

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA
METODOLOGÍA BALANCE SCORECARD (BSC) ENFOCADA EN LA
PERSPECTIVA FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN PICCOLINO.

JAIR MANUEL CASTELLANOS MARTÍNEZ
CÓDIGO: 538119

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA PRÁCTICA SOCIAL
BOGOTÁ, D. C.
2018

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA
METODOLOGÍA BALANCE SCORECARD (BSC) ENFOCADA EN LA
PERSPECTIVA FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN PICCOLINO

JAIR MANUEL CASTELLANOS MARTÍNEZ
CÓDIGO: 538119

Trabajo de grado para obtener el título de ingeniería industrial

DIRECTOR:
Ing. Msc. Oswaldo González Yazo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA PRÁCTICA SOCIAL
BOGOTÁ, D. C.
2018



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Universidad Católica de Colombia para optar al título de Ingeniero Industrial.

Ing.Msc. Oswaldo González Yazo
Director

Jurado 1

Jurado 2

Revisor Metodológico

Bogotá, 24, Noviembre, 2018

DEDICATORIA

Como un inocente espectador bajo tu cálido abrigo, a lo largo de mi infancia te vi luchar día tras día contra todas las adversidades. Te vi ganar pero también te vi perder en un mundo lleno de prejuicios y dificultades.

Todo gran viaje empieza con un primer paso y este es nuestro comienzo, gracias por confiarme tu universo de sueños que tanto amas y por acompañarme en esta aventura épica. No puedo pensar en otra persona al momento de realizar cada uno de mis proyectos y metas que no seas tú.

Este escrito es para ti mamá, la ingeniera de mis sueños; Sin ti nada de esto sería posible. "Soy el resultado de lo que una gran mujer quiso hacer de mí"
Tomas Alba Edison.

AGRADECIMIENTOS.

No hay una sola palabra que pueda describir mi gratitud hacia la Fundación Piccolino por permitirme desarrollar este proyecto, su noble causa es un motivo de admiración.

Gracias a todas aquellas personas que me acompañaron a lo largo de todo este proceso académico. A mis familiares, amigos y allegados gracias por su apoyo, amor y comprensión. La gratitud será la memoria de mi corazón.

Finalmente quiero agradecer a todo el personal de la Universidad Católica de Colombia, institución en la cual me pude desarrollar como profesional y persona.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	16
1. GENERALIDADES.	18
1.1. ANTECEDENTES	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	19
1.2.1. Descripción del Problema.	19
1.2.2. Formulación Del Problema.	20
1.3. OBJETIVOS	20
1.3.1. General	20
1.3.2. Específicos	20
1.4. JUSTIFICACION	21
1.5. DELIMITACIÓN.	22
1.5.1. Espacio.	22
1.5.2. Tiempo.	23
1.5.3. Alcance	24
1.5.4. Contenido.	24
1.6. MARCO REFERENCIAL	24
1.6.1. Marco Teórico.	24
1.6.2. Marco Conceptual.	28
1.7. METODOLOGÍA	28
1.7.1. Tipo de Estudio.	29
1.7.2. Fuentes de Información.	29
1.8. DISEÑO METODOLÓGICO.	29
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL FUNDACIÓN PICCOLINO EN EL AREA FINANCIERA.	32
2.1. DESARROLLO DE ANÁLISIS	32
2.2. ANÁLISIS DOFA	33
2.2.1. Análisis Debilidades:	33
2.2.2. Análisis Oportunidades:	34
2.2.3. Análisis Amenazas:	34
2.2.4. Análisis de Fortalezas:	35
2.2.5. Estrategias.	35
3. DESARROLLO CUADRO MANDO INTEGRAL	40
3.1. MISIÓN FUNDACIÓN PICCOLINO	41
3.2. VISIÓN FUNDACIÓN PICCOLINO	41
3.3. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
3.3.1. Mapa Estratégico.	42
3.4. DETERMINACIÓN DE KPI'S – INDICADORES DE GESTIÓN.	42

3.5.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUNDACIÓN PICCOLINO	45
3.6.	TABLERO DE CONTROL: BALANCE SCORECARD: PERSPECTIVA FINANCIERA.	45
3.7.	PROCESO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	46
3.7.1.	Definición de Responsables y Responsabilidades.	47
4.	HERRAMIENTA DE ANÁLISIS - DASHBOARD.	48
4.1.	PORTADA PICCOLO.	49
4.2.	REGISTRO DE ESTUDIANTES	50
4.3.	BASE DE DATOS DE ESTUDIANTES	52
4.4.	REGISTRO CONTABLES:	53
4.5.	BASE DE REGISTRO CONTABLES	55
4.6.	DASHBOARD.	55
5.	CONCLUSIONES.	58
6.	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFIA	60

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Bogotá D.C. – Colombia 2018	23
Figura 2. Perspectivas del CMI (Cuadro de Mando Integral)	25
Figura 3. Cuadro de Mando Integral para Organizaciones No Lucrativas	26
Figura 4. Caracterización de proyecto.	30
Figura 5. Mapa de Contexto	31
Figura 6. Relación Causa Efecto vs Perspectivas	42
Figura 7. Organigrama Fundación Piccolino	47
Figura 8. Registros de Información Financiera de la Fundación Piccolino	48
Figura 9. Portada Sistema de Información Piccolo	50
Figura 10. Registro de Estudiantes Fundación.	52
Figura 11. Base de Datos de Estudiantes.	53
Figura 12. Registro Contable Piccolo.	55
Figura 13. Base de Registros Contables.	55
Figura 14. Dashboard.	56

LISTA DE CUADROS.

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA.	33
Cuadro 2 . Estrategias DOFA	35
Cuadro 3. Matriz EFI	36
Cuadro 3. (Continuación)	37
Cuadro 4. Matriz EFE	38
Cuadro 4.(Continuación)	39
Cuadro 5. Propuesta de Objetivos estratégicos cruce FO	43
Cuadro 5. (Continuación)	44
Cuadro 6. Propuesta de Objetivos estratégicos en relación al cruce DA	44
Cuadro 7. BSC Perspectiva Financiera Fundación Piccolino	46
Cuadro 8. Datos de plantilla de Registro de Estudiantes.	51
Cuadro 8. (Continuación)	52

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo A. Formato Entrevista de Diagnostico	61
Anexo B. Ficha Técnica Indicadores de Gestión.	62
Anexo C. Sistema de Información Piccolo.	65
Anexo D. Manual de Interpretación Sistema Piccolo.	66
Anexo E. Cuadro de Mando Integral.	72

GLOSARIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Herramienta de control gerencial que permite crear, controlar y monitorear los objetivos estratégicos de una organización.

DASHBOARD: Es una herramienta de análisis informática que permite la representación gráfica de las diferentes métricas o indicadores de gestión consecuentes a los objetivos estratégicos de una organización.

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO: Organizaciones de enfoque social que desarrollan actividades de interés público sin el propósito de tener alguna compensación económica.

INFORMACIÓN: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje

RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL: Estatuto tributario colombiano a las cuales pertenecen todas aquellas organizaciones sociales o entidades sin ánimo de lucro.

ACRÓNIMOS.

BSC: Balance Scorecard.
CMI: Cuadro de Mando Integral.
DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
EFE: Matriz Factores Externos
EFI: Matriz Factores Internos
ESAL: Entidades Sin Ánimo de Lucro
ET: Estatuto Tributario
IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
IVA: Impuesto de Valor Agregado
KPI: Key Performance Indicator
RTE: Régimen Tributario Especial
RUT: Registro Único Tributario

RESUMEN.

Actualmente en el mundo las entidades sin ánimo de lucro han sido promotoras de proyectos sociales que se caracterizan por la búsqueda del bienestar de las personas menos desfavorecidas de una sociedad o de la protección de los recursos ambientales de nuestro entorno. A pesar que en Colombia hay diferentes fundaciones empresariales y familiares que se enfocan en el desarrollo de la educación; sus servicios no alcanzan a cubrir las necesidades de todas aquellas personas que intentan nivelar su nivel académico.

La Fundación Piccolino es una organización que desde 2002 en la ciudad de Bogotá D.C., ha buscado la forma de crear un ambiente académico basado en la mutua relación de aprendizaje del estudiante y el maestro. Aunque estas entidades se miden de acuerdo a los servicios prestados, es indispensable tener una medición de sus resultados financieros, su gestión operativa (procesos, recursos humanos entre otros) sus relación con el mercado o la sociedad (marketing publicidad, servicio al cliente, etc.).

El presente trabajo tiene como fin desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico de acuerdo a la filosofía del Balance Scorecard y de esta forma por realizar la propuesta de diferentes indicadores enfocados a la perspectiva financiera que permita una medición satisfactoria de la Fundación Piccolino.

La metodología de este proyecto es desarrollada en fuentes primarias teniendo en cuenta la línea de este trabajo como práctica social por parte de la Universidad Católica de Colombia y la dimensión de la estructura organizacional de esta entidad. Lo anterior en el desarrollo de un análisis de los factores internos y externos de esta organización por medio de la herramienta DOFA y sus respectivos cruces, estos factores fueron obtenidos mediante entrevistas personales al señor Hernando Moncada director administrativo de la fundación, los cuales permitieron realizar la propuesta de del BSC. De acuerdo a la directriz de la fundación este documento fue enfocado a la perspectiva financiera con el fin de controlar el gasto, conocer el ingreso y buscar la rentabilidad de la institución.

Los resultados presentados a lo largo de este documento serán entregados a la Dirección Administrativa de esta entidad sin ánimo de lucro para la aceptación de esta propuesta.

PALABRAS CLAVE: Balance Scorecard, Dirección Estratégica, DOFA, Indicadores de gestión, Régimen Tributario Especial, Perspectiva.

ABSTRACT

Currently, around the world, no profit companies have been sponsors of social projects which are looking for wellness of low resources people of society or our environment protection.

Even though in Colombia there are many different institutions (business and familiar) focused on education development, their services are not enough to supply the needs of all people who wants to increase and improve their academic level.

Piccolino is an institution since 2002 in Bogotá D.C., has been looking for the way to create an academic environment using a learning and strong relationship of student and teacher. Although this institutes are measured according to offered services, it is important to have a new measurement of financial results, operative performance (process, human resources, etc.) and the relation with market and society (marketing, advertising, customer service, etc.).

This document, search to develop a strategic addressed according to structure of Balance Scorecard and stablish so many different management indicators focused in a financial point of view. Final object: New measurement of indicators at Fundación Piccolino.

The methodology of this project is developed in primary sources taking into account the line of this work as a social practice by the Catholic University of Colombia and the dimension of the organizational structure of this entity. The above in the development of an analysis of the internal and external factors of this organization in the middle of the DOFA tool and its corresponding crossings. BSC proposal. According to the direction of the foundation, this document was published in the financial perspective in order to control spending, know the income and seek the profitability of the institution.

Results shown trough this document will be delivered to Administrative Office of the no profit institute for proposal agreement.

KEY WORDS: Strategic management, Balance Scorecard, DOFA, management indicators, Tax Regime, perspective.

INTRODUCCIÓN.

La Fundación Piccolino, es una entidad sin ánimo de lucro la cual nace a mediados del 2002 en la ciudad de Bogotá D.C. Esta organización tiene como objetivo, la creación de un espacio académico donde se pueda brindar una asistencia educativa de forma voluntaria; estos esfuerzos van dirigidos jóvenes y adultos con una relación de aprendizaje mutuo.

En la actualidad las fundaciones y demás organizaciones sin ánimo de lucro, “tienen el rol de transformar e innovar en la forma de resolver los problemas sociales, generar nuevos modelos y hacer apuestas iniciales para probar que si son posibles y generan resultados”.¹ Sin embargo estas fundaciones sin ánimo de lucro basan sus esfuerzos administrativos y empresariales en trabajo del voluntario donde su valor principal es el esfuerzo social sobre el económico, sin embargo esto ocasiona que el trabajo no sea consecutivo, no sea trazable y no se pueda medir.

“Es necesario que las fundaciones apuesten por el talento, por contar con buenos profesionales y para ello es necesario que el sueldo sea acorde con el valor de mercado de ese profesional. Indudablemente habrá una recompensa emocional por el hecho de trabajar en un proyecto social”²

La Fundación Piccolino, es una entidad sin ánimo de lucro, que no la hace excepta de un análisis financiero que le permita conocer su estado actual en un marco financiero, con la intención de que pueda tener la base suficiente para una toma de decisiones.

Por lo anterior, este trabajo busca dar una propuesta de mejora a la estandarización del proceso contable, brindándole las herramientas suficientes para poder tener una clasificación, un histórico y una interpretación de sus ingresos y gastos. Esta práctica consistirá en un

¹ URIBE PARRA, DANIEL. El rol de las fundaciones en la inversión de impacto social. La Silla Vacía, 23 de mayo de 2017. p. 1. Disponible en Internet. <https://lasillavacia.com/silla-llena/red-social/historia/el-rol-de-las-fundaciones-en-la-inversion-de-impacto-social-61054>

² MANUEL DOMINGUEZ. Los tres grandes problemas de las ONGs, Fundaciones y Asociaciones. Luka COMUNICACION 2017. Disponible en Internet. <<https://www.lukcomunicacion.com/blog/los-tres-grandes-problemas-de-las-ongs-fundaciones-y-asociaciones/>>

diagnostico actual de su proceso a través de la herramienta de diagnosis DOFA, la cual permitirá evidenciar las falencias presentadas, el recurso actual y los aspectos más relevantes para la investigación y de esta forma proponer el desarrollo de la gestión estratégica de acuerdo al modelo de Balance Scorecard (BSC).

Bajo el acompañamiento del director de la fundación el señor Hernando Moncada, quien a su vez figura como representante legal de esta organización, el cual nos permitió conocer las necesidades de dicha fundación se desarrolló este proyecto bajo la modalidad de Practica Social de la Universidad Católica de Colombia, con el fin de apoyar esta causa desde el programa de ingeniería industrial.

