

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación social y económica, las entidades sin fines lucrativos (ESFL) y las empresas se enfrentan a retos que demandan una gestión cada vez más profesionalizada y eficiente. En particular, las entidades del tercer sector se ven obligadas a demostrar su impacto social y su sostenibilidad financiera. En este sentido, el control de gestión emerge como una herramienta fundamental para garantizar el equilibrio entre la consecución de los objetivos sociales y la optimización de los recursos disponibles.

Este texto docente está orientado principalmente a dos asignaturas impartidas en la Universidad de Almería. La primera, "Los servicios sociales como nuevos yacimientos de empleo y generación de recursos", que forma parte del Máster en Educación Especial y pone énfasis en la relevancia de los servicios sociales como impulsores de empleo y dinamizadores de recursos económicos y humanos en la sociedad actual. La segunda asignatura, "Control de Gestión", está incluida en el tercer curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas y se centra en las herramientas y técnicas que permiten a las organizaciones, incluidas las ESFL, controlar su desempeño y tomar decisiones informadas para mejorar su eficiencia.

El contenido que se presenta a lo largo de este manual se estructura de manera que pueda servir tanto a los estudiantes del ámbito de los servicios sociales como a los de la gestión empresarial, con un enfoque especial en la integración de ambos campos. La convergencia entre la gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de los fines sociales se convierte, en este contexto, en una necesidad para la viabilidad y el éxito de las ESFL.

La creciente demanda de servicios sociales ha llevado a que se considere este sector como un nuevo yacimiento de empleo, especialmente en tiempos de crisis económica. A lo largo de los últimos años, se ha producido una expansión significativa de los servicios sociales, que ahora abarcan áreas tradicionales como la atención a personas mayores o con discapacidad, sino también la intervención en nuevas problemáticas sociales relacionadas con la exclusión, la pobreza o la sostenibilidad ambiental. Este contexto genera una necesidad de profesionales altamente cualificados que sean capaces de gestionar eficazmente los recursos disponibles y maximizar el impacto social de las intervenciones.

Desde la perspectiva del control de gestión, las ESFL se enfrentan a desafíos específicos que requieren de un enfoque diferenciado. A diferencia de las empresas con fines lucrativos, cuyo objetivo principal es la maximización del beneficio económico, las entidades del tercer sector persiguen la consecución de fines sociales, por lo que su éxito no puede medirse exclusivamente en términos financieros. Sin embargo, esto no significa que el control financiero sea menos importante; de hecho, la sostenibilidad económica es un requisito indispensable para el cumplimiento de los fines sociales. Por tanto, el control de gestión en este tipo de entidades debe tener en cuenta tanto los aspectos financieros como los no financieros, ofreciendo una visión integrada del desempeño de la organización.

Este manual se articula en cinco capítulos que abordan, de manera progresiva, los diferentes aspectos del control de gestión en ESFL, desde los conceptos básicos hasta las herramientas más avanzadas de evaluación y control. En el primer capítulo, se introducen los fundamentos del control de gestión en el ámbito no lucrativo, destacando las diferencias clave entre la gestión en entidades lucrativas y no lucrativas. El segundo capítulo aborda el diseño y planificación de sistemas de control de gestión, haciendo énfasis en la necesidad de adaptar las herramientas tradicionales de control a las particularidades de las entidades del tercer sector. El tercer capítulo se centra en la presupuestación y el control financiero, analizando cómo las ESFL pueden planificar sus

recursos de manera eficiente y garantizar el cumplimiento de sus objetivos sociales. El cuarto capítulo introduce las herramientas de evaluación del rendimiento, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), adaptadas al contexto de las ESFL. Finalmente, en el quinto capítulo se analizan la gestión de riesgos y el control interno, aspectos importantes para garantizar la sostenibilidad y la transparencia en la gestión de las organizaciones no lucrativas.

