



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA EN BELLAVISTA, QUITO.”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

Autor:

Sherlyn Dairina Terán Carrera

Director:

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

Ibarra – Ecuador 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Terán Carrera Sherlyn Dairina

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Diseño de un Balanced ScoreCard como herramienta estratégica de planificación y gestión para la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina en Bellavista, Quito”
AUTOR (ES):	Terán Carrera Sherlyn Dairina
FECHA:	08/04/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
CARRERA/PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
DIRECTOR / ASESOR:	Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño Msc. Luis Clemente Calderón Ayala



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es del titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al día 08 del mes de abril de 2026

EL AUTOR:

Firma: -----

Nombre: Sherlyn Dairina Terán Carrera

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 08 de abril del 2026

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) -----

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

CC: 100461555-3

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Diseño de un Balanced ScoreCard como herramienta estratégica de planificación y gestión para la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina en Bellavista, Quito” elaborado por Sherlyn Dairina Terán Carrera, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, aprueba el informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f) -----

Msc. Jessica Aracely Pupiales Proaño

C.C: 100461555-3

(f) -----

Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

C.C: 040066689-7

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su esfuerzo y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y en este camino universitario, por creer y confiar en mí para alcanzar uno de mis objetivos.

A mi madre especialmente, que es quien me ha apoyado con mayor cercanía y siempre ha creído en el potencial de su hija, quién además siempre ha tratado de darme lo mejor en este camino.

A mi pareja, Sebastián, quién me acompañó en todo el proceso académico, quien me ayudó a mantener la calma y enfocarme en culminar esta investigación incluso cuando se presentaron inconvenientes.

Por último, a aquellas personas cercanas que me motivaron y entendieron el proceso en el que me encuentro. Este logro no es solo mío, también lo es de quiénes me acompañaron, representa el cierre de una etapa en mi vida, dando pie a empezar otra con dedicación.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios, por permitirme continuar con la carrera profesional y brindarme las fuerzas para llegar hasta este punto.

De manera especial, agradezco a mi familia por el apoyo brindado y el acompañamiento durante esta travesía.

A mi directora de tesis, Msc. Jessica Pupiales, por acompañarme en el proceso de investigación y realizar las observaciones necesarias para la mejora del trabajo.

A mi asesor, Msc. Luis Calderón, por su disposición para orientar las diferentes dudas presentadas en la investigación.

A la Universidad Técnica del Norte y a sus docentes por compartir sus conocimientos para mi desarrollo profesional.

Finalmente, a la fundación FIDAL, quienes dieron el permiso para realizar las actividades pertinentes para el desarrollo de la investigación.

Resumen

La presente investigación determina como la aplicación de herramientas de planificación puede beneficiar al progreso de las organizaciones, específicamente, aquellas sin fines de lucro como lo es la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina (FIDAL). En un contexto donde la gestión administrativa y financiera es tomada como prioridad en el mercado actual, el estudio se enfoca en la detección de puntos de mejora, ya sea de forma interna o externa. El objetivo general consistió en diseñar un Balanced Scorecard como herramienta de planificación y gestión dentro de FIDAL. Se aplicó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo, por medio de la aplicación de una entrevista estructurada para recolección de información sobre la perspectiva financiera y procesos internos, así como la técnica de revisión documental para las perspectivas faltantes: clientes y aprendizaje y crecimiento. Los resultados indicaron que existen puntos de apoyo para alinear las perspectivas del Balanced Scorecard con la fundación como tal, siendo estos el diagnóstico externo e interno, que a su vez permiten promover la mejora de los procesos e incrementando el alcance de impactos positivos con la sociedad. Finalmente, se concluye que el enfoque de recursos en la implementación de herramientas de gestión sostiene y desglosa las prioridades administrativas y financieras de la fundación.

Palabras claves: Balanced Scorecard, gestión financiera, gestión administrativa, organización sin fines de lucro, fundación

Abstract

This research examines how the application of planning tools can benefit the progress of organizations, specifically nonprofit organizations such as the Foundation for the Integration and Development of Latin America (FIDAL). In a context where administrative and financial management is considered a priority in today's market, the study focuses on identifying areas for improvement, whether internal or external. The overall objective was to design a Balanced Scorecard as a planning and management tool within FIDAL. A qualitative methodology with a descriptive approach was applied, using a structured interview to collect information on the financial perspective and internal processes, along with the use of the document review technique for the remaining perspectives: customers, and learning and growth. The results indicated that there are points of support for aligning the Balanced Scorecard perspectives with the foundation itself, namely the external and internal assessments, which in turn enable the promotion of process improvement and an increase in the scope of positive impacts on society. Finally, it is concluded that the resource-based approach to implementing management tools supports and breaks down the foundation's administrative and financial priorities.

Keywords: Balanced Scorecard, financial management, administrative management, Non-profit organization, Foundation

Índice de Contenidos

Introducción.....	14
Planteamiento del problema.....	15
Justificación	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos	19
Pregunta de investigación	19
Capítulo 1: Marco Teórico.....	20
Marco referencial.....	20
Teorías que fundamentan el estudio.....	22
<i>Teoría de la administración</i>	22
<i>Teoría de la gestión financiera</i>	23
<i>Teoría organizacional</i>	24
Bases teóricas.....	24
<i>Organizaciones sin fines de lucro</i>	24
<i>Gestión administrativa en organizaciones sin fines de lucro</i>	25
<i>Gestión estratégica en las organizaciones</i>	27
<i>Planificación estratégica</i>	28
<i>Etapas del proceso de administración</i>	29
<i>Herramientas de análisis estratégico</i>	32
<i>Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica</i>	34

	11
<i>Componentes del Balanced Scorecard</i>	38
Capítulo 2: Materiales y métodos	42
Tipo de investigación.....	42
<i>Investigación cualitativa</i>	42
Enfoque descriptivo	42
Técnicas de investigación	42
Instrumentos de investigación.....	43
Matriz de operacionalización de variables	44
Participantes.....	46
Procedimiento y análisis de datos	46
Capítulo 3: Resultados y Discusión	47
Revisión documental.....	48
<i>Perspectiva Clientes</i>	48
<i>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</i>	52
Discusión de resultados.....	54
<i>Análisis por indicadores (Perspectiva financiera)</i>	54
<i>Perspectiva Procesos Internos</i>	56
<i>Perspectiva Clientes</i>	57
<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	58
Capítulo 4: Propuesta.....	60
Fundación FIDAL.....	60
Representantes de FIDAL.....	60

	12
Filosofía empresarial.....	62
Diagnóstico de FIDAL.....	63
Cruce estratégico.....	63
Líneas estratégicas	64
Objetivos SMART	65
Mapa estratégico	67
Indicadores.....	68
Propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la Fundación FIDAL.....	75
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas.....	84
Anexos.....	95

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Matriz de variables</i>	44
Tabla 2 <i>Matriz cruzada</i>	47
Tabla 3 <i>Matriz FODA</i>	63
Tabla 4 <i>Matriz CAME</i>	64
Tabla 5 <i>Indicadores por objetivo</i>	68
Tabla 6 <i>Diseño de Balanced Scorecard</i>	71
Tabla 7 <i>Implementación BSC</i>	78
Tabla 8 <i>Cronograma de actividades</i>	79
Tabla 9 <i>Recursos humanos</i>	99

Tabla 10 <i>Recursos materiales</i>	100
Tabla 11 <i>Cronograma de informe de titulación</i>	101

Índice de figuras

Figura 1 <i>Mapa estratégico -BSC</i>	39
Figura 2 <i>Matriz causa-efecto</i>	68

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) se han convertido en entidades de ayuda, además de incrementar su presencia en el mundo gracias a la aprobación del público. Cada una de ellas representa un rol fundamental para el desarrollo económico y al tener una labor social son activamente responsables de crear un espacio de bienestar y apoyo. A diferencia, de las empresas comerciales o de servicios, las OSFL o también denominadas ONG en caso de ser organizaciones privadas que tienen un enfoque de ayuda social, tienen un panorama más flexible al cual dirigir sus esfuerzos (Bartosova & Podhorska, 2021).

El entorno en el que surgen las entidades puede ser diferente dependiendo del análisis previo del mercado; es decir, según las necesidades que se identifiquen, con base en lo antes mencionado se establecen objetivos y estrategias para cumplirlos, teniendo en cuenta también los recursos necesarios (Macías-Arteaga & Mero-Vélez, 2022).

A través de la gestión administrativa de la organización es como se posicionan en la sociedad, dentro de este método se encuentra la planificación como tal de los planes de acción para potenciar las actividades que realizan y su respectivo impacto, aquí se determinan las bases estratégicas para continuar ejerciendo, es decir, la misión y visión de la entidad, los valores que deben seguir los empleados, que metas tienen a largo y corto plazo, los objetivos institucionales e internos, que procesos siguen, a que lineamientos se ajusta la organización, entre otros (Ore Quiroz et al., 2020).

En relación con lo anterior, la aplicación de una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard (BSC), permite como tal conocer a profundidad la situación en la que se encuentra la empresa en las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento; en consecuencia, redirigir los procesos para mejorar el desempeño en áreas en donde se encuentren inconsistencias por medio de indicadores. Asimismo, el emplear dentro de las empresas u organizaciones el BSC ha obtenido mayor popularidad a lo largo del tiempo,

principalmente porque permite obtener beneficios no solo económicos, también tiene un efecto positivo en el desarrollo empresarial (Efendi Silalahi, 2023).

En ese sentido, se busca desarrollar una propuesta de BSC que se adapte a las necesidades específicas de la Fundación para la Integración y el Desarrollo de América Latina (FIDAL), misma que es una organización sin fines de lucro que se enfoca en mejorar los niveles de educación y desarrollo de los ciudadanos del país, extendiendo también sus programas a personas extranjeras.

La sede de FIDAL se encuentra ubicada en el sector Bellavista, en la ciudad de Quito, desde donde su equipo de trabajo coordina y ejecuta diversas actividades orientadas al cumplimiento de su misión institucional. Para ello, los colaboradores se desplazan a distintos puntos de la zona y el territorio para brindar capacitaciones, talleres y otros programas formativos, dirigidos específicamente para fortalecer las competencias educativas y sociales de los beneficiarios.

Planteamiento del problema

En términos generales, la administración es aplicable en todo tipo de empresas u organizaciones, empezando con la definición de la misión y visión, según Tuğdemir Kök & Türkistanlı (2025), aplicar estos principios moldean el direccionamiento de una empresa y son tomadas como herramientas para integrar los valores, además de establecer los objetivos y las estrategias que serán utilizadas para lograrlos.

El funcionamiento no será igual en calidad en comparación a una empresa que si establece los parámetros ya mencionados, ya sea al principio o en el transcurso de su establecimiento, puesto que es necesario delimitarlos de forma coherente para gestionar el flujo de trabajo, caso contrario, la empresa como tal presentará inconvenientes en adaptarse al entorno y la participación de sus trabajadores en el progreso (García Calle et al., 2025).

En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), direccionan sus esfuerzos a proveer de ayuda a grupos vulnerables, además de potenciar aquellas áreas del país que necesitan asistencia como la educación; en lo que respecta a fundaciones, quien recibe el servicio que proveen como clientes se denominan beneficiarios.

En Ecuador específicamente, dentro de la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina ubicada en Bellavista, Quito; se evidencia la falta de aplicación de un modelo de gestión administrativa enfocado en cuatro perspectivas: financiera, beneficiarios, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; la fundación cuenta con una jerarquía establecida, pero la distribución de responsabilidades no se especifica con claridad, por ende se produce una alta carga de asignaciones que podrían desencadenar en un bajo nivel de desempeño y disposición de mejorar, provocando desorganización en la resolución de los diferentes proyectos dentro de FIDAL.

Asimismo, el registro de los avances en cada programa es un informe de resultados detallando superficialmente los acontecimientos en base a las percepciones de los empleados a cargo, pero no se miden en base a indicadores clave de desempeño ni se profundiza en el progreso del proyecto por medio de mecanismos de seguimiento, en ese sentido, sería difícil medir el éxito de cada proyecto, incidiendo en la correcta toma de decisiones para proyectos futuros.

Las limitaciones en la gestión administrativa derivadas por la ausencia del BSC, provocan resistencia a la mejora organizacional al mantener un modelo de gestión que puede propiciar una falta de integración y coordinación entre los empleados y las actividades que desarrolla la fundación; además, la fundación no se cuenta con una herramienta gráfica de mayor alcance que permita alinear los objetivos de la fundación con las estrategias, así como, monitorear de manera sistemática el uso eficiente de los recursos. Por tal razón, se identifica la necesidad de aplicar una herramienta de gestión estratégica que contribuya a fortalecer la

planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional, facilitando así el cumplimiento de la misión de Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina.

El analizar la gestión administrativa dentro de FIDAL permitirá ofrecer una propuesta de Balance Scorecard (BSC), adaptada a las necesidades de la fundación, con el propósito de mejorar la alineación estratégica, fortalecer los procesos de gestión institucional y optimizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en beneficio de los usuarios de sus servicios.

Justificación

Según Palacios Rodríguez (2020), en los años setenta surge la reconocida planificación estratégica, misma que fue evolucionado con el pasar de los años y cada vez se requerían adaptaciones en el entorno empresarial, principalmente con nuevas condiciones como la implementación de la tecnología o un medio más dinámico. Ahora se discute que tan importante es aplicar una planificación previa a las actividades, puesto que ahora el mercado es más competitivo y necesita un enfoque crítico y estructurado.

La aplicación de un Balanced ScoreCard dentro de las empresas permite el análisis exhaustivo de los enfoques que afectan el desarrollo y crecimiento adecuado del negocio, se utiliza comúnmente por medio de la representación visual de la relación entre los objetivos de la organización y los elementos que sirven para lograrlos. Este tipo de metodología ha tomado relevancia en el mundo empresarial gracias a los resultados mostrados en otras organizaciones, ya que mejora el desempeño y permite la medición exacta del progreso (Soriano Álava & Naranjo Gómez, 2024).

Dentro del país, según Bolaños Jijón et al. (2020) la implementación de esta herramienta es recomendable para crear estrategias y analizar aquellos puntos en los que sea necesario perfeccionarse, principalmente porque las empresas obtienen una perspectiva más amplia y así reaccionan a los posibles cambios que se presenten en el mercado. De igual manera, se puede

desarrollar el BSC enfocada en una o todas las perspectivas dependiendo de las necesidades de la compañía para obtener una alineación estratégica correcta.

Dentro del ámbito administrativo, la importancia de la propuesta es el cambio de perspectiva que se brinda a la fundación para así optimizar la gestión para las áreas internas y externas, considerando lo ya mencionado, el aporte más destacable es la mejora de la gestión de los recursos, ya sean humanos, financieros, económicos y tecnológicos, teniendo un alto impacto en la gestión financiera.

El objetivo de presentar una propuesta de Balanced Scorecard es facilitar la colaboración de parte de cada uno de los oficinistas de la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina, estableciendo parámetros clave de seguimiento y estrategias a implementar para la mejora de la gestión administrativa y financiera. De forma que los principales beneficiarios son los empleados de FIDAL, quienes a través de la propuesta podrán conocer de cerca la situación dentro de las instalaciones y a su vez, estrategias para incrementar el desempeño de los grupos que están en la sede principal, Kreab y Fidal. Además, el proyecto servirá de base para investigaciones que se realicen en un futuro, puesto que el tema seleccionado muestra gran relevancia conforme transcurre el tiempo, incluso forma parte de la línea de investigación de la Universidad Técnica del Norte denominada gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

En el presente trabajo se da la debida importancia a las variables puesto que la base es brindar apoyo a las organizaciones a través de herramientas de gestión, dado que la gestión administrativa que se utiliza trae consigo beneficios al desarrollo de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Balanced ScoreCard como herramienta estratégica de planificación para la creación de mejoras dentro de la gestión de la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina en Bellavista, Quito, alineando sus objetivos institucionales en función de indicadores clave de desempeño.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación organizacional de la fundación en función de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.
- Construir el modelo de Balanced Scorecard mediante la definición de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.
- Proponer la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de planificación y gestión estratégica de la fundación.

Pregunta de investigación

¿Cómo el diseño de un Balanced Scorecard basado en las perspectivas financiera, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento puede fortalecer la gestión estratégica de la Fundación FIDAL?

Capítulo 1: Marco Teórico

Marco referencial

En general, la aplicación de herramientas estratégicas dentro de las empresas es una necesidad inducida por el contexto actual de la sociedad, es decir, el incremento de uso de tecnología nueva y técnicas de gestión administrativa, en investigaciones previas se muestra la importancia de la planificación estratégica, en donde las ideas se alinean con los escenarios potenciales de crecimiento en el mercado. Con el pasar del tiempo, el cambio se produce en tiempos más cortos donde la agilidad mental toma posición construyendo un escenario de dinamismo organizacional en donde se puede aplicar el BSC (Macías-Arteaga & Mero-Vélez, 2022). Dentro de aquellos elementos que son necesarios estudiar está la gestión administrativa, la cual posee diferentes definiciones dentro de las investigaciones de otros autores con un enfoque en la influencia de este elemento en la gestión financiera; la interacción podría potenciar el mecanismo de una empresa.

Según Ore Quiroz et al. (2020) la gestión administrativa hace referencia al proceso organizado de gestionar la toma de decisiones considerando cuatro dimensiones principales en el sistema económico: planeación, organización, dirección y control; son utilizadas para mejorar la productividad y el desempeño para implementar una correcta gestión administrativa dentro de una empresa, es necesario la presencia de un titular a cargo de encaminar el progreso hacia los objetivos por medio del fortalecimiento de habilidades y capacitaciones direccionadas a ese fin, es decir, si el trabajo es coordinado oportunamente y las decisiones tomadas de forma correcta a través de los medios de control de recursos en los entornos que cambian continuamente, conduciría a una mayor eficiencia en el cumplimiento de la misión de fundación, incluso podría mejorar la reputación e incrementar el alcance de ayuda a los beneficiarios.

