



GESTIÓN DE COSTOS DE LA FUNDACIÓN “SERVIR ES VIVIR”

**COBOS, MATÍAS JESÚS - FILGUEIRA, ANA PAULA -
FONSECA, ÁNGEL FERNANDO - SAVINO, MARCIA - VALDEZ, ROCÍO DEL VALLE**

*matias.cobos28@gmail.com - ani.filgueira.af@gmail.com -
aferfonseca@gmail.com - marciasavino82@gmail.com -
rociodelvallevaldez@gmail.com*



SERVIR ES VIVIR



ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	3
Problema de Investigación	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	7
El Tercer Sector y las Organizaciones de la Sociedad Civil	7
Fundación	7
Modelos de Financiamiento	7
Sostenibilidad Financiera	8
Gestión de Costos en Organizaciones Sin Fines de Lucro	8
Clasificación de Costos	8
Costeo Estándar	8
Gestión y Valuación de Inventarios	8
Indicadores de Gestión y KPI	9
Cuadro de Mando Integral	9
Herramientas de Business Intelligence y Visualización de Datos	9
Looker Studio	10
Aplicación	10
Análisis Causal de la Situación Inicial	10
Recolección de la información y construcción de la base de datos	11
Desarrollo del tablero de control en Looker Studio	12
Resultado Final	12
Recomendaciones	16
Conclusiones	16
Referencias	17
Anexo	18
Guía de entrevista Semiestructurada	18



Resumen

La presente investigación aborda la gestión de costos del servicio alimentario de la Fundación “Servir es Vivir”, organización sin fines de lucro ubicada en la provincia de Tucumán que brinda asistencia alimentaria a niños en situación de vulnerabilidad. El estudio se centra en el análisis de variables vinculadas con los ingresos, los costos y los niveles de inventario asociados al funcionamiento del comedor durante el período considerado.

Bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, se recopilaron y analizaron datos provenientes de los registros administrativos y operativos de la institución. A partir de la información obtenida, se construyeron indicadores y se desarrolló un tablero de control en Looker Studio con el propósito de facilitar la visualización y el seguimiento de las principales variables estudiadas.

Los resultados permitieron describir el comportamiento de los ingresos, los costos y los niveles de inventario, así como representar esta información mediante una herramienta que contribuye al monitoreo del servicio alimentario y al apoyo de la toma de decisiones.

Palabras Clave: Gestión de Costos - Inventarios - Fundación - Servicio Alimentario - Looker Studio.

Introducción

Según Denda, E. M., Rossi, S., & Plano, M. A. (2013), las Organizaciones de la Sociedad Civil forman parte del denominado Tercer Sector y desempeñan un papel fundamental en la atención de las necesidades sociales que no son cubiertas por el Estado ni por el sector privado. Estas entidades desarrollan actividades que dependen, en gran medida, de la adecuada administración de los recursos económicos, materiales y humanos para garantizar su continuidad y la calidad de los servicios que brindan.

Dentro de este conjunto de organizaciones se encuentran las fundaciones, entidades sin fines de lucro que desarrollan actividades destinadas a atender las diversas necesidades de la comunidad. Entre las actividades que llevan a cabo se destacan los servicios de asistencia alimentaria dirigidos a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Para garantizar la continuidad de sus prestaciones, enfrentan el desafío de administrar eficientemente sus recursos que generalmente son limitados, procurando sostener sus programas y cubrir las necesidades de sus beneficiarios. En este contexto, la disponibilidad de información confiable sobre costos, aspectos nutricionales y fuentes de financiamiento resulta esencial para la planificación y la toma de decisiones.

La presente investigación se lleva a cabo en la Fundación "Servir Es Vivir", ubicada en el barrio Ampliación Los Vallistos en Banda del Río Salí. La institución orienta su labor al acompañamiento y cuidado de niños en situación de vulnerabilidad, promoviendo espacios de contención, alimentación y desarrollo integral desde una perspectiva centrada en la dignidad humana.

Entre sus principales actividades se destaca el comedor infantil, que brinda almuerzos y meriendas de lunes a viernes a niños del barrio. Además, se realizan talleres formativos y



actividades recreativas y deportivas los días sábados, con el objetivo de complementar el acompañamiento social y educativo de los menores.

Para sostener sus actividades, la fundación cuenta con una Comisión Directiva multidisciplinaria organizada en distintas áreas funcionales, entre ellas Coordinación, Salud, Economía, Nutrición, Comunicación, Infraestructura y Talleres. El servicio alimentario está conformado por dos nutricionistas y un equipo de cocineras del barrio, responsables de las tareas diarias vinculadas a la planificación, preparación y distribución de los alimentos.

Nuestro estudio se enfoca específicamente en este equipo técnico - operativo, buscando optimizar la gestión de recursos y el apoyo a las áreas de Economía y Nutrición, cuya sostenibilidad depende de un sistema de "padrinos" conformado por aportes mensuales desde 20.000 pesos y donaciones externas.

Problema de Investigación

Las organizaciones sin fines de lucro que desarrollan actividades de asistencia alimentaria deben administrar recursos económicos y materiales destinados al cumplimiento de sus objetivos sociales. En este sentido, Anthony y Young (2003) señalan que los sistemas de control de gestión y de costos adquieren especial relevancia en estas entidades, ya que contribuyen al seguimiento del desempeño y a la administración de los recursos disponibles.

En "Servir es Vivir", la gestión de los recursos destinados al comedor se desarrolla dentro de una estructura administrativa reducida, donde las decisiones vinculadas a compras y planificación alimentaria se realizan principalmente a partir de estimaciones informales y conocimientos operativos acumulados.

