

CONSTRUYENDO TRANSPARENCIA: EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA FUNDACIÓN NIDO

XVII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración
Instituto de Administración
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

Auad, Lisandro
Chrestia, Santiago
Contini, María Agostina
Fernández Dantur, Melina
Gómez Bello, Eduardo
Presti, Tomás



Índice

1-	RESUMEN	2
2-	INTRODUCCIÓN	3
3-	DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN	3
4-	PROBLEMA	4
	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
	OBJETIVO GENERAL	4
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
5-	MARCO TEÓRICO	5
	1) SOBRE LA GESTIÓN DE EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO	5
	2) TRANSPARENCIA	6
	Justificación de la Transparencia:	6
	Factores Asociados a la Transparencia:	7
	3) MODELO DE DIAGNÓSTICO: PALANCAS DE CONTROL	7
	4) HERRAMIENTA DE SOLUCIÓN: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	8
6-	MARCO METODOLÓGICO	8
7-	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	10
	RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL:	10
	□ Palancas de control:	10
	□ Arquitectura organizacional:	12
	ENTREVISTAS A DIRECTOR Y VOLUNTARIOS:	15
	SUGERENCIAS PARA LA FUNDACIÓN	19
	Mapa Estratégico	19
	Matriz de Impacto Estratégico	24
	Elaboración de Presupuesto	24
	Cuadro de Mando Integral	¡Error! Marcador no definido.
	Tableros de control	26
	Cursograma de la Carga y Actualización de Datos Mensuales	29
8-	CONCLUSIÓN	30
9-	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
10-	APÉNDICE:	33



Construyendo transparencia: El Control de Gestión en la Fundación NIDO

**Auad, Lisandro – Chrestia, Santiago José – Contini, María Agustina – Fernández
Dantur, Melina – Gómez Bello, Eduardo – Presti, Tomás**

Lisandroauad.11@gmail.com - Santichrestia10@gmail.com - Continiagos@gmail.com -
Melinadantur@gmail.com - Eduardo.gomezb.04@gmail.com - T.presti.lab2023@gmail.com

1- Resumen

El presente trabajo aborda el desafío de fortalecer la transparencia y la sostenibilidad organizacional en la Fundación NIDO, una institución dedicada a mejorar la calidad de vida de niños y familias en situación de vulnerabilidad. A través de un enfoque de investigación–acción, se analizó la estructura de gestión actual, identificando la centralización de la información, la ausencia de indicadores y la informalidad de los procesos como factores que limitan su capacidad de planificación y rendición de cuentas.

Como señala Anthony (1965), “sin un sistema de información adecuado, el control de gestión se convierte en un proceso intuitivo más que racional”. Bajo esta premisa, el estudio propone el diseño e implementación de un sistema de control de gestión integral, adaptado a la realidad de una organización sin fines de lucro. Entre las herramientas desarrolladas se destacan el Cuadro de Mando Integral, los tableros de control, la matriz de impacto estratégico y un presupuesto maestro, los cuales permiten alinear la estrategia institucional con su misión social y garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos.

El trabajo invita al lector a reflexionar sobre la importancia de profesionalizar la gestión en el tercer sector y a descubrir cómo la aplicación de instrumentos simples, pero estratégicamente estructurados, puede transformar una organización solidaria en una entidad más sostenible, confiable y orientada a resultados.



2- Introducción

La información constituye uno de los recursos más valiosos para la gestión organizacional. Como señala Anthony (1965), “sin un sistema de información adecuado, el control de gestión se convierte en un proceso intuitivo más que racional”. Esta afirmación se refleja con fuerza en organizaciones sin fines de lucro, donde la falta de herramientas formales para registrar, procesar y comunicar datos limita su capacidad de tomar decisiones estratégicas y de generar confianza en sus públicos de interés.

En este contexto se ubica la Fundación NIDO, institución dedicada a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. El análisis de su situación actual permitirá comprender los desafíos de gestión que enfrenta una organización de este tipo y plantear soluciones viables en línea con sus recursos y capacidades.

3- Definición y Utilidad del Control de Gestión

El control de gestión constituye un pilar fundamental para la dirección y sostenibilidad de toda organización, ya que permite alinear las acciones operativas con los objetivos estratégicos y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles. Según Anthony (1965), el control de gestión es “el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos se obtengan y utilicen de manera eficaz y eficiente en el logro de los objetivos de la organización”. Por su parte, Simons (1995) amplía esta visión al considerar el control como un conjunto de sistemas que no solo miden el desempeño, sino que también fomentan el aprendizaje, la innovación y la adaptación estratégica. En este sentido, el control de gestión trasciende el aspecto financiero: se convierte en una herramienta de comunicación, rendición de cuentas y toma de decisiones, indispensable para fortalecer la transparencia y la confianza, especialmente en organizaciones sin fines de lucro como la Fundación NIDO.



4- Problema

Durante una entrevista realizada al gerente de la fundación, se identificó que la información financiera —particularmente los registros de ingresos, egresos y donaciones— es gestionada de manera exclusiva por él, a través de una planilla de Excel. Esta práctica centralizada y manual genera una fuerte dependencia de una sola persona y limita la disponibilidad de datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.

Consideramos que esta limitación impacta directamente en la sostenibilidad de la organización, pues la ausencia de un sistema formal de información reduce la transparencia frente a donantes y aliados estratégicos, dificultando la construcción de confianza, factor clave para garantizar la continuidad de los recursos.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera impacta en la gestión y sostenibilidad de la Fundación NIDO la falta de un sistema formal de información?
- ¿Qué limitaciones genera la centralización de los registros financieros en una sola persona?
- ¿Cómo podría contribuir la implementación de un sistema de información básico a mejorar la transparencia y la confianza de donantes y aliados estratégicos?

Objetivo general

Proponer una solución viable que, acorde a los recursos y capacidades de la Fundación NIDO, permita mejorar la gestión de la información, fortalecer la transparencia y aumentar la confianza de los donantes y aliados estratégicos.



Objetivos Específicos

- Describir las prácticas actuales de registro y administración de la información financiera en la Fundación NIDO.
- Evaluar las consecuencias que la centralización de la información y la falta de transparencia generan en la sostenibilidad de la organización.
- Diseñar una propuesta de sistema de información básico que permita ordenar los registros, generar datos confiables y fortalecer la confianza de los donantes.

5- Marco Teórico

1) Sobre la gestión de empresas sin fines de lucro

Anheier (2014) afirma que la gestión de organizaciones sin fines de lucro requiere un enfoque integral que combine gobernanza, liderazgo, sostenibilidad y efectividad operativa. Según Anheier (2014), estas organizaciones enfrentan el desafío de cumplir con su misión social mientras gestionan de manera eficiente los recursos disponibles y mantienen la confianza de sus distintos grupos de interés, como donantes, beneficiarios y la sociedad en general. El autor destaca que la transparencia y la rendición de cuentas son componentes esenciales para fortalecer la legitimidad institucional y garantizar que las acciones realizadas estén alineadas con los objetivos de la organización. Asimismo, enfatiza la importancia de la profesionalización de la gestión, la planificación estratégica, la evaluación de impacto y la adopción de buenas prácticas administrativas como herramientas clave para mejorar la sostenibilidad a largo plazo y la capacidad de generar resultados significativos en el ámbito social. La integración de estos elementos permite que las organizaciones sin fines de lucro no solo sobrevivan, sino que también aumenten su efectividad y su contribución al bienestar colectivo.



2) Transparencia

Ortega-Rodríguez (2020) explica que la transparencia en las organizaciones sin fines de lucro (NPOs) constituye un elemento clave para la rendición de cuentas y la legitimidad institucional. Su relevancia se enmarca en el crecimiento del tercer sector a nivel mundial, motivado por el aumento de problemáticas sociales que los Estados no logran cubrir

El marco se sustenta en la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), que considera a los grupos afectados por la organización como actores con legitimidad para exigir información. La transparencia, en este sentido, fortalece la legitimidad institucional y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 16 (instituciones eficaces, responsables y transparentes).

Justificación de la Transparencia:

- Crecimiento del sector y casos de fraude: la expansión del tercer sector ha aumentado la exigencia de controles y la necesidad de diferenciarse positivamente frente a casos de mala gestión.
- Relación con el sector público: la cooperación con el Estado en la provisión de servicios sociales implica demostrar un uso adecuado de fondos públicos.
- Dependencia de la financiación pública y privada: la sostenibilidad económica requiere generar credibilidad ante donantes y voluntarios.

