

1-1-2017

Herramientas de gestión financiera en la ejecución de un proyecto: prácticas organización AIESEC en Colombia

Laura Catalina Flórez Camelo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Flórez Camelo, L. C. (2017). Herramientas de gestión financiera en la ejecución de un proyecto: prácticas organización AIESEC en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/210

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Herramientas de gestión financiera en la ejecución de un proyecto:
prácticas organización AIESEC en Colombia.**

Un Informe Presentado Para Obtener El Título De
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Universidad de La Salle, Bogotá.

Laura Catalina Flórez Camelo.

Noviembre 2017.

Universidad de La Salle.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Trabajo de Grado

Resumen

AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales) es una ONG que ofrece intercambios sociales y profesionales a los estudiantes universitarios entre los 18 y 30 años, presente en más de 127 países, 2100 universidades y con más de 1200 aliados a nivel global. Este año, Colombia recibió uno de los congresos más importantes para miembros y ex miembros de AIESEC, en Cartagena. Este Congreso es considerado un proyecto dentro de la oficina nacional de AIESEC en Colombia, por lo que tiene un equipo para la planeación y ejecución del mismo. El rol desempeñado en la práctica estaba en el área financiera y legal, para liderar las divisiones administrativas, legales y financieras del Congreso, garantizando la ejecución financiera, y de todos los sistemas de contabilidad de acuerdo a los lineamientos del departamento en la oficina nacional, la gobernabilidad y la legalidad de la conferencia desde una perspectiva estratégica. Por esto, el objetivo principal fue identificar las principales herramientas que deben utilizarse para el desarrollo financiero de un proyecto dentro de la organización a partir de una planeación que incluyera toda la información en tiempo real para analizar los diferentes escenarios financieros y legales del mismo. Así, se obtuvo herramienta de presupuesto que reflejó cada uno de los movimientos contables de todo el evento, así como el comportamiento de los indicadores financieros que permitieron la realización de un reporte final, con los resultados y análisis de los escenarios a los que se expuso el mismo.

Abstract

AIESEC (International Association of Students in Economic and Commercial Sciences) is an NGO that offers social and professional exchanges to university students between the ages of 18 and 30, present in more than 127 countries, 2100 universities and more than 1200 global partners. This year, Colombia hosted one of the most important congresses for members and former members of AIESEC, in Cartagena. This Congress was considered a project within the national office of AIESEC in Colombia, reason why it has a team for the planning and execution of the same one. The role played in the practice was in the financial and legal areas, to lead the administrative, legal and financial divisions of the Congress, guaranteeing the financial execution, and of all the accounting systems according to the guidelines of the department in the national office, governance and legality of the conference from a strategic perspective. Therefore, the main objective was to identify the main tools that should be used for the financial development of a project within the organization from a planning that included all the information in real time to analyze the different financial and legal scenarios of the same. Thus, a budget tool was obtained that reflected each of the accounting movements of the whole event, as well as the behavior of the financial indicators that allowed the realization of a final report, with the results and analysis of the scenarios to which it was exposed the same.

Palabras Clave: Gestión financiera, presupuesto, metodología, planeación, reporte financiero.

Key Words: Financial management, budget, methodology, planning, financial Report.

Tabla de contenido

Introducción e información general	5
1. Síntesis de las fases de la práctica	6
2. Relaciones existentes entre la práctica y el proceso de formación	7
2.1 Problemática abordada	8
2.2 Objetivos	8
2.2.1 Objetivo general.....	8
2.2.2 Objetivos Específicos.....	8
2.3 Marco teórico	9
2.3.1 Planeación Financiera	9
2.3.2 Presupuestos.....	10
2.3.3 Reporte financiero.....	13
2.4 Marco legal	15
2.4.1 Legislación Colombiana para ONG.....	15
2.4.2 Ingreso migratorio a Colombia	16
2.5 Metodología	17
2.5.1 Método	19
2.5.2 Técnicas de recolección de la información	20
3. Resultados, análisis y discusión	21
3.1 Planeación del congreso	21
3.2 Ejecución del congreso	24
3.3 Cierre del congreso y evaluación	25
3.4 Conclusiones	27
Referencias consultadas	29

Lista de tablas

Tabla 1. Ingresos del Congreso Internacional AIESEC 2017	22
Tabla 2. Egresos del Congreso Internacional AIESEC 2017	22
Tabla 3. Ingresos y egresos ejecutados en el Congreso Internacional AIESEC 2017	26

Introducción e información general

AIIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales) es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro, que ofrece intercambios sociales y profesionales a los estudiantes universitarios entre los 18 y 30 años, presente en más de 127 países, 2100 universidades y con más de 1200 aliados a nivel global. Por su tamaño y número de intercambios, año a año reúne a sus miembros en diferentes países para una planeación global de operaciones. Razón por la cual este año, Colombia fue el país elegido para recibir uno de los congresos más importantes para miembros y ex miembros de AIIESEC, en Cartagena, siendo necesario que se destinara un equipo para la planeación y ejecución del mismo dentro de la organización. Este evento que albergó cerca de 650 delegados, 35 aliados nacionales e internacionales, más de 15 medios nacionales de comunicación, en el Hotel Las Américas de Cartagena, entre los días 9 y 17 de Julio del 2017, contó con un equipo organizador de 35 personas.