Actualmente, los datos utilizados por la organización se encuentran distribuidos en diferentes registros y documentos. En consecuencia, la información relacionada con los costos de producción, el estado de los inventarios y la cobertura financiera del servicio alimentario se analiza de manera separada.

Preguntas de Investigación

A partir del problema planteado se formulan las siguientes preguntas de investigación para nuestro trabajo:

¿Qué dificultades se presentan en la gestión de costos y en la disponibilidad de información del servicio alimentario de la Fundación "Servir es Vivir"?

¿Cuáles son las principales causas asociadas a las dificultades identificadas en la gestión del servicio alimentario?

¿Cuál es el comportamiento de los ingresos, los costos y los niveles de inventario asociados al servicio alimentario de la Fundación "Servir es Vivir" durante el período de estudio?

¿Qué relaciones pueden identificarse entre los ingresos, los costos y los niveles de inventario del servicio alimentario?



¿Qué información puede obtenerse a partir del análisis conjunto de estas variables para la gestión del servicio alimentario?

Objetivo General

Diagnosticar la gestión de costos y de la información del servicio alimentario de la Fundación "Servir es Vivir" y diseñar un tablero de control en Looker Studio que facilite el monitoreo y la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- a) Identificar las principales dificultades relacionadas con la gestión de costos y la disponibilidad de información del servicio alimentario de la Fundación "Servir es Vivir".
- b) Determinar las causas asociadas a dichas dificultades mediante la elaboración de un Diagrama de Ishikawa.
- c) Describir el comportamiento de los ingresos, los costos y los niveles de inventario asociados al servicio alimentario durante el período de estudio.
- d) Describir las relaciones existentes entre los ingresos, los costos y los niveles de inventario del servicio alimentario.
- e) Construir indicadores que sintetizen la información relevada y permitan su seguimiento y análisis.
- f) Integrar los datos e indicadores obtenidos en un tablero de control para su visualización y monitoreo.

Marco Metodológico

Dado que el objetivo de la presente investigación consiste en diagnosticar la gestión de costos y de la información de la Fundación "Servir es Vivir" y diseñar un tablero de control en Looker Studio, resulta necesario conocer las dificultades que afectan la gestión del servicio alimentario y, posteriormente, abordar las principales variables económicas y operativas vinculadas con su funcionamiento.

Por lo tanto, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio DEXPLOS. Según Hernández Sampieri (2018), este diseño se caracteriza por una primera etapa cualitativa cuyos resultados orientan una segunda etapa cuantitativa, favoreciendo la integración de ambas perspectivas y una visión más completa de la problemática abordada.

En cuanto al alcance, la investigación es de tipo exploratorio - descriptivo. Los estudios exploratorios permiten examinar fenómenos sobre los cuales existe escasa información sistematizada, mientras que los descriptivos buscan especificar las propiedades y características de los fenómenos sometidos a análisis. En particular, se pretende profundizar en las dificultades que presenta la gestión del servicio alimentario, las causas que les dan origen y las variables vinculadas con la administración de los recursos de la Fundación.



Finalmente, la investigación adopta la modalidad de estudio de caso, centrada en la Fundación "Servir es Vivir" de la provincia de Tucumán. Esta estrategia permite profundizar en el conocimiento de los procesos relacionados con la gestión del servicio alimentario y la administración de los recursos disponibles.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos que utilizaremos en el presente trabajo son las siguientes:

Observación directa: se llevará a cabo durante el funcionamiento cotidiano del comedor con el fin de conocer la dinámica general de las actividades y comprender los procesos relacionados con la administración de los recursos y el registro de la información utilizada por la organización.

Entrevista semiestructurada: dirigida a la nutricionista de la Fundación "Servir es Vivir", quien participa en la planificación del servicio alimentario y posee conocimiento sobre los aspectos operativos y administrativos vinculados con su funcionamiento. El guión de entrevista utilizado se presenta en el Anexo I.

Revisión documental: se analizará la documentación administrativa y financiera existente, tales como registros de ingresos provenientes del sistema de padrinazgo, comprobantes de pago de servicios y remuneraciones, facturas de compra de mercadería, registros de inventario y demás documentos vinculados con la gestión del comedor.

Análisis de Datos

Los datos recolectados serán sistematizados en una base de datos y procesados mediante técnicas de análisis cuantitativo. La información obtenida a través de la observación directa y la revisión documental será organizada en variables que permitan describir el comportamiento de los ingresos, los costos y los niveles de inventario asociados al servicio alimentario.

A partir de los registros administrativos y financieros se analizarán los ingresos de la organización, la composición de los costos fijos y variables y la evolución de los niveles de inventario durante el período de estudio. Asimismo, se calcularán indicadores que faciliten el seguimiento y análisis de estas variables y de las relaciones existentes entre ellas.

Para el procesamiento, visualización y seguimiento de la información se utilizará Looker Studio mediante la construcción de un tablero de control interactivo que integrará los principales datos e indicadores obtenidos. Este tablero permitirá visualizar la evolución de los ingresos, costos y niveles de inventario y, en caso de disponerse de los datos correspondientes, la asistencia de los niños al comedor.

Finalmente, los datos serán analizados mediante estadística descriptiva utilizando tablas, gráficos, porcentajes, promedios y otras medidas de resumen que faciliten la identificación de patrones y tendencias en las variables estudiadas.



