

Diseño de una propuesta de sostenibilidad financiera para Providence & Ketlina Huxbill
Foundation

Saida Yulieth Gil Agudelo y Leydi Caterine Díaz Ayala

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Directora

Jenny Carolina Betancur Marín

Magister en Desarrollo Rural

Codirectora

Dayanne Alejandra Acosta Santamaria

Candidata MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

*A Dios, por darme la vida y protegerme siempre, por llenarme de fortalezas y ser
guía para culminar esta etapa.*

*A mis padres por su amor, cuidado y apoyo incondicional, a mi hermana por estar
siempre presente en mis proyectos y dedicarme su tiempo, a mi abuela por su cariño infinito
y a toda mi familia por su compañía.*

*A mis amigos por escucharme y por permitirme aprender más de la vida a su lado, y
a mis demás compañeros por ser parte de mi formación profesional y personal.*

Con cariño, Saida Yulieth

*A Dios en quien creo y confío, dador de todo bien, quien me colmó de dones, valores
y carisma unidos en un lazo de amor filial, a mis padres, pilares de mi formación integral,
que hoy me permiten alcanzar mi sueño profesional, siendo paradigma de trabajo, energía
positiva y testimonio de amor familiar junto a mis hermanas.*

*A mi esposo quien siempre está presente en mis proyectos, por una vida realizada y
plena.*

*A mi compañera de proyecto por su empatía y dedicación, formando un valioso
equipo que hoy se colma de alegría por el logro de esta meta.*

Con amor, Caterine

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander por concedernos el honor de ser parte de esta gran institución.

A Providence & Ketlina Huxbill Foundation, por abrirnos la puerta y mostrarnos su trabajo, por sus lecciones educativas y especialmente por aportar a nuestra formación como personas y por hacernos ver la vida de una manera más real.

A nuestras directoras de trabajo de grado por sus aportes y recomendaciones.

Al selecto grupo de docentes quienes se esforzaron por transmitir conocimientos, nos inspiraron con sus experiencias y nos motivaron para salir adelante.

A nuestras familias, amigos y compañeros por su compañía y apoyo en cada etapa de formación.

Gracias.

De Saida y Caterine.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	12
Cumplimiento de objetivos	13
1. Definición del proyecto.....	14
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo General	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Justificación y/o planteamiento del problema.....	15
2. Generalidades de la Fundación	18
2.1 Misión	18
2.3 Visión.....	19
2.4 Localización.....	20
3. Marco de Referencia	21
3.1. Marco de Antecedentes.....	21
3.2. Marco teórico	23
3.2.1 Entidades sin Ánimo de lucro – ESAL	23
3.2.2 Sostenibilidad financiera para organizaciones sin fines de lucro	27
3.2.3 Pilares de la Sostenibilidad Financiera en ONG.....	27
3.2.4 Criterios de sostenibilidad financiera para organizaciones no lucrativas	29
3.2.5 Prácticas indirectas de apoyo al logro de la sostenibilidad financiera.....	37
3.2.6 Análisis de contenido web	38
3.2.7 Planeación por escenarios	40
4. Metodología del proyecto	42
5. Diagnóstico y análisis del estado actual de la fundación.....	44

5.1 Metodología del diagnóstico.....	45
5.2 Desarrollo del diagnóstico	46
5.2.1 Acercamiento con la empresa	46
5.2.2 Revisión conceptual y construcción del marco de referencia	46
3.2.3 Recolección de información sobre la fundación.....	54
5.2.4 Análisis del estado actual de la fundación	55
5.2.5 Conclusiones del diagnóstico.....	62
6. Investigación exploratoria de contenido web	62
6.1 Metodología investigación exploratoria de contenido web	63
6.1.1. Formulación de la pregunta de investigación	63
6.1.2. Selección de la muestra.....	63
6.1.3. Definir categorías.....	66
6.1.4. Verificación de habilidad de codificación	66
6.1.5. Análisis e interpretación de datos	67
6.2 Resultados de la investigación de contenido web.....	69
6.2.1 Desafíos que enfrentan las ONG.....	70
6.2.2 Planificación en las ESAL	73
6.2.3 Recaudación de fondos	73
6.2.4 Diversificación en las ESAL.....	76
6.2.5 Alianzas.....	78
6.2.6 Marca y Marketing.....	79
6.2.7 Gestión Financiera	81
6.2.8 Equipo de trabajo	82
6.2.9 Aprender de otras entidades no lucrativas	83
6.3 Prácticas de sostenibilidad financiera en entidades exitosas	84

6.3.1. Selección de la página web	84
6.3.2. Selección de la Muestra	85
6.3.3 Técnicas Empleadas en la investigación.....	88
7. Propuesta de viabilidad financiera	95
7.1 Mejoramiento en el área financiera.....	95
7.2 Obtención de ingresos y diversificación	97
7.2.1 Ingresos no comerciales	98
7.2.2 Ingresos comerciales	103
7.2.3 Fortalecimiento de la publicidad y la comunicación externa.....	107
7.2.4 Alianzas clave	108
7.3 Otras recomendaciones	109
7.4 Socialización y elección de las propuestas	110
7.5 Actividades elegidas	111
8. Escenarios futuros	112
9. Plan de acción	127
10. Socialización de resultados	129
11. Artículo de resultados	130
12. Conclusiones	131
13. Recomendaciones	133
Referencias Bibliográficas	135

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Logo.....	18
Figura 2 Fundadores	19
Figura 3 Isla de Providencia	20
Figura 4 Metodología del diagnóstico	45
Figura 5 Criterios de sostenibilidad financiera	53
Figura 6 Informe de gestión presupuestal.....	57
Figura 7 Publicaciones validas de sitios web.....	68
Figura 8 Nube de palabras clave.....	69
Figura 9 Mapeo.....	119
Figura 10 Escenarios.....	121
Figura 11 Entrega documental y socialización	130

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	13
Tabla 2 Metodología del proyecto	43
Tabla 3 Test de salud financiera	54
Tabla 4 Protocolo análisis web	64
Tabla 5 Ecuaciones de búsqueda	65
Tabla 6 Herramienta para evaluación de contenidos web	89
Tabla 7 Ponderación factores clave y fuerzas conductoras	120
Tabla 8 Etapas de la propuesta de viabilidad financiera.....	127

Lista de Apéndices

Los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta.

Apéndice A. Carta soporte información financiera

Apéndice B. Estados financieros 2018

Apéndice C. Estados financieros 2019

Apéndice D. Prácticas de organizaciones exitosas en el mundo

Apéndice E. Prácticas de organizaciones exitosas en Colombia

Apéndice F. Plan de acción

Apéndice G. Artículo de revisión

Resumen

Título: Diseño de una propuesta de sostenibilidad financiera para Providence & Ketlina Huxbill Foundation*

Autor: Saida Yulieth Gil Agudelo y Leydi Caterine Díaz Ayala**

Palabras Clave: sostenibilidad financiera, buenas prácticas financieras, estrategias de sostenibilidad financiera, organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones sociales, ecosistema.

Descripción: Las entidades sin ánimo de lucro ESAL, son organizaciones cuyo propósito es apoyar temas relacionados con el ser humano, la sociedad y el medio ambiente; el presente proyecto se realiza centrado en *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, una ESAL dedicada a la protección de áreas marinas y costeras en las islas de Providencia y Santa Catalina. Los objetivos del proyecto se enfocan en diagnosticar el área financiera de la organización, investigar la temática y finalmente diseñar y proponer acciones encaminadas a cumplir sus objetivos de sostenibilidad.

Teniendo como base la sostenibilidad financiera del sector social, este proyecto realiza una investigación literaria y de contenido web que explora y analiza información sobre buenas prácticas de estabilidad financiera de organizaciones sin ánimo de lucro, además, estratégicamente identifica entidades exitosas a nivel local e internacional con una misión similar a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* y con criterios establecidos estudia sus estrategias. De esta manera se desarrolla y presenta una propuesta de viabilidad financiera con las características adecuadas para la fundación con el claro objetivo de contribuir a la estabilidad de la entidad en el tiempo, a la óptima gestión de los recursos, al progreso de la comunidad raizal y especialmente al crecimiento de esta.

Además, presenta un estudio de escenarios futuros para comprender las fuerzas y factores más influyentes en el desarrollo de la entidad. Finalmente se realiza un plan de acción con el fin de orientar a la entidad la puesta en marcha de la propuesta de viabilidad, presentado de manera detallada las principales características y tareas a implementar. Para concluir, se realiza un artículo de revisión documentando todos los datos literarios encontrados, aportando a la temática y motivando a futuros proyectos en investigaciones relacionados.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Jenny Carolina Betancur Marín. Magister en desarrollo rural. Codirectora: Dayanne Alejandra Acosta Santamaria. Candidata MBA.

Abstract

Title: Design of a financial sustainability proposal for the Providence & Ketlina Huxbill Foundation*

Author(s): Saida Yulieth Gil Agudelo y Leydi Caterine Díaz Ayala**

Key Words: financial sustainability, good financial practices, financial sustainability strategies, non-profit organizations, social organizations, ecosystem.

Description: ESAL non-profit entities are organizations whose purpose is to support issues related to human beings, society, and the environment; This project is focused on the Providence & Ketlina Huxbill Foundation, an ESAL dedicated to the protection of marine and coastal areas on the islands of Providencia and Santa Catalina. The objectives of the project are focused on diagnosing the financial area of the organization, investigating the subject, and finally designing and proposing actions aimed at meeting its sustainability objectives.

Based on the financial sustainability of the social sector, this project carries out a literary and web content investigation that explores and analyzes information on good practices of financial stability of non-profit organizations, in addition, it strategically identifies successful entities at a local and international level with a mission like the Providence & Ketlina Huxbill Foundation and with established criteria studies its strategies. In this way, a financial viability proposal is developed and presented with the appropriate characteristics for the foundation with the clear objective of contributing to the stability of the entity over time, the optimal management of resources, the progress of the Raizal community and especially its growth.

In addition, it presents a study of future scenarios to understand the most influential forces and factors in the development of the entity. Finally, an action plan is carried out to guide the entity in the implementation of the feasibility proposal, presenting in detail the main characteristics and tasks to be implemented. To conclude, a review article is made documenting all the literary data found, contributing to the theme, and motivating future related research projects.

*Degree Work

**Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Jenny Carolina Betancur Marin. Master in rural development. Co-director: Dayanne Alejandra Acosta Santamaria. MBA candidate.

Introducción

Las entidades sin ánimo de lucro son organizaciones cuyo objetivo consiste en contribuir al desarrollo integral de la sociedad mediante el apoyo a sectores vulnerables. *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* es una fundación dedicada a proteger áreas costeras de la reserva de Biósfera Seaflower, preservar la población de tortugas marinas del caribe colombiano y velar por el bienestar de la comunidad raizal en las islas de Providencia y Santa Catalina.

Providence & Ketlina Huxbill Foundation es una entidad no lucrativa que tiene el ideal de convertirse en un organismo sostenible económicamente, por tal motivo, el presente trabajo de grado inicia con un diagnóstico financiero para conocer el panorama actual de la entidad, identificar sus características y determinar sus principales necesidades.

Posteriormente se realiza una investigación exploratoria de contenido web y se analizan buenas prácticas de sostenibilidad financiera de empresas sin ánimo de lucro exitosas, a nivel local e internacional, y se presenta un estudio de escenarios que permite identificar las estrategias que se podrían adaptar a la fundación para el logro de su objeto social. Llegados a este punto, se propone, la creación de planes de acción para orientar la planeación estratégica y correcta ejecución de cada alternativa que la fundación quiera adoptar.

Finalmente, se presentan los resultados obtenidos en la investigación y análisis de contenido web por medio de un artículo de revisión destacando los hallazgos más relevantes y resaltando la importancia del tercer sector en la sociedad y la gran labor que desempeña para el desarrollo sostenible del mundo.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la sostenibilidad basado en el “Modelo de medición de sostenibilidad financiera para organizaciones sin ánimo de lucro”, mediante el análisis del estado actual de la fundación y su relación con cada práctica financiera contenida en el modelo.	Capítulo 5
Elaborar una investigación exploratoria de contenido web de organizaciones locales e internacionales, con la misma misión, para identificar sus estrategias de sostenibilidad financiera.	Capítulo 6, Apéndice D y Apéndice E.
Formular una propuesta de viabilidad financiera para <i>Providence & Ketlina Huxbill Foundation</i> a partir del diagnóstico y la investigación exploratoria, dirigida a cumplir las metas misionales y de sostenibilidad.	Capítulo 7
Presentar un análisis de escenarios futuros que permita a la organización visualizar el posible impacto de los diferentes programas y servicios en el medio y en la comunidad.	Capítulo 8
Diseñar un plan de acción para orientar la ejecución de cada programa de la fundación en el corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta los resultados del estudio	Capítulo 9 y Apéndice F
Socializar los resultados del estudio con los miembros de la organización y grupos de interés.	Capítulo 10
Elaborar un artículo académico publicable con los resultados de la investigación exploratoria de contenido web sobre prácticas de sostenibilidad de organizaciones locales e internacionales.	Capítulo 11 y Apéndice G

1. Definición del proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de sostenibilidad financiera para *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* que contribuya a la estabilidad de la organización en el tiempo, a la gestión de recursos para el desarrollo de la comunidad raizal y a la protección del ecosistema de tortugas marinas en el Caribe Colombiano.

1.1.2 Objetivos Específicos

-Realizar un diagnóstico de la sostenibilidad basado en el “Modelo de medición de sostenibilidad financiera para organizaciones sin ánimo de lucro”, mediante el análisis del estado actual de la fundación y su relación con cada práctica financiera contenida en el modelo.

-Elaborar una investigación exploratoria de contenido web de organizaciones locales e internacionales, con la misma misión, para identificar sus estrategias de sostenibilidad financiera.

-Formular una propuesta de viabilidad financiera para *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* a partir del diagnóstico y la investigación exploratoria, dirigida a cumplir las metas misionales y de sostenibilidad.

-Presentar un análisis de escenarios futuros que permita a la organización visualizar el posible impacto de los diferentes programas y servicios en el medio y en la comunidad.

-Diseñar un plan de acción para orientar la ejecución de cada programa de la fundación en el corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta los resultados del estudio.

-Socializar los resultados del estudio con los miembros de la organización y grupos de interés.

-Elaborar un artículo académico publicable con los resultados de la investigación exploratoria de contenido web sobre prácticas de sostenibilidad de organizaciones locales e internacionales.

1.2 Justificación y/o planteamiento del problema

Providence & Ketlina Huxbill Foundation es una organización de carácter ambiental sin ánimo de lucro, legalmente constituida en el año 2018, establecida en las islas de Providencia y Santa Catalina. Está conformada por pescadores artesanales e instructores de buceo miembros de la comunidad raizal, científicos y voluntarios de diferentes países y culturas. La fundación nace con el propósito de proteger áreas marinas y costeras de la reserva de Biósfera Seaflower, la más grande del mundo, y al mismo tiempo, preservar la población de tortugas marinas del caribe colombiano.

La tortuga marina es una especie sombrilla, que por sus características biológicas es seleccionada para la toma de decisiones, considerando que es un gran indicador del estado de conservación y salud de todo el ecosistema asociado, si está bien, se asegura que todo su entorno también esté saludable. Lo anterior significa, que un sin número de diferentes especies se ven beneficiadas por los esfuerzos de protección enfocados en las tortugas marinas (Fondo Mundial para la Naturaleza, 2018).

Acorde con el propósito de *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* y dentro del mismo objeto social, la fundación vela por el bienestar de la comunidad raizal, y tiene principios y valores encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas mediante el desarrollo de políticas, planes y acciones. Al mismo tiempo, el ideal de la fundación es ser sustentable ambientalmente y sostenible económicamente, de modo que aporte al principio rector de avance mundial: el desarrollo sostenible, que consta de tres pilares, el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se define el desarrollo sostenible, como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987). Además, los líderes mundiales de la ONU el 25 de septiembre de 2015, adoptaron un conjunto de objetivos globales denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos (ONU, 2015).

Hay que mencionar, además, la importancia de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) en el cumplimiento de los diferentes objetivos de desarrollo y las funciones de bienestar social; de la misma manera es imprescindible entender cómo estas logran sostenerse financieramente para alcanzar su misión. Dicho lo anterior, se resalta que las ESAL pueden ser financiadas con recursos públicos o privados, y ante los retos económicos que enfrentan, muchas buscan la generación de sus propios recursos.

Con el presente trabajo de grado se plantea realizar un estudio sobre prácticas de sostenibilidad financiera para entidades sin ánimo de lucro con el fin de presentar una propuesta de sostenibilidad financiera para *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, considerando la necesidad manifestada por la misma y su deseo de lograr sostenerse con ingresos propios y no depender únicamente de las donaciones.

Como resultado se espera que la propuesta contribuya a la estabilidad de la entidad en el tiempo, a la óptima gestión de los recursos, al progreso de la comunidad raizal y así, al crecimiento y desarrollo de esta. Es necesario recalcar, que lo anterior permite abrir puertas a turistas, estudiantes e investigadores de todas las áreas, involucrando programas de desarrollo sociocultural, investigación, turismo sostenible, maricultura y granja.

Es así como, *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, aspira convertirse en una fundación de Investigación y Tecnología, generar empleo en el archipiélago, y cooperatividad para la realización de trabajos de tesis con estudiantes de todo el mundo, en acuerdo con diferentes universidades. De igual modo, la entidad tiene la intención de brindar todos los recursos necesarios, y la ayuda de la comunidad, puesto que, la suma de conocimiento científico y conocimiento ancestral es vital para la conservación de la biodiversidad del planeta.

Las emergencias ambientales que han venido sufriendo las islas de Providencia y Santa Catalina por el paso de las tormentas tropicales y la actual pandemia Covid-19, han causado daño a la comunidad y al ecosistema. La tragedia es real, pero para la fundación la crisis es un motivo más para prevalecer y reafirmar su ayuda incondicional con la comunidad, sin importar las circunstancias está constantemente gestionando medios, recursos y ayudas humanitarias para que todos puedan empezar de nuevo y reconstruir sus sueños.

2. Generalidades de la Fundación

Providence & Ketlina Huxbill Foundation es una entidad de la sociedad civil, dedicada a la conservación y buen uso de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y tecnológico en el marco del desarrollo humano sostenible y ambiental de las islas de Providencia y Santa Catalina; se enfoca en multiplicar esfuerzos de protección del mar, y principalmente de especies como la tortuga marina, promoviendo la conciencia ambiental.

Figura 1

Logo



Nota. Logo corporativo de la fundación. Tomado de <https://www.huxbillfoundation.org/quienes-somos>.

2.1 Misión

Proteger y cuidar áreas marinas y costeras de la reserva de Biosfera Seaflower y su disminuida población de tortugas, integrando conocimiento científico y conocimiento ancestral local.

2.3 Visión

Para el 2025 haber logrado consolidar el proyecto de levante de neonatos en estanques, ser líder nacional y referente en procesos relacionados con la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. Tener el reconocimiento internacional como líderes en conservación por los aportes en procesos participativos e innovadores donde se logre un equilibrio entre desarrollo y conservación y haber logrado generar conciencia en la comunidad raizal a través de la educación ambiental.

Figura 2

Fundadores



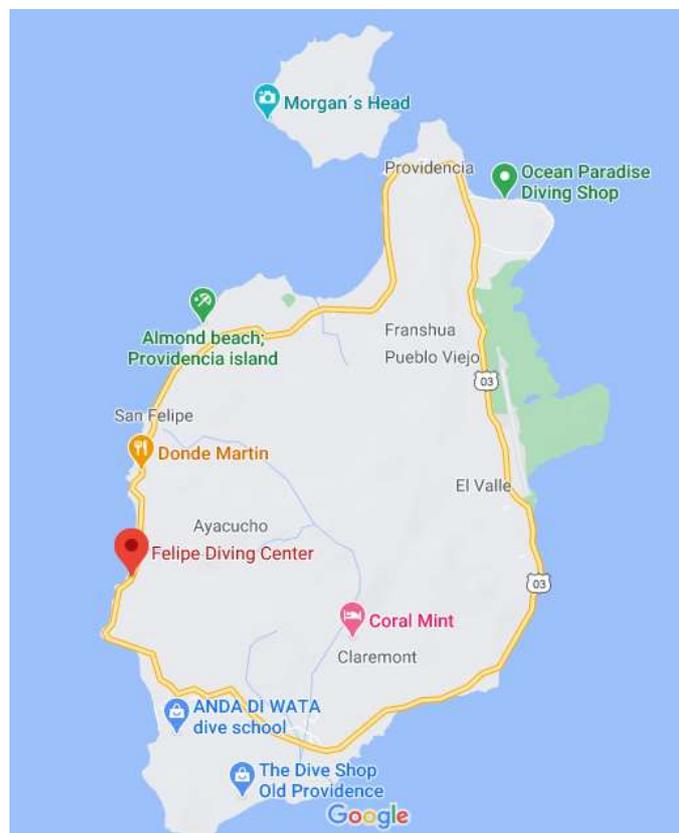
Nota: Presidente y miembros fundadores de derecha a izquierda Leónidas Felipe Cabeza; Lemos Watler Archbold; Timoteo Luciano Hawkins; Gloria Bernal; Steele Borden Uriah Alexander; Juan Castellanos; Eusebio Webster; Bernardo Bernard. Tomado de <https://www.huxbillfoundation.org/equipo>.

2.4 Localización

La fundación está ubicada en Agua Dulce tienda Felipe Diving, Providencia isla, al interior de la Reserva de Biosfera Seaflower.

Figura 3

Isla de Providencia



Nota. Felipe Diving Center en la isla de Providencia. Tomado de Google Maps <https://www.google.com/maps/place/Felipe+Diving+Center>

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Inicialmente se consulta la base de datos de la biblioteca UIS, relacionando la búsqueda a criterios de sostenibilidad financiera para entidades sin ánimo de lucro, obteniendo como único resultado la tesis desarrollada por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014). Posteriormente, se extiende la búsqueda a Google Scholar a partir del año 2016, y se escogen 3 proyectos relacionados con la temática a trabajar, cuyo análisis brinda direccionamiento estratégico para el desarrollo de este proyecto.

Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014), en su tesis *¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga*, identifican tendencias y estrategias de sostenibilidad financiera de empresas del sector no gubernamental y documentan tres casos de estudio. Este proyecto aporta los análisis de literatura científica y los modelos para diagnosticar la salud financiera de ESALES, además permite adoptar algunas herramientas de análisis de contenido web para estudiar empresas exitosas a nivel mundial sobre estrategias financieras en las organizaciones no lucrativas.

Galindo Palencia (2017), de la Universidad Externado de Colombia plantea una tesis titulada *“El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG”*, cuyo objetivo es investigar cómo a través de las herramientas empresariales y el relacionamiento estratégico de los grupos de interés, las ONG pueden mejorar su gestión y con ello alcanzar la sostenibilidad financiera deseada. La metodología que

presenta el proyecto establece tres etapas: 1. Análisis inicial: Pensamiento Estratégico, que se divide en: Identificación, categorización y priorización de los grupos de interés; 2. Plan de acción: Estrategias de relacionamiento en donde realizan un análisis de los objetivos entre la ONG y sus grupos de interés y se definen actividades e indicadores, con el fin de establecer los métodos de relacionamiento más apropiados; y 3. Recomendaciones mostrando sugerencias generales y medidas complementarias para el desarrollo del método de relacionamiento.

Burítica Gilraldo y Muñoz Borja (2016), en su tesis “Análisis de sostenibilidad financiera para el Centro de Desarrollo Integral Senderos de Amor de la comuna 8 de Medellín del año 2020”, establece como objetivo realizar un diagnóstico y proyección financiera que permita determinar los recursos necesarios y proponer diferentes entidades para que el CDI de la comuna 8 de Medellín, continúe con su funcionamiento. Para realizar el diagnóstico y llevar a cabo la propuesta se realizaron entrevistas a los directivos de la fundación, con el fin de identificar de manera general los gastos que ésta asume; posteriormente se revisa el histórico de los estados financieros para poder construir la proyección financiera teniendo en cuenta indicadores económicos y de esta manera obtener el valor promedio de los recursos necesarios para el sostenimiento del CDI, por último se elabora un listado de entes municipales, nacionales o internacionales y/o personas que podrían servir como principales donantes de la fundación.

Torres Quintero y Torres Sánchez (2019) en su proyecto “Prácticas de sostenibilidad financiera en las organizaciones no lucrativas” plantean como objetivo analizar las prácticas de sostenibilidad financiera de organizaciones no lucrativas de Ibagué que divulguen información social y ambiental. La investigación destaca la importancia de las ONG en la sociedad, y reconoce prácticas encaminadas a lograr una sostenibilidad financiera, se destacan por ejemplo establecer planes de recaudación de fondos coherentes y con técnicas innovadoras;

además presentan comparaciones de importantes entidades sin ánimo de lucro en Colombia, mencionando su trabajo y comportamiento social.