Por lo anterior, la práctica que fue realizada en AIIESEC, estuvo enfocada en el manejo de los recursos financieros de este congreso, donde las principales tareas fueron el manejo de las divisiones administrativas, legales y financieras del mismo, que garantizara la ejecución financiera, el manejo de los sistemas de contabilidad de acuerdo a los lineamientos respectivos, el manejo de la legalidad de la conferencia con relación a las alianzas con las empresas participantes en el congreso, el control de los diferentes rubros a través de la creación de una herramienta de seguimiento financiero, y la entrega de un reporte final sobre la ejecución y estado financiero del congreso para el término de la práctica.

Finalmente, de acuerdo al trabajo desempeñado en la práctica, el objetivo principal fue identificar las principales herramientas que debían utilizarse para el desarrollo financiero del

congreso, teniendo en cuenta cada una de las necesidades del congreso, el equipo organizador, y todos los requerimientos que implicaba organizarlo, estableciendo una serie de actividades, con entregables enfocados hacia el manejo de los recursos del evento, que buscaron siempre su optimización, y respondieron a la pregunta: ¿Cuáles son las principales herramientas financieras que deben utilizarse en el desarrollo de un proyecto?

Es por esto, que el presente documento tiene la finalidad de dar a conocer el resultado de la práctica, la investigación y el informe de las tareas realizadas, y un análisis sobre el resultado de la misma, partiendo de una investigación y acercamiento teórico de diferentes autores, mostrando las principales conclusiones del trabajo realizado y la relación de la practica con el campo profesional estudiado.

1. Síntesis de las fases de la práctica

La práctica realizada entre el 1 de marzo y el 31 de agosto del 2017, tuvo una serie de actividades que se pueden relacionar en el *Anexo 1* de este informe, donde las actividades realizadas durante la práctica fueron enfocadas a 6 tópicos principales; visas, finanzas, tienda, legalidad, ventas y cierre. Todos estos tópicos, fueron acompañados de entregables durante cada mes de trabajo, que fueron socializados con el jefe inmediato, donde se evaluaban también, su porcentaje de ejecución. Y, por esta razón, se hacían reuniones donde se presentaba el trabajo realizado, el avance y seguimiento de los recursos financieros del congreso, estableciendo parámetros y criterios de decisión, dado que el presupuesto realizado, fue la herramienta principal realizada durante la práctica.

Así mismo, se tuvo el periodo de un mes de preparación, donde se realizó una capacitación sobre los procesos internos de la organización, así como los procesos más

importantes a tener en cuenta durante la práctica, como el manejo de la contabilidad, de reportes financieros, procesos de solicitud de egresos, procesos de legalización de aliados y convenios, reuniones con aliados y proveedores del congreso, entre otras actividades. Y, de esta manera, los siguientes 3 meses de práctica, fueron enfocados en la planeación y preparación del congreso, en la creación de la herramienta de presupuesto y seguimiento financiero, así como de las diferentes alianzas con empresa y negociaciones con bancos, debido a que el dinero recibido y manejado para la ejecución fue con una moneda extranjera, que fue el euro, debido a que la casa matriz de AIESEC Internacional está localizada en Rotterdam, Holanda, y también, la relación legal con migración Colombia para la entrada al país de los delegados extranjeros asistentes al mismo.

Por lo que finalmente, los últimos dos meses, fueron dedicados a la ejecución del congreso, que tuvo lugar en Cartagena, en el Hotel Las Américas, entre el 9 y el 17 de Julio, que tuvo la participación de 650 delegados asistentes de 127 países, 35 aliados nacionales e internacionales, 15 medios de comunicación asistentes, y 35 miembros del comité organizador del mismo, donde fue necesario un seguimiento presupuestal de cada uno de los egresos planeados, así como de los ingresos esperados, que se vieron reflejados y analizados, en el último mes de práctica, en donde se hizo el cierre financiero del congreso, se presentó una entrega de la totalidad de los soportes contables de las transacciones y pagos realizados y, se hizo un reporte final.