Marco Teórico

El Tercer Sector y las Organizaciones de la Sociedad Civil

El ecosistema organizacional contemporáneo no se limita únicamente al Estado y a las empresas con fines de lucro. Existe un espacio social e institucional conocido como el Tercer Sector, el cual desempeña un papel fundamental en la movilización comunitaria y la atención de necesidades sociales. Salamon y Anheier (1997) sostienen que este sector comprende un conjunto heterogéneo de instituciones privadas, autogobernadas y voluntarias que, a diferencia de las empresas tradicionales, no persiguen la distribución de beneficios económicos entre sus miembros. Thompson (1995) coincide en señalar esta característica distintiva.

En Argentina, las Organizaciones de la Sociedad Civil han adquirido un papel relevante en la provisión de bienes y servicios orientados al bienestar de la comunidad. Denda, Rossi y Plano (2013) destacan que estas organizaciones desarrollan actividades que complementan la acción del Estado y del mercado, particularmente en contextos de vulnerabilidad social.

Fundación

Desde una perspectiva legal y organizacional, las fundaciones son personas jurídicas constituidas mediante la afectación de un patrimonio al cumplimiento de fines de bien común. Verde de Ramallo (2010) señala que estas entidades se caracterizan por perseguir objetivos altruistas orientados hacia terceros beneficiarios y por destinar sus recursos al desarrollo de actividades de interés general.

Modelos de Financiamiento

La obtención y administración de recursos constituyen aspectos fundamentales para garantizar la continuidad de las organizaciones sin fines de lucro. Salamon y Anheier (1997) sostienen que las fuentes de financiamiento representan el soporte necesario para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de la misión institucional. Las fuentes de financiamiento pueden provenir tanto del sector público como del privado.

Padrinazgo o apadrinamiento: constituye un mecanismo basado en aportes periódicos realizados por individuos con el propósito de contribuir al sostenimiento de una causa o de un grupo determinado de beneficiarios. Este sistema representa una fuente de ingresos recurrente y relativamente previsible para las organizaciones, favoreciendo la planificación y continuidad de sus actividades.

Donaciones en especie: constituyen otra modalidad de financiamiento relevante para las entidades sin fines de lucro, ya que permiten recibir bienes destinados al cumplimiento de sus objetivos sociales.

En el caso de la Fundación “Servir es Vivir”, estas donaciones provienen de distintas fuentes. Entre ellas se encuentra el Banco de Alimentos, que aporta regularmente insumos para el comedor. De igual manera, la institución lleva adelante campañas solidarias orientadas a la recolección de ropa, calzado, vajilla y otros elementos necesarios para el denominado “Ropero Solidario”. Además, recibe colaboraciones espontáneas por parte de comercios



locales, tales como pollerías y verdulerías, que realizan aportes puntuales para contribuir con las actividades cotidianas de la organización.

Sostenibilidad Financiera

Salamon (2003) sostiene que la sostenibilidad financiera no debe entenderse únicamente como la disponibilidad de fondos, sino como la capacidad de una organización para mantener en el tiempo los recursos necesarios para cumplir con su misión. Asimismo, Salamon, Sokolowski y List (2003) afirman que una entidad es financieramente sostenible cuando logra diversificar y estabilizar sus fuentes de ingresos.

En este sentido, la cobertura financiera constituye un aspecto clave para asegurar la continuidad de las operaciones y sostener las prestaciones brindadas por las organizaciones de la sociedad civil.

Gestión de Costos en Organizaciones Sin Fines de Lucro

Horngren, Datar y Rajan (2012) definen la contabilidad de gestión como un sistema destinado a medir, analizar y comunicar información financiera y no financiera con el propósito de apoyar la toma de decisiones.

Por su parte, Anthony y Young (2003) sostienen que los sistemas de control de gestión y de costos resultan igualmente necesarios en las organizaciones sin fines de lucro, dado que la ausencia de indicadores de rentabilidad hace más compleja la evaluación del desempeño y el control de los recursos disponibles.

Clasificación de Costos

Horngren, Datar y Rajan (2012) clasifican los costos según su comportamiento frente a los cambios en el nivel de actividad. Los costos fijos permanecen constantes dentro de un determinado rango de actividad, mientras que los costos variables se modifican en forma proporcional a los cambios en el volumen de producción o prestación del servicio. Asimismo, los autores definen el objeto de costo como cualquier actividad, producto o servicio para el cual se desea efectuar una medición específica de costos.

Costeo Estándar

Según Horngren, Datar y Rajan (2012), el costeo estándar consiste en la utilización de costos predeterminados como referencia para la planificación y el control, permitiendo comparar los resultados obtenidos con valores previamente establecidos.

Gestión y Valuación de Inventarios

El control de inventarios constituye un elemento fundamental para asegurar la disponibilidad de los insumos necesarios para el desarrollo de las operaciones. Horngren, Datar y Rajan (2012) señalan que los sistemas de inventarios permiten registrar y controlar las entradas y salidas de bienes, facilitando la determinación de costos y la administración de existencias.



En cuanto a la valuación de los inventarios, el método Primero Entrado, Primero Salido (PEPS o FIFO) supone que los primeros bienes incorporados son los primeros en ser consumidos o utilizados.

Por otra parte, la Resolución Técnica N.º 11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas establece que los bienes recibidos en donación deben reconocerse a su valor corriente al momento de su incorporación, permitiendo reflejar adecuadamente el aporte económico que representan para las entidades sin fines de lucro.

Indicadores de Gestión y KPI

Kaplan y Norton (1992) sostienen que los indicadores permiten traducir los objetivos organizacionales en medidas concretas de desempeño, facilitando el seguimiento y la evaluación de la gestión. A través de estos instrumentos es posible identificar desvíos, evaluar resultados y promover acciones de mejora continua.