Este trabajo permitió desarrollar una herramienta de control financiera, la cual ayuda a la dirección de la fundación a realizar monitoreo constante al flujo del dinero, seguimiento de gasto y una fuente de información que le facilite la toma de decisiones en el ámbito económico.

1. GENERALIDADES.

1.1. ANTECEDENTES

La Fundación Piccolino, es una organización establecida por el señor José Antonio Torres desde el 2002, la cual tenía como objetivo la creación de un espacio en el cual jóvenes y adultos pudieran acceder a la educación y que a su vez en esta aula se diera una relación de crecimiento mutuo entre los asistentes y el voluntariado.

Actualmente la Fundación Piccolino trabaja en tres sedes operacionales como lo son la sede La Salle, Lisboa, San Francisco, infraestructuras que les pertenecen a otras entidades religiosas o educativas pero que contribuyen con la labor de esta fundación: “La apuesta de la transformación desde la educación para adultos”. Con su método pedagógico esta organización sin ánimo de lucro busca la transformación social mejorando la calidad de vida de aquellas personas que por motivos socio-económicos no tuvieron acceso al sistema educativo.

Sin embargo, esta fundación padece de algunas dificultades que han impedido la expansión de su visión organizacional, algunos enfocados en la estructuración de los procesos tales como la selección personal, procesos administrativos y la ejecución de su actividades logísticas, y esto se debe a problemáticas como la ausencia de una sede administrativa propia, el poco alcance que han tenido sus campañas de comunicación, el recurso humano en calidad de voluntariado traspone un riesgo a la ejecución de actividades a largo plazo y finalmente el desarrollo de la gestión informativa de las perspectivas financieras, administrativas y operacionales, las cuales no han permitido llevar un trazabilidad del progreso de la Fundación.

Desde un tiempo atrás varios autores como Kaplan y Norton, Eunice L. Bastidas argumentaban sobre cómo se debe realizar la medición a entidades sin ánimo de lucro, donde en el caso contrario gran parte de la gestión depende del recurso financiero obtenido por cada una de sus actividades principales. Estos autores manifestaban la importancia de realizar una medición a fundaciones de acuerdo a los servicios prestados sin dejar a un lado el recurso financiero ya que es el medio principal para el desarrollo del propósito de estas instituciones.

Estas organizaciones se esfuerzan por cumplir con su misión no por conseguir destacados resultados económicos. Incluso más que las empresas con fines de lucro, estas organizaciones necesitan un sistema de indicadores

financieros y no financieros para motivar y evaluar su desempeño³. Como en su momento fue el caso presentado en la Ópera Lírica de Boston, la cual en el año 2000 pudo adaptar e implementar su BSC en su mejor momento con el fin de diseñar una estrategia clara para el futuro.

Esta Institución musical por medio de un Mapa Estratégico estableció tres objetivos enfocados a factores externos e internos que afectan el desempeño de esta organización, lo cual dio como resultado un ambiente de unidad, enfocó todos sus recursos a su estrategia, creando de esta forma un desarrollo en la perspectiva financiera que le produjera una salud fiscal duradera.

La ausencia de un ingreso lucrativo en entidades, en organizaciones sin ánimo de lucro, no se debe entender como si estas organizaciones no deban hacer usos de herramientas contables o de control que le permitan de una forma más eficaz conocer el estado actual de las fundaciones o cualquier entidad en cualquier momento.

La perspectiva financiera ha mantenido su connotación histórica en los procesos de bajo coste dando seguridad y veracidad en los procesos productivos con la continuidad de hacerlas más eficientes. Este tema se basaba en potenciar las relaciones con los clientes existentes para identificar nuevos servicios y nuevas fuentes de ingreso.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Descripción del Problema. Desde el 2002, esta entidad sin ánimo de lucro tiene como objetivo de brindar un espacio de aprendizaje mutuo en el cual estudiantes y profesores en calidad de voluntarios puedan compartir sus conocimientos. Esta labor que inicialmente empezó en las aulas de la Universidad de la Salle, ha venido creciendo hasta el punto en el que hoy en día cuenta con tres sedes operativas en la ciudad de Bogotá.

Su dirección administrativa, en cabeza del señor Hernando Moncada quien es el único encargado de todas aquellas funciones gerenciales de esta organización, es importante tener en cuenta que su labor se cuenta igualmente en calidad de voluntariado, lo anterior es un factor determinante a la hora de tener en cuenta el recurso humano, como una variable en la definición de este proyecto.

Hoy en día la entidad asume el reto de ser una organización rentable, eficaz y en sus procesos administrativos y operativos. Sin embargo, los ingresos de

³ KAPLAN, R y NORTON D (2004)., Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestio 2000. Barcelona

la fundación actualmente dependen de los aportes de estudiantes voluntarios y microempresas allegadas a esta entidad, estos donativos son aportados los fines de semana, días en los cuales la fundación opera y son entregados a cada uno de los coordinadores de sede para su respectivo reporte.

La ausencia de procedimientos, políticas y manuales de funciones ha ocasionado que esta información y el recurso económico no sea presentado de forma oportuna ni de manera detallada generando atrasos en el reporte de las actividades contables a la Personería de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá, de igual manera se desencadenada en un mal uso del recurso económico y falta de estrategias para la toma de decisiones.

La dirección administrativa ha buscado mediante este proyecto una centralización de la información financiera que permita controlar y gerenciar el recurso económico.

1.2.2. Formulación Del Problema.

¿Cómo la propuesta de mejoramiento estratégico del Balance Scorecard en la perspectiva financiera podrá disponer de una herramienta de control del recurso económico en la Fundación Piccolino?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General. Desarrollar el plan de direccionamiento estratégico basado en la filosofía del Balance Scorecard enfocado en la perspectiva financiera de la Fundación Piccolino.

1.3.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico actual de la Fundación Piccolino a través de la herramienta DOFA, entrevistas y listas de chequeo para poder conocer las cuatro perspectivas del CMI.
- Proponer una modelo de Cuadro Mando Integral de acuerdo a la diagnóstico DOFA, entrevistas y listas de chequeo previamente desarrolladas enfocado en la perspectiva financiera.
- Proponer una herramienta de análisis que permita la interpretación de los indicadores financieros que permita aumentar los ingresos, controlar el gasto y buscar la rentabilidad de la institución.

1.4. JUSTIFICACION

Este proyecto busca dar solución a las necesidades administrativas de la Fundación Piccolino mediante la propuesta de mejoramiento estratégico con la metodología Balance Scorecard (BSC) basadas en sus cuatro perspectivas: Alcance y aprendizaje, servicio al cliente, procesos internos y procesos financieros, este último factor, el proyecto lo centrará en el desarrollo de los indicadores de gestión relacionados con la información financiera de la fundación.

En relación a los problemas evidenciados anteriormente en la Fundación Piccolino, se presenta la necesidad de realizar un diagnóstico y determinar ciertos indicadores que garanticen la rentabilidad y competitividad de la organización; paralelamente este proyecto busca dar respuesta al manejo de la gestión de la documentación en especial toda aquella que corresponda a la información financiera que garantice el análisis del estado actual de la organización en cualquier instancia.

A partir de enero de este año, la reforma tributaria de 2016 se ha modificado con el fin de que todas las entidades sin ánimo de lucro y similares deberán reportar sus actividades, acogiéndose al nuevo régimen tributario, por lo cual el tener el registro de sus ingresos y poderlos certificar es de vital importancia, en este nuevo régimen tributario especial, enfatiza el proceso para la certificación de esta clase de donativos los interesados tendrán que presentar ante la Dian una certificación dirigida al donante, firmada por el representante legal de la entidad donataria, contador público o revisor fiscal, que contenga: la fecha de la donación, tipo de entidad, clase de bien donado, valor, la manera en que se efectuó la donación y la destinación de la misma, la cual deberá ser expedida como mínimo dentro del mes siguiente a la finalización del año gravable en que se reciba la donación.⁴

Por esta razón se concibe la idea de realizar un respectivo diagnóstico general de esta organización por medio de la herramienta DOFA, con las cuales se identificarán las oportunidades de mejora y debilidades para finalmente ser transpuesta en un Cuadro Mando Unificado y abarcar la metodología del Balance Score Card.

⁴ REVISTA DINERO, Impuestos Entidades sin ánimo de lucro deben reportar sus actividades desde enero, 2 de enero de 2018. Disponible en Internet. <www.dinero.com/economia/articulo/nuevo-regimen-tributario-para-entidades-sin-animo-de-lucro/253758>

1.5. DELIMITACIÓN.

1.5.1. Espacio. Este proyecto se realizó en las tres sedes donde actualmente opera la Fundación Piccolino en la ciudad de Bogotá, distribuidas en las siguientes localidades (Véase Figura 1):

- Chapinero: Universidad de la Salle, ubicada en la Carrera. 5 No. 59a - 44 Barrio La Salle.
- Suba: Iglesia Beato Juan Bautista Scalabrini. Diag. 133A No. 153 - 86, Barrio Lisboa.
- San Francisco: Colegio Distrital Rodrigo Lara Bonilla Sede B. Calle 64C Sur No. 29 - 02.

En el siguiente mapa se ubican las sedes de la fundación nombradas anteriormente para facilitar su ubicación:




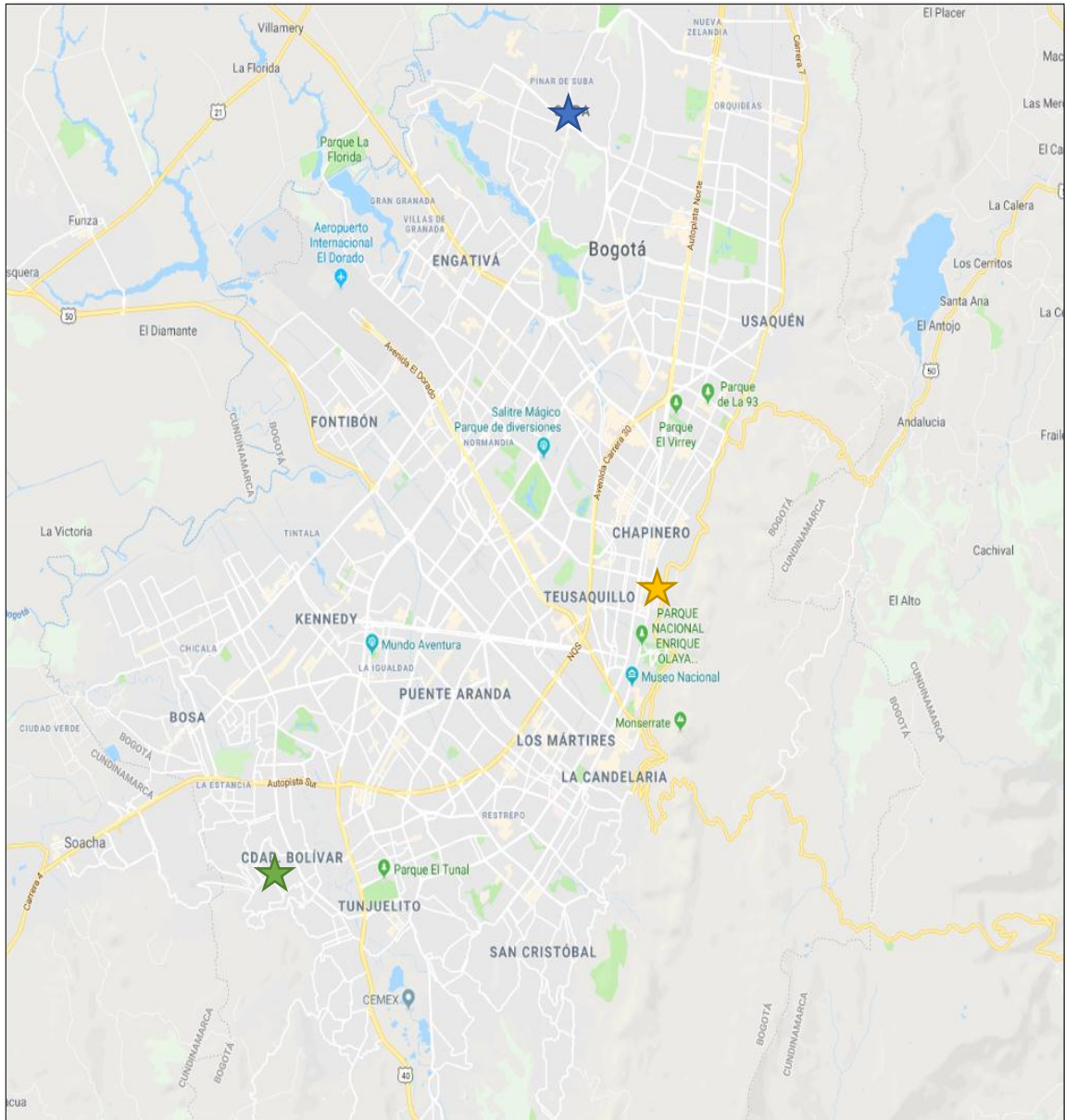
-  Sede Chapinero
-  Sede Suba Lisboa
-  Sede San Francisco

Figura 1. Mapa de Bogotá D.C. – Colombia 2018



Fuente: Adaptado de *Google Maps – Bogotá D.C. 2018*

1.5.2. Tiempo. Este proyecto se desarrolló según planificación elaborada por la Universidad Católica de Colombia, para la realización de proyectos de grado la cual inicia el 22 de marzo 2018 con la identificación del tema de práctica social, continua con el desarrollo del proyecto de grado y finalizando con la socialización de los Trabajos día 24 de noviembre de 2018.

1.5.3. Alcance. Este proyecto va dirigido a la dirección administrativa de la Fundación Piccolino, con el fin de ser desarrollado en los tiempos establecidos para realizar las prácticas sociales en dicha organización. Este trabajo busca poder contribuir a la mejora continua de esta entidad sin ánimo de lucro en sus procesos financieros en lo que compete a la trazabilidad y análisis de la información, para ello se diseñara una herramienta que permita la centralización de los egresos e ingresos y le permita a la dirección administrativa facilitar la toma de decisiones sobre el control del recurso económico. Una vez concluya este proyecto será socializado y entregado a la directiva de la Fundación Piccolino para la evaluación e implementación de esta propuesta.