Los proyectos anteriormente mencionados guardan una importante relación con el tema a desarrollar, su contenido teórico es clave para comprender las características del sector no lucrativo, así como algunas actividades clave de sostenibilidad financiera que sirven de referencia para ampliar el panorama de estudio en la propuesta de viabilidad financiera para *Providence And Ketlina Huxbill Foundation*.

3.2. Marco teórico

3.2.1 Entidades sin Ánimo de lucro – ESAL

3.2.1.1 ¿Qué es una entidad sin ánimo de lucro, ESAL? Existen diversas definiciones de entidades sin ánimo de lucro, la razón principal de este fenómeno es que estas entidades son un grupo heterogéneo de organizaciones que desafían la generalidad, van desde pequeños grupos informales hasta grandes agencias formales. Las ESALES desempeñan diferentes papeles y toman distintas formas dentro y entre sociedades. Por ejemplo, a pesar de que estas organizaciones no son dirigidas por el gobierno, ni impulsadas por el lucro, existen algunas que reciben altos niveles de financiamiento gubernamental y otras que buscan generar beneficios económicos para continuar con su labor social (Lewis, 2009).

Actualmente las entidades sin ánimo de lucro representan uno de los sectores sociales más diversos, organismos como las asociaciones, fundaciones, federaciones, corporaciones, institutos, fundaciones empresariales, instituciones semiautónomas del gobierno, quedan

arropadas bajo la misma denominación. En todo caso, el término intenta agrupar a toda la gama de opciones que tiene la sociedad civil para organizarse y actuar de manera autónoma frente a los poderes que representan los gobiernos, los grandes intereses económicos y los partidos políticos (Gómez, 2006).

En Colombia se utilizan diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, “entre las más reconocidas están: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, y Organizaciones Solidarias de Desarrollo” (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

3.2.1.2 Funciones de las entidades sin ánimo de lucro. Según Serrano (1999), algunas de las principales actividades de las ESAL son: apoyos a programas y proyectos de desarrollo, ayuda alimentaria, ayuda de emergencia, sensibilización y concientización de la sociedad, investigación y estudios, formación, promoción del voluntariado, promoción y gestión de servicios, participación y control público, entre otros.

En función del ámbito al que se dediquen, las ESAL desempeñan distintas funciones como promover y garantizar derechos humanos tales como la educación, la vivienda y la libertad. Del mismo modo, suelen realizar tareas de concientización e información sobre temas relacionados con el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

De acuerdo con Salamon & Sokolowoski (2004), entre las funciones a destacar de las organizaciones sin ánimo de lucro se encuentran:

- Ayudar a prestar servicios vitales, como la salud y la educación.
- Empoderar a los más desfavorecidos, en un intento de llevar sus problemas a la atención pública.
- Dar expresión a actividades artísticas, religiosas, culturales, étnicas y recreativas.
- Construir lazos comunitarios y reforzar los lazos de confianza y reciprocidad necesarios para la estabilidad política y la prosperidad económica.
- Movilizar la iniciativa individual en la búsqueda del bien común.

3.2.1.3 Características entidades sin ánimo de lucro Las ESAL son organismos asociativos, de carácter voluntario y de representación privada cuyo funcionamiento se rige por un marco jurídico y administrativo particular que da soporte y sentido a su estructura organizativa y actividades. Una parte de su financiamiento se hace a través de donaciones y se caracteriza porque las personas adheridas a la causa social comparten valores en común e intentan promover sus ideas.

Las organizaciones no gubernamentales se caracterizan por su sentido social, con independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política (Escobar, 2010).

3.2.1.4 Entidades sin ánimo de lucro en Colombia. En Colombia, una de las principales características de las entidades sin ánimo de lucro y que la diferencia de cualquier otra estructura, en especial aquellas que buscan la rentabilidad para sus dueños, es que estas entidades reinvierten sus ganancias en su propia actividad (Fernández, 2004).

Las organizaciones no gubernamentales buscan realizar una actividad que sea también productiva y sostenible en lo económico, pero las ganancias producidas allí, no se distribuyen entre los socios, sino que se reinvierten en la misma actividad o en actividades afines a la misión institucional; normalmente estos rendimientos se utilizan para proyectos especiales, para reforzar líneas débiles de la actividad o para crear fondos que garanticen la sostenibilidad de largo plazo de la organización.

En Colombia, la clasificación de estas entidades obedece generalmente a la actividad que desarrollan y pueden adoptar cualquiera de las modalidades que prevé la ley: asociación, corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, etcétera. La Cámara de Comercio de Bogotá las clasifica de la siguiente manera:

- Gremiales: conformadas por personas de una misma profesión u oficio.
- De beneficencia: creadas para ayudar a las personas de bajos recursos.
- De profesionales: conformadas para generar beneficios a una línea específica de profesionales.
- Juveniles: creadas para desarrollar actividades con la juventud y que promuevan su desenvolvimiento con la sociedad.
- Sociales: creadas para la diversión y el esparcimiento de la sociedad a un sector de esta. Actúan muchas veces bajo la figura de clubes sociales.
- De bienestar social: creadas para promover una mejor manera de vivir en comunidad.
- Democráticas y participativas: creadas para promover mecanismos de democracia y participación en los diferentes escenarios de la gestión pública.
- Cívicas y comunitarias: creadas para promover el desarrollo armónico del individuo en la sociedad.

-De egresados: creadas por egresados de un establecimiento educativo, para generar bienestar y solidaridad entre ellos.

-De ayuda a indigentes, drogadictos y discapacitados: creados para ayudar a la rehabilitación social de personas que por sus condiciones son rechazadas en la sociedad.

-Agropecuarias y de campesinos: constituidas por quienes adelantan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, avícolas y forestales con el objetivo de satisfacer los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural.

3.2.2 Sostenibilidad financiera para organizaciones sin fines de lucro

Según Bowman (2011) la sostenibilidad se refiere al talento de los administradores para conservar una organización a través de los años, así, la sostenibilidad financiera se refiere a la facultad de mantener capacidad financiera en el tiempo, y ésta a su vez, consiste en los recursos que le dan a una organización la posibilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar ante amenazas inesperadas mientras se mantienen las operaciones generales de la organización.

3.2.3 Pilares de la Sostenibilidad Financiera en ONG

Para que una organización sea sostenible financieramente es necesario contar con un buen sistema de administración y finanzas y una planificación financiera integrada a la planificación estratégica. No es suficiente con ser recaudadores de fondos o generar ingresos propios. De esta manera, León (2001) propone cuatro componentes indispensables para lograr la sostenibilidad en una organización.

3.2.3.1 Planificación financiera y estratégica. Si bien todos desean generar muchos ingresos, es importante que sepan cuánto es el mínimo que se debe recaudar para alcanzar los objetivos propuestos, tanto para el cumplimiento de las respectivas misiones, como también para sufragar los costos administrativos. La planificación estratégica es el mecanismo que ayuda a esclarecer la misión y los objetivos de la organización y a priorizar las acciones necesarias para su consecución. Por esta razón, es importante llevar a cabo de forma paralela un ejercicio de planificación financiera que permita traducir a cifras las acciones descritas en el plan estratégico. Un plan financiero consiste básicamente en una proyección de los gastos y potencial de obtención de ingresos de la organización, este, trabaja con base en escenarios, desde el mínimo realizable, hasta el ideal.

3.2.3.2 Diversificación de fuentes de ingreso. No sólo se habla de generación de ingresos propios, sino del número de fuentes de ingresos de donde proviene el financiamiento principal. Aunque una organización tenga 20 donantes, si un gran porcentaje del presupuesto depende de uno de ellos, la institución seguirá siendo muy vulnerable. Cualquier cambio en la decisión de dicho donante puede ocasionar una gran crisis. Por lo menos el 60% del presupuesto total de una institución debe provenir de cinco fuentes diferentes. Las fuentes de ingreso involucran individuos, empresas, fundaciones, organismos internacionales y el gobierno, entre otras.

3.2.3.3 Buen sistema de administración y finanzas. Un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas institucionales que ayude a maximizar el aprovechamiento de los recursos y a asegurar una transparencia del manejo de los fondos. Asimismo, debe permitir visualizar con anticipación la situación financiera de la institución y, por ende, tomar las decisiones apropiadas a tiempo. El sistema debe registrar las

transacciones de la organización de tal manera que permita visualizar a la organización en su conjunto. Tan importante como el sistema contable, son los informes que se emiten para la toma de decisiones.

3.2.3.4 Generación de ingresos propios. Generar ingresos propios es una manera de diversificar las fuentes de ingresos. Sin embargo, en esta categoría se consideran todas las formas en que una institución puede generar ingresos que no tienen restricción de uso. Es decir que la institución puede decidir cómo gastar, no el donante. A continuación se presentan las principales maneras mediante las que una institución puede generar recursos propios: aportes a un fidecomiso o fondo patrimonial, recaudación de fondos para el fortalecimiento institucional o para operaciones, generación de ingresos a través de aportes del público, generación de ingresos a través de venta de productos y/o servicios, generación de ingresos a través de la creación de empresas relacionadas con una misión determinada, generación de ingresos a través de manejo financiero y generación de ingresos a través de alianzas con empresas.

3.2.4 Criterios de sostenibilidad financiera para organizaciones no lucrativas

Para que una organización no lucrativa sea sostenible en el tiempo, sea menos vulnerable a cambios externos y pueda alcanzar un mayor impacto, debe llevar a cabo ciertas prácticas financieras, éstas se presentan en los siguientes criterios expuestos por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014) en su artículo “Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas”.

3.2.4.1 Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas. La rendición de cuentas es tanto una obligación legal como ética de las organizaciones que utilizan recursos recibidos para continuar su misión caritativa (Gordon, 2010), inversionistas y donantes desean obtener acceso a información actualizada acerca de las operaciones y las finanzas de las entidades no gubernamentales (Bray, 2010). A continuación, se destacan las prácticas de rendición de cuentas de alto impacto:

Mantener una contabilidad confiable. Una organización no lucrativa debe mostrar su contabilidad y evaluación de desempeño para recibir fondos; como resultado se ha hecho gran énfasis en demostrar efectividad y eficiencia en el registro de cuentas (Frumkin & Andre-Clark, 2000). Si una organización tiene un buen sistema de contabilidad financiera, su capacidad para enfrentar choques financieros será fácilmente previsible y medible.

Sin embargo, las expectativas de contabilidad se extienden a la gestión del control en áreas de planeación y presupuesto, la recaudación de fondos, la asignación de recursos, el mantenimiento de registros, el seguimiento y evaluación, la presentación de informes y auditorías (Elkin, 1985).

Utilizar el programa de evaluación para demostrar valor. Bell et al. (2010), proponen un marco para la evaluación de la sostenibilidad en las entidades no lucrativas usando una “línea de base dual” que determina la sostenibilidad sobre la base de la rentabilidad financiera y el impacto misional de los programas que ofrecen. En la mayoría de los casos, los programas ejecutados se alinean con la misión y con las prioridades de los inversionistas y las agencias gubernamentales. En un esfuerzo para eliminar parte de la subjetividad en la evaluación del impacto de los programas y servicios, Bell et al. (2010) proporciona siete factores para evaluar

el impacto relativo, (1) la alineación con la misión central; (2) la excelencia en la ejecución; (3) escala o volumen; (4) profundidad; (5) llenar un vacío importante; (6) construcción de la comunidad; y (7) apalancamiento.

Utilizar los informes anuales para comunicar resultados. Estudios académicos sugieren que los donantes incrementan su intención de donación cuando la información contable es clara y visible (Buchheit & Parsons, 2006). Sin embargo, la información de desempeño misional es a menudo la parte más interesante del reporte anual para el público en general y es muy relevante para cualquier decisión de apoyar una organización a través de donaciones o voluntariado.

3.2.4.2. Criterio 2: Diversificación de ingresos no comerciales. Los ingresos de donantes e inversionistas deben sostenerse desde dos principios claves para la sostenibilidad: diversidad y distribución. La diversificación de las fuentes de ingresos aumenta la sostenibilidad financiera debido a la probabilidad de que todas las fuentes no se vean afectadas por la misma crisis económica (Bryce, 1992). Por el contrario, entre menos fuentes de ingresos tengan las organizaciones, son más vulnerables económicamente a las recesiones (Trussel, 2002; Tuckman & Chang, 1991). A continuación, se destacan prácticas prometedoras que las organizaciones no lucrativas para no depender de una sola fuente de financiación.

Desarrollar un plan de recaudación de fondos coherente. La forma en que las ESAL responden a la incertidumbre financiera es crucial para cumplir con las metas y posicionarse en el futuro (Mosley et al., 2012), muchos planes de recaudación de fondos se cumplen a través de los esfuerzos de recaudación de donaciones.

Incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos. La innovación en la recaudación de fondos es un pilar para el éxito y es comprendida como la habilidad para continuamente transformar el conocimiento y las ideas en nuevas formas de recaudación (Sidel, 2010). Las entidades no gubernamentales tienden a quedarse en el tiempo y desaparecer por su rigidez, cuando no reinventan estrategias creativas en su operación. Las técnicas innovadoras de recaudación de fondos incluyen:

Círculos de donación. Implican grupos de individuos que ponen en común sus recursos y luego deciden juntos dónde donarlos. También incluyen con frecuencia compromiso social, educacional y voluntariado (Bidet, 2002). Los círculos de donación también se basan en la identidad y han tenido éxito con la participación de la juventud y el género femenino, son particularmente ventajosos en la consecución de recursos menos tangibles como nuevos voluntarios, nuevos contactos, prestigio y nuevos donantes (Eikenberry, 2008).

Crowdfunding o financiación masiva. Es una cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Los resultados de un estudio empírico acerca de la relación entre donantes, empresarios y plataforma de crowdfunding en las artes escénicas realizado por Boeuf et al. (2014), revelan que para que un proyecto alcance su objetivo debe tener en cuenta los siguientes factores claves: asegurarse de que el proyecto es convincente; captar emociones del público y entusiasmar con una idea o con un tema que apasione; aprovechar públicos apasionados existentes; integrar al público en el proceso de desarrollo respondiendo a los comentarios; preparar materiales promocionales de alta calidad e invertir en grandes esfuerzos de promoción, que inspiren confianza entre los potenciales contribuyentes; ofrecer incentivos convincentes y proporcionar un plan de asignación de fondos claramente definido.

Eventos mediáticos de caridad. Estas campañas ofrecen entretenimiento, empatía y desarrollan grupos de pares y redes que animan a dar (Driessens et al., 2012).

Fomentar las relaciones con los donantes. Muchas organizaciones consideran que, para crear lazos fuertes con donantes, vale la pena solicitar donaciones muy pequeñas, particularmente a los jóvenes, ya que estos regalos forman un hábito de dar, que en el futuro llevan a donaciones más grandes. De hecho, hay cierta evidencia de una correlación positiva entre el dar cuando se es joven y dar cuando se es adulto (Meer, 2013).

3.2.4.3. Criterio 3: gastos de administración. Existen dos formas de mejorar la situación financiera o balancear un presupuesto: incrementar los ingresos o disminuir los gastos. Si una organización no puede obtener ingresos adicionales, o si los ingresos disminuyen, se deben reducir sus gastos, en particular, los gastos indirectos tales como los gastos administrativos (Abraham, 2003).

En una organización sin ánimo de lucro se pueden identificar tres tipos de gastos: operacionales, administrativos y de recaudación. Los gastos o costos operacionales se refieren a aquellos en que se incurre para desarrollar los programas misionales y producir un servicio o producto a la comunidad. Por su parte, los gastos de recaudación son definidos como las actividades para recaudación de fondos por ejemplo materiales y personal para la recaudación. Por último, los gastos administrativos son entendidos como aquellos contraídos en el control, la dirección, la contratación y formación de personal, pero no directamente identificables con las actividades operacionales.

A continuación, se resaltan prácticas prometedoras para que las empresas sin ánimo de lucro orienten sus gastos administrativos y de recaudación, en búsqueda de la sostenibilidad financiera.

Incluir los gastos de recaudación en los gastos operacionales. Una organización sin ánimo de lucro puede incrementar el monto de gastos operacionales, reportando los gastos de recaudación dentro de estos y mejorar simultáneamente la tasa de prestación de sus programas en la comunidad. Una mirada a los sitios web de las organizaciones, revela evidencia de que las actividades para recaudación de fondos incurren en gastos dignos de ser reportados (materiales y personal para la recaudación).

Combinar los gastos de recaudación con otras actividades. Las organizaciones frecuentemente combinan los esfuerzos de recaudación con otras actividades, por ejemplo, una organización cuya misión es la lucha contra el cáncer puede incluir un proyecto educativo acerca de reconocer los signos de cáncer de piel con el llamado anual a donar (Tinkelman, 2009). Tales combinaciones son actividades conjuntas que se pueden reportar como un servicio de apoyo, estas actividades deben reunir los criterios de: propósito, audiencia y contenido (Jones & Roberts, 2006).

Reducir los gastos administrativos. Las empresas lucrativas utilizan el capital de sus inversionistas o acreedores para proveerse de recursos a la producción e incurrir en gastos para producir un servicio que es vendido a los clientes. Como regla general se incurre en gastos con el propósito de incrementar los ingresos o utilidades. En el sector sin ánimo de lucro más que incurrir en gastos para generar ingresos, se reciben donaciones, (aunque se incurra en algunos

gastos para conseguirlos) los ingresos por prestación de servicios generan utilidades irrelevantes (Leone & Horn, 2005).

3.2.4.4. Criterio 4: márgenes de operación. La sostenibilidad financiera se relaciona con los resultados de operación y aunque una comparación en el tiempo puede indicar una tendencia al déficit o el excedente, es difícil comparar resultados individuales debido a los cambios del valor del dinero en el tiempo y el cambio en las actividades.

Aumentar ingresos y reducir gastos operativos. Reducir gastos y costos en la prestación de servicios, programas y comercialización de productos, mediante la asociatividad con otras empresas lucrativas y/o del mismo sector, que brindan los recursos requeridos y negociaciones con proveedores.

Aumentar los ingresos, diversificándose como se ha señalado en criterios anteriores, el mercadeo puede incrementar la demanda de los programas y productos que ofrece la organización, aumentar precios de las ventas y de ese modo los márgenes; no obstante, se debe tener cuidado en no caer en excesivos gastos de marketing.

3.2.4.5. Criterio 5: ingresos comerciales. Generar ingresos requiere identificación y explotación de oportunidades de mercado, situaciones en las que los bienes y servicios pueden ser vendidos a mayor valor que el de su costo de producción. La generación de ingresos es por su naturaleza llamada a crear valor agregado. La diferencia entre la creación de valor por organizaciones lucrativas y no lucrativas es que el valor económico creado está motivado por el valor social (Austin et al., 2006; Boschee, 1995). A continuación, se muestran prácticas prometedoras para aumentar los ingresos comerciales.

Emprender actividades comerciales en forma gradual. Boschee & McClurg (2003) y Jeong (2008), afirman que todas las ESAL tienen oportunidades para obtener ingresos en el marco de sus programas existentes, aconsejan iniciar por estas oportunidades pequeñas que pueden llevar a la explotación de una oportunidad de alto impacto. Una vez se han realizado con éxito varias estrategias de ingreso, es posible considerar el emprendimiento con objetivos más ambiciosos.

Separar la actividad comercial. Los pioneros en el campo recomiendan crear entidades comerciales completamente separadas de las operaciones cotidianas de la organización, con un personal independiente y políticas de retribución separadas e incluso un consejo de administración independiente (Boschee & McClurg, 2003).

Realizar grandes eventos. En la literatura los grandes eventos realizados por las organizaciones sin ánimo de lucro consisten a menudo en eventos participativos, deportivos o de entretenimiento, los que además de tener una inscripción paga, se convierten en el medio para promover la compra de productos. Los resultados del estudio realizado por Filo et al. (2008), revelan que la combinación de la motivación social, intelectual o deportiva, junto con el deseo de ayudar a los demás, tienen una influencia positiva en la participación, contribuyendo a la atracción y apego del evento al fomentar y potenciar el sentido de comunidad.

3.2.4.6. Criterio 6: Suficiencia de capital. La base de capital es un regalo de dinero o propiedad que produce ingresos a una organización pública (como un hospital o una universidad) para un propósito específico, por ejemplo, la investigación o las becas. Una

práctica que ayuda a conseguir suficiencia en el capital es el fortalecimiento de las relaciones con los inversionistas.

Reinversión. Partiendo del concepto de suficiencia de capital, que involucra la financiación con recursos propios, es decir, sin necesidad de acudir a créditos, las organizaciones sin ánimo de lucro deberán estar reinvertiendo un porcentaje para recuperar el poder adquisitivo de ese dinero, con el fin último de ser sostenibles en el largo plazo.

Fortalecer las relaciones con los inversionistas. Cuando se trata de fortalecer la relación con los inversionistas, es importante reconocer que la manera como se comunica el valor es tan importante como lo que se comunica (Rasler, 2007), proporcionando una clara conexión entre el apoyo financiero dado y el impacto del programa, traducido en la prestación de servicios u otros aspectos organizativos (Rasler, 2007; Jeong, 2013; Sontag et al., 2012).

3.2.5 Prácticas indirectas de apoyo al logro de la sostenibilidad financiera

3.2.5.1 La “marca” sin fines de lucro. Se requiere alinear la marca con la misión y valores de la organización, logrando que los interesados internos y externos tengan la seguridad y confiabilidad que necesitan. La incorporación de la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para el éxito a largo plazo de la marca sin fines de lucro.

Definir la infraestructura de la marca. El éxito de una organización depende en gran medida del éxito de su marca. Los factores que permiten la construcción, comunicación y gestión de una marca, tales como la misión, el apoyo interno, el liderazgo, el recurso humano,

los presupuestos y la experiencia disponible, se denominan infraestructura de la marca (Chapleo, 2013).

Desarrollar un plan de marketing. El Marketing, es una herramienta que ofrece la oportunidad de definir qué distingue, por qué es conocida y por qué el trabajo de la organización es relevante, creando una identidad propia de la marca y transmitiendo mensajes que intervienen en el corazón y en la cabeza de la audiencia (Williamson, 2009).

3.2.5.2. Asociatividad. Históricamente, la colaboración entre empresas no lucrativas toma auge en la década de 1980, cuando las instituciones de servicio social y los proveedores de salud, enfrentan una creciente competencia de las entidades lucrativas y forman alianzas para hacer frente a necesidades de la comunidad y al mismo tiempo aseguran su propia viabilidad organizacional (Renz, 2010).

3.2.5.3 Promover el compromiso de la comunidad. Las organizaciones no lucrativas a menudo residen en las comunidades a las que sirven, creando un desafío único de promover la apropiación y la colaboración entre los miembros de la comunidad, mientras mantienen integridad programática y misional. Promover la participación de la comunidad en las operaciones, tiene el potencial de ayudar a estas empresas a entender mejor las necesidades y a su vez favorecer la sostenibilidad financiera, capitalizando en los miembros de la comunidad la experticia en retos culturales y organizacionales que ellas mismas enfrentan.

3.2.6 Análisis de contenido web

De acuerdo con Berelson (1952), se trata de una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido de la comunicación, aunque puede ser utilizada en otros campos como en el análisis cualitativo de variables o en el estudio de la complejidad de un fenómeno entre otros.

Holsti (1969) potencializa el método al definirlo como cualquier técnica de investigación que sirva para hacer inferencias mediante la identificación sistemática y específica de características específicas dentro de un texto, además, Krippendorff (1990) amplió el concepto como una técnica de investigación que se utiliza para hacer inferencias reproducibles y válidas de los datos y su contexto.

Por consiguiente, en la actualidad, el análisis de contenido web es usado principalmente para adquirir, procesar y presentar datos de un tema en interés, siendo una técnica de investigación de la realidad social a través de la observación y el estudio de los documentos de una o varias comunidades. Teniendo como referencia lo planteado por McMillan (2000) el análisis de contenido web se puede resumir en cinco pasos:

1. Formulación de la pregunta de investigación: Se plantea el objetivo de la investigación con preguntas, y son el punto de partida en la búsqueda de contenido web.

2. Selección de la muestra. Se define un marco de muestreo de sitios de cierta categoría en específico y luego, se seleccionan los sitios que cumplen una serie de criterios relacionados con la investigación.

3. Definir categorías. Se establecen categorías y características de la recopilación de datos, por ejemplo, el tiempo en el que se llevó a cabo el estudio, luego se identifican unidades de contexto para la codificación. Una posible unidad de contexto pueden ser las características del sitio web.