Los Indicadores Clave de Desempeño o KPI son indicadores utilizados para medir aquellos factores críticos que influyen directamente en el desempeño y el éxito de una organización. Parmenter (2015).

En el presente trabajo, los indicadores de gestión constituyen la base para el diseño del tablero de control desarrollado para la Fundación Servir es Vivir. Mediante su utilización será posible monitorear variables vinculadas a la cobertura financiera, la gestión de inventarios, la asistencia de los beneficiarios y el sistema de padrinazgo, proporcionando información útil para el seguimiento de las actividades y el apoyo a la toma de decisiones. En el presente trabajo, los indicadores y KPI constituyen la base para la construcción del tablero de control de la Fundación Servir es Vivir, permitiendo monitorear variables financieras, operativas, sociales y de padrinazgo relevantes para la gestión de la organización.

Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1992) sostienen que las mediciones financieras tradicionales resultan insuficientes para evaluar integralmente el desempeño organizacional, ya que reflejan únicamente resultados pasados y no consideran otros factores que influyen en el cumplimiento de la estrategia. En respuesta a esta limitación, desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia de una organización en objetivos, indicadores, metas e iniciativas de acción.

En las organizaciones sin fines de lucro, las perspectivas tradicionales pueden adaptarse a las necesidades y objetivos institucionales, incorporando dimensiones vinculadas al impacto social, la gestión de beneficiarios o las fuentes de financiamiento. Esta flexibilidad permite utilizar el CMI como una herramienta adecuada para el monitoreo y evaluación de organizaciones del Tercer Sector.

Herramientas de Business Intelligence y Visualización de Datos

Turban, Sharda y Delen (2011) señalan que el Business Intelligence comprende un conjunto de herramientas, tecnologías y metodologías destinadas a recopilar, integrar, analizar y presentar información con el propósito de apoyar la toma de decisiones organizacionales.



Estas herramientas permiten transformar grandes volúmenes de datos en conocimiento útil para la gestión.

Dentro de estas herramientas, los tableros de control o dashboards constituyen una de las aplicaciones más utilizadas. Según Few (2006), un dashboard es una representación visual de la información más importante necesaria para alcanzar uno o varios objetivos, presentada de manera integrada en una única pantalla para facilitar su monitoreo. Estas herramientas permiten visualizar indicadores mediante gráficos, tablas y métricas que contribuyen al seguimiento del desempeño organizacional y al apoyo de la toma de decisiones.

Looker Studio

Es una herramienta desarrollada por Google que permite transformar datos en informes y tableros de control interactivos mediante la integración de diferentes fuentes de información. Según Google (s. f.), la plataforma facilita la visualización y análisis de datos a través de gráficos, tablas e indicadores, favoreciendo la interpretación de la información y el seguimiento de las variables consideradas relevantes para la organización.

Aplicación

Análisis Causal de la Situación Inicial

Con el propósito de diagnosticar las dificultades presentes en la gestión del servicio alimentario de "Servir es Vivir", se llevó a cabo un trabajo de campo basado en la observación del funcionamiento del comedor, entrevistas con sus responsables y revisión de la documentación administrativa disponible. A partir de la información obtenida, se identificaron diversos aspectos que incidían sobre la gestión y el manejo de la información dentro de la organización.

Sobre la base de estos hallazgos, se elaboró un Diagrama de Ishikawa, tomando como eje central la gestión desarticulada de la información. Esta herramienta permitió identificar las principales causas asociadas a dicha situación y evidenciar que las dificultades observadas responden a la interacción de distintos factores administrativos y operativos presentes en la Fundación.

Entre las principales causas identificadas se encuentran:

1) Mano de Obra: la distribución de tareas entre un número reducido de personas y la participación de voluntarios generan una superposición de funciones. En consecuencia, quienes intervienen en las actividades del comedor deben asumir simultáneamente tareas operativas y administrativas, dificultando la continuidad y sistematización de los registros.

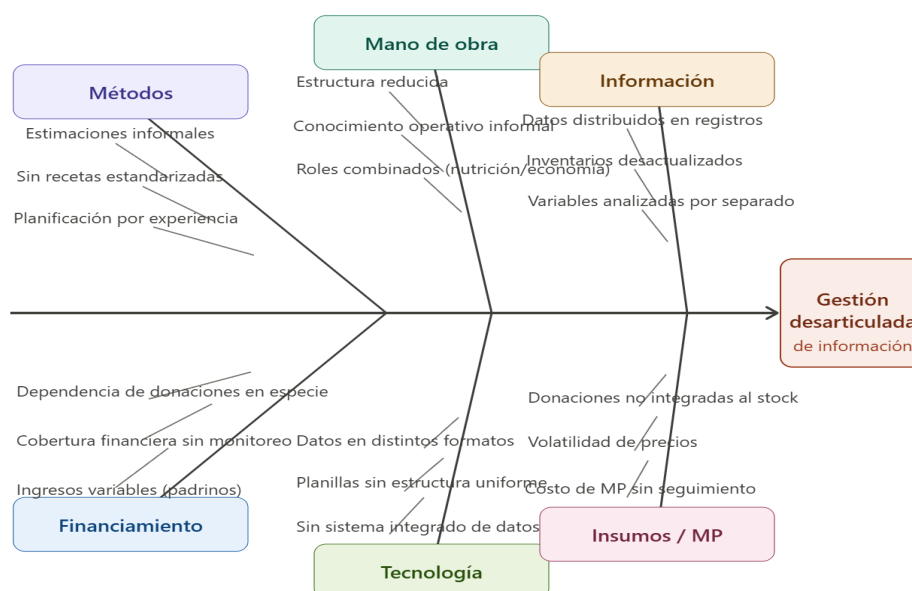
2) Métodos e Informalidad en los Procesos: el funcionamiento de la organización se ha desarrollado principalmente a partir de la experiencia cotidiana y de la necesidad de dar respuesta inmediata a las demandas del servicio alimentario. Como resultado, no existen procedimientos formales para el registro y control de la información, lo que dificulta el seguimiento de los consumos y de los niveles de inventario.

