampliar información, consultar la caja de herramientas OEDI-DOFI.): aquí:

<https://podion.org/es/noticia/lanzamiento-caja-de-herramientas-para-la-incorporacion-de-la-orientacion-a-los-efectos-directos-e-impactos-oedi>

En segundo lugar, la alineación institucional requiere avanzar en el desarrollo de políticas y parámetros organizativos, los cuales se materializan a través de procesos clave enfocados en intervención, control, monitoreo, evaluación y toma de decisiones.

Para definir estos procesos, es fundamental responder preguntas cruciales como: ¿Cómo desarrollar la estrategia?, ¿Cómo controlarla?, ¿Cómo medirla? y ¿Cómo optimizarla?

Desde esta perspectiva, la gestión de estos procesos permite a las organizaciones identificar los aspectos necesarios tanto para su ejecución efectiva como para su evaluación continua.

En la práctica, los procesos administrativos suelen estar interconectados con otros elementos fundamentales, tales como gestión del talento humano, logística, tecnología y gestión documental. Asimismo, es clave su integración con la gestión financiera, incluyendo presupuestos, costos, tesorería y contabilidad, para garantizar una administración eficiente y sostenible.

Es así, como estrategia, procesos y estructura permiten en su conjunto la alineación organizacional, la cual podemos expresarla gráficamente de la siguiente manera:



La necesidad de una alineación organizacional

Una vez establecida la estrategia e identificados los procesos, el siguiente paso es la asignación de áreas funcionales para su ejecución. Es fundamental no confundir áreas funcionales con cargos, ya que estos últimos representan roles específicos dentro de la estructura organizacional.

Por ejemplo, si existe un grupo de trabajo en el área contable, puede denominarse grupo contable, área contable o departamento contable, según los lineamientos corporativos. Sin embargo, dentro del organigrama funcional, no es recomendable incluir cargos como contador, auxiliar contable o tesorero, ya que estos corresponden a roles y no a áreas funcionales.

La alineación horizontal se basa en la articulación de la estrategia con los procesos y la estructura organizacional, funcionando como un sistema integrado en los distintos niveles de la entidad. Estos niveles se dividen en:

Nivel estratégico: Responsable de la planeación integral, define estrategias, políticas, lineamientos corporativos, reglamentos y toma las decisiones clave. Aquí se establece la gobernanza de la organización, liderada por la asamblea, que delega en la dirección general la gestión, socialización y evaluación de las directrices, las cuales se implementan de manera descendente en los demás niveles organizacionales.

Nivel táctico y nivel operativo: Estos niveles gestionan la ejecución de las estrategias y garantizan la implementación eficiente de los procesos definidos.

En este sentido, las directrices estratégicas deben ser ejecutadas por el nivel táctico, donde se encuentran, en general, las direcciones y coordinaciones, entre otras áreas definidas dentro de la estructura organizacional.

En este nivel se lleva a cabo la implementación de programas, proyectos y planes, mediante la gestión de procesos, asegurando que cada acción se alinee con los objetivos organizacionales.

Para garantizar la efectividad en la ejecución, es imprescindible establecer controles adecuados que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, optimizando así el desempeño y resultados en cada aspecto operativo.

El tercer nivel organizacional se centra en la ejecución de actividades y tareas que permiten materializar las orientaciones establecidas en el

nivel táctico, razón por la cual se denomina nivel operativo.

Este nivel es responsable del desarrollo de procedimientos generalmente repetitivos, como registros contables, logística, almacenamiento y gestión documental, así como de la implementación de acciones programáticas dentro de los proyectos que ejecuta, como talleres, capacitaciones, cursos. Todo ello debe alinearse con el marco misional de la organización, asegurando coherencia con la línea organizacional previamente definida.

A su vez, los resultados obtenidos en cada nivel son medibles e informados de forma ascendente, lo que garantiza una bidireccionalidad en los procesos de control. Este enfoque permite observar la interacción y los efectos generados en cada nivel, facilitando la toma de decisiones y el redireccionamiento estratégico, asegurando que la Gestión Administrativa y Financiera se mantenga dentro de una perspectiva estratégica.



A continuación, desarrollamos de manera específica las características de cada uno de los niveles organizacionales.

El nivel estratégico

Los equipos de dirección del nivel estratégico toman decisiones que afectan a la totalidad de la organización, pero no se ocupan de las actividades cotidianas de esta (aunque en las organizaciones pequeñas es común que los integrantes de equipos directivo participen de la junta directiva y realicen actividades de proyectos o cualquier otro encargo, es importante que los roles y alcances estén claramente identificados para evitar vicios de forma o incompatibilidades a la hora de tomar decisiones). Los equipos directivos definen los objetivos estratégicos y encaminan la organización hacia el logro de los mismos. Este nivel de más alto nivel organizacional es responsable del desempeño organizacional y de la toma de decisiones importantes para el desarrollo misional de la entidad. Coincide con la visión general del contexto y la producción de estrategias que permitan una adecuada adaptación al cambio. El representante legal, el director ejecutivo, o el rol que se defina, es quien se encarga de desarrollar las directrices que regirán toda la organización. Estas se basan en la situación actual de la entidad, las perspectivas a futuro, sus interrelaciones, y la claridad frente a otros actores que contribuyen a los mismos problemas sociales a cuya solución la organización busca aportar.

El nivel estratégico es el que más peso tiene sobre las decisiones organizacionales, por lo que, si se toman buenas decisiones, el resto de las áreas se beneficiarán de los resultados obtenidos, pero si son desacertadas, terminará afectando a las demás. Por ser la gestión más importante, su planificación es a largo plazo, aproximadamente, de 3 a 5 años.

El nivel estratégico se encarga de la evaluación del éxito o fracaso de los planes estratégicos para realizar los cambios correspondientes cuando los resultados no sean los esperados; la percepción de la organización como un todo a partir del cual se derivan los planes estratégicos a las demás áreas y niveles. Las principales responsabilidades del nivel estratégico son:

- Toma de decisiones de alto rendimiento y riesgos para impulsar el avance de la organización hacia el cumplimiento de objetivo general.

- Desarrollo a largo plazo de nuevas metodologías y herramientas tecnológicas.
- Gestión del cambio organizacional. Impulsar la innovación que repercuta en un mejor desempeño en el desarrollo de sus apuestas misionales.

El nivel táctico

El nivel táctico es el responsable ante la alta dirección y el nivel estratégico de coordinar y supervisar los procesos y proyectos ejecutados por los colaboradores del nivel operativo. Su función principal es garantizar la ejecución de planes organizacionales, alineándose con las políticas institucionales y los objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección.

Además, este nivel actúa como intermediario entre la dirección y el nivel operativo, facilitando la comunicación y la alineación organizacional.

Cuando el nivel operativo tiene equipos de trabajo a cargo, los responsables del nivel táctico deben coordinar los lineamientos en aspectos clave como el diseño y rediseño de procesos, así como el avance de proyectos multidimensionales.

Asimismo, brindan orientación estratégica e información clave para mejorar el rendimiento y los resultados de los equipos operativos.

Las principales funciones del Nivel Táctico incluyen:

- Ejecutar planes de trabajo en función de las metas organizacionales de la organización.
- Contribuir a la sana mediación entre el nivel estratégico y el nivel operativo para alinear ejecución con objetivos.
- Inspirar y orientar a los grupos de trabajo del nivel operativo a mejorar el desempeño y el logro de los objetivos a través de procesos más eficientes.
- Proporcionar información relevante a la dirección, cuyo valioso aporte permitirá optimizar el desarrollo de todas las áreas, teniendo en cuenta un enfoque más amplio y estratégico

Adicionalmente, dentro de las principales responsabilidades se encuentran la definición y monitoreo de indicadores de desempeño a nivel colectivo; el diseño y establecimiento de sistemas de información y trabajo colaborativo. Así mismo, el nivel táctico tiene la responsabilidad de detectar y resolver problemas dentro y fuera de los grupos de trabajo, efectuar estadísticas e informes de rendimiento.

El nivel operativo

El nivel operativo pone en equilibrio la experiencia laboral con las habilidades interpersonales para mejorar los procesos operativos específicos. Se destacan principalmente las capacidades de las personas para lograr procesos más eficientes y dinámicos como una iniciativa constante.

Los líderes del nivel operativo deben ser capaces de dirigir y coordinar a colaboradores específicos. A la vez, deben poseer habilidades interpersonales y de trabajo en equipo que ayude a las personas a alcanzar los objetivos diarios.

Sus principales responsabilidades son las de comunicar decisiones y estrategias a los colaboradores, prestar atención y escuchar activamente, priorizar tareas, alinear recursos para ejecutar los procesos de manera eficiente, tener apertura mental para aceptar nuevas ideas y críticas, organizar procesos, actividades y tareas.

La medición como un aspecto fundamental de la GAF desde la perspectiva estratégica.

A Peter Drucker, prestigioso consultor organizacional del siglo XX, se le atribuye la frase: “Lo que no se mide no se controla; lo que no se controla no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Lo anterior significa que podemos hacer medición de muchas cosas, sin embargo, debemos preguntarnos, si estas mediciones nos brindan información relevante para la toma de decisiones.

Existen variados tipos de indicadores, que metodológicamente se pueden consultar, están indicadores de calidad, financieros, de productividad, de proyecto, de cumplimiento, de resultado. Su clasificación depende de la metodología y alcance que se quiera consultar. En el

contexto de este documento, es importante recalcar que, en el desarrollo de los proyectos apoyados por Pan para el Mundo, se identifican indicadores de efecto/cambio desde el OEDI. Vale mencionar que este tipo de indicadores pueden sustanciar los organizacionales, pero su alcance es diferente y se establecen únicamente para los de proyectos y consecuentemente con sus objetivos. Generalmente los indicadores de proyectos tienen un contexto similar en la estructuración en la medición, especialmente asociado al nivel táctico, que no se deben confundir con la estructura de procesos. Por lo tanto, los indicadores para la GAF pueden ser complementados con los indicadores de proyecto, pero en ningún caso los sustituye. (para ampliar información sobre indicadores desde el OEDI ver aquí: <https://drive.google.com/file/d/1rlg-VYQveunnrrnNeiNod6dE2k4x57QCWI/view>).

En tal sentido, para efectos de la profundización del GAF desde la perspectiva estratégica, se recomienda medir la gestión en cada nivel de la

organización, considerando como señalamos más arriba, que los resultados deben ser insumo para la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora continua de la organización. Desde esta perspectiva, aparecen insumos complementarios que contribuyen a robustecer la formulación de los indicadores para la GAF. Recordemos que como premisa fundamental, los indicadores deben nutrirse de fuentes confiables de información, además recomendamos que se clarifique como mínimo: el nombre del indicador, el objetivo del indicador, la fórmula de medición, periodicidad, responsable de la medición, meta establecida y/o línea base para su construcción.

De manera diferenciada es importante tener en cuenta aspectos específicos que permitan delimitar con claridad los indicadores de cada nivel de la organización. Veamos:

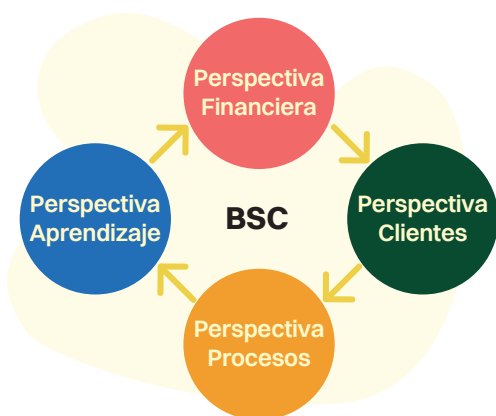
Indicadores de Nivel Estratégico

De acuerdo a los niveles organizacionales, la estrategia debe ser medida por indicadores que evalúen el cumplimiento de la misionalidad de la entidad y los objetivos estratégicos, generalmente se hace mediante la construcción de un mapa estratégico que representa la interacción de los objetivos con su misión y que se registra en un

cuadro de mando integral (herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño- anexo). En esta forma de medición se establecen cuatro grandes perspectivas a medir (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, actores de cambio y/o partes interesadas y resultados financieros), sin embargo, su ordenamiento debe ser definido por la organización, así como la inclusión y/o cambio de estas perspectivas, lo cual debe obedecer a un análisis interno en función de la misionalidad y estrategias identificadas.

Dentro de estos indicadores es recomendable que dentro de la estrategia se contemple la permanencia de la organización en escenarios adversos desde lo financiero, programático incluso lo jurídico, por ejemplo, la falta de financiación y la sostenibilidad. En este nivel se pretenden formular indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos y su interrelación con la organización para cumplir con su quehacer misional.

Como se mencionó anteriormente, para la medición organizacional en este nivel es fundamental considerar las perspectivas definidas, permitiendo una evaluación integral de los resultados y mejoras estratégicas. La Perspectiva del aprendizaje: Permite identificar cómo se han logrado los objetivos, qué estrategias han sido efectivas y cuáles requieren ajustes. Este enfoque contribuye al mejoramiento continuo, relacionándose con las competencias del talento humano, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.



La perspectiva de procesos, implica la medición de los caminos que se han definido para llevar a cabo nuestra estrategia y cómo esto se materializa en lo concreto. Por supuesto depende de la particularidad de cada organización, y la forma en cómo han definido internamente sus procesos y el aporte que estos hacen al desarrollo programático, por ejemplo,

La medición del aporte de procesos de comunicación y de tecnología.

Perspectiva financiera: Evalúa el uso eficiente de los recursos, abarcando tanto los proyectos individuales como la gestión del presupuesto a nivel institucional. Estos indicadores permiten valorar la gestión financiera, el impacto de los proyectos en la estructura económica de la organización y la ejecución general de los recursos disponibles.

Como se puede evidenciar, los indicadores juegan un papel fundamental en la gestión organizacional y en la comunicación con las agencias financiadoras, quienes están interesadas en que se les informe sobre los cambios generados con los proyectos que subvencionan. Es posible mencionar que esta perspectiva se conecta de manera directa con las premisas y orientaciones desarrolladas en el módulo 2 de la Caja de Herramientas del OEDI.

Indicadores del Nivel Táctico

Son los asociados a los indicadores que miden el cumplimiento de los procesos. Para tal efecto, las organizaciones deben tener establecidos y documentados los procesos y procedimientos que desarrollan. Estos son identificados y puestos en marcha luego de ser definida la estrategia institucional. Generalmente en esta medición debe contemplarse indicadores de eficiencia, que son los relacionados que el uso de los recursos; los indicadores de eficacia, relacionados con el cumplimiento de actividades, y los indicadores de efectividad y/o impacto que determina si el objetivo fue alcanzado acorde a los recursos y actividades desarrolladas.

Para una adecuada identificación de los indicadores de este nivel, es recomendable que los objetivos, en este caso de procesos, hayan sido claramente descritos y documentados, sobre estos es que se hace la medición y seguimiento a nivel táctico principalmente. Aquí la organización puede apoyarse o consultar modelos o herramientas como ISO 9001 (ISO Organización internacional de normalización, norma de gestión de calidad) para un sistema de gestión. Esto no quiere decir que deba estructurarse con la rigurosidad que la metodología plantea, pero sí como herramienta de consulta para su beneficio.

