

ARTÍCULO ORIGINAL

Implementación de herramientas gerenciales en las entidades sin ánimo de lucro: un análisis bibliométrico de la literatura
*Implementation of management tools in non-profit organizations: a bibliometric analysis of the literature*John Edison García Peñaloza¹   Carlos Julio Rojas-Hermida²   y Carlos Eduardo Aguirre Rivera²  ¹Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, Colombia.²Universidad Surcolombiana, Colombia.

Citar como: García, J.E., Rojas-Hermida, C.J., y Aguirre, C.E. (2025). Implementación de herramientas gerenciales en las entidades sin ánimo de lucro: un análisis bibliométrico de la literatura. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_2), 114-125. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3408

Recibido: 19-11-2024

Aceptado: 20-01-2025

Publicado: 15-02-2025

RESUMEN

Las organizaciones sin fines de lucro deben equilibrar la sostenibilidad financiera con su compromiso social, lo que implica una gestión estratégica que involucra a diversas partes interesadas, por lo que ocupan una posición decisiva en varios sectores económicos. El objetivo de la presente investigación es analizar las tendencias de publicación relacionadas con el empleo de herramientas gerenciales en las entidades sin ánimo de lucro. El tipo de investigación fue mixto, con un enfoque cuantitativo - cualitativo, a partir de un estudio bibliométrico, que se complementó con una revisión documental en las bases de datos SCOPUS, Google Académico y SciELO, durante el período 1997 a 2024. El comportamiento de las publicaciones fue heterogéneo con un pico máximo de cuatro investigaciones. Preponderaron los artículos de investigación en el área de la administración, negocio y contabilidad, mientras que el país más productivo fue Estados Unidos. El análisis de coocurrencia de palabras clave permitió identificar y describir cinco posibles líneas de investigación científicas abordadas en las investigaciones consultadas. Se concluye que la selección del enfoque de gestión será en correspondencia con el tipo de organización, desde empresas privadas hasta instituciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales, cada una con características únicas que influyen en sus estrategias de gestión.

Palabras clave: Análisis bibliométrico; entidades sin ánimo de lucro; herramientas gerenciales; producción científica.

ABSTRACT

Non-profit organizations must balance financial sustainability with their social commitment, which requires strategic management involving various stakeholders, positioning them as key players in several economic sectors. The objective of this research is to analyze publication trends related to the use of management tools in non-profit entities. This study employed a mixed research approach, incorporating both quantitative and qualitative methods. It was based on a bibliometric study complemented by a document review of the SCOPUS, Google Scholar, and SciELO databases, covering the period from 1997 to 2024. The publication trends were heterogeneous, with a peak of four studies in a single year. Research articles in the fields of management, business, and accounting predominated, with the United States being the most productive country. A co-occurrence analysis of keywords allowed for the identification and description of five potential lines of scientific research addressed in the reviewed studies. The study concludes that the choice of management approach should align with the type of organization, ranging from private companies to non-profit institutions and government agencies, each possessing unique characteristics that influence their management strategies.

Keywords: Bibliometric analysis; non-profit organizations; management tools; scientific production.



INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional es un proceso fundamental que implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una entidad para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva (Sarmentero Bon et al., 2022; Zabala et al., 2021). Este proceso se aplica a diversos tipos de organizaciones, desde empresas privadas (Palacio Giraldo & Nuñez, 2020), hasta instituciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales (Ayers, 2015). Sin embargo, las características de cada organización determinan de manera única las estrategias de gestión y su efectividad dentro de las distintas estructuras (Oluremi Olaleye, 2013).

En cuanto a los fines organizacionales, las organizaciones basadas en el lucro priorizan la rentabilidad y ofrecer un servicio acorde con las demandas de satisfacción de su clientela (Carter, 2013; Persaud, 2021; Witesman & Fernandez, 2013). En cambio, las organizaciones sin fines de lucro dirigen su misión y su funcionamiento hacia el impacto social y el cumplimiento de metas construidas solidariamente (Forgács-Fábián et al., 2024; Lückenbach et al., 2023). Estas divergencias, así como la diversidad de enfoques en la gestión de cada tipo de organización, exigen que los líderes dentro de estas deban revisar de manera frecuente sus estrategias con vistas a responder ante las demandas del medio, la observancia de la responsabilidad social empresarial y la atención especializada a su población diana (Murillo Pérez, 2022).

Otro elemento fundamental a considerar es el escenario de operaciones de ambos tipos de organización (Pilon & Mansurov, 2024; Sun et al., 2024). Por un lado, las empresas privadas suelen orientarse hacia estrategias ágiles de gestión que permitan maximizar inversiones y dirigir el funcionamiento de la organización hacia metas concretas, lo que implica el uso de métricas para monitorear el rendimiento y afinar el análisis de mercado (Linares Muñagorri & Barquero Solanes, 2021; Ortiz et al., 2023). Por el contrario, las organizaciones gubernamentales o subvencionadas por el Estado, suelen responder a mecanismos de control público que, aunque favorecen la transparencia y la rendición de cuentas, están basados en estructuras burocráticas y pueden enlentecer la gestión, hechos que se reflejan en las estrategias de gestión (Espino Calderón et al., 2024).

Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan el reto de equilibrar compromisos financieros y sociales, lo que provoca que deban atender tanto a la sostenibilidad como al cumplimiento de las metas trazadas, las cuales suelen implicar múltiples actores y demandan una gestión estratégica capaz de integrar a todas las partes interesadas (Flores Laguna & Victor Manuel, 2023; Ríos Aguilar et al., 2024). En este entorno, el liderazgo positivo constituye un proceso crucial, pues de la consecución de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad dependerá el éxito de la organización (Sarmiento-Barros, 2024).

En tal sentido, debe acotarse que estas organizaciones suelen depender de donaciones, subvenciones, cuotas de membresía o ingresos generados por servicios prestados en el campo de su misión (Jegers et al., 2024; Parker et al., 2024). Por tanto, este tipo de financiamiento demanda claridad con respecto a los objetivos de impacto social, cultural o ambiental que persiguen y las estrategias que emplean para motivar a posibles actores interesados en apoyar su misión (Jegers et al., 2024).