1.5.5. Contenido. El eje principal de este documento se centra en el desarrollo de propuesta de mejora para la perspectiva financiera de la fundación, de acuerdo al previo desarrollo del cuadro de mando integral basado en la filosofía de la herramienta del Balance Scorecard, igualmente en la creación de herramientas de análisis de información financiera la cual permita el diseño de indicadores de control, lo que le facilitara a esta institución la búsqueda de la rentabilidad y el aumento de su ingresos.

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco Teórico Para reforzar y afianzar la visión estratégica del negocio entre los miembros de la organización, el Cuadro de Mando Integral se vale de un mecanismo denominado alineación de arriba-abajo o de cascada.⁵ Esto traduce en la descomposición de su objetivo principal en pequeños conjuntos de actividades medibles y manejables de acuerdo a las cuatro percepciones que maneja la metodología del BSC – Balance Scorecard o el CMI Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones⁶, para lo cual integra varios aspectos del entorno basada en las siguientes perspectivas: la financiera, la del cliente a de procesos internos y finalmente la de aprendizaje y crecimiento. Así el CMI podrá ofrecer a cada uno de los miembros de una organización una información exacta y detallada sobre la gestión, estrategia, niveles de satisfacción del cliente interno y externos, su estado financiero en resumen el estado actual de la organización (Véase Figura 2).

⁵ FELIU, EUNICE L BASTIDAS - VICENT RIPOL – Compedium Diciembre de 2003, Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. p. 35

⁶ HATRE, A. F. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Unificado. En A. F. Hatre,. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturia.

• **Perspectiva Financiera.** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Al establecer como meta el maximizar los ingresos, minimizando los costos.

• **Perspectiva Servicio al Cliente.** Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen: la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

• **Perspectiva Procesos Internos.** Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no sólo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor

• **Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.** Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización asociados con la formación de recursos humanos Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción de los mismos (cliente interno), retención entrenamiento y competencias de los empleados.

Figura 2. Perspectivas del CMI (Cuadro de Mando Integral)



Fuente. Adaptado del Libro de Kaplan R, y Norton D. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business (1996)

El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia de una organización. El mapa describe la transformación de procesos intangibles en resultados tangibles⁷. El desarrollo de este mapa estratégico se mueve bajo las dos cuestiones crecimiento y productividad las cuales pueden ser evaluadas mediante un diagrama de causa y efecto a través de las cuatro perspectivas de la filosofía del Balance Scorecard.

De hecho las entidades sin ánimo de lucro y las administraciones públicas deberían colocar un objetivo muy amplio con cumplimiento a largo plazo lo que le permita orientar a los demás objetos al cumplimiento hacia la mejora de la estrategia de alto nivel. (Véase Figura 3).

Figura 3. Cuadro de Mando Integral para Organizaciones No Lucrativas



Fuente. Adaptado de Cómo Usar el CMI para implementar y gestionar s estrategia. 2001.

Un Dashboard, es una herramienta de análisis que se puede realizar en Excel y que le permita realizar mediciones, conjugue sus dos activos más importantes: su gente y sus datos (tanto para big data como para datos de menor volumen). Esta solución admite análisis a medida por parte de prácticamente cualquier usuario. De este modo otorga a todo el personal la

⁷ (KAPLAN R, NORTON D., 2001) Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implementar y Gestionar su Estrategia p.75

capacidad para ver y comprender mejor sus datos. Además, permite a sus analistas de negocios publicar KPI de toda la empresa.

Es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos de negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa. “Un dashboard debe transformar los datos en información y está en conocimiento para el negocio”.⁸.

Los Indicadores de gestión: Son mediciones métricas que permiten la identificación de un debido proceso, herramienta o planteamiento, los cuales son comparados bajos objetivos. Estos indicadores tienen varias características como por ejemplo: que sean medibles en unidades entendibles, cuantificables, específicas, temporales es decir debe ser ponderable en el tiempo y relevante en cuanto a la relación de todos los factores que intervienen en la idea de negocio.

Para identificar, seleccionar y trabajar correctamente factores clave para establecer los indicadores clave de gestión correctos para una empresa se debe seguir el método que propuesto a continuación, respondiendo a las siguientes preguntas⁹:

¿Qué queremos medir?

¿Por qué medimos este dato?

¿Realiza el seguimiento de los resultados de uno de nuestros objetivos?

¿Es un factor clave para la empresa?

¿Quién es el responsable de supervisarlos?

¿Con que periodicidad conviene supervisarlos?

¿Qué mide una organización? Ventas, operaciones, satisfacción al cliente, cumplimiento de objetivos, quejas y reclamos, posiblemente podrás entender cómo medir estos aspectos, pero realmente es ¿Por qué se miden estos aspectos?, y si piensas que es para monitorear y dar seguimiento, para dar premios y reconocimientos según rendimiento o que solo se hace por ser una

⁸ TRISTAN ELOSEGUI – Analítica Web 27/10/2014 - ¿Qué es y para qué sirve un Dashboard? Disponible en internet. <https://tristanelosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard>.

⁹ ESPINOSA ROBERTO. Diciembre 08 de 2016 Indicadores de Gestión: ¿Qué es un KPI?. Disponible en internet. <http://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>

labor diaria, realmente no lo es, es simple, es para tomar decisiones y generar acciones.

Varias organizaciones, utilizan indicadores históricos para registrar el pasado; por ejemplo, miden si cumplieron lo que planearon, si vendieron lo que esperaban, si utilizaban los recursos necesarios, si crecieron lo que pensaban o si hicieron lo que debían hacer. Si se analizan estos indicadores miden el pasado, pero brindan una proyección más clara del estado actual de la empresa, por lo tanto los indicadores deben ser herramientas predictivas que permitan la fácil toma de decisiones y la generación de acciones.

Es una matriz que permite la planificación, mejoramiento continuo y desarrollo de una organización de acuerdo a factores internos o externos del entorno de una organización, permitiendo así conocer aspectos negativos los cuales a ojos del análisis se pueden traducir en oportunidades de mejora y aspectos positivos los cuales representa propuesta de desarrollo y mejoramiento.

1.6.2. Marco Conceptual. Para el desarrollo de este anteproyecto es importante poder tener en cuenta algunos conceptos que facilitaran la interpretación de este documento.

MATRICULA: Es una representación monetaria de índole voluntario, en el cual un estudiante de esta institución sin ánimo de lucro debe realizar un aporte por concepto de asistencia académica. Para la Fundación Piccolino se espera que cada estudiante realice un aporte semestral de \$120.000 pesos colombianos.

INGRESO: Es toda aquella contribución monetaria de naturaleza donativa por los estudiantes o personas y entidades cercanas a esta institución sin ánimo de lucro.

EGRESO: Son todos los movimientos financieros de salida por concepto de gastos administrativos, operativos y donativos a voluntarios.

DONATIVOS A VOLUNTARIOS: Son considerados como donativos de voluntarios aquellos egresos por concepto de ayuda por transportes aquellas personas que trabajan en la fundación en calidad de voluntariado con dificultades de transporte.

1.7. METODOLOGÍA

El presente trabajo busca crear estrategias de mejora en el proceso del proceso financiero de la Fundación Piccolino, para ello se plantea la siguiente metodología:

1.7.1. Tipo de Estudio. El tipo de estudio que se va a realizar es una creación descriptiva basada en la mejoría del procedimiento actual para la cual se realizaran observaciones, entrevistas, aplicación del método científico entre otras.

1.7.2. Fuentes de Información Inicialmente este proyecto se realizara través de las fuentes primarias y secundarias a lo largo del desarrollo de cada una de las etapas de la propuesta; las cuales se realizaran mediante entrevistas, el análisis de la información encontrada en información publicado en bases de datos científicas en páginas web, consulta de artículos de reconocimiento en la investigación de Procesos gerenciales, Big Data y Data Analytics y sus respectivas herramientas, las cuales proporcionaran información sobre los factores internos y externos que afectan la gestión de la fundación, permitiendo realizar una diagnóstico, la creación de un Cuadro de Mando Integral y finalmente el desarrollo de una herramienta que soporte el control de la información financiera de esta institución sin ánimo de lucro.

1.8. DISEÑO METODOLÓGICO

En esta parte del anteproyecto se realizó una breve explicación de los métodos de investigación que se aplicaran en la ejecución del proyecto, al igual que las técnicas para recopilar información y organización de actividades para ello la investigación se desarrollo de acuerdo al metodo de analisis de reconocimiento de todas las actividades y subprocesos correspondiente al proceso financiero de la Fundacion Piccolino, para ser revisados de forma ordenada y asi poder caracterizar el correspondiente flujo de actividades (Veáse Figura 4.).

La primera fase, es el reconocimiento del proceso actual con el fin de idetificar todas las actividades que abarcan el objetivo del proyecto, y realizar un mapeo de la situacion actual con el objetivo de establecer condicionales en el desarrollo cotidiano de las labores financieras. Lo anterior de acuerdo a la siguientes técnicas:

Elaboración de la matriz DOFA, de acuerdo a las entrevistas previamente realizadas con el señor Hernando Moncada director administrativo de esta entidad sin ánimo de lucro.

Posteriormente se realizara un plan de mejora en el cual se presentaran las herramientas de trabajo que forman la propuesta de trabajo para la Fundacion Piccolino, con la elaboracion del Cuadro de Mando Integral con su respectivo

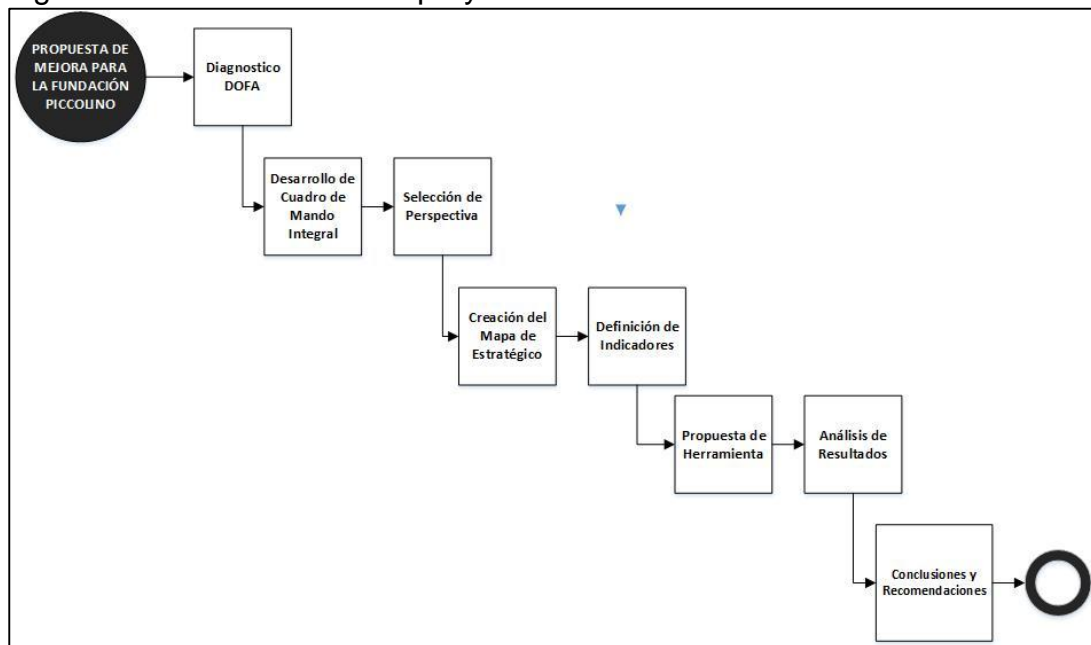
mapa estratégico el cual esta ligado a la institución con sus respectivos objetivos.

La siguiente etapa, se basa en el desarrollo de una herramienta de bajo costo (Excel) donde transpondrá toda la información que actualmente dispone la gerencia de esta organización, con el fin de someterla a la medición de los indicadores previamente calculados

Dando continuidad en este proceso el siguiente paso consiste en el desarrollo de todo el proceso de capacitación donde se pondrá la propuesta en prueba piloto para conocer su impacto y realizar los respectivos ajustes. El cual sera finalmente entregado a la dirección de la fundación para su respectiva ejecución.

La última etapa comprende el registro de la ejecución del proyecto, los datos sobre este trabajo y la evidencia del alcance de cada uno de los objetivos propuestos a lo largo del proyecto. Entrega final y sustentación del proyecto ante jurados asignados de la Universidad Católica de Colombia

Figura 4. Caracterización de proyecto.