Behn, DeVries y Lin (2005) afirma que la transparencia en las organizaciones sin fines de lucro (NPOs) es un elemento clave para garantizar la confianza de los stakeholders (donantes, voluntarios, Estado y sociedad en general). A diferencia de las empresas privadas, las NPOs no tienen accionistas ni buscan maximizar beneficios, pero sí gestionan recursos de terceros, lo que genera demandas de control y rendición de cuentas. El estudio considera como proxy de transparencia la disposición voluntaria de una NPO a entregar sus estados financieros auditados.



Esto es relevante porque, aunque no siempre obligatorio, refleja voluntad de abrir información sensible a terceros.

Factores Asociados a la Transparencia:

Los autores proponen un modelo basado en la teoría de la agencia y en la dependencia de recursos, señalando que ciertos factores influyen en la probabilidad de que una NPO sea más transparente:

1. Mayor deuda (Debt Ratio): genera presión de acreedores para monitorear, incentivando mayor divulgación.
2. Proporción de ingresos por donaciones (Contribution Ratio): al depender de aportes externos, aumenta la necesidad de mostrar un uso adecuado de fondos.
3. Tamaño de la organización (Assets): las organizaciones grandes están más expuestas al escrutinio y tienden a reportar más.
4. Clasificación educativa (Higher Education): las universidades y entidades similares suelen estar obligadas a cumplir con estándares de acceso a la información pública.

3) Modelo de Diagnóstico: Palancas de Control

Para estructurar el diagnóstico de la situación actual, se adopta el modelo de "Palancas de Control" de Simons (1995). Este marco analiza cómo la gerencia equilibra la tensión entre la estrategia y el control mediante cuatro sistemas: Sistemas de Creencias (que inspiran y guían), Sistemas de Límites (que restringen el riesgo), Sistemas de Control de Diagnóstico (que monitorean el cumplimiento de objetivos) y Sistemas de Control Interactivo (que fomentan el aprendizaje y la adaptación estratégica).



4) Herramienta de Solución: Cuadro de Mando Integral

Como base metodológica para la propuesta de solución, se emplea el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1996). Es una herramienta de gestión que traduce la misión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, equilibrando el desempeño mediante cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes (o Públicos de Interés), Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Este modelo sustenta el Mapa Estratégico y los tableros propuestos.

La estructura del CMI está diseñada para contar la historia de la estrategia de la Fundación, demostrando cómo la inversión en la infraestructura (Formación y Crecimiento) impulsa la mejora de los procesos (Procesos Internos), lo que a su vez optimiza el valor entregado a los stakeholders (Clientes/Beneficiarios/Donantes), culminando en la garantía de la sostenibilidad financiera.

6- Marco Metodológico

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto de predominancia cualitativa, ya que combina la comprensión profunda de los fenómenos sociales propios de la Fundación NIDO con el apoyo de datos cuantitativos que fortalecen la interpretación de los hallazgos. Esta característica la sitúa dentro de una ruta mixta con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), en la que se inicia con un abordaje cualitativo, orientado a explorar y comprender en profundidad la gestión de datos y su impacto en la transparencia institucional, seguido de un complemento cuantitativo que permite reforzar y representar los resultados mediante indicadores simples y verificables (Hernández Sampieri, et al., 2014).

El diseño metodológico adoptado es el de investigación-acción, dado que no solo se busca describir la realidad organizacional, sino también intervenir activamente en ella a través



de propuestas de mejora aplicables al contexto operativo de la fundación, en línea con el paradigma socio-crítico (Yin, 2018; Flick, 2015).

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se emplearon tres estrategias principales que permiten la triangulación metodológica:

- 1) Observación directa, para registrar el funcionamiento cotidiano de la fundación en relación con la gestión de la información (Flick, 2015).
- 2) Entrevistas no estructuradas a miembros del equipo de trabajo, con el objetivo de captar percepciones, prácticas y dificultades vinculadas al manejo de datos (Yin, 2018).
- 3) Análisis documental y de hojas de cálculo, destinado a examinar los registros administrativos, financieros y estadísticos existentes, integrando así los enfoques cualitativo y cuantitativo (Kerlinger & Lee, 2002).

La población de estudio está compuesta por los integrantes de la fundación, tanto directivos como colaboradores operativos, y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia y juicio de expertos, seleccionando a los participantes según su disponibilidad y el valor informativo de sus aportes (Hernández Sampieri et al., 2014).

El análisis de datos se efectuó mediante técnicas de categorización cualitativa y sistematización de la información, complementadas con indicadores cuantitativos simples que reflejan la situación actual de la organización. Esta estrategia metodológica asegura la coherencia entre los objetivos planteados y las herramientas aplicadas, favoreciendo la obtención de resultados válidos, contextualizados y aplicables a la realidad institucional (Anheier, 2014; Salamon, 2012).



7- Análisis y discusión de resultados

Relevamiento de la situación actual:

- **Palancas de control:**

1. Sistema de Creencias

La Fundación NIDO posee un sistema de creencias fuerte y arraigado, sustentado en su misión y valores institucionales. Entre los principales se destacan la inclusión, la asistencia a niños en situación de vulnerabilidad y la ayuda mutua. Estos principios fueron mencionados explícitamente en las entrevistas realizadas con el director, el tesorero y el representante legal, y se encuentran reflejados en las actividades que lleva adelante la organización, así como en su sitio web y redes sociales.

No obstante, si bien los valores se transmiten de manera efectiva, la fundación carece de mecanismos formales que traduzcan estos principios en guías operativas de gestión. Esto representa una oportunidad de mejora, ya que la formalización de la misión y visión permitiría alinear más claramente las actividades y decisiones de los distintos actores de la organización.

2. Sistema de Límites

En cuanto a los límites, la fundación presenta un esquema de normas implícitas, basadas en la cultura organizacional y en el compromiso ético de sus miembros. Sin embargo, no se cuenta con un manual de procedimientos, un código de ética formal ni un sistema de sanciones establecido. Esto genera cierta ambigüedad en la asignación de responsabilidades y en el cumplimiento de los estándares de comportamiento.



La incorporación de un reglamento interno y de un manual de funciones contribuiría a establecer límites más claros y facilita el control del accionar institucional, reduciendo riesgos derivados de la informalidad actual.

3. Sistema de Control y Diagnóstico

Actualmente, la fundación cuenta con un sistema de control y diagnóstico muy básico, basado únicamente en planillas de Excel que registran ingresos, egresos y beneficios. Esta metodología resulta limitada, dado que no permite un análisis detallado ni el seguimiento de indicadores clave.

La ausencia de presupuestos formales, análisis de variaciones y métricas concretas impide evaluar de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, sería de gran utilidad implementar herramientas simples de control, como indicadores de impacto social (cantidad de niños beneficiados, evolución académica, porcentaje de fondos destinados a programas) y financieros (flujo de ingresos y egresos), que fortalezcan la transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes.

4. Sistema de Control Interactivo

Este sistema se encuentra presente de manera más informal, a través de ferias, reuniones comunitarias y el contacto directo con las familias beneficiarias. Estas instancias permiten generar retroalimentación constante y adaptar las actividades de la fundación en función de las necesidades emergentes del entorno.

Si bien esta práctica es positiva y fomenta el aprendizaje organizacional, carece de un soporte formal que la sistematiza. En este sentido, la elaboración de una matriz FODA permitiría sintetizar la información obtenida en estas interacciones y orientar las decisiones estratégicas de la institución.