Indicadores Nivel Operativo

Los indicadores operativos permiten medir los procedimientos y actividades puntuales proyectados en los planes y programas desarrollados por los equipos de trabajo. Estos indicadores proporcionan datos sobre la ejecución y cumplimiento de tareas como talleres, reuniones, traslados, costos, mantenimiento, tiempo de funcionamiento de equipos, costos de reparación entre otros.

Además, los sistemas de gestión cuentan con indicadores específicos, como los utilizados en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde se evalúan aspectos como ausentismo laboral, incapacidades y accidentes laborales. De igual forma, el Sistema de Gestión Ambiental mide factores clave como reducción de tarifas de servicios públicos, huella de carbono y peso de desperdicios aprovechables y no aprovechables.

Para consolidar una visión integral de los indicadores a nivel organizacional, es recomendable utilizar un instrumento de gestión que permita visualizar todos los indicadores en un solo lugar y bajo una estructura bien definida.

Desde esta perspectiva, se adopta la premisa establecida en el OEDI, que propone la aplicación de indicadores mínimos necesarios, en lugar de una estructura basada en máximos ideales, como la establecida para los proyectos de Pan para el Mundo.

Sin embargo, esto no implica que las organizaciones, al medir escenarios distintos a los proyectos, carezcan de claridad en la evaluación de su gestión. La metodología debe adaptarse a las necesidades organizacionales, asegurando una medición precisa y eficiente.

Nivel organizacional	Nombre de indicador	Fórmula de medición	Periodicidad	Responsable	Meta	Línea base (punto de partida)
Estratégico						
Táctico						
Operativo						



Módulo 1

El Direccionamiento Estratégico (DE)

Existen numerosas definiciones, metodologías que podemos encontrar cuando de estrategia se trata. La literatura técnica y la web nos permite ágilmente encontrar definiciones y procedimientos para ello. Pero, ¿qué es lo que verdaderamente necesitan nuestras organizaciones? La respuesta a esta pregunta puede ser muy variada y particular, teniendo en cuenta que cada organización tiene un ADN diferente, aunque entre ellas compartan marcos misionales similares.

Reconociendo esta diversidad, en este módulo pretendemos poner a disposición conceptos, perspectivas e instrumentos que son los “mínimos” necesarios que debemos tener en cuenta para avanzar en su fundamentación organizacional, teniendo en cuenta su tamaño, recursos y objetivos. Esperamos que con este punto de partida, cada organización pueda acoger lo que considere más adecuado para sí misma. Para comenzar, definamos lo que entendemos por el **Direccionamiento Estratégico (DE)**.

Desde nuestra perspectiva, el DE es entendido como el proceso que permite gestionar la estrategia de una organización de cualquier sector (público, privado o no gubernamental). Para materializar sus

objetivos, toda organización sin importar su naturaleza, materializan su quehacer a través planes, programas o proyectos, que se traducen en la generación de bienes o servicios: comprar, vender, transformar, contratar, comunicarse, realizar transacciones económicas o financieras, usar tecnología, asegurarse de cumplimientos normativos y/o legales entre muchas otras cosas.

Este Direccionamiento Estratégico supone la armonización entre lo misional y programático, con una perspectiva integral que permite analizar todo lo que afecta su quehacer, para definir un rumbo basado en su filosofía. Por su naturaleza, el Direccionamiento Estratégico debe comprometer a todos los niveles de la organización para posibilitar su gestión y desarrollo.



El Direccionamiento Estratégico, contribuye al fortalecimiento de las organizaciones sociales y a su sostenibilidad financiera y política. Esperamos también que el DE contribuya a las capacidades necesarias para dialogar e interactuar en niveles y escenarios diferenciados multinivel y multiactor. Para lograr este cometido, es importante que las organizaciones puedan evaluar la creación de valor y prosperidad colectiva para sí mismas, y para sus actores de cambio, que redunde en el desarrollo de su quehacer misional de forma sostenible, y por ende de las transformaciones y cambios sociales que determinan su existencia como organización.

Para avanzar en esta perspectiva integral, es necesario abordar por lo menos cinco temas importantes que deben ser considerados desde el nivel estratégico, que en general las organizaciones sociales abordan, pero no necesariamente desde una perspectiva integral y/o estructurada. El analizar estos aspectos permitirá identificar dónde están los puntos álgidos/nucleares sobre los cuales debemos poner nuestra mirada para avanzar hacia un Direccionamiento Estratégico. Veamos:

Direccionamiento Estratégico (como modelo metodológico)

Por medio de diferentes fuentes, datos, metodologías y recursos, permite obtener una hoja de ruta para que la entidad desarrolle la misionalidad y su fundamento filosófico.

Control Interno

Para toda la entidad y especialmente en la administración estratégica, de toda la entidad. Genera garantías a las partes interesadas sobre los controles existentes en la organización.

Gobierno Corporativo

Debido al crecimiento de las ONG's, es importante definir y conocer los aspectos fundamentales y responsabilidades que adquieren las organizaciones y sus integrantes.

Administración del riesgo

Supone identificar y administrar los riesgos desde nivel estratégico, táctico y operativo, así como su funcionamiento transversal al quehacer de la organización.

Sistema de gestión

Proponemos la adopción de un modelo enfocado en procesos, lo que ha de convertirse en una herramienta gerencial para facilitar la administración de las organizaciones y hacerlas más sostenibles.

1.1 Direccionamiento estratégico (como modelo metodológico)

Aunque el módulo aborda el Direccionamiento Estratégico como perspectiva y unas etapas de desarrollo, es fundamental destacar que también constituye un modelo metodológico que proporciona insumos

esenciales para la planeación organizacional.

Las organizaciones deben cuestionarse sobre aspectos fundamentales, cuyas respuestas servirán como base para su reorientación estratégica. Además de su filosofía, incluir dentro de este análisis elementos como la naturaleza jurídica, los cambios generados y previstos, la visión a futuro, los actores de cambio y las partes interesadas, entre otros, resulta esencial para obtener un panorama claro sobre su punto de partida.

A continuación, presentamos un cuadro con las preguntas clave y sus explicaciones, las cuales son determinantes para el Direccionamiento Estratégico.

Pregunta orientadora / ámbito de análisis	Énfasis del análisis
¿Cuál es la base jurídica constitutiva de la organización?	Existen diferencias entre las entidades sin ánimo de lucro, fundaciones, asociaciones cooperativas, organizaciones no gubernamentales que hacen que su constitución defina el actuar de cada una de ellas, desde las responsabilidades, alcance, vigilancia y control entre otros aspectos.
Dentro de la base jurídica, ¿qué beneficios o limitantes tiene la organización que debe considerar para su gestión?	Identificar el campo de acción que tiene la organización, como el espacio geográfico, impuestos, manejo de divisas, contratación, etc. De ello depende si puede ejecutar las actividades que se establecieron en su constitución.
¿Cuáles son los principales cambios que ha tenido la organización en los últimos tres años, que hayan afectado su misión?	Importante tener registro de los cambios que ha tenido la organización (positivos o negativos) para el desarrollo de sus actividades y de su quehacer misional. Factores como: financieros, seguridad, cobertura, humanos, programáticos, sociales, políticos, tributarios, entre otros.

Pregunta orientadora / ámbito de análisis	Énfasis del análisis
¿Cuáles son los principales cambios que se deben dar dentro de la organización en los próximos años para incrementar su efectividad, impacto y sostenibilidad?	Para lograr los objetivos, la organización puede considerar entre otros: tener mayor financiación, diseño de productos y servicios propios, ampliar campo de acción, aumentar personal, obtener o cambiar tecnología, etc.
¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es el cambio a largo plazo que quiere generar con el desarrollo de sus acciones?	Los planes, proyectos y esfuerzos responden a la misión de la organización, en correspondencia con la naturaleza jurídica de la entidad.
¿Cuál es la visión a futuro necesaria a largo plazo? ¿Cómo se ve la organización en cinco a diez años?	Corresponde con la visión de la organización, lo que espera lograr en un periodo de tiempo determinado (en el marco de su plan estratégico) como ejemplo: sostenibilidad, impacto, cobertura, especialidad, posicionamiento ante actores claves, etc.
¿Cuáles son las partes interesadas de la organización?	Se refiere a los actores claves que comparten objetivos comunes, y/o que tienen incidencia en el desarrollo de nuestro quehacer, o que se ven afectados por la organización, como: estado, comunidad, empleados, contratistas, financiadores, etc.
¿Cuáles son los actores de cambio (población meta) a los que se debe la organización?	Hace referencia a personas, organizaciones, procesos a los cuales nos debemos como organización. Son aquellos para los cuales existe nuestra organización. Desde esta perspectiva son actores de cambio, porque asumimos la importancia de la corresponsabilidad que supone avanzar en los procesos de cambio social constructivo.

Pregunta orientadora / ámbito de análisis	Énfasis del análisis
¿Qué servicio o producto se les entrega a estas partes interesadas?	Luego de identificar las partes interesadas, cada una de ellas debe recibir algún bien o servicio por parte de la organización, ejemplo: estado/ impuestos; comunidad/ayuda; empleados/ estabilidad laboral; financiadores / resultados de impacto; etc.
¿Cuáles son las capacidades distintivas de la organización?	Responde a lo que sabe hacer la organización claramente diferenciada y sabe hacer extraordinariamente bien que la distingue de otras organizaciones, por ejemplo, la experiencia.
¿Cuáles son los activos estratégicos?	Los activos se refiere a aquellos activos que a otros les es difícil adquirir como, personal especialista calificado, fuentes de financiación únicas, infraestructura tecnológica, etc.

El desarrollo de estas preguntas, evidencian los elementos fundamentales de la organización, que sientan las bases para el direccionamiento estratégico. Por tanto, la respuesta a estas preguntas son el insumo para determinar si los fundamentos estratégicos obedecen a las expectativas organizacionales.

A partir de estas preguntas, el primer paso para avanzar en el Direccionamiento Estratégico, es la Planeación Estratégica entendida como: *“...una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”*¹.

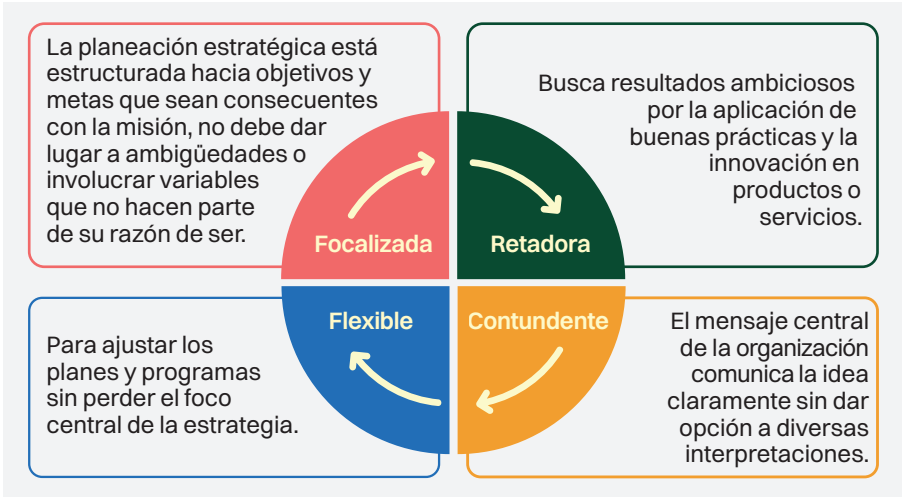
¹BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999): “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”. Abya Yala, Ecuador

El desarrollo de la Planeación Estratégica (PE) debe cumplir con una serie de premisas fundamentales que garanticen su efectividad dentro de la organización:

Adecuación a la realidad organizacional: la PE debe adaptarse a las particularidades de cada entidad, considerando su contexto, estructura, recursos y necesidades específicas.

Definición de un marco misional: la PE debe integrar un marco misional sólido, que incluya misión, visión, premisas misionales, principios, valores y modelos de intervención, delimitando con claridad el quehacer institucional.

Planeación con enfoque de proceso: La PE debe asumirse como un proceso dinámico, donde se establezca la forma en que se planea, monitorea, evalúa y aprende, garantizando su evolución constante. Para ello, debe incorporar un Sistema de monitoreo estratégico (como el Balance Scorecard o un cuadro de mando integral) que se puede asemejar al PMEa pero que contemple todos los niveles organizacionales y no se limite a un enfoque de proyectos. A continuación, se analizarán estas dimensiones de manera diferenciada. La estrategia institucional debe cumplir unas características particulares. La organización entiende que una estrategia debe ser adecuada y sostenible orientada a los cambios que quiere lograr y/o facilitar debe ser focalizada, retadora, contundente y flexible.



1.2 Los fundamentos estratégicos. Un marco estratégico misional

La filosofía organizacional hace referencia a las creencias y principios en la que cada organización fundamenta su actuar, lo que le permite establecer sus productos y servicios, los cuales se desarrollan con sus distintos grupos de interés, a partir de unos valores definidos para su gestión. Estos fundamentos estratégicos, deben ser documentados, difundidos y empoderados en toda la organización, reconociendo que:

- Constituyen la ideología principal de referencia de la vida de la Organización
- Están por encima de los asuntos operativos y financieros, por lo tanto, condiciona los demás elementos que caracterizan a la Organización.
- Tiene el más alto nivel de permanencia en el tiempo
- Es definido al más alto nivel: fundadores, directivos, etc.
- Son los criterios rectores de base para la vida de la organización.

Esta filosofía de la organización se evidencia en el Marco Estratégico Institucional el cual permite delimitar con claridad el quehacer institucional, evidenciando su razón de ser, su visión a futuro, las premisas misionales, la estrategia de intervención. La fundamentación estratégica debe ser:

Clara, es decir, que pueda ser fácilmente comprendida y transmitida.

Concisa, que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.

Representativa de la cultura de la organización.

Entendible para que pueda ser una buena guía para la acción.

Realista, que es la razón que justifica la existencia de la organización.

Adaptable, es decir, que los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.

Participada, que refleje un amplio consenso de los miembros de la organización.

El Marco Estratégico Misional está constituido por cuatro aspectos centrales: la misión, la visión, las premisas misionales, y la estrategia de intervención. El siguiente cuadro permite evidenciar de manera diferenciada cada uno de los conceptos, incluyendo unas preguntas guías que ayudan a su formulación.