La importancia del control de gestión en las ESFL ha sido reconocida cada vez más en los últimos años, en paralelo con el crecimiento del sector. Estas organizaciones deben enfrentarse a un entorno cada vez más complejo, caracterizado por una mayor competencia por los recursos, una creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas por parte de los donantes y financiadores, y la necesidad de demostrar su impacto social de manera cuantificable. En este contexto, el control de gestión se convierte en una herramienta clave para garantizar que las ESFL sean capaces de cumplir con su misión de manera eficaz y eficiente.

En la asignatura "Los servicios sociales como nuevos yacimientos de empleo y generación de recursos", el control de gestión se presenta como una competencia esencial para los profesionales que trabajan en el ámbito de los servicios sociales. Estos profesionales deben estar capacitados para prestar servicios de calidad a las personas en situación de vulnerabilidad, y deben ser capaces de gestionar los recursos disponibles de manera eficiente y demostrar el impacto de sus intervenciones. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, en el que los servicios sociales se han convertido en un motor de empleo y un generador de recursos en muchos países, incluido España.

Por su parte, la asignatura de "Control de Gestión" proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para aplicar los principios del control de gestión en cualquier tipo de organización, incluidas las ESFL. El enfoque de esta asignatura se centra en la importancia de integrar los aspectos financieros y no financieros en el proceso de toma de decisiones, y en cómo las técnicas de control de gestión pueden contribuir al logro de los objetivos organizacionales, sean de naturaleza económica o social.

En ambos casos, el enfoque del manual es proporcionar a los estudiantes una comprensión profunda de las herramientas y técnicas de control de gestión, pero también fomentar una reflexión crítica sobre cómo estas herramientas pueden adaptarse y aplicarse en el contexto específico de las ESFL. A través de ejemplos prácticos, estudios de caso y ejercicios, los estudiantes podrán desarrollar las competencias necesarias para gestionar eficazmente las organizaciones en las que trabajen y contribuir al éxito de sus misiones sociales.

En última instancia, este texto busca proporcionar una guía técnica sobre el control de gestión, sino también inspirar a los estudiantes a considerar cómo pueden aplicar estas herramientas de manera ética y responsable en su futura carrera profesional. Las ESFL desempeñan un papel fundamental en la sociedad, y su éxito depende en gran medida de la capacidad de sus gestores para equilibrar los objetivos sociales y la sostenibilidad financiera. El control de gestión ofrece el marco necesario para alcanzar este equilibrio, y este manual se presenta como una herramienta esencial para aquellos que deseen contribuir al éxito de estas organizaciones.

El impacto de los servicios sociales como generadores de empleo y recursos, así como el papel del control de gestión en la optimización de los recursos disponibles, constituyen los pilares fundamentales sobre los que se construye este manual. A lo largo de los siguientes capítulos, se explorarán en detalle las herramientas y técnicas que permitirán a los futuros gestores de ESFL tomar decisiones informadas, mejorar el rendimiento de sus organizaciones y, en última instancia, contribuir a la creación de una sociedad más justa y equitativa.

## **CAPÍTULO 1**

# **FUNDAMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS**

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS**

El primer capítulo de este manual está dedicado a establecer los fundamentos del control de gestión en ESFL. En un contexto donde las organizaciones buscan cumplir con misiones sociales y no generar beneficios económicos, la implementación de sistemas de control de gestión se vuelve esencial para asegurar la sostenibilidad, la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos. A diferencia de las empresas con fines lucrativos, donde el objetivo principal es maximizar el valor para los accionistas, las ESFL deben gestionar recursos limitados para alcanzar el máximo impacto social posible. Esto requiere una aproximación distinta y adaptada a la realidad de estas organizaciones, en la cual el control de gestión se convierte en una herramienta clave para guiar las decisiones estratégicas y operativas.