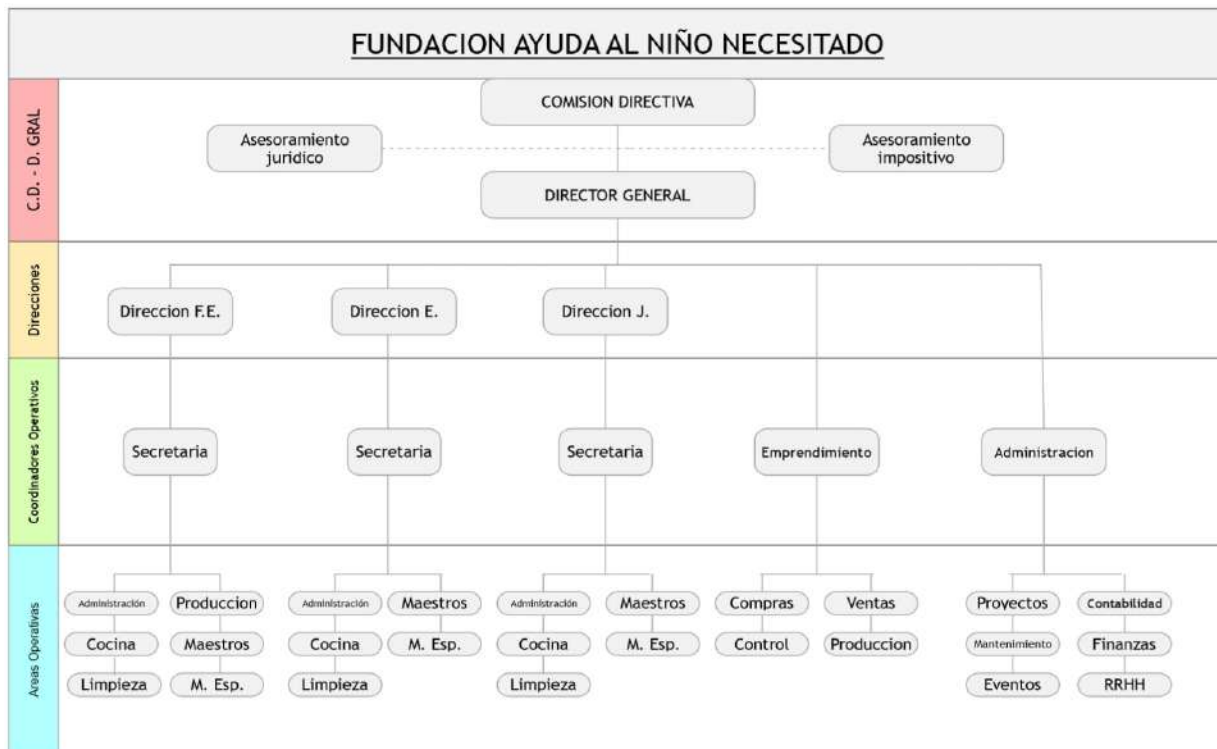
- **Arquitectura organizacional:**

- a. **Diseño organizacional:**

El diseño organizacional de la fundación se asienta en una estructura que, si bien presenta una jerarquía, opera bajo una alta centralización de la toma de decisiones y se sostiene en una fuerte cultura de confianza y compromiso:

- Estructura Jerárquica y Centralizada: la fundación cuenta con un directorio y coordinadores, pero la toma de decisiones clave parece concentrarse en el gerente. Esta centralización genera una alta dependencia de una única figura y limita la autonomía y la participación en la toma de decisiones estratégicas de otros miembros del equipo.
- Cultura de Confianza y Compromiso: la organización funciona gracias a la pasión y el compromiso inquebrantable de sus voluntarios, quienes están fuertemente motivados por el impacto social directo de su trabajo. La comunicación fluida y constante entre los miembros del equipo (a pesar de su informalidad) es un pilar fundamental de esta cultura colaborativa y de apoyo mutuo.
- Carencia de Formalidad Operativa: el diseño organizacional adolece de una falta de formalidad en sus procesos. Esto se evidencia en la ausencia de manuales de procedimientos, un código de ética formal o protocolos escritos para la mayoría de las actividades. Esta informalidad, sumada a la comunicación predominante vía WhatsApp, genera ambigüedad en la definición de responsabilidades, dificulta la rendición de cuentas y, consecuentemente, impacta negativamente en la transparencia institucional.

Título: Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

b. Sistema de información:

El sistema de información de la Fundación NIDO se caracteriza por su naturaleza dual, combinando elementos formales con una predominante informalidad:

- Gestión Centralizada e Informal: la información financiera y contable se maneja de forma manual, exclusiva y altamente centralizada en el gerente, quien utiliza una planilla de Excel. Esta dependencia de una única persona y una herramienta básica constituye un punto crítico de vulnerabilidad operativa para la fundación.
- Comunicación Diaria: la comunicación operativa y cotidiana entre voluntarios, coordinadores y el directorio se realiza principalmente a través de canales informales como WhatsApp y llamadas telefónicas. Si bien esta informalidad facilita la inmediatez, puede generar ambigüedad y dificulta el registro formal de decisiones y acuerdos.



- Formalidad Limitada: a pesar de la generalizada informalidad, existen procesos específicos que sí cuentan con un sistema más estructurado. La voluntaria entrevistada menciona que los talleres para los niños siguen un plan de trabajo trimestral con objetivos claros, y que los informes enviados a las obras sociales son detallados y sistematizados. Para asuntos estrictamente contables, se emplea un correo electrónico institucional, lo que sugiere una mezcla de procesos formales e informales que aún no están completamente integrados en un sistema cohesivo.

c. Sistema de Evaluación del Desempeño:

El enfoque de la evaluación del desempeño en la fundación está más orientado al impacto social directo que a métricas de gestión organizacional formales:

- Enfoque en el beneficiario: el éxito principal se mide a través del progreso y desarrollo de los niños. La voluntaria considera que los informes semestrales son la herramienta más efectiva para evaluar la evolución y el aumento de la autonomía de los beneficiarios a largo plazo, destacando una visión de impacto a largo plazo en el individuo.
- Falta de Métricas Formales: a nivel organizacional y de gestión, el sistema de evaluación es deficiente. No se utilizan presupuestos formales, análisis de variaciones, indicadores financieros concretos ni métricas estructuradas para evaluar la efectividad de las actividades o la gestión de los recursos, lo que limita la capacidad de tomar decisiones basadas en datos.
- Reconocimiento y Feedback: el reconocimiento para los voluntarios es predominantemente intrínseco, derivado de la satisfacción personal de observar los logros y el crecimiento de los niños y sus familias. No se ha implementado un



sistema formal de feedback o de reconocimiento estructurado por los aportes y el desempeño de los voluntarios.

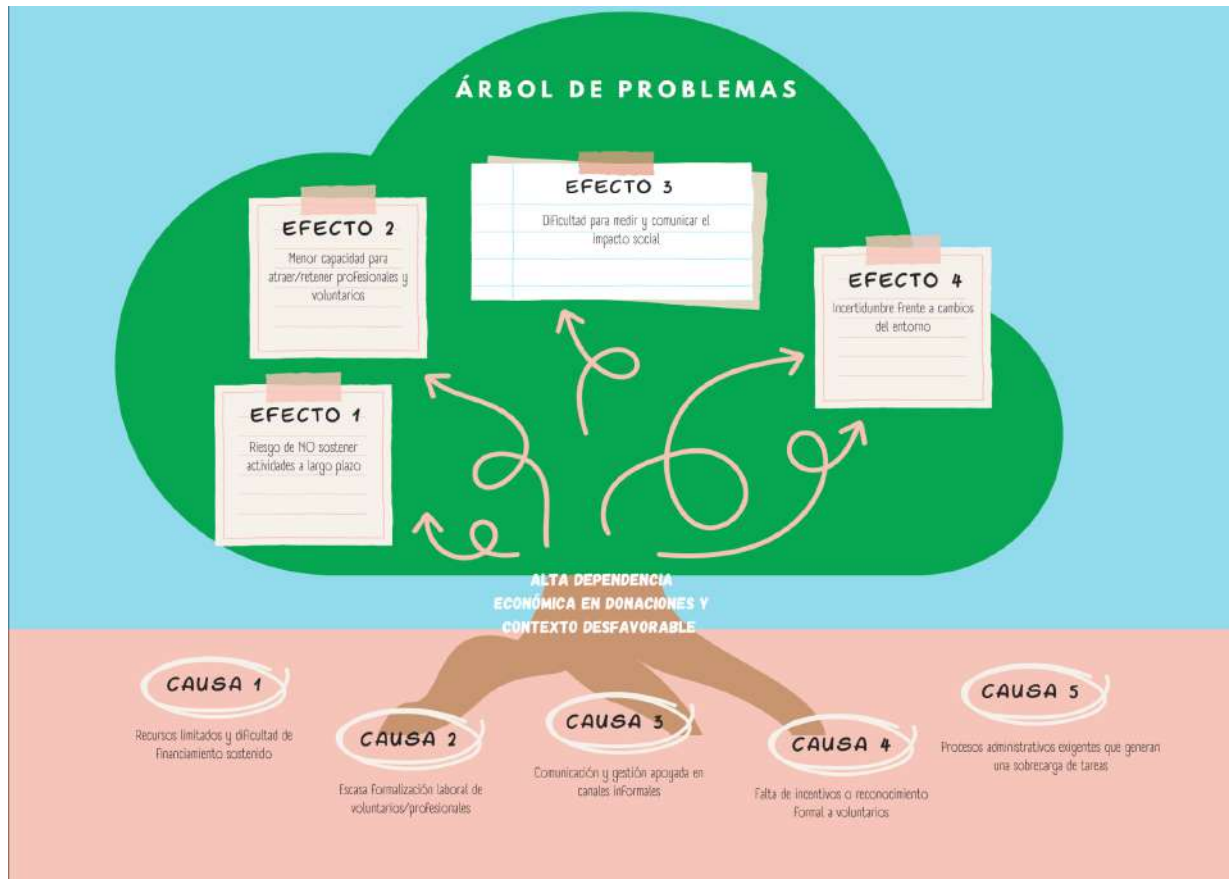
Entrevistas a Director y Voluntarios:

Para comprender en profundidad los desafíos que enfrenta la Fundación NIDO y proponer soluciones estratégicas, hemos empleado la metodología de los diagramas de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos. Esta herramienta permite analizar de manera estructurada una situación compleja, identificando un problema central, sus causas subyacentes y las consecuencias que genera. Posteriormente, el Árbol de Objetivos transforma esta visión negativa en una positiva, planteando un objetivo central, los medios necesarios para alcanzarlo y los fines o resultados esperados.

La elaboración de estos diagramas se basó en un análisis exhaustivo de la información proporcionada en el documento de diagnóstico de la Fundación NIDO, así como en las percepciones y experiencias obtenidas de las entrevistas realizadas a los voluntarios. Esta aproximación nos ha permitido sintetizar una gran cantidad de datos y visualizar de forma clara las interconexiones entre los diferentes factores que influyen en la operatividad y sostenibilidad de la fundación.

A continuación, se presentan los diagramas que ilustran el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos específicos para la Fundación NIDO, reflejando su situación actual y las oportunidades de mejora identificadas.

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la IA

Gráfico 2: Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la IA

Los objetivos planteados en el diagrama no son meras aspiraciones, sino que representan una hoja de ruta estratégica directamente diseñada para abordar y solucionar los problemas identificados. Al establecer un Objetivo General como “Garantizar la sostenibilidad de la Fundación NIDO a través de un sistema de gestión formal, transparente y la diversificación de fuentes de financiamiento”, se ataca directamente el Problema Central de la “Falta de un sistema de gestión formal y la inestabilidad económica”.



Cada uno de los medios definidos en el Árbol de Objetivos actúa como una respuesta directa a las causas del problema:

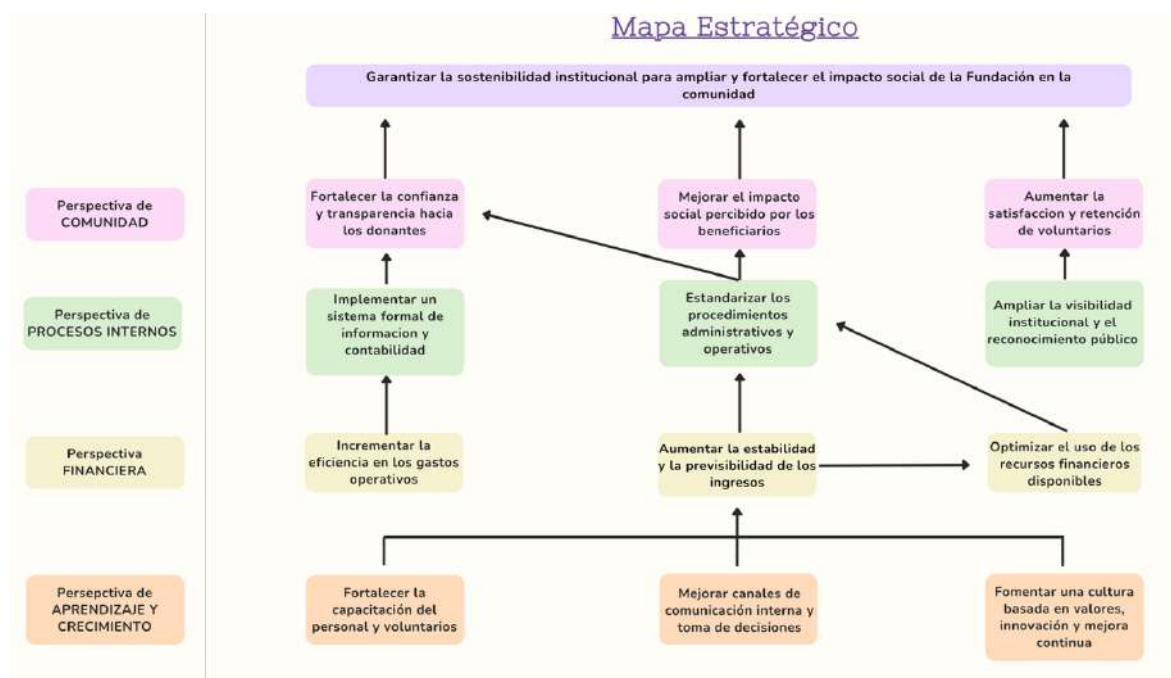
- Implementar una estrategia de recaudación de fondos formal y profesional: Aborda los “Ingresos insuficientes y fuentes inestables”, buscando estabilizar y diversificar las fuentes de financiamiento.
- Desarrollar un sistema de gestión de información y contabilidad que no dependa de una sola persona: Resuelve la “Gestión de Información informal (Excel)” y la “alta dependencia del gerente”.
- Formalizar los contratos y ofrecer una remuneración estable para retener a los profesionales: Contrarresta la “Baja retención de profesionales” y mejora la propuesta de valor para el talento.
- Crear espacios formales de comunicación y toma de decisiones: Atiende la “comunicación informal” y fortalece la estructura interna.
- Buscar alianzas estratégicas para mejorar la transparencia y tener acceso a más recursos: Es una estrategia frente a la “falta de pagos de las obras sociales y la informalidad en la captación de fondo”.

La consecución de estos objetivos no sólo mitigará los problemas actuales, sino que también generará fines deseables, como asegurar la continuidad a largo plazo de la fundación, aumentar la motivación del equipo, mejorar la transparencia y la confianza de los donantes, y, en última instancia, expandir y fortalecer el impacto social de la Fundación NIDO en los niños y familias que apoya. De esta manera, los objetivos se convierten en palancas estratégicas para transformar los desafíos en oportunidades de crecimiento y consolidación institucional.

Sugerencias para la fundación

Mapa Estratégico

Gráfico 3: Mapa Estratégico realizado para la Fundación



Fuente: Elaboración Propia

El Mapa Estratégico de la Fundación NIDO representa la traducción visual de su estrategia institucional, articulando los objetivos definidos en cuatro perspectivas interrelacionadas: Sociedad–Comunidad, Procesos Internos, Financiera y Aprendizaje y Crecimiento. Este instrumento permite comprender cómo cada acción contribuye al impacto social, la transparencia y la sostenibilidad institucional, estableciendo relaciones de causa y efecto entre los distintos niveles.

En la base del mapa se ubican los objetivos vinculados al aprendizaje y crecimiento, que reflejan la necesidad de fortalecer las capacidades del equipo, profesionalizar la gestión y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Estos objetivos constituyen el soporte sobre el cual se desarrollan los procesos internos, donde se plantean



metas orientadas a formalizar procedimientos, implementar un sistema de información confiable y mejorar la comunicación institucional.

A partir de estos procesos fortalecidos se impulsa la perspectiva financiera, centrada en mejorar la previsibilidad de los ingresos, optimizar el uso de los recursos y garantizar la estabilidad económica necesaria para ejecutar los programas. Finalmente, en la cúspide se ubica la perspectiva de Sociedad–Comunidad, enfocada en fortalecer la confianza de los donantes, mejorar la satisfacción de los voluntarios y aumentar el impacto social percibido por los beneficiarios.