4. Verificación de habilidad de codificación. Se realiza con el fin de que pueda haber repetibilidad y que los datos se puedan validar por otros investigadores, lo que puede representar un problema dados los rápidos cambios que se dan en la web y por tanto una alternativa es que los codificadores evalúen los sitios que se han descargado.

5. Análisis e interpretación de datos. Finalmente se sigue con el tratamiento de información, se recomienda que este proceso sea apoyado mediante el uso de software de análisis de datos cualitativo para la identificación de temas y palabras clave.

3.2.7 Planeación por escenarios

De acuerdo con Roselló (2021) un escenario de futuro se presenta como una posible realidad, puede usar métodos y técnicas más o menos creativas y especulativas/proyectivas, o incluso basadas en datos, que producen unas visualizaciones del mundo en un momento futuro determinado y concreto.

Un escenario debe presentar una descripción mínima de ese “mundo”, con unos elementos narrativos (ya sea en forma de datos proyectivos o más literarios, o estéticos) que permitan hacerlos comunicables a otras personas.

Según Vergara Schmalbach et al. (2010) la planeación por escenarios es una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro mediante la identificación de tendencias claves, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones, anticipándose a posibles obstáculos o para aprovechar las oportunidades venideras.

Las metodologías para la planeación por escenarios han ido evolucionando, integrando la toma de decisiones y estrategias para aprovechar mejor los escenarios creados, dentro de la variedad de modelos se resalta el propuesto por Peter Schwartz del cual dependerán otros modelos posteriores. El método creado por Schwartz (1996) consta de 8 pasos básicos:

Paso 1. Identificar el problema o decisión focal: se define una pregunta objetivo para determinar qué tan exitosa puede llegar a ser la práctica para estudiar, una vez se tiene la pregunta es importante tener la mayor cantidad de información posible, su contexto y entorno. Se debe responder a la pregunta ¿Qué información es importante saber acerca del tema?

Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local: luego de identificar los factores clave, se analiza cuales fuerzas lo mueven o dirigen.

Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro: son los factores globales que determinan la dirección que toman las fuerzas locales, se obtienen de cinco categorías principales: Sociedad, tecnología, política, economía y medio ambiente.

Paso 4. Clasificar factores clave y fuerzas conductoras: Se jerarquizan por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre.

Paso 5. Seleccionar el escenario lógico: el escenario lógico es una serie de ejes a través de los cuales los escenarios eventuales van a diferir, las cuatro esquinas del sistema de coordenadas representan cuatro posibles resultados que dan lugar a los escenarios.

Paso 6. Describir los escenarios: consiste en construir cada escenario con una narración que presente en forma convincente la lógica del escenario.

Paso 7. Identificar las implicaciones: se consideran para cada escenario sobre el problema focal.

Paso 8. Seleccionar los indicadores: son las señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.

4. Metodología del proyecto

La metodología utilizada en el presente proyecto consta de 7 fases, las actividades relacionadas a cada una de ellas se pueden apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2*Metodología del proyecto*

Fase	Actividades
I. Diagnóstico y análisis del estado actual de la fundación.	En primer lugar, se realiza un estudio diagnóstico para reconocer el estado actual de la fundación, siguiendo las etapas: acercamiento con la empresa, revisión conceptual y construcción del marco teórico, recolección de información sobre la fundación y análisis estado actual de la fundación.
II. Investigación exploratoria de contenido web.	Para continuar con el desarrollo del proyecto, y con el fin de encontrar prácticas para la consecución de la sostenibilidad financiera de organizaciones sin ánimo de lucro a nivel internacional y local, se plantea como técnica de investigación un análisis de contenido web. Las autoras denominan el análisis como una investigación exploratoria y se desarrolla con metodologías basadas en la literatura.
III. Propuesta de viabilidad financiera.	A partir del panorama presentado en el diagnóstico y con base en el análisis de contenido web se formula la propuesta de viabilidad financiera para la fundación, es adecuado aclarar las etapas I y II demuestran completa compatibilidad en los criterios encontrados; es así que, cada uno requiere un proceso de estudio independiente, para tal efecto, se revisan las buenas prácticas competitivas documentadas en la investigación exploratoria de cada criterio, con el fin de identificar aquellas que tienen mayor afinidad con <i>Providence & Ketlina Huxbill Foundation</i> y podrían adaptarse a sus necesidades.
IV. Escenarios futuros.	En esta etapa se procede a desarrollar un estudio de escenarios, lo anterior, con el propósito de tener una visión del entorno de la entidad para el desarrollo de las prácticas de la propuesta de viabilidad financiera, identificar las fuerzas locales y factores globales que interfieren en su implementación y tener mayor claridad en la toma de decisiones.
V. Plan de acción.	Después de establecer las prácticas afines y viables para la fundación, se desarrollará un plan de acción. El plan de trabajo estará compuesto por cada práctica escogida, definiendo su objetivo de manera clara y concisa, a partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo, así como los

Fase	Actividades
	responsables, y especialmente las tareas o actividades que se deberían seguir.
VI. Socialización de resultados.	En la etapa final del proyecto se presentarán los resultados obtenidos a los directivos de la organización y grupos de interés, para el desarrollo de esta fase se programará una socialización virtual exponiendo el desarrollo de cada objetivo del presente trabajo y los resultados. Finalmente se escucharán dudas e inquietudes de los entregables.
VII. Artículo de resultados.	Para finalizar el trabajo de grado se plantea elaborar un artículo académico publicable, que presente la revisión de la literatura científica de la sostenibilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro y los resultados de la investigación exploratoria de contenido web de prácticas de sostenibilidad de organizaciones locales e internacionales exitosas.

5. Diagnóstico y análisis del estado actual de la fundación.

Providence and Ketlina Huxbill Foundation es una organización no lucrativa de las islas de Providencia y Santa Catalina, nace con el objetivo de multiplicar esfuerzos de protección y conservación de tortugas marinas, así como sus hábitats, promoviendo la conciencia ambiental, y buscando alternativas para reducir el impacto de las actividades humanas sobre los recursos naturales.

La entidad se constituyó a finales del 2018 e inicio sus procesos misionales en 2019, sin embargo, por las emergencias sanitarias y ambientales como la actual Pandemia Covid-19 y los huracanes no continuó desarrollando a cabalidad su misión. Durante el año 2020 y lo

corrido del 2021, *Providence and Ketlina Huxbill Foundation* ha centrado sus esfuerzos en las necesidades básicas de la comunidad raizal.

Según lo expuesto anteriormente, la entidad solicita apoyo de diferentes instituciones para retomar y fortalecer sus actividades, es por esto que se atiende al llamado de la organización y se plantea un estudio diagnóstico con el fin de comprender el panorama de sus procesos estratégicos y de apoyo, donde se pretende analizar el estado financiero, social y ambiental de la organización, y como resultado determinar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la misma.

Para el desarrollo del diagnóstico se presenta la siguiente estructura metodológica:

5.1 Metodología del diagnóstico

Figura 4

Metodología del diagnóstico



Nota. Pasos para la realización del diagnóstico inicial

5.2 Desarrollo del diagnóstico

5.2.1 Acercamiento con la empresa

Como primer acercamiento con la fundación se realiza un encuentro virtual vía meet, con el señor Juan Castellanos, director ejecutivo, quien la presenta y expone su trayectoria desde 2018. La reunión permitió conocer su misión, visión, y localización, así mismo, la importancia de sus valores como base común en la toma de decisiones para la entidad. Debido a la diversidad de sus integrantes resulta esencial destacar su comprensión y confianza en el logro de sus aspiraciones y crecimiento para *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*.

5.2.2 Revisión conceptual y construcción del marco de referencia.

Finalizado el primer acercamiento con la fundación, y para establecer la base conceptual de este trabajo de grado se realiza una búsqueda literaria para determinar los aspectos más importantes para tener en cuenta en términos de sostenibilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro.

Inicialmente la revisión de la literatura muestra que para diagnosticar el estado financiero de una entidad se debe seguir un análisis cuantitativo, de la misma forma se indagó sobre el estudio para organizaciones recientemente constituidas, como resultado en el artículo “Diagnóstico financiero de las empresas en etapa temprana en Antioquia” se demuestra la importancia de un análisis interno y externo para conocer el panorama de una empresa (Sepúlveda Rivillas et al., 2017).

El análisis interno comprende el estudio de la información obtenida a partir de los estados financieros e información cualitativa como bases estratégicas, ventajas competitivas, tecnología utilizada, estructura de la organización, entre otros; de otra parte, el análisis externo se alimenta de información respecto al entorno, que permitirá obtener un diagnóstico global de la situación de la empresa.

Internamente se estudian técnicas convencionales, entre las que se encuentran la comparación de algunos de los estados financieros básicos como el balance general y el estado de resultados, por medio de los análisis vertical y horizontal que permiten examinar la estructura de los estados financieros y las tendencias de acuerdo con información histórica. De modo vertical se analiza la composición interna de los estados financieros en cada uno de los períodos y con el horizontal se evidencian los cambios más relevantes de un período a otro (Castaño y Arias, 2013).

Una segunda técnica que menciona el artículo de Sepúlveda Rivillas et al. (2017) para este análisis son los indicadores financieros, relaciones calculadas con base en los estados financieros, utilizadas para medir desempeño pasado y pronosticar resultados financieros futuros de las empresas. Los indicadores financieros clasifican en las siguientes categorías:

-Liquidez, utilizados en la medición de la capacidad de las organizaciones para atender las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Productividad del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Capital de Trabajo Neto Operativo}}{\text{Ventas Netas}}$$

-Rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa en cuanto al uso de recursos y control de costos y gastos.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rendimiento de Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

-Endeudamiento, indica el grado y la forma en que los acreedores participan de la financiación de los activos de la organización.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Impacto de la carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses pagados}}$$

$$\text{Concentración del Endeudamiento Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$$

De igual manera, la búsqueda permitió explorar y analizar aspectos cualitativos relevantes que sirven de soporte y contribuyen en el estudio sobre sostenibilidad financiera en las ESAL. Rebetak (2020) tiene por objetivo en su artículo proporcionar una visión general de modelos de predicción de la vulnerabilidad financiera en organizaciones sin fines de lucro que se han desarrollado y se han utilizado ampliamente desde entonces en la literatura científica, con el fin de permitir una mayor investigación en esta área y hacer frente a posibles limitaciones.

Las organizaciones sin fines de lucro son una parte importante de la sociedad y la economía al brindar soluciones y servicios donde las necesidades no son satisfechas por el sector privado o el gobierno. Su importancia no deja de crecer. Es importante saber cómo evaluar su bienestar financiero, su salud financiera. En las organizaciones sin fines de lucro, el término vulnerabilidad financiera se usa para nombrar la susceptibilidad de una organización a los problemas financieros.

El estudio compara los modelos de Tuckman y Chang (1991), Greenlee y Trussel (2000), Trussel (2002), y Greenlee y Trussel (2004), que constituyen un núcleo de

conocimientos en el ámbito de la predicción de las dificultades financieras de las entidades sin ánimo de lucro:

Tuckman y Chang (1991): Es el modelo más utilizado para predecir la vulnerabilidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro, para evaluarla utiliza 4 ratios contables como variables que pueden mostrar la vulnerabilidad financiera: ratio de patrimonio, concentración de ingresos, costes administrativos y margen de explotación. Estas variables se definen a continuación:

$$\text{-Ratio de patrimonio neto} = \frac{\text{Activo neto}}{\text{Ingresos totales}}$$

-Concentración de ingresos = índice de concentración de ingresos (RCI)

$$RCI = \sum \frac{\text{Ingresos}^2}{\text{Total Ingresos}}$$

donde Ingresos son los ingresos de la fuente de ingresos i para la organización no lucrativa

$$\text{-Ratio de costes administrativos} = \frac{\text{Gastos administrativos}}{\text{Ingresos totales}}$$

$$\text{-Margen operativo} = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ingresos totales}}$$

La fórmula para decidir la vulnerabilidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro a través de este modelo de Tuckman y Chang (1991) consiste en calcular todas las variables y si alguno de esos valores se encuentra en el último quintil (es decir, cualquiera de las ratios es inferior a 0,2) entonces la organización es financieramente vulnerable.

Greenlee y Trussel (2000): El modelo se basa en los mismos indicadores financieros que Tuckman y Chang (1991). Sin embargo, el modelo de Greenlee y Trussel (2000) amplió el modelo base para desarrollar un modelo de predicción de las dificultades financieras de las organizaciones sin ánimo de lucro. Su mejora con respecto al modelo de Tuckman y Chang (1991) es la función logit, que da la probabilidad de sufrir dificultades financieras para una determinada organización sin ánimo de lucro.

$$\text{-Probabilidad de vulnerabilidad financiera VF} = \frac{1}{(1+e^{-z})}$$

$$Z = -3,0610 + 0,1153 \times \text{Ratio de patrimonio neto} + 1,2528 \times \text{Concentración de ingresos} - \\ 2,2639 \times \text{Ratio de costes administrativos} - 3,4289 \times \text{Margen operativo}$$

La interpretación de los resultados es que para el VF el 7% es un fuerte indicador de invulnerabilidad financiera. Los resultados entre el 7 y el 10 % no establecen su clasificación y el VF superior al 10% es un fuerte indicador de vulnerabilidad financiera.

Trussel y Greenlee (2004): Greenlee y Trussel definieron en 2004 las dificultades financieras como una disminución significativa de los activos netos durante un período de tres años. Se trata de nuevo de un modelo realizado mediante regresión logística y, una vez más, utilizó algunas de las variables del modelo de Tuckman y Chang (1991): índice de concentración de ingresos, ratio de costes administrativos y margen de explotación (o margen de superávit). Eliminaron el índice de costes administrativos y cambiaron el índice de fondos propios por el de deuda. Además, añadieron dos variables de control para el tamaño de la organización no lucrativa y el sector en el que opera.

$$\text{-Probabilidad de vulnerabilidad financiera VF} = \frac{1}{(1+e^{-z})}$$

$$Z = 1,4398 - 5,2450 \times \text{Margen operativo} + 0,0764 \times \text{Concentración de ingresos} - 0,1594 \times \text{Tamaño} + 0,9754 \times \text{Coeficiente de deuda}$$

Con las variables que se calculan a continuación:

$$\text{-Margen operativo} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ingresos totales}}$$

-Concentración de ingresos = índice de concentración de ingresos (RCI)

$$RCI = \sum \frac{\text{Ingresos}_i^2}{\text{Total Ingresos}}$$

donde Ingresos son los ingresos de la fuente de ingresos i para la organización no lucrativa

$$\text{-Coeficiente de deuda} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

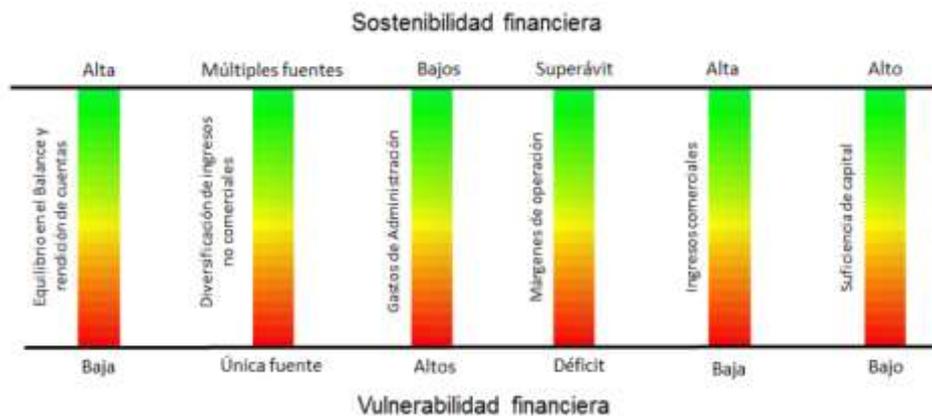
-Tamaño = Logaritmo natural de los activos totales

Es así como, la literatura define claramente los aportes de Tuckman & Chang (1991) como base fundamental para estudiar la vulnerabilidad financiera de las ONG, por tal motivo se considera sea este el modelo estudiado en el presente proyecto. Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014) reúnen de manera clara los criterios de medición de sostenibilidad financiera para ONG expuestos por Tuckman & Chang (1991) y los presentados por Keating et al. (2005) y explican de manera detallada sus características.

El modelo mencionado anteriormente se compone de 6 criterios de evaluación: equilibrio en el balance y rendición de cuentas, diversificación de ingresos no comerciales, gastos de administración, márgenes de operación, ingresos comerciales y suficiencia de capital.

Figura 5

Criterios de sostenibilidad financiera



Nota. La figura indica como niveles superiores representan sostenibilidad financiera y niveles inferiores representan vulnerabilidad financiera para cada criterio. Tomado de *¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga* (p.42), por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014).

A partir de los criterios del modelo de medición, y con el fin de medir el estado actual de la salud financiera de *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, se aplica el test de salud financiera adaptado por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014) que se presenta en la Tabla 3. La prueba evalúa el cumplimiento de las buenas prácticas y clasifica cada uno de los criterios como *sostenibles* o *vulnerables* financieramente.

Tabla 3*Test de salud financiera*

Criterio	Práctica para evaluar	Si	No
1. Equilibrio en el balance y rendición de cuentas.	-Mantiene una contabilidad confiable. -Utiliza un programa de evaluación para demostrar valor. -Utiliza los informes anuales para comunicar resultados.		
2. Diversificación de ingresos no comerciales.	-Desarrolla un plan de recaudación de fondos coherente. -Incorpora técnicas innovadoras de recaudación de fondos. -Fomenta las relaciones con los donantes.		
3. Gastos de administración.	-Incluye los gastos de recaudación en los gastos operacionales. -Combina los gastos de recaudación con otras actividades. -Reduce los gastos administrativos.		
4. Márgenes de operación.	-Aumenta ingresos y reducir gastos operativos.		
5. Ingresos comerciales	-Emprende actividades comerciales en forma gradual. -Separa la actividad comercial. -Realiza grandes eventos.		
6. Suficiencia de capital	-Reinversión. -Fortalecer las relaciones con los inversionistas		

Nota. Test con los criterios de evaluación de sostenibilidad financiera. Tomado de ¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga (p. 185), por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014).

3.2.3 Recolección de información sobre la fundación

Una vez identificadas las herramientas de diagnóstico, se realiza un segundo encuentro virtual con el director ejecutivo de la fundación, quien nos expone los acontecimientos de la entidad, además, se plantea la entrega de información documental para iniciar el diagnóstico de la situación financiera.

De acuerdo con lo anterior, el señor Juan Castellanos manifiesta que a la fecha no se ha logrado actualizar y cerrar la contabilidad del año 2020, es decir no tienen todos los soportes y la información financiera como consecuencia de las pérdidas totales después del paso de los huracanes, tal como lo expresa en el apéndice A, los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta.

No obstante, se obtienen los estados financieros de los años 2018 y 2019, que se presentan como apéndices B, y C respectivamente para su análisis, los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta.

5.2.4 Análisis del estado actual de la fundación

El señor Juan destaca que su principal objetivo es aumentar las oportunidades económicas para la comunidad raizal, preservar la integridad socio-cultural e investigar y trabajar para la conservación del medio ambiente, la biodiversidad, los ecosistemas y los recursos naturales dando cumplimiento al objeto social por el cual fue creada, como resultado la fundación propone los siguientes proyectos de emprendimiento: desarrollo socio-cultural, turismo sostenible, investigación, maricultura y granja.

En el desarrollo del encuentro virtual, se presenta también el panorama por la situación de la isla debido a la Pandemia Covid-19, según el señor Juan esta coyuntura demostró que algunas semanas sin turistas generaron efectos positivos en la restauración de los ecosistemas, sin embargo, la misma situación desencadena problemáticas para las pequeñas comunidades de raizales que dependen del turismo para obtener sus ingresos económicos.

Además, se exhibe la coyuntura por el paso del Huracán ETA cuya duración fue del 31 de octubre al 14 noviembre del 2020 y el Huracán IOTA del 13 al 18 de noviembre del mismo año, el huracán de categoría 5 arrasó con el 98% de la infraestructura de la isla: aeropuerto, hospital, banco, casas, vías, colegios, iglesias, entre otras, además dañó la conexión eléctrica, de acueductos y comunicaciones.

Es importante resaltar que dentro de las prioridades de la fundación está el bienestar de los raizales, por tal motivo la fundación se ha convertido en un puente de ayuda incondicional gestionando y coordinando la entrega de recursos y ayudas humanitarias, demostrando así su compromiso con la comunidad.

El desarrollo del encuentro virtual continuó con el informe de gestión 2020, exponiendo los diferentes proyectos e iniciativas que ya se ejecutaron y aquellos que están en trámite. La fundación ha realizado acercamientos con más de 10 universidades, corporaciones, otras entidades sin ánimo de lucro, bancos, empresas transportadoras, firmas de abogados entre otras para establecer contactos, presentar sus proyectos y firmar futuros convenios.

Finalmente, el informe de gestión presenta datos aproximados de los recursos obtenidos en el año 2020, sin embargo, a la fecha la fundación no ha logrado establecer los soportes documentales legales de los estados financieros 2020, solo presenta un informe de gestión presupuestal como se observa en la Figura 6.

Figura 6*Informe de gestión presupuestal*

PROVIDENCE AND KETLINA HUXBILL FOUNDATION
Providencia y Santa Catalina – Colombia

Informe de gestión presupuestal 2020:

Si sirves a la naturaleza, ella te servirá a ti
Confucio

Los siguientes datos son aproximados y aún no han sido aprobados por la Revisora Fiscal. Durante el año 2020 se ejecutaron recursos así:

Ingresos de la Fundación **\$100.516.200**

- a) Cuenta Nequi **\$21.891.000**
- b) Cuenta Juanita Quintero **\$13.395.200**
- c) Mr. Ahorro SAI **\$8.400.000**
- d) Donaciones en especies **\$55.000.000**

Gastos de la Fundación **\$6.069.748**

Donaciones a la comunidad **\$81.381.717**

- a) Mercados y ayudas económicas en SAI **\$9.730.000**
- b) Ayudas en tiquetes aéreos **\$16.651.717**
- c) Donaciones **\$55.000.000**

Excedentes **\$00**

Notas a los Estados Financieros Al 31 de diciembre de 2020. Manejo de Excedentes 2020. Los excedentes contables de 2020, por un valor de \$000,00 serán reinvertidos en 2021 en el programa de Levante de tortugas marinas en tanques. La Fundación Providence and Ketlina Huxbill Foundation certifica que cumple con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor. Adicionalmente, y en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley 1676 de 2013, la Fundación declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas de los acreedores.

Nota. Ingresos y gastos. Tomado de Informe de gestión 2020

Del mismo modo, con la información documental recolectada de los años anteriores se procede a realizar el análisis cuantitativo según la revisión de la literatura estudiando los indicadores financieros de las cuatro categorías:

-Liquidez: La fundación inició sus operaciones al final del año 2018 con activos corrientes por valor de \$7.000.000 y no registra pasivos corrientes, de lo que resulta un capital de trabajo neto por el mismo valor de los activos corrientes. Para el año 2019 presenta activos corrientes por valor de \$6.165.600 y \$0 en pasivos corrientes, lo que indica un valor de capital de trabajo neto de igual magnitud.

Para el año 2018, la entidad presenta datos en cero en su estado de resultados, es decir, no presenta utilidad, sin embargo, para el año 2019 presenta ingresos por el mismo valor de cero, pero con gastos por \$834.400 lo que resulta con una utilidad negativa por ese valor.

$$\text{Capital Neto de Trabajo 2018} = \$7.000.000$$

$$\text{Capital Neto de Trabajo 2019} = \$6.165.600$$

-Rentabilidad: Los ingresos de la fundación para los años 2018 y 2019 son de cero.

Por lo anterior, para rentabilidad se calcula únicamente ROE y ROA.

$$\text{Rendimiento de Patrimonio (ROE) 2018} = \frac{0}{7.000.000} = 0$$

$$\text{Rendimiento de Patrimonio (ROE) 2019} = \frac{-834.400}{6.165.600} = -0.1353$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total (ROA) 2018} = \frac{0}{7.000.000} = 0$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total (ROA) 2019} = \frac{-834.400}{6.165.600} = -0.1353$$

Los valores de cero demuestran que en el 2018 no existió un rendimiento en activos y en patrimonio y los valores negativos del año 2019 demuestran destrucción de valor

-Endeudamiento: Para los años 2018 y 2019 no se adquirieron pasivos por lo cual el nivel de endeudamiento fue de 0.