Asimismo, el cuadro de mando integral tiene como base 4 dimensiones que serán de utilidad para alinear la realidad operacional, el componente financiero en donde se analiza la rentabilidad, en la perspectiva de los clientes al contrario, va enfocado en el servicio que se brinda, luego sigue los procesos internos los cuales conducen al éxito de la empresa, finalmente esta la medida de aprendizaje, incluye “la capacidad de los empleados, la calidad de los sistemas de información, el liderazgo, la cultura y la alineación con los procesos de trabajo en equipo” (Ngure, 2022).

Es decir, el Balanced Scorecard proporciona una perspectiva más amplia de la realidad organizacional, las empresas son un espacio cuyos integrantes dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo en común, en ocasiones se presentan barreras de comunicación y medición, es posible medir las deficiencias por medio de indicadores clave de desempeño, son desempeño “herramientas clave para medir avances, detectar áreas de mejora y adaptarse a cambios del entorno” (Moreira Mendoza, 2025, p. 917).

Internamente, cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, están relacionadas entre ellas, es decir, lo que sucede con una, influencia negativa o positivamente a las demás y viceversa, se convierten en causas de los resultados. Para esta herramienta, se puede destacar según Lalaleo-Analuisa et al., (2023) que el aspecto financiero tuvo una mayor influencia anteriormente, pero con el pasar de los años se ha integrado otras variables, aun así se considera a la perspectiva de desarrollo y aprendizaje como la base para el BSC, puesto que es partidaria del crecimiento de la organización a través de la mejora continua de los procesos internos, es posible gracias a la capacitación constante y la obtención de conocimientos, asimismo se logra un impacto positivo en la satisfacción del cliente y el logro de objetivos. lo último mencionado es la meta principal para la integración de las perspectivas del Balanced Scorecard.

De hecho, en la investigación de (Fernando et al., 2021) se reafirma que el uso del BSC permite obtener comprensión de las estrategias a nivel operativo, en donde las personas dentro del sistema organizacional deben ser conscientes del peso de su participación y el enfoque de las actividades, además su implementación genera un valor agregado en la empresa. Asimismo, en el estudio se destaca la importancia del cuadro de mando integral puesto que provee de aportes significativos para la creación de oportunidades de éxito, tanto de los empleados como de parte de la empresa, dentro de los resultados se menciona que se tuvo éxito en la implementación del BSC, se muestra en la entrega del cronograma, el cumplimiento del presupuesto y la calidad del mismo.

Por ende, según los artículos mencionados anteriormente se evidencia la existencia de influencia de la gestión administrativa y financiera en las empresas, asimismo existen factores internos que es necesario analizar cómo se relacionan para mejorar la eficiencia de la organización y la opción más adecuada es la aplicación de un Balanced Scorecard dentro de la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina.

Teorías que fundamentan el estudio

Teoría de la administración

La teoría más conocida es la clásica, el precursor de la administración es el reconocido Henry Fayol, incluso en la actualidad continúa siendo una persona renombrada en las investigaciones relacionadas, en su época ganó popularidad por medio de la corriente fayolista y sus estudios enfocados a toda la empresa. Para Fayol la parte más importante de gestionar una empresa es la integración de la parte de ventas, la producción, financiamiento y la adquisición de bienes. “La organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos” (Almanza Jiménez et al., 2018).

Para Fayol, las condiciones igualitarias eran la base de la unidad administrativa, considerando al obrero y al gerente como seres humanos para formar un equipo en conjunto.

La teoría clásica en si se centra en la definición de la estructura con el objetivo de garantizar “la eficiencia de todas las partes involucradas sean estas órganos o personas, secciones o departamentos”(Almanza Jiménez et al., 2018). Es decir, en cierta medida se debe compartir la carga junto a los subordinados para incrementar la eficiencia operacional de la empresa.

Fayol propuso una serie de principios de gestión utilizados para la gobernanza corporativa, “such as the unity of direction, authority and responsibility, remuneration, division of work and discipline, as well as esprit de corps and initiative” [como la unidad de dirección, la autoridad y la responsabilidad, la remuneración la división de trabajo, la disciplina, así como el espíritu de cuerpo y la iniciativa] (Yuwono & Rachmawati, 2024).

Además, dentro de la teoría clásica se proponen cinco funciones de gestión: planificación, organización, mando, control y coordinación; cada uno de estos elementos permite el correcto funcionamiento de la organización, también, se obtiene un mejor resultado si se aplica de forma conjunta.

Teoría de la gestión financiera

Es una de las bases fundamentales para la creación de una empresa u organización puesto que permite gestionar adecuadamente los recursos económicos, aquellos deben ser suficientes para cubrir los gastos y las necesidades con el objetivo de mejorar el desenvolvimiento de la empresa. Este tipo de gestión en específico tiene una influencia directa en el control de las operaciones y procesos de la organización, permite tomar decisiones más acertadas y cumplir las disposiciones legales y regulaciones. La mayoría de las empresas ligan las finanzas a “las definiciones del tamaño y composición de los activos, estructura de financiamiento y política de dividendos” (Puente et al., 2022).

Asimismo, la estrategia más importante es la obtención de fondos, pueden venir de diferentes fuentes como inversionistas, donadores y acreedores, el cómo sea utilizado el recurso es decisión de la administración procurado destinarlo en las áreas que lo necesitan como la compra

de activos para la producción de bienes, adquirir materia prima. Para crear un plan eficiente de gestión financiera se necesitan tres elementos principales:

Teoría organizacional

Según Bernárdez, (2007) dentro del desempeño organización se consideran 3 perspectivas diferentes para funcionar, depende de los factores internos (racionales o informales), factores externos (clientes, mercado, tecnología, alianzas y competencia. Por ende, la teoría estudia el desempeño interno de las empresas u organizaciones y a la vez el externo, en relación con el ambiente en que se encuentran.

Se consideran 3 dimensiones a estudiar: Estructura organizacional, dinámica organizacional y cultura organización, el primero se enfoca en una jerarquía en donde se reparte la responsabilidades y las funciones en los integrantes que lo conforman, en la segunda etapa se define u organiza la estructura para que se alinea a las metas establecidas, por último, en cuanto a la cultura, son el conjunto de los principios esenciales de la organización y los valores que la representan, además del comportamiento de las personas en relación al clima laboral y factores externos como la política.

Bases teóricas

Organizaciones sin fines de lucro

Las organizaciones de este tipo se refieren a entidades dinámicas y flexibles que contribuyen al funcionamiento social y educativo dentro de la sociedad, uno de los problemas principales es que la organizaciones no lucrativas no motivan a los empresarios a apoyar este tipo de causa (Bartosova & Podhorska, 2021).

Es importante el análisis del rendimiento de la Organizaciones no gubernamentales, puesto que proveen la participación ciudadana, incluyen en políticas públicas y a su vez

participan en el cumplimiento de objetivos globales actuando como puente entre la sociedad y este tipo de organizaciones.

Al analizar de forma directa las bases del BSC como la misión y la estrategia es posible generar un método de respuesta rápida a las tendencias del sector social en el que se encuentran las organizaciones sin fines de lucro o entidades no lucrativas (Soysa et al., 2019, como se cita en Yawson & Paros, 2023).

Gestión administrativa en organizaciones sin fines de lucro

Gestión administrativa en OSFL. La administración es un medio importante para convertir a las empresas, ya sean pequeñas o medianas, en un lugar eficaz y eficiente en cuanto al proceso administrativo. Una de las partes destacables es el manejo de recursos y tecnología para lograr brindar un servicio o productos adaptado a las necesidades de los clientes; en esta etapa se debe aplicar un proceso a seguir con las respectivas etapas: planificar, organizar, dirigir y controlar; cada una de las etapas se interrelacionan entre si (Parrales Carvajal et al., 2022).

Asimismo, según Pacheco Barreto (2023) con la gestión administrativa la toma de decisiones se direcciona en el sentido del cumplimiento de objetivos y a su vez identificar la misión de la institución, dentro del proceso se debe aplicar técnicas, estrategias, conocimientos y recursos, para desarrollar las operaciones de la empresa. Es decir, el crecimiento influye directamente en la competitividad dentro del mercado, para llegar a ese punto de estabilidad se debe basar las decisiones en diagnósticos internos y el análisis de entorno, otro punto destacable, es la alineación estratégica con la visión, misión y los objetivos estratégicos.

Las organizaciones sin fines de lucro también se ven beneficiadas con la aplicación de la gestión administrativa como puede ser con las herramientas de índole metodológica, la cual permite comprender el contexto de forma más acertada procurando generar estrategias (Ramírez Goez, 2019).

Recurso Humano en las organizaciones. El rendimiento del personal se ve influenciado por muchos factores críticos en el entorno competitivo, en el pasado, los activos y bienes eran considerado el elemento más esencial en la empresa, sin embargo, ahora, las organizaciones centran mayores recursos en la satisfacción del empleado para incrementar el nivel de rendimiento, considerando que el entorno tiene cambios constantes que requieren la mejora continua de las capacidades. Una relación positiva entre el empleador y el trabajador permite alcanzar la sostenibilidad social, además de retener el talento en la empresa a través de oportunidades de mejora como la capacitación u otras medidas, no es sencillo mantener a los empleados más capacitados si el ambiente en el que trabaja no es el adecuado (Memon et al., 2023).

En las organizaciones sin fines de lucro, los empleados tienen ciertas características específicas que los distinguen de los empleados de empresas lucrativas, como en la naturaleza del trabajo o la motivación que necesita cada empleado, por esa razón, en el contexto del desempeño organizacional se aplican prácticas distintas de gestión de recursos humanos. A su vez, la satisfacción laboral se ve afectada por el éxito y el logro de los objetivos, estos se enfocan en la sociedad e inspiran a los empleados a rendir eficientemente en sus actividades; se hizo un estudio en el que se analizó el comportamiento de los recursos humanos en las organizaciones no lucrativas, dando como resultado que los empleados tienen más oportunidades para mejorar sus capacidades, habilidades y conocimiento (Baturina, 2018, como se cita en Bakotić, 2022).

Gestión financiera. La gestión de tipo financiera va sujeta a los recursos que dispone una organización para desarrollar sus actividades con normalidad, procurando gestionar bajo una escala de prioridades basada en la toma de decisiones estratégica. Según (Salazar, 2016, como se citó en Puente Riofrío et al., 2022) como se cita en es una disciplina alineada a determinar el valor de la asignación de los distintos recursos y a su vez, su control y utilización; es decir,

procurar la aplicación o el desarrollo previo de aquellas actividades que requieren cierta cantidad de recursos para asignar en base a datos estadísticos y no verdades subjetivas.

En ese sentido, la gestión financiera se “enfoca en el análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos que la organización requiere” (Puente Riofrío et al., 2022, p.15)

Gestión financiera en organizaciones sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro están estrechamente relacionadas con la gestión financiera y la parte contable, de la misma forma que las empresas con fines de lucro, la primera es dependiente de múltiples tipos de fuentes de financiación como las “donaciones, subvenciones gubernamentales, contribuciones corporativas y actividades de recaudación de fondos” (Soler del Toro, 2024).

Dentro de la gestión financiera se aplican indicadores para medir o facilitar a las fundaciones como tal a alcanzar los objetivos planteados, la parte contable debe ser transparente y ofrecer una respuesta razonable a los responsables de la información económica de las organizaciones sin fines de lucro y además la aplicación respectiva que se le destina a las actividades. Se aplicó dentro de la “Fundación Gas Natural Fenosa” y el estudio concluye que aplicar los distintos indicadores financieros como la solvencia, afectación de activos, liquidez, entre otros; ofrece un resultado positivo en cada uno de los indicadores porque la fundación cumple con los requisitos estudiados (Rodríguez, 2013).

Gestión estratégica en las organizaciones

Gestión estratégica. La adopción de la gestión estratégica puede traer consigo una serie de ventajas competitivas por medio de la alineación de las prácticas y los objetivos a largo plazo, aprovechando al máximo los recursos y obteniendo resultados satisfactorios incluso si se presentan elementos determinantes en el mercado que produzcan cambios en las unidades operacionales.

De hecho, según Calle García et al. (2025) en un inicio fue esta variable fue una extensión de la planificación con el objetivo de delimitar una dirección en específico para la

organización con la definición de metas. La flexibilidad y adaptabilidad se convirtieron en una necesidad en las estrategias, de forma que los enfoques de la gestión estratégica tendrían que ser más dinámicos para funcionar adecuadamente. En la actualidad, ya se ha logrado un avance hacia esos modelos dinámicos mencionados anteriormente, uno de los enfoques es la estrategia emergente y la toma de decisiones en tiempo real, los cuales buscan mejorar el tiempo de respuesta ante circunstancias impredecibles, con una mejor agilidad para desenvolverse es posible mantener la competitividad y desarrollar características superiores en comparación a las otras empresas.

Importancia en las organizaciones. La gestión estratégica va relacionada al aprovechamiento de las capacidades de cada organización, de forma que es posible desarrollar cierta ventaja frente a otras empresas, en ámbitos sociales, sostenibles, ambientales, entre otros. Destacar empieza por obtener recursos que no son accesibles para todos y a su vez crear productos o servicios que diferencien a la organización. A lo largo del tiempo, la gestión estratégica ha cambiado su enfoque con el objetivo de mejorar su contribución a las empresas, en un inicio se basaba en una planificación rígida y detallada, en donde no se contemplaba factores del entorno, a diferencia de la actualidad, en donde se aplican modelos dinámicos en respuesta a los cambios del entorno como la globalización o los avances en la tecnología (Calle García et al., 2025).

Planificación estratégica

Concepto. En ese contexto, no solo la planificación debe estar alineada a la misión, visión y objetivos, también los esfuerzos aplicados, permite una toma de decisiones eficaz y calculada con mayor respaldo de información (Quiñónez Cercado et al., 2024). Se constituye como un instrumento de gestión empresarial, principalmente porque brinda a la alta dirección una guía para orientar las decisiones en cuanto a la situación actual de la empresa y el camino a seguir para el futuro. Por medio de la planificación estratégica, las organizaciones se pueden

adaptar proactivamente a los cambios del entorno, anticipando los desafíos y aprovechando oportunidades de crecimiento. El objetivo principal es fortalecer el desempeño organizacional potenciando la eficiencia, eficacia y la calidad de la producción de bienes o prestación de servicios, de forma que se satisfaga las necesidades del mercado (Navarrete et al., 2023).

Etapas del proceso de administración

La planeación estratégica como tal implica la ejecución de tres fases esenciales para la toma de decisiones en base a los objetivos de la empresa, según Navarrete et al. (2023) tienen un tipo de denominación, formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia y evaluación de la estrategia, pero para Kirchner et al. (2007) se nombran como etapa filosófica o directiva, etapa estratégica y etapa operativa:

- **Primera etapa: Filosófica**

En el análisis de la organización se considera a toda la empresa como tal y con ello, la razón de ser de la misma, un motivo para el futuro, una razón que avala las actividades, características que son propias y diferenciadoras de las demás. Cada una de los elementos mencionado se expresan a través de la “definición de la misión, la visión, los propósitos y los objetivos a largo plazo (p.103)

Misión: De acuerdo a Duan & Yang (2024), la misión se refiere a la declaración de la razón de ser de la empresa, es decir, representa quien quiere ser, lo que quiere representar y a quien está enfocada sus actividades.

Según Kirchner et al. (2007) para poder definir la misión se debe considerar distintos componentes: social, jurídico y organizativo, e incluso la cultura que son los valores de la organización y la influencia que puede llegar a tener; es importante mencionar, que se sigue un proceso para plantear la misión adecuadamente:

- Definir que hace la empresa
- Definir el producto/servicio que se ofrece considerando el valor que ofrece al cliente.
- Destacar el concepto de servicio al cliente.
- Analizar los principales rasgos distintivos del producto y la empresa como tal.
- Conocer al usuario final del producto.

Visión: Representa la imagen futura que la empresa aspira alcanzar definiendo un rumbo específico que marcara diferencia entre los demás competidores. Además de describir el estado deseado a largo plazo, enfatiza en la intención de posicionamiento en el entorno competitivo; debe ser alcanzable basándose en la situación actual de la organización considerando las brechas existentes y en base a lo ya mencionado, establecer lo más adecuado para la empresa en objetivos claros y coherentes. Por ende, la visión es una guía estrategia que dirige los esfuerzos hacia el crecimiento (Martos, 2009).

Políticas institucionales: Son los lineamientos que se siguen dentro de cada organización y se definen en base a las prioridades y características distintivas, es uno de los elementos centrales para el funcionamiento, de hecho, se pueden considerar normas que sirven como guía para el comportamiento de los trabajadores y la distribución de los recursos (p.105)

Objetivos a largo plazo: Según Valle (2020) el objetivo se refiere a un fin deseado, aquella meta a la que se quiere llegar en un futuro lejano, normalmente se define el tiempo para cumplirlo, representan la visión global de la empresa; cada objetivo se realiza en función a la misión, la visión y las políticas de la empresa. Además, se menciona que el Cuadro de Mando Integral se compromete con los objetivos establecidos tanto a corto plazo como a largo plazo.

- **Segunda etapa: Estratégica**

De igual manera, Kirchner et al. menciona que en la segunda etapa se analiza la situación actual, es decir, los diferentes escenarios en los que está la empresa, la mejora forma de hacerlo es realizando una serie de preguntas: ¿Cómo está la empresa internamente?, ¿Cuáles son los elementos más fuertes?, ¿Cuáles son los más débiles? ¿Qué amenazas presenta la empresa?, ¿Quién ayuda a la empresa?

El análisis se hace por medio de un estudio diagnóstico, uno de los más populares y rendidores es el Estudio FODA, puesto que permite revisar las influencias de factores externos e internos.

FODA: Es una herramienta que sirve para obtener una representación ajustada de la situación actual de la empresa y así poder tener un diagnóstico certero para una correcta toma de decisiones, de hechos, “es una evaluación de factores fuertes y débiles que mediante el diagnóstico de la situación interna de toda la empresa y una evaluación externa de oportunidades y amenazas” (Delgado et al., 2023).

- **Tercera etapa: Operativa**

En la última etapa, Kirchner et al. Señala 3 partes importantes:

- El plan de acción y la determinación del presupuesto
- Los programas de implementación
- El control de gestión

En base al análisis FODA, se propone el plan de acción para potenciar a aquellos factores negativos y eliminar o reducir los negativos; la parte más decisiva en esta parte es que el plan de acción requiere un sistema de monitoreo o seguimiento del cumplimiento.