En las últimas décadas, el sector no lucrativo ha crecido de manera significativa en tamaño y complejidad, incrementando la necesidad de mejorar los mecanismos de control interno y rendición de cuentas. Las ESFL abarcan una amplia variedad de sectores, incluyendo salud, educación, servicios sociales, medio ambiente, cultura y derechos humanos. Estas organizaciones desempeñan un papel clave en la sociedad al proporcionar servicios y apoyo a comunidades vulnerables, donde el sector privado o público a menudo no llega. Sin embargo, al operar en un entorno donde los recursos son limitados y las necesidades sociales son amplias, la gestión eficiente de los recursos y la evaluación continua de los resultados son vitales para su éxito (Peng et al., 2022).

El concepto de control de gestión en las ESFL implica un enfoque más amplio que en las empresas tradicionales, debido a que no se limita únicamente a la supervisión financiera, sino que abarca también el monitoreo del impacto social, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Mientras que en una empresa con fines lucrativos el rendimiento se mide principalmente en términos de ganancias, en las ESFL el rendimiento debe evaluarse considerando tanto la utilización de los recursos como el grado de cumplimiento de la misión social. El control de gestión en estas organizaciones permite un monitoreo constante del progreso hacia estos objetivos, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones y facilitando la identificación de áreas de mejora.

El capítulo comienza con una definición del concepto de control de gestión, adaptado a las características particulares de las ESFL. Aunque el control de gestión tiene sus raíces en el ámbito empresarial, su aplicación en el sector no lucrativo presenta desafíos y requerimientos específicos. En las ESFL, los procesos de planificación, ejecución y evaluación están orientados a asegurar que los recursos disponibles se utilicen de la manera más eficiente posible para lograr la misión de la organización. Aquí, la eficiencia se mide en términos financieros, sino también en términos de impacto social, lo que añade una dimensión adicional a la tradicional noción de control de gestión (Dhanani y Kennedy, 2023).

Seguidamente, se exploran los principios y enfoques de gestión que rigen el funcionamiento de las ESFL. A diferencia de las empresas tradicionales, las ESFL deben gestionar sus actividades bajo el principio de la misión, es decir, deben asegurar que todas las acciones estén alineadas con los objetivos sociales que se han planteado. Además, las ESFL deben ser transparentes en su gestión, dado que dependen en gran medida de la confianza de donantes y financiadores externos. Esta rendición de cuentas es necesario para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, debido a que la confianza de los financiadores y las comunidades beneficiarias es un factor determinante en la continuidad de las actividades (Abad Segura y Sierra Fernández, 2023).

En este contexto, se examinan diversos enfoques de gestión que han sido adoptados por las ESFL para maximizar su eficiencia y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Entre ellos, el enfoque basado en resultados ha ganado relevancia, pues pone el énfasis en el impacto y los logros alcanzados, más allá de las actividades realizadas. Este enfoque permite a las organizaciones evaluar el número de actividades ejecutadas o beneficiarios alcanzados, sino también el cambio social que estas actividades han generado. Esta transición hacia una gestión basada en el impacto es fundamental en un entorno donde la demanda de resultados y la eficiencia en el uso de los recursos son cada vez más relevantes (Karanth, 2016).

Asimismo, el capítulo aborda la importancia del control de gestión en la sostenibilidad de las ESFL. La sostenibilidad, entendida desde un punto de vista financiero, sino también en términos de relevancia social y operativa, es un aspecto clave para cualquier organización que busque tener un impacto duradero. Las ESFL deben asegurarse de que sus actividades sean viables a largo plazo, para lo cual el control de gestión actúa como una herramienta de monitoreo continuo. Gracias a este monitoreo, las organizaciones pueden identificar posibles riesgos, ajustar sus estrategias y asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para maximizar el impacto social.

El control de gestión también es clave para la rendición de cuentas. Las ESFL deben ser capaces de demostrar a sus donantes, beneficiarios y otros stakeholders que están utilizando los recursos de manera eficiente y que están cumpliendo con los objetivos propuestos. La transparencia en la gestión es fundamental para mantener la confianza de todos aquellos que apoyan o se benefician de la organización (Queinnec, 2007). Además, en un entorno cada vez más competitivo, donde las ESFL deben luchar por captar fondos de diversas fuentes, la capacidad de demostrar resultados tangibles se ha vuelto un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones.