En cuanto a sus características distintivas, estas dependerán del rango de problemáticas sociales que consideren. En la actualidad, las organizaciones sin fines de lucro suelen centrarse en problemas educativos y sociocomunitarios, problemas medioambientales y relacionados con salud humana, los derechos humanos y animales, entre otros (Eslava Zapata et al., 2023; Peláez Moreno & Gallegos Saritama, 2023; Siraj et al., 2023). Adicionalmente, sus estructuras y metodologías suelen estar condicionadas por la inclusión de la participación de los sujetos de las problemáticas, modelos de gobernanza democrática y esquemas de trabajo más flexibles, siendo estas disposiciones cruciales para responder a las necesidades cambiantes de los entornos donde se insertan (Rodríguez Cotilla, 2023).

Por ejemplo, las organizaciones que atienden problemas educativos suelen gestionar programas de capacitación y asesoría a líderes educativos; becas, programas deportivos o de inclusión social en contextos marginalizados; entre otras prestaciones que contribuyen a fortalecer a las comunidades educativas, principalmente de bajos recursos (Wanderly, 2020). En el ámbito de la salud, existen numerosas experiencias de gestión de insumos médicos y atención especializada en contextos de catástrofes y crisis humanitarias generadas por conflictos; la apertura de servicios médicos para personas con bajos ingresos; así como la implementación de programas de promoción de salud y prevención de enfermedades (Sánchez Suárez et al., 2023; Zanfrillo & Artola, 2021).

Otra importante dirección se relaciona con los objetivos del desarrollo sostenible, donde estas organizaciones prestan servicios o participan en programas encaminados a brindar apoyo a luchas sociales, siempre con vistas a conciliar crecimiento económico, justicia social y preservación del medio ambiente (Kovalenko et al., 2024). Entre las problemáticas más comunes se encuentran la pobreza y las desigualdades sociales, la solución de crisis medioambientales, la protección de los derechos fundamentales, así como la promulgación de leyes y políticas públicas que subsuman estos objetivos (Rothe, 2024).

En cuanto a las herramientas gerenciales para optimizar su gestión, una de las más relevantes es el *Balanced Scorecard*, la cual propicia establecer una relación acorde entre los objetivos estratégicos y el desempeño de

la organización según sus dimensiones (Abdulkadir & Dobrin, 2022; Maulana et al., 2024). Al respecto, esta herramienta permite medir el desempeño, entre otros aspectos, en lo relacionado con la satisfacción del usuario, la gestión de los recursos financieros y el propio desarrollo interno de la organización (Tápanes Suárez et al., 2023). De esta manera, el *Balanced Scorecard* facilita la alineación de las actividades diarias con las metas organizacionales, así como propicia una toma de decisiones informada y controlada.

Finalmente, la transformación digital constituye un proceso fundamental, pues la gestión de datos y la comunicación organizacional suelen depender de plataformas y medios digitales, lo que implica que la cultura organizacional debe trascender su mera introducción y propiciar la coordinación interna y la colaboración con socios externos de manera responsable y eficiente. En la actualidad, la transformación de los servicios debido a la irrupción de las TIC puede contribuir significativamente a la innovación organizacional y potenciar la gestión operativa, lo que se proyecta en el impacto social, pero también demanda mecanismos de capacitación para su uso adecuado.

En atención a estos elementos, conocer la estructura del campo de estudios puede facilitar un mejor acercamiento a las líneas principales de investigación, tanto maduras como en proceso de emergencia. Por tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar la producción científica relacionada con la implementación de herramientas gerenciales en las entidades sin ánimo de lucro.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue mixto, con un enfoque secuencial y cuantitativo - cualitativo (Bolaños Garita, 2023; Sánchez Suárez, Marqués León, et al., 2023). A nivel metodológico, se desarrolló un estudio bibliométrico, de tipo descriptivo - retrospectivo, que se complementó con una revisión documental en detalle. Esta decisión se tomó con la finalidad de analizar las herramientas gerenciales para entidades sin ánimo de lucro de manera integral (Leyva Ricardo & Pancorbo Sandoval, 2024; Padilla Hernández, 2024).

El estudio tuvo un predominio cuantitativo a partir del estudio bibliométrico, donde los indicadores fueron analizados y discutidos a la luz de la literatura. Se tuvieron en cuenta las bases de datos Scopus (<https://www.scopus.com/>), como principal criterio de inclusión, también Google académico (<https://scholar.google.com.ar/schhp?hl=es>), y SciELO (<https://www.scielo.org/es/>) para generalizar y sintetizar conocimientos. La temporalidad seleccionada fue el período de 1997 a 2024, donde se priorizaron aquellas fuentes que ofrecieran datos empíricos, análisis comparativos y estudios de caso.

Los documentos seleccionados fueron analizados para identificar las principales herramientas gerenciales implementadas en las entidades sin ánimo de lucro, los beneficios observados y las posibles limitaciones. Se realizó un análisis cualitativo para extraer temas recurrentes y tendencias emergentes, elemento que fue sintetizado de los indicadores bibliométricos analizados.

Despliegue del análisis bibliométrico base

La estrategia de búsqueda quedó: TITLE-ABS-KEY("management tools" AND "non-profit organizations"). La estrategia se llevó a cabo el 09 de agosto de 2024 y se recopiló un total de 41 investigaciones (n=41). Se realizó una descarga de un fichero en formato ".RIS" y se analizó en el gestor bibliográfico EndNote X8 por dos investigadores de forma independiente. Los indicadores bibliométricos analizados son:

- Producción científica por año: se analizaron la cantidad de investigaciones por año y su tendencia a partir de la representación de la línea de tendencia y su nivel de ajuste (R^2).
- Producción científica por tipo de documento: se realizó un análisis de la cantidad de artículos de investigación y revisión identificados.
- Producción científica por área del conocimiento: se realizó un análisis de la cantidad de artículos por área del conocimiento.
- Producción científica por países: se realizó un análisis de la cantidad de artículos por país y los niveles de introducción de resultados a partir de un mapa de densidad.
- Producción científica por filiación institucional: se realizó un análisis de la cantidad de artículos por filiación institucional.

Fuente de información: Los indicadores se obtuvieron de la base de datos SCOPUS, donde se descargaron archivos .XLSX en formato Excel. El mapa de país se realizó en la plataforma Lens (<https://www.lens.org/>).

Análisis de mapas de conocimiento

Para la confección de mapas de conocimiento se utilizó el software Vosviewer y la plataforma Lens (<https://www.lens.org/>), donde se construyeron los mapas de conocimiento que se relatan en la tabla 1.