Herramientas de análisis estratégico

Análisis FODA. Es una herramienta fundamental para obtener una imagen inicial de la situación de la empresa a la que se aplique, de modo que se obtiene un diagnóstico certero que guíe las decisiones; en ese sentido, permite identificar factores dentro y fuera de la empresa, los cuales son críticos para el desempeño de la organización (Nogueira Rivera et al., 2024).

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Según Talancón (2007) una fortaleza dentro de la organización son aquellas habilidades o capacidades que tiene la empresa como tal para ser competitivo en el mercado y los integrantes de la misma, de hecho, también están incluidos los recursos que se tiene. Para Michel Porter, el conjunto de las dos variables son el conjunto de capacidades como “productos, distribución, comercialización, ventas, operaciones, investigación, costos, estructura financiera, organización, habilidad”.

¿Cómo identificar oportunidades y amenazas?

En cuanto a oportunidades se refieren a las fuerzas externas o ambientales que no son controlables por la organización, es decir, que no entran en las actividades que realizan, pero tienen una característica destacable, potencian el crecimiento. Ajustarse a los factores del entorno permite moldear las estrategias; por lo contrario, las amenazas se refieren a las fuerzas externas que impacta en la empresa

Cruce estratégico. Según Nogueira Rivera et al. (2024) una vez creada la matriz FODA, es posible complementar con el cruce estratégico o también llamado análisis CAME, el cual permite establecer propuestas o estrategias para superar los factores encontrados en el diagnóstico, de forma que se corrigen o disminuyen las debilidades o se exploran nuevos campos de ingresos o fortalecimiento. Según (Guilabert et al., 2024, como se cita en Nogueira Rivera et al., 2024), la metodología CAME facilita diferenciar las ideas más importantes de las que no, permitiendo valorar cada elemento y dar el respectivo seguimiento para la elaboración

de la matriz, la cual se debe enfocar en cuatro tipos de estrategias: corrección de debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explorar oportunidades. Es decir, una vez establecidas las estrategias se delimitan las áreas que las engloban, formando las líneas estratégicas.

Líneas estratégicas. Según Frances (2006) se denominan también llamados lineamientos estratégicos, los cuales sirven para delimitar el rumbo de los objetivos que serán planteado en etapas posteriores, las cuales deben cumplir ciertos parámetros como: estar relacionadas a las cuatro perspectivas del BSC y deben basarse en la creación de valor de la empresa. Las líneas estratégicas organizarse en 4 grupos:

- **Innovación:** Hace referencia a la creación de nuevos productos, enfoque en nuevos mercados o establecer otro tipo de negocios.
- **Gestión de clientes:** Se enfoca en la relación que tiene la empresa con sus clientes, el cómo mejorar o profundizar la interacción entre ambas partes.
- **Excelencia operacional:** Es la calidad de los procesos o actividades que realizan las empresas y de qué manera poder mejorar la productividad.
- **Social / regulador:** En esta línea estratégica se tiene en cuenta el cómo la organización se asegura la estabilidad o su posición en la sociedad, tomando en cuenta factores externos. (Tecnologico de Monterrey, n.d.)

Objetivos estratégicos. En base a las líneas estratégicas establecidas, se establecen los objetivos a cumplir, mismos que deben ser transformados con la metodología SMART, es necesario que cumplan las condiciones puesto que se aplicara un plan de acción, es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo límite de cumplimiento. Los objetivos planteados de esta manera permiten a la empresa ser más eficientes y enfocar sus esfuerzos en cumplirlos de mejor manera, además de tener una mayor garantía de completarlos.

Ofrecen beneficios a la organización como la mejora de la comunicación, el aumento de la productividad y se optimizan los procesos con su aplicación (Cornelis Janssen, 2025).

Balanced Scorecard como una herramienta de gestión estratégica

Historia y evolución del Balanced Scorecard. Las herramientas de gestión estratégica tienen un gran recorrido de evolución en el tiempo, adaptándose a las condiciones del mercado y las necesidades específicas de las organizaciones. Estas herramientas permiten evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas y facilitan la toma de decisiones. Asimismo, la adopción de métodos de gestión en las empresas puede contribuir al establecimiento de estructuras jerárquicas basadas en un orden social y organizacional. Una de las herramientas destacadas es el Balanced Scorecard, especialmente en Estados Unidos (Ittner & Larcker, 1998), previo a la creación del Balanced Scorecard, existió una herramienta similar al BSC, denominado Tableau de bord, a pesar de las similitudes, se considera que es el precursor del cuadro de mando integral, en términos generales, inspiró a su creación como mecanismo de apoyo a las empresas (Chiapello & Lebas, 1996, como se cita en Bourguignon et al., 2004).

La idea del Tableau de bord surge entre la década de 1920 y 1930, ya que se considera como la respuesta a los cambios que se presentaron en la época en camino a la reestructuración macroeconómica alineadas con las nuevas corrientes de pensamiento (Deblock, 2009), pero, su definición se centra en una representación lógica de los indicadores de desempeño que sirven para el monitoreo y la coordinación de las operaciones económicas, incluye aquellos factores que se enfocan en el comportamiento individualizado de la persona en su entorno laboral con la intención de asegurarse que tan compatible es con la estrategia empresarial. Dentro de sí, se incluyen datos de tipo cualitativo y cuantitativo para un análisis más específico y detallado; a su vez muestra la realidad de cada empresa en lo que respecta a actividades operativas (Pezet, 2009).

Según Kaplan & Norton (1996), siendo Tableau de bord el antecedente del BSC, es Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School, quien introduce en 1983 y 1984 una perspectiva enfocada en la estrategia como tal y no en la parte contable como es tradicionalmente en la gestión administrativa; sucede a partir de la presentación de dos artículos: “La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión” y “La evolución de la contabilidad de gestión”. Acto seguido, un nuevo proyecto es aplicado junto a Nolan Norton Institute llamado “La medición del resultado en la organización del futuro”, el cual permite la creación de la herramienta principal de la investigación, el cuadro de mando integral.

Para el desarrollo del “nuevo modelo de medición de la actuación”, se analizaron casos de estudio, uno de ellos es el de Analog Devices en donde se describe los resultados de medir el progreso de las actividades que se enfoca en la mejora continua, el objeto de estudio hace uso de un cuadro similar al que Kaplan y Norton imaginan hasta ese momento, un “Cuadro de mando corporativo”, consiste en el control de indicadores financiero y ciertos factores a considerar para la eficiencia operacional, como el plazo de entrega del producto o servicio al cliente, tiempo de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances en innovación de productos. Se aplican mejoras al cuadro de mando para convertirlo en un Cuadro de Mando Integral que se enfoca en cuatro perspectivas enfocadas en ámbitos que afectan al equilibrio organizacional, gracias al potencial de la herramienta se realizaron pruebas con prototipos de BSC para observar las ventajas y desventajas de aplicarlo dentro de una empresa; posteriormente, en 1990 se “documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado” (Kaplan & Norton, 1996).

Concepto de Balanced Scorecard. Es una herramienta de gestión estratégica que basa su diseño en la implementación de múltiples perspectivas, cada una de ellas proporcionan el contexto para conectar o alinear los objetivos estratégicos con los planes de acción e incluso

mejorar el rendimiento aboral, contiene 4 perspectivas en específico: el pilar financiero esta mayormente enfocado en métricas financieras como la eficiencia de costos, ingresos, beneficios, transparencia financiera, cumplimiento del presupuesto, entre otras. La perspectiva del cliente se centra en la satisfacción de las necesidades del cliente, que tan factible son las estrategias para la retención, las preferencias y el interés en el producto/servicio, asimismo, alinear las actividades con las expectativas del cliente puede traer éxito a la empresa. La perspectiva de procesos internos se encarga de medir que tan efectivas son las operaciones en el cumplimiento de objetivos, se incluye el monitoreo y control de las actividades con la posibilidad de encontrar oportunidades de crear valor. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde se motiva al empleado a mejorar sus capacidades y la gestión del conocimiento, este pilar reconoce que la capacitación y motivación son fundamentales para el éxito a largo plazo (Madsen, 2025).

Aplicaciones prácticas de BSC. El cuadro de mando integral al ser un potenciador de la buena gestión administrativa, ha sido implementado anteriormente en otras empresas.

En Colorado, Estados Unidos, un caso de los más grandes, se aplicó el BSC durante un periodo de 15 años en una empresa de la lista Fortune 500, el objetivo fue descubrir la influencia de esta herramienta de planificación estratégica. La empresa seleccionada presentaba cambios significativos de forma constante, por lo que las estrategias implementadas no eran suficientes para seguir el ritmo, por esa razón, la durabilidad de la herramienta influyó en el rendimiento operacional. Se mencionan dos beneficios, el primero proporciono un ciclo de retroalimentación, ya que se el BSC se adaptaba a los cambios de forma conjunta con la compañía; el segundo es la influencia positiva en el comportamiento de toda la organización mejorando tres factores importantes: durabilidad, flexibilidad y relevancia, al mismo tiempo, provee de un equilibrio entre elementos numéricos y no numéricos (Malina, 2013, como se cita en Yawson & Paros, 2023). Es decir, el modelo ya mencionado ofrece ventajas a las empresas

que buscan alinearse correctamente con la visión y misión a través de las actividades, de igual manera mejora el progreso y el ambiente en el que se desarrollan.

El objeto de estudio de la investigación es una fundación, es decir, una organización sin fines de lucro, en el estudio de Nicolaescu & Cărămidaru (2025) se menciona la posibilidad de adoptar la herramienta BSC, puesto que se reconoce su utilidad multidisciplinaria que va más allá de pequeños factores; los resultados que brinda es una interpretación de las relaciones causales entre los objetivos y la capacidad medidas proactivas. Para este tipo de organizaciones el BSC sirve “to coordinate to disparate regional units and departments providing different educational services aiming at common organizational goals” [Para coordinar unidades regionales dispares y servicios de departamentos educativos que apuntan a objetivos organizacionales comunes], además de explicar a los stakeholders que serían los miembros de la fundación, beneficiarios, financiadores y las juntas directivas, como se agrega valor a cada uno de los esfuerzos destinados a las actividades. Como resultado de la investigación, se concluye que el BSC tiene una utilidad trascendental en la evaluación de desempeño de los trabajadores, fomento de las estrategias y la comprensión de las relaciones causales de los posibles problemas que puedan darse, dentro de su implementación se presentan costos asociados a la adaptación del modelo y el seguimiento del proceso, además de la capacitación del personal (Nicolaescu & Cărămidaru, 2025).

Se muestra en los estudios mencionados la efectividad de aplicar el Cuadro de Mando Integral en la gestión de una empresa o fundación, la herramienta permite mejorar los procesos y obtener una perspectiva más amplia de la situación empresarial.

Balanced Scorecard como herramienta de gestión. Para Efendi (2023) la relación entre la herramienta de gestión y la parte administrativa ya mencionada se enfoca en que:

El cuadro de mando integral permite a las organizaciones adoptar una visión más amplia de la gestión estratégica, superando el método tradicional que se centraba únicamente en la

parte financiera. El BSC es un modelo en el que el punto de partida para el análisis global de la organización son los resultados financieros, a través de las cuatro perspectivas se permite reflexionar sobre las estrategias, identificar áreas de mejora y fomentar el proceso continuo de mejora.

De hecho, se incluyen indicadores de rendimiento social en los procesos empresariales porque permiten la extracción de información integrada sobre los cambios, especificaciones o tendencias de la parte socioeconómica de la empresa, asimismo, el BSC integra información relevante acerca del desempeño apoyándose con la retroalimentación que surge en la relación entre empleados y directivos.

Es posible usar el BSC en la gestión administrativa de pequeñas y medianas empresas de la misma forma que en las grandes empresas, el factor distinto sería la cantidad de indicadores a analizar, puesto que solo sería necesario enfocarse en los más importantes para tomar decisiones más sólidas y racionales.

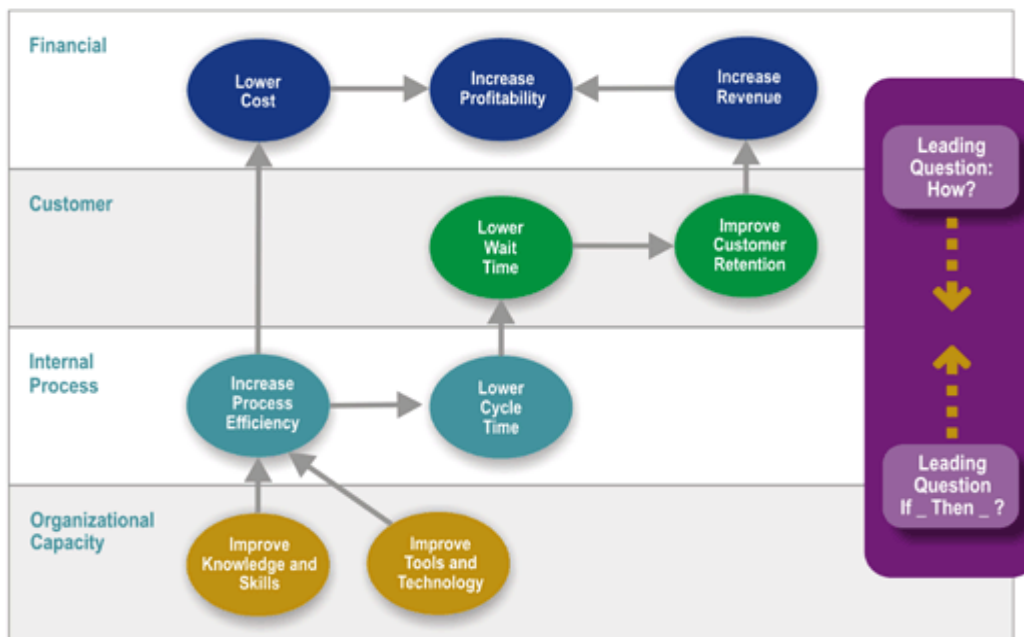
Componentes del Balanced Scorecard

Proceso de Balanced Scorecard. Para la creación del BSC, se deben realizar una serie de pasos, los cuales deben cumplirse para obtener un resultado satisfactorio, como primer paso se realiza un diagnóstico.

Mapa estratégico. Con los objetivos establecidos, es posible realizar el mapeo estratégico, el cual muestra cómo se relacionan cada uno de ellos en forma de causa y efecto, al representarlos por un gráfico se genera valor a la organización, ya que los empleados pueden conocer a profundidad como influye el cumplimiento de los objetivos, ofrece integración entre cada uno a la hora de elaborar el mapa; dentro del mapa estratégico, se utilizan flechas para evidenciar la influencia entre los objetivos.

En la Figura 1 se presenta un ejemplo de mapa estratégico (Balanced Scorecard Institute, n.d.).

Figura 1
Mapa estratégico -BSC



Nota: El grafico representa un modelo del mapeo estratégico. Tomado de About Strategy Mapping por Balanced Scorecard Institute (s.f)

Perspectivas de BSC. La mejor forma de utilizar el cuadro de mando integral es transformándolo en un sistema de traspaso de comunicación, de información y formación, mas no como un sistema de control que intente dominar a los grupos de interés. Por esa razón, las cuatro perspectivas encuentran un equilibrio entre ellas, los objetivos, los resultados y los factores que impulsan el logro (Kaplan & Norton, 1996).

- **Perspectiva financiera:** Se toman en cuenta los indicadores financieros para lograr sintetizar de forma precisa y medible los resultados de acciones que ya han sido implementadas. Los indicadores permiten evaluar si la estrategia contribuye a obtener los niveles aceptables de desempeño financiero. Generalmente, los objetivos financieros son acerca de la rentabilidad que se miden a través de los ingresos o el valor económico, crecimiento de ventas o rendimientos de capital.

(p.39)

- **Perspectiva del cliente:** Se busca que los directivos de la empresa determinen el segmento de clientes del mercado al que va dirigido el bien o servicio, escogiendo el más relevante en el que se introducirá la organización, de forma conjunta, se establecen la forma de medir la unidad de negocio. Aquí se incluyen indicadores clave que reflejan el desempeño de las estrategias orientadas al cliente, algunos de ellos son la fidelización, retención, captación de nuevos consumidores, introducción al mercado, satisfacción, aumento de interés, asimismo se incluyen indicadores del valor añadido como plazos de tiempo de espera, variedad de productos o anticipación. (p.40)
- **Perspectiva del proceso interno:** Se centra en los procesos clave que requieren de mayor atención para garantizar el éxito en cuanto a satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos. El CMI no se limita a supervisar y analizar los procesos actuales de la empresa, sino que busca identificar procesos nuevos e innovadores que contribuyan a la mejora de la organización. Implica desarrollar las capacidades para permitir adaptarse y anticiparse a las necesidades de sus clientes. (p.41)
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La última perspectiva identifica tres fuentes principales para el crecimiento: personas, sistemas y procedimientos; el análisis de las perspectivas anteriores muestra ciertos vacíos, los cuales serán llenados por medio de la inversión en capacitaciones, mejoras en sistemas y coordinación de procesos. Cada una de las fuentes se mide diferente, la primera se gestiona de manera similar a la perspectiva de clientes, la segunda a través de “la disponibilidad en tiempo real, de información fiable e importante sobre los clientes”, en cuanto a la última se miden con los factores de éxito de la organización. (p.42)

Indicadores de las perspectivas. Los indicadores son medidas que definen de forma objetiva y precisa los impactos teniendo en cuenta metas establecidas anteriormente, se diseñan en base a ciertas características:

1. Representatividad
2. Sensibilidad
3. Rentabilidad
4. Fiabilidad
5. Relatividad en el tiempo (Kaplan & Norton, 1996)

Indicadores financieros: Se refieren a las herramientas empleadas para el análisis de la salud financiera de una empresa u organización, en su mayoría son cálculos matemáticos que permiten la comparación de los diferentes aspectos financieros para proporcionar información relevante sobre la eficiencia, rentabilidad y la solvencia (Villa & Crespo, 2024).