En conjunto, el mapa estratégico muestra un recorrido lógico que parte del desarrollo de capacidades internas, pasa por la consolidación de procesos y la sostenibilidad económica, y culmina en la generación de valor social. De esta manera, se evidencia que la formalización, la transparencia y la mejora continua constituyen los pilares sobre los cuales la Fundación NIDO puede fortalecer su misión y garantizar su continuidad en el tiempo.

Cuadro de Mando Integral

El presente documento establece el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Fundación NIDO, diseñado como la herramienta central para la gestión, medición y comunicación de su estrategia para el período 2025.

Basado en el marco conceptual desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el CMI transforma la visión y los objetivos estratégicos de la Fundación en un conjunto coherente de indicadores de desempeño (KPIs). A diferencia de los sistemas de medición tradicionales centrados solo en lo financiero, este modelo ofrece una visión equilibrada que incluye cuatro perspectivas interconectadas:



1. Sociedad/Comunidad: mide el valor entregado a donantes, beneficiarios y voluntarios, es decir, el impacto social.
2. Procesos Internos: identifica los procesos críticos que impulsan el valor y el impacto.
3. Financiera: mide la sostenibilidad y la eficiencia económica.
4. Aprendizaje y Crecimiento: asegura que la capacidad de las personas, los sistemas y la cultura se mantengan para generar crecimiento a largo plazo.

El CMI aquí presentado integra directamente los 13 Objetivos Estratégicos y las 6 Iniciativas Estratégicas clave de la Fundación, así como las relaciones causales identificadas en el Mapa Estratégico y el Mapa de Impacto Estratégico. Su propósito fundamental es alinear todas las actividades operativas con la estrategia de sostenibilidad y misión social de la Fundación, proporcionando un lenguaje común y un sistema de feedback para la toma de decisiones.

Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativa Estratégica Asociada
1. Sociedad – Comunidad	Fortalecer la confianza y transparencia hacia los donantes	% de reportes emitidos a donantes	100% anual	1. Desarrollar un sistema integral de información y gestión
	Mejorar el impacto social percibido por los beneficiarios	Nivel de satisfacción (encuestas)	≥ 80%	6. Implementar un sistema de evaluación de impacto social y satisfacción
	Aumentar la satisfacción y retención de voluntarios	Tasa de retención anual de voluntarios	≥ 70%	2. Elaborar un programa de capacitación para personal y voluntarios
2. Procesos Internos	Implementar un sistema formal de información y contabilidad	% de registros digitalizados	100% anual	1. Desarrollar un sistema integral de información y gestión
	Estandarizar los procedimientos administrativos y operativos	Procedimientos formalizados	5 procedimientos clave	3. Formalizar los procedimientos mediante manuales operativos
	Ampliar la visibilidad institucional y el reconocimiento público	Alcance en redes y medios	+30% anual	4. Desarrollar un programa de comunicación y visibilidad institucional
3. Financiera	Aumentar la estabilidad y previsibilidad de los ingresos	% de ingresos recurrentes	40% del total	4. Desarrollar un programa de comunicación y visibilidad institucional
	Incrementar la eficiencia en el control de gastos operativos	% de gastos administrativos sobre el total	≤ 25%	5. Implementar un presupuesto anual y control trimestral
	Optimizar el uso de los recursos financieros disponibles	% de ejecución presupuestaria	≥ 90%	5. Implementar un presupuesto anual y control trimestral
4. Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la capacitación del personal y voluntarios	Horas de capacitación mensuales	4 horas mensuales	2. Elaborar un programa de capacitación para personal y voluntarios
	Mejorar la comunicación interna y toma de decisiones	Nro de reuniones formales mensuales	2 reuniones mensuales	3. Formalizar los procedimientos mediante manuales operativos
	Fomentar una cultura basada en valores, innovación y mejora continua	Nro de actividades internas vinculadas a valores	≥ 6 actividades anuales	2. Elaborar un programa de capacitación para personal y voluntarios

Fuente: Elaboración Propia



El Cuadro de Mando Integral elaborado para la Fundación NIDO constituye una herramienta estratégica diseñada y adaptada a las particularidades de una organización sin fines de lucro, cuyo propósito central no es la maximización del beneficio económico, sino la generación de impacto social sostenible. A diferencia de los modelos tradicionales aplicados en empresas con fines de lucro, este CMI prioriza la perspectiva de Sociedad–Comunidad como eje superior del mapa estratégico, reflejando que el verdadero “resultado final” de la Fundación reside en fortalecer la confianza de los donantes, mejorar la satisfacción de los beneficiarios y consolidar el compromiso de los voluntarios.

La incorporación de indicadores sociales, de transparencia y de participación comunitaria permite evaluar dimensiones que son esenciales para la legitimidad institucional, pero que usualmente quedan fuera de un CMI corporativo. Al mismo tiempo, las perspectivas de Procesos Internos, Financiera y Aprendizaje y Crecimiento se redefinieron para alinearse con la realidad operativa del tercer sector, poniendo el foco en la formalización de prácticas, la sostenibilidad económica y el desarrollo del equipo y los sistemas de información.

De esta manera, el CMI no sólo se convierte en un mecanismo de seguimiento y control, sino también en un instrumento de gobernanza que ayuda a profesionalizar la gestión, ordenar prioridades y fortalecer la rendición de cuentas. Su diseño específico para una ONG asegura que las acciones diarias y las iniciativas estratégicas de la Fundación estén orientadas a maximizar el valor social generado, reforzando la transparencia, la eficacia y la continuidad de su misión.

Matriz de Impacto Estratégico

Gráfico 4: Matriz de Impacto Estratégico elaborado para la Fundación

Iniciativas Objetivos	Desarrollar un sistema integral de información y gestión	Elaborar un programa de capacitación para personal y voluntarios	Formalizar los procedimientos mediante manuales operativos	Desarrollar un programa de comunicación y visibilidad institucional	Implementar un presupuesto anual y control trimestral	Implementar un sistema de evaluación de impacto social y satisfacción
Fortalecer la confianza y transparencia hacia los donantes	3	1	2	3	2	3
Mejorar el impacto social percibido por los beneficiarios	2	2	1	2	1	3
Aumentar la satisfacción y retención de voluntarios	1	3	1	2	1	2
Implementar un sistema formal de información y contabilidad	3	1	3	1	2	2
Estandarizar procedimientos administrativos y operativos	2	1	3	1	2	1
Ampliar la visibilidad institucional y el reconocimiento público	1	1	1	3	1	2
Aumentar la estabilidad y previsibilidad de los ingresos	2	1	1	3	3	1
Incrementar la eficiencia en el control de gastos operativos	1	1	2	1	3	1
Optimizar el uso de los recursos financieros disponibles	1	1	2	1	3	1
Fortalecer la capacitación del personal y voluntarios	1	3	2	1	1	1
Mejorar la comunicación interna y toma de decisiones	2	2	3	1	1	1
Fomentar cultura basada en valores, innovación y mejora continua	1	3	2	1	1	2
Total	20	20	23	20	21	20

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Impacto Estratégico permite analizar la relación entre los objetivos estratégicos definidos y las iniciativas propuestas, evaluando el grado de contribución de cada acción al cumplimiento de las metas institucionales. Esta herramienta facilita la asignación de prioridades, mostrando cuáles iniciativas generan un impacto más significativo y transversal sobre los distintos ejes del Mapa Estratégico.



Del análisis surge que las iniciativas con mayor nivel de impacto son:

- El Desarrollo de un sistema integral de información y gestión, que ordena los registros, mejora la transparencia y fortalece la trazabilidad institucional.
- La formalización de procedimientos y manuales operativos, que clarifica roles, estandariza prácticas y contribuye a la profesionalización de la gestión.
- La implementación del presupuesto anual y su control trimestral, que mejora la eficiencia administrativa y sostiene la previsibilidad financiera.

Estas acciones presentan los valores de impacto más altos y afectan simultáneamente a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ya que fortalecen los procesos internos, mejoran la calidad de la información para la toma de decisiones, aumentan la transparencia hacia la comunidad y actúan como habilitadores de la sostenibilidad económica.

La matriz evidencia, además, que los objetivos estratégicos de mayor sensibilidad y peso para la Fundación están vinculados al fortalecimiento de los procesos internos, la transparencia hacia la comunidad y la consolidación de un sistema de información confiable. Por ello, la institución debería concentrar sus esfuerzos en estos ejes, dado que funcionan como palancas clave para mejorar el impacto social, aumentar la confianza de donantes y voluntarios, y asegurar la continuidad y el crecimiento institucional a largo plazo.