3) Información y financiamiento: los ingresos provenientes del sistema de padrinazgo y las donaciones en especie constituyen las principales fuentes de recursos de la Fundación. Sin

embargo, la información relacionada con ingresos, costos e inventarios se encuentra distribuida en distintos registros, limitando la posibilidad de realizar controles integrales y anticipar necesidades financieras y de abastecimiento.

El análisis realizado permitió advertir que las dificultades identificadas no se originan exclusivamente en la falta de herramientas tecnológicas, sino también en la forma en que se desarrollan y registran las actividades cotidianas de la organización. En este sentido, se evidenció la necesidad de contar con información integrada que permitiera mejorar el seguimiento de los recursos y brindar apoyo a la toma de decisiones.

Figura I
 Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración Propia con IA

Recolección de la información y construcción de la base de datos

En primer lugar, se relevó y recopiló la información disponible vinculada con el funcionamiento del servicio alimentario de la Fundación "Servir es Vivir". Si bien la organización disponía de algunas bases de datos elaboradas en hojas de cálculo, estas presentaban información parcial e incompleta, por lo que fue necesario complementar y unificar los registros existentes.

Para ello, se utilizaron las planillas y registros generados por los integrantes de la fundación, los cuales fueron complementados mediante la revisión de comprobantes correspondientes a la compra de mercadería, facturas de servicios, registros de ingresos provenientes del sistema de padrinazgo y documentación relacionada con las donaciones en especie realizadas por el Banco de Alimentos y otros colaboradores. Asimismo, se incorporó información vinculada con los niveles de inventario y los registros de asistencia de los niños al comedor.

Debido a que la información provenía de diferentes fuentes y se encontraba almacenada en distintos formatos, fue necesario llevar a cabo un proceso de clasificación, depuración y validación de los datos obtenidos. Este proceso permitió completar registros faltantes, verificar la consistencia de la información y consolidar los datos en una única base de datos, posibilitando su posterior procesamiento y análisis.

La base de datos fue estructurada en distintas hojas de cálculo según la naturaleza de la información y las variables consideradas en el estudio. En particular, se conformaron tablas correspondientes al stock y movimiento de mercadería, los costos fijos mensuales, los ingresos provenientes del sistema de padrinazgo y la producción de raciones junto con la asistencia de los niños al comedor.

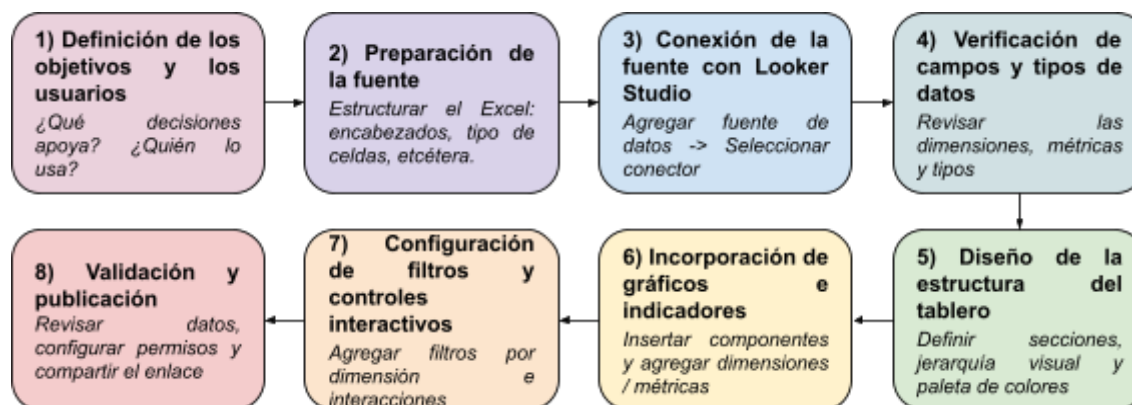
Esta organización permitió disponer de la información de manera ordenada y facilitar su análisis, constituyendo el insumo principal para la elaboración de los indicadores y el posterior desarrollo del tablero de control en Looker Studio.

Desarrollo del tablero de control en Looker Studio

Una vez consolidada la base de datos, se procedió al desarrollo del tablero de control mediante la herramienta Looker Studio. Para ello, seguimos los siguientes pasos:

Figura II

Proceso de desarrollo del Tablero de Control en Looker Studio



Nota: Elaboración Propia con Google Drive

Resultado Final

A partir del diagnóstico realizado y de la información relevada durante el trabajo de campo, se desarrolló un tablero de control interactivo en Looker Studio con el propósito de integrar y visualizar las principales variables vinculadas con la gestión del servicio alimentario de "Servir es Vivir". La herramienta fue concebida como una alternativa para centralizar la información proveniente de distintos registros y facilitar su seguimiento.

El tablero quedó conformado por diferentes secciones organizadas de acuerdo con las perspectivas financiera, operativa, social y de padrinazgo. En ellas se incorporaron indicadores, gráficos y tablas destinados a representar las principales variables consideradas en el estudio.