Indicadores de gestión: Este tipo de indicador mide “el rendimiento y los resultados de los empleados en relación con los objetivos organizacionales establecidos”, esto quiere decir, el nivel de cumplimiento de las metas, si este nivel aumenta indica una buena gestión y a su vez una correcta alineación estratégica con los esfuerzos corporativos e individuales (Tualombo & De La Cruz, 2023).

Capítulo 2: Materiales y métodos

Para el desarrollo de esta investigación se emplean diversos métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información, orientados a obtener resultados coherentes con los objetivos planteados al inicio del estudio.

Tipo de investigación

Considerando las dos variables de la investigación, la gestión administrativa y la gestión financiera, se aplica una investigación de enfoque cualitativo descriptivo-propositivo.

La investigación aplicada de enfoque cualitativo descriptivo-propositivo se orienta a analizar y comprender una realidad organizacional específica, describiendo sus características y problemáticas, con el propósito de formular una propuesta que contribuya a mejorar la gestión o resolver una situación identificada dentro del contexto estudiado.

Investigación cualitativa

Estudia la calidad del objeto de estudio como actividades, relaciones, materiales o instrumentos de un problema (Salazar-Escorcia, 2020). En ese sentido se recoge información por medio de un diagnóstico inicial sobre la percepción de los grupos de interés acerca del funcionamiento de la fundación FIDAL y las posibles mejoras a implementar.

Enfoque descriptivo

El enfoque descriptivo consiste en describir la situación actual o la realidad del momento de una muestra de personas (Fundación FIDAL) por medio de un diagnóstico basado en la observación y con el objetivo de recabar información sobre las perspectivas del BSC.

Técnicas de investigación

- **Encuesta estructurada:** La técnica de recolección de datos forma parte del enfoque cualitativo puesto que se obtienen respuestas sobre la situación actual de la fundación y aquellas áreas en donde se puede aplicar estrategias de mejora a partir del BSC, de

forma que se aplica a la gerente de FIDAL, quien es la persona con mayor conocimiento sobre el ámbito financiero y de procesos internos.

- **Revisión documental:** Es una técnica que permite obtener información sobre la gestión administrativa que se enfoca en dos perspectivas del BSC (Aprendizaje y crecimiento y Clientes) por medio de indicadores.
- **Observación:** Es una técnica que apoya a la investigación para recolectar datos desde las perspectivas del investigador, permitiendo un diagnóstico sobre los fenómenos que suceden dentro de la fundación acerca de su gestión.

Instrumentos de investigación

Para el levantamiento de información se emplea los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario:** Se realiza un cuestionario estructurado con preguntas abiertas realizadas en base a los indicadores propuestos en la matriz de variables y los elementos analizados en el marco teórico.
- **Cuadro de análisis cualitativo:** Se empleó una matriz axial para organizar la información recolectada, misma que se obtuvo por medio de una entrevista estructurada.

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de variables

Tema	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica de investigación	Fuentes de información
Diseño de un Balanced ScoreCard como herramienta estratégica de planificación y gestión para la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina en Bellavista, Quito	Diagnosticar la situación organizacional de la fundación en función de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.	Gestión financiera	Perspectiva financiera	Tipos de donaciones	Entrevista	Gerente
				Transparencia financiera	Entrevista	Gerente
				Utilización de activos	Entrevista	Gerente
				Liquidez	Entrevista	Gerente
				Recaudación de fondos	Entrevista	Gerente
				Administración de presupuestos	Entrevista	Gerente
				Cumplimiento de metas	Entrevista	Gerente
		Gestión administrativa	Perspectiva de clientes	Satisfacción	Revisión documental	Página web - FIDAL
				Retención	Revisión documental	Página web - FIDAL
				Fidelización	Revisión documental	Página web - FIDAL
				Imagen de la fundación	Revisión documental	Página web - FIDAL
				Propuesta de valor	Revisión documental	Página web - FIDAL
				Relación con el cliente	Revisión documental	Página web - FIDAL

Tema	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica de investigación	Fuentes de información
	Diseñar un modelo de Balanced Scorecard (BSC) adaptado a las características y necesidades estratégicas de la fundación, considerando sus objetivos institucionales.		Procesos internos	Duración del proceso	Entrevista	Gerente
Comunicación interna				Entrevista	Gerente	
Productividad				Entrevista	Gerente	
Mejora continua				Entrevista	Gerente	
Quejas o reclamos				Entrevista	Gerente	
	Proponer la ejecución del Balanced Scorecard como herramienta de planificación y gestión estratégica de la fundación.		Aprendizaje y crecimiento	Acceso a formación	Revisión documental	Página web - FIDAL
Nivel de reconocimiento				Revisión documental	Página web - FIDAL	
Calidad de clima organizacional				Revisión documental	Página web - FIDAL	
Disponibilidad de recursos				Revisión documental	Página web - FIDAL	

Nota: Detalle de variables y perspectivas del BSC

Elaboración propia

Participantes

La población objetivo son los trabajadores de la Fundación para la Integración y el Desarrollo de América Latina y la muestra es la Gerente de la misma con el propósito de determinar cómo se gestionan en cada perspectiva del BSC, son cerca de 15 empleados entre dos grupos dentro de fundación, Kreab y Fidal, En la investigación se presentó una limitación en el levantamiento de información, en donde existió barreras de acceso para aplicar la encuesta al personal operativo y otros funcionarios de la fundación.

Procedimiento y análisis de datos

El proceso de obtención de datos para esta investigación se llevó a cabo mediante dos técnicas: entrevista estructurada (perspectiva financiera y procesos internos) y revisión documental (perspectiva de clientes y aprendizaje y crecimiento), la primera realizada al gerente de la Fundación FIDAL, se aplicó la encuesta de manera virtual y contenía 26 preguntas. El proceso de recolección de información de la entrevista tuvo una duración de una semana una vez enviada por medio de correo electrónico a FIDAL, permitiendo obtener una respuesta concisa; adicionalmente, se empleó la revisión documental de informes institucionales, páginas web de FIDAL y documentos relacionados a las variables (gestión administrativa y financiera), cada uno alineado a los indicadores que contiene la matriz de variables, el proceso tardó un mes.

Al terminar la recolección de datos, la información obtenida se organizó en una matriz axial, misma que sirvió para detectar aquellos puntos alineados a los indicadores ya establecidos anteriormente. De igual forma, fue posible resaltar aquellas actividades que la Fundación FIDAL realiza, enriqueciendo la interpretación de los resultados por medio de la agrupación de la información en subdimensiones previamente definidas. Finalmente, los resultados se integraron para sustentar la implementación del Balanced Scorecard.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

Diagnóstico organizacional de la Fundación FIDAL según las perspectivas del Balanced Scorecard

Se desarrolló un análisis axial que busca integrar y relacionar los indicadores con las respuestas que se obtuvieron en la encuesta estructurada. El análisis como tal permite que se comprenda como la fundación Fidal se maneja en las subdimensiones descritas en la tabla.

Tabla 2

Matriz cruzada

Perspectivas	Subdimensión	Indicadores	Evidencia	Interpretación
Financiera	Eficiencia en el uso de recursos	Donaciones	“Los ingresos recibidos se contabilizan por proyectos, se receiptan transferencias locales y del exterior (bienes y dinero)”	Se receipta como donaciones: dinero, bienes, medicamentos, víveres. De acuerdo a la necesidad de cada proyecto el ejecutivo a cargo distribuye los recursos.
		Transparencia financiera	“Se manejan mediante presupuestos y se realiza el respectivo control, además de auditoría externa”	Se realiza un respectivo control en base a la definición del presupuesto inicial para cada proyecto. Además, se toma como referencia los resultados de auditorías realizadas para su mejora.
		Utilización de activos	“Selección en base a calidad, precio, rapidez, garantía de los productos y servicios recibidos”	Existe separación de funciones en los procesos de recepción de bienes con el objetivo de fortalecer los proyectos en base a los recursos con los que se cuenta.
Sostenibilidad financiera	Sostenibilidad financiera	Liquidez	“Control del flujo de ingresos de los proyectos y de sus gastos relacionados”	Se busca mantener y controlar el flujo de dinero que ingresa a la fundación y como se usa en las actividades.
		Administración de presupuestos	“En base a los planes y programas”	Cada presupuesto se enfoca en las necesidades y objetivos de la planificación de los proyectos, los cuales deben ser registrados en el informe.

Perspectivas	Subdimensión	Indicadores	Evidencia	Interpretación
Procesos Internos	Cumplimiento de objetivos	Comunicación interna	“Existe un manual de funciones y la comunicación es activa con los empleados por medio de correos electrónicos, reuniones periódicas”	Se aplica una cadena de información para transmitir las decisiones de la directiva a sus colaboradores guiándose por el manual de funciones.
		Mejora continua	“Se realizan capacitaciones al personal para la mejora de sus conocimientos”	Se capacita a los empleados para optimizar los procesos y mejorar la predisposición de los empleados para con la fundación al ofrecerles oportunidades de mejora.
	Control de calidad y monitoreo	Evaluación de desempeño	“Se comparan los logros con los objetivos definidos, considerando competencias, productividad y comportamiento organizacional”	Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados a cargo de los diferentes proyectos para verificar la productividad.
		Quejas o reclamos	“Se promueve una reunión entre las partes involucradas para aclarar puntos de vista y buscar soluciones consensuadas”	Se muestra un método de resolución de conflictos entre las partes con el objetivo de encontrar soluciones lo que promueve el bienestar laboral.

Elaboración propia

Revisión documental

Perspectiva Clientes

Satisfacción de beneficiarios

Satisfacción, retención y fidelización

Uno de los programas destacados de la fundación FIDAL es el Centro de Formación para el Futuro (CFF), que se dedica a formar y motivar a personas que tengan capacidades tecnológicas y demás fortalezas, además que se comprometan con el desarrollo sostenible que influya positivamente en sus comunidades. En la página principal de CFF, se evidencia testimonios de aquellos que formaron parte del programa y los resultados que obtuvieron a

partir de ellos, como lo es Juan Imbago, quien por medio de las enseñanzas impartidas formó una base sólida que lo impulsó profesionalmente como analista de compras y emprendedor (CFF, 2024b).

Fidal logra a través de uno de sus programas, Academia E-STEM, el retener a sus participantes gracias a los resultados que proporciona en cuanto a formación en áreas como la Ética, Ciencias, Tecnología, etc.; como María Andrea Palacios, quien considera su participación como “enriquecedora para mi desempeño laboral”, ya que pudo mejorar sus conocimientos en herramientas multidisciplinarias para fomentar el pensamiento crítico en los estudiantes (Fundación Fidal, 2024).

Dentro de lo que representa la fidelización, el proyecto Todos Migramos proporciona el desarrollo de las habilidades de personas en condición de movilidad humana, por medio de los programas integrados como las Escuelas de Emprendimiento, Foros sobre empleabilidad, derechos y democracia, Talleres de sensibilización, Capital semilla y por último, asesorías jurídicas; las personas dentro del programa mejoran la calidad de vida a través de los servicios que proporciona Fidal (Todos Migramos, 2025).

Relevancia Social

Imagen de la fundación

La fundación Fidal realiza convenios con organizaciones que se alineen a los objetivos, en 2021 firmó un acuerdo de cooperación con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para el desarrollo de proyectos en conjunto que contribuyan a la sociedad en ámbitos como la ciencia y la educación, a través de la alianza se apoya al Concurso de Excelencia Educativa que se realiza cada año por FIDAL para reconocer a los profesores de Ecuador e Iberoamérica (OEI, 2021).

La imagen que tiene Fidal dentro de la sociedad es la de proporcionar herramientas de crecimiento a las personas, en donde los servicios que proveen sean un recurso para dinamizar

la educación que imparten los educadores y padres de familia, aportando información gratuita sobre los hechos más relevantes de temas de interés como ciencia, tecnología o educación; se realiza por medio de las revistas Edu@news y ERDecuador (Fundación Fidal, n.d.).

Propuesta de valor

La mejora en el ámbito profesional de los beneficiarios se evidencia en quienes reciben capacitaciones para mejorar en sus labores, como las organizaciones de Zuleta, quienes gracias a RAW Foundation y FIDAL, mejoraron sus emprendimientos, además de ser motivados para la inversión en los mismos y generar independencia económica, de hecho, se destaca el interés de las personas al hacer preguntas en la capacitación. También, las encargadas de la capacitación brindaron recomendaciones para proveer de un mejor servicio a los clientes procurando su satisfacción, para ello se deben implementar la comunicación asertiva entre las partes para obtener el mayor beneficio (Fundación Fidal, 2023).

Fidal ha participado en la ejecución de diferentes proyectos como los Seminarios Iberoamericanos de Periodismo Científico, siendo el primero de larga trayectoria de la fundación. Dentro del seminario, se invita a figuras importantes del medio científico y tecnológico como comunicadores sociales y expertos con el objetivo de intercambiar de ideas y a su vez, crear soluciones a los problemas actuales de la sociedad; cada año se realizan ferias establecidas como una red de aportes de profesionales a las distintas problemáticas.

Asimismo, crearon el Concurso de Excelencia Educativa, el cual busca reconocer a los profesores de Ecuador por la labor que brindan a los jóvenes, se realiza a través de la innovación en las áreas académicas con proyectos propuestos por los docentes, mismos que permitirán la diversificación del aprendizaje y las metodologías aplicadas. Se evidencia una participación en crecimiento de más de 3.000 maestros, los ganadores del concurso son beneficiados con becas, equipo, capacitaciones, entre otros.

Por ende, consideran el perfeccionar las habilidades, no solo de los maestros, sino también de los jóvenes, una prioridad para construir un Ecuador más competente; la Escuela de Liderazgo es uno de los programas que trabaja con chicos/as de todo el país para potenciar la conciencia, el saber identificar soluciones a conflictos, como ser un intermediario entre las comunidades y trabajar en equipo para la ejecución de programas en las localidades (Fundación Fidal, 2025).

Relación con el cliente

Fidal ha ganado una gran presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, en donde proporcionan el detalle de los eventos que realizan cada periodo, manteniendo informados sobre horarios, temas a tratar, puntos de encuentro, requisitos, a los beneficiarios, además lo realizan con un tiempo prudente previo a la realización del evento para que las personas tengan más posibilidades de asistir.

Una muestra más relevante de como Fidal se relaciona con sus clientes es la elaboración y distribución de revistas denominadas Edu@News y VerdEcuador, ambas difunden información de áreas como la educación y la cultura, además de ser escrita por autores de gran nivel. El contenido en si incluye recursos didácticos para una mejor comprensión lectora, la cual a lo largo de su publicación se ha ganado el posicionamiento como la mejor revista educacional del Ecuador (Fundación Fidal, 2025).

De hecho, según el documento de “Memorias de la Escuela de Liderazgo” se presenta el beneficio que obtiene el cliente al participar dentro de los programas de Fidal, para el año 2024 egresaron 60 becarios, en los diferentes periodos se destaca la participación de jóvenes de varias provincias y etnias del Ecuador, además emplean herramientas tecnológicas actualizadas para desarrollar a los nuevos líderes de las generaciones (CFF, 2024).

Incluso, en la página principal de FIDAL (2024) se puede encontrar publicaciones sobre el impulso que brindan a los beneficiarios para brindarles una mayor posibilidad de crecimiento en sus emprendimientos, como lo es en la entrega de una ayuda monetaria denominada Capital Semilla, la cual es proporcionada al ganador de la Escuela de Emprendimiento del proyecto Todos Migramos, quien se muestra agradecido por la apertura de Fidal a las ideas de negocio.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Capacitación del personal

Acceso a formación

Según una publicación en la página oficial de FIDAL sobre el acceso que se proporciona a los empleados a oportunidades de crecimiento, se evidencia la colaboración con UNIR Campus Solidario, quienes impartieron de forma conjunta una capacitación a alrededor de 150 personas en la materia de Marketing Digital, la misma se desarrolló de manera virtual para facilitar el acceso de los participantes, independientemente de su ubicación geográfica (Trujillo, 2025).

Cultura organizacional

Nivel de reconocimiento

Según Noticias Ceres (2024), Fidal ha obtenido un nivel de reconocimiento alto dentro del labor de “servicio y compromiso con el Desarrollo Sostenible del Ecuador”, mismo que se reafirma a través de la entrega de una placa entregada por el recorrido de 25 años de la fundación, la cual al recibir el reconocimiento reitero su compromiso en ser un agente del progreso del Ecuador.

De hecho, dentro de la fundación, la labor que realiza la presidenta ejecutiva de FIDAL para con la sociedad y el enfoque que ha dado a su carrera en la educación y proyectos de gran impacto social, recibió un reconocimiento en la 24ª edición del Global Family Office

Investment Summit, el cual es un espacio de discusión de estrategias dirigido a un grupo de inversores, fondos y fundaciones (Trujillo, 2025).

Calidad de clima organizacional

En la plataforma de Fidal, se destaca la noticia de fortalecimiento de los diferentes ámbitos en los que se enfoca la fundación, la misma desarrolla diferentes espacios de intercambio de opiniones para fomentar el aprendizaje de los líderes y expertos que existen, ya que los mismos ofrecen metodologías innovadoras para transformar el mecanismo actual de la educación, uno de los más grandes ejemplos es FIDAL Talks, comunidad que proporciona ideas de crecimiento continuo (Trujillo, 2025).

Además, según una publicación institucional, incluso se abren las puertas de las instalaciones de lo que sería FIDAL para obtener distintas perspectivas educacionales, en donde docentes y jóvenes interesados se reúnen para debatir la educación actual del Ecuador, la base inicial del debate es la introducción de nuevas herramientas a las aulas; se observa una reacción positiva de parte de los internautas (Fidal, 2026).

Disponibilidad de recursos

Se destaca la cooperación de FIDAL con Microsoft del Ecuador a través del programa YouthSpark para la coordinación de recursos y proporcionar herramientas de mejora a los empleados de FIDAL y a sus beneficiarios, procurando empoderar a los jóvenes para desarrollar sus capacidades, a partir de eso Guayaquil Microsoft Ecuador realizó un espacio denominado “Tech for Good”, el cual sirve para el desarrollo de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, dando lugar a la creación de alianzas para fomentar el trabajo en conjunto con otras entidades por un bien común, priorizando el bienestar social (Fidal, 2017).