-Vulnerabilidad financiera: Los ingresos para los años 2018 y 2019 tienen un valor de cero, al intentar calcular las ratios contables: de patrimonio, concentración de ingresos, costes administrativos y margen de explotación, que son parte de los modelos de Tuckman y Chang (1991), Greenlee y Trussel (2000), Trussel (2002), y Greenlee y Trussel (2004), se genera una indeterminación matemática, dado que en todas las fórmulas de las ratios el divisor son los ingresos. Sin embargo, no tener ingresos en una entidad, es una fuerte señal de la vulnerabilidad financiera que esta tiene.

Para complementar el análisis cuantitativo, se recurre a una evaluación diagnóstica que se realiza de manera cualitativa y con información recolectada por medio de entrevistas al director ejecutivo, a voluntarios, exploración de la página web y redes sociales (Instagram y Facebook) de la fundación; este nuevo análisis es basado en la Tabla 3, Test de salud financiera y los resultados se presentan a continuación.

5.2.4.1 Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas. La primera práctica a evaluar es identificar si la fundación tiene una contabilidad confiable, en este sentido *Providence and Ketlina Huxbill Foundation* expone estados financieros del año 2019, sin embargo, no ha logrado establecer los soportes documentales legales de sus estados financieros 2020.

No obstante, en el informe de gestión 2020 se habla de cifras financieras aproximadas, lo anterior debido a los diferentes factores relacionados con los sucesos ambientales presentados finalizando dicho año, dentro de las circunstancias se mencionan pérdidas en su documentación contable y suspensión en los procesos de toda la Isla, lo que demuestra falencias

de control mensual de la información, y el no registro en copias digitales o en línea de sus entradas y salidas.

De la misma forma, la fundación actualmente no tiene actividades que le generen un beneficio económico, por lo mismo, no se han establecido programas para medir el beneficio económico que puedan representar. En consecuencia, para el primer criterio, la entidad se evalúa como *vulnerable*.

5.2.4.2 Criterio 2: Diversificación de ingresos no comerciales. En la actualidad la operación de *Providence and Ketlina Huxbill Foundation* recae únicamente en los aportes de los fundadores y donaciones de voluntarios, es decir, su único programa de recaudación de fondos depende de los ingresos de los socios isleños, pero debido a los fenómenos ambientales de la isla, alrededor del 80% de ellos presenta dificultades económicas. Adicionalmente, la organización no expone técnicas de financiación innovadoras, ni evidencia su relación con los donantes, pero en vista de los acontecimientos, ha establecido contacto y se ha presentado ante entidades corporativas con el fin de firmar convenios que le permitan realizar gestiones, recibir aportes económicos y cumplir su objeto social. Como resultado para este segundo criterio, la fundación es *vulnerable*.

5.2.4.3 Criterio 3: Gastos de administración. *Providence and Ketlina Huxbill Foundation* a lo largo de su trayectoria no ha generado gastos de recaudación de fondos, dado que, sus entradas dependen únicamente de las donaciones de socios y voluntarios. Además, la entidad no tiene vinculación de personal por contrato y su funcionamiento se lleva a cabo por medio de los socios fundadores miembros de la junta directiva y voluntarios, por lo anterior no reconoce gastos administrativos significativos. Sin embargo, a pesar de que intenta cumplir

con las prácticas de este criterio, la entidad no está generando estos gastos porque no tiene programas que así lo implique, en conclusión, la evaluación para este criterio es *vulnerable*.

5.2.4.4 Criterio 4: Márgenes de operación. Según el reporte de gestión a 31 de diciembre de 2020 y como nota contable del mismo, se asegura que los excedentes monetarios tienen un valor de \$0 (cero), sin embargo, no existe un documento de los estados financieros que establezca el valor de los gastos operativos de 2020, de modo que no se puede identificar si son menores que los ingresos para llevar a cabo el cumplimiento de la misión. Se considera que la fundación es *vulnerable* para este criterio.

5.2.4.5 Criterio 5: Ingresos comerciales. La entidad no ha emprendido actividades comerciales ni realiza eventos que le generen ingresos significativos, sin embargo, tiene planteados proyectos para la obtención de recursos económicos encaminados al cumplimiento de la misión, adicional presenta algunos adelantos en cotizaciones de productos como camisetas, gorras y accesorios para la venta. A pesar de las ideas que expone la entidad, ésta es *vulnerable* en la evaluación de este criterio hasta no generar sus propios ingresos.

5.2.4.6 Criterio 6: Suficiencia de capital. *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* tiene como objetivo principal multiplicar esfuerzos de protección y conservación de tortugas marinas y sus hábitats promoviendo la conciencia ambiental, la entidad constantemente busca la creación de lazos y convenios con potenciales aportantes, no obstante, a la fecha aún no cuenta con un respaldo suficiente que le permita desarrollar a cabalidad sus proyectos y para el sexto criterio se evalúa como *vulnerable*.

5.2.5 Conclusiones del diagnóstico

La revisión de la literatura permitió reconocer las técnicas para el diagnóstico financiero en organizaciones de temprana edad, estos métodos se tuvieron en cuenta en primera instancia para estudiar los documentos financieros entregados por la fundación, no obstante, se hizo evidente que la implementación de los mismos no se desarrolló de manera satisfactoria, por lo que sus resultados no permitieron analizar a la entidad de manera cuantitativa, lo anterior como consecuencia de la falta de información numérica.

En efecto, se decide reconocer la evaluación del test de la salud financiera como soporte cualitativo que evidencia la vulnerabilidad de la fundación, este estudio mostró que para los 6 criterios estudiados no se establece sostenibilidad financiera, es por esto que se hace indudable la necesidad de adoptar buenas prácticas que le permitan a la organización sostenerse financieramente.

En relación con lo expuesto, se plantea formular una propuesta de viabilidad financiera que se adapte a los requerimientos específicos de *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, mitigue su alto nivel de vulnerabilidad y le permita el cumplimiento de su objeto social.

6. Investigación exploratoria de contenido web

Para la segunda fase de este proyecto se tiene en consideración que un análisis de contenido es un método flexible y no hay pautas simples para el análisis de datos, asumiendo

que, cada consulta es diferente y los resultados dependen de las habilidades analíticas y estilo del investigador (Hoskins & Mariano, 2004).

Así mismo, este trabajo de grado denomina el análisis de contenido como una investigación exploratoria en búsqueda de prácticas para la consecución de la sostenibilidad financiera de organizaciones sin ánimo de lucro. En primer lugar, se estudian los cinco pasos propuestos por McMillan (2000):

6.1 Metodología investigación exploratoria de contenido web

6.1.1. Formulación de la pregunta de investigación

Se plantea el objetivo de la investigación con preguntas que se convierten en el punto de partida en la búsqueda de contenido web. Los interrogantes que se plantean deben contar con criterios de búsqueda para reducir los resultados no relevantes, dado lo anterior, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las prácticas de sostenibilidad financiera que utilizan las organizaciones sin ánimo de lucro?

- ¿Cómo desarrollan prácticas de sostenibilidad financiera las organizaciones no lucrativas exitosas con misión similar a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*?

6.1.2. Selección de la muestra

Se define un marco de muestreo de sitios de cierta categoría en específico y luego, se seleccionan los sitios que cumplen una serie de criterios relacionados con la investigación; además se deben construir ecuaciones de búsqueda que conlleven a los resultados esperados.

Para llevar a cabo este punto fue necesario adaptar un plan de muestreo con el fin de permitir las limitaciones impuestas por la información disponible. Utilizar un motor de búsqueda permitió definir este plan y de esta manera revisar sitios que cumplan las características deseadas, el motor de búsqueda utilizado fue Google Search; luego de establecidos todos los criterios de inclusión, exclusión, calidad y análisis que son presentados en la Tabla 4, se construyen las ecuaciones de búsqueda.

Tabla 4

Protocolo análisis web

Protocolo de selección

Motor de búsqueda	-Google Search
Criterios de inclusión	-Páginas web asociadas a la sostenibilidad financiera en las entidades no lucrativas. -Documentos adjuntos a las páginas web. -Páginas de empresas, revistas y redes sociales que brinden confiabilidad de la información.
Criterios de exclusión	-Sitios web con una ventana de tiempo superior a 5 años, no se tendrán en cuenta del año 2016 hacia atrás. -Documentos con títulos y resumen que no abarcan temáticas directamente relacionadas con los ejes del proyecto.
Criterios de calidad	-Documentos con aporte significativo referentes a la sostenibilidad financiera para entidades no lucrativas.
Unidad de análisis	-Páginas de inicio de los sitios web y se tendrá en cuenta hasta la tercera jerarquía de estas.

Nota. Criterios tenidos en cuenta para en análisis de contenido web.

Para la búsqueda de contenido en Google Search, inicialmente se introduce la temática de manera sencilla, luego se tienen en cuenta las diferentes denominaciones de las entidades sin ánimo adaptando operadores booleanos en la construcción de ecuaciones de búsqueda, se sigue el protocolo de selección definido dada la importancia de que la información sea reciente. Se presentan tres ecuaciones de búsqueda con el propósito de encontrar información permitente y con un enfoque acorde a la investigación, se debe aclarar que se decidió incluir la ecuación (3), debido a que, se considera relevante la búsqueda en español por las siglas de los distintos nombres que tienen las entidades no lucrativas, pues se encontraron resultados diferentes al hacer uso de estas siglas en el motor de búsqueda, lo anterior permite obtener información de valor de todas las ecuaciones.

Tabla 5

Ecuaciones de búsqueda

Ecuaciones de búsqueda

(1) Good financial sustainability practices in nonprofit organizations.

(2) ("financial sustainability" OR "financial stability" OR "financial viability" OR "good financial practices" OR "financial sustainability strategies" OR "financial sustainability practices") AND ("Nonprofit organizations" OR "Nongovernmental organizations" OR "Civil society organizations" OR "Development Organizations" OR "Solidarity Development Organizations" OR "Solidarity organizations" OR "Social organizations")

(3) ("sostenibilidad financiera" OR "estabilidad financiera" OR "viabilidad financiera" OR "buenas prácticas financieras" OR "estrategias de sostenibilidad financiera" OR "prácticas de sostenibilidad financiera") AND ("Organizaciones sin ánimo de lucro" OR ESAL OR "Organizaciones no gubernamentales" OR ONG OR "Organizaciones de la sociedad civil" OR OSC OR "Organizaciones de desarrollo" OR "Organizaciones de desarrollo solidario" OR "Organizaciones solidarias" OR "Organizaciones sociales")*

Nota. Búsquedas efectuadas para encontrar prácticas, estrategias y criterios de sostenibilidad financiera en entidades no gubernamentales.

6.1.3. Definir categorías

En este paso se definió una ventana de tiempo a razón de los constantes e inesperados cambios y movimientos de los sitios web, lo que conlleva una recolección de información en periodos cortos de tiempo, es decir, estos son de una o máximo dos semanas ya que es el tiempo promedio en el que cambia el contenido de la web, de esta manera se reducen los sesgos en el contenido.

Continuando con las indicaciones de la autora de la metodología Mcmillan (2000), la duración del análisis y codificación de sitios web se realizó durante tres semanas, una semana por cada búsqueda.

6.1.4. Verificación de habilidad de codificación

Se realiza con el fin de que pueda haber repetibilidad y que los datos se puedan validar por otros investigadores.

En la validación de la información y para evitar que los rápidos cambios que se dan en la web sean un problema, se tomó como alternativa verificar directamente solo los datos de los sitios que se han descargado. Los resultados de esta investigación son revisados por las investigadoras Carolina Betancur y Dayanne Acosta, autoras de uno de los proyectos base, ya que se considera tienen la formación en el tema y pueden validar la información.

6.1.5. Análisis e interpretación de datos

Finalmente se sigue con el tratamiento de la información, para este proceso lo ideal es apoyarse mediante el uso de un software de análisis de datos cualitativo para la identificación de temas y palabras clave.

En este último paso se ejecuta el protocolo de selección con el objetivo de recolectar información de los sitios web relacionada con la sostenibilidad financiera en organizaciones no lucrativas y las prácticas o estrategias que usan. De esta manera, para cada ecuación de búsqueda se revisaron 100 sitios web para un total de 300 revisiones. La primera ecuación arrojó un total de 25 sitios web validados, la segunda tuvo un resultado de 31 sitios que cumplían con los criterios, pero 11 de ellos tenían la misma información de la primera ecuación, por lo que se validaron 20 resultados y la última ecuación recopiló 10 validaciones para un total de 55 resultados satisfactorios; las páginas web descartadas fueron en un 70% sitios que ofrecían servicios de asesorías o consultorías para las empresas y el porcentaje restante se trataba de empresas lucrativas o informes de gestión.

Una vez realizada la búsqueda se procede a exportar a Excel la información de cada uno de los documentos seleccionados con el fin de contextualizar el año de publicación, las fuentes de los documentos, y los autores relacionados a la temática de la investigación.

Respecto al año de publicación de la Figura 7 y de acuerdo con la selección de documentos se puede afirmar que el 2020 fue el año con mayor número de publicaciones con un 20%, seguidos por los años 2016 y 2021 en los que se encontraron la misma cantidad de

publicaciones con un 18%, y aunque la disminución de publicaciones no fue drástica durante los años 2016 y 2017 si se refleja que el 2017 tiene el menor porcentaje de movimiento con un 13% y a partir de este se aumentó nuevamente para los años 2018 y 2019 con un 15% y 16% respectivamente.

Figura 7

Publicaciones validas de sitios web



Nota. Gráfica del número de publicaciones en los últimos años en el tema de sostenibilidad financiera de las ESAL.

Posteriormente se realiza el análisis de los 55 sitios web con apoyo del software Nvivo, que permite analizar documentos en distintos formatos (documentos de word, pdf, audio, videos, fotos, redes sociales y webs). Para comenzar, se realizó con el software una exploración de palabras en nuestros documentos, y arrojó un resultado de 50 palabras clave con longitud mínima de 5, y se observaron conteos de mínimo 212 hasta 1084 repeticiones. Las palabras con mayor número de conteo fueron: financiera, fondos, sostenibilidad, ingresos, donantes, desarrollo y recursos, todas se relacionan con el tema estudiado.

Figura 8

Nube de palabras clave



Nota. Nube de palabras obtenida por software Nvivo de los documentos analizados.

Finalmente se procede a la categorización de los documentos seleccionados de acuerdo con la temática y aportes que demuestran, iniciando por el significado que tiene para cada fuente la temática y luego explicando las prácticas o estrategias que se recomiendan y se ponen en marcha en el sector no lucrativo.

6.2 Resultados de la investigación de contenido web

El término “sin ánimo de lucro” en Colombia significa que todos los recursos económicos recibidos por concepto de donación, producto de sus servicios, rendimientos, posibles excedentes sociales (no ganancias), deben ser invertidos en el cumplimiento de su misión y objetivos y no pueden ser distribuidos entre los socios, correspondiendo a la asamblea determinar su aplicación, porque si bien la acción es gratuita y voluntaria, requiere para su

funcionamiento y progreso que la ESAL cuente con recursos económicos e institucionales para financiar los costos básicos en que incurre, que impulsen y faciliten ese significativo trabajo que aporta al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objetivo (Calderón Parra, 2021).

Un artículo publicado sobre el efecto de la gestión y las prácticas financieras en la sostenibilidad financiera de las entidades no lucrativas en Kenia define la sostenibilidad financiera como la capacidad de una ONG para desarrollar una base de recursos diversa, de modo que pueda continuar con su estructura institucional y la producción de beneficios para la población cliente prevista después del cese del apoyo financiero de los donantes (Chepkemioi y Njeru, 2017). De la misma forma, otro estudio desarrollado en Kenia sostiene que la sostenibilidad financiera es un factor importante para la supervivencia y la eficacia a largo plazo de las ONG, mientras más fuentes de fondos diferentes estén disponibles, más sostenible será una ONG desde el punto de vista financiero (Mutinda y Ngahu, 2016).

Lograr la estabilidad financiera es un objetivo que todas las organizaciones sin ánimo de lucro se esfuerzan por alcanzar. El mundo necesita que las ESAL continúen esforzándose por lograr un impacto significativo; para hacerlo, las organizaciones deben equilibrar un corazón sin fines de lucro con una mentalidad empresarial. Al igual que el corazón humano sostiene un cuerpo, su misión es la fuerza impulsora del trabajo de su organización, pero el corazón no puede hacerlo solo. Un corazón sano y una organización fuerte dependen de sistemas de apoyo que funcionen plenamente (Cole y De Armond, 2019).

6.2.1 Desafíos que enfrentan las ONG

Un aspecto relevante es reconocer las dificultades y retos a los que se enfrenta el sector social. Las comunidades a menudo albergan muchas pequeñas organizaciones sin fines de lucro que compiten entre sí por recursos limitados y en el mismo sentido las grandes organizaciones sin fines de lucro pueden empantanarse en la burocracia, lo que les impide resolver problemas de manera efectiva. Algunas organizaciones no lucrativas cometen el error de asumir demasiados proyectos a la vez, lo que dificulta el progreso. En algunos casos, las juntas sin ánimo de lucro están fragmentadas en sus objetivos y prioridades, lo que afecta el progreso en cualquiera de ellos (Eisenstein, 2021).

Los desafíos han sido interrogantes cada vez más frecuentes en este sector ¿A qué retos se enfrentan las empresas sociales? ¿Comparten los mismos problemas que las empresas tradicionales? Casanovas (2017), de la Universidad de Oxford, asegura que muchos de los retos para crear y gestionar empresas sociales son similares a los que nos encontramos en empresas puramente comerciales o en organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, hay algunas tensiones y dificultades que son particulares del sector del emprendimiento social, en tanto que es un entorno híbrido donde los modelos de éxito todavía están en fase de experimentación y consolidación:

Competición por los recursos: En todas las organizaciones existe por definición escasez de recursos, ya sean humanos, financieros o técnicos. Sin embargo, esto es a veces más difícil en las empresas sociales, donde la rentabilidad financiera y el impacto social pueden demandar asignaciones de recursos en sentidos opuestos y por tanto crear tensiones que solo se pueden resolver con un liderazgo fuerte y claro.

Conflicto entre lógicas distintas: Las empresas sociales habitan en un entorno donde chocan lógicas muy distintas, ya que el sector social y el mundo de los negocios tienen valores, prácticas, y reglas del juego que pueden ser contrapuestas.

Nuevas formas organizativas: Los modelos organizativos de las empresas sociales son a menudo distintos de los que encontramos en otros sectores, tienen estrategias, roles y rutinas particulares. Estas nuevas formas organizativas tienen que ser diseñadas, probadas y desarrolladas, además de integrarse en contextos locales (legales, sociales, culturales) con diferentes expectativas.

Ambigüedad del sector: La falta de claridad o acuerdo sobre lo que significa el emprendimiento social implica que actividades muy diferentes se acaban englobando en el mismo paraguas. Si bien esto puede ayudar a ampliar el número de actores interesados, también crea un riesgo de pérdida de enfoque y legitimidad.

Diferentes organizaciones deben asumir la toma de decisiones complejas y es en ese momento donde se convierte en un reto más mantener la salud financiera, una de las decisiones más difíciles para una ONG es salir de un programa que tiene un significado especial pero se debe reconocer aquellos que están operando con pérdidas y desarrollar e implementar cuidadosamente una estrategia de salida, que incluya un plan de comunicación, redistribución del personal e identificación de otras organizaciones dispuestas a llevar a cabo el programa (Păceșilă, 2018).

Así, para lograr un desarrollo sostenible las entidades no lucrativas deben aplicar mecanismos financieros y organizativos eficaces que coincidan también con sus prioridades

regionales y objetivos socioeconómicos que tengan en cuenta las especificidades y prioridades medioambientales de la región en cuestión (Pyanov et al., 2021).

6.2.2 Planificación en las ESAL

Para lograr la sostenibilidad, las ESAL deben: organizarse institucionalmente con énfasis en la participación y el liderazgo colectivo; establecer formalmente sus procesos de trabajo; planear a mediano y largo plazo, evaluar y retroalimentar la ejecución; estructurarse administrativamente de manera que las metas se cumplan con eficiencia, efectividad y contar con un sistema contable que permita total transparencia y cumplimiento en la rendición de cuentas; ofrecer servicios a partir de la realidad socio-económica y según la demanda; revisar su relación con los diferentes actores del entorno, la cooperación y ayuda mutua con sus pares, con las entidades del Estado, la población beneficiaria, otros sectores sociales y productivos, organizaciones internacionales (redes, alianzas, consorcios) (Calderón Parra, 2021).

La planificación de la sostenibilidad financiera y organizativa debe incluir los futuros objetivos estratégicos y explicar cómo los objetivos de la organización afectarán a las necesidades de más y otros recursos. El plan estratégico de la organización incluye una visión a largo plazo del futuro de la organización y sus objetivos, así como la situación financiera actual. En cualquier organización, la principal dimensión que, si se gestiona bien, garantiza la sostenibilidad de la organización es la capacidad de gestionar sus finanzas con eficacia (Pyanov et al., 2021).

6.2.3 Recaudación de fondos

Entre las prácticas de sostenibilidad, se reconoce el desarrollo de un plan de recaudación de fondos coherente, puesto que abarca la forma en que las organizaciones no lucrativas responden a la incertidumbre financiera para el cumplimiento de metas, muchos de estos planes de recaudación se hacen posibles a través de donaciones que serán bases sólidas sobre las que se mantiene y dan respaldo al crecimiento de una organización (Torres Quintero y Torres Sánchez, 2019). Monson Rosen (2019) afirma que un plan sostenible de recaudación de fondos debe equilibrar las subvenciones y los obsequios con otras fuentes de financiación, así como mantener una base de donantes diversa. Capitalizar y expandir los activos de recaudación de fondos, es clave estar atentos a las posibles nuevas fuentes de financiación, las opciones pueden incluir financiación colectiva, círculos de donaciones o eventos especiales como una subasta o un concierto en vivo.

Carmichael (2017) habla sobre la importancia de los nuevos donantes, pues asegura que son el alma de todas las organizaciones sin fines de lucro, los dos métodos más efectivos para agregar nuevos donantes son: Hacer que los donantes organicen reuniones con algunos de sus contactos y llevar a cabo un evento anual de recaudación de fondos basado en patrocinadores personales donde la base de apoyo recaude dinero a través de amigos individuales y redes familiares. Un ejemplo usado es la caminata donde se recauda dinero a través de relaciones personales. Las relaciones triunfan sobre la causa en la motivación de los donantes.

Brown (2019) destaca algunos de los tipos de recaudación de fondos que las organizaciones han desarrollado, como la celebración de una gala, subastas silenciosas, recepción de donaciones y campañas de crowdfunding; organizar una gala implica reunir a los posibles donantes en una reunión y dar a conocer el curso de los programas. Las diferentes ideas de recaudación de fondos serían más eficaces si incluyen un evento memorable como un

torneo deportivo, una cena o un espectáculo. Se puede crear una campaña de mensajes de texto ya que la mayoría de la gente tiene teléfonos móviles y está conectada a las redes online, recibiendo los mensajes más rápidamente. La campaña de crowdfunding se refiere a utilizar a los seguidores del programa para transmitir el mensaje y recaudar fondos en nombre de la ESAL; se asegura que es un método muy eficaz porque el boca a boca tiene un gran poder de convicción, los responsables además pueden crear una plataforma para recibir donaciones.

Los servicios prestados por organizaciones sin fines de lucro benefician a muchas personas, pero sin la capacidad de recaudar fondos adecuados, un desafío continuo, su capacidad para cumplir su misión disminuye. Por lo tanto, otra de las prácticas es el uso de eventos especiales, estos promueven la conexión y el compromiso con las partes interesadas actuales y brindan la oportunidad de desarrollar relaciones con nuevas personas; tener eventos exitosos permitirá a las organizaciones sin fines de lucro recaudar fondos, amigos y crear conciencia sobre la misión, el aumento del apoyo conduce a una capacidad creciente para brindar servicios a los necesitados y apoyar mejor a la comunidad (Snyder, 2020).

La gestión de Tecnología de la Información TI es otro recurso clave en las estrategias de recaudación de fondos, ya que apoya a todas las partes interesadas brindándoles la máxima flexibilidad técnica para las soluciones de recaudación de fondos en línea. La gestión adecuada de TI mejora constantemente la presencia en la Web de las ONG para garantizar la experiencia online más fácil de usar para los “navegantes” y para conectar de manera eficiente el portal web con las muchas plataformas de redes sociales disponibles. A su vez, las redes sociales llevan a los seguidores al sitio web de una organización, donde pueden hacer donaciones o interactuar con la organización. Si el sitio web de una entidad no es atractivo o fácil de usar, la gente no interactuará y, en el peor de los casos, no donará. La gestión de TI mantiene el portal

Web actualizado con los últimos estándares y con información sobre las actividades, proyectos, misión y visión de las organizaciones (Kabil et al., 2020).