Tabla 1. *Confección de mapas de conocimiento*

Tipo	Descripción
Red de coocurrencia de palabras clave	Se analizó la relación entre países para identificar los principales clústers de colaboración.
Mapa de palabras clave	Se analizó la frecuencia de aparición de las palabras clave y se comparó con las encontradas en la red de coocurrencia de palabras clave.
Red de colaboración entre autores	Se realizó un análisis de la colaboración entre autores.
Mapa de citas	Se realizó un análisis de las principales citas en el período, en función del nivel de acceso a las publicaciones y la comparación entre los niveles de citas en acceso abierto o no.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El comportamiento de las investigaciones fue heterogéneo, como muestra la figura 1, con un pico máximo de cuatro investigaciones ($n=4$) en el año 2018, mientras que el resto del período estuvo en el intervalo de una a tres investigaciones, con un valor modal de 1, la tendencia se caracterizó por una función polinómica con un nivel de confianza del 15,35 % este valor tan bajo se debe al propio comportamiento irregular de las investigaciones. Predominaron los artículos de investigación con 30 ($n=30$), seguido de los eventos con seis ($n=6$) entre ambos representan el 87,8 % del total.

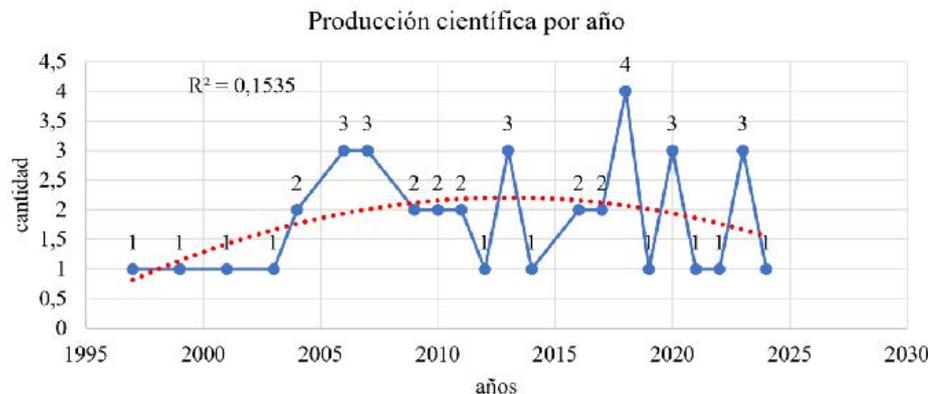


Figura 1. *Producción científica por año.*

Con 21 investigaciones ($n=21$) el área del conocimiento más representativa fue la administración, negocio y contabilidad, seguido de economía, econometría y finanzas, y medicina con 10 ($n=10$) y ocho investigaciones respectivamente. Se evidenciaron investigaciones en 28 países, la figura 2 muestra un análisis de los países con dos investigaciones o más ($n \geq 2$), donde con nueve investigaciones ($n=9$) Estados Unidos fue el país más productor, seguido de Reino Unido y Taiwán con cuatro ($n=4$) y tres ($n=3$) investigaciones respectivamente.

Las entidades sin ánimo de lucro en Estados Unidos han comenzado a adoptar diversas herramientas gerenciales para optimizar sus operaciones (Cantù, 2020). Una de las herramientas más destacadas es el software de gestión de relaciones con los clientes (CRM), que permite a estas organizaciones gestionar de manera eficiente las interacciones con donantes, voluntarios y miembros (Mustacchi, 2021).

La integración de este tipo de plataformas aporta dos beneficios fundamentales: facilitar el seguimiento de los fondos recaudados y la optimización del uso de recursos a través de la automatización de tareas administrativas (Rahmasari et al., 2024). Puntualmente, el uso de CRM favorece la personalización de las comunicaciones organización-donante, a la vez que mide la efectividad de las campañas de marketing realizadas, siendo dos contribuciones esenciales al crecimiento y a la sostenibilidad (Magalhães Rodrigues et al., 2022).

Otro elemento resaltado por la literatura es que la planificación estratégica constituye un componente fundamental de la gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro, pues permite la evaluación del estado inicial, la elaboración de estrategias a largo plazo y la definición de indicadores clave de rendimiento (KPI) (Gratton, 2018). Una técnica que destaca en este sentido fue el análisis FODA, que permite organizar y

discernir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siendo un elemento fundamental en los necesarios diagnósticos que estas organizaciones deben realizar para garantizar su supervivencia (Loor Zambrano et al., 2023). Se evidenciaron investigaciones en 81 filiaciones institucionales, las más productoras publicaron solo dos trabajos (n=2) y estas fueron: University of Zagreb, Chung Yuan Christian University y University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.

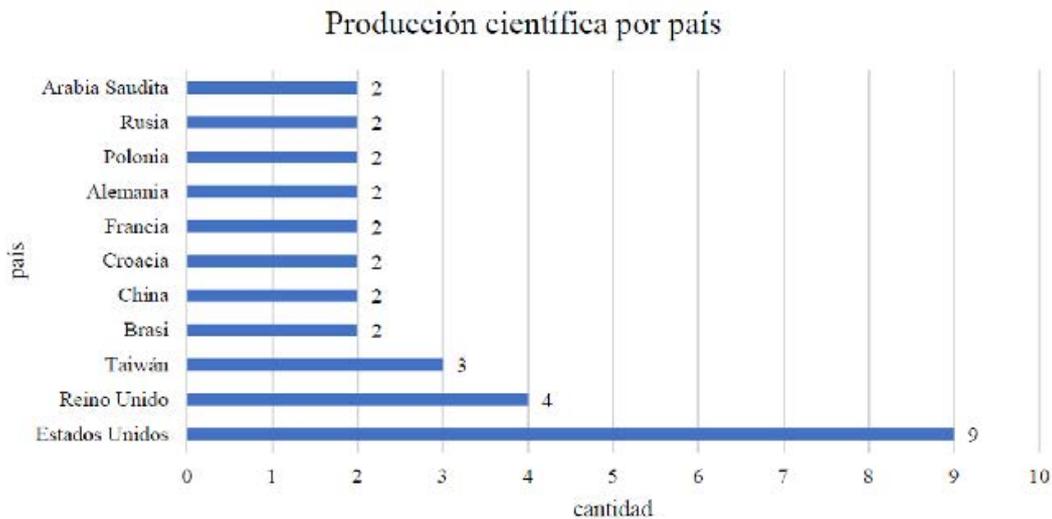


Figura 2. Producción científica por países.

Se realizó un análisis de coocurrencia de palabras clave, con una frecuencia mayor o igual que dos (n≥2), donde se obtuvo la red de palabras clave que aparece en la figura 3, esta se estructuró en 36 ítems agrupados en cinco clústers. Estos fueron analizados para identificar los principales temas de investigación abordados, categorías clave y posibles líneas de investigación futura que pueden constituir una agenda para futuras investigaciones.