Elemento del marco estratégico	Concepto
Misión	Es entendida como la razón de ser de la Organización. Un referente de Acciones y Esfuerzos. Según Flores Sanchez (2024). La Misión es la base donde se cimientan las actividades y el desarrollo de una organización, es la labor y función primordial para lo cual ha sido creada. Podemos decir que la Misión es el sueño mayor, la transformación social a largo plazo que se quiere lograr, sobre la que se fundamenta el quehacer de toda la organización. La Misión debe responder a las preguntas: • ¿Qué hacemos? • ¿hacia quién va dirigido lo que hacemos? • ¿cómo lo hacemos? • ¿para qué lo hacemos?
Visión (Futuro)	Plantea el estado deseado, la proyección concreta y a largo plazo de una organización. Fundamentalmente expresa la organización que queremos construir para los próximos años, lo que queremos llegar a ser. Por lo tanto, esta visión debe ser motivada y formulada por

Visión (Futuro)	líderes, que se conecte con el cambio que queremos generar, en un periodo de tiempo concreto. La Visión tiene que transmitir y plantear retos para todos, porque nos tiene que llevar a dónde queremos ir. (ONG por la acción) La Visión debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la organización. Las preguntas orientadoras son: • ¿Hacia dónde vamos? • ¿Cómo lo logramos?
Premisas misionales	Es un marco de referencia axiológico que inspira y regula la vida de una organización. (SERNA GÓMEZ, H. 2003: 78) • Los valores deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. • El éxito de la estrategia, supone de los valores que subyace a ella. • Son la expresión de la filosofía organizacional. “Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento” Para definir los valores, se deben tener en cuenta los grupos con los que interactúa (actores de cambio) y la noción de perdurabilidad en su formulación. Se recomienda que más que un listado de palabras, se construyan frases que conecten los distintos valores y reflejen con claridad la identidad de la organización. Por ejemplo: somos Corresponsables y Transparentes con las acciones y el manejo de los recursos que invertimos en todas nuestras acciones.

Estrategia de intervención

Remite a la forma en cómo se pretende realizar la intervención, es decir evidencia la estrategia a llevar a cabo; está sustentada en el marco conceptual y en el diagnóstico. El desarrollo de esta estrategia, supone la definición de un objetivo general, y unos indicadores que permitan medir los cambios.

Se caracteriza porque tiene coherencia interna, porque contiene metodologías y técnicas claras de intervención y porque responde al marco estratégico institucional. Está compuesto por:

- Ejes transversales
- Líneas de intervención o de acción (también llamados componentes, o áreas, o estrategias).

Para cada línea o área, se deben definir de manera concreta un objetivo específico, unas estrategias y unas actividades concretas con sus consecuentes recursos.

Como resultado se establecen los planes estratégicos institucionales PEI, que pueden ser medidos por el cuadro de mando integral, mencionado en la parte introductoria.

Todos los componentes del Marco Estratégico deben estar articulados entre sí y reflejar la razón de ser, hacia donde se quiere llegar y qué se quiere hacer para lograr el fin último de la acción. Es por ello que la coherencia interna y la articulación entre cada uno de estos aspectos es fundamental. Todos los programas, proyectos o componentes que surjan deben dar respuesta a dicho marco estratégico y sustentarse en él.



1.3 El Sistema de Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA)

La construcción de los elementos estratégicos como (misión, la visión, estrategias de intervención, premisas misionales) deben estar en concordancia con el Sistema de Planeación Monitoreo Evaluación y Aprendizaje PMEa, dentro del marco del Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional DOFI.

Este sistema de PMEa, debe ser integral de tal manera que permita observar y medir los distintos ámbitos de la organización. El punto de partida debe ser una fase diagnóstica que permita tener un panorama claro sobre la situación de la organización, lo que a su vez posibilitará la medición de los cambios a corto, mediano y largo plazo. **En la Caja de Herramientas sobre la implementación del OEDI, se encuentran desarrollados ampliamente aspectos de PMEa y DOFI (<https://drive.google.com/drive/folders/1EEwZBWU1NzLQ5faOokKL9xth0dZVQLdH>).**

Algunas herramientas metodológicas que pueden ser útiles para este ejercicio diagnóstico desde la perspectiva administrativa son las siguientes: las 5 fuerzas de Porter, Diagnóstico de competitividad, modelos de modernización de la gestión para las organizaciones, Prospectiva, DOFA, PESTEL. Estas herramientas le permiten establecer y priorizar los objetivos estratégicos, para determinar las brechas existentes y con ello desarrollar los planes de acción correspondientes².

Podemos concluir que el Direccionamiento estratégico establece la hoja de ruta de las organizaciones. Desde la realización de un diagnóstico organizacional integral, con los aspectos antes mencionados, donde la planeación estratégica toma premisas que incluye en el análisis y definición de los fundamentos resultantes (misión, visión, premisas

²En el anexo 1, encontrarán un instrumento que puede facilitar este ejercicio diagnóstico estratégico, y que le permitirá considerar diversos componentes en la construcción estratégica. También compartimos algunos links donde puede ampliar información sobre estas herramientas.

misionales y modelo de intervención), para luego llevarlos a los planes estratégicos institucionales, los cuales deben ser evaluados por medio de los indicadores estratégicos, antes mencionados en el cuadro de mando integral.

Para ello los planes estratégicos, resultantes de este ejercicio, son los que son administrados gerencialmente y a los cuales se les debe hacer monitoreo permanente para evaluar el cumplimiento de los objetivos que permita realizar las correcciones necesarias de acuerdo a las necesidades de las organizaciones.

En el siguiente módulo, vamos a aproximarnos a los conceptos de control interno, que son fundamentales para la Gestión Administrativa y Financiera desde una perspectiva estratégica, dado que es el mecanismo que permite evidenciar la ejecución de la estrategia de la organización, y las actividades conexas a la gestión. Dicho control interno debería posibilitar identificar los riesgos, fortalezas, y acciones de mejora para el cumplimiento del quehacer institucional.



Módulo 2

El Control Interno

Como hemos señalado previamente, el control Interno es fundamental para la Gestión Administrativa y Financiera desde una perspectiva estratégica. Partiendo de nuestra experiencia y de las distintas fuentes teóricas que han enriquecido esta reflexión, podemos decir que el Control Interno es entendido como **el conjunto de elementos organizacionales que nacen desde los más altos órganos de gobernanza y que constituyen un sistema. Dichos elementos hacen referencia a aspectos como los principios, políticas, normas, métodos, sistemas, procesos, procedimientos establecidos por cada organización, que permite proteger los recursos de la misma, mediante el establecimiento de controles que afectan a toda la entidad y que se ve reflejada en la veracidad de la información financiera y administrativa.**

Por lo tanto, es un aspecto transversal a la organización, cuyo resultado se verá reflejado en la rendición de cuentas que debe realizarse periódicamente. Dicha rendición de cuentas supone entregar información que facilite el ejercicio de la gobernanza y de la administración estratégica.

Así mismo, es importante señalar que en el contexto colombiano, el Gobierno Nacional mediante el Decreto 0326 de 2023, asigna a la

Superintendencia de Sociedades las funciones de inspección, vigilancia y control de las entidades sin ánimo de lucro, extranjeras con negocios permanentes en Colombia. Por lo tanto, el Control Interno de forma transversal, también se constituye dentro de las organizaciones en la herramienta que da respuesta a la vigilancia de los entes gubernamentales.

Por lo anterior, es innecesario que se conozca muy bien las estructuras organizacionales, su funcionamiento y responsabilidades, tal como lo veíamos en el primer módulo del Direccionamiento Estratégico. Cada uno de los niveles tiene que responder ante sus representantes y estos ante el estado, por las acciones, ejecuciones y desarrollos programáticos, financieros, fiscales, jurídicos y administrativos.

Utilidad del control interno para las organizaciones sociales

El Control Interno es uno de los elementos centrales para asegurar el cumplimiento de la misionalidad de la organización.

Desde nuestra perspectiva es un recurso invaluable que permite proteger los activos de la organización, administrar el riesgo, facilitar el cumplimiento normativo y la integridad de los procesos.

En tal sentido, es clave que las organizaciones sociales avancen en mecanismos de control interno, que en definitiva contribuiría a su sostenibilidad política y financiera.

³El Decreto citado establece que se hace necesario delegar en el superintendente de Sociedades estas funciones para que las rentas de estas entidades sin ánimo de lucro se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores. Asimismo, argumenta que el Consejo de Estado expresó que el vacío normativo que se presenta en torno al ejercicio de inspección y vigilancia sobre las entidades de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior, “puede ser resuelto mediante el instrumento de la delegación otorgado al presidente de la República en el numeral 26 del artículo 189 de la Constitución Política, así como en las facultades otorgadas por los artículos 211 ibídem y 13 de la Ley 489 de 1998 . Disponible en: <https://www.bloomberglinea.com/2023/03/10/-supersociedades-arranco-la-vigilancia-de-entidades-sin-animo-de-lucro-por-que/#:~:text=Bogot%C3%A1%20%E2%80%94%20El%20Gobierno%20Nacional%20expidi%C3%B3,con%20negocios%20permanentes%20en%20Colombia.>

2.1 El Tercer Sector: sus particularidades para el ejercicio del Control Interno

Vale señalar que el Control Interno tiene unas características específicas según el sector en el que las entidades se enmarcan. En el caso de las organizaciones sociales, las mismas se ubican en el llamado tercer sector, que se diferencia tanto del Estado, como del sector privado por los fines que constituyen su labor, es decir su para qué. Por lo tanto, es fundamental que, a la hora de hablar de control interno, reconozcamos las características particulares de dicho sector, para avanzar de una manera adecuada en nuestros sistemas.

En primer lugar, es importante señalar que cualquier organización legalmente constituida es una unidad asociada, que debe estar debidamente organizada, planificada y controlada, sin importar el fin bajo el cual se constituye. La diferencia significativa entre las organizaciones del tercer sector, de otras, es la intencionalidad de lucro, o el concepto de negocio que muy comúnmente se define como empresa sin importar la clasificación que se tenga o el sector al cual pertenezca.

Así mismo, cualquier unidad asociada sin importar el sector, asume responsabilidades jurídicas, fiscales y tributarias que deben ser cumplidas desde el momento de su constitución. Por lo tanto, las organizaciones sociales del tercer sector, están abocadas a responder por el desarrollo de toda su acción social, de ahí la importancia del conocimiento y aplicación de los sistemas de control interno.

Ante este escenario, las Entidades del Tercer Sector, no escapan a estas obligaciones, por tanto, deben rendir cuentas ante la ejecución de todas sus actividades programáticas, proyectos o actividades sociales que son definidas estatutariamente. Dichas responsabilidades y actividades recaen en los distintos niveles de la organización, que parte de los tomadores de decisión y de la estructura de su gobernanza, pero que supone a su vez la delegación de responsabilidad para el ejercicio del control. Por lo tanto, el sistema atraviesa a todos los niveles de la organización e involucra a todos los integrantes de la misma.

Es necesario clarificar que en el marco de estos sistemas encontramos los elementos organizacionales, y los componentes específicos relacionados al control interno que se encarga de la vigilancia de dichos elementos, y que son generales a cualquier entidad independientemente del sector en el que se encuentre. Para el caso de las organizaciones sociales del tercer sector, es frecuente encontrar falta claridad sobre la comprensión de los elementos organizacionales y los componentes que constituyen el control interno.

De igual manera, es frecuente encontrar una falta de apropiación y conocimiento por parte de los tomadores de decisión de las organizaciones, (que constituyen el máximo órgano de gobernanza) en esta materia, dado que existe una mayor priorización de los aspectos políticos y misionales de la organización, con una tendencia a dejar los asuntos relacionados al control interno en un segundo plano. Desde nuestra perspectiva, ambos aspectos son fundamentales, si se quiere avanzar en una sostenibilidad política y financiera, máxime cuando los contextos globales e institucionales van incrementando y robusteciendo las exigencias en esta materia, especialmente en los ámbitos de recaudación de fondos internacionales.

Por lo tanto, es clave comprender tanto los elementos del sistema organizacional, como los componentes que hacen parte del control interno y que contribuyen a la mejora continua de la organización. Veamos el desarrollo de cada uno de estos aspectos en detalle:

2.2 Elementos del sistema organizacional para el control interno

En el módulo anterior, se estableció una definición que permite a los miembros de la organización comprender uno de los alcances fundamentales de la estrategia organizacional. Esta estrategia debe desarrollarse mediante los elementos del sistema organizacional, asegurando el cumplimiento del objeto social y minimizando los riesgos asociados a cada actividad.

Estos elementos organizacionales no operan de manera aislada, sino que interactúan transversalmente a lo largo y ancho de los niveles organizacionales. Para garantizar su correcto funcionamiento, los com-

ponentes del control interno evalúan su desempeño bajo la supervisión de los administradores. En este contexto, es esencial identificar los elementos organizacionales clave y los componentes específicos que deben integrarse en cada uno de ellos para garantizar un Control Interno sólido y efectivo.

Con respecto a los elementos desde la perspectiva de la GAF encontramos cinco: la Gestión, lo Jurídico, lo administrativo y psicosocial, lo financiero y lo programático. Estos elementos se armonizan con el Direccionamiento estratégico al definirlos de la siguiente manera:



La Gestión debe desarrollar los fundamentos estratégicos como la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, etc., al decir que debe desarrollar, significa que sus actuaciones deben cumplir con dichos fundamentos.



El Jurídico debe velar por los cumplimientos legales y las responsabilidades civiles adquiridas por la organización y avaladas desde la estrategia.



Lo administrativo organiza el desarrollo de la estrategia mediante el diseño de procesos, manuales, guías y capacita a las personas para su ejecución, previendo un ambiente sano.



El financiero vela por la transparencia en la ejecución de los recursos financieros que son aprobados desde la alta dirección.



Lo programático hace referencia al desarrollo misional con el concurso de los demás elementos.

Con respecto a las responsabilidades para la administración de los elementos, es importante mencionar que así como hemos determinado que la estrategia es desarrollada por los procesos, las personas son las responsables de su ejecución. Para esto debe estar establecido un organigrama que representa el ordenamiento funcional de la organiza-

ción. Igualmente, en los procesos y manuales de funciones, deben estar claras las responsabilidades de cada rol y las competencias que debe tener la persona que lo asume.

Las responsabilidades de los elementos están en cabeza de la administración, donde se deben establecer las condiciones para que estos elementos sean desarrollados por los roles correspondientes. Miremos las responsabilidades de cada elemento:

Gestión

Debe estar a cargo del más alto nivel de la organización, sin que ello exima la responsabilidad de los demás elementos dentro de la entidad. Su función es determinar quiénes ejecutan las acciones y cómo debe desarrollarse el camino organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, la gestión es el pilar del Direccionamiento Estratégico, encargándose de definir la hoja de ruta y garantizar su ejecución efectiva. Este elemento se sitúa en la dirección y administración, asegurando el cumplimiento de todo el quehacer misional de la organización.

Dentro de este elemento también se integran roles clave vinculados a la institucionalidad, como la cultura organizacional y la gestión de recursos institucionales.

Además del direccionamiento estratégico, este elemento debe asumir la tarea fundamental de analizar, establecer, diseñar, implementar y evaluar periódicamente todas las acciones de la organización, asegurando la coherencia y sostenibilidad del desarrollo institucional.



Jurídico

Está conformado por todos aquellos aspectos de orden legal y extralegal, tanto a nivel nacional como internacional y de orden externo como interno y que están relacionados con la legalidad y operatividad de la organización. Así mismo, está directamente relacionado con todas aquellas obligaciones y derechos que se derivan de la actuación de los administradores de la organización, tanto contractual como extracontractual.

También involucra los aspectos que están presentes en cada una de las áreas y procesos, cuya supervisión y seguimiento se da con la autorización de las personas encargadas de las actividades y tareas que se desarrollan en la organización. El elemento jurídico es desarrollado por organizaciones formalmente constituidas, que deben dar cumplimiento a leyes y regulaciones establecidas, mientras que las informales se fundamentan en el desarrollo de creencias y valores.