En términos de recaudación de fondos sin fines de lucro, la campaña de televisión se ha convertido en una de las herramientas importantes para solicitar asistencia financiera, así como para crear la marca organizacional. Cuando las personas se encuentran con anuncios que evocan sentimientos de empatía, se espera que respondan positivamente a la solicitud de donación a favor de una organización sin fines de lucro, la recaudación de fondos por televisión es eficiente para reunir recursos de emergencia para casos de desastres naturales al convencer de la urgencia de las situaciones. Para analizar qué determina la intención de donación en respuesta a las campañas televisivas de recaudación de fondos, se identifican cinco factores distintivos: simpatía emocional, valor económico, responsabilidad, relevancia y sostenibilidad (Hayoung, y Yooncheong, 2020).

6.2.4 Diversificación en las ESAL

La diversificación de ingresos es una característica central de muchos modelos de sostenibilidad y salud financiera. Colgado y Hager (2018) resaltan los criterios expuestos por Tuckman y Chang (1991), pues argumentan que las organizaciones sin fines de lucro que cultivan cantidades iguales de ingresos de fuentes dispares son menos vulnerables que aquellas que obtienen todos los ingresos de un solo tipo de fuente.

Un estudio sobre organizaciones egipcias menciona las estrategias que éstas aplican para garantizar su supervivencia financiera, estas adoptan estrategias tales como la diversificación de la cartera de donantes y socios, ingresos por actividades, suscripciones,

donaciones, subvenciones y similares; la posición de la asociación y su seriedad en la prestación de servicios atraen a muchas personas, personalidades públicas y empresas que se comprometen a aportar su tiempo y experiencia de forma voluntaria (Gaber, 2017).

El concepto de diversificación llama la atención sobre la idea de no depender de una sola fuente de ingresos para la sostenibilidad financiera. Brown (2019) resalta que todos los participantes en el estudio que se realizó sobre entidades estadounidenses señalaron la necesidad de ampliar los servicios a nuevos y crecientes segmentos debido a los retos asociados a la reducción de ingresos especialmente las estrategias para mejorar la diversificación de las fuentes de financiación.

En Colombia, un estudio sobre la fundación Pies Descalzos, una de las más reconocidas del país, y otras ONG locales afirma que entre las buenas prácticas de sostenibilidad están el cobro de un porcentaje por la administración de los recursos recibidos de la cooperación internacional y la venta de servicios y material lúdico desarrollado por la organización sin ánimo de lucro; en el caso de la Fundación Pies Descalzos, esta propuesta radica en la comercialización de la asesoría y material (libros, cartillas, manuales) en el tema de formación docente, gestión directiva dirigida a los rectores de colegios, etc. (Acosta, 2017).

El turismo es otra de las prácticas que cada vez ayuda a la sostenibilidad financiera de organizaciones sin fines de lucro, al operar en regiones turísticas y emprender actividades en el ámbito del turismo, las ONG pueden aprovechar una serie de oportunidades para generar sus propios ingresos. Las fuentes directas de financiación incluyen los ingresos procedentes de la venta de sus propios productos (productos alimentarios y no alimentarios autóctonos) y servicios (talleres, cursos, visitas guiadas, etc.). Al llevar a cabo estas actividades comerciales,

las ONG que operan en regiones turísticas desarrolladas pueden incidir en el turismo de forma directa e indirecta, y son capaces de generar ingresos directa o indirectamente (Fruk y Badurina, 2021).

Una práctica que se destaca en la actualidad es el Ecoturismo, se trata de viajes en los que se puede disfrutar de actividades recreativas de observación y contacto con la naturaleza, puede apreciarse como una actividad complementaria dentro de un esquema de uso múltiple de los recursos naturales y de diversificación de las actividades productivas que permita generar oportunidades económicas alternativas y que, en conjunto, posibilite transitar hacia un desarrollo comunitario ecológicamente sustentable, socialmente equitativo y económicamente viable (Covo, 2021).

En consecuencia, la diversificación de recursos como pilar central para desarrollar planes de desarrollo de recursos estratégicos para organizaciones sin fines de lucro influiría en el pensamiento estratégico de las organizaciones y alentaría a sus organizaciones respetadas a ser más capaces de lograr su deseo de sostenibilidad financiera.

6.2.5 Alianzas

La creación y el mantenimiento de asociaciones fue el primer tema que surgió como estrategia utilizada para mantener la sostenibilidad financiera durante las recesiones económicas. El análisis de los datos indicó que la construcción y el mantenimiento de las relaciones con las partes interesadas son los cimientos de la sostenibilidad financiera durante las recesiones económicas, la calidad de la relación con las distintas partes interesadas también está relacionada con el valor de la ESAL, las asociaciones no son esfuerzos unilaterales; las

asociaciones consisten en satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (Brown, 2019).

Las colaboraciones con organizaciones similares pueden anticiparse a la competencia y evitar la duplicación de la misión al mismo tiempo que lo ayudan a generar el máximo impacto, tal vez sirviendo a un área geográfica más grande o maximizando el uso de personal con habilidades y experiencia complementarias. Ya sean no oficiales o más formalizadas, las alianzas también pueden ser clave para desarrollar capacidades y escalar los esfuerzos dentro y entre las comunidades (Monson Rosen, 2019).

Rottkamp (2020) afirma que una técnica para mantener una buena salud financiera es la posibilidad de una consolidación, colaboración o combinación comercial con otra organización. Estas opciones incluyen adquisiciones, fusiones y servicios compartidos. Reunir a dos o más organizaciones sin fines de lucro puede ser una forma muy efectiva para que todas las partes logren un programa mejorado y un éxito financiero, así como una sostenibilidad continua.

6.2.6 Marca y Marketing

Gaber (2017) asegura que la organización debe establecer una división de marketing y desarrollo de recursos, responsable de crear programas que aumenten las donaciones a través de varios canales; como sitios de marketing, mensajes cortos y puestos en grandes centros comerciales, donaciones a través de Internet o depósitos bancarios. Es ideal acercarse a grandes empresas de telecomunicaciones, cadenas de supermercados, medios de comunicación y a

personalidades públicas para que apoyen a la organización en la recaudación de fondos y contribuciones en especie.

Es casi imposible que las organizaciones sin fines de lucro tengan éxito y sean sostenibles sin un poco de ayuda de Internet. Las herramientas digitales adecuadas lo ayudarán a crear una marca sostenible, llegar a los donantes y mejorar la reputación de la organización. Así, es de vital importancia mantener los sitios web actualizados, usar las redes sociales para correr la voz, reclutar voluntarios en el sitio web, enviar información promocional mediante listas de correo electrónico, campañas de marketing en línea, boletines e incluso mensajes de texto (Eisenstein, 2021).

Las fundaciones en Colombia están ligadas a empresas o grupos empresariales que destinan recursos para su administración o bien son financiadas por familias de la región donde intervienen; algunas de estas fundaciones son lideradas por artistas reconocidos nacional e internacionalmente. Por ende, gracias a ese reconocimiento, movilizan recursos mediante convenios de cooperación o alianzas estratégicas con multinacionales, organismos internacionales de cooperación, etc.

La fundación Pies descalzos, recibe apoyo de la fundación Ayuda en Acción, The Boda Charitable, Mattel Fisher Price, entre otras, su sustentabilidad económica está garantizada por recursos procedentes de Mattel Fisher Price, empresa que anualmente gira alrededor de USD 100.000 gracias a un convenio de cooperación suscrito entre esa firma y la artista Shakira quien tiene en la actualidad una línea de juguetes de Mattel a nivel mundial. Por cada juguete de la firma que sea vendido, Mattel paga a la Fundación Pies Descalzos un porcentaje que garantiza la operatividad de la fundación cada año.

6.2.7 Gestión Financiera

Las prácticas claras de presentación de informes demuestran responsabilidad y valor para las partes interesadas, este es un imperativo ético para las organizaciones sin fines de lucro, así como una característica clave del panorama de donaciones, los fondos deben ser contabilizados y la asignación de esos fondos (a servicios, costos administrativos, etc.) debe estar dentro de los límites establecidos (Monson Rosen, 2019).

Los sistemas de control financiero interno tienen una influencia positiva y significativa en la sostenibilidad financiera de las ONG, es importante contar con capacidad interna para evaluar y gestionar los riesgos asociados a la financiación y los recursos financieros de forma periódica y de un modo que tanto los miembros del consejo de administración, como los directivos puedan comprender y asumir. Entre ellos se encuentran la colocación de vallas de seguridad, la custodia segura de los recursos, la numeración previa de los recibos, las políticas y los manuales, estos elementos son esenciales, ya que desarrollan un entorno de orden y orientación en las operaciones de una organización que conduce a la eficacia de la contabilidad financiera (Mutinda y Ngahu, 2016).

Tan importante como la generación de ingresos para que una organización logre la estabilidad financiera es la gestión adecuada de sus recursos. Los procedimientos de contabilidad y administración deben ajustarse a las necesidades de la organización, deben registrar las transacciones de la organización. El personal de contabilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro debe elaborar estados financieros que ofrezcan una imagen clara de la

situación financiera de la organización, además establecer indicadores clave de desempeño y revisarlos al menos una vez conlleva a tomar decisiones acertadas.

La transparencia y comunicación son prácticas clave: los posibles donantes piensan cada vez más como compradores exigentes: investigan organizaciones como si fueran una compra importante. Buscan comodidad y menos clics para donar, no es suficiente crear un informe anual y compartirlo en línea, o enviar comunicaciones periódicas por correo electrónico y correo postal sobre el impacto y los resultados. Los donantes esperan informes casi en tiempo real, con actualizaciones frecuentes; al planificar con anticipación y comunicarse temprano y con frecuencia, las partes interesadas estarán mejor preparadas para asesorar y responder (Cole y De Armond, 2019).

6.2.8 Equipo de trabajo

Las ONG locales deben dar prioridad a la creación de una junta directiva sólida que ayude a recaudar fondos, a cubrir las carencias de capacidad y a defender la nueva organización (Yamron, 2020). El primer paso para desarrollar la capacidad de una organización es garantizar que tanto el personal que presta los servicios básicos como los que desempeñan funciones de apoyo tengan las habilidades técnicas adecuadas para brindar buenas prácticas y servicios de alto impacto. Planificar con anticipación y asignar responsabilidades, involucrando a todo el equipo, incluidos los compañeros, la junta y los electores, sobre lo que piensan sobre su proyecto y estar abierto a nuevas ideas permitirá a la organización fortalecerse (Sumani, 2019).

La cultura es un aspecto valioso para cualquier entidad, se trata de las creencias y valores y se caracteriza por el comportamiento en toda la organización. Esto es especialmente

importante para las organizaciones benéficas: mientras que una empresa comercial puede comprar lealtad a través de incentivos financieros, una organización benéfica rara vez puede hacerlo. Una cultura positiva es vital para desarrollar la lealtad y el compromiso de los seguidores y garantizar el impacto. La cultura no se trata solo de cómo se percibe externamente a una organización, sino también de cómo se trata al personal y a los voluntarios, lo que ayudará a determinar si reflejan e influyen en los valores que la organización benéfica está tratando de manifestar (Allsop, 2021).

Sustituir la experiencia técnica del personal internacional y sus relaciones con los donantes y otras organizaciones internacionales puede suponer un reto para la supervivencia de muchas ONG locales, no obstante, los voluntarios internacionales y los becarios académicos pueden prestar varios servicios cruciales. Pueden ayudar a interpretar los requisitos de las propuestas y los informes, y pueden aportar conocimientos tecnológicos útiles para la gestión de bases de datos, el trabajo de TI y el desarrollo de habilidades informáticas (Yamron, 2020).

Las estrategias que las organizaciones sin fines de lucro eligen para la participación de los voluntarios y la sostenibilidad financiera son de suma importancia para un trabajo exitoso, los voluntarios son esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro y las comunidades. Con la participación de voluntarios altamente eficaces, las organizaciones sin fines de lucro tienden a prosperar y, por lo tanto, a desarrollar una cultura desinteresada y altruista (Ilyas et al., 2020).

6.2.9 Aprender de otras entidades no lucrativas

Estudiar otras organizaciones que tengan éxito en su campo se destaca como otra estrategia fundamental, conocer las mejores prácticas que han adoptado e incorporarlas en la propia organización podría ser un paso más para sostenerla (Carmichael, 2017). El mapeo de recursos comunitarios es un proceso continuo, los líderes deben realizar búsquedas en Internet de organizaciones sin fines de lucro dentro de su área específica, así como visitas a la comunidad para asegurarse de que la organización proporcione los recursos necesarios dentro de la comunidad. Tanto el mapeo de recursos de la comunidad a intervalos como el continuo son vitales para la sostenibilidad del sector social (Hatton, 2017).

Aprender de los demás y hablar con alguien asociado con una organización que tenga una misión similar o sirva a un electorado común puede apoyar a su entidad, los con expertos en la materia o líderes de organizaciones que han tenido éxito a largo plazo en la expansión de su misión y el mantenimiento de sus organizaciones pueden brindar alternativas, estrategias y buenas prácticas que le permiten alcanzar sus metas (Cartor, 2020).

6.3 Prácticas de sostenibilidad financiera en entidades exitosas

La segunda parte del análisis de contenido web es un estudio de otras entidades sin ánimo de lucro, abordando específicamente páginas web de entidades sin ánimo de lucro con misión similar a la fundación, con el objetivo de identificar sus prácticas y estrategias de sostenibilidad financiera, para ello, se sigue la metodología de Garcia et al. (2017) que presenta las siguientes fases:

6.3.1. Selección de la página web

Para seleccionar las páginas web, primero se revisan las entidades clave de estudio, como criterio principal se estudian las organizaciones sin ánimo de lucro con una misión semejante a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*. Para el entorno internacional, se parte de la lista presentada por el ranking del top 100 de entidades sin ánimo de lucro exitosas en el mundo, se lee y analiza la misión de cada una de estas 100 empresas, resaltando aquellas enfocadas en el cuidado y protección del medio y especies marinas, así como de todo el ecosistema, el Top 100 Nonprofits on the web (2021), es realizado por la entidad *TopNonprofits* y se basa en la recopilación de datos para cada organización a partir de 6 pautas: Me gusta en Facebook, Seguidores de Twitter, Page Rank de Moz (página de inicio), Dominios raíz de vinculación de Moz, Rango de Alexa y Calificación de Charity Navigator). Así mismo, a nivel local se estudiarán entidades de gran reconocimiento, identificadas en el estudio colombiano de Torres Quintero y Torres Sánchez (2019) que destaca la importancia de las ONG en la sociedad, y reconoce prácticas encaminadas a lograr una sostenibilidad financiera.

6.3.2. Selección de la Muestra

Se seleccionan ocho empresas, cinco internacionales y tres locales, para su análisis, su selección está determinada por la afinidad de la misión de estas entidades con *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*:

Las siguientes entidades representan el grupo de organizaciones internacionales elegidas de acuerdo con los criterios anteriormente expuestos.

Oceana: Es la organización internacional de defensa más grande centrada únicamente en los océanos, dedicada a lograr un cambio medible mediante la realización de campañas de

políticas específicas basadas en la ciencia con plazos fijos y objetivos articulados. Oceana ha obtenido más de 225 victorias que detienen la sobrepesca, la destrucción del hábitat, la contaminación y la matanza de especies amenazadas como tortugas y tiburones, además ha protegido casi 4 millones de millas cuadradas de océano (Oceana, 2021).

Monterey Bay Aquarium: La misión del Acuario de la Bahía de Monterey, una organización sin fines de lucro, considerado el mejor del mundo, es inspirar la conservación del océano. Las exhibiciones son solo una parte, sus científicos están reconstruyendo las poblaciones de nutrias marinas, transformando la pesca y la acuicultura en todo el mundo y trabajando para proteger el océano de California, tiene expertos en legislación para abordar el cambio climático y acabar con la contaminación plástica, un equipo de mercado global para hacer que los productos del mar sean más sostenibles y programas de desarrollo juvenil que garanticen un futuro saludable para el océano (Monterey Bay Aquarium, 2021).

National Wildlife Federation: La Federación Nacional de Vida Silvestre, es la organización de conservación más grande de Estados Unidos, que pone en marcha una agenda común para aumentar las poblaciones de peces y vida silvestre y mejorar su capacidad para prosperar en un mundo que cambia rápidamente. Para los cazadores, pescadores, excursionistas, campistas, ciclistas, agricultores, y otros entusiastas de las actividades al aire libre, esta ética de conservación representa un deber sagrado y una obligación de proteger y construir sobre el patrimonio de conservación para por el bien de la vida silvestre, de ellos mismos, de sus vecinos y, sobre todo, de las generaciones futuras (National Wildlife Federation, 2021).

Defenders of Wildlife: Defenders of Wildlife es la principal organización nacional de conservación con sede en Estados Unidos dedicada a la protección y restauración de especies en peligro y sus hábitats en América del Norte. Su enfoque es directo y sencillo: proteger y restaurar las especies en peligro en toda América del Norte mediante la transformación de políticas e instituciones y la promoción de soluciones innovadoras a través de experiencia científica, legal y política (Defenders of Wildlife, 2021).

Conservation International Foundation: Sobre una base sólida de ciencia, asociación y demostración de campo, Conservation International Foundation empodera a las sociedades para que cuiden de manera responsable y sostenible la naturaleza y la biodiversidad global para el bienestar de la humanidad. Para cumplir con su misión tiene como plan: proteger la naturaleza para detener la catástrofe climático, proteger el océano para proteger la humanidad y tierras y aguas sostenibles (Conservation International Foundation, 2021).

A nivel local las siguientes entidades son las elegidas como objeto de estudio para la presente investigación:

Fundación Natura: Su misión es conservar y recuperar la biodiversidad y los beneficios que esta presta a la sociedad en paisajes naturales e intervenidos, para promover territorios, social y ecológicamente resilientes a los cambios ambientales, a través de soluciones a los retos del desarrollo humano basadas en la naturaleza. Así, la Fundación Natura es una organización reconocida en el país y comprometida con la conservación de su riqueza natural, no solo por su elevada diversidad, sino por la importancia de los servicios ecosistémicos para el conjunto de la sociedad colombiana (Fundación Natura, 2021).

Fundación Omacha: Crea estrategias para garantizar la conservación y el uso sostenible de ecosistemas y especies acuáticas y terrestres. Vincula a las comunidades locales y las articula con sectores productivos y gobiernos. Su filosofía es hacer presencia permanente en las regiones para comprender e implementar dinámicas biológicas, sociales, culturales y económicas que permitan tener un planeta resiliente y saludable (Fundación Omacha, 2021).

Fundación Malpelo y Otros Ecosistemas Marinos: apoya y trabaja en temas de conservación, preservación, educación e investigación del medio marino colombiano, especialmente en el Santuario de Fauna y Flora (SFF) Malpelo. Su misión es promover la protección y el cuidado de áreas marinas y costeras de Colombia y del mundo, fomentando el uso sostenible de los recursos naturales. El Santuario de Fauna y Flora (SFF) Isla Malpelo es un área con una biodiversidad especialmente sensible que necesita de una atención particular para mantener su riqueza. A través de las acciones de la Fundación se busca brindar protección a las especies, especialmente vulnerables, que habitan o visitan la isla (Fundación Malpelo y Otros Ecosistemas Marinos, 2021).

6.3.3 Técnicas Empleadas en la investigación

La investigación exploratoria se realiza con la evaluación para web sites diseñada por la alianza entre la Fundación Learning By Giving & Northeastern University of Boston y adaptada por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014) quienes agruparon los parámetros financieros por afinidad temática y establecieron la herramienta para medir el estado de la salud financiera de las organizaciones no gubernamentales, la Tabla 6 presenta el instrumento final.

Tabla 6*Herramienta para evaluación de contenidos web*

Criterios	Parámetros por evaluar
Criterio 1: Equilibrio en el balance y rendición de cuentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas 2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios. 3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.
Criterio 2: Diversificación de ingresos no comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe. 2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo 3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas
Criterio 3: Gastos de administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero 2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción 3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación 4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características
Criterio 4: Márgenes de operación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual. 2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización ha emprendido actividades comerciales

Criterios	Parámetros por evaluar
Criterio 5: Ingresos comerciales	2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales 3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas
Criterio 6: Suficiencia de capital	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca 2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados
La "marca" sin fines de lucro	1. Define claramente la misión, el alcance y la naturaleza de la necesidad o el problema que aborda, articula y entiende la necesidad del servicio que provee 2. El marketing, el soporte a las comunicaciones, y la capacidad de transmitir de la organización es distintivo para lograr contribuciones de donantes 3. Demuestra buenas prácticas citando investigación, datos, reportes, experiencias pasadas, u otras fuentes de información confiables, relacionadas con la necesidad o problema que aborda. 4. Explica claramente por qué la organización hace una diferencia, posee una clara definición de éxito, y explica los resultados que está tratando de alcanzar.
Asociatividad	1. Reconoce otros inversionistas o actores afectados o comprometidos con este problema, incluyendo otras empresas sin ánimo de lucro, grupos filantrópicos, organizaciones de comunidades y agencias públicas.
Promover el compromiso de la comunidad	1. Demuestra un profundo entendimiento de la comunidad o individuos a los que sirve, tiene fuertes y significativas relaciones con los individuos de la comunidad a la que sirve, por ejemplo, la organización demuestra coincidencia y raíces en la comunidad. 2. Compromete sustantivamente los individuos y la comunidad a la que sirve, por ejemplo: la organización contrata miembros de la comunidad y personal o los compromete como consejeros o miembros de la junta

Criterios	Parámetros por evaluar
	<p>3. La definición de éxito incluye un cambio significativo en la vida o por lo menos beneficios para la comunidad o individuos a los que sirve.</p> <p>4. Los resultados son propensos a pegar, o tener un efecto duradero para los beneficiarios</p> <p>5. Las calificaciones del personal clave reflejan conocimiento y experiencia pertinente, así como acceso a los recursos y familiaridad con la comunidad beneficiarios</p>

Nota. Test con los criterios de evaluación de sostenibilidad financiera. Tomado de ¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga (p. 76), por Betancur Marín y Acosta Santamaría (2014).

El objetivo del instrumento es documentar por medio de cada parámetro las buenas prácticas financieras para cada una de las ESAL escogidas. La identificación de las prácticas se realiza por medio del mapa de sitio web de cada organización con el fin de contar con una completa exploración y así establecer respuesta a todos los criterios definidos.

El desarrollo de la investigación exploratoria de los sitios web internacionales y locales se presenta de manera detallada en los Apéndices D y E respectivamente, este proceso permitió identificar además aquellas prácticas competitivas, diferenciadoras o innovadoras que representan valor agregado al sector no lucrativo, las que también se documentan en los apéndices mencionados, los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta.

En conclusión, este análisis web permitió reafirmar e identificar de manera clara las prácticas que conllevan al éxito a las diferentes entidades sin ánimo de lucro, en especial aquellas que tienen una misión similar a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*.

Para el primer criterio equilibrio en el balance y rendición de cuentas, se encontró que todas las organizaciones demuestran confianza al permitir ver y descargar sus estados financieros, lo que se convierte en una práctica que evidencia transparencia ante todas las partes interesadas, además presentan históricos que miden su desempeño y demuestran su crecimiento. De esta manera tienen la capacidad de lograr los objetivos y resultados a los que aspira porque sus actividades se encaminan directamente a estos demostrando la centralización y enfoque por ayudar a las diferentes causas sociales.

En el criterio 2 diversificación de ingresos no comerciales, práctica que realizan todas las entidades, se evidenció que éstas reciben aportes en efectivo y en especie, cuentan con fondos especiales de dotación, círculos de donantes, contribuciones, membresías, acciones, o bonos. Así mismo, cuentan con apoyo de importantes empresas que donan un porcentaje de sus ganancias por la compra de un bien o servicio establecido. Muchas entidades se asocian con gobiernos, sector educativo y empresas privadas que las respaldan y desarrollan diversos programas de conservación y educación, es de resaltar que presentan a cada uno de sus contribuyentes, reconociendo su importante papel en la misión.

Para el tercer ítem gastos de administración, las entidades elegidas demuestran que presentan oportunamente el informe de gestión de todas las actividades que realizan, indican en sus contabilidades los ingresos que han obtenido, así como todas tratan de mantener sus gastos en menor proporción, demostrando una buena gestión financiera y organizacional. El equipo es importante para todas las entidades, por lo que resaltan las características de sus miembros para brindar seguridad en el profesionalismo y entrega de las personas que dirigen la causa social.

En el cuarto criterio relacionado con los márgenes de operación, se demuestra que el reconocimiento de cada una de las entidades se debe a que cuentan con muy buenos márgenes de operación, lo que claramente es factor de su éxito, sin embargo, ninguna entidad menciona los errores en los que han incurrido para orientar su camino.