Elaboración de Presupuesto

Como la fundación no contaba con un presupuesto previo, hacer uno no solo tiene sentido económico, sino también estratégico e institucional. No contamos con los datos reales del periodo por lo que nos enfocamos en la elaboración del presupuesto maestro.

**Tabla 1: Imagen de los presupuestos realizados
para la Fundación**

Ingresos				Presupuesto Maestro	Presupuesto Real
Coceptos	Presupuestado	Real	Ingresos	\$	
Ingresos por donaciones	\$ 6.650.000		CMP	\$ 1.736.000	
Ingresos por gobierno	\$ 13.492.000		CMOD	\$ 24.259.500	
Ingresos por padrinos	\$ 82.000		CIPv	\$ 1.147.585	
Eventos y producción propia	\$ 3.200.000		Contribucion marginal	\$ 1.369.085	
Ingresos por obras sociales	\$ 2.350.000		CIPf	\$ 1.183.000	
			Gastos admin / generale	\$ 1.324.503	
			Gastos MKT	\$ 125.000	
			Resultado OP	\$ 4.001.588	
Egresos					
Coceptos	Presupuestado	Real			
CMP (alimentos y librería)	\$ 1.736.000,00				
CMOD	\$ 24.259.500,00				
CIPV	\$ 1.147.585,00				
CIPf	\$ 1.183.000,00				
Gastos administrativos	\$ 1.324.503,00				
Gastos de MKT	\$ 125.000,00				

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de este presupuesto tiene como objetivo brindar a la fundación una herramienta clara y ordenada para la planificación, organización y control de sus recursos. Al no contar previamente con un presupuesto definido, resultaba difícil proyectar gastos, priorizar acciones y optimizar el uso de los fondos disponibles. En síntesis, el presupuesto no solo cumple una función contable, sino que constituye una herramienta de gestión fundamental para que la fundación pueda crecer, sostener sus actividades y alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sustentable.

Tableros de control

Como parte del análisis de control de gestión y de la propuesta de mejora para la Fundación NIDO, se elaboraron tres tableros de control que permiten visualizar de forma integrada la información económica y operativa de la institución. Estos tableros fueron contruidos a partir de la base de datos de ingresos y egresos planificados y reales, con el

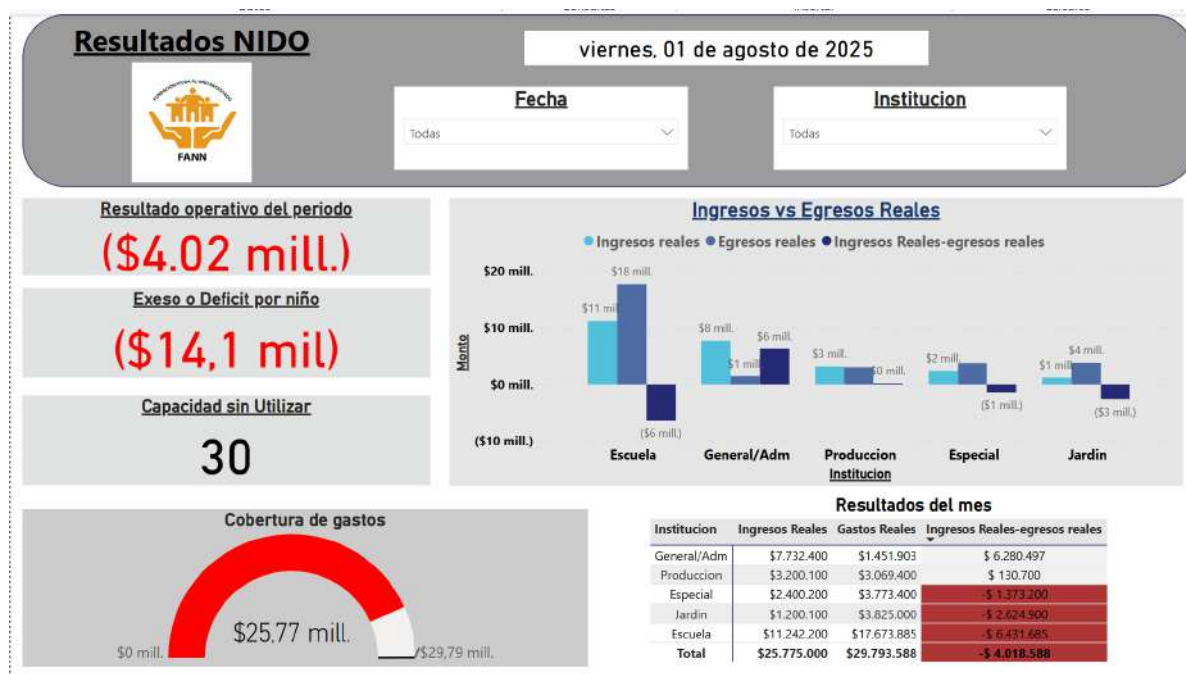
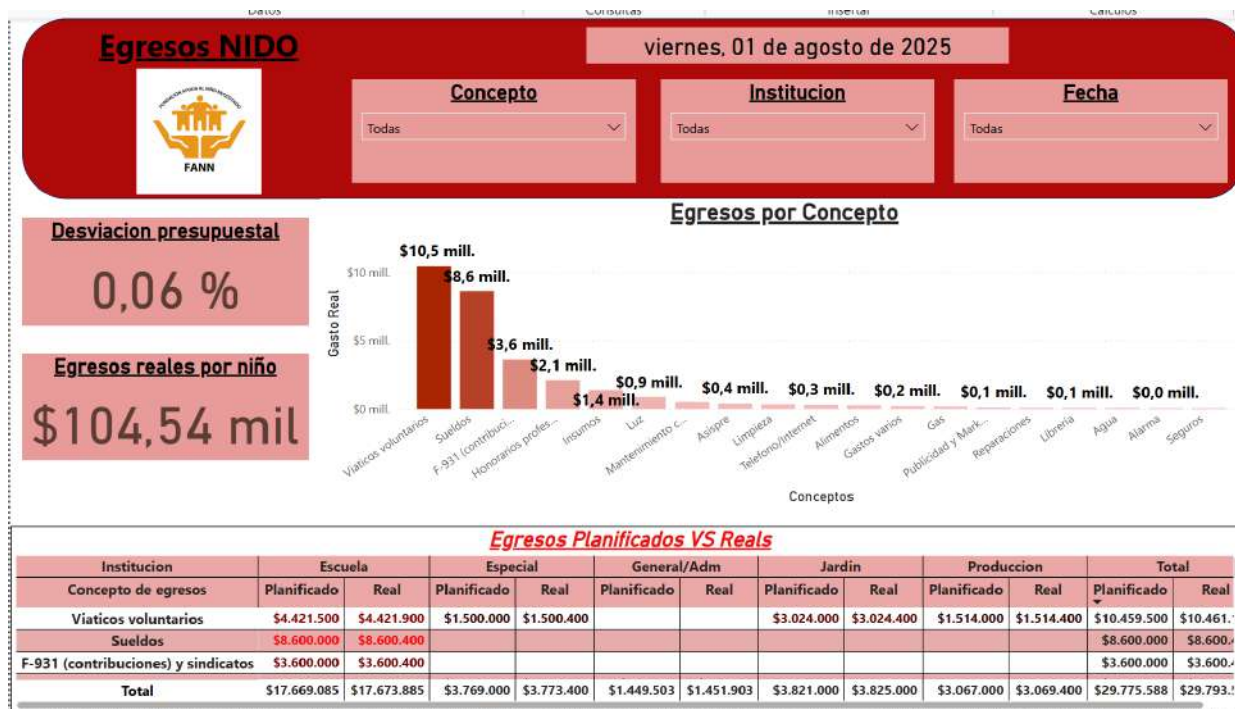
objetivo de facilitar la toma de decisiones, mejorar la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas ante los donantes y la comunidad.

Los tableros permiten monitorear el cumplimiento presupuestario y evaluar la eficiencia en el uso de los recursos. A través de indicadores como el resultado operativo del período, la cobertura de gastos, la desviación presupuestaria o el costo por niño atendido, la Fundación puede identificar rápidamente desvíos respecto de lo planificado y tomar medidas correctivas oportunas.

