



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2555>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

***Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas,
Manta***

***Balanced Score Card In the Fulfillment of the Objectives of the Caritas
Foundation, Manta***

Balanced Score Card no Cumprimento dos Objetivos da Fundação Caritas, Manta

Antonio Eduardo Osejos-Vásquez ^I
antonio.osejos@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0692-4565>

Stefany Michelle Baque-Sánchez ^{II}
baque-stefany6669@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-8358-6232>

Carlos Emilio Basurto-Vinces ^{III}
basurto-carlos8565@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5209-4246>

Correspondencia: antonio.osejos@unesum.edu.ec

***Recibido:** 02 de enero 2022 ***Aceptado:** 24 de enero de 2022 * **Publicado:** 05 de febrero de 2022

- I. Ingeniero comercial, Magíster en Finanzas y Comercio Internacional, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Estudiante de la carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Estudiante de la carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

Resumen

El presente artículo tuvo como finalidad principal recurrir al Balanced Score Card para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Fundación Cáritas de la ciudad de Manta, que trabaja en proyectos como: la Atención Integral, protección y recuperación temprana a población migrante (especialmente Venezolana) en situación de emergencia en Ecuador, llamado Emergency Attention (EA), y el Proyecto JAÉN, de Orientación y formación de las Personas en Situación de Vulnerabilidad o Movilidad Humana. La metodología usada corresponde al método cualitativo-cuantitativo en donde se realizó un proceso investigativo bibliográfico, por lo consiguiente se obtuvieron los resultados a través de los datos recopilados. De acuerdo con el BSC realizado de la Fundación Cáritas Manta se podrán tomar las medidas necesarias para mejorar el control, la organización de esta. La Fundación ha tenido una deficiente organización en conocimientos administrativos para poder ejecutar todos los proyectos en mente, a través de este Balanced Score Card y desde la perspectiva de los procesos internos se busca mejoras en los procesos, optimización de la calidad, aumentar la utilización de la capacidad instalada para poder realizar el cumplimiento de esta de tal manera que aquí se debe establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño dando como resultado un cumplimiento satisfactorio.

Palabras Claves: Balanced Score Card; conocimientos administrativos; cumplimiento satisfactorio.

Abstract

The main purpose of this article was to use the Balanced Score Card to verify compliance with the institutional objectives of the Caritas Foundation of the city of Manta, which works in projects such as: Comprehensive Care, protection and early recovery of the migrant population (especially Venezuelan) in emergency situations in Ecuador, called Emergency Attention (EA), and the JAÉN Project, of Orientation and training of People in Situations of Vulnerability or Human Mobility. The methodology used corresponds to the qualitative-quantitative method where a bibliographic research process was carried out, therefore the results were obtained through the data collected. According to the BSC of the Caritas Manta Foundation, it will be possible to take the necessary measures to improve the control and organization of the Foundation. The Foundation has had a deficient organization in administrative knowledge to be able to execute all the projects in mind, through this Balanced Score Card and from the perspective of the internal processes, improvements in the

processes, optimization of the quality, increase the use of the installed capacity to be able to carry out the fulfillment of this in such a way that here it is necessary to establish goals and internal operative objectives or, in other words, to define processes the organization currently requires and what it must do to improve its performance giving as a result a satisfactory fulfillment.

Key words: Balanced Score Card; management knowledge; satisfactory compliance.

Resumo

O objetivo principal deste artigo foi utilizar o Balanced Score Card para verificar o cumprimento dos objetivos institucionais da Fundação Caritas da cidade de Manta, que atua em projetos como: Atenção Integral, proteção e recuperação precoce da população migrante (especialmente venezuelana) em situação de emergência no Equador, denominada Atenção de Emergência (EA), e o Projeto JAÉN, de Orientação e Capacitação de Pessoas em Situação de Vulnerabilidade ou Mobilidade Humana. A metodologia utilizada corresponde ao método qualitativo-quantitativo onde foi realizado um processo de pesquisa bibliográfica, portanto os resultados foram obtidos através dos dados coletados. De acordo com o BSC realizado pela Fundação Caritas Manta, poderão ser tomadas as medidas necessárias para melhorar o seu controle e organização. A Fundação tem tido uma organização deficiente no conhecimento administrativo para poder executar todos os projetos em mente, através deste Balanced Score Card e na ótica dos processos internos, buscam-se melhorias nos processos, otimização da qualidade, aumento da utilização dos recursos instalados capacidade de poder cumpri-la de tal forma que aqui devem ser estabelecidas metas e objetivos operacionais internos ou, em outras palavras, definir quais processos a organização requer atualmente e o que deve fazer para melhorar seu desempenho, resultando em conformidade satisfatória.