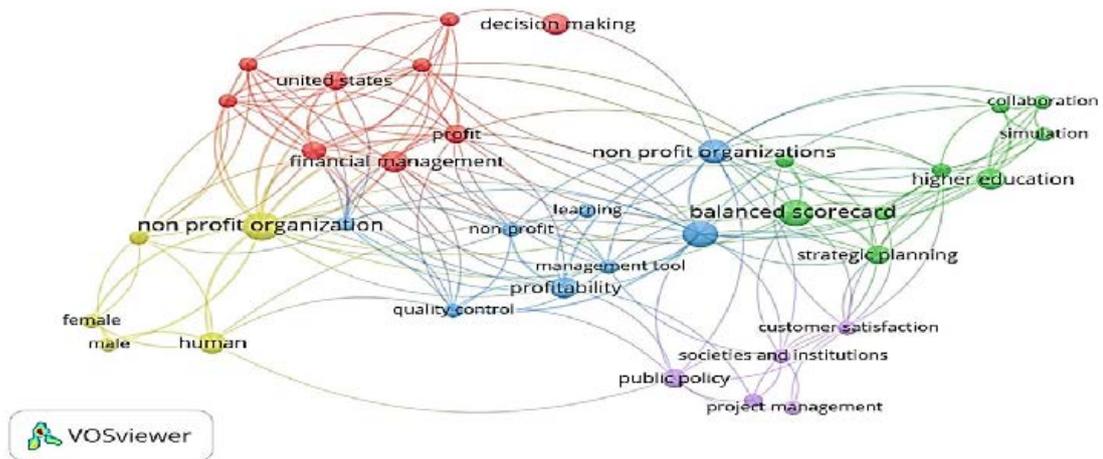


Figura 3. Red de coocurrencia de palabras clave.

- Clúster 1 estructurado por nueve ítems (25 % del total): gestión financiera y toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro del sector salud en Estados Unidos.

Los estudios indican que en el sector de la salud la gestión financiera y los procesos de toma de decisiones son dos factores claves para el funcionamiento y posible éxito de las organizaciones sin fines de lucro (Peñañiel López & Silva Barrera, 2024). Al respecto, los datos indican una creciente adición de herramientas gerenciales al funcionamiento organizacional, especialmente las dirigidas a la optimización de procesos y la toma de decisiones estratégicas. Un caso concreto es el incremento en el empleo de software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) por sus prestaciones que favorecen un flujo eficiente de la información entre donantes y voluntarios (Magalhães Rodrigues et al., 2022).

Otra importante tendencia evidenciada fue el uso de técnicas diagnósticas y de planificación estratégica con vistas a medir el éxito de los programas de la organización y la fundamentación de las decisiones futuras, lo que brinda un mejor soporte a la organización y su credibilidad frente a los donantes y otros actores involucrados (Loor Zambrano et al., 2023). Los objetivos principales encontrados fueron la identificación de oportunidades de desarrollo dentro de su modelo organizacional, la asignación efectiva de recursos y la apertura de nuevos programas (Sánchez Suárez, 2023).

De manera similar, se observó que la planificación financiera a largo plazo constituyó otra importante estrategia, especialmente cuando se encaminó al análisis exhaustivo de su situación actual y el desarrollo de estrategias de inversión. Este hecho está condicionado por la necesidad de evaluar la capacidad de respuesta ante desafíos financieros y que la propia sostenibilidad de la organización suele estar anclada a la gestión eficiente de estos recursos, incluso con preponderancia ante el impacto social. Entre las herramientas fundamentales se encontraron la presupuestación y el análisis de estados financieros, en tanto permiten una mayor claridad en cuanto a prioridades dentro de la asignación de recursos, factor clave en la toma de decisiones estratégicas (Villegas & Beltrán, 2024).

Otra línea cardinal en este clúster fue la gestión de riesgos, calificada como prioritaria debido a que estas organizaciones suelen enfrentar pérdidas financieras y otros contratiempos relacionados con la disponibilidad de fondos, lo que hace que el desarrollo de planes de contingencia sea crítico (García Peña et al., 2023). Entre los beneficios de estos planes se observaron, principalmente, la estabilidad económica, la capacidad de respuesta ante eventualidades, la expansión de servicios comunitarios de manera segura y una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos.

- Clúster 2 estructurado por nueve ítems (25 % del total): integración del *Balanced Scorecard* y la simulación en la gestión del rendimiento educativo en instituciones de Educación Superior con un enfoque colaborativo.

En este clúster se pudo comprobar que en las instituciones públicas de la Educación Superior también se emplean estrategias gerenciales calificadas dentro de las organizaciones sin fines de lucro. Actualmente, estas instituciones enfrentan numerosos desafíos relacionados con las subvenciones, la ineficaz integración tecnológica, las pérdidas relacionadas con la deserción estudiantil y el bajo rendimiento académico, el limitado impacto social, entre otros (Pérez Gamboa et al., 2022; Velásquez Castro & Paredes-Águila, 2024).

Similar a otras organizaciones mencionadas en los documentos revisados, la integración del *Balanced Scorecard* constituyó uno de los principales recursos empleados para articular los objetivos estratégicos de la institución, las demandas sociales y sus relaciones en hélice con la industria y el gobierno, especialmente a largo plazo (Eslava-Zapata et al., 2024; Maulana et al., 2024). Sus cuatro pilares (finanzas, clientes, procesos internos, desarrollo) permiten que desde las direcciones centrales se gestionen objetivos, desempeños esperados y relaciones con otros actores sociales y educativos, siendo una herramienta fundamental para monitorear el avance según las diferentes estructuras de la organización (Alvares Mendes Junior & De Jesus Alves, 2023).

Otra herramienta que la literatura mostró como de creciente interés fue la simulación, pues permite elaborar y contrastar diferentes escenarios con relativa seguridad, lo cual redundo en un mejor desarrollo de las estrategias de gestión que se implementan (Bernal-Rodríguez et al., 2022). Dentro de los ejemplos analizados en las fuentes consultadas, destacaron la generación de modelos virtuales para examinar el efecto de cambios en el organigrama, el presupuesto, las matrículas o la adición/eliminación de programas académicos. Este tipo de proyecciones, de acuerdo con las investigaciones de este clúster, tienen un impacto considerable en el funcionamiento de la organización y agilizan la toma de decisiones, lo cual es destacable debido a las dinámicas propias de las instituciones de la Educación Superior (Bolaños Garita, 2023).