Discusión de resultados

La encuesta estructurada fue validada por los responsables dentro de la fundación FIDAL, se realizó un análisis previo a la aplicación de la encuesta, como resultado no hubo algún tipo de cambio en las preguntas.

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida a partir de la encuesta aplicada dentro de FIDAL con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación y completar la propuesta del Balanced Scorecard.

Análisis por indicadores (Perspectiva financiera)

Eficiencia de uso de recursos

Indicador: Donaciones

Referente al primer indicador del primer subdimensión, las donaciones que ingresan de forma a la fundación Fidal se destaca la proporción de ciertas cantidades monetarias para financiar los proyectos y la entrega de bienes, los cuales provienen tanto de origen local como del exterior. Al ser un proceso interno de Fidal, está bajo la responsabilidad de los ejecutivos de cada proyecto mediante una planificación previa, según González Robles (2019) quien se encuentra en este puesto debería ser capaz de gestionar las donaciones dando el uso más adecuado a los recursos.

En el caso de Todos Migramos, un programa dentro de Fidal, se financia principalmente por una de sus asociaciones, Hans Seidel Stiftung, según (Cedillo Quito et al., 2021) al ser organizaciones no lucrativas el enfoque de la donación puede variar entre ayuda monetaria, bienes, medicamentos, dependiendo del tipo de organización que sea.

Indicador: Transparencia financiera

Se recalca el uso de presupuestos para cada proyecto, enfatizando que el control de los métodos y resultados se realiza por medio de este instrumento; cada presupuesto consiste en plasmar el medio monetario que se utilizará en las decisiones que se tomen en la consecución

del proyecto y a su vez, forman parte de la identidad de la fundación, aquello a lo que esta alineado, dentro de cada uno se busca alcanzar objetivos específicos planteados en la planificación (Romero, 2013).

Asimismo, dentro de la fundación se emplea un proceso independiente de auditoría externa para mejorar la transparencia financiera, según Panchana-Yagual & Ganchozo-López (2024) un buen resultado de la auditoría permitirá la mejora de las medidas de control interno y políticas contables.

Indicador: Utilización de activos

Fidal mantiene el proceso de compras a través de algunas etapas, iniciando con una solicitud de compra por correo electrónico realizada por los ejecutivos de cada proyecto en base a la planificación programada. Así (Osorio Arias et al., 2020) mencionan que el proceso de compras, si está relacionado con la interrelación con los proveedores provocaría un impacto directo en las decisiones estratégicas, incluso se relaciona directamente con el manejo financiero de la organización sin influir con mayor impacto al rendimiento como tal.

Asimismo, en la interacción de la fundación con los proveedores procuran seleccionarlos en base a la calidad, precio, rapidez de entrega, garantía del producto o servicio recibido, además de procuras que sean del mercado local.

Sostenibilidad financiera

Indicador: Liquidez

En Fidal se implementan estrategias de cobranza coordinada, flujos de caja reales y proyectados con el objetivo de controlar el flujo de los ingresos de cada proyecto y los gastos relacionados, en el transcurso de ejecución del proyecto pueden surgir limitantes que requieren una salida de efectivo inmediato. De hecho, Kazanskaia (2025) considera que la gestión del flujo de caja es uno de los elementos que garantizan la liquidez, a su vez, al realizar controles periódicos para mitigar los riesgos se protegen los activos.

Perspectiva Procesos Internos

Cumplimiento de objetivos

Indicador: Comunicación interna

Cuando se habla de la implementación de un manual de funciones se hace referencia a la correcta segregación de actividades y responsabilidades que debería seguir una organización, según Quimiz Pozo & Palacios Ramirez (2020) es indispensable el delimitar previamente los objetivos a obtener, partiendo de aquí se definen las políticas de los departamentos así como las funciones a realizar por cada uno, incluso, dentro de fundaciones como Fidal, existe la obligación de mantener una línea de mando fija a través de la aplicación del manual de funciones y una comunicación interna que valide las opiniones de las partes, el saber delegar funciones y al mismo tiempo transmitir la razón de ser de las acciones de los líderes, fomenta un ambiente libre de tensiones en donde cada elemento conoce su importancia en la estructura organizacional (Palencia Buelvas et al., 2025). El método más usado es el envío de correos electrónicos y reuniones periódicas, en donde se verifican el avance de cada uno de los proyectos por medio de la presentación de un informe de resultados.

Control de calidad y monitoreo

Indicador: Mejora continua

Fidal tiene un enfoque claro en su plan de acción para el fomento de la cultura de mejora continua, se basa en establecer metas que se alineen a la misión de la fundación y, por consiguiente, comunicar adecuadamente en qué consisten los objetivos a cada uno de los grupos de interés para generar sensación de compromiso y transparencia. En ese sentido, Cid Sabas & Baldovinos Leyva (2025) el personal es un componente primordial para el mecanismo empresarial y el enfocar recursos en el crecimiento exponencial de sus habilidades se ha convertido en una prioridad de las empresas puesto que contribuye no solo a la persona sino también al desempeño laboral.

Indicador: Evaluación de desempeño

En base al indicador mencionado, Fidal aplica evaluaciones de desempeños a sus empleados en base a la satisfacción generada por los proyectos, principalmente se evalúan las competencias, productividad y el comportamiento organizacional de los involucrados. Se realizan de forma periódica con el objetivo de ofrecer una perspectiva del panorama y así es posible obtener retroalimentación de aquellas deficiencias que se pudieran encontrar, de igual forma el recompensar los buenos resultados (Barrera Carmona et al., 2025).

Indicador: Quejas o reclamos

En el caso de situaciones de inconformidad, Fidal procura crear espacios de discusión de hechos, en donde se invita a las partes involucradas para aclarar las disconformidades, de forma que sea posible buscar soluciones consensuadas por ambas partes. Emplear un sistema de gestión de quejas funcional permite eliminar la insatisfacción que podría surgir en los empleados garantizando a su vez que al momento de resolver las inconsistencias se promueva el compromiso con la organización; tras diagnosticar la causa se debe proporcionar una solución en un plazo considerable (Dhanabhakyam & Monish P, 2022).

Perspectiva Clientes**Satisfacción de beneficiarios**

En base al indicador mencionado, se destaca los diferentes planes de acción que aplica Fidal para satisfacer los requerimientos de los beneficiarios a través de los programas, quienes se reincorporan en cada proyecto que se ofrece por el hecho de los beneficios que trae consigo el participar. De hecho, establecer una conexión adecuada involucrando al cliente permite su alineación con los valores de la fundación adquiriendo habilidades de resiliencia y compromiso para con la causa (Osorio Arias et al., 2025).

El apoyo de los beneficiarios a la fundación se basa en la razón social de su existencia, procurando el cumplimiento de los objetivos, según Osorio Arias et al. (2025) uno de los

factores fundamentales para que los beneficiarios prefieran a las fundaciones es la comunicación estratégica y los atributos de las fundaciones como es el caso de Fidal.

Relevancia social

Fidal considera que mantener una imagen adecuada con los stakeholders le da mayor peso a las actividades que realiza, lo que se consigue por medio de su propuesta de valor y de aquello que ofrecen. Para la percepción pública se debe considerar componentes como la calidad del servicio, que tan encaminado está el proyecto bajo las indicaciones del liderazgo, el potencial que tiene el proyecto y la facilidad de comunicación de los objetivos y la información (C. Santos et al., 2020).

Asimismo, la fundación proporciona un modelo de acción para que las personas mejoren la calidad de vida y puedan mirar más allá creando proyectos innovadores, es la propuesta de valor que proporcionan a sus clientes, la misma debe contar con los recursos necesarios como equipo, maquinaria, personas, financiamiento. Cada uno de los elementos ayudan a posicionarse como una empresa referente capaz de gestionar a cientos de personas y lograr un cambio exponencial en el entorno (Marín-Sanchiz et al., 2023).

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Capacitación del personal

Indicador: Acceso a formación

Según *Astudillo Cortez & Ortega Riascos (2024)* el recurso humano es clave para la fundación FIDAL, principalmente por el hecho de que necesitan la interacción natural y empática que surge entre las personas, sus empleados son capaces de entender las necesidades del beneficiario para un mejor servicio, pero, necesitan preparación continua para identificar los cambios en el entorno, por ende, las empresas deben adelantarse a aquellas variaciones y construir una red de empleados capaces que además se alineen con los valores y aspiraciones de la fundación; de hecho, ya se implementan capacitaciones dentro de la organización, que no

solo mejoran las habilidades comunicacionales, sino que también pueden transferir el conocimiento a otros.

Cultura organizacional

Indicador: Nivel de reconocimiento

Se observó un alto grado de reconocimiento por parte de entidades externas, quienes enfatizaban en la gran labor que realiza la fundación en la educación, de forma que se le otorgan diferentes premios en base al logro, lo que proporciona mayor credibilidad y confianza con los beneficiarios y los convenios. En ese sentido, al ser una organización sin fines de lucro, tiene mayor peso el tipo de reputación que mantiene, por lo que según Sarstedt & Schloderer (2010), es necesario invertir en la percepción que tiene el público general por medio de actividades de marketing y comunicación.

Indicador: Calidad de clima organizacional

Respecto a la calidad de comunicación interna y como se manejan los miembros de FIDAL se destaca la continua apertura de espacios de intercambio de ideas, mismas que se consideran para mejorar los proyectos u enfoques actuales y delimitar más adecuadamente el grupo beneficiario o las necesidades que se debe satisfacer. Según Álvarez Zambrano et al. (2024) una de las bases para mantener en equilibrio el ambiente laboral es el liderazgo, ya que, si se tiene un método ineficaz la gestión de la empresa sería deficiente generando disconformidades dentro del espacio, poca colaboración e incluso una disminución en la productividad.

Capítulo 4: Propuesta

Fundación FIDAL

La fundación en la que se basó la investigación es una organización que está ligada a la colaboración conjunta con otras entidades para lograr un mundo más justo en diferentes ámbitos, como la cultura y el desarrollo de habilidades, su mayor influencia es dentro del sector educativo en donde se encarga de fomentar ideas innovadoras para reestructurar el sistema existente. Además, tiene alcance nacional e internacional en los programas que ofrecen y se ha establecido en la sociedad ya con 25 años de trayectoria en donde han ayudado a los ciudadanos a recibir oportunidades de crecimiento y a su vez, crear conexiones de conocimiento y apoyo.

Representantes de FIDAL

Se estable su estructura organizativa dentro de la página principal de FIDAL, quienes se encargan de guiar las actividades de la fundación en base a los objetivos institucionales.

Rosalía Arteaga Serrano – Presidenta Ejecutiva

En la actualidad, es quien está a cargo de la fundación y forma parte de algunas organizaciones como la Academia Mundial de Artes y Ciencia y el Consejo Directivo de la Biblioteca de Alejandría en Egipto, incluso tiene un cargo de asesora en el ámbito educacional, específicamente, en la Asociación Comercial China – norteamericana de California. Dentro de algunas de sus funciones dentro de FIDAL, dicta conferencias y es la imagen del programa “Cara a Cara con Rosalía” grabado dentro de las instalaciones de la fundación.

Claudia Arteaga Serrano – Directora Ejecutiva

Es licenciada en Comunicación Social y tiene una larga trayectoria en diversas empresas de nivel nacional e incluso internacional, a cargo principalmente de las relaciones públicas; dentro de FIDAL, forma parte de KREAB, el cual es una empresa importante encargada de la comunicación estratégica.

Miembro del Directorio Fundación FIDAL

Arvelio García Rivas

Es profesional en Historia y maestro de enseñanza primaria, tiene conocimientos en relaciones internacionales y es miembro de la editorial de la revista distribuida por Fidal, Edu@news, también ha participado en el Concurso de Excelencia Educativa.

Eduardo Castro Ríos

Profesional en Literatura Hispánica y se especializa en Ciencias Humanas, de igual forma, forma parte del directorio y ha sido jurado del Concurso de Excelencia Educativa, además es consultor de la UNESCO.

Daniel López Stefoni

Doctor en Ecología y está a cargo del vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad Tecnológica Metropolitana, ha tenido una larga lista de cargos en diferentes organizaciones y ha publicado cerca de 200 artículos en revistas.

José Brito Albuja

Ha estado a cargo de diferentes instituciones como el Instituto de Desarrollo Profesional de la Cámara de Comercio de Guayaquil, asimismo, ha participado como jurado del Concurso de Excelencia Educativa.

Edison Ricardo Cruz Mora

Tiene una ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones y más de 30 años de experiencia en transporte y telecomunicaciones.

José Ramón Calvo

En su trayectoria profesional, es doctor en medicina por la Universidad de Córdoba y previamente, fue Catedrático Titular de Educación para la Salud, dentro de la fundación ha liderado varios proyectos como el Campus de Excelencia y el Foro de Excelencia.

Daniel Fernández de Córdova

Abogado graduado en la Universidad Internacional SEK y estuvo a cargo de diferentes responsabilidades como la Administración de Gestión del Departamento de Responsabilidades Administrativas.

Filosofía empresarial

Como se mencionó anteriormente, es necesario conocer las bases de la organización, en este caso, FIDAL, sería la misión, visión, valores y objetivos institucionales, para posteriormente alinearlos al BSC.

Misión

La misión de la Fundación FIDAL busca el fortalecimiento de “la educación, la democracia y el crecimiento económico en Ecuador y Latinoamérica, promoviendo la conciencia ecológica y el desarrollo sustentable” (FIDAL, 2026).

Visión

FIDAL tiene como visión el convertirse en la imagen de referencia para la transformación en la educación y el liderazgo en el país, con el propósito de impulsar a la sociedad a ser más equitativa y sostenible. Además, busca cumplir los ODS propuestos por la Organización de Naciones Unidas (FIDAL, 2026).

Valores

Para la fundación los valores son:

- Trabajo en equipo
- Solidaridad
- Apoyo (FIDAL, 2026).

Objetivos institucionales

- Generar conciencia medioambiental sostenible
- Mejorar el sistema educativo nacional

- Colaborar con la democracia en el país a través de foros, seminarios y conferencias
- Fortalecer los gobiernos locales (FIDAL, 2026)

Diagnóstico de FIDAL

Se realiza el diagnóstico de la fundación a través de la matriz FODA analizando los factores más relevantes.

Tabla 3

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Misión de proyectos • Imagen positiva • Capacidad de asociación • Financiamiento internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de beneficiarios • Expansión de alcance de proyectos • Networking • Introducción de herramientas tecnológicas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores KPI's • Ausencia de un sistema de gestión de procesos automatizados • Desactualización de funciones / Sobrecarga de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de donaciones • Cambios sociales • Inseguridad del entorno

Nota: Factores internos y externos de FIDAL

Cruce estratégico

Por medio del análisis descrito en la Tabla 7, se establecen las estrategias más optimas en base a los factores de la matriz FODA.

Tabla 4*Matriz CAME*

		Oportunidades	Amenazas
		Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de beneficiarios • Expansión de alcance de proyectos • Networking • Introducción de herramientas tecnológicas
Internas			
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
<ul style="list-style-type: none"> • Misión de proyectos • Imagen positiva • Capacidad de asociación • Financiamiento internacional 	F203: Fortalecer las alianzas para mantener los fondos financieros de FIDAL F101: Comunicar el propósito de la fundación para fortalecer la conexión con los beneficiarios. F302: Introducirse dentro de nuevos campos para incrementar el financiamiento.	F2A1: Fortalecer la imagen institucional para reducir la probabilidad de pérdida de donaciones F1A2: Diversificar las fuentes de financiamiento para gestionarse correctamente ante los cambios políticos. F4A3: Invertir en protocolos de seguridad para garantizar el funcionamiento de los programas.	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores KPI's • Ausencia de un sistema de gestión de procesos automatizados • Desactualización de funciones / Sobrecarga de funciones 	D104: Aplicar un sistema de control para mejorar el seguimiento de los proyectos D204: Automatizar los procesos contables para reducir la carga laboral D303: Examinar la carga de funciones de los empleados para mejorar la productividad de los proyectos.	D1A1: Establecer mecanismos de gestión para garantizar la transparencia con los grupos de interés.	

Líneas estratégicas**Transparencia empresarial**

Se orienta a saber cómo y que información comunicar a los stakeholders, procurando hacerlo de manera honesta y accesible; se puede incluir información acerca de las políticas, aquellas prácticas que se realicen y sus respectivos resultados. Dentro de las organizaciones, el ser una responsable para de la mano con ser transparente, promueve un ambiente construido en

base a establecer relaciones de confianza, teniendo un efecto directo en la reputación de la empresa (RSC, 2024).

Sostenibilidad financiera

Según Camacho & Angulo Bermúdez (2019) las organizaciones sin fines de lucro también deben destinar recursos para ser sostenibles financieramente, enfocando los esfuerzos en la correcta planificación, ejecución y seguimiento de los programas. Con esto, las OSFL pueden obtener una perspectiva más amplia de como el gestionar recursos para ser sostenibles genera una dependencia excesiva al financiamiento de los proyectos.

Gestión de clientes

Respecto a esta línea estratégica, la fundación va encaminada a aplicar un conjunto de prácticas para administrar de mejor manera la relación con el cliente y a su vez permitiendo fidelizar al beneficiario con su misión, en este grupo de receptores de las estrategias también se incluyen a los aliados y empleados, se realiza a través de mecanismos de seguimiento y comunicación (Zamora Sanchez & Panchana Cedeño, 2024).

Excelencia operacional

Para (BOC Group, 2025) las organizaciones deben alcanzar un punto de precisión para alinear los objetivos con los procesos, de forma que se aprovecha por completo el potencial, de hecho, existen algunas metodologías para hacerlo como LAN y Six Sigma.

Social

Dentro del ámbito social, la fundación se enfoca en la ayuda a la sociedad con diferentes programas de capacitación, comunicación, liderazgo, igualdad, entre otros. Al menos en las organizaciones sin fines de lucro las estrategias deben procurar el bienestar social y la sostenibilidad.

Objetivos SMART

Se establecen los objetivos medibles y cuantificables en base a las líneas estratégicas.