Por último, se incluye una comparación entre el control financiero y el control de gestión, dos conceptos que, aunque relacionados, tienen diferencias importantes en el ámbito de las ESFL. Mientras que el control financiero se centra en la supervisión y el manejo de los recursos económicos, el control de gestión abarca un enfoque más holístico, que incluye tanto la gestión de los recursos financieros como el seguimiento del impacto social y la eficiencia operativa. Esta distinción es importante para entender el rol que juegan ambos tipos de control en la gestión diaria de una ESFL, debido a que, si bien el control financiero es esencial para asegurar la solvencia y la viabilidad económica, el control de gestión permite evaluar el desempeño general y asegurar el cumplimiento de la misión (Silvennoinen et al., 2022).

De este modo, este capítulo introduce los conceptos fundamentales del control de gestión en el contexto de las ESFL, explorando cómo estas organizaciones pueden gestionar de manera eficaz sus recursos para maximizar el impacto social y garantizar su sostenibilidad. A través del control de gestión, las ESFL pueden mejorar su eficiencia, rendir cuentas a sus stakeholders y asegurar que sus actividades están alineadas con su misión y objetivos estratégicos. Este enfoque es clave para el éxito a corto plazo, sino también para garantizar la relevancia y la viabilidad de la organización en el futuro.

## **CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un conjunto de procesos que permiten a una organización medir y monitorear su desempeño en función de los objetivos establecidos, con el fin de tomar decisiones oportunas y ajustar su rumbo cuando sea necesario. Tradicionalmente, el control de gestión ha sido una herramienta clave en el mundo empresarial, donde el foco se encuentra en maximizar beneficios y crear valor económico para los accionistas. Sin embargo, en las ESFL, la aplicación del control de gestión se adapta a la particularidad de estas organizaciones, que no tienen como objetivo generar ganancias, sino cumplir con una misión social.

El control de gestión en una ESFL no se limita a la supervisión de los recursos financieros, y abarca el seguimiento y la evaluación del impacto social de sus actividades, la eficiencia en la utilización de sus recursos y el grado de cumplimiento de su misión. A diferencia de las empresas lucrativas, donde la medición del éxito suele ser económica, en las ESFL se miden aspectos como la cantidad de beneficiarios atendidos, la calidad de los servicios prestados, el grado de satisfacción de los beneficiarios y el impacto social generado (Vaia et al., 2015).

En este contexto, el control de gestión se convierte en una herramienta vital para garantizar que la organización opere de manera eficiente y eficaz. Los recursos de las ESFL son generalmente limitados, debido a que dependen en gran parte de donaciones, subvenciones u otras formas de financiación externa. Por ello, es fundamental asegurar que dichos recursos sean utilizados de la manera más óptima posible para maximizar el impacto social.

El proceso de control de gestión incluye varias etapas, como la planificación, la ejecución, el monitoreo y la retroalimentación. La planificación consiste en definir los objetivos y metas que la organización desea alcanzar, estableciendo indicadores claros para medir su desempeño. La ejecución se refiere a la implementación de las actividades y programas planificados. El monitoreo implica la evaluación continua del desempeño en función de los indicadores establecidos, permitiendo identificar posibles desvíos o áreas de mejora. Finalmente, la retroalimentación es el proceso mediante el cual se toman decisiones correctivas o de ajuste, basadas en los resultados obtenidos, con el fin de mejorar continuamente el desempeño organizacional (Minakova y Nosachevsky, 2019).