Palavras-chave: Balanced Score Card; conhecimento administrativo; cumprimento satisfatório.

Introducción

El propósito de la presente investigación fue demostrar que a través de la herramienta empresarial Balanced Score Card o cuadro de Mano Integral, se puede llegar a tener un mejor control del cumplimiento de los objetivos, metas y actividades que se realizan dentro de una organización ya sea esta pública o privada, en este caso la fundación Cáritas Manta, que es una organización no gubernamental con fines benéficos. Es importante conocer, que mediante esta herramienta se logrará

Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta

optimizar el manejo de los recursos, humanos, económicos y tecnológicos, con la finalidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Las organizaciones sin fines de lucro, también llamadas no gubernamentales, del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria.

(Fundacion Ley Medio Ambiente Natura Life, 2018)

Hoy, estas organizaciones no sólo atienden problemas sociales de diversa índole, como; protección al medio ambiente, educación y cultura, niñez, discapacitados, salud, etc., sino que también son fuente generadora de ingresos y empleo, además, dentro de sus objetivos actuales se encuentra el fomento del desarrollo colectivo e individual de las comunidades intervenidas.

El Balanced Score Card o cuadro de Mano Integral es una herramienta de la gestión empresarial que une las estrategias y objetivos para el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y el aprendizaje para poderlo implementar en las empresas, con el fin de, cumplir un adecuado proceso administrativo en la empresa, lo que permite tener un mejor rendimiento de los recursos disponibles, y a su vez, ser un instrumento para la toma de decisiones de los administradores de la organización.

En el artículo titulado: *La Gestión del cuadro de Mando Integral en Institución de Salud* mencionado por el autor Mendoza (2020) hoy en día se considera fundamental que las empresas tengan sus objetivos claros y establecidos, pero aún más importante es que estén definidos aquellos que son estratégicos y le permitan a la organización llevar al máximo su valor. A su vez, deben de estar en concordancia su visión, misión y valores con los objetivos, ya que su lineamiento permitirá llegar a las metas propuestas con menores esfuerzos y sacrificios ante la observancia de una falta de conocimiento en la institución de salud privada en cuanto al posicionamiento en el mercado y la situación global, la organización se encuentra desactualizada respectivamente al correcto cumplimiento de sus objetivos (pág. 20)

El concepto de cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), según indican sus autores (Kaplan & Norton), plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta

Además, se considera que es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio entonces es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Aunque los economistas Kaplan y Norton crearon esta metodología en el año de 1992, gracias a su implementación dentro de numerosas organizaciones a lo largo y ancho del planeta, el Balanced Score card ha venido transformándose para lograr mejores resultados al ser implementado como uno de los modelos de gestión empresarial más influyentes e importantes en la actualidad.

Así mismo los autores (Kaplan & Norton) inicialmente, el modelo del BSC surgió de cinco principios de gestión que Kaplan y Norton revelaron en su libro *The Strategy-Focused Organization* estos principios consistían en: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, traducir la estrategia en términos operacionales, alinear la organización con toda la estrategia, motivar para que la estrategia sea una tarea de todas las personas y gobernar para convertir la estrategia en un proceso continuo.

Sin embargo, más tarde, en su libro (*Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, 2003) lograron traducir toda la estrategia en objetivos específicos, vinculados a través de relaciones causa-efecto a las siguientes perspectivas:

Financiera, Clientes/Mercado, Procesos de negocio, Aprendizaje desarrollo y crecimiento.