En particular, se incluyeron visualizaciones relacionadas con los ingresos provenientes del sistema de padrinazgo, la composición de los costos fijos y variables, la cobertura financiera del servicio alimentario, la participación de los distintos insumos en el costo de la materia prima y variables operativas vinculadas con la producción de raciones y la asistencia de los niños al comedor. Asimismo, se incorporaron filtros y controles interactivos que permiten explorar la información según diferentes criterios y visualizar conjuntamente las distintas dimensiones analizadas.

La explotación de la información permitió obtener indicadores relevantes para la gestión. Al relacionar los egresos totales con el volumen de producción del período, se estimó un costo promedio por ración de \$587,50. Del mismo modo, el análisis de los ingresos provenientes del sistema de padrinazgo evidenció que estos permiten cubrir los costos fijos de la institución, aunque representan una proporción menor del costo total del servicio alimentario.

Por otra parte, la comparación entre los ingresos recurrentes y el costo total del servicio permitió poner de manifiesto la importancia que tienen las donaciones en especie para garantizar la continuidad del comedor y el abastecimiento de insumos necesarios para la elaboración de las comidas.

En este sentido, el tablero de control desarrollado constituye una herramienta de apoyo para la gestión, ya que permite disponer de información integrada sobre ingresos, costos e inventarios, facilitando el seguimiento de las principales variables y proporcionando elementos de utilidad para la planificación y la toma de decisiones en la Fundación.

Figura III

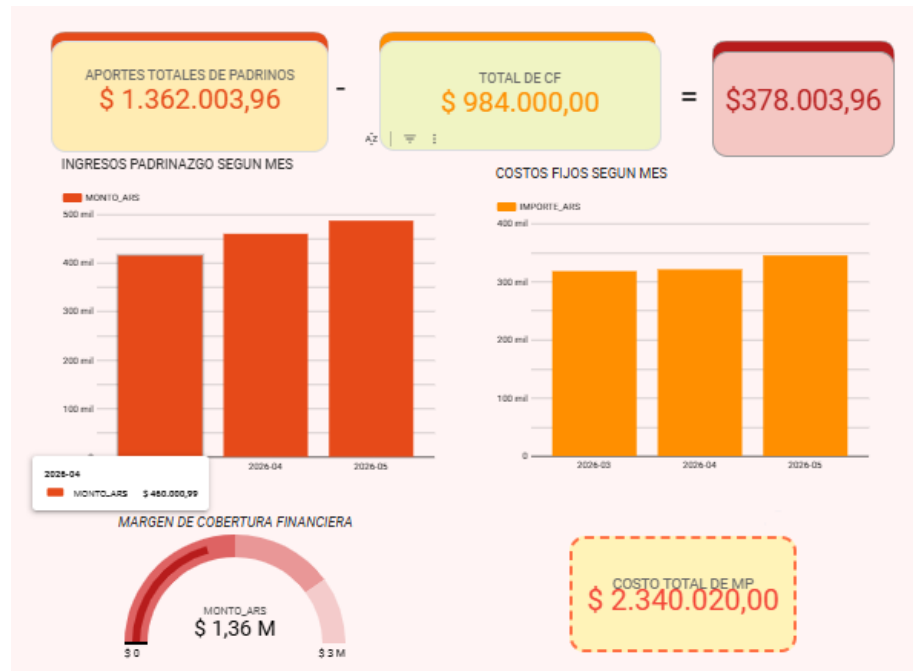
Pestaña "Introducción" del Dashboard

DASHBOARD SERVIR ES VIVIR



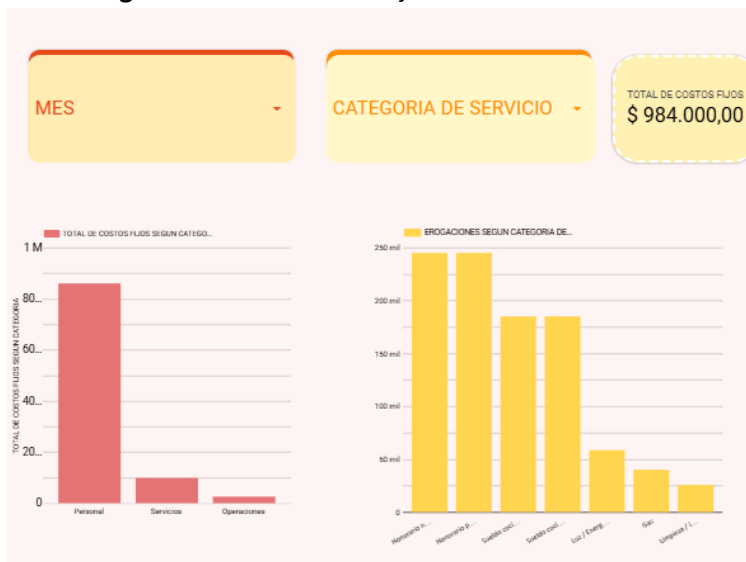
Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