Perspectiva Financiera

- Realizar un control de los recursos económicos implementados en cada proyecto para alcanzar un rendimiento del 100% en su desarrollo.
- Reducir un 5% de variación entre el presupuesto planificado y el real al cierre del proyecto de Fidal.
- Incrementar en un 15% los fondos destinados a la concientización medioambiental en los próximos 6 meses.
- Publicar informes financieros trimestrales para lograr un cumplimiento del 100% en cuanto a su entrega.
- Conseguir un incremento del 10 % de los ingresos anuales para el fortalecimiento de la red de asociaciones (donantes).

Perspectiva Clientes

- Realizar 2 controles mensuales (encuestas) del nivel de satisfacción de los beneficiarios cada año.
- Ampliar la cantidad de programas sociales en un 50% en un periodo de 12 meses por medio de nuevas iniciativas.
- Incrementar en un 15% el número de beneficiarios por proyecto atendidos cada año.
- Aumentar el tiempo promedio permitido en el servicio de asesoría jurídica de 15 min a 25 min.
- Mejorar el impacto social a través de un incremento del 25% de participación de la comunidad docente fuera del Ecuador en el Concurso de Excelencia Educativa en 2025.

Perspectiva Procesos Internos

- Incorporar el uso de indicadores KPI's en su totalidad como un mecanismo de seguimiento y monitoreo a los programas
- Documentar al 100% los procesos internos existentes en la organización en un plazo de 12 meses.
- Realizar al menos 2 espacios de diálogo mensuales durante 6 meses para reducir conflictos.
- Ajustar las funciones establecidas en el manual de funciones en un 100% acorde a las actividades de los programas.

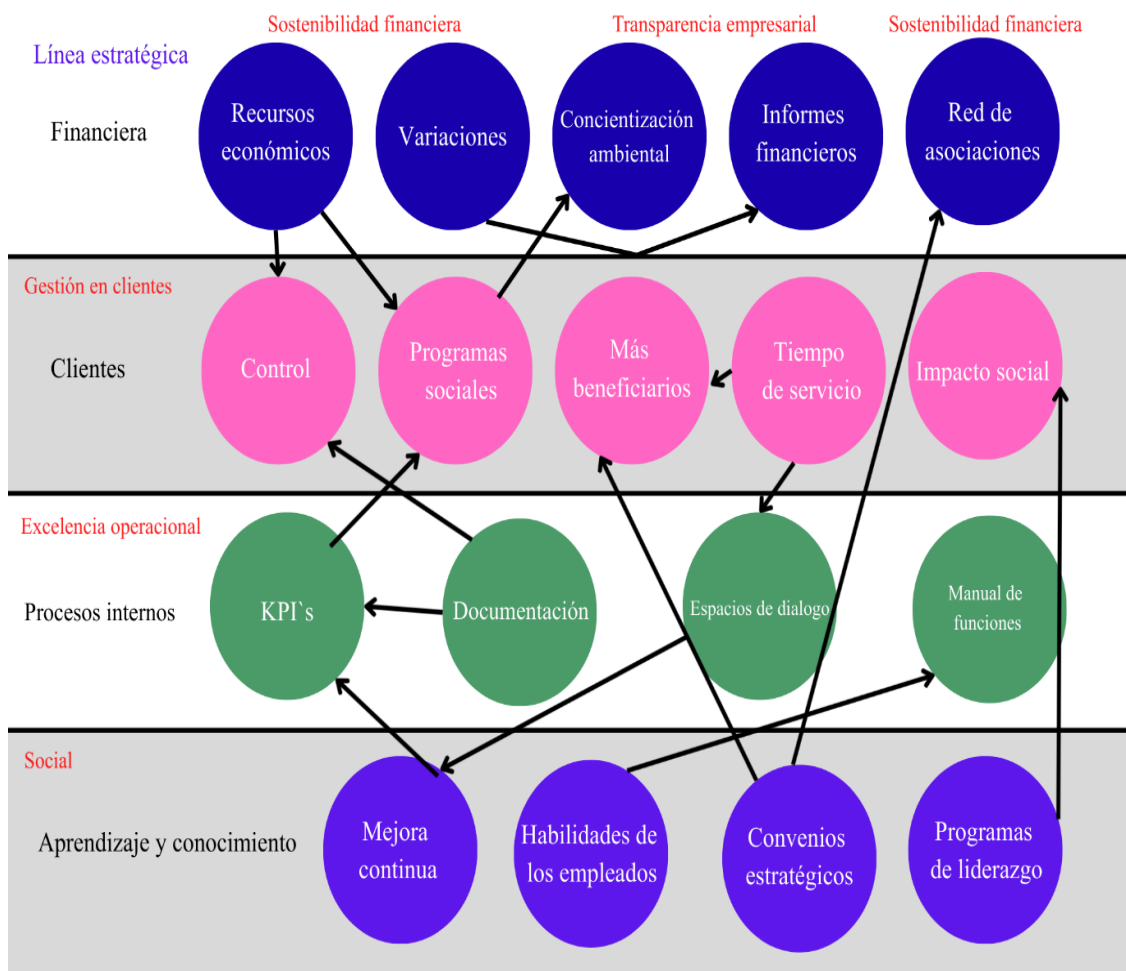
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Implementar 3 capacitaciones cada 2 meses sobre la mejora continua durante 1 año.
- Evaluar una vez cada 6 meses las habilidades de la fundación y de los empleados para asegurar el servicio al beneficiario.
- Conseguir 3 alianzas o convenios estratégicos anualmente con el enfoque de sostenibilidad
- Incrementar en un 25% la cantidad de programas dedicados al fortalecimiento del liderazgo local.

Mapa estratégico

El mapa estratégico muestra la relación causal entre las perspectivas del Balanced Scorecard donde el fortalecimiento del aprendizaje y crecimiento permite mejorar los procesos internos; estos, a su vez, contribuyen a incrementar el valor para los beneficiarios y finalmente a fortalecer la sostenibilidad financiera de la fundación.

Figura 2
Matriz causa-efecto



Elaboración propia

Indicadores

Tabla 5

Indicadores por objetivo

Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador
Sostenibilidad financiera	Optimizar los recursos económicos para cada proyecto.	Porcentaje de ejecución presupuestaria
Sostenibilidad financiera	Reducir variaciones entre el presupuesto planificado y el real	Porcentaje de variación
Transparencia empresarial	<i>Incrementar fondos destinados a la concientización medioambiental</i>	Porcentaje de crecimiento semestral

Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador
Transparencia empresarial	Publicar informes financieros	Porcentaje de entrega de informes
Sostenibilidad financiera	Conseguir ingresos anuales para el fortalecimiento de la red de asociaciones	Porcentaje de ingresos
	Realizar controles mensuales	Nivel de aplicación de controles
	Ampliar la cantidad de programas sociales	Porcentaje de programas sociales
Gestión de clientes	Incrementar el número de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios por proyecto
	Aumentar el tiempo de servicio de asesoría jurídica	Variación de tiempo por asesoría
	Mejorar el impacto social	Tasa de participación de la comunidad
	Incorporar el uso de indicadores KPI's	Nivel de aplicación de KPI's
Excelencia operativa	Documentar los procesos internos existentes en la organización	Nivel de documentación
	Realizar espacios de diálogo	Cantidad de espacios creados
	Ajustar las funciones establecidas en el manual de funciones	Nivel de ajuste de funciones
	Implementar capacitaciones sobre mejora continua	Cantidad de capacitaciones realizadas
	Evaluar habilidades de la fundación y de los empleados	Nivel de cumplimiento
Social	Conseguir alianzas o convenios estratégicos	Cantidad de alianzas conseguidas
	Incrementar los programas de fortalecimiento del liderazgo local.	Cantidad de programas

Nota: Se muestra los indicadores establecidos por objetivo

Elaboración propia

Una vez completados los pasos anteriores, se procedió a establecer por cada objetivo de las cuatro perspectivas los indicadores de gestión, de igual forma, los demás elementos del modelo del Balanced Scorecard: fórmula, meta, iniciativa y responsable. Es importante identificar lo ya mencionado porque la fundación necesita un plan a seguir para cumplir las mejoras propuestas.

En este contexto, se presenta el modelo BSC propuesto para la fundación FIDAL.

Tabla 6
Diseño de Balanced Scorecard

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa	Responsable
Financiera	Sostenibilidad financiera	Optimizar los recursos económicos para cada proyecto.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	$\frac{\text{Gasto por proyecto}}{\text{Presupuesto real}} \times 100$	100% de rendimiento en cada proyecto	Implementar un software de gestión de proyectos	Director ejecutivo
	Sostenibilidad financiera	Reducir variaciones entre el presupuesto planificado y el real	Porcentaje de variación	$\frac{\text{Año}_2 - \text{Año}_1}{\text{Año}_1} \times 100$	-5% de variación	Aplicar seguimiento presupuestario digital	Contador
	Transparencia empresarial	Incrementar fondos destinados a la concientización medioambiental	Porcentaje de crecimiento semestral	$\frac{VS_2 - VS_1}{VS_1} \times 100$	15% de incremento en 6 meses	Búsqueda de inversionistas para los proyectos.	Gerente
	Transparencia empresarial	Publicar informes financieros	Porcentaje de entrega de informes	$\frac{\text{Trimestral VR de meta}}{\text{Meta planificada}} \times 100$	100% de cumplimiento de entrega trimestralmente	Automatización de procesos contables (software de control)	Contador
	Sostenibilidad financiera	Conseguir ingresos anuales para el fortalecimiento de	Porcentaje de ingresos	$\frac{IAño_2 - IAño_1}{IAño_1} \times 100$	10% de incremento anual	Lanzar campañas de promoción para los nuevos proyectos	Director de Marketing

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa	Responsable
		la red de asociaciones					
		Realizar controles mensuales	Nivel de aplicación de controles	$A_n = X_1 + X_2 + X_n \dots$	2 controles mensuales cada año	Aplicar seguimiento a los beneficiarios por medio de encuestas	Director de proyectos
	Gestión de clientes	Ampliar la cantidad de programas sociales	Porcentaje de programas sociales	$\frac{CTPrAño_2 - CTPrAño_1}{CTPrAño_1} \times 100$	50% de incremento en 12 meses	Realizar un análisis de mercado para conectar con un nuevo público objetivo Identificar necesidades de los ecuatorianos	Agencia de mercadeo
Cientes		Incrementar el número de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios por proyecto	$\frac{BPrAño_2 - BPrAño_1}{BPrAño_1} \times 100$	15% de incremento anual	Crear una línea de atención especializada Crear blogs de historias de superación y éxito	Director de marketing
		Aumentar el tiempo de servicio de asesoría jurídica	Variación de tiempo por asesoría	$\frac{TA_2 - TA_1}{TA_1}$	10 min de incremento	Contratación de más asesores jurídicos	Recursos Humanos
		Mejorar el impacto social	Tasa de participación	$\frac{VR \text{ de meta}}{\text{Meta planificada}} \times 100$	25% de incremento en 2026	Organizar ferias internacionales	Gerente

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa	Responsable
Procesos internos	Excelencia operacional		de la comunidad			para atraer al público	
		Incorporar el uso de indicadores KPI's	Nivel de aplicación de KPI's	Escala de cumplimiento	100% en cada proyecto	Establecer indicadores genéricos para los proyectos Dar seguimiento a cada proyecto o programa	Director de cada proyecto Gerente
	Documentar los procesos internos existentes en la organización	Nivel de documentación	Escala de cumplimiento	100% en 12 meses	Mapear los procesos a través de un diagrama de flujo Almacenar en una ubicación digitalizada	Técnico	
	Realizar espacios de diálogo	Cantidad de espacios creados	$A_n = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6$	2 espacios al mes de forma semestral	Capacitar al personal en escucha activa Crear lugares neutrales dentro de la fundación	Recursos humanos	
		Ajustar las funciones establecidas en el manual de funciones	Nivel de ajuste de funciones	Escala de cumplimiento	100% según el programa	Realizar un diagnóstico de la fundación Aplicar un análisis de puestos	Gerente

Perspectiva	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Social	Implementar capacitaciones sobre mejora continua	Cantidad de capacitaciones realizadas	$A_n = X_1(M1 + M2) + X_n + X_6$	3 capacitaciones cada 2 meses durante 1 año	Identificación de necesidades Establecer tipo de metodología a emplear	Director ejecutivo
		Evaluar habilidades de la fundación y de los empleados	Nivel de cumplimiento	Escala de cumplimiento	1/6 meses	Aplicar evaluaciones de desempeño	Gerente
		Conseguir alianzas o convenios estratégicos	Cantidad de alianzas conseguidas	Escala de cumplimiento	3 al año	Elaboración y presentación de propuestas (Win-Win) Conexiones internacionales	Responsable de captación de fondos
		Incrementar los programas de fortalecimiento del liderazgo local.	Cantidad de programas	$\frac{VR \text{ de meta}}{\text{Meta planificada}} \times 100$	25% de incremento	Visitar zonas locales Proponer planes de acción en las comunidades	Director ejecutivo

En base a la realización del BSC se puede concluir que, al ser una organización sin fines de lucro, la perspectiva financiera se enfoca en la transparencia y la sostenibilidad, según los objetivos y estrategias planteadas es importante realizar controles de seguimiento a los proyectos.

En cuanto a la perspectiva de clientes, el éxito radica en una gestión orientada a incrementar el alcance de los programas y mejorar el impacto social, aplicando las iniciativas es posible incrementar la aceptación de los beneficiarios y aumentar su preferencia.

En la perspectiva de procesos internos, exige alcanzar la excelencia operacional a través de la documentación de los procesos internos y el uso de indicadores para medir el rendimiento de los proyectos, así como ajustar las funciones de los empleados para optimizar sus actividades.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento consolida el liderazgo y la parte social, alinearse a los objetivos del BSC podría mejorar el desempeño laboral por medio de capacitaciones y alianzas estratégicas.

El Balanced Scorecard podría ayudar a la fundación a enfocar las actividades y recursos de cada departamento a los objetivos institucionales, de forma que es posible el desarrollo de FIDAL.

Propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la Fundación FIDAL

El objetivo de las propuestas de implementación es establecer criterios para aplicar correctamente el Balanced Scorecard en la fundación, con el fin de convertirse en un proceso estratégico para fortalecer la planificación institucional y a su vez, mejorar el seguimiento de los proyectos existentes y optimizar la toma de decisiones considerando los indicadores de desempeño.

Asimismo, la implementación abarcaría las diferentes áreas estratégicas, FIDAL y KreaF, relacionadas con la gestión administrativa.

Fases de implementación del Balanced Scorecard

Fase 1: Sensibilización y capacitación

En esta etapa se busca presentar el modelo diseñado de BSC a la directiva y trabajadores de la fundación, de forma que cada parte involucrada conozca cómo funciona y los beneficios que trae consigo el BSC, especialmente como un mecanismo de seguimiento estratégico; se busca asegurar el compromiso y la participación de los empleados.

Las actividades principales incluyen:

- Sociabilización del modelo BSC (¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Qué ofrece?)
- Presentación del modelo propuesto de BSC a la directiva de la Fundación FIDAL.
- Explicación de las perspectivas del BSC.
- Sensibilización al personal sobre los indicadores de desempeño.

Fase 2: Alineación estratégica

En esta fase se busca garantizar que los objetivos estratégicos definidos para el Balanced Scorecard estén alineados a las actividades de la fundación, incluyendo su filosofía institucional.

Las actividades principales incluyen:

- Revisión de misión, visión y objetivos de la fundación.
- Validación del mapa estratégico diseñado para la organización (Relación causa-efecto)
- Integrar los objetivos estratégicos en los planes de trabajo.
- Vincular los proyectos de la fundación con las perspectivas del BSC.
- Establecer responsables para cada objetivo planteado.

Fase 3: Implementación de indicadores

Una vez aceptado el modelo del BSC, se propone iniciar la medición de los indicadores establecidos para cada objetivo establecido por perspectiva.

Las actividades a realizar son:

- Ajuste de los responsables de seguimiento de cada objetivo, en base a las áreas de la fundación.
- Crear registros para el monitoreo de indicadores.
- Integrar la información de los indicadores en los informes institucionales, como un medio de control.

Fase 3: Desarrollo de herramientas

En esta fase se busca escoger los mejores medios de registro para evaluar el rendimiento de la iniciativa ejecutada.

Se propone realizar:

- Emplear matrices de control en Excel (Resultados, Estado de avance)
- Crear dashboard con gráficos interactivos que revelen el avance de todos los registros en su totalidad.

Fase 4: Fase de seguimiento estratégico

Se incita al personal a evaluar periódicamente el cumplimiento de cada objetivo en el periodo de implementación, esto permitirá fortalecer el proceso de control de la fundación.

Las actividades sugeridas son:

- Presentación de informes periódicos.
- Análisis de resultados de indicadores.

- Comparación de tendencias o variaciones de los resultados respecto a las metas establecidas.
- Aplicar medidas correctivas en caso de valoración negativa.

Fase 5: Fase de actualización:

En caso de observar progreso en la alineación de actividades con el BSC, se propone la actualización de enfoques en función al entorno.

Se propone:

- Evaluar el avance o efectividad del BSC.
- Actualizar indicadores y objetivos según las necesidades de la organización.
- Fortalecer conocimientos de los empleados.

Por ende, el Balanced Scorecard se convierte en un sistema gráfico de gestión estratégica que a su vez contribuya al desarrollo de la fundación.

Tabla 7
Implementación BSC

Fase	Descripción	Actividades principales
Sensibilización y capacitación	Presentación del Balanced Scorecard	Explicar en consiste el modelo, perspectivas y objetivos
Alineación estratégica	Integrar el modelo en la planificación de la fundación	Vincular los objetivos estratégicos
Implementación de indicadores	Ejecución del modelo BSC	Aplicación de KPI's
Desarrollo de herramientas	Creación de medios de control	Ev

Seguimiento estratégico	Evaluación periódica del desempeño	Análisis de resultados y reuniones periódicas
Actualización	Ajuste del modelo en función de resultados	Actualización de objetivos, iniciativas, indicadores

Cronograma de implementación del BSC

Aplicar el BSC requiere de un proceso gradual que permita la adaptación de la herramienta a la estructura organización de la fundación, de forma que no se comprometan los objetivos institucionales.