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Tableros de Mando





Fuente: Elaboración Propia



La implementación de estos tableros representa un avance significativo hacia un sistema de control de gestión adaptado a las características de una ONG. Permiten disponer de información confiable, visual y actualizada que apoya la planificación, el control y la mejora continua.

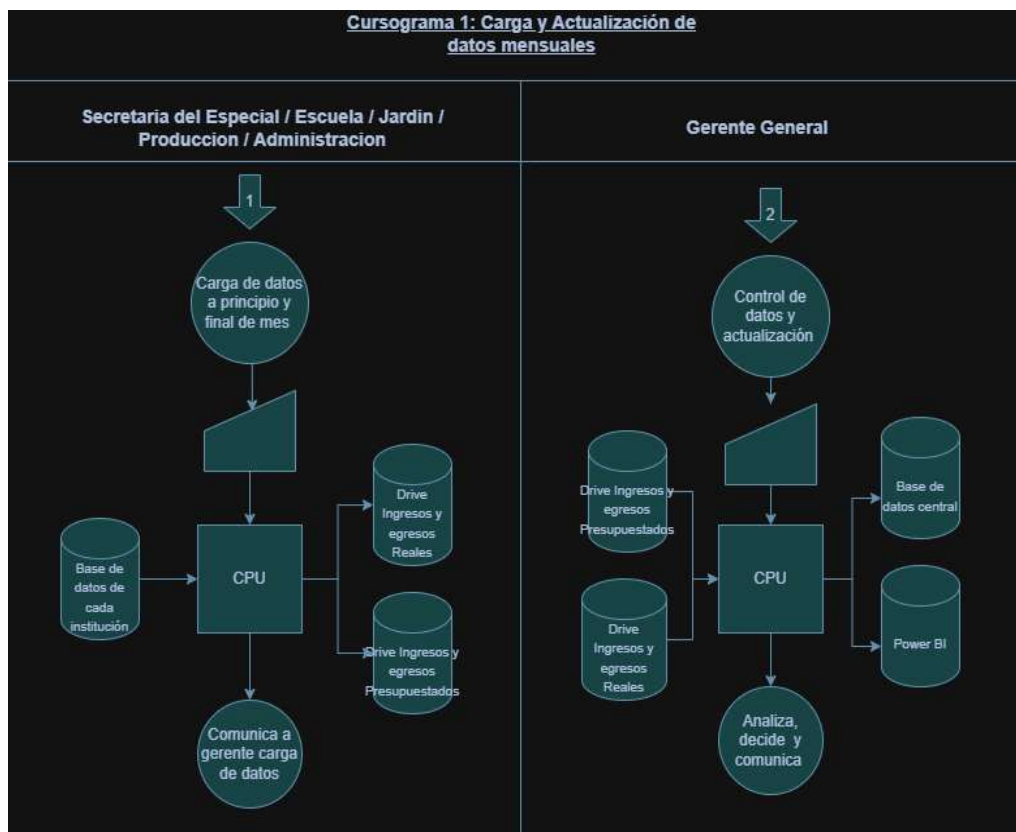
Cursograma de la Carga y Actualización de Datos Mensuales

Con el propósito de asegurar la continuidad, integridad y actualización de la información utilizada para los tableros de control, se diseñó un cursograma que describe el proceso de carga y consolidación de datos dentro de la Fundación NIDO.

Este flujo refleja la dinámica de trabajo entre las diferentes Secretarías (Jardín, Escuela, Especial, Producción y Administración) y la Gerencia General, garantizando que los datos financieros y operativos se mantengan actualizados, verificados y disponibles para el análisis en los tableros de gestión.

Descripción: Cada Secretaría registra mensualmente sus ingresos y egresos en planillas alojadas en el Google Drive institucional. El Gerente General recibe y controla esta información, la integra en la base de datos central y actualiza los tableros de Power BI, que permiten evaluar los resultados, detectar desvíos y tomar decisiones basadas en evidencia.

Gráfico 6: Cursograma Carga y Actualización de Datos Mensuales



Fuente: Elaboración Propia

8- Conclusión

El relevamiento realizado en la Fundación NIDO permitió constatar que, si bien la organización posee una misión profundamente arraigada y un fuerte compromiso con la inclusión social, enfrenta debilidades estructurales relacionadas con la informalidad de los procesos, la centralización de la información y la ausencia de mecanismos sistemáticos de control y evaluación. Esta situación genera dependencia de figuras individuales, limita la disponibilidad de datos confiables y obstaculiza la transparencia, elemento esencial en el fortalecimiento de la confianza institucional.

Tal como sostiene Anheier (2014), la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro depende de su capacidad para “profesionalizar la gestión, planificar estratégicamente y



demostrar resultados medibles que legitimen su accionar ante la sociedad”. En línea con esta premisa, el diagnóstico efectuado mediante el modelo de Palancas de Control de Simons (1995) permitió identificar que los sistemas de creencias e interacción se encuentran consolidados gracias a la vocación y el compromiso de los miembros, pero los sistemas de diagnóstico y límites presentan debilidades significativas. Esta brecha evidencia la necesidad de formalizar procedimientos y establecer métricas que orienten la toma de decisiones, transformando la intuición en gestión basada en evidencia.

Por su parte, el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) se presenta como una herramienta clave para traducir la misión y la estrategia de la Fundación en indicadores concretos y medibles, articulando las perspectivas financiera, de procesos internos, de aprendizaje y de públicos de interés. Su implementación, complementada con los tableros de control y el presupuesto maestro, permitirá monitorear el desempeño institucional, detectar desvíos y fomentar la mejora continua.

Asimismo, la incorporación de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia responde a lo planteado por Behn, DeVries y Lin (2005) y Ortega-Rodríguez (2020), quienes destacan que la apertura de información y la comunicación activa de resultados son pilares fundamentales para fortalecer la legitimidad de las organizaciones del tercer sector. En este sentido, las herramientas propuestas —como el informe de impacto social, el cursograma de carga y actualización de datos, y la matriz de impacto estratégico— constituyen instrumentos que favorecen la trazabilidad y la confianza de los donantes y aliados.

En conjunto, estas acciones no solo buscan optimizar la eficiencia administrativa, sino también reafirmar el propósito social de la Fundación NIDO, garantizando su continuidad y expansión mediante un modelo de gestión transparente, participativo y sostenible.



Tal como concluye Anheier (2014), la combinación de legitimidad, efectividad y responsabilidad es el camino para que las organizaciones sin fines de lucro “no solo sobrevivan, sino que aumenten su impacto y contribución al bienestar colectivo”. La Fundación NIDO se encuentra hoy frente a esa oportunidad: transformar sus desafíos operativos en una plataforma sólida de crecimiento institucional y de mayor impacto social en la comunidad.

La profesionalización de la gestión en las organizaciones sin fines de lucro locales representa un punto de inflexión entre la buena voluntad y la sostenibilidad real. En el contexto argentino, donde muchas ONG surgen de iniciativas solidarias impulsadas por la empatía y el compromiso social más que por la planificación formal, incorporar herramientas de gestión, control y evaluación constituye un acto de responsabilidad institucional. Este proceso no implica abandonar la esencia humanitaria que las caracteriza, sino dotarla de estructuras que garanticen su permanencia y credibilidad.

Profesionalizar la gestión permite transformar la intuición en estrategia, la improvisación en planificación y la vocación en resultados medibles. Implica adoptar prácticas de transparencia, rendición de cuentas y control de recursos que fortalezcan la confianza de los donantes, la comunidad y el Estado. A su vez, genera un efecto multiplicador: las organizaciones que logran institucionalizar sus procesos se convierten en referentes, promoviendo una cultura de gestión responsable dentro del tercer sector.

En definitiva, avanzar hacia modelos de gestión profesional en las ONG locales no solo mejora su eficiencia operativa, sino que amplifica su impacto social. Les permite sostener en el tiempo su misión transformadora, demostrando que la solidaridad, cuando se administra con método y evidencia, puede ser también una forma de excelencia organizacional.