Se sugiere que los administradores sean los que evalúen las responsabilidades de quienes aportan al desarrollo del elemento jurídico. Para definir dichas responsabilidades de este elemento, es importante tener en cuenta los riesgos inherentes por la acción de la organización; por lo tanto, es fundamental considerar los tipos de contratos que se realizan, la participación en licitaciones, aplicabilidad de normatividad nacional o local, etc.

Acuerdos de orden público y privado
Comodatos Organismos del estado
Reglamentos o de orden público
Contratos Licencias de funcionamiento
privados y Licitaciones Leyes
públicos Libro de socios
Actas diferentes órganos de Resoluciones
Estatutos administración Decretos
Licenciamiento Circulares
de equipos Normas internacionales

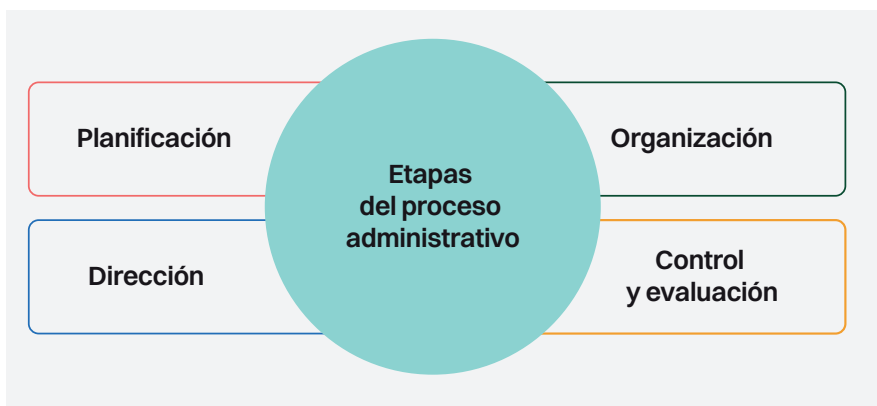
Administrativo

En virtud de la realización de funciones que realizan las personas en la organización, se requiere inicialmente establecer los procesos y procedimientos a documentar, identificando las actividades claves y las tareas necesarias que desarrollan en su trabajo.

El proceso como tal, es un conjunto de actividades relacionadas que interactúan para transformar información o elementos de entrada en nuevos elementos o resultados. La comprensión por parte de la administración del trabajo que realizan los funcionarios de la organización, debe entenderse desde la misma complejidad del ser humano para interactuar con sus semejantes.

Por tanto, ha de formalizarse todos aquellos elementos que procedimentalmente ayudan al entendimiento y desarrollo de las responsabilidades de cada persona, dando cumplimiento con los requerimientos legales y normativos que son exigidos por diferentes instancias, y que han de ser demostrables en las auditorías que la organización presenta.

Los administradores deben salvaguardar las relaciones del personal, el buen trato, la cordialidad y sobre todo afianzar la confianza delegada a cada uno de los funcionarios en el encargo. Tales elementos deben ser identificados por los administradores, y deben relacionarse con los procesos, por medio de unas etapas específicas que permita cumplir con las siguientes funciones:



Financiero

Es el enlace entre recursos financieros y el resto de elementos de la organización y su comprensión la podemos asociar directamente a los procesos que se desarrollan. En sí mismo, el elemento financiero es un proceso continuo y dinámico, que implica responsabilidades para establecer y registrar todos los movimientos económicos de la organización.

Implica además responsabilidades para la planeación desde los presupuestos, el control en su ejecución y el registro razonable de cada movimiento, los cuales deben ser continuamente monitoreados para tener control oportuno de los recursos. Otras responsabilidades que implica este elemento, son a saber:

circulares mecanismos de recaudo
compras de otros bienes reglamentos
caja menor Flujos de caja
libro de tesorería títulos valores
nómina estatutos adquisición
formularios de impuestos de servicios
compras de software contable
activos estratégicos recibos de caja
comprobantes de costos y egresos

Pragmático

En este elemento subyacen las responsabilidades que permiten materializar el objeto social, el cual ha sido establecido por el más alto nivel de la organización dentro de los estatutos. Por lo tanto, dichas responsabilidades están en función de requerimientos propios que se derivan de las formas y acciones específicas necesarias para implementar los objetivos específicos de la organización.

El repensar permanentemente sobre los cambios que afectan el desarrollo del objeto social, brindará a los administradores nuevos elemen-

tos que deben ser reevaluados e incorporados frente a: nuevos proyectos, nuevas tecnologías, nuevas unidades de servicios, productos, mercados, marcas etc., ya que estos incidirán directamente sobre el futuro de la organización y en los diferentes elementos del sistema organizacional.

Algunas responsabilidades que podemos encontrar en el elemento programático para la ejecución de proyectos son las siguientes:

- Una relación de muebles, enseres, maquinaria y equipos identificados y necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Software y Hardware legalmente licenciados
- Espacios físicos de operación debidamente demarcados, señalados y salvaguardando la seguridad del sistema y unidad de la organización
- Personal con experiencia, conocimientos y que realiza actividades directamente relacionadas con el objeto social de la organización (de acuerdo a la estructura del proyecto)
- Inventario de insumos y repuestos (papelera, utensilios, aseo, cafetería)
- Equipos de comunicación necesarios.
- Relación de Aliados estratégicos (personas naturales y jurídicas)
- Relación de Establecimientos públicos de orden internacional, regional y nacional relacionados con el Proyecto.
- Identificación de normas y programas nacionales, internacionales y regionales relacionadas con el objeto social y el alcance del proyecto.
- Actas sobre actividades del Proyecto, debidamente fundamentadas en las normas.

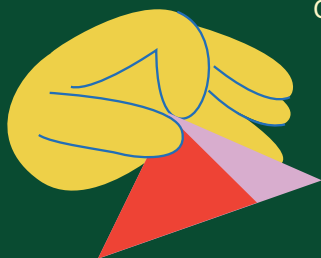
Nota importante

Existe una responsabilidad que podríamos decir que implica todos los elementos del control interno y es el informe de gestión, el cual debe desarrollarse sobre el objeto social dentro de la organización. El mismo implica para la organización:

Modelo de Formatos debidamente autorizados de control, monitoreo y evaluación de las actividades del objeto social de la organización
Modelo de Informes narrativos y financieros debidamente autorizados sobre el proyecto.

Procedimientos debidamente autorizados de operación (programáticos), Financieros, Contables, económicos para desarrollar las actividades de proyecto.

Protocolos, reglamentos debidamente autorizados con los cuales se establezcan las conductas de los funcionarios que desarrollan labores programáticas y se previenen los riesgos del proyecto o actividades del objeto social de la organización.



Conciliación de cuentas financieras y contables con los equipos técnicos, programáticos, operativos; antes, durante y después del cierre de proyectos (actividades del objeto social de la organización).



Archivos correspondientes a este componente - Físicos y Virtuales que preserven la memoria histórica de la organización.

2.3 Sistema de Control Interno

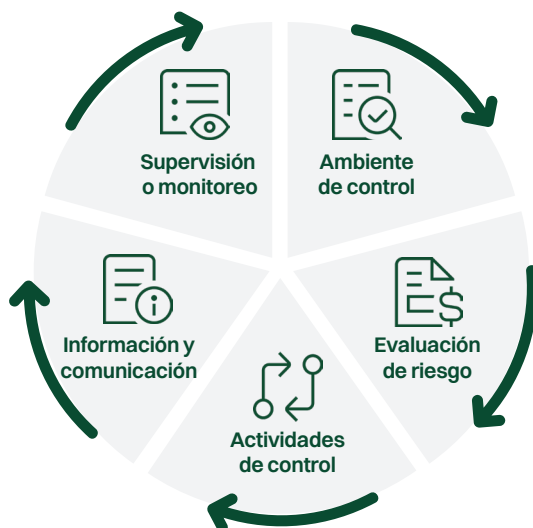
Definidos los anteriores elementos organizacionales, el sistema de control interno debe velar por que dichos elementos se cumplan. Dicho sistema debe estar liderado por el más alto nivel de la organización y por el resto de personal que asume responsabilidades en la toma de decisiones. El sistema de control interno no funciona por separado, porque interactúa con cada uno de sus diferentes componentes, buscando cumplir los objetivos del sistema. Está diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable para las tres siguientes categorías de objetivos:

- a. Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En cuanto a los componentes de los sistemas de control interno, es fundamental decir que los mismos se relacionan con los objetivos de la organización, y se refieren a: i) ambiente de control, ii) evaluación de riesgos, iii) actividades de control, iv) supervisión o seguimiento, e v) información y comunicación. Vale señalar que desde estos componentes el control interno debe vigilar que los elementos organizacionales se desarrollen acorde a los objetivos de la entidad y que describimos en el apartado anterior.

El modelo que presentamos en este documento, fue desarrollado por El comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway⁴ para evaluar los controles internos, la gestión de riesgos y la disuasión del fraude. El mismo es formulado a nivel global y se visualiza de la siguiente manera:

⁴La Comisión Treadway fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido.



Para simplificar la comprensión de componentes del Sistema de Control Interno y ante los elementos antes expuesto del Sistema Organizacional, podemos definir cada componente como:

Componente Ambiente de Control: la idea central es crear un entorno que motive y afecte la forma en que el personal lleva a cabo sus tareas. En otras palabras, todos los componentes del sistema organizacional deben estar relacionados con el control dentro de la organización. Esto abarca tanto aspectos éticos (cómo actuamos) como estéticos (cómo se desarrolla todo de manera armoniosa).

Componente Evaluación de Riesgos: la identificación y análisis de todos los elementos existentes en la organización para prevenir los riesgos y en los cuales se está inmersa, es una tarea permanente por parte de los Administradores tanto de nivel estratégico como de nivel intermedio, para evaluar cada uno de los y elementos relacionados con: la administración, las finanzas, los aspectos jurídicos, los elementos de Gestión y los relacionados con la parte del desarrollo del objeto social (programática).

Ahora bien, la determinación e impactos de medición de riesgos frente a la probabilidad de ocurrencia y la base para minimizar dichos impac-

tos, forman parte de las estrategias para manejar, prevenir o corregir los riesgos, por lo cual se requiere de los mecanismos necesarios para identificarlos y gestionarlos de manera oportuna. Es importante señalar que todos los riesgos se asocian a cambios permanentes que ocurren en el interior de la organización, por lo cual habrá que considerar tanto el entorno interno, como el externo y en donde realiza las actividades la organización. En el capítulo de riesgos ampliaremos el concepto.

Componente Actividades de Control: los elementos que identifican las actividades de control están relacionados con todos aquellos que realiza la Dirección y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, reglamentos, sistemas, manuales, procesos y procedimientos. Todos los documentos deben tener la identificación de la organización como son: logos, nombre del documento y firmas de los responsables de elaborado, revisado, aprobado, autorizado, fechas de elaboración, revisión aprobación y autorización, etc.

Desde este componente, es posible verificar las herramientas y metodologías utilizadas por la organización, así como su aplicación en cada nivel institucional. Por ejemplo, se puede validar la implementación del Sistema de Planeación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (PMEA) en el seguimiento de proyectos, como aquellos financiados por PPM. Asimismo, la organización debe establecer puntos de control en todos los procesos, no solo en los misionales. Para ello, la administración de la estructura de procesos define los indicadores correspondientes a cada uno de ellos, permitiendo el monitoreo continuo del sistema. Además, estos indicadores se integran con los mecanismos de medición de la estrategia, asegurando una evaluación integral del desempeño organizacional.

Componente Información y Comunicación: Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos es necesario disponer de información adecuada y oportuna.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita

cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir la organización y tomar las decisiones en el momento justo y oportuno.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje planificado de la alta dirección, respecto de sus responsabilidades, sus actividades, sus tareas y sobre el control que debe tener sobre los resultados que entrega. Igualmente, todo funcionario debe atender su propia participación en el sistema de control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

La organización debe disponer de medios efectivos para garantizar la comunicación interna y externa dentro de los canales oficiales establecidos. Es esencial definir criterios claros de comunicación externa, asegurando que los mensajes transmitidos reflejen fielmente la identidad y objetivos de la organización.

La administración tiene la responsabilidad de proporcionar a su personal todos los recursos necesarios para el uso eficiente de los canales de comunicación, facilitando el cumplimiento exitoso de sus funciones y fortaleciendo la transparencia organizacional.

Los Administradores de la organización deben fijar políticas de información y comunicación, que garanticen la comprensión de los mandatos mediante una escala que bien pueden evaluar desde el nivel institucional fijando Decretos, Resoluciones o Circulares, El nivel Táctico mediante Cartas y/o Memorando y a nivel operativo mediante Memorandos y/o correos electrónicos. Vale señalar que toda decisión informada a sus funcionarios debe ser debidamente pensada, planificada y determinados sus impactos.

De igual manera es fundamental registrar y compartir con la organización los cambios resultantes de la gestión, las lecciones aprendidas y la información relevante que signifique cambios significativos, y que puedan ser aplicados y desarrollados como resultado de las experiencias o de investigaciones, reflejadas en la gestión del conocimiento de la institución. De igual manera, las contingencias, las decisiones frente

a dichas contingencias, que contribuyan especialmente a minimizar los impactos económicos también deben ser registradas y compartidas en la organización.

Componente Supervisión y Seguimiento: la gobernanza de la organización debe llevar a cabo una revisión y evaluación sistemática y permanente de los componentes y elementos que conforman los sistemas de control. La supervisión tiene un impacto descendente, asegurando el cumplimiento de estrategias y normativas desde los niveles superiores hasta los niveles operativos. Mientras El seguimiento influye en la base de la estructura organizacional, asegurando que cada nivel opere de manera alineada con los objetivos estratégicos.

Los responsables y líderes de la organización deben ser plenamente conscientes de la responsabilidad de sus decisiones, lo que implica que el trabajo desarrollado debe consignarse en informes de gestión bien estructurados y acordados. Es esencial que se mantenga un conducto regular evitando cualquier influencia que comprometa la seguridad y estabilidad del sistema organizacional.

Podemos concluir

- Que el Control Interno es un sistema que regula el funcionamiento general de una Organización, además del control financiero abarca todos los elementos corporativos. Lo hace porque están interrelacionados. Un elemento que no funcione eficientemente puede generar pérdidas de recursos como una contratación inadecuada, recursos invertidos innecesariamente, pérdida de información, incumplimientos legales, entre otros.
- El rol del administrador es el responsable de identificar de forma temprana estas debilidades para tomar acciones correctivas o de mejora. Dicho administrador debe estar en capacidad de delegar a líderes según la estructura organizacional definida, y de definir los controles inherentes a los cargos. Debe responder ante la asamblea por la efectividad de dichos controles y por las acciones realizadas para mantener el sistema en sí mismo.
- Para las entidades financiadoras es importante que el Sistema de Control interno esté controlado. Este es un indicativo de solidez organizacional para el manejo de recursos provenientes de la cooperación internacional.



Módulo 3

El Gobierno Corporativo



Analizado el sistema de control interno, donde sus componentes evalúan los elementos organizacionales, y donde los Administradores deben entregar sus resultados al más alto nivel, las Organizaciones Sociales requieren diseñar modelos de gobierno y gestión adecuados para garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones. Aquí debe analizarse lo relacionado con el funcionamiento y responsabilidades de las juntas directivas, la sucesión directiva y el talento humano, la estrategia de control, de información y del mercadeo social y el papel de las asambleas.