- Clúster 3 estructurado por ocho ítems (22,2 % del total): optimización de la gestión y rentabilidad de organizaciones sin fines de lucro a través de herramientas de control de la calidad.

Otra línea crucial de estudio detectada fue la optimización de la gestión y rentabilidad, que en las organizaciones sin fines de lucro son cruciales porque facilitan la identificación y eliminación de procesos ineficientes e interferencias, ofrecen un diagnóstico preciso sobre la calidad de los servicios y aportan a la ya mencionada maximización del uso de sus recursos (Gómez Ruiz et al., 2020). Entre las metodologías señaladas destacaron el six sigma y lean management, dos herramientas consideradas con el potencial para transformar el funcionamiento organizacional incluso sin grandes modificaciones al modelo general de trabajo (Sweis et al., 2020). De manera adicional, se indica en las fuentes que el uso de estas metodologías también supone un valor añadido a la organización, pues sirve de evidencia a posibles donantes o aliados que la misma se encuentra comprometida con transparencia y la rendición de cuentas (Sánchez Suárez, 2023).

Finalmente, debe señalarse que estas metodologías, además de las contribuciones señaladas, propician el desarrollo de una cultura de aprendizaje y mejoran el flujo de información dentro de la organización. Entre los elementos señalados en este sentido, destacaron el desarrollo de procesos de capacitación y su impacto en el funcionamiento de la organización, la potenciación de procesos y técnicas innovadoras, al igual que fortalecen

las capacidades adaptativas de la organización, por lo que el concepto de rentabilidad trasciende los aspectos financieros y se extiende al impacto social.

- Clúster 4 estructurado por cinco ítems (13,9 % del total): inclusión de perspectivas de género en las metodologías de investigación en organizaciones sin fines de lucro.

En estas investigaciones se encontró que, debido a fenómenos como el glass ceiling, las organizaciones con más frecuencia hacen énfasis en integrar políticas de género a sus estrategias gerenciales para superar efectivamente estas limitaciones (Polić & Cesarec Salopek, 2020; Poma & Pistoresi, 2024). De acuerdo con los datos consultados, la integración de ambos géneros en el diseño y ejecución de proyectos constituye una estrategia que suma adeptos debido no solo al cumplimiento formal de las políticas, sino al impacto en términos de representatividad y alcance de los mismos. Por tanto, se puede aseverar que estas estrategias mejoran la calidad de investigación y de los servicios prestados, pero también transforman los procesos y estructuras dentro de la organización, especialmente el liderazgo y la participación femeninas (Khalid et al., 2022; López López et al., 2022).

- Clúster 5 estructurado por cinco ítems (13,9 % del total): integración de la satisfacción del cliente en la gestión de proyectos para el desarrollo sostenible en organizaciones sin fines de lucro.

Aunque tradicionalmente se reconoce como un elemento esencial de las organizaciones lucrativas, la satisfacción del cliente se ha integrado progresivamente dentro de los modelos de organizaciones sin fines de lucro (Magalhães Rodrigues et al., 2022). Al respecto, la revisión mostró que esta tendencia es especialmente relevante en los sectores relacionados con la formulación de políticas públicas y el desarrollo sostenible (Carter, 2013; Rothe, 2024).

Debido a la naturaleza, misión y visión de las organizaciones sin fines de lucro, convencionalmente puede obviarse esta dimensión de la gestión, pero la realización de encuestas de satisfacción o entrevistas a profundidad, además de ofrecer un diagnóstico valioso, también constituye una vía de retroalimentación. La información obtenida puede ser fundamental para mejorar los servicios, articular objetivos no considerados inicialmente a los de la organización y a formar un cuadro más amplio, pero riguroso, de las necesidades de los beneficiarios de los proyectos o programas implementados (Fonseca Guerrero et al., 2024).

Entonces, al adoptar un enfoque de gestión de proyectos que priorice la satisfacción del cliente, las organizaciones sin fines de lucro pueden contribuir a un desarrollo sostenible más efectivo (Afridi et al., 2023). La implementación de metodologías que incorporen la voz del cliente en cada etapa del proyecto permite una mejor identificación de los problemas sociales y ambientales que se buscan abordar (Magalhães Rodrigues et al., 2022). Esto no solo mejora la rendición de cuentas y la transparencia, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para generar un impacto positivo a largo plazo.

La figura 4 muestra el mapa de palabras clave donde se analizó su frecuencia y se destacaron las investigaciones relacionadas con los negocios, y las ciencias de la computación a partir de la implementación de nuevas tecnologías en el área de las ciencias públicas, en especial las políticas y las ciencias médicas. Por otro lado, herramientas de gestión del conocimiento y marketing en función del desarrollo económico.

6	6	12	5	9
Accountability	Accounting	Balanced scorecard	Best practice	Biology
53	36	9	10	7
Business	Computer science	Context (language use)	Corporate governance	Corporate social responsibility
5	7	17	10	6
Data science	Ecology	Economics	Engineering	Engineering management
8	10	5	15	5
Environmental planning	Environmental resource management	Environmental science	Family medicine	Finance
11	6	6	18	10
Geography	Gerontology	Internal medicine	Knowledge management	Law
5	6	14	26	5
Library science	Management science	Marketing	Medicine	MEDLINE
5	5	5	6	24
New public management	Order (exchange)	Performance measurement	Philosophy	Political science

Figura 4. Mapa de palabras clave.

La figura 5 muestra un análisis de la colaboración autoral con un nivel de coocurrencia mayor o igual que dos ($n \geq 2$), donde se identificaron tres autores relevantes: Bach, M.P, Vukšić, V.B y Tomičić-Pupek, K. Las principales investigaciones de estos autores se enfocaron en la mejora de la colaboración entre instituciones de educación superior mediante la aplicación de la simulación para modelar procesos de gestión (Vukšić et al., 2013, 2014).

Se realizó un análisis de los niveles de citaciones en la temática (Figura 6), donde la mayor cantidad de citas aparecen a partir del 2010, mientras que el pico máximo de más de 350 citaciones fue en el 2006, se evidenció un balance entre las citaciones en acceso abierto y las que no lo están en el rango de 0 a 200 citas.