Tabla 8
Cronograma de actividades

Fase	Actividades	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10
Sensibilización y capacitación	Sociabilización del modelo BSC.	X									
	Presentación del modelo propuesto de BSC	X									
	Explicación de las perspectivas del BSC.	X									
	Sensibilización al personal sobre los indicadores de desempeño.		X								
Alineación estratégica	Revisión de filosofía institucional			X							
	Validación del mapa estratégico			X							
	Integrar los objetivos estratégicos			X							

Fase	Actividades	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10
	Fortalecer conocimientos de los empleados.										X

Beneficios de la implementación del Balanced Scorecard

Aplicar el Balanced Scorecard fortalecería la planificación estrategia mejorando el seguimiento y control de los proyectos, analizando las variaciones entre resultados y metas. De forma que se apliquen las fases y herramientas obteniendo como resultado la alineación de las actividades operativas de la fundación. Implementar el BSC requiere de compromiso institucional y la participación de los empleados con el fin de cumplir la misión y el incremento del impacto social de la fundación.

Conclusiones

El Balanced Scorecard es una de las mejores herramientas para ejemplificar la dirección a seguir en cuanto al cumplimiento de objetivos, al ser un medio visual sirve de apoyo para cumplir los objetivos institucionales de la fundación e incluso observar aquellos aspectos en los que hace falta mayor dedicación y recursos. Aun así, para llegar a un resultado satisfactorio del BSC, es necesario seguir una línea de pasos que permitan visualizar desde una perspectiva externa como se encuentra la organización.

El diagnóstico realizado dentro de la fundación FIDAL, se basó en las cuatro perspectivas del BSC por medio de una entrevista estructurada y revisión documental, seleccionando la información más relevante y analizándola a través de la matriz FODA y la matriz CAME (cruce estratégico, logrando de esta manera, evidenciar la existencia de factores de índole interna y externa que podrían afectar de forma negativa o potenciar a la fundación en sus actividades; esto permitió establecer las líneas estrategias y objetivos SMART para el planteamiento del BSC.

Asimismo, fue posible adaptar el modelo BSC a la fundación, ya que normalmente se usaría para empresas con fines lucrativos, a diferencia de la fundación FIDAL, que es una OSFL. En la perspectiva financiera, es en donde hubo mayor diferencia con los BSC regulares, ya que no se analizaron indicadores como la rentabilidad, ratios, solvencia, en su lugar, se analizó el manejo de recursos, donaciones y presupuestos. Por ende, se alinearon las líneas estratégicas obtenidas en el cruce estratégico a los objetivos institucionales de la fundación para obtener un resultado más acertado.

Por último, se presenta la propuesta completa del BSC, desde la alineación de objetivos hasta la propuesta de implementación del modelo, misma que sirve como guía para la gestión de la fundación. En este punto se estructuran las iniciativas que podrían aplicar, así como la

forma de medir cada uno de los objetivos en base a las metas establecidas, asignando a los responsables del cumplimiento de las actividades.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la problemática principal de la investigación, se recomienda hacer uso de herramientas de gestión como el BSC, mismas que ayuden a administrar los recursos existentes en los programas de la fundación, considerando el alcance de cada uno para la designación de presupuestos, asimismo, para la definición de estrategias para alcanzar mayor posicionamiento como fundación.

De igual manera, para identificar aquellos factores que influyen la gestión de la fundación se considera pertinente la aplicación de métodos de diagnóstico como el FODA, diagrama de Ishikawa, medios tecnológicos para medir el cumplimiento, entre otros; de forma que se identifiquen de raíz los problemas que puedan surgir y así, encontrar soluciones que reduzcan o eliminen el riesgo de consecuencias negativas.

A su vez, se recomienda el uso de la guía de implementación del BSC para mejorar el rendimiento del modelo en sí, en caso de ser necesario, realizar ajustes posteriores a su aplicación como se menciona en la última fase. Además de la asignación de recurso al modelo BSC como si fuera un proyecto de la fundación, permitiendo así la integración de los colaboradores a la mejora de los procesos.

Finalmente, se recomienda la actualización del manual de funciones existente para la mejora de la productividad de los empleados, de forma que cada uno realice específicamente sus funciones a cargo. Además, se propone la extensión del alcance de los programas, enfocándose en otro tipo de beneficiarios que conlleve a una mayor representatividad local de parte de la fundación con la sociedad; asimismo, se debería establecer convenios con organizaciones alineadas a FIDAL a través de publicidad focalizada.

Referencias bibliográficas

- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2018). Classic theories of Organizations and Gung Ho. *Visión De Futuro*, 22(1).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Álvarez Zambrano, G. P., Párraga Vera, C. C., Lucas Loor, D. M., & Zambrano Segovia, L. J. (2024). Incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio al usuario . Caso de estudio Fundación Oswaldo Loor , Portoviejo. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 12(2), 159–175. <https://doi.org/10.61154/rue.v12i2.3656>
- Astudillo Cortez, S. E., & Ortega Riascos, M. F. (2024). Employer Branding: Estrategias de Atracción y Retención del Talento en Emprendimientos Emergentes Employer Branding: Talent Attraction and Retention Strategies in Emerging Ventures. *Sapientia Technological*, 61–74. <https://doi.org/10.58515/edesp1spt06>
- Bakotić, D. (2022). Does Organizational Performance Affect Job Satisfaction in Nonprofit Organizations? Evidence From Croatia. *Management (Croatia)*, 27(1), 83–96.
<https://doi.org/10.30924/mjemi.27.1.6>
- Balanced Scorecard Institute. (n.d.). *Acerca del mapeo estratégico*. Balanced Scorecard.
<https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>
- Barrera Carmona, P. Y., Zurita Guevara, J. R., Murillo Villacis, R. I., & Pasato Gualpa, P. E. (2025). Evaluación del desempeño del capital humano en instituciones de educación. *Qualitas Revista Científica*, 29(29), 15–32. <https://doi.org/10.55867/qual29.02>
- Bartosova, V., & Podhorska, I. (2021). The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent. *SHS Web of Conferences*, 92, 07008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207008>

- Bernárdez, M. (2007). El desempeño organizacional. In *AuthorHouse*.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv2wk71jq.7>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2003.12.006>
- C. Santos, M. R., Laureano S., R. M., & Moro, S. (2020). Repositório ISCTE-IUL. *Repositorio ISCTE-IUL*, 31(351), 56–70. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00055-7>
- Calle García, A. J., Almeida Salazar, B. N., Intriago Intriago, K. M., Espinoza Laines, J. L., & Macias Alcivar, Julexy Alexandra Pinargote Parraga, G. L. (2025). Gestión Estratégica: Enfoques Teóricos Y Aplicaciones Prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2803>
- Camacho, F. A., & Angulo Bermúdez, D. (2019). *Estrategia Interna de Sostenibilidad Financiera para ONG*. Universidad Católica de Colombia.
- Cedillo Quito, G. C., Márquez Veliz, A. M., & Campoverde Aguirre, R. (2021). ACTITUD HACIA LAS INICIATIVAS DE AYUDA SOCIAL Y SU EFECTO EN LA INTENCIÓN DE REALIZAR DONATIVOS POR PARTE DE LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(3), 343–353. <https://doi.org/10.46677/compendium.v8i3.1004>
- CFE. (2024a). *MEMORIAS ESCUELA DE LIDERAZGO 2024*. Centro de Formación Para El Futuro - Fundación FIDAL. <https://cff.fidal-amlat.org/publicaciones>

CFF. (2024b). *Testimonios Exbecarios*. Centro de Formación Para El Futuro - Fundación FIDAL. <https://cff.fidal-amlat.org/>

Cid Sabas, J. E., & Baldovinos Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 665–673. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>

Cornelis Janssen, C. H. (2025). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. *Educación Química*, 35(2). <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2024.2.86489>

Deblock, C. (2009). Le capitalisme et l'État en France, modernisation et dirigisme au XXe siècle Richard F. Kuisel (traduction française) Paris: Gallimard, 1984, 450 p. *Canadian Journal of Political Science.*, 18(644–647). <https://doi.org/10.1017/S000842390003273X>

Delgado Delgado, D. D., Pilaloe David, W. O., Holguin Burgos, B. P., & Cali Cadena, K. M. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Dhanabhakym, D. M., & Monish P. (2022). Role of Employee Grievance Management on Job Commitment and Organizational Justice. *Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences*, 06(01), 45–50. <https://doi.org/10.46382/mjbas.2022.6105>

Duan, H., & Yang, Y. (2024). Mission Statement Components and Social Enterprise Sustainability: Findings from a Mixed-Method Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 16(9), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su16093758>

- Efendi Silalahi, E. (2023). The Balanced Scorecard Model for Strategic Business Management. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(05), 3014–3019. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-40>
- Fernando, C. S. H., Montes-Guerra, M. I., & Mauricio, D. S. H. (2021). Balanced scorecard: A strategy to measure performance in project management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1269–1288. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.17>
- FIDAL. (2024). *Impulsando Sueños: FIDAL Otorga Capital Semilla a José H. para Potenciar su Negocio*. Fundación FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/single-post/fidal-realiza-donación-de-equipos-de-computación-a-varias-instituciones>
- FIDAL. (2026a). *Misión y visión*. Fundación FIDAL.
- FIDAL. (2026b). *Objetivos de desarrollo*. Fundación FIDAL.
- Fidal, F. (2026). *Perspectivas Educativas 2026*. Facebook. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1333767438792384&set=pcb.13337680954589>
- FIDAL, R. (2017). *Microsoft del Ecuador y Fundación FIDAL firman Convenio de Cooperación en base al programa Youthspark para el desarrollo*. Fundación FIDAL.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/38221453/Francis_A_2006_Estrategia_y_Planes_para_la_Empresa_con_el_Cuadro_de_Mando_Integral_Cap
- Fundación Fidal. (n.d.). *Publicaciones*. FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/publicaciones>
- Fundación Fidal. (2023). *Organizaciones de Zuleta reciben capacitaciones dadas por RAW Foundation y FIDAL*. Fundación FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/single->

post/organizaciones-de-zuleta-reciben-capacitaciones-dadas-por-raw-foundation-y-fidal

Fundación Fidal. (2024). *Inspiradores testimonios de nuestros docentes*. FIDAL.

<https://www.facebook.com/fundacionfidal/posts/escucha-los-inspiradores-testimonios-de-nuestros-docentes-en-esta-ocasion-te-tra/939277474908051>

Fundación Fidal. (2025). *El camino de FIDAL: 25 años de trayectoria*. Fundación FIDAL.

<https://www.fidal-amlat.org/fidal25años>

García Calle, J. S., Licoa Bozada, F. B., Martínez Aguilera, Y. G., & Rebolledo Ramírez, N.

D. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 28(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2843>

González-Robles, M. (2019). Responsabilidad de los administradores en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). *Civilizar*, 19(37), 11–20.

<https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a05>

Group, B. (2025). *Cómo la excelencia operativa impulsa la experiencia del cliente*. BOC Group Design Ypur Enterprise.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). The Balance ScoreCard. In G. 2000 (Ed.), *Harvard Business School Press* (2nd ed., p. 322).

Kazanskaia, A. N. (2025). Financial Stability and Sustainability in Non-Profit Organizations. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*, 1–5. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-13>

Kirchner, N. C., Filmus, D., Almandoz, M. R., Kirschenbaum, J. M., & Trueba, C. (2007).

Introducción a la Teoría de la administración. *Instituto Nacional de Educación y Tecnología*, 7(1), 93–122.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7400104&info=resumen&idioma=SPA>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7400104>

Lalaleo-Analuisa, F. R., Amanda Patricia, M.-Y., & Cherres-Bowen, F. E. (2023).

Importancia Del Balanced Scorecard Como Herramienta De Gestión Estratégica En Las Empresas Manufactureras Del Cantón Ambato. *Sigma*, 11(2631–2603), 135–150.

<https://doi.org/10.24133/51aq6a04>

Macías-Arteaga, M. F., & Mero-Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 7(2), 31–39.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3567/html>

Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact.

Encyclopedia, 5(1), 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>

Marín-Sanchiz, C. R., González-Esteban, J. L., Carvajal, M., & Valero-Pastor, J. M. (2023).

La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo : comparativa de estudios de caso en España. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 38, 41–62. <https://doi.org/0.17163/uni.n38.2023.02>

Martos Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión

Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universidad Politecnica De Caralunya*, 30, 1 a 206.

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023).

Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–21.

<https://doi.org/10.3390/su15118699>

- Moreira Mendoza, M. J. (2025). Planificación Estratégica y uso de Indicadores de Desempeño en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 898–920. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.441>
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Espinosa Tito, M. J. (2023). Fundamentos de la Planificación Estratégica. In Centro de Investigación y Desarrollo (Ed.), *Planificación Estratégica*.
- Ngre, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 4(2), 37–49. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i2.315>
- Nicolaescu, R., & Cărmădaru, I. (2025). A Framework for Customizing Balanced Scorecards for Educational Nonprofit Organizations. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 979–987. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.81>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., & Assafiri Ojeda, Y. El. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Revista Científica de La Universidad Cienfuegos*, 16(2), 34–45.
- Noticias Ceres. (2024). *CERES entregó reconocimiento a FUNDACIÓN FIDAL por sus 25 años de vida institucional*. Red Ceres. <https://www.redceres.com/post/ceres-entrego-reconocimiento-a-fundacion-fidal-por-sus-25-anos-de-vida-institucional>
- OEI. (2021). *OEI y FIDAL suscriben un convenio de cooperación*. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/oficinas/ecuador/noticias/oei-y-fidal-suscriben-un-convenio-de-cooperacion/>
- Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista*

Científica Pakamuros, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Osorio Arias, M. A., Melgarejo Molina, Z., & Elorz, K. S. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>

Osorio Arias, M. A., Melgarejo Molina, Z., & Elorz, K. S. (2025). Identificación y fidelización de afiliados en empresas sin ánimo de lucro: comunicación y rendición de cuentas. *Tendencias*, 26(1), 89–114. <https://doi.org/10.22267/rtend.252601.266>

Pacheco Barreto, D. F. (2023). Vista de Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022 | Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7, 1–16. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57–68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Palencia Buelvas, R. Y., Díaz Herrera, Y. J., & Román-Acosta, D. (2025). Assertive communication and human talent management to strengthen the digital organizational climate. *Diginomics*, 4, 179. <https://doi.org/10.56294/digi2025179>

Panchana-Yagual, J., & Ganchozo-López, M. (2024). La gestión financiera y los resultados de auditoría externa en compañías del Cantón Guayaquil, periodo 2022-2023. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 8(4), 5064–5084. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.4.2024.5064-5084>

Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Ledesma Álvarez, G. D., & Garófalo

- Velasco, D. A. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 7, 1–15. <https://doi.org/0.5281/zenodo.7261834>
- Pezet, A. (2009). The history of the french tableau de bord (1885-1975): Evidence from the archives. *Accounting, Business and Financial History*, 19(2), 103–125. <https://doi.org/10.1080/09585200902969245>
- Puente Riofrío, M. I., Carrillo Hernández, J. I., Calero Cazorla, E. A., & Gavilánez Álvarez, O. D. (2022). Fundamentos de gestión financiera. In Universidad Nacional de Chimborazo (Ed.), *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Vol. 3, Issue 1). <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.70>
- Quimiz Pozo, G., & Palacios Ramirez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 12–20. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/v2.n2.a3/g3/917>
- Quiñónez Cercado, M. del P., Jacho Castillo, B., & Calle García, J. S. (2024). La Gestión Estratégica En La Administración Pública: Retos Y Oportunidades. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2543>
- Ramírez Goez, N. S. (2019). *Gestión administrativa en las entidades sin ánimo de lucro una propuesta desde la prospectiva estratégica* [Universidad de San Buenaventura Colombia]. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/acd9f53a-8448-4111-a13f-f5d0ed1c2ac3/content>
- Rodríguez Novo, O. (2013). 6. Indicadores Para Entidades Sin Fines Lucrativos_El Caso De La Fundacion Gas Natural Fenosa. *Universidad de Oviedo*, 1–31. <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/17744/8/TFM Rodriguez Novo>,

Oscar.pdf

Romero, M. A. (2013). El Presupuesto en una organización sin fines de Córdoba , agosto de 2013. *CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS*.

<https://www.iapuco.org.ar/trabajos/2013-santarosa/25.pdf>

RSC, O. de. (2024). *Transparencia empresarial*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

Salazar-Escorcía, L. S. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *Cienciamatria*, 6(11), 101–110.

<https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>

Sarstedt, M., & Schloderer, M. P. (2010). Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 299(November 2009), 276–299. <https://doi.org/10.1002/nvsm>

Soler del Toro, N. (2024). Gestión Financiera y Contable en Organizaciones Sin Fines de Lucro: Un Análisis Comparativo entre España y Colombia. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, 13(25), 183–197. <https://doi.org/10.56241/asf.v13n25.300>

Soriano Álava, D. E., & Naranjo Gómez, N. N. (2024). BALANCED SCORECARD COMO MAPA ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(3), 3472–3487. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.633>

Talancón, H. P. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130.

Tecnologico de Monterrey. (n.d.). *Creación de valo: Balanced Scorecard* (pp. 1–20).

Material de diplomado.

- Todos Migramos. (2025). *Capacitación e inclusión*. Fundación FIDAL.
<https://todosmigramos.com/>
- Trujillo, M. (2025a). *FIDAL Talks: Un espacio para la innovación y el aprendizaje educativo*. Fundación FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/single-post/fidal-talks-un-espacio-para-la-innovación-y-el-aprendizaje-educativo>
- Trujillo, M. (2025b). *FIDAL Y UNIR Campus Solidario capacitan a los ecuatorianos*. Fundación FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/single-post/fidal-y-unir-campus-solidario-capacitan-a-los-ecuatorianos>
- Trujillo, M. (2025c). *Rosalía Arteaga es honrada en Miami por su impacto y liderazgo global*. Fundación FIDAL. <https://www.fidal-amlat.org/single-post/rosalia-arteaga-es-honrada-en-miami-por-su-impacto-y-liderazgo-global>
- Tualombo, J., & De La Cruz, E. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 417–426.
- Tuğdemir Kök, G., & Türkistanlı, T. T. (2025). Exploring the Role of Mission and Vision Statements in Maritime Transport: A Focus on Liner Shipping Companies. *Journal of Eta Maritime Science*, 13(1), 46–58. <https://doi.org/10.4274/jems.2025.84429>
- Valle Alvarado, B. S. (2020). *Desarrollo De Una Planificación Estratégica Para La Compañía De Taxis Las Playas De Santo Domingo S.a. Transplayasa., Periodo 2020-2025*. [ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO].
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14326/1/22T0567.pdf>
- Villa Cueva, J. A., & Crespo Córdova, A. B. (2024). Los indicadores financieros y no financieros como herramientas de gestión en el sector ferretero. *Religación*, 9(39),

e2401154. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1154>

Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. *SAGE Open*, 13(4), 1–15.