El concepto de Gobierno Corporativo nace en los marcos teóricos del nicho empresarial, pero dadas las exigencias que enfrentan las organizaciones del tercer sector, se constituye en un aspecto fundamental para la GAF desde una perspectiva estratégica en las organizaciones del tercer sector, como las fundaciones, corporaciones, ONG´s, entre otras.

La importante labor realizada por estas entidades requiere ser seguida por el Estado y de paso por las organizaciones financiadoras de los proyectos sociales que permita elevar los estándares de responsabilidad, transparencia y ética para todos los agentes que interactúan en el desarrollo de estos proyectos.

Incorporar políticas y buenas prácticas en la gestión, otorga un valor agregado a las ONG´s, ya que éstas, al funcionar con fondos estatales y/o donaciones privadas, deben ser un ejemplo de transparencia y rectitud, desarrollando estándares éticos y a administrar, lo más eficientemente posible, sus recursos sin dejar espacio a la susceptibilidad.

Teniendo claro que el Gobierno Corporativo es un modelo moderno que busca mejorar el desempeño de las entidades y dinamizar las relaciones internas de directivos, funcionarios, colaboradores por manejos de recursos financiero y la búsqueda de resultados sociales las organizaciones sociales al igual que las de otro sector económico, deben establecer las normas de estas relaciones internas, que permita regular su funcionamiento.

Al igual que otros sectores económicos, las ESAL deben considerar que su gestión representa también un riesgo financiero, si existe falta de

control. Y es allí donde se hace necesario o indispensable ver el Gobierno Corporativo como un aliado de las ESAL, no solo por su cuidado financiero y de responsabilidad administrativa en sus diferentes órganos, sino por la competitividad y dinamismo al que deben enfrentarse, para que de manera eficiente, eficaz y transparente, logren obtener el resultado final.

Importancia del gobierno corporativo en las ESAL

El Gobierno Corporativo es un modelo que nace por la necesidad de dinamizar y mejorar el desempeño y competitividad de las diferentes entidades estatales y privadas, dado que la globalización cada día hace mayor presión en cuanto a las relaciones políticas y económicas de los países. La importancia en entidades no gubernamentales de la implementación del Gobierno Corporativo, radica en que éstas captan recursos no solo privados, sino también estatales para realizar diferentes acciones e inversiones de carácter social.



3.1 Rendición de cuentas

En todas las entidades, pero especialmente en las no gubernamentales, es de total relevancia la existencia de un código de gobierno, en el cual se fijen lineamientos de transparencia y riguroso control de cada una de las acciones llevadas a cabo por parte de los agentes que las integran, pues su gestión debe estar siempre encaminada a al cumplimiento prioritario de sus fines programáticos.

En este punto no sería menos importante mencionar el tema de divulgación de información como herramienta de control o también pudiéndolo llamar de alguna manera - Rendición de Cuentas -, teniendo en cuenta que los recursos manejados por este tipo de entidades no solo son

privados, sino que se constituyen de donaciones o dineros públicos.

La no creación de una política estratégica de divulgación de la información o una deficiente divulgación a los actores de cambio, usuarios o terceros interesados, contribuyen o generan un comportamiento juzgado como poco ético de las entidades, generando perjuicios en la competitividad y economía general. Al contrario, una verdadera divulgación de la información financiera de la ESAL generaría confianza y atracción para captar recursos tanto materiales, como de talento humano.

Desde el direccionamiento estratégico se debe entender que todo elemento constitutivo de la organización debe ser controlado por los componentes del Control Interno, así la alta dirección puede gobernar sobre cada uno de ellos. Por tanto, se debe considerar, de ser necesario en la estrategia, la asignación de recursos a la administración, para cumplir con los controles de cada elemento y rendir cuentas sobre el desarrollo de la organización.

El Gobierno Corporativo y la implementación de un Código de Buen Gobierno en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) son herramientas fundamentales para garantizar que los intereses generales prevalezcan sobre los particulares, asegurando la ética y la transparencia organizacional. Para fortalecer este principio, se recomienda realizar auditorías externas, que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño y las acciones de los asociados.

Además, la regulación debe trascender más allá de las relaciones y acciones laborales dentro de la entidad. Es esencial establecer criterios de gobernanza para gestionar de manera adecuada la interacción con actores clave, como el sector público, privado y otros grupos de interés, promoviendo una verdadera transparencia informativa y asociativa.

Las auditorías organizacionales desempeñan un papel clave en este proceso, ya que no solo identifican oportunidades de mejora, sino que también permiten un análisis detallado de los hallazgos encontrados. Su correcta gestión y seguimiento son indispensables para la mejora continua y la consolidación de un modelo de gestión organizacional

sólido y confiable.

Es importante mencionar que el Gobierno Corporativo permite la institucionalización de las entidades, lo que trae como consecuencia una determinación clara de objetivos, misión, visión, y claridad en el rol que cumple cada uno de los agentes que intervienen en los diferentes procesos, especialmente los órganos administrativos. Otros de los grandes beneficios que traería el aplicar el modelo de Gobierno Corporativo como aliado de las ESAL, son:

- La equidad de los participantes internos y externos,
- Visión de crecimiento y desarrollo independiente,
- Coordinación eficiente y seguridad al momento de tomar decisiones de acuerdo a las necesidades internas y externas de la entidad.

Para un resultado exitoso de la aplicación del Gobierno Corporativo, es necesario que al interior de la entidad se cree un sistema de información que permita tener enterados tanto a las personas que laboran dentro de ella como agentes externos (proveedores, interesados), para así crear confiabilidad e interés de inversión en la entidad.

En segundo lugar, es necesario contar con un **manual de funciones** claro y específico en el que se determine el rol de cada uno de los individuos que componen la organización, para así delegar las responsabilidades, respetar el espacio del otro y hacer eficiente y efectivo un proceso administrativo, financiero y productivo, entre otros. Esto se resumiría en la creación de un Código de Gobierno en el que se tenga en cuenta la caracterización de la entidad y el fin de ella.

Y, por último, se recomienda de acuerdo a los estatutos jurídicos, comerciales y financieros, crear una auditoría externa que busque hacer control al funcionamiento general de la entidad y a las diferentes relaciones que se den tanto internas como externas, y así no solo lograr un control del debido desarrollo de funciones, sino también encontrar fallas internas que puedan ser mejoradas de acuerdo a los hallazgos que se den en las auditorías.

3.2 Registros de las acciones del Gobierno Corporativo en una ONG

Es importante dejar registro de las sesiones directivas. Estas actas deben estar debidamente firmadas, en documentos que avalen las decisiones que allí se tomen, lo que permite hacer seguimiento a las responsabilidades asignadas y su correcta ejecución. De igual manera, incluye el monitoreo a los indicadores desarrollados para medir la estrategia, los cuales fueron mencionados en el primer capítulo de este documento.

De igual manera, como lo mencionamos anteriormente, es importante conocer el resultado de las auditorías de todo tipo, que permita al equipo directivo evaluar las oportunidades de mejora de la organización; los planes de trabajo para dar tratamiento a los hallazgos presentados; y los niveles de responsabilidad que dentro de la institución se deben asumir para solucionar dichos hallazgos.

En caso de tener nuevos integrantes en el equipo directivo, debe generarse los procedimientos y registros correspondientes, para su inducción y capacitación. Así mismo, se debe incluir una inducción a los nuevos directores, no sólo desde el punto de vista técnico, sino desde una perspectiva más global y filosófica de la organización, para entender los compromisos de tipo legal que se asumen desde los órganos de control para cumplimientos estatutarios.

Los nuevos integrantes deben ser incorporados siguiendo una política clara de contratación de personal, asegurando que, desde su rol, contribuyan a la toma eficiente de decisiones en el corto y mediano plazo.

Este enfoque no solo permite fortalecer la entidad, sino también garantizar el correcto desarrollo de los proyectos contratados por el Estado o por entidades financiadoras nacionales e internacionales, asegurando su ejecución conforme a los lineamientos estratégicos establecidos.

Otra recomendación importante es la de establecer y revisar periódicamente el Código de Ética, asegurando su correcta aplicación y desplie-

que a nivel general. Este proceso debe involucrar la relación con diferentes partes partes interesadas, incluyendo:

- El Estado, representado por entidades como la DIAN, Gobernaciones, Alcaldías y otros organismos reguladores.
- Los actores de cambio, en quienes incide directamente la organización.
- Los Organismos de financiación y/o donantes y aliados estratégicos
- Los empleados, voluntarios y colaboradores, que participan activamente en la gestión institucional.

Conclusión: La Conexión entre Gobierno Corporativo, el Direccionamiento Estratégico y el Control Interno.

El Gobierno Corporativo es un pilar central de la Gestión Administrativa y Financiera, abordado desde una perspectiva estratégica. Su correcta implementación se conecta de manera directa con el Direccionamiento Estratégico, clave en la estructura y diseño organizacional.

El Gobierno Corporativo no debe verse como un ejercicio periódico, sino como un conjunto de acciones intencionadas, políticas y estratégicas impulsadas por los líderes de la organización, con un impacto decisivo en la sostenibilidad política y financiera de la entidad.

En este contexto, el Control Interno desempeña un papel fundamental en el monitoreo de la estrategia, asegurando la conexión con todos los elementos organizacionales. A medida que las organizaciones logren articular eficazmente estos componentes, optimizarán su gestión interna y fortalecerán sus mecanismos de control para una administración eficiente y transparente.



Módulo 4

La Administración del Riesgo

Luego de analizar el Sistema de Control Interno y el Gobierno Corporativo, encontramos que ambos hacen referencia al análisis y administración del riesgo, considerando que es un factor primordial para la gestión de la alta dirección y los administradores. En textos de administración, podemos encontrar diferentes definiciones para la administración del Riesgo, pero, para dar continuidad a este módulo podemos definirlo como la posibilidad de analizar y abordar aquellos aspectos que inciden o afectan el cumplimiento o no de los objetivos proyectados en los tres niveles organizacionales: Estratégico, táctico y Operativo, incluyendo los proyectos.

Así como lo hicimos para los indicadores, podemos advertir que también hay que determinar los riesgos y los responsables de su administración en cada uno de estos niveles. Por tanto, la posibilidad de ocurrencia del riesgo está determinada por la incertidumbre y las posibles consecuencias en caso de su materialización.

Si bien en algunas circunstancias, el riesgo es totalmente inmanejable porque su control no está al interior de la organización, éste debe abordarse a través de mecanismos externos que ayuden a mitigarlo en caso de que se presente, por ejemplo: las pólizas o seguros.

Por lo tanto, administrar los riesgos implica en primer lugar, identificar

aquellos aspectos que pueden afectar el desarrollo de nuestro quehacer misional. En segundo lugar, es necesario analizar la posible maniobrabilidad que tenemos sobre el riesgo. En tercer lugar, es necesario definir acciones que permitan prevenir o atenuar la afectación del riesgo, en caso de que se presente. Por lo tanto, la administración de riesgo intenta encontrar caminos, posibilidades para influenciar aquellos elementos organizacionales que pueden ser afectados por el riesgo y que, por ende, implica cambios dentro de la misma estrategia. Por ejemplo, nada podemos hacer para evitar que ocurra un desastre natural, pero sí podemos levantar construcciones más sólidas y seguras, para atender dicho desastre, además de tener rutas de evacuación, sistemas contra incendios, entre otros.

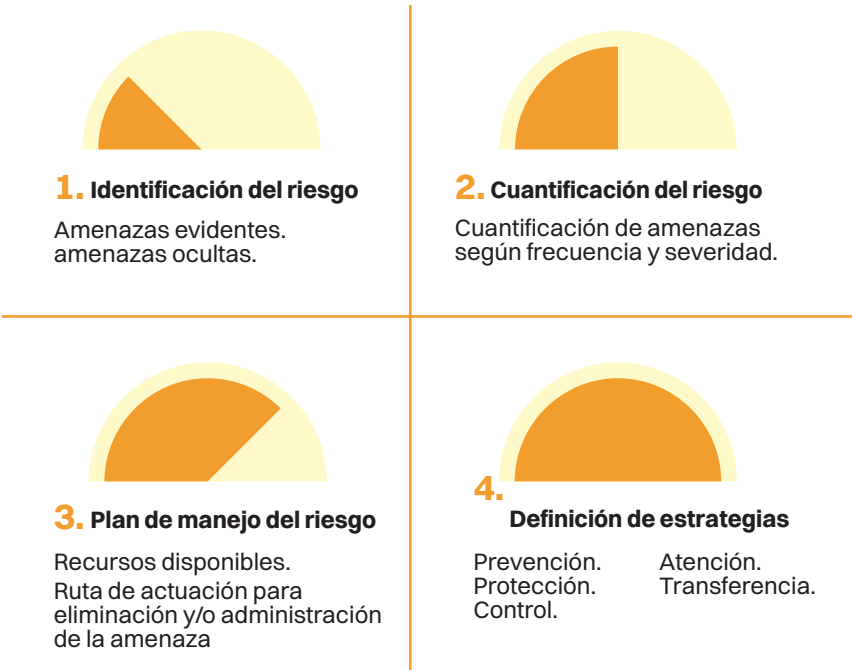
Desde esta perspectiva, el riesgo no se elimina, pero si se identifica, y al hacerlo se deben establecer los planes que pretendan mitigar su impacto en caso de presentarse. En tal sentido, la identificación y gestión de riesgos se convierte en un aspecto clave del que depende en gran parte el éxito de la organización, su sostenibilidad política y financiera, y el bienestar de las partes involucradas en la gestión de la organización. La gestión de riesgos tiene un amplio espectro de aplicación tanto en temas políticos, estratégicos, de procesos, programáticos en la ejecución de programas y proyectos, de seguridad y salud en el trabajo, de medio ambiente, de seguridad de la información, entre otros.

4.1 Los pasos sugeridos para la administración del riesgo

Para abordar la administración del riesgo, existen distintas perspectivas, lo importante es que cada organización defina su propio camino, evaluando en primer lugar sus capacidades para identificar y abordar los riesgos, que además permita generar los cambios propuestos, y las expectativas de todos los interesados. Dado que es un desafío incommensurable es recomendable tener en la organización de forma interna o externa, personas que conozcan la administración del riesgo, para que oriente a la organización en la adopción de los caminos más adecuados.

No obstante, a partir del análisis de las distintas posturas, se puede identificar unos pasos básicos que permiten a las organizaciones administrar el riesgo, y que cada organización puede ajustar de acuerdo a sus capacidades, recursos, intereses, tiempo y los aspectos señalados más arriba. Veamos:

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:



1. identificación: es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre una organización. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.
2. Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.

3. Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un plan para el manejo de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su eliminación o bien su administración.
4. Administrar el riesgo debe preparar a la organización para la definición de las estrategias a través de planes de mitigación orientados a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Dicha mitigación puede hacerse desde:
 - **La prevención:** con políticas claras, procesos definidos y documentados, manuales de procedimiento, capacitaciones programadas, etc.
 - **Protección:** incluye el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos. A nivel administrativo seguridad de la información, antivirus,
 - **Control:** Administrativamente, seguimiento a los puntos de control establecidos en los procesos. En aspectos operativos son las acciones para atender un posible evento en su más temprana manifestación, tales como las brigadas de emergencia, los comités de crisis, etc.
 - **Atención:** Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, reemplazo de personal indispensable, etc.
 - **Transferencia:** Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo, cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización.