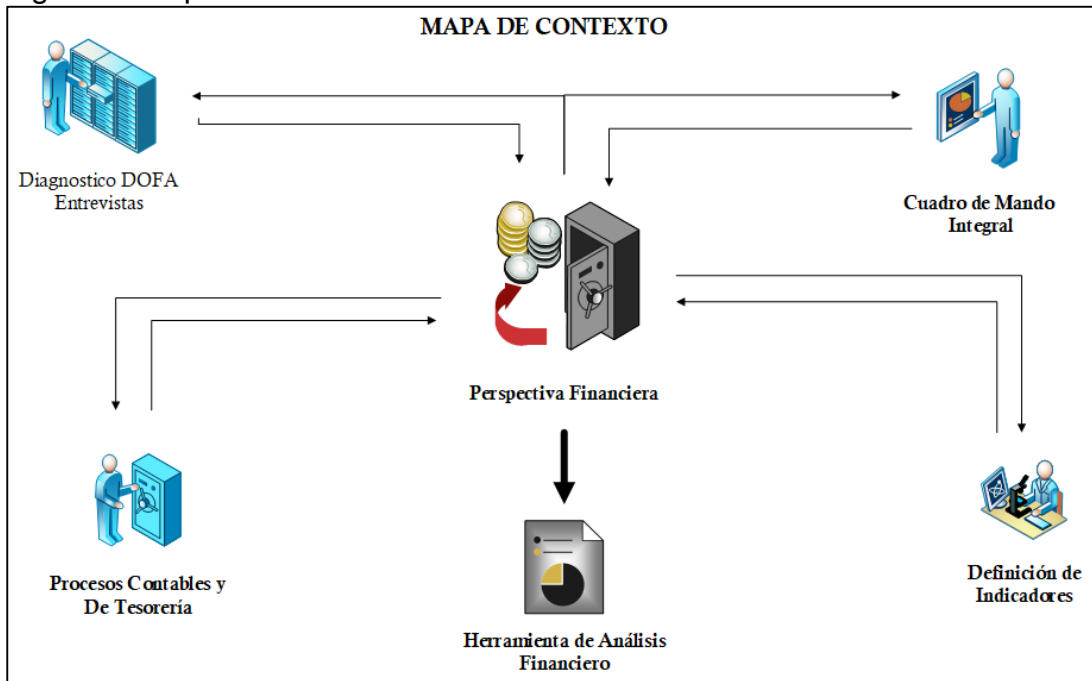


Fuente: El Autor

Posteriormente se presenta el mapa de contexto de la perspectiva financiera, que será el eje central de este documento, en el cual intervienen factores como, el diagnóstico, la elaboración de la Cuadro de Mando Integral, la mapa estratégico, la definición de indicadores y los procesos contables y de

tesorería de la Fundación Piccolino, dando como resultado la herramienta de control y seguimiento de los indicadores financieros (Véase Figura 5).

Figura 5. Mapa de Contexto



Fuente: El Autor

Con todo lo anterior se ha determinado el enfoque de este documento y la razón de ser del mismo, igualmente se han establecidos los objetivos a desarrollar de acuerdo a su previa justificación y planteamiento del problema. De esta forma se ha definido la estructura de la investigación de este proyecto en la Fundación Piccolino.

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL FUNDACIÓN PICCOLINO EN EL AREA FINANCIERA.

2.1. DESARROLLO DE ANÁLISIS

Para poder conocer el estado actual de la Fundación Piccolino, se debe realizar un diagnóstico el cual permita determinar los factores más relevantes en el desempeño de esta entidad sin ánimo de lucro, y a su vez permite la formulación de estrategias de mejora. Considerando varias herramientas de diagnóstico como lo son el diagrama Pareto, las cinco fuerzas de Porter, el diagrama de causa y efecto y la matriz DOFA, sin embargo para el desarrollo del proyecto se ha de utilizar esta última, debido a que por el tamaño de la fundación se debe basar la investigación en el conocimiento del personal administrativo y voluntariado de la organización, así mismo se analizaran los factores externos que pueden afectar el desempeño de la fundación Piccolino.

Mediante la realización de entrevistas al personal que se desempeña en la fundación en calidad de voluntariado y administrativo se pudieron obtener una percepción más detallada del entorno administrativo de la Fundación Piccolino, lo cual será transpuesto en una matriz DOFA como se muestra en a Cuadro 1 donde se analizara cada uno de los factores externos e internos de esta organización, y así mismo, establecer estrategias de mejora con el cruce de cada una de estas variables. (Véase Anexo A).

Cuadro 1. Matriz DOFA.

		FACTORES DOFA		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
ANÁLISIS DOFA	1	El gasto de las fundaciones empresariales y familiares que operan en Colombia ha aumentado un 17% en los últimos dos años, al pasar de \$590.324 millones en 2015 a más de \$691.600 millones en 2017.	1 Actualmente hay mas 70 Fundaciones educativas en la ciudad de Bogotá registradas en la AFE (Asociación de Fundaciones y Empresas).	
	2	Apoyo de entidades educativas para el desarrollo y promoción de la Fundación Piccolino	2 El régimen tributario 2016, obliga a las organizaciones sin animo de lucro, a realizar el reporte de sus actividades a partir del 2018	
	3	La Fundación por ser una entidad sin animo de Lucro esta exenta de algunos tributos como IVA IRPF IAE	3 La fundación no cuenta con revisor fiscal.	
	4	La instalaciones en las cuales se desempeña la fundación son entidades reconocidas con el suficiente material tecnológico y audiovisual para prestar un buen servicio académico.	4 La Fundación no ha actualizado su RUT de acuerdo a la normativa de la DIAN para el régimen de las fundaciones. Debido a que no ha realizado la entrega de sus resultados financieros desde el 2010.	
	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	1	No hay registro trazables de los ingresos y gastos de la fundación	1 Cobertura en el norte, centro y sur de la ciudad con sedes académicas no propias	
	2	Carece de procesos administrativos, que permitan medir la gestión de la administración en cualquier periodo.	2 La Fundación Piccolino se encuentra legalmente constituida	
	3	No cuenta con sedes operativas o administrativas propias	3 Actualmente la Fundación cuenta con plataforma web al igual que su participación en redes sociales , donde se encuentra la información general de esta organización	
	4	Actualmente no cuenta con el patrocinio de alguna organización privada o gubernamental	4 Actualmente la Fundación Piccolino cuenta con entidades aliadas para la validación de los procesos académicos de los estudiantes.	
	5	No se encuentra establecido el debido proceso para el ingreso y registro del personal de voluntarios en la Fundación Piccolino	5 La fundación cuenta con medios bancarios para la recepción de donativos.	

Fuente: *El Autor.*

2.2. ANÁLISIS DOFA

2.2.1. Análisis Debilidades Por medio de entrevistas con la Dirección Administrativa, se pudo evidenciar que hay una falencia en el manejo de la información operativa de la institución, actualmente no hay un registro o alguna base de datos con la información sobre la gestión operativa de la entidad desde su origen (2002) esto dificulta medir de forma eficiente la gestión de la organización.

Por otra parte, el recurso económico de la fundación actualmente depende de los ingresos voluntarios de los estudiantes o de algunas personas cercanas a la fundación, lo que limita la expansión de la visión de esta organización. Finalmente es importante mencionar que carencia de los procesos administrativos se debe a que el recurso humano es netamente voluntario lo cual obstaculiza el desarrollo y consecuencia de cualquier actividad.

2.2.2. Análisis Oportunidades Se identificó que esta organización sin ánimo de lucro pese a tener el respaldo de tres entidades educativas para prestar su servicio no cuenta con un recurso económico que pueda maximizar su operación académica; sin embargo, actualmente la legislación Colombia otorga grandes oportunidades para las fundaciones de carácter personal o empresarial, para la Fundación Piccolino es un gran oportunidad teniendo en cuenta la inversión progresiva que se han tenido en estas organizaciones en los últimos años y a que su vez las reformas tributarias actuales donde se mantienen los beneficios tributarios a quienes hagan donaciones a las E.S.A.L., (Art. 1.2.1.5.1.1. del proyecto de decreto), siempre que hayan sido calificadas en el R.T.E., así como para las entidades no contribuyentes de RENTA, del Art. 22 y 23 del E.T.

Este beneficio cambia de naturaleza jurídica pasando de deducción a descuento tributario en RENTA, equivale al 25% del valor donado en el año gravable; se destaca como punto relevante, que para la procedencia del descuento tributario, en el momento de la donación, el donante debe autorizar la publicación de su identificación y el monto donado en el registro WEB – de las E.S.A.L – (núm. 9º del par. 2º del art. 364-5 del E.T.). También aplica el beneficio fiscal para las donaciones destinadas a la construcción, dotación o mantenimiento de bibliotecas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y de la Biblioteca Nacional, de que trata el art. 125 del E.T.¹⁰

2.2.3. Análisis Amenazas Desde una perspectiva externa la Fundación Piccolino debe afrontar como un desafío la existencia de varias entidades empresariales sin ánimo de lucro con un mayor auge al tener el respaldo comercial de grandes comerciales, lo cual reduce la búsqueda donadores potenciales que contribuyan con el desarrollo de la fundación. Igualmente de acuerdo al último régimen tributario, se han desarrollado varias reformas las cuales pueden tener un impacto en un aspecto legal y tributario para esta entidad, entre los ajustes más destacados de esta legislación se encuentran

¹⁰ MINISTERIO DE HACIENDA. República de Colombia, 2016. Reforma Tributaria 2016. Disponible en Internet. <
http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/Normativamhpcp/proyectosdecretos?_adf.ctrl-state=ohhsjtm3a_4&_afLoop=1233352862987384#>

la actualización del régimen tributario a un régimen tributario especial en la cual las entidades sin ánimo de lucro deben reportar sus actividades desde su origen en el año 2002.

Análisis de Fortalezas La Fundación Piccolino es una organización que se caracteriza por la cobertura de su servicio en tres zonas importantes en el noroccidente, el centro y sur de la ciudad, a esto lo acompaña casi quince años de trayectoria. Actualmente la fundación se encuentra realizando su campaña de promoción por medios electrónicos gracias a su página web, lo que le ha permitido tener participación en redes sociales y demás portales.

2.2.4. Estrategias Con el anterior análisis obtenido con la matriz DOFA se desarrollaron la respectivas estrategias de mejora para la fundación Piccolino, que puedan ser realizadas en la temática de este proyecto, la cuales se muestran en las Estrategias FA-FO-DA-DO. (Véase Cuadro. 2).

Cuadro 2 . Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS	RELACIÓN DE FACTORES	
	RELACIÓN FO	RELACIÓN FA
	Mediante la pagina web de la Fundación (fundacionpiccolino.org) se pueden promocionar las actividades de la fundación así como su impacto social con le fin de atraer nuevos donadores o entidades gubernamentales.	Aunque la Fundación se encuentra actualmente constituida legalmente, no cuenta con un revisor fiscal. Lo que le impide la actualización de al nuevo régimen tributario especial, y poder realizar su respectivo reporte de actividades, la cual no se realiza en la personería de Bogotá desde el 2010
	RELACIÓN DO	RELACIÓN DA
La Fundación Piccolino, recibe ingresos del aporte voluntario de los estudiantes, no cuenta con un patrocinador o donador constante, sin embargo el aporte del sector empresarial a la fundaciones sociales en el 2017 aumento un 17%, lo cual se puede considerar como una oportunidad de crecimiento dando como ventajas que es la única fundación que opera los días domingo y con el unas instalaciones con las condiciones necesarias para una educación de calidad.	La fundación Piccolino no cuenta con sedes administrativas y operativas propias, lo que ocasiona que el alcance de la dirección de la fundación sea limitado. Por otra parte, de acuerdo al diagnostico la asamblea de la Fundación en sus políticas ha determinado un periodo para la Dirección de la fundación y el comité de dos años, para poder realizar una entrega formal no se encuentran los medios ni los registros para efectuar esta tarea	

Fuente: El Autor

En el anterior diagnóstico se identificaron varias debilidades las cuales permitirán el desarrollo de un modelo de Direccionamiento Estratégico con el objetivo de solucionar las necesidades de la fundación. Con el cuadro mando integral se propondrán las estrategias correspondientes en las perspectivas. Esta herramienta permitirá establecer parámetros de medición para la fundación y a su vez la consecución de sus objetivos.

Sin embargo para poder medir las necesidades de la fundación se requiere priorizar cada una de las debilidades por lo cual en la siguiente matriz se realizara la evaluación de cada uno de esos factores con el fin de conocer y centralizar los esfuerzos del proyecto.

Cuadro 3. Matriz EFI

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) Fundación Piccolino			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
No hay registro trazables de los ingresos y gastos de la fundación	0.1	2	0.2
Carece de procesos administrativos que permitan medir la gestión de la fundación	0.15	2	0.3
No cuenta con sedes administrativas y operativas propias	0.05	2	0.1
Actualmente no cuenta con el patrocinio o donador fijo de naturaleza gubernamental o privada	0.15	1	0.15
No se encuentran establecidos el debido proceso para el ingreso y registro de voluntarios en la fundación.	0.05	1	0.05
Fortalezas	50%		
Cobertura en el norte, centro y sur de la ciudad con sedes académicas no propias	0.15	4	0.6

Cuadro 4. (Continuación)

La Fundación Piccolino se encuentra legalmente constituida	0.1	3	0.3
Actualmente la Fundación cuenta con plataforma web al igual que su participación en redes sociales , donde se encuentra la información general de esta organización	0.05	3	0.15
Actualmente la Fundación Piccolino cuenta con entidades aliadas para la validación de los procesos académicos de los estudiantes.	0.1	3	0.3
La fundación cuenta con medios bancarios para la recepción de donativos.	0.1	3	0.3
Totales	100%		2.45

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: El Autor

El análisis sectorial a través de la matriz EFI (Véase Cuadro 3) arroja un resultado de 2.45, el cual para la dirección de la fundación no cumple con la calificación estimada mínima de **2.5**. Lo que permite considerar que actualmente que esta organización no está en condiciones internas adecuadas. Donde el factor más relevante es la carencia de procesos administrativos que permitan medir la gestión de la fundación.

Continuando con la evaluación de los factores externos, los cuales serán analizados bajo la matriz EFE (Véase Cuadro 4). En la cual se puede cuantificar si la fundación está en condiciones de afrontar las amenazas externas de acuerdo a las oportunidades planteadas en la matriz DOFA.