Respecto al criterio 5 ingresos comerciales, todas las ONG han emprendido actividades comerciales, como tiendas de regalos en las que se ofrecen productos, ropa, accesorios, así como la adquisición de libros, revistas, y publicaciones en temas de interés, compra de kits de regalos y equipos, programas de adopción, además eventos especiales, conciertos, carreras, caminatas, ecoturismo, concursos de fotografía, conferencias, transmisiones en vivo de los diferentes hábitats de sus organizaciones y tienen un gran manejo de herramientas tecnológicas, aplicaciones interactivas y redes sociales. También todas las actividades van de la mano con la temática de las organizaciones en pro del medio y de acuerdo a su cultura y valores.

Al identificar el criterio 6 suficiencia de capital, se resalta la importancia de explicar el valor social por el que están luchando y demostrar las importantes propuestas de valor que motivan para ayudar, pues mencionan los beneficios que trae el desarrollo de su labor social, así como las grandes necesidades por las que pasan sus beneficiarios, en la mayoría de los casos marcan la diferencia y son importantes aportes en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. También, se destacan por comunicar de manera adecuada y diferente todo lo que ocurre a su alrededor en sus diferentes medios de comunicación.

La “marca” sin fines de lucro expone que cada una de las organizaciones tiene establecida de manera clara su misión y los objetivos que quiere desarrollar. Es importante ver

el camino que se aborda, de esta manera, se tienen importantes reconocimientos por las labores que se desempeñan, estableciendo diferentes objetivos en el corto y largo plazo. La imagen es muy importante, por lo que las ONG estudiadas cuentan con excelentes ayudas tecnológicas que demuestran su profesionalismo y deslumbran a los visitantes de sus sitios web.

La asociatividad y las alianzas son importantes prácticas que tienen todas estas entidades, y las realizan con los diferentes actores de la sociedad, tanto del gobierno como la academia y el sector privado.

Promover el compromiso de la comunidad en estas organizaciones es un hecho, las entidades entienden completamente que es un trabajo mutuo, en el que necesitan apoyar y ser apoyadas. De esta manera cuentan con programas de voluntarios que les permiten enseñar su importante y valiosa labor, así como recibir talento humano capaz de cumplir objetivos y metas.

Finalmente, no se encontraron diferencias significativas en las prácticas internacionales y locales, sin embargo, si se evidenció un mayor avance en las alianzas con las que las entidades externas cuentan y claras muestras de que algunos países tienen mayor tendencia a donar ya que pueden tener mejores condiciones económicas y culturales para hacerlo.

Con estos resultados se continua con el desarrollo del proyecto por lo que son la base en la formulación de propuestas para apoyar a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* en la consecución de sus metas.

7. Propuesta de viabilidad financiera

Según el diagnóstico realizado en la fundación y sus metas misionales, la literatura estudiada, los resultados de la investigación web y las prácticas que ejecutan ONG exitosas y similares a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, se diseña la siguiente propuesta de viabilidad financiera. De esta manera, se realiza una socialización y una mesa de trabajo con la entidad para determinar aquellas que tienen mayor afinidad y podrían adaptarse a sus necesidades.

7.1 Mejoramiento en el área financiera

Como se evidenció en la investigación exploratoria de contenido web, un buen sistema de administración y finanzas se debe regir por un conjunto de políticas que ayude a maximizar el aprovechamiento de los recursos y asegurar una transparencia del manejo de los fondos. Además, debe permitir visualizar con anticipación la situación financiera de la institución para tomar las decisiones apropiadas a tiempo. El sistema debe registrar todas las transacciones de la organización. Tan importante como el sistema contable, son los informes que se emiten para la toma de decisiones, con base en lo anterior, se recomienda realizar algunas mejoras en el proceso de contabilidad y en el área financiera por medio de las siguientes actividades:

Estructuración: Es adecuado iniciar con una estructuración de los procesos que se llevan a cabo para registrar la contabilidad diaria, ya sea en forma física, digitalizándose en un periodo no mayor a 15 días, o de forma digital, para ello se hace necesario contar con un dispositivo electrónico como computador, Tablet o Smartphone, y un software, como Excel,

programado para facilitar los procesos contables y financieros, además de capacitar a una persona de la comunidad para que lleve a cabo estos procesos, con ello no dependerán 100% de la contadora y su disponibilidad, además de ofrecer unos datos más exactos y en menor tiempo posible.

La estructuración del área financiera debe quedar estipulada en los documentos oficiales de la fundación, quedando claro cuáles son los procesos, objetivos, cargos, funciones y responsabilidades, además de adecuarse a la estructura general de la empresa.

Copias de seguridad: Como segunda recomendación, al evidenciar que las condiciones de las islas las hacen susceptibles a desastres naturales y a fallas en los recursos, se debe tener la precaución de generar copias de seguridad de la información financiera, almacenándose en lo posible en un servicio en la nube.

Plan estratégico financiero: A nivel general y en cada una de las áreas de la empresa se debe hacer un plan estratégico (a largo plazo), un plan táctico (a mediano plazo) y un plan operativo (a corto plazo), y el área financiera no debe ser la excepción; la planeación de cada área es un desglose de la planeación general de la empresa, en donde se describe cómo desde esa área se aportará en los objetivos generales de la organización, por esta razón, una vez definida la planeación estratégica de toda la empresa, se debe hacer una planificación financiera que sirva como guía en los procesos y como herramienta para la gestión, y que cumpla con las necesidades reales de la empresa y con su proyección.

En esta planeación se traduce a cifras las acciones descritas en el plan estratégico, mediante proyecciones de gastos y potencial de obtención de ingresos; también se estipula

cuánto es el mínimo que se debe recaudar, tanto para alcanzar los objetivos propuestos, como también para cubrir los costos administrativos.

Sistema de gestión financiera y control de riesgos: se recomienda diseñar e implementar un sistema de gestión financiera con políticas e indicadores claves, dichos indicadores se deben establecer tanto a nivel general como para cada actividad o procesos clave con el fin de medir el resultado de las acciones que se toman y los procesos que se realizan, ayudando a determinar que procesos se deben seguir, dejar de hacer o mejorar, por ejemplo midiendo actividades que generan ganancias y las que no, priorizando las de mayor rentabilidad. Es importante poder evaluar y gestionar los riesgos asociados a la financiación y los recursos financieros de forma periódica, brindando seguridad y confianza financiera para los contribuyentes.

Sistema de auditoría: se recomienda establecer un sistema de auditoría realizado por una entidad externa e independiente de la organización, con ello se busca brindar transparencia y confianza financiera para los contribuyentes.

7.2 Obtención de ingresos y diversificación

Para la obtención de ingresos, como se identificó en la literatura y en el análisis web, las entidades sin ánimo de lucro pueden recurrir a dos tipos de ingresos, en primer lugar a los no comerciales, orientados a recaudar fondos y recursos de organizaciones y personas naturales, donantes, patrocinadores y de los mismos integrantes; a cambio de estos recursos las ONG pueden dar algo como símbolo de agradecimiento, cabe aclarar que, con estos tipos de ingresos, no se lleva a cabo un intercambio económico. En segundo lugar, se pueden generar

ingresos comerciales, en donde la organización ofrece bienes o servicios a cambio de dinero u otro tipo de recursos, y no solo a sus donantes y miembros, sino a un público en general; según lo investigado, no solo se recomienda tener estos dos tipos de ingresos, sino además tener una amplia diversificación de fuentes en cada uno de ellos, práctica que se encontró ampliamente realizada en las organizaciones analizadas.

Además, se recomienda mantener cierta separación entre las fuentes de ingresos no comerciales y las comerciales, es decir separar sus costos y gastos, incluso sus equipos de trabajo formándose dos áreas separadas entre la misma organización, esto para tener un control real de su rentabilidad y su operación.

7.2.1 Ingresos no comerciales

Dentro de las prácticas encontradas para la generación de ingresos no comerciales, que pueden ser ejecutadas por *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, se tienen: paquetes de donación, círculos de donantes, voluntariado, apadrinamiento, eventos donativos y campañas de donación.

Paquetes de donación: Para facilitar y estructurar el proceso de donación, se pueden diseñar paquetes de donación atractivos a los posibles donantes, estos se pueden diferenciar por el monto y de acuerdo a ello, se da un reconocimiento o insignia, y por supuesto, su certificado de donación; se deben diseñar conociendo a los posibles donadores, es decir hacer una segmentación o estudio de los posibles donantes, por ejemplo, se puede diseñar paquetes de pequeños montos para niños, adolescentes y universitarios, con el fin de irlo acercando a la fundación y en un futuro puedan ser grandes benefactores. También se puede fortalecer la

experiencia estableciendo nombres a cada paquete de acuerdo con la identidad y campo de acción de la organización.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer los paquetes, programa informático para generar el certificado, personal encargado de la promoción de los paquetes y del seguimiento de los donantes, material necesario según el reconocimiento o insignia a dar.

Círculos de donantes: para crear y fortalecer el sentido de comunidad, se puede ofrecer a los interesados en apoyar la fundación, ser parte de un círculo de donantes, en donde además de realizar la donación, tengan la oportunidad de interactuar con la organización, la comunidad y otros donantes; se pueden organizar encuentros, reuniones e integraciones, tanto presenciales como virtuales, donde puedan participar en la elaboración de ideas y planes para la entidad, y se compartan experiencias personales, en general transmitir y enriquecerse mutuamente; este modelo está orientado a personas que se identifiquen mucho con la causa y que quieran participar activamente, y ya que este programa se puede complementar o apoyar en un programa de voluntariado, algunos de los miembros del círculo pueden ser personas que hayan hecho un voluntariado en la organización o que estén interesados en hacerlos.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer el programa, personal encargado de la promoción del programa, del seguimiento e integración de los miembros; recursos para las reuniones, según su carácter físico (lugar, refrigerios, anfitrión, silletería, material lúdico o informativo) o virtual (computador, cámara web, acceso a internet, sala virtual, anfitrión, material digital), otros materiales de tipo informativo o de reconocimiento que se quieran dar.

Voluntariado: Es una figura ampliamente usada en todas las fundaciones, ya que permite obtener talento humano, tanto si está capacitado para algún proceso o actividad con la que no se tenga personal disponible, como también, tener la opción de capacitar personas para apoyar los procesos de la organización; los programas de voluntariado son diversos y se diseñan de acuerdo a las necesidades de cada ONG, se pueden definir de duración corta o para proyectos pequeños, como de duraciones de más de 6 meses para grandes proyectos.

A los voluntarios se les puede ofrecer hospedaje gratuito para disminuir sus gastos e incentivarlos, este hospedaje puede ser dentro de las instalaciones de la organización o en la comunidad, según las capacidades; en las organizaciones consultadas siempre les ofrecen alimentación mientras están en sus labores y se les expide un certificado.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer el programa de voluntariado, programa informático para generar el certificado y papelería si se desea imprimir, personal encargado de la promoción del programa, instructores para capacitar a los voluntarios, supervisores para guiar y vigilar a los voluntarios en las actividades que realicen; dotación, camisetas, gorras, elementos de protección personal y otros artículos que se deseen dar a los voluntarios. Material informativo y educativo, otros materiales necesarios según el reconocimientos o insignias que se quieran dar.

Apadrinamiento: Esta práctica también es ampliamente usada en las organizaciones que tienen como misión cuidar y conservar especies y ecosistemas vulnerables, para esto es necesario saber el gasto que le genera a la organización cuidar un individuo de la especie protegida y saber el porcentaje que se quiere sea asumido por el padrino; el aporte es

generalmente mensual y se usa solo con el fin estipulado; como un reconocimiento y símbolo de agradecimiento, se puede ofrecer que el padrino coloque un nombre al apadrinado, además se le puede dar un certificado y un símbolo, tal como un peluche o una figura plástica de la especie apadrinada. Es importante mantener al tanto al padrino de lo que sucede con su “ahijado”.

Posibles recursos necesarios: estudio para saber el costo de cuidar un individuo de la especie, medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer el programa, personal encargado de la promoción del programa y de mantener al tanto al padrino del apadrinado, herramientas para elaborar el material visual o audiovisual del apadrinado que se envía al padrino, programa informático para generar el certificado, material necesario según el símbolo que se quiera dar al padrino.

Cabe resaltar que los recursos de cuidar los seres apadrinados no se incluyen, ya que solo se tienen en cuenta los necesarios para promover la recolección de dinero por medio del programa.

Eventos donativos: se pueden realizar eventos con el fin de recaudar fondos, estos pueden ser fiestas, festivales, campeonatos deportivos, actividades deportivas o recreativas, reuniones, actividades educativas entre otros; lo recomendado es que sea algo con lo que se identifique la organización y la comunidad, pueden ser eventos autóctonos, festividades importantes para la comunidad, actividades deportivas y recreativas que practique la comunidad, ya que al compartir experiencias que hagan parte de las costumbres y tradiciones, no solo la resalta por su identidad, sino además, la hace más llamativa y ayuda a crear un vínculo con la comunidad, el éxito del evento es hacerlo memorable.

Estos eventos también se pueden realizar de forma virtual, con el fin de eliminar barreras de espacio y poder llegar a gente de otros lugares del mundo. Además, algunos de estos eventos pueden ser fuera de la isla, se puede trabajar con universidades con las que se ha establecido alguna alianza, o participar en ferias, o eventos ambientales que otras entidades desarrollen ya sea de manera presencial o virtual. Se pueden realizar eventos para que los actuales donantes y colaboradores puedan referir a amigos y contactos cercanos, para que también se animen a apoyar a la fundación.

Posibles recursos necesarios: los recursos van a depender del tipo de eventos, en general se necesitan recursos para la promoción del evento, para la logística, para el lugar (adecuación y decoración), alimentación, bebidas y/o recordatorios; lo importante es intentar reducir los gastos, esto se puede hacer principalmente con voluntarios y alianzas con otras organizaciones que puedan patrocinar el evento.

Campaña de donación: Se pueden organizar campañas exclusivamente con el objetivo de recaudar fondos, también son denominadas campañas de fundraising, además, se puede sumar el objetivo de dar a conocer la entidad o mostrar los resultados alcanzados; se pueden realizar a nivel local o se pueden extender a regiones más amplias y puede desarrollarse con apoyo de voluntarios nacionales o internacionales gracias a la comunicación por medio de internet, este último medio no solo permite mayor alcance, también brinda plataformas como las de crowdfunding, que, junto con campañas creativas, pueden atraer muchos donantes.

Posibles recursos necesarios: los recursos también van a depender del tipo de campaña, se puede hablar de dos procesos generales, la promoción y la recaudación, se necesitan

principalmente un equipo logístico para cada una de ellas o el mismo para ambas, así como los materiales para los elementos de ambos procesos, tal como material publicitario físico y digital, herramientas para elaborar material audiovisual, y plataforma física o digital para recolectar el dinero, también se puede dar un elemento simbólico a los donantes. Para las campañas de crowdfunding se puede utilizar una plataforma virtual especializada en estos temas, teniendo en cuenta que cobran una comisión.

7.2.2 Ingresos comerciales

Para la generación de ingresos comerciales se propone: actividades turísticas, agrupadas en dos categorías, una relacionada al hospedaje y otra a tipo de turismo alternativos, también se propone membresías, tienda física y/o virtual, eventos comerciales, visitas educativas y talleres; ya que, a criterio de los autores del presente trabajo, son las que mayor se adecuan a la organización *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*.

Actividades turísticas: el turismo es una actividad importante en la isla y una de las prioridades para generar reactivación económica en la misma; siguiendo las tendencias de turismo, se puede observar un crecimiento en la oferta y demanda de otro tipo de turismo y actividades turísticas, que se diferencian de las tradicionales vacaciones de descanso y tours turísticos, tal es el caso del ecoturismo, el turismo de comunidad y el turismo científico, ya que el turista quiere experiencias únicas y especiales a la vez que conoce, explora y aprende, todo esto de manera sostenible, preferiblemente con un impacto positivo en la comunidad y el ambiente. Además, el potencial para realizar actividades turísticas ha sido identificado desde el principio de la creación de la organización *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*.

-Eco hotel y hospedaje: la organización cuenta con un lote de medidas de cerca de 80 m de ancho con una profundidad de alrededor de 200 m que llegan al mar, por lo cual sus miembros han pensado en la construcción de un eco hotel, este servicio puede aumentar la experiencia de compartir con la organización y la comunidad, a la vez que es una buena fuente de ingresos de acuerdo al potencial turístico que tiene la isla, además; una opción es empezar una prueba piloto con zona de camping e ir escalando hasta la creación de un eco hotel, o de una vez buscar los recursos para la construcción; el hotel puede ofrecer tarifas solo por el hospedaje, o se puede ampliar a planes con actividades turísticas, que junto con servicio de restaurante, completan una sólida experiencia turística.

Posibles recursos necesarios: terreno, acceso a servicios públicos, edificación, mueblería y decoración, electrodomésticos, personal de atención, aseo, restaurante, mantenimiento y administración, insumos para aseo, mantenimiento y restaurante, recursos para la promoción del hotel, sistema de reserva, medios de pago electrónico, posible afiliación a plataformas colaborativas.

-Actividades de ecoturismo, turismo de comunidad y turismo científico: se puede diseñar un portafolio de actividades o planes de actividades turísticas, para mostrar y hacer partícipes a los turistas de las actividades científicas y de conservación que realiza la organización, que pueden ser bastante atractivas y a su vez contribuir con la promoción de la entidad, y pueden ayudar a promover las donaciones y voluntariados, además que va acompañado de educación y experiencia científicas sobre las especies y el ecosistema, pudiéndose complementar con actividades para conocer, interactuar y tener un intercambio cultural con la comunidad, conocer su historia, sus tradiciones, costumbres y saberes ancestrales, también pueden compartir sus valores, su forma de ver la vida, la naturaleza, el

mar, sus sueños y metas; además, se pueden ofrecer actividades para interactuar con la naturaleza y los ecosistemas del lugar, tal como buceo, paseo en lancha, liberación de tortugas entre otros.

Posibles recursos necesarios: los recursos varían dependiendo del tipo de actividad que se quiera ofrecer, en general se necesitan recursos para promocionar las actividades, tanto a nivel local, de forma física con posters, volantes y otros elementos publicitarios, para atraer a turistas que se encuentren en la región y a personas locales, como de forma virtual, para tener un mayor alcance en la promoción, se puede contar también con vendedores o asesores comerciales; para el desarrollo de las actividades se necesitan guías y/o coordinadores capacitados, y el material que demande cada actividad.

Membresías: una membresía mensual o anual que incluya descuentos en las actividades de turismo, así como elementos informativos y educativos con material audiovisual (pueden estar en una plataforma digital con acceso restringido), un regalo físico o digital de navidad, fin de año, día de los océanos o día de la tortuga marina.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer las membresías, tarjeta o carnet físico o digital, personal encargado de la promoción de las membresías y del seguimiento al cliente (estarle ofreciendo los beneficios), material informativo, lúdico, pedagógico o de entretenimiento, demás material y obsequios que se quieran brindar.

Tienda física y/o virtual: a los turistas, donantes y demás interesados por la fundación, se les puede ofrecer artículos de merchandising, tales como camisas, gorras, lapiceros, termos,

libretas, calendarios, peluches, entre otros, además se pueden vender artesanías y elementos fabricados por la misma comunidad, ya que estos poseen un valor especial por ser propios. Estos artículos se pueden ofrecer en una tienda física o virtual, sin embargo, por cuestiones de envío, se debe evaluar la logística de entrega, una opción es buscar alianza con una empresa de envíos.

Posibles recursos necesarios: espacio físico de venta y/o almacenamiento, espacio o plataforma digital si es una tienda virtual, en este caso también una sesión fotográfica de los productos; medios de pago, embalaje, empaques y/o bolsas para los productos, mercancía, personal para manejo de proveedores, control de inventarios y procesos de ventas, sistema para el control de inventarios, contabilidad y administración. Estantes, vitrinas y/o gabinetes, elementos decorativos, sistema para registrar ventas y generar factura.

Eventos: Junto con los eventos donativos o de manera independiente se pueden hacer eventos comerciales como conciertos con músicos locales, basares, competencias deportivas, entre otros, en ellos se puede cobrar por la entrada, la participación y/o venta de comida y artículos.

Posibles recursos necesarios: los recursos van a depender del tipo de eventos, en general se necesitan recursos para la promoción del evento, para la logística, para el lugar (adecuación y decoración), la alimentación y las bebidas se pueden vender, también se puede tener publicidad y/o recordatorios del evento; se pueden ofrecer varios productos y servicios dentro del evento para generar mayor ingreso. Se puede dejar un registro fotográfico o de video para promocionar la próxima edición del evento.

Visitas educativas y salidas de campo para universidades y colegios: las universidades que tienen programas académicos en áreas como biología, ingeniería ambiental, ciencias, trabajo social, producción audiovisual, entre otras, podrían estar interesadas en visitas o salidas de campo, ya que las islas ofrecen elementos llamativos para estas disciplinas. También se pueden recibir a colegios locales que quieran realizar salidas pedagógicas.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer las visitas y personas encargadas del proceso de promoción, guías o instructores, material informativo, pedagógico, lúdico o de entretenimiento, demás material y obsequios que se quieran brindar.

Talleres y cursos: se pueden brindar talleres y cursos presenciales y/o virtuales, relacionados con las actividades de la organización, sus procesos científicos, ambientales y culturales, además de otras áreas en las que se desenvuelvan los miembros y la comunidad, como por ejemplo el buceo, el cuidado ambiental y animal, entre otros.

Posibles recursos necesarios: medio físico y/o digital para divulgar y ofrecer las talleres y cursos, y personas encargadas del proceso de promoción; lugar físico o virtual donde se lleve a cabo, guías, instructores o profesores, material pedagógico, informativo, lúdico o de entretenimiento, demás material y obsequios que se quieran brindar.

7.2.3 Fortalecimiento de la publicidad y la comunicación externa

Recordando que la construcción de la marca y el marketing, la asociatividad y el compromiso con la comunidad son prácticas indirectas de apoyo a la sostenibilidad, las

fundaciones deben mostrar constantemente las actividades que realizan y los resultados que obtienen, con el fin de retener y atraer a donantes, aliados y con ellos recursos y apoyo, lo anterior se evidenció en todo el material publicitario y de comunicación con el que cuentan las organizaciones analizadas, que demuestran un trabajo profesional en el área de publicidad, material audiovisual, comunicación y relaciones públicas, es por esto que una de las principales recomendaciones es fortalecer los procesos de esta área, tanto a nivel local y presencial, como en los medios digitales, en la medida de sus posibilidades, ya que todo lo que se invierta en los medios digitales tienen un mayor potencial de impacto de gran alcance. Es importante además que estos procesos sean llevados a cabo por un equipo centrado casi que exclusivamente en el área de mercadeo y comunicaciones. Algunas actividades recomendadas según la revisión web son:

- Tomar una asesoría en construcción de marca y elaborar un plan de mercadeo.
- Participar en eventos académicos, hacer eventos de divulgación científica y educación, sea de manera presencial a nivel local o en otras regiones, como de forma virtual
- Realización de material audiovisual, como videos en redes sociales, podcats, blogs y artículos.
- Conseguir una persona con reconocimiento público para que sea embajadora o promotora de la organización, dicha persona debe identificarse y apasionarse con la misión y los valores de la organización, siendo a fin en los de interés.

7.2.4 Alianzas clave

Providence & Ketlina Huxbill Foundation ya ha identificado aliados claves en universidades y otro tipo de organizaciones e instituciones como el ministerio de ciencia, y ha

hecho acercamientos y participado en distintos procesos, tal es el caso del presente trabajo de grado, en este sentido es recomendado seguir identificando posibles aliados, caracterizarlos, priorizarlos, gestionar y fortalecer las alianzas con entidades complementarias, manteniendo lazos de contacto con los aliados actuales, ya que son una fuente de talento humano y de conocimiento que puede potencializar a la organización, tanto en su parte misional como en sus procesos organizativos y operativos.

El talento humano capacitado que se necesita para llevar a cabo varias de las propuestas aquí presentadas, se puede obtener al hacer alianzas con universidades, en la figura de proyectos de grado o prácticas. En este sentido, también se recomienda trabajar en actividades científicas junto con universidades y otras organizaciones reconocidas, que tenga concordancia en la misión y valores de conservar y proteger los ecosistemas y las especies, como por ejemplo expediciones científicas, proyectos de investigación de las especies locales y de los ecosistemas.