Un aspecto importante del control de gestión en las ESFL es la flexibilidad. Estas organizaciones suelen operar en un entorno dinámico y en constante cambio, donde las necesidades sociales y las demandas de los beneficiarios pueden variar significativamente con el tiempo. Por lo tanto, el control de gestión debe ser flexible y adaptable para permitir a la organización responder de manera efectiva a estos cambios. Al mismo tiempo, debe mantener un equilibrio entre la eficiencia operativa y la alineación con la misión social (Kuecher, 2013).

El control de gestión también es fundamental para garantizar la sostenibilidad de las ESFL. Dado que muchas de estas organizaciones dependen de fuentes de financiación externa, como donaciones o subvenciones gubernamentales, la capacidad de demostrar un uso eficiente de los recursos es clave para mantener la confianza de los donantes y financiadores. La transparencia en la gestión de los recursos, así como la capacidad de mostrar un impacto social tangible, son factores esenciales para garantizar el apoyo continuo a la organización.

En síntesis, el control de gestión en las ESFL es un proceso integral que abarca la planificación, ejecución, monitoreo y retroalimentación, y se centra en la eficiencia operativa, sino también en el cumplimiento de la misión social. A través de un control de gestión eficaz, las ESFL pueden maximizar el impacto de sus actividades, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y mantener la confianza de sus stakeholders.

## **PRINCIPIOS Y ENFOQUES EN LA GESTIÓN NO LUCRATIVA**

La gestión de una ESFL difiere en muchos aspectos de la gestión empresarial tradicional, debido a que el objetivo principal de estas organizaciones no es la generación de beneficios, sino el cumplimiento de una misión social. Esto lleva a que las ESFL adopten una serie de principios y enfoques específicos que guían su funcionamiento y las decisiones que toman.

Uno de los principios fundamentales en la gestión de las ESFL es el principio de misión. A diferencia de las empresas lucrativas, que se centran en maximizar el valor para sus

accionistas, las ESFL se enfocan en maximizar el valor social y en cumplir con una misión específica. Esto implica que todas las actividades y decisiones de la organización deben estar alineadas con esta misión. La misión actúa como una guía para la toma de decisiones y define el propósito y las prioridades de la organización. Además, la misión también sirve como un medio para rendir cuentas, tanto a los donantes como a los beneficiarios, debido a que permite evaluar si la organización está logrando sus objetivos sociales.

Otro principio importante es el principio de eficiencia. Dado que las ESFL dependen en gran medida de recursos externos, como donaciones, subvenciones o ingresos generados por actividades relacionadas con su misión, es esencial que utilicen estos recursos de manera eficiente. La eficiencia se refiere al uso de los recursos financieros, sino también a la utilización de los recursos humanos y materiales. La gestión eficiente implica maximizar el impacto social con los recursos disponibles, evitando el desperdicio y asegurando que cada euro invertido en la organización se traduzca en un beneficio tangible para los beneficiarios (Baird y Su, 2018).

El principio de transparencia y rendición de cuentas es otro de los pilares fundamentales en la gestión de las ESFL. Estas organizaciones deben rendir cuentas a una variedad de stakeholders, incluidos donantes, beneficiarios, empleados, voluntarios, autoridades públicas y el público en general. La transparencia implica proporcionar información clara y accesible sobre cómo se utilizan los recursos y cuáles son los resultados logrados. Esto es importante para mantener la confianza de los donantes, sino también para asegurar que la organización se gestione de manera ética y responsable. La rendición de cuentas, por su parte, implica evaluar continuamente el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

En cuanto a los enfoques de gestión en las ESFL, uno de los enfoques más destacados es el enfoque basado en resultados. En lugar de centrarse únicamente en los procesos y actividades que realiza la organización, este enfoque pone el énfasis en los resultados e impactos que se generan. Se trata de medir el éxito de la organización en términos de cuántas actividades se han llevado a cabo, sino también en función del impacto real que esas actividades han tenido en la vida de los beneficiarios. Este enfoque permite a las ESFL evaluar de manera más efectiva si están cumpliendo con su misión y si están utilizando los recursos de manera óptima para generar el máximo impacto social (Dumitrana et al., 2009).