Figura IV
Pestaña “Cobertura Financiera” del Dashboard



Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

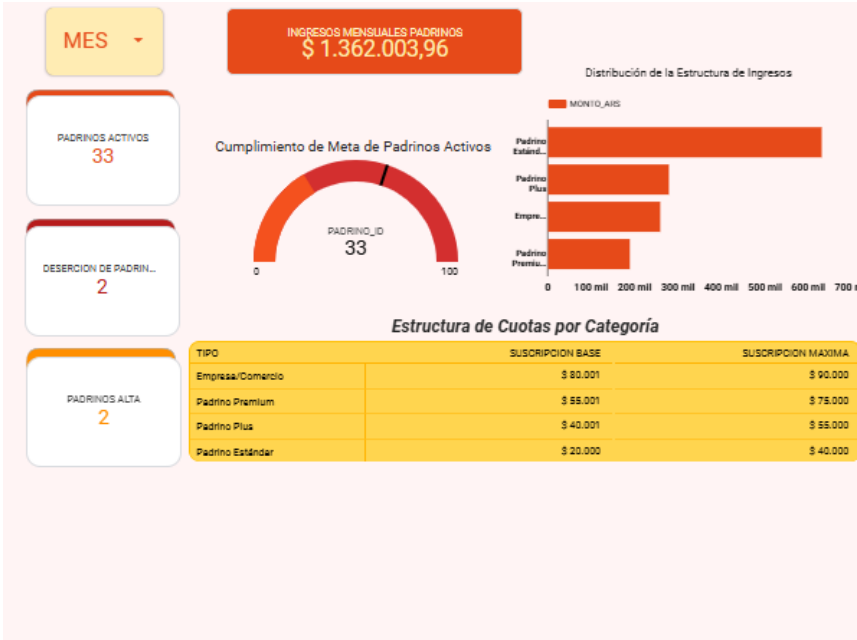
Figura V Pestaña “Costos Fijos” del Dashboard



Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

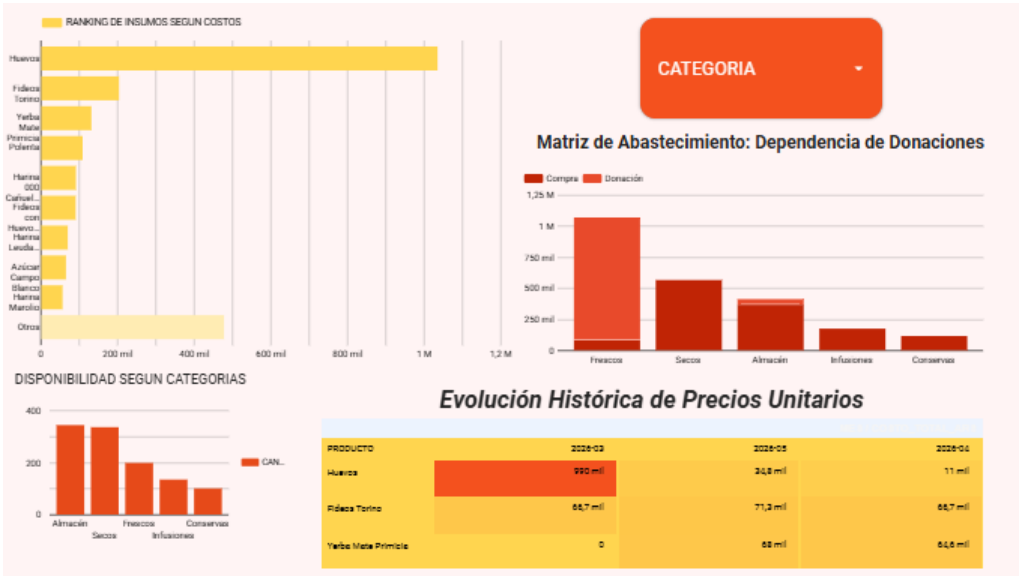


Figura VI
Pestaña “Padrinazgo” del Dashboard



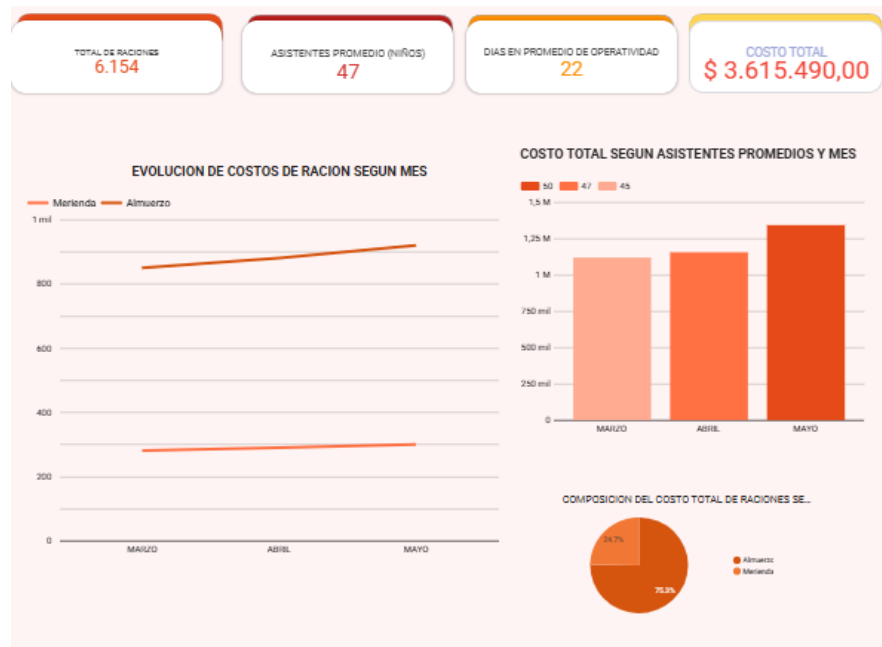
Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

Figura VII
Pestaña “Materia Prima” del Dashboard



Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

Figura VIII
Pestaña “Inventario” del Dashboard



Nota: Elaboración Propia con Looker Studio

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, la Fundación “Servir es Vivir” podría incorporar el uso periódico del tablero de control desarrollado, ya que este permitirá centralizar la información y facilitar el seguimiento de los ingresos, costos e inventarios para una mejor toma de decisiones.