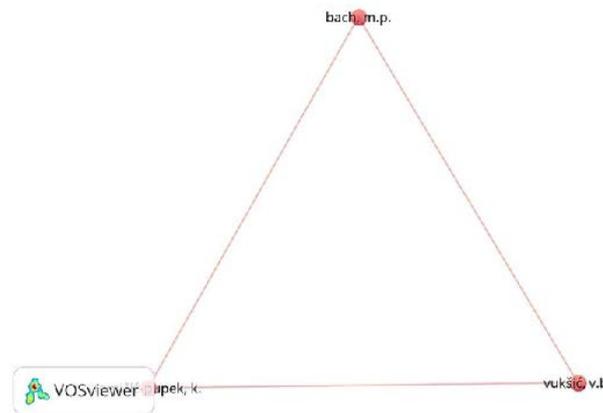


Figura 5. Red de colaboración entre autores.

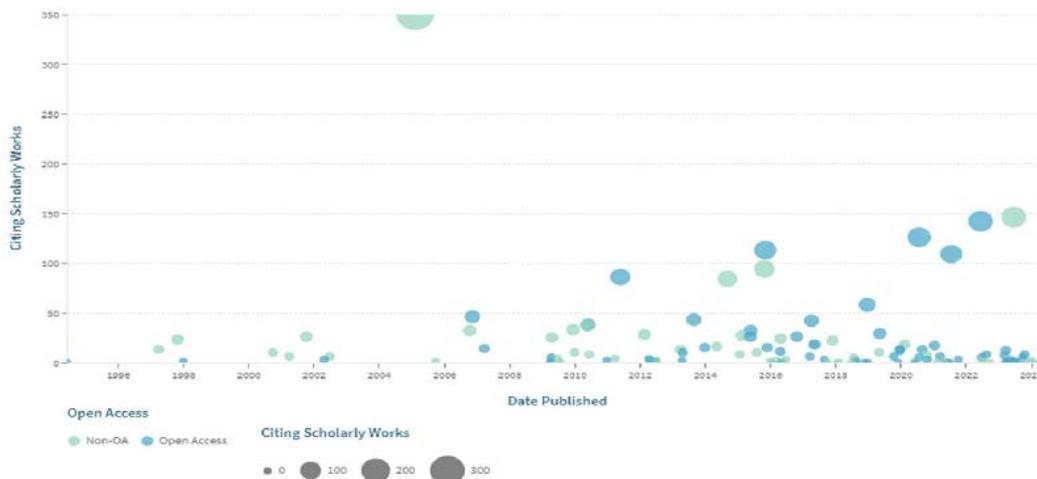


Figura 6. Mapa de citaciones.

CONCLUSIONES

La selección de uno u otro enfoque de gestión deberá estar en correspondencia con el tipo de organización, desde empresas privadas hasta instituciones sin fines de lucro y organismos gubernamentales, cada una con características únicas que influyen en sus estrategias de gestión. Por tanto, se concluye que los líderes deben identificar las necesidades de sus usuarios, contextualizar los esfuerzos y estrategias de la organización, así como evitar la replicación acrítica de metodologías o herramientas sin una previa adaptación.

El equilibrio entre compromiso social y sostenibilidad financiera debe ser una parte importante dentro del modelo organizacional y un valor defendido por sus integrantes. Esto implica desarrollar una gestión que valore la unidad de los componentes de la organización, sus relaciones en hélice con otros actores sociales y con los propios clientes o beneficiarios.

Puede afirmarse que de esta articulación entre elementos financieros y el impacto social dependerán la sostenibilidad y el logro de las metas a largo plazo. Al respecto, el estudio presentado indica que futuras investigaciones deben explorar cómo estas organizaciones pueden desarrollar modelos de negocio sostenibles que les permitan cumplir su misión a largo plazo, sin comprometer su independencia ni su enfoque en el

impacto social. De manera similar, es crítico continuar explorando cómo las herramientas y metodologías pueden ser modificadas y aplicadas de manera efectiva en el contexto de las entidades sin ánimo de lucro, para así maximizar su potencial en la optimización de su funcionamiento y, por ende, el cumplimiento de su misión.

REFERENCIAS

- Abdulkadir, E., & Dobrin, C. (2022). E-management: Tools and Techniques of Leaders in NonProfit Organizations for Online Volunteer Work. *Revista de Management Comparat International*, 23(3), 356-366. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1060036>
- Afridi, K., Turi, J. A., Zaufishan, B., & Rosak-Szyrocka, J. (2023). Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support. *Heliyon*, 9(7), Article e17941. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17941>
- Alvares Mendes Junior, I. D. J., & De Jesus Alves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 10(1), 2160120. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Ayers, R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Bernal-Rodríguez, J., Dueñas-Reyes, E., & Sánchez-Suárez, Y. (2022). La simulación y el cronometraje de operaciones para el cálculo de recursos. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 1-14. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1172>
- Bolaños Garita, R. (2023). Aprendizaje basado en proyectos: una adaptación pedagógica para la innovación y el desarrollo socio-organizacional. *Región Científica*, 2(2), 2023104. <https://doi.org/10.58763/rc2023104>
- Cantù, C. (2020). Exploring the Role of Entrepreneurial Passion in Combining Social and Business Goals: The OTS Benefit Company. *Passion and Entrepreneurship: Contemporary Perspectives and New Avenues for Research*, 169-194. https://doi.org/10.1007/978-3-03047933-6_7
- Carter, T. (2013). *Customer advisory boards: A strategic tool for customer relationship building*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203862490>
- Eslava Zapata, R., Mogollón Calderón, O. Z., & Chacón Guerrero, E. (2023). Socialización organizacional en las universidades: estudio empírico. *Región Científica*, 2(2), 202369. <https://doi.org/10.58763/rc202369>
- Eslava-Zapata, R., Sánchez-Castillo, V., & Pérez-Gamboa, A. J. (2024). Responsabilidad social universitaria y la configuración de proyectos de vida: Una aproximación de su relación desde las perspectivas de los agentes educativos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 185-226. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12010>
- Espino Calderón, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., Quijano Rivera, F., & Jara Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum*, 6(2), 77-93. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>
- Flores Laguna, O. A., & Víctor Manuel, V. L. (2023). La gestión estratégica y su Influencia en el Proceso de la Toma de Decisiones de Organizaciones sin Fines de Lucro. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 10(1), 124-145. <https://doi.org/10.17162/riva.v10i1.2051>
- Fonseca Guerrero, W. M. A., Cabezas Useche, L. A., & Mayorga Rozo, W. Y. (2024). *Optimización del proceso de PQRSDF en ECREDIT SAS: un enfoque estratégico para la satisfacción del cliente* [Tesis de maestría, Universidad Ean]. Repositorio de la Universidad Ean. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13949/FonsecaWilliam2024.pdf?sequence=1>
- Forgács-Fábián, S., Takács, S., & Anand, A. (2024). Exploring volunteers' emotional reactions to a potential transition from a non-profit organisation towards a social Enterprise. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 13(3), 468-490. <https://doi.org/10.1108/JEPP-11-2023-0122>
- García Peña, M., López Ocmin, L. S., & Romero-Carazas, R. (2023). Control interno de inventario y la gestión de resultados de un emporio comercial de la región de San Martín - Perú. *Región Científica*, 2(2), 202392. <https://doi.org/10.58763/rc202392>
- Gómez Ruiz, M. A., Ibarra Sáiz, M. S., & Rodríguez Gómez, G. (2020). Aprender a evaluar mediante juegos de simulación en educación superior: percepciones y posibilidades de transferencia para los estudiantes. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 13(1), 157-181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7408488>
- Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2). <https://lc.cx/4Xj55D>
- Jegers, M., Buts, C., & Van Puyvelde, S. (2024). Welfare effects of variable and fixed cost subsidies in profit, non-profit and mixed markets. *Managerial and Decision Economics*, 45(6), 4138-4156. <https://doi.org/10.1002/mde.4238>