7.3 Otras recomendaciones

Mantener la diversificación sin perder el control: si bien no se pueden realizar al tiempo todas las actividades propuestas, se debe mantener una buena diversificación de ingresos en la medida de las capacidades, es decir, una cantidad de fuentes que sean suficientes por si alguna de ellas no puede generar ingresos, pero que se pueda mantener un control y suficientes recursos para ejecutar todos los procesos al tiempo y de manera eficiente. Por ello, se recomienda priorizar las actividades, para ir desarrollando cada propuesta paulatinamente incorporándolas gradualmente a la organización, recordando que lo recomendado es que por lo

menos el 60% del presupuesto total de una institución debe provenir de cinco fuentes diferentes.

Controlar los gastos y mantener buenas márgenes de operación: el dinero recaudado debe ser asignado principalmente a los gastos operativos, y en un mínimo porcentaje a los gastos administrativos y de publicidad, mantener esta proporción garantiza una mayor eficacia en el cumplimiento del eje misional de la organización.

Seguir promoviendo el compromiso de la comunidad: mantener la motivación y compromiso de la comunidad, en especial cuando se afrontan grandes dificultades o no se están obteniendo los resultados planeados, puede ser difícil, pero es fundamental para seguir trabajando en lograr los objetivos, en buscar nuevas formas de obtener y administrar los recursos, no solo mejorando la sostenibilidad financiera, sino además todo el funcionamiento de la organización y con ello el cumplimiento de la misión.

Construcción de la cultura: la misión de la empresa, la visión y los valores deben estar impregnados en todos los miembros de la fundación, y deben ser la unión y el motor para que todos trabajen en la obtención de los mismos objetivos, logrando brindar el mejor servicio y atención a todos los que interactúen con la fundación, dando la impresión de compromiso, seguridad, pasión, transparencia y sinceridad, que atrae a los donantes y colaboradores, siendo esto importante para lograr la sostenibilidad de la empresa.

7.4 Socialización y elección de las propuestas

Se realizó la socialización de la propuesta con la fundación, se expone y se explica detalladamente cada una de las actividades propuestas, permitiendo un análisis, respondiendo dudas y recibiendo recomendación e ideas por parte de la entidad, finalmente se hacen unos últimos aportes para fortalecer las actividades elegidas, y se priorizaron aquellas que deberían iniciar lo antes posible.

7.5 Actividades elegidas

Las actividades finalmente elegidas fueron:

-Mejoramiento en el área financiera: En primera instancia, se acordó que la estructuración del proceso financiero es la actividad principal que debe abordar la fundación; la socialización permitió además, reconocer por parte de la entidad la necesidad de revisar su estructura organizacional y sus estatutos, así como los objetivos, funciones y responsabilidades de los miembros fundadores, considerando, además, posibles mejoras en su planificación estratégica, establecer el plan estratégico financiero y calculo y revisión de los indicadores financieros.

-Ingresos no comerciales: De este punto se dio prioridad a los paquetes de donación, círculos de donantes y campañas de donación, continuando con el voluntariado, apadrinamiento, y finalmente los eventos donativos.

-Ingresos comerciales: En ítem se consideró que las actividades turísticas pueden darse una vez establecidas las primeras etapas, así se acepta incluir y estudiar la adecuación del eco hotel y hospedaje, además las actividades de ecoturismo, turismo de comunidad y turismo

científico que permite abrirle puertas a las visitas educativas y salidas de campo para universidades y colegios. Por último, se establecen las membresías, tienda física y/o virtual, talleres y cursos y eventos.

-Fortalecimiento de la publicidad y la comunicación externa: El marketing es una actividad que se desarrollará en las primeras etapas, para este punto es muy importante tener en cuenta la cultura de la comunidad raizal.

-Alianzas clave: Las asociaciones y aliados clave son actividades que ya se empezaron a realizar y su fortalecimiento se abordará desde las primeras etapas.

8. Escenarios futuros

Luego de conocer las buenas prácticas de sostenibilidad financiera que se podrían adaptar a la fundación, se procede a desarrollar un estudio de escenarios futuros para el entorno de esta. Schwartz (1996) define los escenarios como narraciones que pueden ayudarnos a reconocer y a adaptarnos a los aspectos cambiantes del entorno presente.

De esta manera, para el desarrollo de esta fase, se establece seguir la metodología general propuesta por Schwartz (1996) que consta de los pasos relacionados a continuación:

Paso 1. Identificar el problema o decisión focal

La construcción de escenarios parte de la información obtenida del diagnóstico de la entidad, la revisión literaria y análisis de contenido web sobre prácticas de sostenibilidad financiera que conllevan a una entidad sin ánimo de lucro a ser exitosa. Para lograr describir de manera hipotética los hechos que pueden conducir a una situación futura en la fundación se parte de la siguiente pregunta:

- ¿Qué factores internos y fuerzas del entorno podrían interferir en la implementación de la propuesta de viabilidad financiera para *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*?

Paso 2. Identificar los factores clave en el ambiente local

En este paso se buscó analizar el estado actual de la entidad identificando los factores locales relevantes tales como la cultura organizacional, el conocimiento ancestral, la capacidad de adaptación, la tecnología y comunicación, entre otros. A continuación, se listan las principales ideas, que surgen del diagnóstico, las entrevistas con la dirección de la ONG y la investigación en el tema:

FL1 Infraestructura y Recursos:

-Estado de las instalaciones: Las instalaciones de la organización se encuentran en mal estado.

-Tecnologías de la información y la comunicación (Hardware y Software): La entidad cuenta con pocos recursos tecnológicos.

FL2 Conocimiento y experiencia:

-Recurso humano en los procesos misionales: Los raizales poseen conocimiento ancestral sobre el cuidado de las especies y el ecosistema.

-Recurso humano en los procesos de apoyo: Los miembros de la entidad tienen experiencia en el turismo.

-Recurso humano directivo: La dirección de la ONG tiene formación administrativa.

-Recurso humano administrativo financiero: en la organización falta otra persona con formación que apoye el área contable.

-Recurso humano de mercadeo y comunicaciones: Falta de formación de un equipo en las áreas de mercadeo, audiovisual y comunicaciones.

-Trabajo con otras organizaciones: La organización ha realizado acercamientos y colaboraciones con entidades académicas y gubernamentales.

FL3 Cultura:

-Espíritu empresarial: Los miembros de la entidad tienen motivación y compromiso por cumplir las metas misionales de la entidad.

-Empatía con la sociedad: La ONG apoya el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

-Crecimiento y desarrollo: La entidad tiene la visión para lograr generar un impacto en la sociedad.

FL4 Habilidades:

-Comunicación asertiva: Los fundadores de la entidad tienen una comunicación asertiva y son escuchados por los demás miembros de la comunidad Raizal.

-Formación académica y científica: La ONG posee ideologías que permiten un acercamiento para formación académica y científica por parte de otras organizaciones.

-Nuevos aprendizajes: Los miembros de la entidad tienen la disposición de aprender y brindar nuevos conocimientos, dentro de su filosofía manifiestan que la suma de conocimiento científico y conocimiento ancestral es vital para la conservación de la biodiversidad del planeta.

-Habilidades comunicativas: Los miembros de la entidad son capaces de transmitir la importancia de la misión de la entidad.

Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras en el ambiente macro

En el paso 3 se identificaron los principales factores globales que determinan la dirección que toman las fuerzas locales, obteniéndose cinco categorías principales:

FC1 Tecnología:

-Red de comunicaciones: Actualmente no hay una red estable con cobertura total por lo que se requiere una reincorporación y acceso a telecomunicaciones en la Islas de Providencia y Santa Catalina. El gobierno dentro del denominado “Plan 100” para la reconstrucción del Archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina, determino un acceso progresivo a las telecomunicaciones de la mano de la reconstrucción de las Islas, hasta abarcar el 100% del territorio afectado, lo anterior en convenio con los prestadores de estos servicios, encargados del funcionamiento de la conectividad.

FC2 Medio ambiente:

-Desastres naturales: Las Islas de Providencia y Santa Catalina son susceptibles a desastres naturales. Luego del huracán Iota de categoría 5 que arrasó con el 98% de la infraestructura de la isla de Providencia, en el aspecto ambiental y ecológico, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Sistema Nacional Ambiental, así como la Gerencia para

la Atención y Reconstrucción del Archipiélago, y en cumplimiento del plan “100” adelanta la operación Cangrejo Negro, estrategias de rehabilitación de las especies de flora y fauna que fueron impactadas por el fenómeno climatológico que afectó las playas, bosques secos, corales y toda la fauna, así, diferentes entidades apoyan actividades de restauración ecológica; además de la reconstrucción de la infraestructura para el ecoturismo. Así mismo, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible establece un convenio con el Ejército Nacional para la atención de viveros y alrededor de unas 250 familias entrarán al programa de pagos por servicios ambientales al trabajar en conjunto y ayudar con los proyectos.

-Riesgo biológico: El riesgo más latente en este sentido es el desarrollo y comportamiento del virus Covid-19, que provocó la actual pandemia. En materia de salud el Ministerio de Salud y Protección Social trabaja articulado con la Defensa Civil realizando un trabajo constante en la atención de la población, y en el fortalecimiento de la ruta para la atención de pacientes con diagnóstico Covid-19 teniendo un control epidemiológico. No obstante, una de las principales preocupaciones es que la isla no cuenta con hospital, ya que fue destruido por el huracán, por esto los habitantes están a expensas del hospital de campaña que fue instalado para atender la emergencia, se espera a mediados del año 2022 se tengan avances en esta problemática.

FC3 Economía:

-Actividades económicas: Actualmente la isla no ha podido reactivar las actividades económicas principales, tal como el turismo. Según el gobierno nacional, en Semana Santa de 2022, se daría apertura a la Isla de Providencia y empezaría la recuperación dinámica del turismo.

-Servicios financieros: Los servicios financieros relacionados con préstamos son dados a personas determinadas y organizaciones con solidez financiera y capacidad de

endeudamiento. Por otro lado, debido a la calamidad del huracán y al actual estado de la isla, los medios por donde se prestan los servicios financieros, tales como sucursales presenciales, cajeros automáticos, oficinas y canales digitales no están disponibles o presentan grandes limitaciones.

-Acceso a los recursos: Las islas de Providencia y Santa Catalina tienen dificultad de acceso a los recursos. También se trabaja en la reconstrucción del aeropuerto, que será renombrado como Divina Providencia, se está empezando a construir la terminal de pasajeros, el ideal es tener esa obra junto con la reapertura del turismo.

-Apertura económica: Según el comportamiento de la Pandemia la economía tiene restricciones en las diferentes actividades económicas. Sin embargo, el Ministerio de Comercio suscribió un convenio con la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (SAI) para un plan con tres fases de intervención: la primera, con negocios con afectación baja, en la segunda con negocios mediamente afectados, y en la última, negocios con la mayor afectación, la meta es lograr una total reconstrucción de los establecimientos de comercio y sitios turísticos, así como de posadas nativas y restaurantes.

FC4 Sociedad:

-Conciencia social: Son varios los esfuerzos por un desarrollo económico que tenga en cuenta las comunidades vulnerables y el cuidado ambiental, tal es el caso de la ONU quién planteó los objetivos de desarrollo sostenible, para dar cumplimiento de 2015 a 2030, ellos son una guía para las acciones y planes de muchas organizaciones y países, que incentivan su cumplimiento con convocatorias, concursos y premios a las entidades que trabajen en el cumplimiento de estos; esto también se ve en el desarrollo de cumbres sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible, o por ejemplo, la última reunión del G20 principal foro intergubernamental de coordinación económica y financiera internacional, que tuvo como eje

central el cambio climático y la garantía de vacunas para los más desfavorecidos, todo ello muestra el interés de las naciones por las comunidades y el cuidado del medio ambiente, lo que repercute en una mayor conciencia social.

-Desarrollo social: el desarrollo social de la isla es importante para que sus pobladores tengan la capacidad y el tiempo de apoyar la entidad. En este sentido El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural benefició alrededor de 400 pescadores con la entrega de cuatro máquinas de hielo. Además, el Ministerio entregará 130 motores, 44 lanchas básicas y 150 kits de pesca, y a través de Agencia de Desarrollo Rural (ADR) se promoverá un programa de Seguridad Alimentaria con 240 agricultores de la isla.

-Impacto social: La entidad busca la generación de impactos positivos en la comunidad por medio del desarrollo de proyectos, para ello tiene el reto de motivar a la gente en apoyar específicamente a las Islas de Providencia y Santa Catalina por las dificultades ambientales ocurridas y por la importancia de la preservación de las especies locales y su ecosistema.

FC5 Política:

-Políticas públicas de sostenibilidad: La entidad se beneficiaría con políticas públicas que promuevan y favorezcan las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible y las ONG.

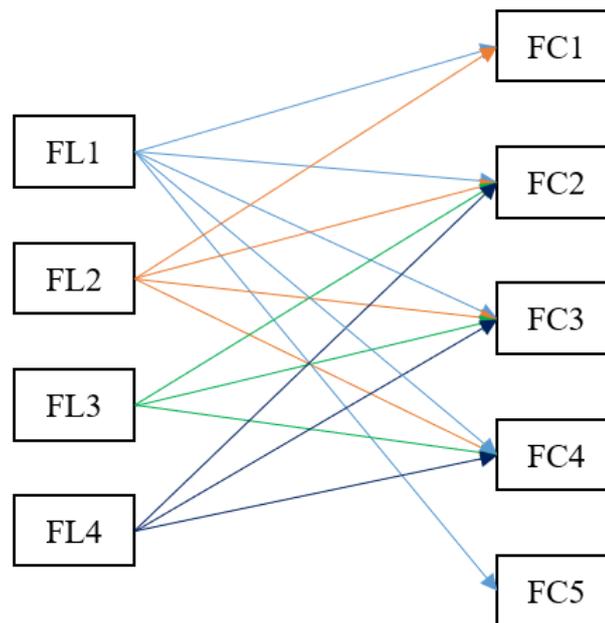
-Políticas públicas frente a la calamidad: La entidad se beneficiaría con Programas gubernamentales que favorezcan la reconstrucción de las Islas y la reactivación económica. Luego de ocurrida la catástrofe ambiental del huracán Iota, el gobierno Nacional anunció “el plan 100” que involucra a diferentes actores de apoyo desde todos los frentes afectados.

Paso 4. Clasificar factores clave y fuerzas conductoras

Una vez definidos los factores locales y las fuerzas conductoras clave, se procedió a realizar un mapeo para la identificación de relaciones y combinaciones más factibles. Los resultados de este mapeo se aprecian en la Figura 9.

Figura 9

Mapeo



Nota. En la parte izquierda se representan los factores locales FL y en la derecha las fuerzas conductoras FC.

El mapeo permite demostrar una fuerte relación de la infraestructura y recursos con las cinco fuerzas conductoras, el conocimiento y la experiencia es conducida hacia las cuatro primeras fuerzas conductoras, dejando de lado la política. Así, la cultura y habilidades se conectan con el medio ambiente, economía y sociedad.

A continuación, se realiza una jerarquización de los apartados identificados por importancia para el éxito de la decisión y por su grado de incertidumbre. De esta manera, se

asigna un puntaje a cada uno de los ítems de las categorías de los factores clave y las fuerzas conductoras según su impacto y su probabilidad de ocurrencia, para luego sacar un promedio por ítem que servirá como puntaje; la escala utilizada consta de 5 niveles: 0-2.0 muy bajo, 2.1-3.0 bajo, 3.1-4.0 medio, 4.1-4.5 alto, 4.6-5.0 muy alto. Posteriormente se organizan de mayor a menor puntaje, el resultado obtenido es presentado en la Tabla 7.

Tabla 7

Ponderación factores clave y fuerzas conductoras

#	Factores Locales	Puntaje	#	Fuerzas Conductoras	Puntaje
FL1	Infraestructura y Recursos	5	FC1	Tecnología	5
FL2	Conocimiento y experiencia	4,25	FC2	Medio ambiente	4.5
FL3	Cultura	4	FC3	Economía	4.16
FL4	Habilidades	3,75	FC4	Sociedad	4
			FC5	Política	3,98

Nota. La ponderación se realizó para cada uno de los ítems de cada categoría.

Paso 5. Seleccionar el escenario lógico

En este paso se establece un sistema de coordenadas donde los ejes son los 2 ítems con mayor puntaje de cada categoría, el eje X es el factor local y el eje Y la fuerza conductora; las cuatro esquinas del sistema de coordenadas representan cuatro posibles combinaciones que dan lugar a los escenarios.

Para este caso se tiene en el eje X la fuerza local infraestructura y recursos, siendo el extremo izquierdo el escenario donde no se consiga reparar y mejorar la infraestructura, así como, no conseguir las tecnologías de la información y la comunicación; el lado extremo

derecho, representa el escenario donde se consigue una excelente reparación y mejora de la infraestructura, además, conseguir las mejores tecnologías posibles de la información y la comunicación.

Para el eje Y, representa la fuerza conductora de la tecnología, siendo el lado superior, el escenario donde se restauren la red de telecomunicaciones en la isla, y sea de un excelente nivel, mientras que en el lado inferior representa en su extremo el caso donde no se restauren estas redes.

Figura 10

Escenarios



En la Figura 10, se puede observar los ejes y los cuadrantes que resultan de su combinación, obteniendo cuatro posibles niveles en los resultados, el cuadrante I y IV es un

nivel medio (escenarios alternativos), el II es el mejor posible, siendo el deseado (escenario apuesta), y el III, es el peor escenario, siendo el no deseado (escenario catastrófico).

Paso 6. Describir los escenarios

Una vez se tiene el gráfico con los ejes y cuadrantes, se construye cada escenario asignándole un nombre y una descripción, por medio de una narración que presente en forma convincente la lógica del escenario.

I Escenarios Alternativo: *Sigue la reconstrucción*, en este escenario se reincorpora la red de telecomunicaciones en la isla, permitiendo una buena comunicación entre los isleños y el continente, lo que facilita reactivar y fortalecer las actividades para recaudar fondos e informar a los aportantes el estado de la organización y las acciones que se están ejecutando, también, a nivel de la isla, se tendrían las condiciones para la reactivación del turismo y la economía, y una mayor conexión con la sociedad externa; sin embargo, no se tiene una adecuada restauración de las instalaciones de la fundación, lo que dificulta la prestación de los servicios presenciales para obtener ingresos comerciales, así como algunas actividades misionales del cuidado del ecosistema y las especies, sumando a una deficiencia en recursos tecnológicos internos, que no permitirán una potencialización de los resultados buscados, especialmente por las dificultades que se puedan generar para fortalecer el área de mercadeo y comunicación, así como en la sistematización de los procesos financieros.

II Escenario Apuesta: *De vuelta*, representaría la completa reincorporación de la red de telecomunicaciones en la Islas de Providencia y Santa Catalina, así como soluciones en la infraestructura de la entidad, esto significa estar de vuelta y conectada al resto del mundo; otro

aspecto positivo de este escenario es tener los recursos tecnológicos como computadores vitales para el uso de software en las prácticas de manejo financiero, redes, mercadeo y comunicaciones, lo que potencializaría los resultados obtenidos. Poder conectar con la sociedad externa permitiría gestionar los recursos y realizar una adecuada recaudación de fondos con prácticas presenciales y virtuales, que intervienen de forma directa en la economía y conllevan al apoyo de las metas misionales.

III Escenario Catastrófico: *Sin salida*, en este escenario no se restaurarían las redes de comunicaciones de la Isla con el resto del mundo, lo que afectaría el uso de tecnologías para la organización, y los medios necesarios para las actividades de mercadeo y comunicación, dificultando la recolección de fondos y todos los aspectos organizacionales relacionados con el uso de las tecnologías, de la misma forma si no se logra la reconstrucción adecuada en la parte estructural de la entidad y de la isla, no se daría una reactivación comercial y económica, lo que afectaría la recaudación de recursos, y se tendrían muchas dificultades para la ejecución del plan de acción.

IV Escenario Alternativo: *Sin señal*, con la falta de comunicaciones, es difícil poder acercarse a personas y mostrar el potencial de las Islas, así como la cultura, experiencia, habilidades y metas, sin visitantes y medios para normalizar las actividades comerciales al exterior de la isla se dificultan la obtención de recursos que apoyen el funcionamiento de los diferentes ejes económicos, sociales y ambientales, lo que puede llevar a una reactivación económica tardaría. A pesar de que la entidad tendría la opción de realizar algunas campañas desde el continente, sin red se afectan también las estrategias administrativas y se impediría un adecuado manejo de los datos e información, lo que implica no poder avanzar en los procesos operacionales y de gestión.

Paso 7. Identificar las implicaciones

Se consideran para cada escenario sobre el problema focal.

I Escenarios Alternativo: *Sigue la reconstrucción*, poder comunicarse con la sociedad implicaría poder dar a conocer de primera fuente las necesidades y el apoyo que se requiere para cumplir metas y objetivos, así como desarrollar planes de redes, recaudación de fondos virtuales y actividades que no requieran un espacio en la Isla sino puedan desarrollarse de manera remota, y es en estas actividades en las que se deberían centrar los esfuerzos; por otro lado, la falta de infraestructura conlleva a dificultades en el desarrollo misional y en la obtención de algunos ingresos comerciales que dependen de la presencialidad y por ende de la infraestructura, por esto, se deben apoyar los ingresos no comerciales y actividades que se puedan hacer desde el continente (aunque los desplazamientos pueden aumentar los costos) y la virtualidad.

II Escenario Apuesta: *De vuelta*, sin duda un camino hacia la tecnología, la infraestructura y la obtención de recursos abre las puertas a la reactivación económica; con este escenario se recomienda a la entidad abordar el plan de viabilidad financiera en su totalidad y desarrollar las prácticas, esto conllevaría a consecución de las metas misionales, crecimiento organizacional y lo más importante a su desarrollo sostenible.

III Escenario Catastrófico: *Sin salida*, el peor escenario representa continuar con el problemas de infraestructura en la entidad, afectando sus actividades misionales, y el continuar incomunicados con la sociedad conllevaría a no poder recibir el apoyo necesario al no desarrollar ninguna actividad que permita ingresos a la entidad, en este caso con las dificultades

para la realización del plan de acción y de las actividades operativas de la fundación, se pausarían los procesos de la misma; se recomendarían prácticas que involucrarían salir de la Isla en busca de recursos, lo que puede aumentar costos para la organización, pero además, esto puede no ser suficiente, si las necesidades básicas (tal como un lugar digno para vivir) de los miembros de la organización y en general de todos los habitantes, siguen siendo grandes y continúen sin satisfacerse, por ende, se deben priorizar.

IV Escenario Alternativo: *Sin señal*, la falta de comunicación implicaría tener que buscar alternativas, ayudas y apoyo desplazándose a otros lugares que tengan conectividad (muy probablemente el continente) y contar con personas que vivan allí, lo que podría implicar mayores costos y dificultaría un adecuado manejo organizacional; sin embargo, este escenario plantea solución al problema de infraestructura y recursos por lo que sería cuestión de tiempo poder conectarse con el mundo, y se pueden ir realizando actividades importantes como las relacionadas con la conservación de las tortugas y el ecosistema, así, tardaría pero las actividades y prácticas se podrían desarrollar y continuar la misión.

Paso 8. Seleccionar los indicadores

Son las señales principales para monitorear la ocurrencia de los escenarios y el desempeño de la estrategia.

FCI Tecnología:

-Porcentaje de cobertura de comunicaciones: Se puede establecer por el área de cobertura de la red de comunicaciones. La escala de niveles es: Bajo: <60%, Medio: 60%-80% y Bueno: 80%-100%.

-Velocidad del internet: Se verificar por el ancho de banda de descarga, medido en Megabits por segundo (Mbps), se puede establecer que entre menor o igual a 2 es muy bajo, entre 2 y 4 es bajo, entre 4 y 8 es medio, entre 8 y 16 es alto, y mayor a 16 es muy alto.

-Tipo de red: Mide la tecnología de telecomunicaciones móviles (3G, 4G, o 5G): La escala es Bueno: 3G, Muy bueno: 4G y Excelente: 5G.

-Intensidad de la señal móvil: Se mide por los Decibeles dB. A partir de -120 dBm: sin señal, entre -120 y -104 dBm: bajísima cobertura, entre -103 y -98 dBm: baja cobertura, entre -97 y -90 dBm: cobertura media, entre -89 y -77 dBm: muy buena y entre -76 y -60 dBm: excelente.

FLI Infraestructura y Recursos:

-Porcentaje de reconstrucción de las instalaciones e infraestructura de la organización: Se mide por la cantidad de reparaciones que se realicen con respecto a las que se requieran. Los niveles son de Muy malo: 0%-20%, Malo: 20%-40%, Medio: 40%-60%, Bueno: 60%-80% y Excelente: 80%-100%.

-Número de dispositivos celulares y otros dispositivos móviles de la organización: Es la cantidad de equipos disponibles en la entidad. Se espera que como mínimo para cada área de la organización se pueda disponer de un celular o Tablet, en tal caso se tendría un nivel aceptable, si el número es menor se tendría deficiencia y si es mayor se tendría suficiencia.