Podemos describir la administración de riesgos como un método formal de planeación. Como tal es similar a una cantidad de otras técnicas de administración, incluyendo la administración por procesos, el control presupuestal y el análisis de rutas críticas. La administración de riesgos es el complemento de estas técnicas y a su vez puede servirse de ellas. Por ejemplo, los objetivos definidos en la administración por procesos pueden incluir elementos de administración de riesgos.

4.2 Metodologías para la administración del riesgo

Las Metodologías de Administración de Riesgos tienen como objetivo identificar los eventos potenciales que podrían afectar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas (si hablamos de la estrategia). Del cumplimiento de los procesos y proyectos (si hablamos del nivel táctico) y de la ejecución de las actividades diarias (si hablamos del nivel operacional). Su propósito es reducir o eliminar los riesgos dentro de los límites aceptados, proporcionando una seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales. Esta identificación y control son seguidas por uno de los componentes del sistema de Control Interno: Evaluación de riesgos.

Estas metodologías, como los indicadores, evalúan aspectos tanto generales como puntuales. Recordemos que la identificación del riesgo se enfoca en la incertidumbre del cumplimiento de objetivos (a cualquier nivel) aquí estamos hablando de temas generales. Si se quiere un tema específico, podemos nombrar la seguridad de la información, que además de evaluar un objetivo tecnológico, se enfoca en la seguridad tecnológica y las bases de datos que la conforman. Por tanto, las organizaciones deben precisar de acuerdo a su tamaño y función social cuáles son los riesgos que se quieren evaluar. Adicionalmente, se debe tener conocimiento de los exigidos por normas nacionales o locales como son los riesgos anticorrupción y transparencia.

Como en la estructura de procesos, es recomendable que se defina una estructura para la administración de riesgo, aquí queremos recomendar, sin ser la única alternativa, que se adopte la de sistemas de procesos, lo cual permite unificar el tratamiento en un solo mapa de administración de riesgos y que puede articularse con los estratégicos, los

tácticos (de proceso y de proyectos) y los operativos como los del sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Trabajo y ambientales).

La construcción de un Mapa de Riesgos general permite administrar en una herramienta los diferentes riesgos y facilita el control de cada uno de ellos. Importante poder definir una sola metodología, pero contemplando los aspectos claves que hacen su diferencia. Por ejemplo, los riesgos ambientales y ergonómicos son de alcance diferente, sin embargo, la estructura metodológica puede ser similar.

Las siguientes metodologías adoptan en diferente medida y contextualización, los pasos aquí expuestos. Nuevamente cada organización de acuerdo a sus capacidades, intereses, postura misional y recursos podrá optar por el camino más adecuado. Infortunadamente, en general se requiere de un apoyo externo para avanzar en estos procesos. Por suerte, cada vez se va ampliando el nicho de profesionales que se van ocupando de estos aspectos, con una mirada especial en las organizaciones sociales. En este módulo sólo enunciamos las metodologías, si quiere ampliar la información puede ir a los links sugeridos.

Método DELPHI: consiste en una metodología en la que un panel de expertos realiza discusiones acerca de las causas técnicas, científicas y económicas de un evento, en este caso enfocados al análisis de riesgos para al final llegar a soluciones en común. Para ampliar información ver:



<https://www.auditool.org/blog/control-interno/tecnicas-de-evaluacion-de-riesgos-tecnica-de-evaluacion-delphi>

ISO 310001, enfoque en estrategia y procesos, tiene como finalidad, establecer lineamientos, directrices para la gestión de riesgos en esta se destacan las siguientes etapas para la gestión:

- Alcance: se refiere a que la organización debe definir la dimensión, los niveles o procesos en los que gestionará actividades para la gestión del riesgo.
- Definir el contexto: realizar el análisis de su entorno tanto interno

como externo, para definir los factores que pueden ser origen de riesgos.

- Evaluar el riesgo: para ello se debe realizar inicialmente la identificación del mismo, posteriormente realizar un análisis mediante variables que definan el nivel del riesgo, y por último la valoración que implica comparar el resultado del riesgo en el análisis vs el resultado de la valoración para establecer planes de tratamiento.
- Plan de tratamiento: establecer actividades, responsables, metas y fechas de cumplimiento para dar respuesta a los riesgos encontrados.
- Seguimiento y revisión: monitoreo de los resultados y establecimiento de nuevos planes de tratamiento de ser necesario.

Para ampliar información ver:



<https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-31000-y-para-que-sirve/#:~:text=La%20norma%20ISO%2031000%20describe,proceso%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20riesgos.>

ISO 27005: el enfoque es la seguridad de la información digital. Es importante tener en cuenta en el caso de los riesgos de seguridad de la información, establecer un inventario y calificación de activos de la información que se integran posteriormente a la gestión de los riesgos.

Establece cuatro pasos fundamentales para la implementación de la misma:

- Establecer el contexto.
- Identificación de los riesgos relacionados con seguridad de la información.
- Análisis.
- Evaluación.

Para ampliar información ver:



<https://www.pmg-ssi.com/2017/01/iso-27005-como-identificar-los-riesgos/>

ISO 31022-2020: Establece una guía para las actividades que deben desarrollar las organizaciones para la gestión del riesgo legal a través de las siguientes etapas:

- Establecer el contexto (Teniendo en cuenta los aspectos más relevantes)
- Evaluación del riesgo legal.
- Tratamiento del riesgo legal.
- Mecanismos de consulta y reportes acerca de la gestión del riesgo legal.

Para ampliar información ver:



<https://www.intedya.com/internacional/5959/evento-iso-310222020-diretrizes-para-la-gestion-del-riesgo-legal-en-las-organizaciones-.html>

Project Management Institute PMI (Capítulo de Gestión de riesgos en proyectos). Establece una metodología que permite maximizar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y minimizar la probabilidad o el impacto de los riesgos negativos, enfocados en el logro del éxito de los proyectos, establece los siguientes pasos:

- Planificación de la gestión de riesgos.
- Identificación de los riesgos.
- Realizar análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos.
- Establecer e implementar las respuestas ante los riesgos.
- Realizar seguimiento y monitoreo.

Para ampliar ver:



<https://www.pmi.org/learning/library/es-gestionando-proyectos-analizando-riesgos-7166>

4.3 Tipos de Riesgos

Teniendo en cuenta los pasos expresados más arriba y las distintas metodologías presentadas podemos concluir que existen distintos

tipos de amenaza. Definir este tipo de amenazas será determinante para una administración adecuada de los riesgos. En general los distintos riesgos que enfrentan las organizaciones son los siguientes:

- **Riesgos físicos:** incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.
- **Riesgos de responsabilidad:** este tipo de riesgos pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los actores de cambio o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.
- **Riesgos de interrupción de negocios (para las ESAL se refiere al cumplimiento de los proyectos o cumplimiento de la misionalidad):** fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo, debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de recursos económicos, crisis internas institucionales de los tomadores de decisión y los máximos órganos de la organización, entre otros.
- **Riesgos sociales:** el efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude. En el caso de las



organizaciones sociales los cambios en los contextos donde se encuentran nuestros actores de cambio son absolutamente determinantes para nuestro quehacer, y deben ser analizados para la planeación y desarrollo de nuestros planes estratégicos y los proyectos que ello conlleva.

- **Riesgos políticos:** los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector.
- **Riesgos ambientales:** La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. Deberán considerarse los efectos del clima, el agotamiento de los recursos, la necesidad de elegir fuentes alternativas de energéticos y la posible necesidad de un cambio en la tecnología.
- **Riesgos de administración:** Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanece oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los resultados generales de la organización. Una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc.

Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la organización para mantenerse al día con los cambios tecnológicos y administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar para las organiza-

ciones sociales, una irremediable pérdida de recursos para atender las necesidades de los actores de cambio.

Para concluir este módulo, podemos decir que la administración del riesgo es un aspecto fundamental para la Gestión Administrativa y Financiera de las organizaciones, desde una perspectiva estratégica. Este es un aspecto que cada vez cobra más relevancia, por los tipos de amenazas que enfrentamos de carácter interno y externo. Sin duda, abordar dichas amenazas, tienen una afectación directa con la sostenibilidad política y financiera de las organizaciones sociales.

Históricamente en nuestra trayectoria desde nuestro quehacer como organizaciones sociales, es frecuente abordar estos análisis de cara al desarrollo de los proyectos, el reto cualitativo es hacer un abordaje integral y estratégico, que se conecte con nuestra perspectiva estratégica, misional y administrativa. Quizá uno de los mayores aportes de esta reflexión, resulta en evidenciar que estos aspectos administrativos, son tan importantes como la perspectiva política, sin un equilibrio entre ambas perspectivas, es poco probable que podamos materializar de manera sostenible nuestra misionalidad.



Módulo 5

Los Sistemas de Gestión

En los anteriores módulos, hemos visto diferentes aspectos que deben articularse para obtener resultados efectivos en la administración de las organizaciones. Pero, ¿cómo alinear todos estos aspectos? Se pueden integrar en un solo sistema que identifique y unifique las diferentes metodologías o herramientas para facilitar su administración.

Los sistemas de gestión son herramientas que aportan en el direccionamiento de la organización, Su fundamento estructural está ligado a la caracterización de los procesos estándar de la entidad. Recordemos que estos procesos son identificados a partir de la Planificación Estratégica, y a su vez, estos procesos van a definir y articularse en la estructura organizacional, es decir, que áreas funcionales que deben desarrollarlos.

En los anteriores capítulos hemos hablado de diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta dentro de la organización. Sin embargo, es importante tener una herramienta que logre consolidar tanta información y que sea la fuente para establecer y medir los avances institucionales en todos los niveles.

Tenemos numerosos temas como: estrategia, riesgos en diferentes niveles, indicadores de diferentes tipos, procesos, procedimientos, control interno, gobierno corporativo, la gestión del talento humano, la gestión financiera, los soportes técnicos y tecnológicos, el desarrollo de proyectos, entre otros más. Todos deben trabajar en función de la razón de ser de la entidad, por tanto, su articulación debe tener un orden establecido, que responda a las necesidades de las partes interesadas, y les brinde tranquilidad en la forma en que opera la entidad. Aquí es donde es importante definir un sistema de gestión.

¡Para recordar!

Los sistemas de gestión son herramientas que aportan en el direccionamiento de la organización, Su fundamento estructural está ligado a la caracterización de los procesos estándar de la entidad.

Recordemos que estos procesos son identificados a partir de la Planificación Estratégica, y a su vez, estos procesos van a definir y articularse en la estructura organizacional, es decir, que áreas funcionales que deben desarrollarlos.

El sistema de gestión por procesos puede integrar diversos subsistemas, que en muchos casos son exigidos por normativas legales o por necesidades operativas. Entre ellos destacan:

- Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, enfocado en la protección de los empleados.
- Seguridad de la información, para garantizar la protección de datos sensibles.
- Control interno, asegurando la eficiencia y transparencia en los procesos.
- Transparencia e integridad, promoviendo la ética organizacional.
- Innovación y calidad, para la mejora continua y optimización de resultados
- Gestión ambiental, orientada a la sostenibilidad y el cumplimiento de regulaciones ecológicas.
- Gestión documental, facilitando el acceso y conservación de la

información.

- Administración del riesgo, permitiendo la identificación y mitigación de amenazas organizacionales.
- La integración efectiva de estos sistemas optimiza la gestión corporativa, facilitando el control y monitoreo estratégico de la organización. Esta interconexión fortalece la toma de decisiones, asegurando que cada área funcione de manera alineada con los objetivos institucionales.

5.1 Los beneficios y características de los sistemas de gestión

El esquema de gestión que presentamos acá, no es ajeno a estándares internacionales como son las normas ISO. Esto no significa que las organizaciones deben certificarse en ellas, pero sí pueden adoptar los esquemas y modelos de estas herramientas para controlar su gestión.

En Europa, en especial España, ha avanzado en la estructuración de un modelo de calidad para las organizaciones no gubernamentales, a través del Instituto para la Calidad de las ONG, quien tiene la certificación y actualmente se encuentra revisando su sexta edición de la Norma de Calidad para ONG. Si desea ampliar información sobre esta norma, puede acceder a la guía de aplicación para las ESAL, la cual encuentra en el siguiente link: <https://icong.org/>

Más allá del referente, lo importante al hablar de los sistemas de gestión, es trabajar en un esquema basado en procesos (como lo determina la Norma ISO 9001). Esta perspectiva, ayuda que las organizaciones puedan i) documentar o caracterizar sus actividades, ii) establecer controles, iii) dar directrices, iv) definir alcances, v) medir los objetivos; como ya hemos visto a través de todos los módulos, avanzar en estos aspectos contribuye al control de los temas antes hablados.

Por lo tanto, los sistemas de gestión se convierten en un recurso fundamental que, al establecerse correctamente, facilita la administración y el gerenciamiento de la organización, por la claridad en la entrega de información interna y externa, lo que a su vez posibilita la mejora continua dentro de la organización. Otros beneficios son los siguientes:

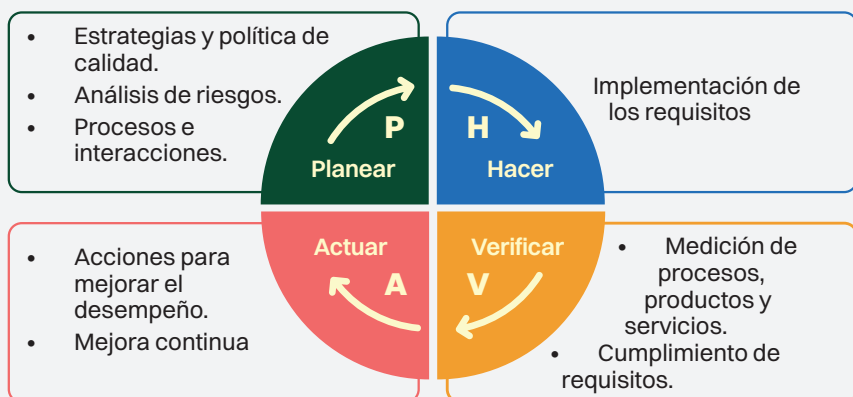
Beneficios para una organización social al trabajar en esquemas basado en procesos

- Aumenta la eficiencia
- Fortalece el trabajo en equipo
- Optimiza recursos
- Aumenta la satisfacción de las partes interesadas
- Controla y administra la gestión documental
- Ayuda a controlar el sistema de seguridad y salud en el trabajo
- Ayuda y controla el sistema d gestión ambiental por los impactos generados en el desarrollo misional
- Fortalece a las entidades y las prepara para los procesos de auditoría.
- Controla los riegos
- Diseña metodologías que enriquecen la parte programática

Los sistemas de gestión se sustentan en un enfoque basado en procesos, cuya finalidad es interconectar las etapas de planificación, ejecución, monitoreo y ajuste, garantizando una gestión estructurada y eficiente.