- Khalid, S., Dixon, S., & Vijayasingham, L. (2022). The gender responsiveness of social entrepreneurship in health-A review of initiatives by Ashoka fellows. *Social Science & Medicine*, 293, 114665. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114665>
- Kovalenko, V., Komarynska, Y., Klymchuk, M., Pavluk, O., & Korshykova, T. (2024). International and National Mechanisms Combating Ecosystems' Damage and Environmental Crimes to Foster Sustainable Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(2), 63-82. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.070203>
- Leyva Ricardo, S. E., & Pancorbo Sandoval, J. A. (2024). Implementación de la economía circular en la gestión de la cadena de suministro: un análisis bibliométrico. *Región Científica*, 3(2), 2024315. <https://doi.org/10.58763/rc2024315>
- Linares Muñagorri, I., & Barquero Solanes, I. (2021). Balance y vías de mejora en las medidas previstas por el Real Decreto Ley 36/2020 en materia de gestión económico-administrativa. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (20), 293-319. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8141761.pdf>
- Loor Zambrano, Y., Alcívar Martínez, B., & Márquez Bravo, J. (2023). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en decisiones gerenciales para la compañía Abestro SA. *Bolentín de Coyuntura*, (38), 39-53. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.38.2023.2189>
- López López, E. A., Rodríguez Cotilla, M., & Álvarez Aros, É. L. (2022). La inclusión social: un proyecto de liderazgo desde las aulas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v12n24/2007-7467ride-12-24-e025.pdf>
- Lückenbach, F., Schmidt, H. J., & Henseler, J. (2023). Building brand meaning in social entrepreneurship organizations: the social impact brand model. *Journal of Brand Management*, 30(3), 207-226. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00299-1>
- Magalhães Rodrigues, M. I., Serra da Fonseca, M. J., & Esparteiro Garcia, J. (2022). The use of CRM in marketing and communication strategies in Portuguese non-profit organizations. In *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations* (pp. 223-244). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9790-3.ch013>
- Maggie Wang, Y., Matook, S., & Dennis, A. R. (2024). Unintended consequences of humanoid service robots: A case study of public service organizations. *Journal of Business Research*, 174, 114509. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114509>
- Maulana, M. A., Athalah, F., & Anindito, I. P. (2024). Performance Measurement Using Balanced Scorecard For Non-Profit Organization: A Case Report. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(2), 676-688. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i2.209>
- Murillo Pérez, L. M. (2022). *El emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València]. Riunet. <https://lc.cx/VelBdG>
- Mustacchi, A. C. (2021). *Trust and Social Customer Relationship Management Consequences on donor's intention to donate via social media* [Tesis de Maestría, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)]. Repositorio ISCTEUIUL. https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/24718/1/master_anna_caterina_mustacchi.pdf
- Oluremi Olaleye, F. (2013). Principals organizational management and students academic achievement in secondary schools in Ekitistate Nigeria. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(2), 77-86. <https://doi.org/10.12816/0003853>
- Ortiz, G., Quintana, E., Ortigoza, E., & Cabañas, L. (2023). Tendencias del mercado de sillas de ruedas para personas con discapacidad en Paraguay: año 2022. *Población y Desarrollo*, 29(56), 72-81. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2023.029.56.072>
- Padilla Hernández, S. G. (2024). Inteligencia Artificial en los servicios bancarios. Una revisión bibliométrica. *Región Científica*, 3(2), 2024335. <https://doi.org/10.58763/rc2024335>
- Palacio Giraldo, A. L., & Nuñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-minister*, (36), 67-96. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/5403>
- Parker, K. A., Amegbeha Amissah, A., Deffendall, M., Pfeiffer, S. N., Adams, M., Clements, C., Scheuer, S., Guay, M., Abney, D., Ribott, M. A., & Rahman, N. (2024). Developing communication strategies to engage a new generation of donors: Fostering relationships between Gen Z and non-profit organizations. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), e1829. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1829>
- Peláez Moreno, L. E., & Gallegos Saritama, A. J. (2023). Sostenibilidad Financiera en organizaciones textiles de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *Economía & Negocios*, 5(2), 108-126. <https://doi.org/10.3326/27086062.2023.2.1714>
- Peñafiel López, P. M., & Silva Barrera, E. P. (2024). Exoneración de Tasas y Contribuciones Especiales para Instituciones sin Fines de Lucro en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 3089-3108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11519