Según (Alveiro, 2011) en su artículo titulado: *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa* menciona.- El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Desde esta representación se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton el Balanced Scorecard.

Los elementos de Control de gestión y del Balanced Score Card que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son: Perspectiva financiera (rentabilidad del capital), clientes (se sientan satisfechos), procesos internos (bajo coste, seguro y fiable, puntual y según especificaciones, trato amable), aprendizaje y crecimiento (motivado y preparado).

Componentes del BSC

Los componentes básicos o piezas clave del BSC son:

- la misión
- la visión
- los valores
- los objetivos estratégicos
- los indicadores o KPI's
- las metas, y,
- las iniciativas estratégicas

Todos ellos confluyen en una herramienta muy visual que ayuda a la alta dirección en la gestión y la toma de decisiones, así como a los niveles inferiores de la organización para la mejor comprensión y asunción de la estrategia.

Los indicadores y sus metas son las reglas de cálculo que sirven para medir o valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta. Tres por objetivo suelen ser suficientes. (Quiroz, 2017)

Existen dos tipos de indicadores:

Inductores: que miden las acciones que realizan para conseguir el objetivo.

Resultado: que miden el grado de obtención del resultado.

Los mapas estratégicos o relaciones causan-efectos se basa en varios principios: La estrategia equilibra fuerzas contradictorias es la inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costes para obtener buenos resultados financieros a corto plazo. La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente: satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. Las cuatro grandes proposiciones de valor y estrategias con clientes (Lisboa, 2019).

El objeto de estudio, es la Fundación Caritas de Manta, que inició sus actividades en el año 2019, siendo una organización dedicada a la atención de personas con problemas de movilidad humana, en su caso, principalmente a ciudadanos venezolanos, colombianos y centroamericanos, que representan la mayoría de migrantes del país; se encuentra ubicada en la ciudad de Manta en la Av. Universitaria s/n entre Alajuela y Olmedo, y dentro de sus acciones de ayuda incluye, programas encaminados a

proveer el desarrollo socioeconómico de los atendidos, intervenciones en caso de emergencia la salud comunitaria, las viviendas para las familias sin recursos, el apoyo a los migrantes y refugiados, el apoyo a los privados de libertad, la defensa del medio ambiente y el empoderamiento de la mujer.

Materiales y Métodos

La metodología aplicada en este trabajo de investigación en el Balanced Score Card en el cumplimiento de los objetivos en la Fundación Caritas de la ciudad de Manta consiste en la investigación observacional de tipo bibliográfica aplicando un enfoque cuantitativo- cualitativo, dado que la investigación se realizó en base a la revisión de documentos, trabajos los que fueron tomados como fuente de información.

Para lograr cumplir los objetivos de la presente investigación se realizó la respectiva entrevista a la presidenta de la fundación, por lo cual también se consiguió la información contable y administrativa de la misma, a la vez se logró identificar la misión, la visión, los valores y las estrategias que se están aplicando para llevar a cabo el cumplimiento de las obligaciones que se tienen dentro de esta organización.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y a la vez cualitativa por lo cual abordan la realidad en un estudio desde perspectivas diferentes, pero ambas tienen en común el uso de la investigación bibliográfica.

Sobre este en particular, (Cea & Menéndez, 1999, p. 22) explica:

(...) la metodología bibliográfica en este trabajo forma parte de la investigación cuantitativa, ya que contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de los aspectos teóricos e históricos. (p.22).

Sobre la investigación cualitativa (Schwartz, 1984 p. 59 citado en Méndez, 2008) menciona: La investigación bibliográfica en los trabajos cualitativos se ubica en la definición del problema y al aplicar ciertas técnicas cualitativas como la entrevista, que al capturarla y guardarla se convierte en un “documento” que contiene una cantidad de información que, en cierta forma, es similar a una gran biblioteca con libros sin catalogar (p.22).

Además, la **Investigación Observacional** se refiere al control de calidad de los datos que nos informa si existe coincidencia en los juicios emitidos por un mismo observador la observación que se realiza en este método es observación sistemática, y con ella podemos medir una serie de parámetros de conducta duración, intensidad, frecuencia (Diccionario de Psicología Científica y Filosófica).

Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta

De esta manera esta **investigación** se puede indicar el uso de referencias como lo es de artículos, sitios web, Google académico, repositorios digitales y libros, instrumento con los cuales pudimos recopilar parte de la información necesaria para este estudio, además, a través de una entrevista realizada a la presidenta Janeth Betancourt, se obtuvo los antecedentes, su filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos y metas planteadas por la organización y que son insumos principales para la aplicación de la herramienta.

Dentro del proceso para elaborarlo es necesario para que una empresa que adopta esta herramienta de gestión de la estrategia lo haga de forma correcta.

En primer lugar, hay que considerar que va a ser la principal herramienta de control de la gestión de la estrategia y cualquier decisión tomada al respecto deberá fundamentarse en la información aportada por el Balanced Score Card.

En segundo lugar, no se podrá hablar de un BSC corporativo sin que la gerencia asuma y apoye el empleo de esta herramienta. Es en el ámbito de la Alta Dirección de donde tiene que partir la difusión del BSC y, si no se llega a implicar al personal con el contenido y acciones del mismo, no se podrá hablar de un Balanced Score Card total y efectivamente aplicado a la organización.

Una tercera premisa a considerar es que las organizaciones con un BSC deben de considerarlo como un elemento de trabajo constante, no es un proyecto aislado con una duración muy acotada. Así, en muchos casos, se va a tener que trabajar en el cambio de la mentalidad de las personas y, quizás, el cambio también se deba hacer trasladable a la propia organización. En este sentido, hay que estar preparados para la gestión del cambio que puede suponer adoptar esta herramienta. Otro aspecto a destacar es que la aplicación del Balanced Score Card va a requerir de tiempo y recursos. Este consumo se ha de ver como una inversión en la organización que probablemente haya que restar de otras actividades para poder asumirlo. También, de esta forma la adopción de un BSC en la empresa, la obliga a intentar optimizar los recursos humanos y materiales de los que dispone y priorizar las actividades a las que los destinan.

Se realizó el cuadro de mano integral de la Fundación, mediante este se lograría demostrar en qué cantidad porcentualmente se estaría cumpliendo las actividades destinadas para la ejecución de los proyectos que hay dentro de esta organización, por lo cual se utilizaron los siguientes materiales:

- Documentos administrativos y contables de la fundación.

A continuación, se detallarán los pasos que se realizaron para llevar a cabo esta investigación:

1. Realizar la entrevista a la presidenta de la Fundación.

Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta

2. Revisar la información administrativa y contable.
3. Elaboración del BSC en base a la información obtenida, en el cual se demuestra el nivel de satisfacción ya sea óptimo, tolerable y deficiente de acuerdo a cada actividad realizada dentro de la fundación.

Mediante la entrevista se ha solicitado la información correspondiente a los proyectos, como lo son: los objetivos estratégicos, metas, indicadores e información sobre los responsables de cada actividad realizada a fin de realizar el Balance Score Card logrando generar recomendaciones sobre la organización para alcanzar los objetivos planteados.

Resultados

Estrategia. – Se considera que se debe fortalecer el control del cumplimiento de la fundación Cáritas Manta a través del Balanced Score Card.

Objetivo Estratégico. - Analizar las actividades que se realizan en la Fundación Cáritas, por lo cual se logran detallar los siguientes objetivos principales:

- Personas migrantes y refugiadas que se encuentran en situación de vulnerabilidad y riesgo aumentan sus posibilidades de vivir dignamente en Ecuador.
- Migrantes y refugiados reciben atención primaria, protección y apoyo para la recuperación temprana aportando a sus planes de vida en Ecuador.

Indicadores de Gestión. - Establecer estrategias que permitan el cumplimiento de todas las actividades dentro de la fundación.

Metas. – Reunir las áreas que requieren una mejora y acordar las acciones a ejecutar, así como quien las llevará a cabo dentro de cada departamento y el tiempo que llevará aplicar dichas mejoras en las diferentes áreas. Por lo cual la presente Fundación tiene como metas lo siguiente:

- Entregar 1272 ayudas en salud, alimentación, arriendo, kits escolares.
- Realizar atención psicológica a 620 personas.