Reconociendo que existen perspectivas diferenciadas, proponemos un ciclo metodológico con mayor afinidad a las características de las organizaciones sociales, alineado con la perspectiva de cambio y los mecanismos estratégicos comúnmente establecidos en la planeación estratégica y el desarrollo de proyectos.

Esta propuesta se fundamenta en el modelo de Deming, considerado el padre de la Revolución de la Calidad, quien introdujo el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Este enfoque busca la mejora continua y asegura que las organizaciones optimicen sus procesos de manera progresiva, fortaleciendo su impacto y eficiencia operativa.



Fuente:

https://www.google.com/search?sca_esv=1ba2041d0738a613&rlz=1C1ALOY_esCO1018CO1018&sxsrf=ACQVn0_Ba1XKiJltbeBCKXhQcFv_TAC4A:1708353082112&q=aspectos+a+tener+en+cuenta+en+la+implementacion+de+un+sistema+de+gestion+de+calidad&tbm=isch&source=Inms&sa=X&ved=2ahUKEwijs_CUz7eEAXXnSTABHUUDAG4QOpQJegQlChAB&biw=1366&bih=633&dpr=1#imgrc=5kGtUpHOA5rYRM

Como observamos en la gráfica, la gestión de procesos de forma transversal, apoya la gestión de las entidades, sin importar el tipo de empresa que sea: gubernamental, industrial, comercial, o social como las ESAL.

5.2 Los mapas de procesos para los sistemas de gestión

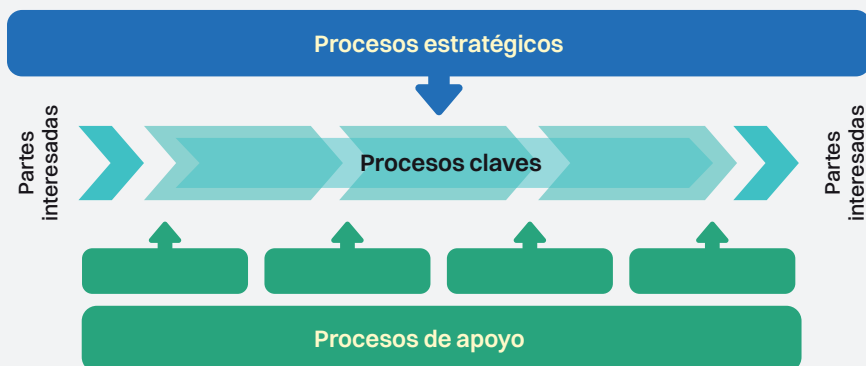
Partimos de la premisa de que los sistemas de gestión se fundamentan en un enfoque basado en procesos. Para su correcta implementación, es necesario identificar los momentos y pasos clave dentro de cada dimensión organizacional, asegurando la efectividad del ciclo de gestión previamente presentado

Es altamente recomendable representar los procesos en un esquema gráfico, que facilite la lectura rápida de la interacción de los elementos organizacionales y su conexión con el quehacer institucional.

Una herramienta clave para este propósito es el mapa de procesos, el cual permite distinguir entre distintos tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Definen el rumbo de la entidad, alineándose con la perspectiva estratégica de la organización.
- **Procesos clave:** Se vinculan con el desarrollo misional, asegurando la ejecución de las actividades esenciales.
- **Procesos de apoyo:** Proporcionan el soporte necesario para la ejecución organizacional, abarcando áreas como administración, tecnología, legalidad y comunicaciones, entre otras.
- Esta clasificación estructurada optimiza la planificación, monitoreo y ajuste organizacional, permitiendo una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos.

Ejemplo mapa de procesos



Si usted es una organización social, que quiere avanzar en los sistemas de gestión, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

1. **Obtener el compromiso de la alta dirección:** sin el compromiso total de la alta dirección, no será posible implementar los cambios y las mejoras se requiere.
2. **Implementar programas de formación en todos los niveles:** dependiendo del papel que desempeñen dentro del sistema, todos los empleados, colaboradores y voluntarios deben recibir algún grado de formación en los requisitos y de la estructura del sistema. También es necesario que entiendan los principios

fundamentales de los sistemas y la importancia que, para la organización, tiene trabajar en este esquema.

3. **Asegurar canales de comunicación interna eficaces:** sin comunicación eficaz y oportuna no se podrán alcanzar objetivos sostenibles en el tiempo.
4. **Conformar un equipo de trabajo:** no es posible implementar un sistema de gestión delegando toda la responsabilidad en un gerente de la calidad y esperando que él haga todo solo. Es preciso identificar los trabajadores que reúnan las características ideales para asumir las responsabilidades que implica la implementación.
5. **Realizar el análisis de brechas:** el análisis de la entidad, (información de diagnóstico al comienzo de este capítulo), indicará al equipo de trabajo la distancia que hay entre los procesos actuales y los requisitos definidos. Del resultado del análisis de brechas, depende la asignación de recursos para la implementación.
6. **Involucrar a actores de cambio y proveedores:** la gestión de la calidad requiere del cumplimiento de los requisitos. Esto significa que proveedores y actores de cambios, que conforman la cadena de suministro, deben involucrarse en la gestión.
7. **Planificar la implementación:** comprende asignar responsabilidades, roles, elaborar calendarios, agendas. Cómo en cualquier tarea, de la adecuada y exhaustiva planificación, dependerá el éxito.
8. **Crear políticas y objetivos claros y concisos:** si no sabemos hacia dónde vamos, será difícil llegar a algún lugar. La definición de objetivos y metas hará que el camino resulte mucho más fácil y los resultados mucho más satisfactorios.
9. **Incentivar la cultura de la mejora continua:** no basta con tener auditores que busquen los problemas. Todos los miembros de la organización, en todos los niveles, deben cuestionarse y proponer ideas para alcanzar la mejora continua del sistema.
10. **Realizar revisiones, auditorías e inspecciones al sistema:** son los mecanismos de verificación, como auditorías e inspecciones, los que aseguran la mejora continua y el óptimo funcionamiento del sistema.

Conclusiones generales

Llegamos a la parte final de esta reflexión, en donde hemos intentado abordar los aspectos más relevantes para una Gestión Administrativa y Financiera desde una perspectiva estratégica. Como mayor conclusión general, podemos ratificar que esta aproximación implica para las organizaciones sociales del tercer sector, una mirada amplia, que supone en muchos casos moverse de lugar sobre las comprensiones que históricamente se han tenido al respecto de este tema, e identificar y abordar las tensiones que puede representar por la naturaleza de su quehacer como organización social. Desde esta perspectiva, la línea del abordaje es compleja, porque nos puede llevar a ámbitos de carácter empresarial, los cuales son necesarios desarrollar por la naturaleza jurídica de nuestras instituciones; pero que por otra parte supone mantener nuestro carácter como organizaciones sociales.

Ante esta tensión, consideramos que es fundamental mantener claridad sobre nuestra apuesta misional, reconociendo los aportes que otros sectores pueden ofrecernos, ya que contribuyen a enriquecer nuestras miradas y nuestras formas de trabajo. Insistimos en la premisa fundamental, que radica en que aunque somos entidades sin ánimo de lucro, no somos entidades con ánimo de pérdida. La sostenibilidad financiera es de vital importancia para una ONG, su naturaleza sin ánimo de lucro, implica mayores desafíos porque supone permanentemente la gestión de recursos para materializar su apuesta, lo que en muchas ocasiones implica asumir gastos inesperados, derivados de aspectos como cambios en el contexto, de los actores de cambio, o aumento de costos por temas cambiarios entre otros aspectos, lo cual afecta directamente la ejecución de programática y operativa de la organización.

Dentro del direccionamiento estratégico se deben prever estos aspectos, así como la apuesta por la diversificación de fuentes de financiamiento.

miento que permita una mayor estabilidad de la organización. Esto implica entre otras cosas, avanzar en perspectivas integrales e innovadoras, que permitan el desarrollo pleno de nuestro quehacer, sin poner en riesgo nuestra existencia, bajo unas reglas de juego a nivel nacional e internacional cada vez más exigentes, que obligan profundización, robustez y cambios de perspectivas. Sin duda alguna, reconocemos que el fortalecimiento en la GAF desde una perspectiva estratégica, es fundamental para nuestra sostenibilidad política y financiera.

En este sentido, la GAF implica una mirada sistémica e integral, una alineación organizacional, identificar las áreas y niveles de la organización, desde los cuales se planifiquen, ejecuten y evalúen la estrategia, procesos y estructuras necesarias, en cada uno de dichos niveles. Sin duda alguna, uno de los mayores desafíos son los cambios culturales y organizacionales que se tienen que generar para ir incorporando esta perspectiva. Por lo tanto, entendemos que es un proceso paulatino, que si se lleva a cabo de manera intencionada, estructurada y planificada, puede redundar en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones y en su gestión administrativa y financiera desde una perspectiva estratégica.

Adicionalmente, a través del desarrollo de cada uno de los módulos de este documento, hemos identificado unas ideas que queremos ratificar a continuación:

1. El fortalecimiento organizacional de las entidades sin ánimo de lucro es vital para su permanencia y sostenibilidad. En la coyuntura donde la cooperación internacional demanda diferentes frentes de atención geopolítica, las organizaciones deben estar preparadas para afrontar la reducción de recursos de dichas fuentes de financiación. En este sentido la GAF se constituye en un aspecto clave de la organización, que posibilitará sin duda avanzar en la sostenibilidad política y financiera de la organización.
2. Los elementos organizacionales desde la estrategia, les permiten a las organizaciones tener una visión global e integral de los factores que le pueden afectar. Resultado de este ejercicio pueden establecer planes estratégicos con mayor alcance y retos desafiantes. Los

módulos que hemos desarrollado pueden contribuir a este propósito, dado que intentan relacionar los elementos centrales de la GAF desde una perspectiva estratégica e integral. Cada uno de los aspectos desarrollados, eslabones de una cadena de exigencia y/o cumplimientos que deben ser desarrollados en las organizaciones; para avanzar en estos aspectos administrativos y financieros.

3. Aunque resulten repetitivos algunos asuntos que desarrollamos durante los distintos módulos, es importante estar atentos a los enfoques dado que generalmente son diferentes y complementarios. Por ejemplo, la gestión del riesgo es evaluado por el sistema de control interno; así mismo la revisión construcción de procesos y procedimientos no debe hacerse únicamente para temas de cumplimiento, debe ser identificado para la totalidad de la organización. Igualmente sucede en la construcción y monitoreo de indicadores, que lo abordamos de manera diferenciada en varios de los módulos.
4. Las herramientas aquí mencionadas, son solamente puntos de referencia, los cuales consideramos claves para avanzar en esta perspectiva. Les invitamos a que desde una postura crítica las revisen, y si las consideran útiles y pertinentes las adapten a sus características propias, lo que implica además identificar los aspectos que se requieren para su puesta en marcha dentro de la organización. El diálogo con otros actores del ecosistema social, el intercambio de experiencias y la disposición a la innovación y al cambio dentro de la misma organización es clave para avanzar en estos propósitos. Para aquellos que quieran profundizar en los aspectos presentados, recomendamos acudir a los anexos físicos y links de referencia que hemos compartido a lo largo de los módulos.
5. Un sistema de gestión identificado y construido en función de la estrategia, permite de forma transversal administrar los demás sistemas (riesgos, control interno; gestión de la información, ambiental, procesos, etc.). Además, permite establecer controles en actividades específicas que pueden ser documentadas en procedimientos y en manuales. Todos estos aspectos, son requisitos del sistema de Control Interno y resultado de la definición y ejecución de políticas del Gobierno Corporativo.



¡Para recordar!

Ratificamos que la Gestión Administrativa y Financiera debe ser entendida como la armonización de los ámbitos organizacionales, estratégicos, técnicos y operativos de una organización, que permita materializar su quehacer misional, de una manera coherente con su objetivo político y sostenible desde una perspectiva financiera. Esto implica abordar aspectos administrativos y financieros, pero desde nuestra perspectiva, esto no es posible si no se sustenta en una Administración Estratégica que permita conectar de manera coherente todas estas dimensiones de la organización.

Les invitamos a abordar estas reflexiones, enriquecerlas desde sus propias prácticas y usar aquello que les es útil para avanzar la GAF, desde una perspectiva estratégica. Como hemos dicho desde el principio, es un punto de partida y no de llegada... **¡el final depende de ustedes!**

Bibliografía

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS, WHELEEN, Thomas; HUNGER, J David. Pearson, Decimotercera edición.
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda edición.
- CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL RIESGO DE LAS ONG EN COLOMBIA, VILLAREAL, Enríquez Tatiana, Ensayo, 2016.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard, Pearson Prentice Hall. Séptima edición.
- ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO - Legalidad y Tributación - Juan Carlos Jaramillo - Novena Edición. Legis.
- ESAL requisitos necesarios para obtener la calificación como contribuyente del RTE.
<https://actualicese.com/esal-requisitos-necesarios-para-obtener-la-calificacion-como-contribuyente-del-regimen-especial/>
- ESTRUCTURA FINANCIERA QUÉ ES Y CÓMO SE CLASIFICA:
<https://www.edenred.es/blog/estructura-financiera-que-es-y-como-se-clasifica/>
- GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN COLOMBIA - ARISTIZABAL, Juan David; GUZMAN, Vásquez Alexander y TRUJILLO, Dávila María Andrea. Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA
- MANUAL BÁSICO SOBRE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO ESAL - Cámara de Comercio de Bogotá.

- Concepto No.0481 Entidades sin ánimo de lucro y donaciones 27 de abril de 2018 – DIAN
- NIIF Para Pymes (2015)
<https://incp.org.co/conozca-la-normatividad-que-apoya-la-hipotesis-de-negocio-en-marcha/#:~:text=Se%20recuerda%20que%20la%20hip%C3%B3tesis,la%20que%20hayan%20sido%20creadas.>

Anexo 1. Cuestionario para la construcción de la estrategia

1. La Estrategia

1.1 Pensamiento Organizacional, Formulación y Planteamiento Estratégico

- a. ¿Existe en la ONG una filosofía, ideología organizacional o similar?
¿De dónde surge?
- b. ¿Tiene la ONG definidos los elementos de su formulación estratégica? ¿Cuáles son y quiénes participan en su definición?
- c. ¿Cuáles son los grupos sociales objetivo (stakeholders) para los que la ONG crea valor?
- d. ¿De qué manera la estrategia involucra elementos que aseguran contribución al desarrollo social?
- e. ¿Cuál es la oferta de valor de la ONG para sus grupos de interés?
¿Cuáles son los recursos estratégicos (capacidades distintivas y activos estratégicos) que la soportan y hacen sostenible?
- f. ¿Cómo se revisan y se actualizan las estrategias de la ONG y con qué frecuencia se hace esta revisión?

1.2. Cultura organizacional

- a. ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores)?
- b. ¿Cómo se traducen esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la ONG?
- c. ¿Cómo se establecen las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y qué acciones se desarrollan para cerrar esas brechas?

- d. ¿Cuál es el papel de la alta dirección para generar un ambiente que incentive y propicie la excelencia y la innovación como elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional?
- e. ¿Cómo se asegura la efectividad de los procesos, su despliegue y consolidación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia, la innovación y la creación de valor?