Otro enfoque común en la gestión de las ESFL es el enfoque participativo, que involucra a los beneficiarios y otros stakeholders en el proceso de toma de decisiones. En lugar de tomar decisiones de manera unilateral, muchas ESFL optan por involucrar a los beneficiarios, empleados, voluntarios y otros actores clave en el proceso de planificación y evaluación. Esto asegura que las decisiones se alineen mejor con las necesidades de los beneficiarios, y fortalece la legitimidad y la transparencia de la organización.

El enfoque de sostenibilidad también es clave en la gestión no lucrativa. Las ESFL deben asegurarse de que sus actividades sean sostenibles a largo plazo, tanto desde un punto de vista financiero como social. Esto implica gestionar los recursos de manera prudente, sino también diversificar las fuentes de financiación y desarrollar estrategias a largo plazo para garantizar que la organización pueda seguir cumpliendo con su misión en el futuro.

Así que, la gestión de una ESFL está guiada por principios como la misión, la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas, y se basa en enfoques como la gestión basada en resultados, el enfoque participativo y la sostenibilidad. Estos principios y enfoques permiten a las ESFL cumplir con su misión de manera efectiva, maximizar su impacto social y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## **EL PAPEL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS**

El control de gestión juega un papel fundamental en la sostenibilidad y la rendición de cuentas dentro de las ESFL. Estas organizaciones, cuyo objetivo principal es generar un impacto social en lugar de beneficios económicos, deben enfrentarse a la constante necesidad de gestionar recursos limitados de manera eficiente y transparente. En este contexto, el control de gestión se convierte en una herramienta clave para garantizar que las actividades que realizan sean efectivas a corto plazo, sino también sostenibles a largo plazo y alineadas con su misión social. Asimismo, la rendición de cuentas es un aspecto clave, debido a que las ESFL dependen en gran medida de la confianza de sus financiadores, donantes y otros grupos de interés, quienes exigen transparencia y resultados medibles.

- **El control de gestión y la sostenibilidad en las ESFL**

La sostenibilidad en las ESFL no se refiere exclusivamente a la supervivencia financiera, sino que abarca también la capacidad de la organización para seguir cumpliendo su misión a lo largo del tiempo. Esto implica una gestión eficiente de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales y financieros, y la implementación de estrategias que permitan maximizar el impacto social con los medios limitados de los que disponen. Aquí es donde el control de gestión juega un papel decisivo, debido a que permite a las ESFL planificar, supervisar y ajustar sus operaciones para asegurar que están utilizando sus recursos de la manera más eficiente posible.

Una de las formas en las que el control de gestión contribuye a la sostenibilidad es a través de la planificación estratégica. Las ESFL deben desarrollar planes a largo plazo que les permitan alcanzar sus objetivos de impacto social sin comprometer su viabilidad operativa. El control de gestión proporciona las herramientas necesarias para monitorizar el progreso hacia estos objetivos, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios. De esta manera, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas basadas en datos concretos y en una evaluación continua de su desempeño.

Además, el control de gestión facilita la identificación y mitigación de riesgos. Las ESFL operan en entornos complejos y cambiantes, donde la demanda de servicios puede aumentar de manera inesperada o los recursos financieros pueden fluctuar debido a la dependencia de subvenciones, donaciones o contratos temporales. A través del control de gestión, las organizaciones pueden realizar un seguimiento continuo de su situación financiera, identificar posibles amenazas y desarrollar estrategias para mitigar riesgos, garantizando así su capacidad para seguir operando y cumpliendo su misión a largo plazo (Andreassen, 2020).

Otra dimensión de la sostenibilidad es la capacidad de las ESFL para adaptarse a los cambios en su entorno externo. Los cambios en las políticas públicas, las fluctuaciones en la financiación o las nuevas necesidades sociales pueden afectar significativamente el trabajo de estas organizaciones. El control de gestión permite a las ESFL ser flexibles y ajustar sus actividades y recursos en respuesta a estos cambios, lo que les permite mantenerse relevantes y efectivas en un entorno dinámico.