- Pérez Gamboa, A. J., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata*, 1, 92. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- Persaud, N. (2021). Expanding the repertoire of evaluation tools so that evaluation recommendations can assist nonprofits to enhance strategic planning and design of program operations. *Evaluation and Program Planning*, 89, 101985. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101985>
- Pilon, M., & Mansurov, A. (2024). Hybrid organizations: a classification within economic sectors. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), Article 269. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02762-7>
- Polić, M., & Cesarec Salopek, N. (2020). The impact of public relations on visibility of Croatian non-profits. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(1), 87-97. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0076>
- Poma, E., & Pistoresi, B. (2024). Do women on boards break the glass ceiling or face the glass cliff? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(8), 22-45. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2022-0504>
- Rahmasari, L., Farisyi, S., Nabila, P. A., Ricardianto, P., Wahyuni, T. I. E., Trisanto, F., Moejiono, M., Rahman, A., Hasibuan, M. T., & Endri, E. (2024). Customer relationship management and brand image: Empirical evidence from marine export company in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 19-28. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.021>
- Ríos Aguilar, R. C., Rodríguez Vidal, V. P., & Salas Chávez, R. (2024). Aproximación Metodológica Acerca de la Sustentabilidad Financiera Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 10132-10149. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10328
- Rodríguez Cotilla, M. (2023). Trazando nuevas rutas en común: un estado del arte de las alianzas para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 33(88), 37-50. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106255>
- Rothe, F. F. (2024). The role of the Sustainable Development Goals for digital development professionals: lessons for the post-2030 development goals. *Third World Quarterly*, 45(5), 1003-1018. <https://doi.org/10.1080/01436597.2023.2290125>
- Sánchez-Suárez, Y., Serpa-Cañete, L., Bueno-Hernández, R. d. l. C., Estupiñán-López, S. d. l. C., Álvarez-Caballero, L. L., & Santos-Pérez, O. (2023). Gestión de la calidad de los procesos en ciudades patrimoniales: caso Matanzas. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 3-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v44n2/1815-5936-rri-44-02-3.pdf>
- Sánchez Suárez, Y. (2023). *Instrumento metodológico para la gestión de flujos de pacientes de instituciones hospitalaria* [Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Técnicas]. Repositorio REIN. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1949>
- Sánchez Suárez, Y., Marqués León, M., Hernández Nariño, A., & Suárez Pérez, M. M. (2023). Metodología para el diagnóstico de la gestión de trayectorias de pacientes en hospitales. *Región Científica*, 2(2), 2023115. <https://doi.org/10.58763/rc2023115>
- Sánchez Suárez, Y., Pérez Gamboa, A. J., Hernández Nariño, A., Yang Díaz-Chieng, L., Marqués León, M., Pancorbo Sandoval, J. A., & Rodríguez Torres, E. (2023). Cultura hospitalaria y responsabilidad social: un estudio mixto de las principales líneas para su desarrollo. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2, 451-451. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023451>
- Sarmentero Bon, I., Sánchez Suárez, Y., Rodríguez Sánchez, Y., Bravo Macías, C. C., & Torrens Pérez, M. E. (2022). Bibliometría sobre cultura organizacional en el sector de la salud, ante la Covid-19. *Universidad y Sociedad*, 14(S6), 427-436. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3474/3418>
- Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.1820-1841>
- Siraj, S., Momand, B., Brunton, G., & Dubrowski, A. (2023). Identification of a partnership model between a university, for-profit, and not-for-profit organization to address health professions education and health inequality gaps through simulation-based education: A scoping review protocol. *PLoS ONE*, 18(7 JULY), e0288374. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288374>
- Sun, Y., Tan, C. W., Lim, K. H., Liang, T. P., & Yeh, Y. H. (2024). Strategic contexts, strategic orientations and organisational technology adoption: A configurational approach. *Information Systems Journal*, 34(4), 1355-1401. <https://doi.org/10.1111/isj.12497>
- Sweis, R. J., Mahmoud-Saleh, F. I., Alawneh, A., Suifan, T., & Sweis, G. J. (2020). Are for-profit tqm practices suitable for ingos humanitarian interventions? (a literature review). *International Journal of Information, Business and Management*, 12(2), 35-53. http://irep.iium.edu.my/78330/2/IJIBM_Vol12No2_May2020.pdf#page=40
- Tápanes Suárez, E., Bosch Nuñez, O., Sánchez Suárez, Y., Marqués León, M., & Santos Pérez, O. (2023). Sistema de indicadores para el control de la sostenibilidad de los centros históricos asociada al transporte. *Región Científica*, 2(1), 202352. <https://doi.org/10.58763/rc202352>

- Velásquez Castro, L. A., & Paredes-Águila, J. A. (2024). Revisión sistemática sobre los desafíos que enfrenta el desarrollo e integración de las tecnologías digitales en el contexto escolar chileno, desde la docencia. *Región Científica*, 3(1), 2024226. <https://doi.org/10.58763/rc2024226>
- Villegas, J. A., & Beltrán, C. (2024). *Modelo de consultoría para la Fundación "Conócete a ti mismo"* [Tesis de diploma, Universidad Libre de Colombia]. Repositorio Unilebre. <https://lc.cx/Qs4Kid>
- Vukšić, V. B., Bach, M. P., & Tomičić-Pupek, K. (2013). Simulation modeling for process performance management in higher education: A case study of collaboration improvement. *Proceedings of the 12th International Symposium on Operational Research in Slovenia*, SOR 2013. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84897979854&partnerID=40&md5=4d214812d8f6f71e629f29398929dd5f>
- Vukšić, V. B., Bach, M. P., & Tomičić-Pupek, K. (2014). Process performance management in higher education regular paper. *International Journal of Engineering Business Management*, 6(1), 1-8. <https://doi.org/10.5772/58680>
- Wanderly, F. (2020). *Los actores de la economía social y solidaria en Bolivia* [Documento de trabajo]. Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC), Universidad Católica Boliviana, 1-26. https://iisec.ucb.edu.bo/assets/iisec/publicacion/DT_IISEC_1_2020.pdf
- Witesman, E. M., & Fernandez, S. (2013). Government Contracts With Private Organizations: Are There Differences Between Nonprofits and For-profits? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 689-715. <https://doi.org/10.1177/0899764012442592>
- Zabala, R. M., Granja, L. G., Calderón, H. A., & Velasteguí, L. E. (2021). Efecto en la gestión organizacional y la satisfacción de los usuarios de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) en Riobamba, Ecuador. *Información tecnológica*, 32(5), 101-110. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000500101>
- Zanfrillo, A. I., & Artola, M. A. (2021). Responsabilidad social corporativa: factores influyentes en la divulgación de información en organizaciones de salud no lucrativas. *Revista EAN*, (90), 139-152. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2930>

Conflictos de interés:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

John Edisson García Peñaloza, Carlos Julio Rojas-Hermida y Carlos Eduardo Aguirre Rivera: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción, revisión y edición.

Descargo de responsabilidad/Nota del editor:

Las declaraciones, opiniones y datos contenidos en todas las publicaciones son únicamente de los autores y contribuyentes individuales y no de Revista San Gregorio ni de los editores. Revista San Gregorio y/o los editores renuncian a toda responsabilidad por cualquier daño a personas o propiedades resultantes de cualquier idea, método, instrucción o producto mencionado en el contenido.