2. Ética y gobierno corporativo

- a. ¿Cuál es el enfoque definido por LA ONG para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud, transparencia y respeto de los derechos de los grupos de interés?
- b. ¿Cuál es el rol de la alta dirección en el desarrollo, promoción y control de prácticas éticas en la ONG?
- c. ¿Cuáles son los mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética y las prácticas de buen gobierno en la ONG?
- d. ¿Cómo asegura la ONG la equidad entre sus asociados, patrocinadores o fundadores y protege los derechos de las partes interesadas?
- e. ¿Con qué frecuencia y qué medios se utilizan para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo?
- f. ¿Cómo se promueve y asegura una conducta ética en toda de LA ONG incluyendo la alta dirección?
- g. ¿Cuál es el compromiso de LA ONG frente al respeto y preservación de los derechos humanos?

3. Las personas

3.1 Gestión del talento humano

- a. ¿Cuáles son los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores)?

- b. ¿Cómo se traducen esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la ONG?
- c. ¿Cómo se establecen las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y qué acciones se desarrollan para cerrar esas brechas?

3.2 Desarrollo integral de las personas

- a. ¿De qué manera la estrategia de la ONG contribuye en el desarrollo integral de las personas?
- b. ¿Cuáles son los sistemas empleados para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos de la ONG?
- c. ¿Cómo se desarrollan las competencias definidas por LA ONG?
- d. ¿Cómo los programas de capacitación y desarrollo involucran la cultura de excelencia e innovación y contribuyen a consolidar el aprendizaje organizacional?
- e. ¿Cuáles son las estrategias y los mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los propósitos estratégicos de LA ONG?
- f. ¿Cómo promueve la ONG el desarrollo integral de las personas, como individuos, ciudadanos y profesionales?
- g. ¿Cómo promueve la ONG el desarrollo de las personas en cargos críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos?
- h. ¿Cómo se identifican, desarrollan y preparan las personas con alto potencial?
- i. ¿Cuál es el impacto estratégico que generan en la ONG los diferentes programas de capacitación adelantados?

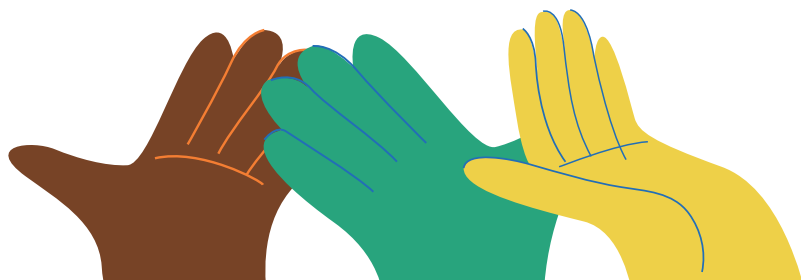
3.3 Competencias y Disciplina

- a. ¿Cuáles son y cómo se definen las competencias y disciplinas que fomenta y desarrolla principalmente la ONG?

- b. ¿Cómo se asegura que las competencias y disciplinas que se fomentan y desarrollan en la ONG contribuyen al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- c. ¿Cómo se promueve en la ONG el desarrollo de competencias y disciplinas para el aprendizaje, la excelencia y la innovación?
- d. ¿Cómo se desarrollan y fomentan las conversaciones efectivas en la ONG para una mejor interacción y coordinación de acciones entre personas, áreas y procesos?
- e. ¿Cómo se evalúan, mejoran e innovan los procesos anteriormente descritos?

3.4 Calidad de vida en el trabajo

- a. ¿Cuáles son y cómo se identifican los factores de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral?
- b. ¿Cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo? ¿Cuál es el proceso y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción?
- c. ¿De qué forma el ambiente de trabajo propicia la participación y el compromiso de las personas en el logro de los propósitos estratégicos de la ONG?
- d. ¿Cuáles son los mecanismos formales y explícitos que tiene la ONG para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas?
- e. ¿Qué mecanismos de reconocimiento tiene la ONG para promover el desarrollo de la excelencia y la innovación?
- f. ¿Qué acciones y medios de concertación se tienen con los sindicatos u otros grupos de representación de los colaboradores para trabajar por los propósitos estratégicos?



4. Los Procesos

4.1 Estructura y Gestión de Procesos

- a. ¿Cómo concibe, define y estructura sus procesos la ONG y cómo entiende el trabajo por procesos?
- b. ¿Cómo se identifican los procesos que crean o agregan valor, en línea con el desarrollo misional de LA ONG?
- c. ¿Cómo se relacionan entre sí los procesos de la ONG?
- d. ¿Cómo se asegura que la estructura y gestión de los procesos en la ONG contribuyen al logro de los propósitos estratégicos establecidos?
- e. ¿De qué forma se gestionan los riesgos en los procesos de la ONG?
- f. ¿Cómo soportan los procesos de la ONG el Sistema de gestión de riesgos?
- g. ¿Cómo se implementan los procesos en los diferentes elementos de la gestión (capital humano, estrategia, procesos misionales y administrativos, cultura entre otros)?
- h. ¿Cómo contribuye la estructura y gestión de procesos en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia y la innovación dentro de la ONG?

4.4 Gestión de relaciones con los proveedores

- a. ¿Cuál es el enfoque de la ONG con respecto a las compras y cómo se implementa para asegurar la calidad de los insumos, productos y servicios requeridos?
- b. ¿Cuáles son los criterios de selección y desarrollo de los proveedores claves de la ONG en línea con su estrategia?
- c. ¿De qué forma se involucran, estimulan y comprometen los proveedores en el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la ONG?
- d. ¿Cuáles son los criterios que tiene la ONG para la realización de alianzas estratégicas con proveedores o contratistas?

- e. ¿Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores?
- f. ¿Cuáles indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de los proveedores y qué acciones se aplican en caso de desviación?
- g. ¿Cómo promueve la ONG la asociatividad o encadenamiento de sus proveedores y contratistas para incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad de toda la cadena de valor?
- h. ¿Cómo contribuye la ONG en el desarrollo y la formalización de sus proveedores?
- i. ¿De qué forma se gestiona la optimización de los costos asociados al abastecimiento?
- j. ¿Cómo estimula la ONG el mejoramiento y la innovación en los procesos de abastecimiento y en los productos adquiridos?

5. El Conocimiento e Información

5.1 Gestión de la Información

- a. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para identificar las necesidades de información, diseñar y/o seleccionar los sistemas de información e identificar la información relevante de los diferentes procesos y niveles?
- b. ¿Cuáles son los procedimientos y las tecnologías que se usan para asegurar la confiabilidad, disponibilidad, consistencia, seguridad, sistemicidad, integridad y actualización de la información?
- c. ¿Cómo contribuyen los sistemas de información al desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de la ONG?
- d. ¿Cómo se analiza la información y cómo los resultados de los análisis contribuyen al aprendizaje, al logro de las metas de la ONG y en general al mejoramiento, innovación y creación de valor en procesos, productos y/o servicios?
- e. ¿Cómo contribuyen los resultados del análisis de la información al desarrollo del conocimiento y a la creación de nuevos productos y/o servicios de la ONG?

- f. ¿Cómo se asegura la actualización tecnológica de los sistemas de información?

5.2 Gestión del Conocimiento

- a. ¿Cuál es el enfoque que se tiene sobre la gestión del conocimiento?
- b. ¿Qué elementos de la estrategia de la ONG le apuntan a la apropiación, uso y transferencia de conocimiento?
- c. ¿De qué manera contribuye la gestión del conocimiento al logro de los propósitos estratégicos de la ONG?
- d. ¿Cómo identifica, protege y utiliza la ONG el conocimiento como elemento innovador para lograr desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos de interés?
- e. ¿Cómo se incentiva dentro de la ONG la creación de conocimiento a fin de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos?
- f. ¿Cómo se incorporan las experiencias y lecciones aprendidas como elementos generadores de conocimiento en la ONG?
- g. ¿Tiene la ONG desarrollos de propiedad industrial o derechos de autor? ¿Cuáles son?
- h. ¿Qué mecanismos tiene la ONG para identificar el impacto de la gestión del conocimiento?

5.3 Redes

- a. ¿Qué tipo de redes establece la ONG, con qué actores y con qué propósitos?
- b. ¿Cómo se genera aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento mediante el trabajo en redes dentro de la ONG y con otros grupos sociales objetivo?
- c. ¿De qué forma contribuye el trabajo en red a la innovación y al cumplimiento de los propósitos estratégicos en la ONG?
- d. ¿Tiene la ONG acuerdos de colaboración con centros educativos, de investigación u otras entidades de desarrollo? ¿Cuáles son y cómo se gestionan?

6. Grupos de incidencia

6.1 Conocimiento de grupos de incidencia

- a. ¿Cuál es el enfoque o estrategia global de LA ONG con respecto a las comunidades de incidencia?
- b. ¿Cuáles son las metodologías que utiliza la ONG para identificar y conocer las necesidades de los grupos sociales objetivo?
- c. ¿Cómo se obtiene y se analiza la información sobre el entorno, las características y tendencias del mercado?
- d. ¿Cuál es la frecuencia, fuentes y confiabilidad con que se obtiene esta información?
- e. ¿Cómo se identifican y priorizan las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes y de los mercados?
- f. ¿Cómo se toman en cuenta los clientes de la competencia y otros clientes o mercados potenciales en estos procesos?
- g. ¿De qué forma el conocimiento de los clientes y mercados contribuye al logro de los propósitos estratégicos?
- h. ¿De qué forma el conocimiento de los clientes y mercados, actuales y potenciales, promueve el desarrollo de la excelencia, la innovación y el aprendizaje en LA ONG?

7. Desarrollo de productos y servicios

- a. ¿Cuál es el enfoque o estrategia global de LA ONG en cuanto al diseño, desarrollo e introducción de nuevos productos y/o servicios?
- b. ¿Cómo se diseñan, desarrollan e introducen nuevos productos y/o servicios, en función de las necesidades reales y potenciales de los grupos de interés?
- c. ¿De qué forma se involucra a las comunidades y otros grupos de interés en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios?

7.1 Relaciones con los Clientes

- a. ¿Cuál es el enfoque y/o las políticas de la ONG para el manejo de las relaciones con las comunidades?
- b. ¿Cómo se despliega este enfoque y se integra dentro de la cultura de la ONG?
- c. ¿Qué comportamientos y compromisos, explícitos y visibles, caracterizan la interacción efectiva de LA ONG con sus actividades en el día a día?
- d. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se tienen a disposición de los clientes actuales y potenciales para facilitar el acceso al colegio y al portafolio de productos y servicios que ofrece?
- e. ¿Qué metodologías define y utiliza la ONG para prestar soporte a los clientes en la utilización de los productos y/o servicios entregados?
- f. ¿Cuál es el sistema de recolección de información con respecto a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias, de los clientes y/o usuarios?
- g. ¿Cómo se obtiene la percepción de los clientes acerca del cumplimiento de la oferta de valor?
- h. ¿Cuál es el proceso de análisis y utilización de la información obtenida para dar respuesta a los clientes y/o usuarios?

7.2 Asociatividad

- a. ¿Cómo está considerado el tema de asociatividad dentro de la estrategia de desarrollo misional de la ONG?
- b. ¿Qué formas de asociatividad ha desarrollado o desarrolla de LA ONG con el propósito de sostenerse en los proyectos actuales e incursionar en nuevos?
- c. ¿Con quiénes desarrolla LA ONG proyectos y/o procesos asociativos?
- d. ¿Cuál es el papel de la alta dirección en el fomento y desarrollo de estos proyectos y/o procesos asociativos?

- e. ¿De qué forma se crean, estimulan y mantienen relaciones basadas en la confianza con las entidades que integran los proyectos asociativos?
- f. ¿Cómo se desarrollan las habilidades y competencias necesarias para que los colaboradores tengan mayor capacidad de generar y gestionar proyectos y/o procesos asociativos?
- g. ¿Cómo los proyectos asociativos contribuyen al logro de los propósitos estratégicos de LA ONG?

8. Los Resultados

8.1 Creación de Valor para los Grupos Sociales Objetivo

- a. ¿Cómo se considera el tema de creación de valor para los grupos sociales objetivo dentro de la estrategia de LA ONG?
- b. ¿Cuáles son los criterios de LA ONG para identificar las necesidades y expectativas de los actores y/o grupos sociales objetivo?
- c. ¿Qué programas y acciones se desarrollan con el fin de armonizar y optimizar el desarrollo de LA ONG con el desarrollo de sus grupos de interés?
- d. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la ONG frente a la creación de valor a los grupos de interés?
- e. ¿Cuáles son los resultados de LA ONG en cuanto a la creación de valor para sus grupos sociales objetivo como contribución a su éxito y desarrollo?
- f. ¿Cuáles han sido el comportamiento y las tendencias de los resultados de las mediciones con respecto a las metas definidas?
- g. ¿Cómo se analizan los resultados de las mediciones clave de LA ONG y qué acciones se toman con base en este análisis? ¿Cuál ha sido el impacto de esas acciones?
- h. ¿Cuáles son las políticas, sistemas y recursos utilizados por LA ONG para medir, reducir, controlar o eliminar el impacto ambiental negativo, actual o potencial, de sus procesos, actividades, productos y/o servicios en todo su ciclo de vida?

- i. ¿Cómo se definen y desarrollan las capacidades distintivas y los activos estratégicos para asegurar la creación de valor para los grupos sociales objetivo?
- j. ¿Cómo se comunican a sus grupos de interés y a la sociedad en general los resultados de las acciones y programas?

8.3 Sostenibilidad

- a. ¿Cómo concibe o entiende la ONG la sostenibilidad?
- b. ¿Cómo se considera la sostenibilidad dentro de la estrategia de LA ONG?
- c. ¿Cuáles son las metodologías que se usan para medir el alcance de los propósitos estratégicos de LA ONG?
- d. ¿Cómo se gestionan los riesgos asociados a la sostenibilidad de LA ONG?
- e. ¿Cómo mide LA ONG el grado de salud financiera y qué elementos y acciones utilizan para asegurarla en el futuro?
- f. ¿Cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos?
- g. ¿De qué forma la ONG utiliza la información para propiciar y proyectar el mejoramiento de su desempeño y el establecimiento de nuevos retos?
- h. ¿Cómo se definen y desarrollan las capacidades distintivas y los activos estratégicos para asegurar sostenibilidad de LA ONG?
- i. ¿En qué forma la innovación y la diferenciación permanentes contribuyen al éxito sostenible de LA ONG en el futuro?
- j. ¿Cuáles son los resultados claves de desempeño de LA ONG en los últimos años? ¿Cuál es su proyección hacia el futuro?
- k. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para evaluar la permanencia de LA ONG, la relevancia tecnológica servicios, y las capacidades organizacionales requeridas en el futuro?
- l. ¿Cómo se han evaluado y documentado las acciones tomadas ante pandemia para los nuevos retos descritos?

Anexo 2. Sección especializada en Gestión Financiera

(Ver en versión digital)

Contenido

Introducción	2
Capítulo 1: Auto sostenibilidad financiera	4
Capítulo 2: Presupuestos	6
Capítulo 3: La tesorería	18
Capítulo 4: Contabilidad	24
Capítulo 5: Impuestos	40
Bibliografía	55