9- Referencias

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (2nd ed.). Routledge.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.
- Behn, B. K., DeVries, D. D., & Lin, J. (2005). *The determinants of transparency in nonprofit organizations: An empirical study*. Public Performance & Management Review, 29(2), 206-228.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Salamon, L. M. (2012). *The State of Nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

10- Apéndice:

A. Entrevista al director



1. ¿Cuál considera que es la misión principal de la Fundación?
2. ¿Qué objetivos estratégicos se han planteado para los próximos años?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la fundación para alcanzarlos?
4. ¿Qué procesos considera clave dentro de la organización (ejemplo: gestión de donaciones, actividades con los niños, administración interna)?
5. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones estratégicas y operativas?
6. ¿Qué indicadores usan hoy para medir impacto en los niños, eficiencia en el uso de recursos y nivel de satisfacción de donantes/voluntarios?
7. ¿Qué herramientas de control o seguimiento utilizan para evaluar resultados?
8. ¿Cómo describiría la comunicación interna entre directivos, voluntarios y beneficiarios?
9. ¿Qué rol juegan los voluntarios en el cumplimiento de la misión de la fundación?
10. ¿Qué necesidades de mejora identifica en la gestión actual (en términos de información, recursos, estructura)?
11. ¿Existen incentivos o formas de reconocimiento hacia quienes participan activamente en la organización?
12. ¿Cómo se adaptan a los cambios del entorno (económicos, sociales, educativos)?
13. ¿Qué apoyo externo consideran más importante? (donantes, comunidad, instituciones públicas)
14. ¿Qué tan alineados percibe a los voluntarios con los objetivos de la fundación?
15. ¿Qué espera lograr a nivel institucional en el mediano y largo plazo?
16. Hay protocolos escritos para organizar actividades o usar recursos?
17. ¿Existen reuniones o espacios donde los voluntarios puedan proponer ideas o mejoras?



18. ¿Cómo integran en la gestión los distintos objetivos: financieros (donaciones), beneficiarios (impacto en niños), procesos internos (organización de actividades) y aprendizaje (formación de voluntarios)?

B. Entrevista a Voluntarios

1. ¿Qué lo motivó a sumarse como voluntario en la Fundación?
2. ¿Cómo describiría la misión y objetivos de la fundación con sus propias palabras?
3. ¿Qué actividades realiza habitualmente en su rol como voluntario?
4. ¿Considera que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la fundación? ¿Por qué?
5. ¿Qué tan claras le resultan las tareas y responsabilidades que se le asignan?
6. ¿Cómo es la comunicación con el directorio y coordinadores?
7. ¿Ha recibido capacitación o indicaciones formales sobre cómo desempeñar su función?
8. ¿Qué dificultades encuentra en su trabajo como voluntario?
9. ¿Qué resultados creen que deberían medirse para mostrar mejor el trabajo de la Fundación?
10. ¿Cómo evalúa el clima de trabajo dentro de la fundación?
11. ¿De qué manera recibe reconocimiento o feedback por sus aportes?
12. ¿Qué percepción tiene sobre el impacto que la fundación genera en los beneficiarios?
13. ¿Cree que los recursos disponibles son suficientes para lograr los objetivos planteados?
14. ¿Qué cambios le gustaría ver en la fundación para aumentar su efectividad?
15. ¿Hay protocolos escritos para organizar actividades o usar recursos?



16. ¿Existen reuniones o espacios donde ustedes puedan proponer ideas o mejoras?

C. Desarrollo de entrevistas

- Entrevista a voluntarios:

1. ¿Qué la motivó a sumarse como voluntaria en la Fundación?

La voluntaria se inspiró en su madre, que trabajaba con niños en adopción y con discapacidad. Desde los 15 años, ayudaba a su mamá a llevar a los niños al médico. Esta experiencia la motivó a querer ser maestra diferencial y a estudiar fonoaudiología, especializándose en discapacidad. Se unió a FAN mientras estudiaba y continúa allí por la pasión que siente por el trabajo.

2. ¿Cómo describiría la misión y objetivos de la fundación con sus propias palabras?

Para la voluntaria, la misión de FAN es empoderar a las familias, especialmente a las madres, para que puedan trabajar y dignificar a sus familias. A diferencia de un comedor, la fundación ofrece un lugar seguro con desayuno, almuerzo y merienda, además de educación y atención personalizada, permitiendo a los padres trabajar sin preocupaciones.

3. ¿Qué actividades realiza habitualmente en su rol como voluntaria?

Se desempeña como fonoaudióloga, especialista en síndrome de Down, y es la directora del centro de día. Trabaja en los talleres de la fundación y también atiende su consultorio privado por la tarde. Está en la fundación todos los días, de 8 am a 12:30 pm.

4. ¿Considera que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la fundación? ¿Por qué?



Sí, considera que su trabajo contribuye enormemente a los objetivos de la fundación. La mayor satisfacción para ella y su equipo es ver cómo los niños crecen, se vuelven más autónomos e independientes, y cómo algunos exalumnos han regresado como profesionales, lo que demuestra el impacto del trabajo de la fundación.

5. ¿Qué tan claras le resultan las tareas y responsabilidades que se le asignan?

Si bien no lo menciona directamente, la voluntaria trabaja bajo un sistema de planes trimestrales con objetivos claros en los talleres. La comunicación con su equipo y con la administración es constante y flexible, lo que sugiere que las responsabilidades están definidas y se adaptan según las necesidades.

6. ¿Cómo es la comunicación con el directorio y coordinadores?

La comunicación es principalmente informal a través de WhatsApp y llamadas telefónicas. Aunque ella prefiere la comunicación personal o telefónica para evitar malentendidos, las tareas administrativas como el envío de planillas se hacen por WhatsApp. Para asuntos más formales, como la contabilidad, sí existe un mail institucional.

7. ¿Ha recibido capacitación o indicaciones formales sobre cómo desempeñar su función?

Sí, la fundación ofrece capacitación constante a los voluntarios. Menciona que han recibido formaciones sobre temas específicos, como la sexualidad en personas con discapacidad, que no son provistas por el Estado.

8. ¿Qué dificultades encuentra en su trabajo como voluntaria?

La principal dificultad es la situación económica de la fundación. El apoyo del Estado es mínimo, y las obras sociales a menudo no pagan o se demoran por meses, lo que



hace que sea imposible sostener las instituciones. Denuncia que la falta de pagos se debe a la corrupción y a la necesidad de tener "contactos" para ingresar como prestador.

9. ¿Qué resultados creen que deberían medirse para mostrar mejor el trabajo de la Fundación?

La voluntaria cree que los informes semestrales son la mejor manera de medir los avances de las personas con discapacidad, ya que permiten evaluar la evolución real en un periodo de tiempo más largo.

10. ¿Cómo evalúa el clima de trabajo dentro de la fundación?

El clima de trabajo es muy positivo. La voluntaria ama lo que hace y destaca que tanto ella como sus compañeros están motivados por el cariño a los chicos y las familias, no por el dinero. Se evalúan y adaptan constantemente como equipo.

11. ¿De qué manera recibe reconocimiento o feedback por sus aportes?

El mayor reconocimiento es la satisfacción intrínseca de ver a los niños crecer y volverse más autónomos. La voluntaria no menciona un sistema formal de feedback, pero la comunicación en equipo es constante.

12. ¿Qué percepción tiene sobre el impacto que la fundación genera en los beneficiarios?

La percepción es muy positiva. La fundación dignifica a las familias y les permite trabajar. A través de su trabajo, los niños reciben estimulación temprana, educación y cuidados, lo que les permite tener un futuro más prometedor.

13. ¿Cree que los recursos disponibles son suficientes para lograr los objetivos planteados?



No, los recursos son completamente insuficientes. El Estado solo proporciona una pequeña parte del presupuesto, y la falta de pagos de las obras sociales pone en riesgo la existencia de la fundación.

14. ¿Qué cambios le gustaría ver en la fundación para aumentar su efectividad? Me gustaría que la fundación se modernice y adapte a los tiempos, reconociendo que el voluntariado es un trabajo de tiempo completo. El cambio más grande sería recibir un apoyo económico más estable para no depender de la informalidad.
15. ¿Hay protocolos escritos para organizar actividades o usar recursos?
Sí, los talleres tienen un plan de trabajo detallado que debe cumplirse en tres meses. Los informes que se envían a las obras sociales también son muy detallados y sistematizados.
16. ¿Existen reuniones o espacios donde puedan proponer ideas o mejoras? Aunque no menciona reuniones formales para proponer ideas, la voluntaria destaca que el equipo siempre está atento a la necesidad de flexibilizar y cambiar los métodos de trabajo, lo que sugiere que hay espacios de diálogo constante y mejoras colaborativas.