Cuadro 5. Matriz EFE

FUNDACIÓN PICCOLINO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
Actualmente hay más 70 Fundaciones educativas en la ciudad de Bogotá registradas en la AFE (Asociación de Fundaciones y Empresas).	0.1	2	0.2
El régimen tributario 2016, obliga a las organizaciones sin ánimo de lucro, a realizar el reporte de sus actividades a partir del 2018	0.15	4	0.6
La fundación no cuenta con revisor fiscal.	0.15	4	0.6
La Fundación no ha actualizado su RUT de acuerdo a la normativa de la DIAN para el régimen de las fundaciones.	0.1	3	0.3
OPORTUNIDADES	50%		
El gasto de las fundaciones empresariales y familiares que operan en Colombia ha aumentado un 17% en los últimos dos años, al pasar de \$590.324 millones en 2015 a más de \$691.600 millones en 2017.	0.1	2	0.2
Apoyo de entidades educativas para el desarrollo y promoción de la Fundación Piccolino	0.1	3	0.3
La Fundación por ser una entidad sin ánimo de Lucro está exenta de algunos tributos como IVA IRPF IAE	0.1	2	0.2
Las instalaciones en las cuales se desempeña la fundación son entidades reconocidas con el suficiente material tecnológico y audiovisual para prestar un buen servicio académico.	0.2	4	0.8
Totales	100%		3.2

Cuadro 6.(Continuación)

<p>Calificar entre 1 y 4</p>	<p>Muy Importante Importante Poco Importante Nada Importante</p>
-------------------------------------	---

Fuente: El Autor

El análisis de la matriz EFE, mostro como resultado una calificación de 3.2 el cual determina que la Fundación Piccolino está en las condiciones necesarias para afrontar las amenazas externas con las oportunidades que igualmente se presenta. Lo anterior se determinó de acuerdo a la consideración inicial de la dirección de la fundación en donde se estimó que si la calificación era mayor a **2.5** el cual corresponde a la media de esta calificación ponderada.

En la práctica, existen maneras diferentes de atender la necesidad específica de una organización e identificar estas formas mediante una definición del negocio, amplia y orientada a la dirección estratégica.

El Balanced Scorecard, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas con los requerimientos de la Fundación Piccolino.

Por medio de este capítulo, se puede determinar el enfoque al cual se le dará el direccionamiento estratégico con base a la filosofía del Balance Score Card en la perspectiva financiera la cual busca mejorar los procesos administrativos que permitan la medición administrativa de la fundación, para ello es importante tener en cuenta las debilidades en cuanto a las políticas y procedimientos para el manejo de la información, y como esta poder ser usada como herramienta para la toma de decisiones en el ámbito de mejoramiento continuo de esta entidad.

Aunque el recurso actual de esta organización es limitado, es importante crear herramientas y estrategias que permitan conocer el manejo de cada uno de los recursos frente al valor estimado que debe recolectar esta organización que le permitan continuar con su operación.

3. DESARROLLO CUADRO MANDO INTEGRAL

Para poder realizar esta herramienta, es importante definir los objetivos de la fundación, lo cual conllevará a la respuesta de interrogantes como ¿Qué es la fundación? ¿Cuál será el propósito de esta entidad? ¿Cuál debería ser? Por lo cual es de vital importancia traducir la estrategia de la organización en la metodología del BSC en las cuatro perspectivas habladas a lo largo de este documento. La metodología del Cuadro de Mando Integral se desarrolla desde la misión, visión y objetivos estratégicos y de ahí establece cada uno de los objetivos los componentes que permitirán la medición de la gestión de la Fundación Piccolino.

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no solo consiste en desarrollar un nuevo conjunto de indicadores; sino que estos sean la forma como se describen los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debe ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores no debe ser solo un medio para conseguir un objetivo importante; debe ser un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback (retroalimentación) sobre su estrategia¹¹.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

Una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios de sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

¹¹ NILS GORAN OLVEN. 2002, Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. p.78

Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es ineficiente para una organización, cuya principal orientación es el servicio social. El éxito de las estructuras sin ánimo de lucro debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Aunque la perspectiva financiera no puede ser el principal enfoque de una organización del sector no lucrativo no puede ser ignorada, estas deben administrar lo más eficazmente los recursos que obtienen y por lo tanto debe marcarse la reducción de costos de algunas áreas y aumento en otras, y también objetivos de obtención y crecimiento de ingresos para cumplir a los grupos de interés. Estas organizaciones deben trabajar mucho sus presupuestos, la reducción de costos y mejorar sus ingresos, esto lleva a que se haga cada día más necesario que utilicen técnicas de gestión más avanzadas como el CMI. “la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización”¹².

3.1. MISIÓN FUNDACIÓN PICCOLINO

Nuestra misión es ofrecer a jóvenes y adultos una propuesta educativa que tenga en cuenta sus necesidades y capacidades, aportando así a su calidad de vida y fomentando un cambio social.

3.2. VISIÓN FUNDACIÓN PICCOLINO

Piccolino en el 2020 es un referente de una comunidad de aprendizaje mutuo que resignifica armónicamente las trayectorias de vida de sus participantes.

3.3. PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para poder desarrollar la propuesta de los objetivos estratégicos se utilizaron los resultados del análisis DOFA haciendo una interacción entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas y también de las debilidades con las oportunidades y amenazas lo que se denomina como matriz de formulación de objetivos a través de las detecciones del FODA, una vez obtenidos los objetivos estratégicos se clasificaron por perspectiva de acuerdo a las estrategias establecidas en el Cuadro 2 (Véase Cuadro 2). Como resultado se establecerán los objetivos a alcanzar como los muestra los cuadros 5 y 6 (Véase Cuadro 5 y 6).

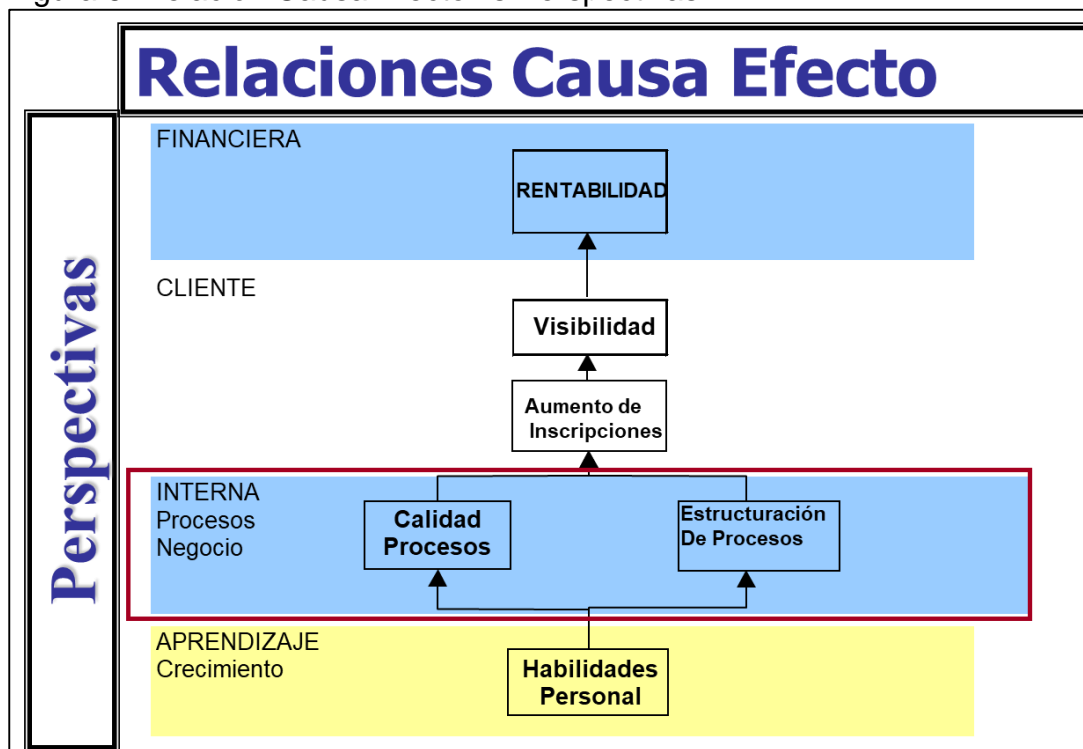
¹² (KAPLAN R, NORTON D., 2001) Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implementar y Gestionar su Estrategia Ibid p.147-148.

Una vez se determinaron los objetivos estratégicos podemos dar inicio a la formulación de los indicadores de gestión que puedan dar cumplimiento al consecuente CMI.

3.3.1. Mapa Estratégico. Para poder definir cada una los objetivos a trabajar por cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se realizó el respectivo cuadro de causa y efecto donde se establecieron de cada uno de los componentes de estas perspectivas a la misión de la Fundación como se muestra en el (Véase Anexo F).

Estas perspectivas son reflejadas de acuerdo a la estrategia de la Fundación en caminata por el señor Hernando Mocada, lo cual se grafica en el siguiente imagen (Véase Figura 6).

Figura 6. Relación Causa Efecto vs Perspectivas



Fuente: El Autor.

3.4. DETERMINACIÓN DE KPI'S – INDICADORES DE GESTIÓN.

Para el diseño de los indicadores se usó como base las características que deben tener según la teoría del CMI, entre ellas que debe ser medibles, cuantificables y con objetivos y metas asociadas, eso aplicado tanto a los indicadores inductores como de resultado según corresponda, además el objetivo estratégico que se persigue es clave para la creación de los

indicadores ya sean inductores o de resultado, ya que estos permiten medir el resultado de la actuación pasada mientras que el inductor mide el medio para lograr el resultado, a continuación para el diseño de los indicadores se cita el objetivo estratégico, luego se indica el tipo de indicador para el objetivo y el nombre, también se da algún detalle o explicación de la fórmula del indicador, se fijan la meta y el periodo de evaluación. Cada uno de los indicadores fue de elaboración propia y aprobados por el Sr. Hernando Moncada, director de la Fundación Piccolino.

Cuadro 7. Propuesta de Objetivos estratégicos cruce FO

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Cobertura en el norte, centro y sur de la ciudad con sedes académicas no propias	1	El gasto de las fundaciones empresariales y familiares que operan en Colombia ha aumentado un 17% en los últimos dos años, al pasar de \$590.324 millones en 2015 a más de \$691.600 millones en 2017.	Aumentar la tasa de recaudo de aportes en referencia a las pensiones de los estudiantes
2	La Fundación Piccolino se encuentra legalmente constituida	2	Apoyo de entidades educativas para el desarrollo y promoción de la Fundación Piccolino	
3	Actualmente la Fundación cuenta con plataforma web al igual que su participación en redes sociales, donde se encuentra la información general de esta organización	3	La Fundación por ser una entidad sin ánimo de Lucro está exenta de algunos tributos como IVA IRPF IAE	Incrementar el nivel de interacción de los portales web de la página como un medio para la búsqueda de donativos
4	Actualmente la Fundación Piccolino cuenta con entidades aliadas para la validación de los procesos académicos de los estudiantes.	4	Las instalaciones en las cuales se desempeña la fundación son entidades reconocidas con el suficiente material tecnológico y audiovisual para prestar un buen servicio académico.	Aumentar la tasa de estudiantes registrados en su totalidad en el Fundación Piccolino.

Cuadro 8. (Continuación)

5	La fundación cuenta con medios bancarios para la recepción de donativos.		
----------	--	--	--

Fuente: El Autor.

Cuadro 9. Propuesta de Objetivos estratégicos en relación al cruce DA

DEBILIDADES		AMENAZAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	No hay registro trazables de los ingresos y gastos de la fundación	1	Actualmente hay más 70 Fundaciones educativas en la ciudad de Bogotá registradas en la AFE (Asociación de Fundaciones y Empresas).	Desarrollar los procedimientos requeridos para la medición de la gestión del control de gasto de la compañía
2	No se encuentra establecido el proceso para el ingreso y registro de voluntarios en la Fundación Piccolino	2	El régimen tributario 2016, obliga a las organizaciones sin ánimo de lucro, a realizar el reporte de sus actividades a partir del 2018	
3	No cuenta sedes operativas o administrativas propias	3	La fundación no cuenta con revisor fiscal.	Aumentar los programas de educación en la Fundación Piccolino
4	No cuenta con el patrocinio de alguna organización privada o gubernamental actualmente	4	La Fundación no ha actualizado su RUT de acuerdo a la normativa de la DIAN para el régimen de las fundaciones.	Realizar los respectivos registro de los estudiantes y voluntarios de la Fundación Piccolino
5	Carece de procesos administrativos, que permitan medir la gestión de la administración en cualquier periodo.			

Fuente: El Autor

A continuación se encuentran las tablas de indicadores para cada perspectiva, las cuales ilustran acerca de su interpretación, definición operacional, unidad de medida, objetivo y estrategia que persigue.

3.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUNDACIÓN PICCOLINO

Posteriormente se realiza la propuesta del Cuadro de Mando Integral, dando un enfoque especial en la perspectiva financiera. (Véase el anexo E).

En el cual se establecieron los respectivos indicadores financieros los cuales se establecen de la siguiente manera:

- **Porcentaje de Recaudo.**

$$\frac{\text{Total de los Ingresos Recibidos (Pensiones) en un año real}}{\text{Total de los Ingresos Recibidos (Pensiones) Esperado}}$$

Nota: El total de ingresos recibidos esperados, se calcula con el número de estudiantes registrados en un periodo de un año, multiplicado por el valor de inscripción por año (para el 2018 el valor es de \$120.000 pesos). En un periodo de un año.

- **Porcentaje de mejoramiento en Margen Operacional.**

$$\frac{(\text{Total Ingreso Anual} - \text{Total de Egreso Anual})}{\text{Total de Ingreso Anual Real}}$$

Nota: En un periodo de un año

- **Porcentaje de Rentabilidad Operacional:**

$$\frac{(\text{Total del Egreso Operativo})}{\text{Ingreso por concepto operativo (Pensión)}}$$




Nota: El total de los ingresos egresos operativos, es por concepto de gastos por insumos y materiales directamente relacionadas a la operación (labor de enseñanza) de las sedes de la fundación. En un periodo de un año.