Formula. - Según los resultados detallados a continuación se aplicarán las fórmulas basada en datos de la organización y del entorno considerando la organización como un sistema formado por elementos conectados a través de relaciones de causa –efecto.

Por lo consiguiente la información obtenida en la entrevista realizada a la presidenta de la fundación y luego de obtener la información necesaria, se logran obtener los siguientes datos.

A través de los resultados obtenidos se pudo denotar el cumplimiento de los objetivos estratégicos aplicando una matriz de Balanced Score Card en el que se define las metas y a su vez el desempeño en esta investigación.

Aplicación de fórmulas de acuerdo a los datos obtenidos.

- Impacto social

$$IS = \frac{\textit{Personas satisfechas por el servicio}}{\textit{Total migrantes atendidos}} \times 100$$

$$IS = \frac{1892}{1892} \times 100$$

$$IS = 100\%$$

Análisis: De acuerdo a la información obtenida el impacto social es óptimo, de manera que se ha cumplido con la meta establecida, por lo cual la atención a las personas ha sido totalmente eficiente dando resultados satisfactorios en un 100%.

- Clientes

$$\textit{Cliente} = \frac{\textit{Cupos de ayudas disponibles}}{\textit{Solicitud de ayudas}} \times 100$$

$$= \frac{1892}{2000} \times 100 = 94,6\%$$

Análisis: Según los resultados obtenidos se demuestra que a pesar de que existía un cupo limitado para brindar ayudas durante el periodo estimado se encuentra dentro de los resultados óptimos, ya que según manifestó la presidenta de la fundación se articulaba con otras organizaciones para que ellos les puedan ofrecer algún tipo de beneficio a las personas que no alcanzaron cupos, por lo cual se demuestra que existe gran demanda de personas que necesitan ayudas de diferentes índoles, es por ello que el 94,6% representa a la cantidad de personas beneficiadas de acuerdo a la disponibilidad que se tenía.

- **Proceso Interno**

$$PI = \frac{\textit{Personas Atendidas}}{\textit{Tiempo Laborado}}$$

$$PI = \frac{1892}{360} \times 100 = 5,25\%$$

$$PI = \frac{\textit{Convenios Aprobados}}{\textit{Total de convenios solicitados}} \times 100$$

$$PI = \frac{13}{16} \times 100 = 81\%$$

Análisis: En base a los resultados de los procesos internos que lleva dentro de la Fundación Cáritas Manta se puede demostrar que se encuentra dentro de los indicadores óptimos, de manera que se cumple la atención diaria en un 5,25%, es decir que diariamente han atendido a 5 personas por lo cual han logrado llegar a la meta establecida. Por otro lado, se logra constatar que no todas las solicitudes que se envían a otras organizaciones u entidades, ya sean públicas o privadas son atendidas con éxito, por lo que da como resultado un 81% de eficacia.

- **Aprendizaje y Crecimiento**

$$AC = \frac{\textit{Proyectos ejecutados}}{\textit{Proyectos disponibles}} \times 100$$

$$AC = \frac{3}{4} \times 100 = 75\%$$

$$AC = \frac{\textit{Recurso económico aprobado}}{\textit{Recurso económico solicitado}} \times 100$$

$$AC = \frac{105,148.77}{105,148.77} \times 100$$

$$AC = 100\%$$

$$AC = \frac{\textit{Personal satisfecho}}{\textit{Total de personas en la fundación}} \times 100$$

$$AC = \frac{7}{8} \times 100$$

$$AC = 87\%$$

Análisis: Mediante los resultados reflejados a través de la aplicación de las fórmulas correspondientes se puede demostrar que el aprendizaje y crecimiento de la fundación ha sido óptima, ya que está dentro de los valores correspondiente de la tabla, por lo cual, la fundación ha cumplido en un 75% los proyectos que se han solicitado para ejecutarlos de manera que el recurso económico que solicitaron ha sido aprobado y ocupado eficazmente en lo que contempla las prestaciones de los proyectos, dando como resultado un 87% del personal satisfecho de la fundación.