- **La rendición de cuentas en las ESFL**

La rendición de cuentas es otro pilar fundamental en la gestión de las ESFL, y el control de gestión juega un papel central en este proceso. Dado que estas organizaciones dependen en gran medida de la financiación externa (sea de donantes individuales, subvenciones gubernamentales o financiadores institucionales), es necesario que demuestren de manera clara y transparente cómo están utilizando los recursos y qué resultados están logrando. Los donantes y financiadores quieren saber que sus

aportaciones se están utilizando de manera eficiente, sino también que están generando un impacto real y tangible en las comunidades a las que se dirigen .

El control de gestión ayuda a las ESFL a establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que les permitan recopilar datos sobre sus actividades, medir su impacto y reportar estos resultados a sus grupos de interés. A través de la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) y de sistemas de seguimiento y evaluación, las organizaciones pueden proporcionar informes claros y detallados sobre cómo se están utilizando los fondos, qué resultados se han obtenido y cómo estos resultados contribuyen al cumplimiento de su misión.

Además, la rendición de cuentas no se limita únicamente a los financiadores y donantes. Las ESFL también deben rendir cuentas a sus beneficiarios, empleados, voluntarios y a la sociedad en general. El control de gestión permite que las organizaciones establezcan procesos internos que garanticen la transparencia en todas sus operaciones y que se aseguren de que están cumpliendo con los estándares éticos y de responsabilidad social que se esperan de ellas. Esto es especialmente importante en un contexto donde la confianza es fundamental para mantener el apoyo de los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Por otra parte, el control de gestión facilita la creación de una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas y la mejora continua. Al establecer sistemas claros de evaluación y retroalimentación, las ESFL pueden aprender de sus experiencias, identificar áreas de mejora y adaptar sus estrategias para ser más eficientes y efectivas en el futuro. Esto refuerza la confianza de los financiadores y beneficiarios, y contribuye a la sostenibilidad de la organización al asegurar que está en constante evolución y mejorando sus prácticas (Dumitrana et al., 2009).

- **El papel de la tecnología en el control de gestión y la rendición de cuentas**

En la actualidad, el uso de la tecnología ha permitido que el control de gestión y la rendición de cuentas en las ESFL sean más eficientes y precisos. Las herramientas tecnológicas, como los sistemas de información y las plataformas de gestión de proyectos, permiten a las organizaciones recopilar, analizar y reportar datos de manera más rápida y precisa, facilitando el monitoreo del impacto y la transparencia en la gestión de los recursos. Además, el uso de plataformas digitales permite que las ESFL mantengan una comunicación más fluida con sus financiadores y donantes, proporcionando actualizaciones regulares sobre los resultados de sus actividades y demostrando de manera clara cómo están contribuyendo a sus objetivos de impacto social.

El control de gestión en las ESFL ha evolucionado para incluir herramientas avanzadas de análisis de datos, que permiten a las organizaciones evaluar su desempeño actual, sino también predecir tendencias futuras y ajustar sus estrategias en consecuencia. Esta capacidad de previsión es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, debido a que permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas frente a los desafíos y cambios en su entorno.

Así, el control de gestión es una herramienta indispensable para las ESFL en su búsqueda de sostenibilidad y rendición de cuentas. Al permitirles gestionar eficientemente sus recursos, mitigar riesgos y medir su impacto, el control de gestión contribuye a que estas organizaciones cumplan con su misión social de manera efectiva y transparente (Stewart, 2010). A su vez, la rendición de cuentas, facilitada por el control de gestión, refuerza la confianza de los donantes, beneficiarios y otros grupos de interés, asegurando que las ESFL puedan seguir operando y generando un impacto positivo en la sociedad a largo plazo.