3.6. TABLERO DE CONTROL: BALANCE SCORECARD: PERSPECTIVA FINANCIERA

Para poder continuar con el desarrollo de los objetivos de este documento se realizara un enfoque único en la perspectiva financiera de la Fundación Piccolino. El tablero de control es un mecanismo utilizado para proporcionar la respectiva retroalimentación a la dirección de la organización acerca del desempeño de la gestión en cuento a los objetivos estratégicos planteados anteriormente desde una vista global. En otras palabras observa como una

totalidad y durante cierto tiempo. (Véase anexo B) para ver las respectivas fichas técnicas de los Indicadores de Gestión

Cuadro 10. BSC Perspectiva Financiera Fundación Piccolino

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Especifico	Indicador	Calculo	Responsable	U	Grafico
FINANCIERA	Aumentar la tasa de recaudo de aportes en referencia a las pensiones de los estudiantes	Ingreso recibido sobre el total de ingreso proyectado.	Taza de Recaudo	Ingreso recibido por año real / Ingreso recibido por año esperado	Dirección Administrativa	%	
	Desarrollar estrategias conjunta que se traduzcan a la segmentación de los costos de la fundación	Total de Gasto por Segmento sobre el total de gasto	Control de Gasto	Total Ingreso Anual - Total de Egreso Anual / Total de Ingreso Anual		%	
	Desarrollar los procedimientos requeridos para le medición de la gestión del control de gasto de la compañía	Total de Gastos YTD sobre el total del ingreso YTD	Desarrollo de la gestión	Total Ingreso Anual - Total de Egreso Anual / Total de Ingreso Anual		%	

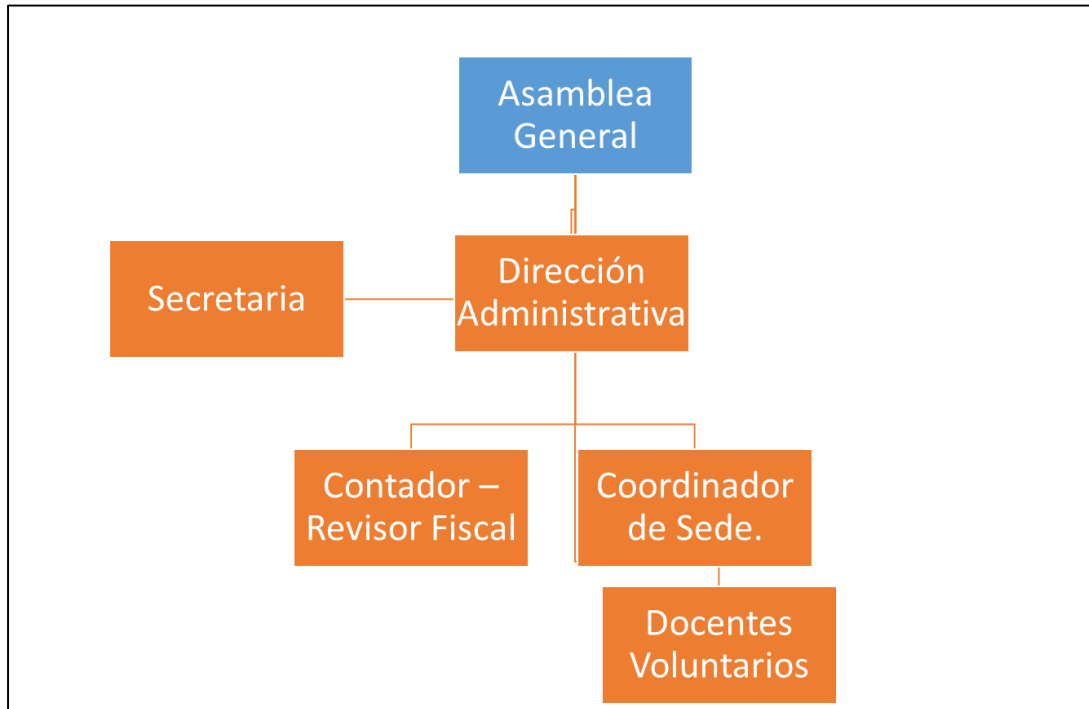
Fuente: El Autor.

3.7. PROCESO PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para poder llevar a cabo la aplicación de la propuesta de este proyecto, se requiere inicialmente la aprobación previa del señor Hernando Moncada. Director de la fundación quien será el encargado de dirigir controlar y dar continuidad al proyecto.

3.7.1. Definición de Responsables y Responsabilidades. Si bien es cierto, que el recurso humano es de carácter voluntariado y limitado en la fundación, para poder realizar la medición de la fundación es importante definir cómo será la participación de los niveles definidos por la organización.

Figura 7. Organigrama Fundación Piccolino



Fuente: El Autor.

Por lo cual la Asamblea General deberá realizar una actualización al manual de funciones de acuerdo al organigrama de la fundación.

4. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS - DASHBOARD.

Con el fin de darle continuidad al seguimiento de los indicadores es importante crear una herramienta que facilite el registro, transformación y análisis de la información que genera la Fundación Piccolino y que su vez se acomode a las necesidades y recursos financieros y humanos de esta organización. Esta herramienta se hace entrega con su respectivo manual de interpretación (Véase Anexo D).

Por lo tanto se creó una herramienta en Excel (Version 2007 en adelante) que permitirá estructurar el registro de la información de forma centralizada y ordenada a lo que actualmente se está manejando en el área administrativa de esta entidad sin ánimo de lucro. (Véase Figura 8).

Figura 8. Registros de Información Financiera de la Fundación Piccolino

	2015	2016-I	2016			2016				2016				
			17-jul	24-jul	31-jul	07-ago	14-ago	21-ago	28-ago	04-sep	11-sep	18-sep	25-sep	02-oct
2	APELLIDOS Y NOMBRES													
3	NIÁMPIRA GÓMEZ TERESA											35,000	65,000	
4	TÉLLEZ MARÍA													
5	ZAMBRANO DE ANNEAR ROMELIA									20,000				
6	GARZÓN HERNÁNDEZ CLARIBEL											NO ASISTIÓ		
7	ORTIZ PARADA DEIVERD STEVEN			30,000										
8	GARCÍA ORTIZ LUZ AMPARO													
9	JAIME DIAZ LEIDY PATRICIA													
10	MEJÍA RODRÍGUEZ DAIRON HERIBERTO											100,000		
11	MÉNDEZ GUEVARA ERIKA MILENA					130,000								2q
12	MARTÍNEZ VELOZA YURLEY GABRIELA	100000												
13	PÉREZ RAMÍREZ WILSON JULIAN	100000												
14	GUZMÁN AMARIS YEISON ALBERTO													50,000
15	CASTILLO BERTHA PATRICIA											NO ASISTIÓ		
16	CANCHÓN RUIZ MARÍA CRISTINA								10,000					
17	FARIÁS PACANCHIQUE MARTHA CECILIA				20,000					20,000				
18	MONROY CARDENAS ANGIE LORENA													
19	CASTILLO YENNY PILAR		50,000	30,000										
20	MARTÍNEZ MAHECHA JHON ALEXANDER													
21	MOYA RIVERA PAOLA CAROLINA													
22	ESPINOSA PARADA TERESA DE JESÚS		50,000				10,000			10,000				

Fuente: Dirección Administrativa Fundación Piccolino.

Tal como se señaló en el previo análisis DOFA una de las debilidades del área administrativa era poder llevar de forma conjunta el registro de los estudiantes de la fundación con sus respectivos asientos contables de una forma discriminada y ordenada de forma cronológica.

La siguiente herramienta denominada Piccolo (Véase Anexo C), es un software multifuncional que consta de los siguientes elementos:

- Portada
- Registro de Estudiantes
- Base de Datos de Estudiantes
- Registros Contables
- Base de Registro de Datos
- Dashboard.

4.1. PORTADA PICCOLO

La portada de este software es el menú de desplazamiento a las secciones ya nombradas anteriormente. Para el desarrollo de este aplicativo se usaron imágenes y colores corporativos de acuerdo a lineamiento de marca de la Fundación Piccolino.

La pestaña principal, denominada “INICIO” (Véase Figura 9), contiene los botones de acción en los cuales se podrán realizar los diferentes registros de información de acuerdo a su naturaleza y a su vez le permite al usuario la interacción a sus diversas bases de datos. Los diferentes portales a los cuales se puede acceder son los siguientes:

Registro de Estudiantes

Botón de acción que en ruta al usuario a la plantilla para el registro de estudiantes, la cual es considerada una ventana de acción para el interesado.

Base de Datos de Estudiantes

Se refiere a la ventana en la cual estará toda la información de los estudiantes registrada en la sección Registro de Estudiante, esta sección es considerada de consulta para el usuario.

Registros Contables

Botón de acción que en ruta al usuario a la plantilla para el registro de documentos contables, la cual es considerada una ventana de gestión para el interesado.

Base de Registro Contables

Se refiere a la ventana en la cual estará toda la información de los estudiantes registrada en la sección Registro Contables, este mecanismo es considerado de consulta para el usuario.

Dashboard.

Hace relación a la sección en la cual se realiza el análisis de la información contable, con la respectiva medición de los indicadores de gestión planteados.

Figura 9. Portada Sistema de Información Piccolo



Fuente: El Autor

4.2. REGISTRO DE ESTUDIANTES

En este apartado, denominado “REGISTRO DE ESTUDIANTES”, contiene la plantilla para el registro de los estudiantes que ingresen a la Fundación Piccolino. Esta ventana, incluye dos botones de navegaciones los cuales efectúan el registro de información y los trasmite a la pestaña continua donde se archiva de forma ordenada cada dato, y consecuentemente se encuentra el botón de navegación hacia la respectiva base datos. Finalmente contiene su respectivo enlace a la portada de inicio. (Véase Figura. 10).

Los datos que se requieren para efectuar de forma exitosa cada registro son mostrados en el siguiente cuadro (Véase Cuadro 8).

Cuadro 11. Datos de plantilla de Registro de Estudiantes.

Parámetro	Naturaleza	Tipo Registro	Información Esperada
Código	Automática	Código de Registro	Código alfanumérico con el Prefijo FP
Sede	Lista de Selección	Opciones	Lisboa La Salle San Francisco
Primer Nombre	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Segundo Nombre	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Primer Apellido	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Segundo Apellido	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Documento Id	Lista de Selección	Opciones	Cedula de Ciudadanía Registro Civil Tarjeta de Identidad Cedula de Extranjera Pasaporte
Numero Id	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Expedida	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Fecha Nacimiento De	Manual	Usuario	Fecha
Lugar Nacimiento De	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Genero	Lista de Selección	Usuario	Valor Alfanumérico
Rh	Lista de Selección	Usuario	Valor Alfanumérico
Sisben	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Nivel De Sisben	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Eps	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Dirección	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Barrio	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Localidad	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Celular	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Teléfono Fijo	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Email	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico

Cuadro 12. (Continuación)

Contacto Emergencia		Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Celular Contacto	De	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Relación		Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Fecha Inscripción	De	Manual	Usuario	Fecha
Grado Inscripción	De	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico

Fuente: El Autor.

Figura 10. Registro de Estudiantes Fundación.

Fuente: El Autor.

4.3. BASE DE DATOS DE ESTUDIANTES

La pestaña nombrada “**BASE DE DATOS DE ESTUDIANTES**”, contiene cada uno de los parámetros nombrados anteriormente relacionados. Esta sección tiene un formato de tabla de Excel lo que facilita su navegación.

Además sus respectivos botones de navegación dan acceso a la portada del programa y a la sección de registro de estudiantes.

Figura 11. Base de Datos de Estudiantes.

Fuente: El Autor.

4.4. REGISTRO CONTABLES:

“REGISTROS CONTABLE”, hace referencia a la hoja que contiene la plantilla para el registro de los asientos por concepto de ingreso y salida de la Fundación Piccolino. Esta ventana, incluye dos botones de navegaciones los cuales efectúan el registro de información y los trasfiere a la pestaña continua donde se archiva de forma ordenada cada dato contable, igualmente se encuentra el botón de navegación hacia la respectiva base datos. Finalmente contiene su propio enlace a la portada de inicio. (Véase Figura. 12)

Los datos que se requieren para efectuar de forma exitosa cada registro son mostrados de la siguiente manera:

Fila 20 (Código): Se genera un consecutivo automático con el prefijo R0000. Este registro es automático de acuerdo a cada asiento registrado. No discrimina si es ingreso o egreso.

Fila 22 (Tipo): En esta sección es una lista despegable con las opciones Ingreso y Egreso con lo cual se denota si es una entrada o salida de dinero para la fundación.

Fila 24 (Sede): En este apartado es una lista despegable con las opciones de las diferentes instalaciones en donde opera esta entidad sin ánimo de lucro.

Fila 26 (Naturaleza): Esta sección se habilitan las opciones donde se puede clasificar el origen el ingreso o egreso. Por ejemplo si se trata de un ingreso parte de un estudiante, voluntario o una empresa o lo contrario si es un factura de compra con las mismas opciones.

Fila 28 (Documento): En esta sección clasifica, el tipo de documento de acuerdo al tipo de naturaleza seleccionado anteriormente. Las opciones disponibles son para NIT para empresa o Cédulas para personas.

Fila 30 (Nº Documento): En esta sección es abierta para el usuario en el cual puede relacionar el número de documento del comprobante de ingreso o factura que se está registrando.

Fila 32 (Nombre). Este espacio le permite al usuario registrar el nombre de la persona o entidad que está generando el ingreso o egreso.

Fila 34 (Concepto). Este aparatado trata de las opciones en las cuales se discrimina el documento. Este desplegable tiene habilitada las siguientes parámetros, pensión, donación a voluntarios, gastos administrativos, gastos operativos y otros.

Fila 36 (Fecha). Sección para diligenciar la fecha en la cual se hace efectiva la compra o captación del dinero. No se debe confundir con la fecha de registro. El formato de este espacio es una fecha corta donde no contempla el año. (Día -mes).

Fila 38 (Año): Año en el cual se realiza efectiva la compra o retiro de dinero.

Fila 40 (Valor): Sección abierta para valores numéricos donde se discrimina el subtotal del documento.

Fila 42 (IVA): Solo si aplica, se debe diligenciar el impuesto a las ventas brutas (19%). Se recomienda realizar este registro, para efectos contables ya que este es un tributo que se debe reportar.

Fila 44 (Valor Total): Es la suma del subtotal e IVA. Esta sección es automática y el usuario no debe diligenciar.

Fila 46 (Descripción): Esta sección es abierta para el usuario.

Figura 12. Registro Contable Piccolo.