<https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

Yuwono, M. A., & Rachmawati, D. (2024). Development of Henri Fayol's Principles of Management on the Implementation of Governance in the Banking Industry in Indonesia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 11(6), 2383–2126. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12604609>

Zamora Sanchez, R. A., & Panchana Cedeño, A. M. (2024). Artículo de Revisión Gestión de relaciones con los clientes como estrategia de negocios del sector retail en la provincia de Manabí- Ecuador. *Revista Social Fronteriza*, 4(1), 1–22.

[https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(1\)e138](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(1)e138)

Anexos

Anexo 1. Entrevista estructurada

Título: Diseño de un Balanced ScoreCard como herramienta estratégica de planificación y gestión para la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina en Bellavista, Quito

Estructura de instrumentos

Entrevista (Perspectiva financiera) a Gerente - Contador

Indicador: Tipo de donaciones

1. Dentro de la fundación FIDAL, ¿Qué tipo de donaciones son las más frecuentes?
 - Dinero

- En bienes (especie)
2. ¿Existe algún tipo de registro formal que se realiza para la recepción de donaciones?
 Todo se canaliza a través de proyectos que benefician a la comunidad, se las contabiliza por proyectos los ingresos recibidos
 3. ¿Cuál es el registro formal de donaciones que se aplica dentro de la fundación?
 Se reciben transferencias locales y del exterior
 4. ¿Quién se encarga del registro de las donaciones en FIDAL?
 Los ejecutivos del proyecto mediante planificación conocen sus necesidades de recursos económicos para el desarrollo.

Indicador: Transparencia financiera

5. ¿Cómo garantiza FIDAL que la información financiera sea transparente dentro de la organización y los grupos de interés?
 Los proyectos se manejan mediante presupuestos, el control se lo realiza con este instrumento, también tenemos auditoría externa.
6. ¿Existe separación de funciones en cuanto al proceso de compra, recepción de bienes y donaciones, pagos y el almacenamiento?
 Si existe separación de funciones

Indicador: Utilización de activos

7. ¿Cómo realizan el proceso de compra de bienes para la fundación?
 Los ejecutivos de cada proyecto hacen la solicitud de compra según su planificación, envían el requerimiento a la Dirección General para su aprobación
8. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo para introducir mayor cantidad de bienes de calidad?

Generar los proyectos y fortalecer los que están en marcha para beneficiar a las personas de la comunidad.

9. ¿Existe algún proceso formal para solicitar la compra de bienes?

Se realizan el requerimiento por correo electrónico.

10. ¿Cómo seleccionan a los proveedores de la fundación? ¿Realizan un análisis comparativo de proveedores?

Por calidad, precio, rapidez, garantía de los productos y servicios recibidos, que sean del mercado local.

Indicador: Liquidez

11. ¿Cuáles son las estrategias que mantienen para gestionar la liquidez?

Cobranza coordinada, flujos de caja reales y proyectados.

12. ¿Cómo se controla que la fundación cuente con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones?

Controlando el flujo de ingresos de los proyectos y de sus gastos relacionados.

Indicador: Recaudación de fondos

13. ¿Cómo es el proceso de recaudación de fondos para la fundación?

Por medio de transferencias y depósitos en las cuentas bancarias existentes,

Indicador: Administración de presupuestos

14. ¿Cuál es el procedimiento para distribuir el presupuesto a cada proyecto? ¿En qué se basa?

En base a los planes y programas

Indicador: Cumplimiento de metas

15. ¿Cómo llevan el registro de cumplimiento de metas?

En base a lo planificado en montos y tiempos por proyectos.

16. ¿Se toman métodos preventivos para el cumplimiento de metas como análisis de riesgos para cada proyecto?

si

Perspectiva Procesos Internos

Indicador: Duración del proceso

17. En lo que respecta a los procesos que realizan, ¿cuentan con un manual de funciones?

Si

18. En caso de no tener, ¿cómo establece las responsabilidades el personal?

Indicador: Comunicación interna

19. ¿Considera que tiene una comunicación adecuada con sus empleados con respecto al cumplimiento de objetivos?

Si

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utiliza en la fundación para comunicarse con el personal?

Correos electrónicos, reuniones periódicas

Indicador: Eficiencia en transmisión de conocimientos

21. ¿Cómo se mide actualmente que la información se transmita de forma clara y precisa?

(Quien se comunica con quien, si existen barreras, etc.)

Directos, a ejecutivos de cuenta, personal administrativo, contable

Indicador: Mejora continua

22. ¿Realiza capacitaciones a su personal para la mejora de sus conocimientos y actualización de estos?

Si

23. ¿Cómo fomentaría como fundación la cultura de mejora continua con los diferentes grupos de interés?

Establecer metas alineadas con la misión de la fundación y comunicar estos objetivos a todos los grupos de interés para generar compromiso y transparencia.

Indicador: Evaluación de desempeño

24. Dentro de las actividades que realizan, ¿aplican algún tipo de evaluación de desempeño?

Si

25. ¿Cómo es el procedimiento para evaluar el desempeño de los empleados?

Se comparan los logros con los objetivos definidos, considerando competencias, productividad y comportamiento organizacional.

Indicador: Quejas o reclamos

26. Si existiesen situaciones de inconformidad dentro del espacio laboral, ¿cómo lo gestionaría?

Se promueve una reunión entre las partes involucradas para aclarar puntos de vista y buscar soluciones consensuadas.

Anexo 2. Recursos

Tabla 9
Recursos humanos

Recursos	Valor USD
Humanos	

Recursos	Valor USD
Tutor	\$0,00
Asesor	\$0,00
Investigador	\$0,00
Docente de la asignatura	\$0,00
TOTAL	\$0,00

Anexo 3. Otros recursos

Tabla 10
Recursos materiales

Materiales	Valor USD
Suministros	\$23,50
Hojas de papel bond	\$3,50
Fotocopias	\$15,00
Encuadernación	\$5,00
Servicios	\$15,00
Internet	\$15,00
Movilización	\$60,00
Transporte	\$50,00
Levantamiento de información	\$10,00
Instrumentos	\$200,00
Computadora	\$200,00
Impresora	\$0,00
TOTAL	\$298,50

FIDAL Talks: Un espacio para la innovación y el aprendizaje educativo

Con el compromiso de **fortalecer la educación** a través del diálogo y la innovación, la Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina (FIDAL) ha lanzado **FIDAL Talks**, una serie de encuentros en línea diseñados para **conectar a docentes, expertos y líderes educativos** con las tendencias más relevantes del sector.



Estos espacios ofrecen una oportunidad única para explorar metodologías innovadoras, herramientas tecnológicas y estrategias pedagógicas que están **transformando el aula en la era digital**. Cada edición cuenta con la participación de **invitados de alto nivel**, como especialistas en currículo, docentes reconocidos a nivel internacional y finalistas del **Concurso de Excelencia Educativa (CEE)**.

Anexo 8. Debate

Fundación FIDAL está con Rosalía Arteaga Serrano

5 d · 🌐

📖 ✨ **Perspectivas Educativas 2026**

Docentes, jóvenes y autoridades de distintas instituciones y empresas se reunieron para analizar y debatir el rumbo de la educación. La conversación giró en torno a los desafíos del presente y el futuro, con un eje clave: las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en el aula.

🗣️ 📚 ¿Aliada o amenaza?

💬 Te leemos en los comentarios.

[#PerspectivasEducativas2026](#) [#Educación](#) [#InnovaciónEducativa](#) [#InteligenciaArtificial](#) [#FuturoDeLaEducación](#)




Anexo 9. Tecnología

Quito, 15 de junio de 2017
Redacción FIDAL

Microsoft del Ecuador y Fundación FIDAL firman Convenio de Cooperación en base al programa Youthspark para el desarrollo

Esta cooperación entre FIDAL y Microsoft servirá para facilitar y colaborar en la promoción, evaluación, implementación y aprovechamiento de los programas, entrenamientos, recursos y herramientas tecnológicas que forman parte de la iniciativa de YouthSpark. Tendrá una vigencia de dos años, terminando el 04 de junio de 2019.

La firma del convenio se dará este 15 de junio de 2017 en las oficinas de Fundación FIDAL, en la ciudad de Quito. Microsoft como líder mundial dentro de la industria de las tecnologías de la información tiene como parte de objetivos: promocionar y apoyar el acceso y aprovechamiento de las tecnologías de la información, la innovación, la educación y la productividad. Estos objetivos van de la mano con los compromisos que Fundación FIDAL busca para el desarrollo del país mediante la educación y capacitación de jóvenes talentos.

La firma del convenio busca que a través del programa Youthspark de Microsoft a nivel mundial, FIDAL y Microsoft puedan promover su cooperación para mediante la coordinación de sus recursos, reafirmar y mejorar la situación de los jóvenes en Ecuador. La iniciativa Youthspark empodera a los jóvenes a imaginar y desarrollar todo su potencial al conectarlos con mayores oportunidades para la educación, el empleo y el emprendimiento.

Claudia Arteaga, Presidenta de FIDAL reconoce que: "Con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información se puede brindar acceso a un nuevo mundo de información, lo que desata la creatividad, la interacción y facilita la comunicación y la productividad de la economía en general y de la participación de los jóvenes en la misma. Arteaga concluye que "Estas tecnologías contribuyen con el mejoramiento competitivo de los sectores productivos nacionales y fortalecen el proceso de transición económica hacia una economía basada en el conocimiento y la innovación."

Microsoft se compromete a brindar a FIDAL toda la información e instrucción disponible respecto a las soluciones y herramientas de Microsoft. Colaborar en el diseño de los Convenios Específicos que resulten necesarios para la puesta en marcha de los objetivos establecidos. Explorar vías de colaboración con FIDAL para implementar campañas de educación y concientización sobre la importancia del respeto a la Propiedad Intelectual, con especial énfasis en la industria de software.

Anexo 10. Testimonios CFF

TESTIMONIOS EXBECARIOS



María José Beltrán
2024

Ser parte del CFF es una experiencia inigualable. Para mí, significó el primer paso para cumplir sueños que pensé solo iban a quedar en ideas, un camino de autodescubrimiento que te impulsa a ser ese cambio que todos queremos para nuestro país. El CFF no solo te forma como líder sino también como ser humano, creando lazos y una red de networking sólida que impulsa tus proyectos para que puedan llegar lejos.



Juan Imbago
2024

El CFF me enseñó liderazgo, ética e integridad. Forjé amistades invaluableles con grandes historias y desarrollé mi proyecto sobre los 17 ODS. Este programa fue clave en mi crecimiento como Buyer Analyst, docente y emprendedor, guiado por principios sólidos y duraderos, con el propósito de aportar y transformar de manera significativa nuestro país.



Isabel Barba
2023

¿Crees que puedes cambiar el mundo sola? No estoy sola, estamos dispersos... pero comenzamos a unirnos. Como becaria del CFF, descubrí que cada uno de nosotros tiene un propósito único, ya sea social, político, económico, profesional o personal. Pero también entendí que compartimos un objetivo mayor: construir un mejor Ecuador. Antes creía que ser líder implicaba ocupar un cargo directivo o estar al frente de una organización. Hoy sé que liderar es actuar con honestidad, respeto, solidaridad y vocación de servicio desde cualquier lugar en el que estemos.



Bagner Sarango
2023

Formar parte del Centro de Formación para el Futuro me permitió vivir una experiencia enriquecedora en diversidad cultural y de género, integrando los valiosos conocimientos de líderes de diversos pueblos del Ecuador. Este espacio, que promueve la incidencia en ámbitos políticos, sociales, culturales, económicos y ambientales a nivel global, se ha constituido en un lugar de crecimiento profesional. A través de él, se reafirma nuestro compromiso con la práctica y la garantía de los derechos, fundamentados en los principios de solidaridad, justicia y equidad, para avanzar en la

Anexo 11. Testimonios Academia S-TEM

 **Fundación FIDAL**
21 de septiembre de 2024 · 🌐

¡Escucha los inspiradores testimonios de nuestros docentes! 🎧

En esta ocasión, te traemos las experiencias de los docentes que participaron en el cuarto ciclo de la Academia E-STEM. 🏫📚

Sus palabras nos muestran cómo la formación en Ética, Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas 🌱🔬📊🛠️ han transformado sus clases y potenciando su pasión por educar.

Cada historia refleja su compromiso renovado con el aprendizaje y la enseñanza innovadora. 🌟💡

Este proyecto se lleva a cabo gracias a: @uniruniversidad
@universidad_de_otavalo @padforg @boeing

#STEMAmericas #ConstruyendoElFuturoSTEM #ESTEM #Educación #Ciencia #Tecnología
#Ingeniería #Matemáticas #Capacitación #Docentes #Innovación #Futuro #EducaciónSTEM
#AprendizajeActivo



Anexo 12. Imagen de la fundación

OEI y FIDAL suscriben un convenio de cooperación



OEI  **Fundación FIDAL**

OEI y FIDAL firman
un convenio de
cooperación



Anexo 13. Ayuda de mejora profesional

Organizaciones de Zuleta reciben capacitaciones dadas por RAW Foundation y FIDAL

Las funcionarias de RAW The Glocal Women Foundation y Fundación FIDAL impartieron talleres a emprendedores, asociaciones de bordadoras y agricultoras, y organizaciones de Zuleta, en la provincia de Imbabura.

Maria Elena López, directora de RAW, dio la bienvenida junto con Segundo Colimba, presidente de la Comuna Zuleta. Mientras que Rosalía Arteaga, presidenta ejecutiva de FIDAL, motivó a las participantes a tener independencia económica, invertir en sus negocios y el papel fundamental que tiene la mujer en los hogares.



Anexo 14. Publicaciones institucionales

PUBLICACIONES

Edu@news
Revista Educativa y Cultural



Recurso didáctico educativo y cultural de carácter mensual, dirigido principalmente a educadores, maestros y padres de familia; interesados por conocer sobre el mejoramiento de la educación.

VERDecuador



Es una revista digital, ideal para los amantes de la cultura, la ciencia, tecnología, del medio ambiente y de los contenidos de vanguardia dentro del contexto de la Sostenibilidad. Sus artículos combinan amablemente un alto nivel de investigación v

Anexo 15. Comunicación

Anexo 16. Trayectoria

El camino de FIDAL: 25 años de trayectoria

La Fundación para la Integración y Desarrollo de América Latina (FIDAL) dio sus primeros pasos en 1999, motivada por la excelencia y el desarrollo en distintos ámbitos sociales. Durante estos 25 años, se han consolidado fuertes alianzas nacionales e internacionales que han sido clave para llevar a cabo proyectos enfocados en transformar vidas y construir un mejor futuro.

En el ámbito educativo, el equipo de FIDAL ha ejecutado varios proyectos, entre ellos:

Los Seminarios Iberoamericanos de Periodismo Científico fueron el inicio de Fundación FIDAL. A lo largo de 16 años, desde 1999 hasta el 2015, se organizaron ocho seminarios. Se convocó a periodistas, comunicadores sociales y expertos en ciencia y tecnología a compartir un mismo espacio, en el que el principal objetivo fue intercambiar conocimiento y juntos encontrar soluciones para mejorar la calidad de vida de la sociedad. CIESPAL fue un gran aliado para el desarrollo de este proyecto.

Concurso de Excelencia Educativa (CEE) que este año está celebrando su Décimo Sexto Concurso Nacional y Décimo Primero Iberoamericano de Excelencia Educativa. En 2008, la Fundación identificó que los docentes en Ecuador no recibían el reconocimiento necesario por su labor, así nació el CEE. Un proyecto enfocado en mejorar la calidad del sistema educativo y premiar a maestros, educadores y docentes que con gran pasión aplican innovadoras ideas para fomentar el aprendizaje en niños, niñas y jóvenes. Cinco años más tarde, en el 2013, el concurso cruza fronteras y se abre la convocatoria para profesores de toda Iberoamérica.

Hasta el momento, en el certamen han participado más de 3.000 maestros y se han recibido 1.785 proyectos provenientes de Ecuador y de distintos países de la región. Los docentes ganadores reciben la estatuilla Nous, que simboliza la excelencia, además de incentivos económicos, becas, viajes, capacitaciones y equipamiento. También se garantiza la calidad y transparencia durante todo el proceso, desde las inscripciones hasta la premiación; el jurado calificador está conformado por distinguidas personalidades del mundo académico, tanto nacionales como internacionales.

Con el afán de difundir y compartir conocimientos, FIDAL organiza anualmente ferias educativas en las que reúne exponentes sobresalientes de la ciencia, tecnología y humanidades que comparten sus conocimientos y propuestas vanguardistas para transformar y mejorar la educación de Ecuador y América Latina. En

Anexo 17. Memorias



MEMORIAS ESCUELA DE LIDERAZGO 2024 10 AÑOS

Anexo 18. Percepción

Fundación Fidal · 3 jun 2024

Impulsando Sueños: FIDAL Otorga Capital Semilla a José H. para Potenciar su Negocio

FIDAL entrega Capital Semilla a José H., ganador de la Escuela de Emprendimiento "Inicia tu Negocio" del Proyecto Todos Migramos, para impulsar su negocio. Este reconocimiento es el resultado de su esfuerzo y dedicación. Felicitamos a José y le deseamos el mejor de los éxitos en su emprendimiento.



El evento contó con la presencia de Valeria Mouzas, representante regional de Ecuador, Perú y Bolivia de Fundación Hanns Seidel; Claudia Arteaga Serrano, directora ejecutiva de FIDAL; junto con el equipo técnico del Proyecto Todos Migramos.

Invitamos a todas las personas a capacitarse, emprender y a perseguir sus sueños con pasión y determinación.

¡Tu esfuerzo puede transformar tu futuro y el de tu comunidad!