-Número de computadores de la organización: Es la cantidad de equipos disponibles en la entidad. Se espera que como mínimo para cada área de la organización se pueda disponer de un computador, en tal caso se tendría un nivel aceptable, si el número es menor se tendría deficiencia y si es mayor se tendría suficiencia

-Número de software con que cuenta la organización: Es la cantidad de software disponibles en la entidad, se esperaría tener un software especializado para áreas claves como

finanzas, mercadeo y comunicación, y la dirección de la entidad, en tal caso se tendría un nivel aceptable, si el número es menor se tendría deficiencia y si es mayor se tendría suficiencia.

9. Plan de acción

El plan de acción es un instrumento de planificación que nos ayuda a trazar la ruta que se debe seguir, de esta manera prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, enfocado a las tareas que se deberán realizar.

Después de presentar la propuesta de viabilidad financiera a la fundación y establecer en acuerdo las prácticas afines y su prioridad, se establecen 4 etapas para implementar el plan de acción, el planteamiento se presenta a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8

Etapas de la propuesta de viabilidad financiera

Actividades/Periodo	I etapa	II etapa	III etapa	IV etapa
Estructuración del área financiera	■			
Copias de seguridad de la contabilidad				
Plan estratégico financiero				
Sistema de gestión financiera y control de riesgos				
Sistema de auditoría				
Paquetes de donación				
Círculos de donantes				
Campaña de donación				
Apadrinamiento		■		

Actividades/Periodo	I etapa	II etapa	III etapa	IV etapa
Fortalecimiento de la publicidad y la comunicación externa				
Alianzas clave				
Voluntariado				
Eco hotel y hospedaje				
Actividades de ecoturismo, turismo de comunidad y turismo científico				
Visitas educativas y salidas de campo para universidades y colegios				
Eventos donativos				
Membresías				
Tienda física y/o virtual				
Eventos				
Talleres y cursos				

De acuerdo con Marshall et al. (2008) la metodología 5W2H es utilizada en la etapa de planificación de acciones y toma de decisiones, se basa en las respuestas a 7 preguntas, que brindan información gerencial a través de la definición de responsabilidades, métodos, plazos, objetivos y recursos asociados.

El nombre de esta metodología 5W2H es un acrónimo en inglés, que hace referencia a las 7 preguntas que se deben responder para orientar las actividades que se desarrollarán y fue desarrollada por Alan Robinson en 1991. Así, se estructura una lista de chequeo compuesta por los siguientes elementos:

5W:

What? = ¿Qué?

Why? = ¿Por qué?

Where? = ¿Dónde?

Who? = ¿Quién?

When? = ¿Cuándo?

2H:

How? = ¿Cómo?

How much? = ¿Cuánto?

Es así como, se usó la metodología 5W2H para presentar el plan de acción a la fundación con el fin de explicar de manera detallada las tareas que deben tener en cuenta en la propuesta de viabilidad financiera y sirva de orientación para el desarrollo de esta, el plan de acción se presenta en el Apéndice F, los apéndices se encuentran adjuntos en una carpeta.

10. Socialización de resultados

En la etapa final del proyecto se realizó un encuentro virtual vía meet y se presentaron los resultados obtenidos a los directivos de la organización, exponiendo el desarrollo de cada objetivo del presente trabajo y su desarrollo; se hizo entrega de la propuesta de viabilidad financiera y se enfatizó en el plan de acción. Finalmente se escucharon dudas e inquietudes de los entregables.

Figura 11*Entrega documental y socialización***11. Artículo de resultados**

Para finalizar el trabajo de grado se elaboró un artículo publicable de revisión vinculado al segundo objetivo específico, este manuscrito presenta la revisión de la literatura de la sostenibilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro y los resultados de la investigación exploratoria de contenido web de prácticas de sostenibilidad de organizaciones locales e internacionales exitosas. El artículo se desarrolló siguiendo los parámetros de la revista UIS ingenierías y se presenta en el Apéndice G.

12. Conclusiones

La sostenibilidad financiera es un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro, en este sentido, se destaca que el sector no lucrativo es un componente estratégico y clave para proveer servicios de bienestar, su fin es ayudar y cooperar al desarrollo de la sociedad y el medio ambiente, así, todos los esfuerzos académicos y prácticos, orientados a mejorar sus procesos son de vital importancia, tal es el caso de presente trabajo orientado en apoyar y guiar a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* en sus metas de desarrollo sostenible financieramente.

El estudio de *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* permitió evidenciar los grandes retos a los que se enfrenta el sector no lucrativo, según las características evaluadas, es una fundación con alto grado de vulnerabilidad financiera, así mismo, en corto tiempo ha tenido que afrontar no solo las afectaciones económicas de la actual pandemia, sino catástrofes ambientales desastrosas, no obstante, cuenta con fortalezas que, usadas estratégicamente y sumadas con diferentes factores pueden permitir su crecimiento y desarrollo, así como un adecuado proceso de sostenibilidad financiera.

Las investigaciones realizadas sobre las prácticas de sostenibilidad financiera que conllevan a una entidad a tener éxito y estabilidad arrojaron principalmente que para lograrlo se utilizan diferentes estrategias y actividades enfocadas en diversificar sus fuentes de ingresos, establecer alianzas clave, y el desarrollo de publicidad y comunicaciones. Así mismo, la transparencia y confiabilidad de una ONG respecto a su área financiera es importante para atraer y mantener contribuyentes, esto se evidenció en como las ONG estudiadas muestran de

forma asequible y clara sus estados financieros, las actividades que realizan y los resultados que obtienen, además se apoyan fuertemente en su área de mercadeo y comunicación para ello.

Es importante destacar que, las prácticas de sostenibilidad financiera son ejecutadas y apoyadas por todas las áreas de la organización, es decir necesitan un trabajo conjunto de todos los actores, iniciando por un buen líder con claridad en sus ideas, un equipo motivado y con una buena cultura organizacional, el apoyo de la comunidad y el fortalecimiento de aliados, además de valores, como honestidad, respeto, compromiso, vocación de servicio, y habilidades como comunicación asertiva, análisis del entorno, creatividad y adaptabilidad.

La propuesta de viabilidad financiera y el plan de acción propuesto a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* se centra en sus condiciones y necesidades actuales, ahora la entidad cuenta con una guía personalizada y clara para superar su vulnerabilidad financiera y lograr el cumplimiento sostenible de su misión, así, permite un desarrollo por etapas y la posibilidad de ahorrar costos con alianzas claves; mientras se va implementado se puede ir adaptando, teniendo como eje central las prácticas y criterios encontrados en el análisis web.

Finalmente, una de las principales dificultades para iniciar la implementación de las recomendaciones es la gran dependencia de la fundación en su entorno, es muy necesario y urgente la ayuda y cumplimiento en la restauración de la infraestructura y telecomunicaciones de las islas, no solo por la fundación, sino por toda la comunidad, el cubrimiento de sus necesidades está basada en la reactivación turística y económica.

13. Recomendaciones

Se recomienda a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation* mantener y fortalecer las prácticas encontradas en la literatura y propuestas para lograr la sostenibilidad financiera. De esta manera, y para atender a nuevas oportunidades, se sugiere continuar estudiando a entidades locales, escuchar a profesionales y expertos en el tema o líderes de organizaciones que han tenido éxito a largo plazo, son ideales para brindar alternativas, estrategias y buenas prácticas que permiten alcanzar las metas.

Además, hacer un seguimiento a las fuerzas del entorno que afectan de forma significativa a *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, estableciendo acciones para los distintos comportamientos. En este sentido es importante también, estar verificando, ajustando y adaptando el plan de acción propuesto, dependiendo de los resultados que se van obteniendo, y de las dinámicas internas y externas de la organización, así como de las fuerzas del entorno; siempre teniendo como eje central las prácticas y criterios encontrados en el análisis web.

Se recomienda seguir elaborando proyectos y voluntariados en las diferentes áreas y según las necesidades de *Providence & Ketlina Huxbill Foundation*, ya que como se evidenció en la retroalimentación y agradecimientos de la fundación sobre el presente trabajo, es una forma efectiva de reforzar y potencializar las cualidades de la organización, aportando un conocimiento y visión profesional que se complementa con la riqueza de conocimientos de la comunidad.

Así, se sugiere incentivar la elaboración de más propuestas de colaboración conjuntas entre la fundación y las universidades, ya que son una gran ayuda a las ESAL logrando un

impacto positivo para ellas y su entorno, además, fortalecen la relación universidad-sociedad contribuyendo al desarrollo de ambas, especialmente de los estudiantes, tanto en los aprendizajes a nivel profesional como en las enseñanzas de formación como personas.

Referencias Bibliográficas

- Abraham, A. (2003). *Financial sustainability, and accountability: a model for nonprofit organizations*. Afaanz Conference proceedings. p. 26-46.
- Acosta, P. (2017). *Ventaja competitiva del modelo de negocio de la Fundación Pies Descalzos en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Tomado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16492/AcostaAbrilGinaPaola2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Allsop, I. (2021). *Diez maneras de garantizar que su organización benéfica sea sostenible*. Tomado de <https://charitydigital.org.uk/topics/topics/ten-ways-to-ensure-your-charity-is-sustainable-8854>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (1987). *Nuestro futuro común*. Tomado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml#:~:text=Se%20define%20%20%20%20%20desarrollo%20sosteniblepara%20satisfacer%20sus%20propias%20necesidades%20%20BB>.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Tomado de Entrepreneurship Theory and Practice. p. 1-22.
- Bell, J., Masoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability*. San Francisco.

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, Glencoe.

Betancur Marín, J. C. y Acosta Santamaría, D. A. (2014). *¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander. Tomado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155762.pdf>.

Betancur Marín, J. C. y Acosta Santamaría, D. A. (2014). *Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas*. Mundo Asia Pacífico, 3(5), 7-23. Tomado de <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2135/10.17230/map.v3.i5.01>.

Bidet, E. (2002). *Explaining the Third Sector in South Korea*. Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. p.131–147.

Boeuf, B., Darveau, J., & Legoux, R. (2014). *Financing creativity: Crowdfunding as a new approach for theatre projects*. International Journal of Arts Management. p. 33-48.

Boschee, J. (1995). *Social entrepreneurship*. Across the Board. p. 20–25.

Boschee, J., & McClurg, D. (2003). *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*. Institute for Social Entrepreneurs. Minnesota.

Bowman, W. (2011). *Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits*. Nonprofit management and leadership. p. 37-51.

- Bray, I. (2010). *Effective fundraising for nonprofits: Real-world strategies that work*. Berkley California: 3rd ed.
- Brown, L.T. (2019). *Estrategias de sostenibilidad para organizaciones sin fines de lucro durante recesiones económicas generales*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Tomado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8806&context=dissertations>.
- Bryce, H. (1992). *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Buchheit, S., & Parsons, L. M. (2006). *An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process*. Journal of accounting and public policy. p. 666-686.
- Burítica Gilraldo, X. y Muñoz Borja, Y. D. (2016). *Análisis de sostenibilidad financiera para el centro de desarrollo integral Senderos de Amor de la comuna 8 de Medellín del año 2020*. Tomado de <http://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/692>.
- Castaño, C.E. y Arias, J.E. (2013). *Análisis financiero integral de empresas colombianas 2009 - 2010: Perspectivas de Competitividad Regional*.
- Calderón Parra, A.D. (2021). *Sostenibilidad de las entidades sin ánimo de lucro*. Tomado de <https://diariodelhuila.com/sostenibilidad-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro/>.

- Carmichael, D. (2017). *5 claves para hacer que su escuela u organización sin fines de lucro sea financieramente sostenible*. Tomado de <https://www.champevents.com/blog/5-keys-to-making-your-school-or-nonprofit-organization-financially-sustainable>.
- Cartor, R. (2020). *Alternativas estratégicas para organizaciones sin fines de lucro*. Tomado de <https://www.ashleyrountree.com/blog/strategic-alternatives-for-nonprofit-organizations/>.
- Casasnovas, G. (2017). *5 retos para las empresas sociales*. University of Oxford. Tomado de <https://www.diariosustentable.com/2017/03/5-retos-las-empresas-sociales/>.
- Chapleo, C. (2013). “*Brand infrastructure*” in *nonprofit organizations: what supports successful brand building?* Journal of marketing communications.
- Chepkemoi, P. y Njeru, A. (2017). *El efecto de la gestión y las prácticas financieras en la sostenibilidad financiera de las ONG en el condado de Nairobi: Un estudio de caso de las ONG locales*. Revista Internacional de Ciencia e Investigación (IJSR). Tomado de <https://www.ijsr.net/archive/v6i6/ART20173743.pdf>.
- Cole, A.B. y De Armond, L. (2019). *De la Idea al Impacto: 4 Elementos Fundamentales para la Sostenibilidad*. Tomado de <https://www.bdo.com/blogs/nonprofit-standard/april-2019/4-fundamental-elements-for-sustainability>.
- Colgado, C. y Hager, M. A. (2018). *El impacto de la diversificación de los ingresos en la salud financiera de las organizaciones sin fines de lucro: un metanálisis*. SAGE Journals. Tomado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764018807080>.

Confederación Colombiana de ONG. (2016). *Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro*. Tomado de http://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf.

Conservation International Foundation. (2021). *Conservation International Foundation*. Tomado de <https://www.conservation.org/>.

Covo, A. (2021) *Tendencias, desafíos y mejores prácticas en finanzas sostenibles*. Tomado de <https://ksapa.org/trends-challenges-and-best-practices-in-sustainable-finance/>.

Defenders of Wildlife. (2021). *Defenders of Wildlife*. Tomado de <https://defenders.org/>.

Driessens, O., Joye, S., & Biltereys, D. (2012). *The X-factor of charity: a critical analysis of celebrities' involvement in the 2010 Flemish and Dutch Haiti relief shows*. *Media culture & society*. p. 709-725.

Eisenstein, L. (2021). *Garantizar la sostenibilidad a largo plazo de su organización sin fines de lucro*. Tomado de <https://www.boardeffect.com/blog/ensuring-long-term-sustainability-for-your-nonprofit/>.

Eikenberry, A. M. (2008). *Fundraising in the new philanthropy environment: The benefits and challenges of working with giving circles*. *Nonprofit management and leadership*. p. 141-152.

Elkin, R. (1985). *Paying the Piper and Calling the Tune: Accountability in the Human Service*. Administration in Social Work, p. 13- 26.

Escobar, R. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Universidad Libre. Tomado de [file:///Users/diegoafanador/Downloads/Dialnet-asONGComoOrganizacionesSocialesYAgentesDeTransfor-3295702%20\(2\).pdf](file:///Users/diegoafanador/Downloads/Dialnet-asONGComoOrganizacionesSocialesYAgentesDeTransfor-3295702%20(2).pdf).

Fernández, R. (2004). *A qué nos referimos cuando hablamos de ONG*. Confederación Colombiana de ONG. Tomado de http://ccong.org.co/files/518_at_a_que_nos_referimos.pdf.

Filo, K. R., Funk, D. C. & O'briend, D. (2008). *It's really not about the bike: Exploring attraction and attachment to the events of the Lance Armstrong Foundation*. Journal of sport management. p. 501-525.

Fondo Mundial para la Naturaleza. (2018). *Glosario ambiental: ¿Qué son las especies sombrilla?* Tomado de <https://www.wwf.org.co/?uNewsID=330510>.

Fruk, L.D y Badurina, J.D. (2021). *Sostenibilidad financiera de organizaciones sin fines de lucro en destinos turísticos diferencias entre destinos costeros y continentales*. KnE Social Sciences. Tomado de <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/9896>.

Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000). *When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. p. 141-163.

Fundación Malpelo y Otros Ecosistemas Marinos. (2021). *Malpelo*. Tomado de <https://www.fundacionmalpelo.org>.

Fundación Natura. (2021). *Natura*. Tomado de <https://natura.org.co>.

Fundación Omacha. (2021). *Omacha*. Tomado de <https://omacha.org>.

Gaber, A. H. (2017). *¿Qué estrategias pueden aplicar las organizaciones no gubernamentales egipcias para garantizar la sostenibilidad financiera?* American University in Cairo. Tomado de <https://fount.aucegypt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1334&context=etds>.

Galindo Palencia, M. (2017). *El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG*. Universidad Externado de Colombia. Tomado de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/880>.

Garcia, L., Pernet, A., & Cano, J. (2017). *Estudio exploratorio de usabilidad para niños de Colombia*. Zona próxima. p. 12–30. Tomado de <https://doi.org/10.14482/zp.26.10198>.

Gómez, C. (2006). *El Marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales en Venezuela*. Universidad de Málaga. Tomado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17862085.pdf>.

Gordon, T. (2010). *Five dimensions of effectiveness for nonprofit annual reports*. Nonprofit management and leadership. p. 209-228.

Hatton, L. (2017). *Cómo fundar una organización sin fines de lucro: una guía práctica que incluye las seis claves para la sostenibilidad sin fines de lucro*. Tomado de <https://nonprofitinformation.com/nonprofit-sustainability/>.

Hayoung, P. y Yooncheong, C. (2020). *Sostenibilidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro: Determinantes de las campañas de recaudación de fondos en la intención de donación*. The Journal of Industrial Distribution & Business. Tomado de <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202014862060582.view?orgId=kodisa>.

Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley.

Hoskins, C. N., & Mariano, C. (2004). *Research in nursing and health: Understanding and using quantitative and qualitative methods*. Springer publishing company.

Ilyas, S., Butt, M., Ashfaq, F. y Maran, D.A. (2020). *Impulsores para el éxito de las organizaciones sin fines de lucro: participación de voluntarios y practicas de sostenibilidad financiera a través de la teoría de la dependencia de los recursos*. Walden University. Tomado de <https://www.proquest.com/docview/2463238009?parentSessionId=DT1%2FqSbzHvKocCzPfZO10y5GDI1sRuikNzoHhR87Hpo%3D&pq-origsite=primo&accountid=29068>.

Jeong, B. (2013). *Accountability in south korean nonprofit organizations: stakeholder expectations as perceived by nonprofit leaders*. University of Pittsburgh: Graduate School of Public and International Affairs.

- Jeong, S. (2008). *The study on the solutions for financial crisis of NGOs in Korea*. Dong-seo Yeonkoo.
- Jones, C. & Roberts, A. (2006). *Management of financial information in charitable organizations: The case of joint-cost allocations*. *Accounting Review*. p. 159-178.
- Kabil, N., Gonçalves, P., y Moshtari, M. (2020). *Mejora de la eficiencia de recaudación de fondos en organizaciones sin fines de lucro pequeñas y medianas*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Tomado de <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:3681/doi/full/10.1080/10495142.2019.1589627>.
- Keating, E., Fischer, M., Gordon, T., & Greenlee, J. (2005). *Assessing Financial Vulnerability in the nonprofit sector*. John F. Kennedy School of government. Harvard University. p.224-265.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y Práctica*. Paidós.
- León, P. (2001). *Cuatro Pilares de la Estabilidad Financiera*. Tomado de http://www.gestionsocial.org/archivos/00000744/4PilaresSustentabilidadFinanc-Patricia_Leon.pdf.
- Leone, & Horn, V. (2005). *How do nonprofit hospitals manage earnings?* *Journal of Health Economics*. p. 815-837.
- Lewis, D. (2009). *Nongovernmental Organizations, Definition and History*. Tomado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.546.7849&rep=rep1&type=pdf>.

Marshall, J. I., Cierco, A. A., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2008). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro.

McMillan, S. J. (2000). *The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web*. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77(1). p. 80–98. Tomado de <https://doi.org/10.1177/107769900007700107>.

Meer, J. (2013). *The habit of giving*. Tomado de *Economic Inquiry*, p. 2002-2017.

Monson Rosen, M. (2019). *Sostenibilidad financiera: cómo enfrentar los desafíos de frente*. Tomado de <https://www.missionbox.com/article/49/financiamiento-sostenibilidad-como-enfrentar-los-desafios-de-frente>.

Monterey Bay Aquarium. (2021). *Monterey Bay Aquarium*. Tomado de <https://www.montereybayaquarium.org/>.

Mosley, J. E., Maronick, M. P. & Katz, H. (2012). *How organizational characteristics affect the adaptive tactics used by human service nonprofit managers confronting financial uncertainty*. *Nonprofit management & leadership*. p. 281-303.

Mutinda, S.M. y Ngahu, S. (2016). *Determinantes de la sostenibilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales en el condado de Nakuru, Kenia*. *IOSR Journal of Business and Management*. Tomado de <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue9/Version-2/N1809028188.pdf>.

National Wildlife Federation. (2021). *National Wildlife Federation*. Tomado de <https://nwf.org/>.

Oceana. (2021). *Oceana*. Tomado de <https://oceana.org/>.

Organización de la Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Tomado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

Păceșilă, M. (2018). *Fondo: una herramienta para garantizar la estabilidad financiera de las organizaciones no gubernamentales*. Economía, Gestión y Financiero Mercados Vol.13 (3), p. 162-172. Tomado de <https://www.proquest.com/docview/2116360489?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=29068>.

Pyanov, A., Drannikova, E., Shevchenko, E. y Kochkarova, Z. (2021). *Desarrollo sostenible de las organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales: mecanismos financieros y organizativos*. E3S Web of Conferences. Tomado de https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/26/e3sconf_tresp2021_04008.pdf.

Rasler, T. (2007). *ROI for nonprofits: the new key to sustainability*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Rebetak, F. (2020). *Comparison of Chosen Financial Distress Prediction Models for Non-profit Organizations*. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). Tomado de <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/comparison-chosen-financial-distress-prediction/docview/2428567890/se-2?accountid=29068>.

Renz, D. O. (2010). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. San Francisco, California.

Roselló, E. (2021). *Hablemos de los escenarios de futuro*. Tomado de <https://www.postfuturear.com/escenarios-futuro/>.

Rottkamp, D. (2020). *Ayudar a las entidades sin fines de lucro a lograr la sostenibilidad a través de una mejor salud financiera*. Tomado de <https://www.cpajournal.com/2020/05/21/helping-nonprofit-entities-achieve-sustainability-through-improved-financial-health/>.

Salamon, L. M., & Sokolowoski, S. (2004). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. Bloomfield, USA: Kumarian Press. Tomado de <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>.

Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York.

Sepúlveda Rivillas, C. I., Moscoso Escobar, J., y Restrepo Londoño, A. L. (2017). *Diagnóstico financiero de las empresas en etapa temprana en Antioquia*. Tomado de <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2173/docview/2125260512?pq-origsite=primo>.

Serrano, E. (1999) *Las ONG como actores de las relaciones internacionales*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Tomado de <http://eprints.ucm.es/2019/1/S1038801.pdf>.

- Sidel, M. (2010). *The Promise and Limits of Collective Action for Nonprofit Self-Regulation: Evidence From Asia*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p. 1040–1056.
- Snyder, A. (2020). *El uso de eventos especiales para promover la sostenibilidad financiera en organizaciones sin fines de lucro*. Walden University. Tomado de <https://www.proquest.com/docview/2461428834?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Sontag, L. M., Staplefoote, L., & Gonzalez, K. (2002). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. *Rand health and rand education*, p. 1-32.
- Sumani, D. (2019). *Lograr la sostenibilidad financiera: 6 lecciones de organizaciones sin fines de lucro en África Occidental*. Tomado de <https://www.globalgiving.org/learn/nonprofit-financial-sustainability-tips>.
- Tinkelman, D. (2009). *Unintended consequences of expense ratio guidelines: The Avon breast cancer walks*. *Journal of Accounting and Public Policy*. p. 485-494.
- Top 100 Nonprofits on the web. (2021). *Top Organizations*. Tomado de <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/>.
- Torres Quintero, H. A. y Torres Sánchez, G. Y. (2019). *Prácticas de sostenibilidad financiera en las organizaciones no lucrativas*. Tomado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15967/1/2019_pr%C3%A1cticas_sostenibilidad_financiera.pdf.

Trussel, J. (2002). *Revising the prediction of financial vulnerability*. Tomado de Nonprofit Management and Leadership. p. 17-31.

Tuckman, H. & Chang, C. (1991). *A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations*. Tomado de Nonprofit and voluntary sector quarterly, p. 445-460.

Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J. y Maza Ávila, F. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634575>.

Williamson, D. (2009). *Marketing and communications in nonprofit organizations: It matters more than you think*. Georgetown University Center for Public and nonprofit leadership.

Yamron, D. (2020). *Directrices prácticas para sostenibilidad financiera*. Tomado de <https://www.stoppingassuccess.org/wp-content/uploads/2020/01/Practical-Guidelines-for-Financial-Sustainabilityv1-2.pdf>.