9

Fuente: El Autor

4.5. BASE DE REGISTRO CONTABLES

En la pestaña nombrada “**BASE DE REGISTROS CONTABLES**”, contiene cada uno de los parámetros nombrados anteriormente relacionados. Esta sección tiene un formato de tabla de Excel lo que facilita su navegación. Contiene sus respectivos botones de desplazamiento desde la portada del programa y a la sección de registro contables. (Véase Figura 13).

Figura 13. Base de Registros Contables.

REGISTROS CONTABLES DE LA FUNDACIÓN PICCOLINO												
CONSECUTIVO	TIPO	SEDE	NATURALEZA	DOCUMENTO	Nº DE DOCUMENTO	NOMBRE	CONCEPTO	FECHA	AÑO	VALOR	IVA	VALOR TOTAL
R000383	Egreso	San Francisco	O	NIT	CE9	Gloria Paulina Gongora	Gasto / Operacional	1-dic	2017	\$ 200.000		\$ 200
R000382	Egreso	San Francisco	Empresa	NIT	CE5	Papelería y cacharrería	Gasto / Operacional	8-oct	2017	\$ 10.900		\$ 10
R000381	Egreso	San Francisco	Empresa	NIT	CE5	Papelería La libelula	Gasto / Operacional	16-ago	2017	\$ 8.400		\$ 8
R000380	Egreso	San Francisco	Empresa	NIT	CE3	Papelería La libelula	Gasto / Operacional	8-ago	2017	\$ 17.000		\$ 17
R000379	Egreso	San Francisco	Empresa	NIT	CE2	Papelería La libelula	Gasto / Operacional	6-ago	2017	\$ 5.800		\$ 5
R000378	Egreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	CE3	Camilo Iguá	Gasto / Operacional	22-oct	2017	\$ 4.800		\$ 4
R000377	Egreso	San Francisco	Voluntario	Cedula	CE7	Danna Valentina Parra	Donación Voluntarios	8-oct	2017	\$ 10.000		\$ 10
R000376	Egreso	San Francisco	Voluntario	Cedula	CE4	Camilo Iguá	Gasto / Operacional	16-ago	2017	\$ 8.400		\$ 8
R000375	Egreso	San Francisco	Voluntario	Cedula	CE1	Danna Valentina Parra	Donación Voluntarios	30-jul	2017	\$ 16.000		\$ 16
R000374	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC40	Vigerlina Hernandez	Pensión	29-oct	2017	\$ 5.000		\$ 5
R000373	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC19	Vigerlina Hernandez	Pensión	10-sep	2017	\$ 5.000		\$ 5
R000372	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC09	Vigerlina Hernandez	Pensión	30-jul	2017	\$ 10.000		\$ 10
R000371	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RCS	Sara Beltran	Pensión	23-jul	2017	\$ 10.000		\$ 10
R000370	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC27	Lourdes Aranda	Pensión	22-oct	2017	\$ 5.000		\$ 5
R000369	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC26	Lourdes Aranda	Pensión	10-sep	2017	\$ 5.000		\$ 5
R000368	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC16	Lourdes Aranda	Pensión	13-ago	2017	\$ 5.000		\$ 5
R000367	Ingreso	San Francisco	Estudiante	Cedula	RC3	Lourdes Aranda	Pensión	23-jul	2017	\$ 10.000		\$ 10

Fuente: El Autor.

4.6. DASHBOARD

En la sección final se muestra el Dashboard, la cual como se ha mencionado a lo largo de este documento será la herramienta que le permitirá medir la gestión financiera de la fundación. Este apartado tiene la facultad de ser

interactivo y de mostrar de forma concreta y actualizada la información recopilada de acuerdo al registro contable.

Como se muestra en la Figura 14 (Véase Figura 14), este Dashboard está compuesto por tres partes, los segmentadores, los indicadores de gestión y seguimiento y los gráficos de medición.

Figura 14. Dashboard.



Fuente: El Autor.

Los segmentadores esta divididos en dos la primera hacen relación a las sedes de esta entidad y la segunda a los años en los cuales se realiza el registro. Cabe anotar que este aplicativo es actualizable, es decir si se llega la posibilidad de tener una nueva sede, o en el caso de que tenga un nuevo año este aplicativo tendrá la facultad de acomodar estas nuevas variables. Estos elementos tiene la función principal de modificar cada dato ilustrado de acuerdo al filtro que el usuario aplique.

Por otra parte se encuentran los gráficos de gestión desarrollados para ilustrar los segmentos del egreso de acuerdo a sus componentes y el volumen del ingreso recibido de acuerdo a la sede y el año seleccionado. En la parte final se hace referencia a los indicadores de gestión registrados en las perspectiva financiera de acuerdo al Cuadro de Mando Integral (Véase Anexo E.) Para poder garantizar la veracidad de la información se realiza la recomendación de actualizar esta herramienta en el botón de navegación denominado "ACTUALIZAR".

Con este capítulo se da por terminado el proceso de creación de una propuesta de direccionamiento estratégico basado en la filosofía del Balance ScoreCard para la perspectiva financiera. Esto permite realizar una medición

gerencial del estado actual de la fundación y de cada una de las sedes que la componen, construyendo un proceso trazable y cuantificable donde la información de cada una de surcarles de esta entidad sin ánimo de lucro se pudo centralizar.

En este documento se evidencio aquellos factores externos e internos que toman una relevancia importante en el normal funcionamiento de la entidad sin ánimo de lucro. Donde se les dio un manejo prioritario a todas aquellas debilidades y amenazas que impedían un control sobre la gestión de la organización de acuerdo a los parámetros dados por la Dirección Administrativa de la Fundación Piccolino.

Adicionalmente este proyecto incluye el modelamiento de una herramienta de información de bajo costo que le da capacidad a la gerencia de tomar decisiones sobre el control sobre sus gastos.

5. CONCLUSIONES.

Al realizar este documento se ha desarrollado la propuesta para el desarrollo del direccionamiento estratégico con base a la filosofía del Balance Score Card, creando de forma paralela una herramienta que permite la mejora del registro de la información y la interpretación de la misma.

Por medio del diagnóstico realizado basado en entrevistas con la Dirección Administrativa se pudo determinar que las oportunidades de mejora no solo están en el área financiera, perspectiva objetiva de este documento sino en otras áreas en las cuales se puede desarrollar un direccionamiento similar al propuesto. La finalidad de este proyecto era brindar una solución administrativa a la medición financiera de esta entidad proponiendo parámetros de seguimiento y evaluación que le permitan ser más competitiva.

Con base a los archivos que actualmente se mantienen para el registro de cada asiento se desarrolló un esquema de actualización de los mismos lo cual facilitó la medición real de la fundación para los intereses económicos de la organización.

El seguimiento de la gestión de la fundación puede ser interpretada en cualquier instancia de un periodo académico y le permitirá a la dirección administrativa la creación de estrategias o la facilidad para la toma de decisiones que ayuden al desarrollo de la misma.

Para ello se establecieron tres indicadores de gestión lo cual permitirá conocer el flujo actual de los ingresos de la fundación los cuales dependen netamente de los dineros recibidos por conceptos de pensión, y de la misma forma caracterizar las fuentes en las cuales hay más flujo de dinero. Todo esto gracias al dashboard el cual permitirá el cruce de todas las variables posibles para su respectivo análisis.

6. RECOMENDACIONES

Toda la gestión realizada en este documento será entregada a la Dirección Administrativa de la Fundación Piccolino para su debido análisis y posterior ejecución. Es importante realizar el respectivo seguimiento a cada uno de los ítems del documento que intervienen en el flujo de dinero los cuales ayudaran a tener mejor trazabilidad de sus procesos y no incurrir en sobrecostos.

A lo largo de este proyecto, se puede apreciar la importancia de centralizar la información lo cual conllevara a un análisis más preciso de la gestión de la información y reducirá el recurso administrativo que debe operar en las tres sedes.


Se sugiere implementar esta filosofía de trabajo para las demás perspectivas no abarcadas en este proyecto, lo cual permitirá crear estrategias que impulsen a esta entidad sin ánimo de lucro en su labor social.

BIBLIOGRAFIA


- DANIEL, URIBE PARRA. (2017). El rol de las fundaciones en la inversion del impacto Social. *La Silla Vacía*.
- DOMINGUEZ, M. (Enero de 2017). Los tres grandes problemas de las ONGs, Fundaciones y Asociaciones. *Luka Comunicaciones*.
- ELOSEGUI TRISTAN. (27 de 10 de 2014). *Qué es y para que sirve un Dashboard?* Obtenido de Analitica Web:
[<https://tristanelosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard/>]
- ESPINOSA ROBERTO. (08 de Septiembre de 2016). *Indicadores de Gestión ¿Que es un KPI?* Obtenido de
[<http://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>]
- FELIU, EUNICE L BASTIDAS - VICENT RIPOL. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. España: Compedium.
- GOOGLE. (s.f.). *Google Imágenes 2018*. Recuperado el 15 de Febrero de 2018, de <http://www.proyectomamas.tv/2017/08/el-famoso-bano-de-hierbas-posparto/>
- HATRE, A. F. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Unificado. En A. F. Hatre, *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Unificado*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- HERNADEZ SAMPIERI ROBERTO. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico D.F. : Interamericana Editores S.A de C.V.
- KAPLAN R y NORTON D. (2004). *Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona : Gestion 2000.
- KAPLAN R, NORTON D,. (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implementar y Gestionar su Estrategia. Gestion 2000.
- KAPLAN, R y NORTON D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- MINHACIENDA COLOMBIA. (2016). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/Normativamhpc/proyectosdecretos?_adf.ctrl-state=ohhsjtm3a_4&_afrcLoop=1233352862987384#!
- NILS GORAN OLVEN. (2002). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestion 2000.
- NIRVEN P . (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Editorial Gestion 2000.
- PICCOLINO, FUNDACIÓN . (2002). *Fundacion Piccolino*. Obtenido de <http://fundacionpiccolino.org/>
- REVISTA DINERO. (2018). Impuestos: Entidades sin animo de Lucro deben reportar sus actividades desde enero 2018. *Revista Dinero*.
- VÁSQUEZ J & CARRILO . (2010). *La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyandose en el Balance Scorecard*. Arequipa : LACCEI Conference.

ANEXOS.

Anexo A. Formato Entrevista de Diagnostico

	FORMATO DE ENTREVISTA	FECHA DE EMISIÓN: Agosto de 2016			
		VERSIÓN: 2			
DOCUMENTO CONTROLADO					
FECHA:	09 de Septiembre de 2018				
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Jair Manuel Castellanos Martinez				
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR					
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Hernando Moncada				
CARGO:	Director Administrativo de la Fundación Piccolino				
II. INFORMACIÓN					
De acuerdo a su experiencia en su cargo, ¿Cuál considera que es el área que presenta mayores dificultades?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Contabilidad y Recaudo	Administración	Operaciones	Marketing Servicio al Cliente	Recurso Humano
Según su respuesta anterior, considera que el área que seleccionó tiene sus procesos claro de acuerdo a los objetivos de la Fundación	No, actualmente no hay ningún proceso o política establecido.				
Mencione los aspectos que su apreciación ¿Cuáles son los aspectos que dificultan el desarrollo del área seleccionada?	El recaudo y el manejo de la información esto impide tener todos los registros de ingresos actualizados y ordenados				
Actualmente hay indicadores, metas o objetivos que se centralicen en el área seleccionada.	No hay ninguno, realmente se necesita establecer parámetros de control para poder tomar decisiones				
¿Quién es el encargado de el área o proceso seleccionado	El Director Administrativo				
Esta área genera reportes o informes a alguna área o entidad pública	Si, realmente se debe generar los reportes de ingresos a la personería de Bogotá y los reportes de DIAN sin embargo se presenta un atraso desde el 2012				
OBSERVACIONES					

Anexo B. Ficha Técnica Indicadores de Gestión.

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA		
DOCUMENTO: DA-FIN-RG	FUNDACIÓN PICCOLINO	PAG. 1 de 3
ULTIMA ACTUALIZACION		REVISION
APLICABLE: Dirección Administrativa		APROBADO: Hernando Moncada
OBJETIVO GENERAL: Aumentar la tasa de recaudo de aportes en referencia a las pensiones de los estudiantes.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Ingreso recibido sobre el total de ingreso proyectado.		
DEFINICION: Ingreso neto recibido por concepto de pensión		
CALCULO $\frac{\text{Total de los Ingresos Recibidos (Pensiones) en un año real}}{\text{Total de los Ingresos Recibidos (Pensiones) Esperado}} * 100$		
PERIODICIDAD: Anual		
RESPONSABLE: Dirección Administrativa		
FUENTE DE INFORMACION: Sistema de Información Piccolo (Propuesta) – Registro de Ingresos y Egresos		
AREA QUE RECIBE EL INDICADOR: El indicador se presenta a la junta directiva, dentro del primer mes del año		
IMPACTO: Analizar cuidadosamente el indicador comparándolo con el margen del valor esperado de acuerdo al número de estudiantes registrados. Para establecer si la utilidad proviene principalmente de la operación de la organización. Toma de decisiones muy relevantes para la fundación.		
GRAFICO DEL INDICADOR 		

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA		
DOCUMENTO: DA-FIN-RG	FUNDACIÓN PICCOLINO	PAG. 2 de 3
ULTIMA ACTUALIZACIÓN		REVISION
APLICABLE: Dirección Administrativa		APROBADO: Hernando Moncada
OBJETIVO GENERAL: Desarrollar estrategias conjunta que se traduzcan a la segmentación de los costos de la fundación.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Medir el nivel de gasto operacional.		
DEFINICIÓN: Porcentaje de mejoramiento en Margen Operacional		
CALCULO		
$\frac{(Total\ Ingreso\ Anual - Total\ de\ Egreso\ Anual)}{Total\ de\ Ingreso\ Anual\ Real} * 100$		
PERIODICIDAD: Anual		
RESPONSABLE: Dirección Administrativa		
FUENTE DE INFORMACION: Sistema de Información Piccolo (Propuesta) Registro de Ingresos y Egresos		
AREA QUE RECIBE EL INDICADOR: El indicador se presenta a la junta directiva, dentro del primer mes del año siguiente al periodo evaluado.		
IMPACTO: Analizar cuidadosamente el indicador comparándolo con el margen con el valor de ingreso recibido para determinar la rentabilidad de esta organización en un lapso de un año. Determinar los segmentos o centros de costo en los cuales hay mayor flujo de dinero. Toma de decisiones muy relevantes para la fundación		
GRAFICO DEL INDICADOR		
		

INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA		
DOCUMENTO: DA-FIN-RG	FUNDACIÓN PICCOLINO	PAG. 3 de 3
ULTIMA ACTUALIZACION		REVISION
APLICABLE: Dirección Administrativa	APROBADO: Hernando Moncada	
OBJETIVO GENERAL: Desarrollar los procedimientos requeridos para la medición de la gestión del control de gasto de la entidad.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Medir el nivel de rentabilidad operacional.		
DEFINICION: Egreso Operativo sobre el Ingreso por concepto operativo (Pensión)		
CALCULO $\frac{(Total\ del\ Egreso\ Operativo)}{Ingreso\ por\ concepto\ operativo\ (Pensión)} \times 100$		
PERIODICIDAD: Anual		
RESPONSABLE: Dirección Administrativa		
FUENTE DE INFORMACION: Sistema de Información Piccolo (Propuesta) – Registro de Ingresos y Egresos		
AREA QUE RECIBE EL INDICADOR: El indicador se presenta a la junta directiva, dentro del primer mes del año siguiente al periodo evaluado.		
IMPACTO: Determinar la rentabilidad neta de la operación de la fundación teniendo en cuenta el ingreso recibido por cada una de las sedes en comparación a sus egresos particulares. Este indicador determinara las sucursales con mayor captación de ingresos en párelo a las ubicaciones con mayor flujo de egresos.		
GRAFICO DEL INDICADOR 		

Fuente: El Autor.