Además, resultará conveniente fortalecer el registro y control de los inventarios y costos mediante procedimientos simples y estandarizados, que permitan contar con información actualizada y confiable para la planificación de las actividades del comedor.

Por último, sería importante establecer metas para los principales indicadores y realizar revisiones periódicas de los resultados obtenidos, con el fin de detectar desvíos y oportunidades de mejora.

La implementación de estas acciones requiere principalmente organización y compromiso por parte de los responsables de cada área. Entre los principales desafíos pueden encontrarse la actualización constante de la información y la disponibilidad de tiempo para realizar los controles, aspectos que pueden abordarse mediante una adecuada distribución de responsabilidades y el uso sistemático de las herramientas desarrolladas.

Conclusiones

La presente investigación permitió diagnosticar la gestión de costos y de la información del servicio alimentario de “Servir es Vivir”, identificando como principal problemática la



dispersión de los registros administrativos y operativos utilizados para el seguimiento de las actividades del comedor. Esta situación dificulta la obtención de información integrada y limita la capacidad de realizar controles y planificar las necesidades de la organización.

A partir de las entrevistas realizadas, la observación del funcionamiento del comedor y la revisión de la documentación disponible, fue posible determinar que las principales causas de esta problemática se relacionan con la ausencia de procedimientos estandarizados para el registro de la información, la distribución de tareas entre un número reducido de personas y la dependencia de diferentes fuentes de financiamiento y donaciones para garantizar la continuidad del servicio alimentario.

Asimismo, el estudio de las variables económicas y operativas permitió describir el comportamiento de los ingresos, los costos y los niveles de inventario correspondientes al período analizado. Los resultados obtenidos evidenciaron que los ingresos provenientes del sistema de padrinazgo contribuyen al sostenimiento de los costos fijos de la institución, mientras que las donaciones en especie representan un componente fundamental para asegurar el abastecimiento y el funcionamiento cotidiano del comedor.

Por otra parte, la construcción de indicadores y su integración en un tablero de control en Looker Studio posibilitaron centralizar la información disponible y transformar registros dispersos en información organizada y de fácil interpretación. Esto permite disponer de una herramienta que facilita el seguimiento de las principales variables relacionadas con la cobertura financiera, los costos, los inventarios y la asistencia de los niños al comedor.

Referencias

- [Acción contra el Hambre. \(2023, 9 de enero\). ¿Cómo se financia una ONG?](#)
- [Anthony, R. N., & Young, D. W. \(2003\). Management control in nonprofit organizations \(7.ª ed.\). McGraw-Hill.](#)
- [Ballesteros Alarcón, V. \(2016\). El Tercer Sector visto por Lester Salamon. Revista Española del Tercer Sector, 34, 203–216](#)
- [Denda, E. M., Rossi, S., & Plano, M. A. \(2013\). El tercer sector, ¿es el tercero en Argentina? Organizaciones, integrantes y poblaciones objetivo. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.](#)
- [Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. \(s. f.\). Resolución Técnica N.º 11: Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro.](#)
- [Few, S. \(2006\). Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data](#)
- [Google \(s. f.\). Información sobre Looker Studio. Centro de Ayuda de Google](#)
- [Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. \(2012\). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial \(14.ª ed.\). Pearson Educación.](#)



[Parmenter, D. \(2015\). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.](#)

[Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. \(2011\). Decision Support and Business Intelligence Systems \(9th ed.\). Pearson.](#)

[Verde de Ramallo, S. \(2010\). Las fundaciones. Revista Notarial, \(966\), 751-777](#)

Anexo

Guía de entrevista Semiestructurada

Objetivo de la entrevista: relevar información sobre los procesos vinculados con la gestión del servicio alimentario, la administración de los recursos y las dificultades asociadas al manejo de la información en "Servir es Vivir".

Informante clave: profesional a cargo del área "Nutrición" y gestión operativa.

Metodología: entrevista semiestructurada aplicada a través de WhatsApp, orientada a la reconstrucción de procesos administrativos.

Dimensión I: Funcionamiento del servicio alimentario

Esta dimensión tiene por finalidad conocer cómo se desarrollan las actividades vinculadas con la preparación y distribución de las comidas.

¿Cómo se planifican las comidas que se elaboran en el comedor?

¿Quiénes participan en la preparación y distribución de las raciones?

¿Se registra la cantidad de niños que asisten y las raciones servidas?

¿Qué dificultades se presentan habitualmente en el funcionamiento del servicio alimentario?

Dimensión II: Gestión de Inventarios y de la Información

Esta dimensión busca identificar los procedimientos utilizados para registrar y controlar la información relacionada con el funcionamiento del comedor.

¿Cómo se registran actualmente las compras de mercadería y el consumo de insumos?

¿De qué manera se realiza el control de los niveles de stock?

¿Cómo se registran las donaciones en especie recibidas por la Fundación?

¿La información se encuentra centralizada o distribuida en distintas planillas y registros?

¿Qué dificultades genera la disponibilidad de información dispersa al momento de realizar controles o tomar decisiones?



Dimensión III: Planificación Económica y Sostenibilidad

Esta dimensión procura conocer los principales aspectos relacionados con el financiamiento y la sostenibilidad del servicio alimentario.

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos con las que cuenta la Fundación?

¿Existen períodos en los que resulta más difícil afrontar los costos del servicio alimentario?

¿Cómo influyen las donaciones en especie en el funcionamiento del comedor?

¿Qué información considera necesaria para mejorar la planificación y la toma de decisiones?

¿Considera que contar con información integrada facilitaría el seguimiento de las actividades y la administración de los recursos?