Fundamentalmente la habilitación de un espacio de escucha, atención, orientación y formación a las personas en situación de pobreza tiene como finalidad un espacio donde, a través de la escucha, podemos ayudarte a expresar las emociones, para que te sientas reconfortado en estos momentos tan difíciles para todos por lo cual este servicio surgió con la intención de aliviar a las personas es entonces que en un total del 75% anualmente nos da como un indicador óptimo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo consiguiente el incrementar la atención del migrante significa proteger a las personas de situaciones y amenazas críticas utilizando procesos que se basen en las fortalezas y aspiraciones de las personas es decir con los sistemas políticos, sociales, medioambientales, económicos y culturales que aporten a las personas los fundamentos para la supervivencia, el sustento y la dignidad, en caso concreto, el pleno respeto en el ejercicio de sus derechos humanos de tal forma que con un indicador del 20% genera una retroalimentación entre las partes, que permitirán obtener resultados óptimos al realizar la estimación.

Cabe considerar, por otra parte, mejorar la relación entre los colaboradores de la Fundación Cáritas Manta en medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento el 35% responde a las necesidades de la empresa de acuerdo a sus objetivos.

Por último, las iniciativas o proyectos que se dan dentro de esta fundación por el momento solo son para el beneficio de la movilidad humana, en las cuales se les otorgó ayudas en salud, alimentación, arriendo, atención psicológica, alojamiento temporal, entre otras, de manera que todos los procesos, metodología aplicada se demuestra a través de todos los reportes, ya sean financieros o técnicos Por

Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta

tal razón se logra demostrar en el BSC según los porcentajes que se está trabajando de manera óptima en un 50% ya que se han logrado cumplir con la atención y entrega de ayudas durante el tiempo estimado. Por otro lado, se demuestra que los recursos asignados para los proyectos se utilizaron de forma eficiente, por lo cual existe buen ambiente laboral dentro de esta organización.

Efectivamente es importante aplicar el Balanced Score Card en la Fundación Caritas de la ciudad de Manta por lo que este sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización es decir servirá de base gerencial para la evaluación de las acciones desarrolladas en la organización. La fijación de objetivos son herramientas que permite evaluar de manera cualitativa y cuantitativa si la organización está obteniendo los resultados esperados, por esta razón la Fundación Cáritas Manta en sus proyectos de atención a las personas en situación de movilidad humana se enfocan en poder brindar un espacio de escucha, atención, orientación y formación personalizada de tal manera que las asistencias que se brinden tengan mejores resultados.

Es cierto que las empresas son entidades vivas que se encuentran en permanente evolución, crecimiento y cambio, así como sucede con los mercados en los que operan esto supone que una planificación estratégica y, concretamente, los objetivos que se fijan en un momento dado deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse con el tiempo.

Matriz de Balanced Score Card en Fundación Caritas Manta

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia de Medida	Indicadores Óptimo	Indicador Tolerable	Indicador Deficiente	Responsable
Impacto Social	Habilitar un espacio de escucha, atención, orientación y formación a las personas en situación de pobreza.	Incrementar satisfacción con el servicio prestado.	$(\text{Personas satisfechas por el servicio} * 100) / (\text{Total de migrantes atendidos})$	%	Anual	85%	60%	50%	Trabajadora Social y Psicóloga de la Fundación Cáritas Manta
Cliente (Migrante)	Incrementar la atención a migrantes.	Incrementar las ayudas humanitarias.	$(\text{Cupos de ayudas disponibles} * 100) / (\text{Solicitud de ayudas})$	%	Anual	75%	55%	30%	Coordinador de la Fundación Cáritas Manta
Proceso Interno	* Mejorar el proceso de atención. * Mejorar la relación entre los colaboradores de la Fundación Cáritas Manta.	Aumentar eficiencia en el proceso de atención.	$(\text{Personas atendidos}) / (\text{horas laboradas el día})$	%	Anual	5%	3%	1%	Trabajadora Social y Psicóloga de la Fundación Cáritas Manta
		Aumentar los convenios con instituciones externas.	$(\text{Convenios aprobados} * 100) / (\text{Total de convenios solicitados})$	%	Anual	80%	75%	60%	Coordinador de la Fundación Cáritas Manta
Aprendizaje y Crecimiento	Iniciativas o proyectos y asignar recursos pertinentes.	Incrementar iniciativas y proyectos.	$(\text{Proyectos Ejecutados} * 100) / (\text{Proyectos disponibles})$	%	Anual	65%	35%	25%	Coordinador de la Fundación Cáritas Manta
		Mejorar movilidad de los trabajadores y colaboradores.	$(\text{Recurso económico aprobado} * 100) / (\text{Recurso económico solicitado})$	%	Anual	85%	60%	45%	Coordinador de la Fundación Cáritas Manta
		Incrementar la satisfacción laboral.	$(\text{Personal satisfecho} * 100) / (\text{Total del personal})$	%	Anual	70%	50%	30%	Coordinador de la Fundación Cáritas Manta