Anexo C. Sistema de Información Piccolo.

Anexo D. Manual de Interpretación Sistema Piccolo.

FUNDACIÓN PICCOLINO



Manual de Interpretación

Sistema de Información Piccolo

De: Jair Manuel Castellanos Martínez
Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Católica de Colombia

Dirigido a: Dirección Administrativa de la Fundación Piccolino

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org
Bogotá D.C
2018

FUNDACIÓN PICCOLINO

Bogotá 24 de Octubre de 2018

Atención:
FUNDACIÓN PICCOLINO
Dirección Administrativa
Bogotá D.C

Referencia: Sistema de Registro de Información Piccolino

Cordial saludo,

Por medio del presente documento, se establecen parámetros de interpretación para el Reporte Operativo de la Fundación Piccolino, el cual se utiliza como guía para conocer el status de las financiero y operativo de esta organización sin ánimo de Lucro.

- *Elaborado por:* Jair Manuel Castellanos M. – Estudiante Ing. Industrial Universidad Católica de Colombia
- *Revisado por:* Hernando Moncada. Director Administrativo de la Fundación Piccolino
- *Aprobado por:* Hernando Moncada. Director Administrativo de la Fundación Piccolino

La clave de seguridad de este aplicativa para su futura edición es 2018

--//--

PORTADA INICIO

La pestaña principal, denominada "INICIO", contiene los botones de acción en los cuales se podrán realizar los diferentes registros de información de acuerdo a su naturaleza y as u vez le permite al usuario la interacción a l sus diversas bases de datos. Los diferentes portales a los cuales se puede acceder son los siguientes:

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org
Bogotá D.C
2018

FUNDACIÓN PICCOLINO

1. Registro de Estudiantes

- Botón de acción que en ruta al usuario a la plantilla para el registro de estudiantes, la cual es considerada una ventana de acción para el interesado.

2. Base de Datos de Estudiantes

- Se refiere a la ventana en la cual estará toda la información de los estudiantes registrada en la sección Registro de Estudiante, esta sección es considerada de consulta para el usuario.

3. Registros Contables

- Botón de acción que en ruta al usuario a la plantilla para el registro de documentos contables, la cual es considerada una ventana de acción para el interesado.

4. Base de Registro Contables

- Se refiere a la ventana en la cual estará toda la información de los estudiantes registrada en la sección Registro Contables, esta sección es considerada de consulta para el usuario.

5. Dashboard.

- Hace relación a la sección en la cual se realiza el análisis de la información contable, con la respectiva medición de los indicadores de gestión planteados.

FUNDACIÓN PICCOLINO

Portada Sistema de Información Piccolo



--//--

REGISTRO DE ESTUDIANTES

En este apartado, denominado "REGISTRO DE ESTUDIANTES", contiene la plantilla para el registro de los estudiantes que ingresen a la Fundación Piccolino. Esta ventana, incluye dos botones de navegaciones los cuales efectúan el registro de información y los trasmite a la pestaña continua donde se archiva de forma ordenada cada dato., y finalmente se encuentra el botón de navegación hacia la respectiva base datos. Finalmente contiene su respectivo enlace a la portada de inicio.

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org
Bogotá D.C
2018

FUNDACIÓN PICCOLINO

Los datos que se requieren para efectuar de forma exitosa cada registro son mostrados en la siguiente tabla.

Datos de plantilla de Registro de Estudiantes

Parámetro	Naturaleza	Tipo Registro	Información Esperada
Código	Automática	Código de Registro	Código alfanumérico con el Prefijo FP
Sede	Lista de Selección	Opciones	Lisboa La Sella San Francisco
Primer Nombre	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Segundo Nombre	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Primer Apellido	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Segundo Apellido	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org
 Bogotá D.C
 2018

FUNDACIÓN PICCOLINO

Documento Id	Lista de Selección	Opciones	Cedula de Ciudadanía Registro Civil Tarjeta de Identidad Cedula de Extranjera Pasaporte
Numero Id	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Expedida	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Fecha De Nacimiento	Manual	Usuario	Fecha
Lugar De Nacimiento	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Genero	Lista de Selección	Usuario	Valor Alfanumérico
Rh	Lista de Selección	Usuario	Valor Alfanumérico
Sisben	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Nivel De Sisben	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Eps	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Dirección	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Barrio	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Localidad	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Celular	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Teléfono Fijo	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Email	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Contacto Emergencia	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Celular De Contacto	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Relación	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico
Fecha De Inscripción	Manual	Usuario	Fecha
Grado De Inscripción	Manual	Usuario	Valor Alfanumérico

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org
 Bogotá D.C
 2018

FUNDACIÓN PICCOLINO

--//--

BASE DE DATOS DE ESTUDIANTES

En la pestaña nombrada "BASE DE DATOS DE ESTUDIANTES", contiene cada uno de los parámetros nombrados anteriormente relacionados. Esta sección tiene un formato de tabla de Excel lo que facilita su navegación. Contiene sus respectivos botones de navegación a portada del programa y a la sección de registro de estudiantes.



--//--

REGISTRO CONTABLES:

"REGISTROS CONTABLE", hace referencia a la hoja que contiene la plantilla para el registro de los asientos por concepto de ingreso y salida de la Fundación Piccolino. Esta ventana, incluye dos botones de navegaciones los cuales efectúan el registro de información y los trasmite a la pestaña continua donde se archiva de forma ordenada cada dato contable, igualmente se encuentra el botón de navegación hacia la respectiva base datos. Finalmente contiene su respectivo enlace a la portada de inicio.

Los datos que se requieren para efectuar de forma exitosa cada registro son mostrados de la siguiente manera

Fila 20 (Código): Se genera un consecutivo automático con el prefijo R0000. Este registro es automático de acuerdo a cada asiento registrado. No discrimina si es ingreso o egreso.

Fila 22 (Tipo): En esta sección es una lista desplegable con las opciones Ingreso y Egreso con lo cual se denota si es una entrada o salida de dinero para la fundación.

Fila 24 (Sede): En este apartado es una lista desplegable con las opciones de las diferentes instalaciones en donde opera esta entidad sin ánimo de lucro.

FUNDACIÓN PICCOLINO

Fila 26 (Naturaleza): Esta sección se habilitan las opciones donde se puede clasificar el origen el ingreso o egreso. Por ejemplo si se trata de un ingreso parte de un estudiante, voluntario o una empresa o lo contrario si es un factura de compra con las mismas opciones.

Fila 28 (Documento): En esta sección clasifica, el tipo de documento de acuerdo al tipo de naturaleza seleccionado anteriormente. Las opciones disponibles son para NIT para empresa o Cédulas para personas.

Fila 30 (Nº Documento): En esta sección es abierta para el usuario en el cual puede relacionar el número de documento del comprobante de ingreso o factura que se está registrando.

Fila 32 (Nombre). Este espacio le permite al usuario registrar el nombre de la persona o entidad que está generando el ingreso o egreso.

Fila 34 (Concepto). Este apartado trata de las opciones en las cuales se discrimina el documento. Este desplegable tiene habilitada las siguientes parámetros, pensión, donación a voluntarios, gastos administrativos, gastos operativos y otros.

Fila 36 (Fecha). Sección para diligenciar la fecha en la cual se hace efectiva la compra o captación del dinero. No se debe confundir con la fecha de registro. El formato de este espacio es una fecha corta donde no contempla el año. (Día -mes).

Fila 38 (Año): Año en el cual se realiza efectiva la compra o retiro de dinero.

Fila 40 (Valor): Sección abierta para valores numéricos donde se discrimina el subtotal del documento.

Fila 42 (IVA): Solo si aplica, se debe diligenciar el impuesto a las ventas brutas (19%). Se recomienda realizar este registro, para efectos contables ya que este es un tributo que se debe reportar.

Fila 44 (Valor Total): Es la suma del subtotal e IVA. Esta sección es automática y el usuario no debe diligenciar.

Fila 46 (Descripción): Esta sección es abierta para el usuario.

--//--

FUNDACIÓN PICCOLINO



Por otra parte se encuentran los gráficos de gestión desarrollados para ilustrar los segmentos del egreso de acuerdo a sus componentes y el volumen del ingreso recibido de acuerdo a la sede y el año seleccionado.

En nuestra parte final se hace referencia a los indicadores de gestión registrados en la perspectiva financiera de acuerdo al Cuadro de Mando Integral. Para poder garantizar la veracidad de la información se realiza la recomendación de actualizar esta herramienta en el botón de navegación denominado "ACTUALIZAR".

--/--

CONTROL

Se realiza primer acercamiento para establecer oportunidades en Octubre de 2018.
Se programa la respectiva capacitación para el Octubre de 2018.
Seguimiento y control mensual.

Entrega,

Jair Manuel Castellanos M,
Estudiante de Ingeniería Industrial
Universidad Católica de Colombia

Recibe,

Hernando Moncada
Director Administrativo
Fundación Piccolino

Fundación Piccolino
www.fundacionpiccolino.org

Bogotá D.C
2018

Fuente: El Autor

Anexo E. Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO INDICADOR	FECHA FINAL INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	VALOR ACTUAL	ESPERADO	RESULTADOS INDICADOR
FINANCIERA	Aumentar la tasa de recaudo por concepto de pensión por parte de los estudiantes. Mejorar el registro de control e ingresos y gastos de la Fundación	Aumentar la tasa de recaudo de aportes en referencia a las pensiones de los estudiantes	Director Administrativo Fundación Piccolino	% de Recaudo por Semestre en un año	01-ene-18	31-dic-18	Ingreso recibido por año real / Ingreso recibido por año esperado	Director Administrativo	\$1,577,000	\$4,920,000	32%
		Desarrollar estrategias conjunta que se traduzcan a la segmentación de los costos de la fundación		Porcentaje de mejoramiento en Margen Operacional	01-ene-18	31-dic-18	Total Ingreso Anual - Total de Egreso Anual / Total de Ingreso Anual	Director Administrativo	\$ (865,000)	\$1,577,000	-55%
		Desarrollar los procedimientos requeridos para la medición de la gestión del control de gasto de la compañía		Rentabilidad Operacional	01-ene-18	31-dic-18	Egreso Operativo / Ingreso por concepto operativo (Pensión)	Director Administrativo	\$ 284,300	\$1,577,000	18%

CLIENTE	Promocionar el objetivo de social de la Fundación Piccolino, por medios electrónicos, con el fin de poder aumentar la tasa de estudiantes y así mejorar su malla curricular.	Incrementar el nivel de interacción de los portales web de la página como un medio para la búsqueda de donativos	Director Administrativo Fundación Piccolino	Visibilidad en Medios	01-ene-18	31-dic-18	(Número de Visitas en el periodo - Número de Visitas del periodo anterior) / Número de visitas esperadas	Director Administrativo			
		Aumentar la tasa de estudiantes registrados en su totalidad en el Fundación Piccolino		Porcentaje de Ingreso	01-ene-18	31-dic-18	Número de Estudiantes Ingresados / Numero de Ingresados esperado	Director Administrativo			
PROCESOS	Optimizar el uso de los recursos disponibles para el desempeño de la organización	Aumentar los programas de educación en la Fundación Piccolino	Director Administrativo Fundación Piccolino	Aumentar los programas de educación en la Fundación Piccolino	01-ene-18	31-dic-18	Numero de Programas nuevos creados sobre el total de programas disponibles	Director Administrativo			
		Aumentar la tasa de voluntariados educativos y profesionales en la fundación		Aumentar la tasa de voluntariados educativos y profesionales en la fundación	01-ene-18	31-dic-18	Número de Voluntarios Registrado por semestre sobre el total de registrado anualmente	Director Administrativo			

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar el uso de los recursos disponibles para crear un excelente equipo de trabajo.		Director Administrativo Fundación Piccolino	Promover el compromiso de las personas con la estrategia	01-ene-18	31-dic-18	Número de nuevos proyectos creados / sobre el total de proyectos	Director Administrativo			
				Potenciar el crecimiento profesional y personal	01-ene-18	31-dic-18	Hora de capacitación / Total de Voluntarios	Director Administrativo			

Fuente: El Autor.

Anexo F. Cuadro Causa y Efecto