Elaboración: Autores del artículo Científico

Fuente: Fundación Caritas Manta

Discusión

Varios autores (Aparisi, J. A. y Ripoll, F.1999 Horváth y Partners, 2000;Nogueira, 2002 Machado 2003;, & Kaplan y Norton 2009) coinciden de una forma u otra en que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que entrelaza estrechamente la estrategia y la misión de una organización con una serie de medidas que se deben llevar a cabo, midiendo la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la perspectiva de formación y crecimiento. Por todo esto brinda una visión global de la organización, facilitando considerablemente la toma de decisiones, siendo una herramienta primordial en la actividad de gestión de una empresa.

De lo anteriormente expuesto, se manifiesta que los beneficios del BSC son resultados satisfactorios tanto por la aceptación de la dirección y del capital humano involucrado así como por el nivel de organización alcanzado, que se traduce en mejoras en los indicadores de gestión y se tiene como resultados una mejora organización para que en cada uno de los proyectos que realicen tomen las respectivas decisiones y el mejoramiento continuo de procesos logísticos en correspondencia con la misión y estrategias de la organización

Mediante el BSC realizado, los resultados que la Fundación Caritas Manta refleja que hay que tener perspectiva de aprendizaje y crecimiento ya que la gran mayorías de los índices que reflejan son positivos, de manera que al ser una organización sin fines de lucro a nivel del mundo han nacido bajo el esquema de atender las necesidades sociales, sin embargo, son cada vez más observadas, y han ido avanzado en un proceso de reconocimiento y protagonismo público, por lo que un manejo transparente y apegado a las normativas de las localidades en las cuales desarrollan sus actividades, con apego al cumplimiento sobre el uso de los fondos y objetivos de sus aportantes, es radical para su mantenimiento a largo plazo, evitando cuestionamientos en su accionar diario .

Conclusiones

Al utilizar el Balanced Score Card, en la Fundación Caritas se demostró el cumplimiento de las diversas actividades de la presente organización en objetivos medibles, además el cumplimiento de las metas propuestas, es decir, que se mejoró una comunicación organizacional a su vez la revisión constante y continua que cuando se detecte un error en alguna de sus operaciones se la corrige inmediatamente, por lo que el aprendizaje y realizar cambios serán pilares estratégicos para optimizar el funcionamiento global de la organización.

A su vez es importante la comunicación, es decir que el buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito el análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia del mismo modo este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían prevenir.

Referencias

1. Fundacion, Ley, Medio Ambiente, Natura life. (Enero de 2018). Obtenido de <https://www.fundacionnaturalife.org/que-es-una-organizacion-sin-fines-de-lucro/>
2. Alveiro, M. C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestion Administrativa. Recuperado el 29 de Diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
3. Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. (s.f.). Obtenido de <https://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Observacional.htm>
4. Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>
5. Lisboa, R. (2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa/>
6. Mendoza. (2020). LA GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN INSTITUCIÓN DE SALUD. 1-52.
7. Quiroz. (2017). *Estratex*. Obtenido de <https://estratex.com.pe/componentes-del-balanced-scorecard/>
8. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. (2003). Obtenido de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/2284>