2. Relaciones existentes entre la práctica y el proceso de formación

Dentro de las responsabilidades y entregables de la práctica, se estableció una relación entre las tareas y los diferentes temas y tópicos relacionados con la academia. A continuación, la problemática, los objetivos, y el marco teórico empleado en el desarrollo de la práctica y del informe aquí presentado.

2.1 Problemática abordada

Dada la importancia de tener un responsable del área financiera en AIESEC, para el Congreso Internacional, que se enfocara en la creación de una estrategia que permitiera llevar el control financiero de los recursos del congreso, de crear una herramienta que identificara los escenarios del mismo, así como las variables e indicadores financieros para el seguimiento del congreso, se identificó que, dentro de la organización, no había un perfil que se pudiera enfocar en este evento, por lo que el rol como practicante se enfocó en el cumplimiento de lo anterior, a través de la creación de un plan de trabajo que buscó dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales herramientas financieras que deben utilizarse en el desarrollo de un proyecto?.

Esta pregunta de investigación surgió a partir un diagnostico que se realizó en el primer mes de práctica, que permitió identificar cuál sería la problemática a abordar durante la realización de las tareas y que contribuiría a la ejecución de las actividades designadas para el desarrollo del evento. Y, en consecuencia, todo el informe aquí presentado, buscó responder a la pregunta de investigación, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados, y también, a los múltiples resultados que durante el desarrollo de la práctica fueron obtenidos, mientras se hacía la organización de todo el congreso y durante su ejecución.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Identificar las principales herramientas que deben utilizarse para el desarrollo financiero del Congreso Internacional AIESEC 2017.

2.2.2 Objetivos Específicos

- 1.1 Investigar las herramientas básicas necesarias para el manejo financiero de un proyecto.
- 1.2 Implementar las herramientas producto de la investigación en la planeación y ejecución del proyecto.
- 1.3 Analizar los resultados de la implementación de las herramientas investigadas y su influencia durante la planeación, ejecución y evaluación del congreso.

2.3 Marco teórico

Para el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los objetivos, fue necesario hacer un acercamiento teórico a los temas a desarrollar durante la práctica, que establecieron los fundamentos para dar respuesta a la problemática abordada, y de esta manera, se hizo el enlace con cada uno de los objetivos y responsabilidades de la práctica, por lo que, los principales temas a investigar se presentan a continuación.

2.3.1 Planeación Financiera

La planeación financiera es un proceso del que se encargan los directores financieros en las empresas y en los proyectos, con el fin de cumplir un objetivo puntual. Esto incluye un pensamiento y establecimiento de técnicas y estrategias, que a su vez, determinan cada uno de los ámbitos a tener en cuenta en la estructura financiera del mismo, así como lineamientos que incluyan los recursos financieros a utilizar, escenarios de riesgo y proyección de ingresos. Para el caso de la práctica realizada, el enfoque fue la herramienta de presupuesto creada, dado que el congreso realizado, fue considerado un macro proyecto dentro de la organización, lo que implicó tener un presupuesto independiente de todas las demás actividades de la organización.

De acuerdo a estudios realizados sobre la formulación de proyectos a corto plazo, es necesario incluir dentro de este, una planeación estratégica que se relacione con el periodo más

largo del proyecto a realizar, enfocado al cumplimiento del objetivo general, y la planeación técnica, que se relaciona con periodos cortos en el proyecto. Además, de que esta se concentra en tareas de corto plazo que logren apalancar la consecución o alcance del objetivo a largo plazo (Castro, 2008).

Dentro de la planeación de un proyecto, es importante tener en cuenta una serie de aspectos necesarios en el marco de la consecución de los objetivos establecidos, que de acuerdo a Miranda (2005), incluye la verificación de efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos y organizativos, cumpliendo con una serie de características dentro de las cuales se incluyen los objetivos, actividades para el cumplimiento de dichos objetivos, su localización en tiempo y espacio, las etapas del mismo, los recursos con los que se cuenta y los principales agentes que se verán inmersos en el impacto del proyecto.

Posterior a la planeación y el estudio de factibilidad que se hace de un proyecto, es necesaria la estructuración financiera del mismo, “se trata de la evaluación y ponderación de cada una de las alternativas de financiación identificadas teniendo en cuenta, tasas de colocación, garantías exigidas, avales adicionales, plazos, mecanismos y condiciones de desembolso, etc.” (Miranda, 2005, p.433). Y en este punto, es importante establecer los diferentes usos y destinos de los recursos financieros, debido a que es un factor que va a permitir contemplar los riesgos de cada uno de estos aspectos, así como la facilidad de analizar en detalle el avance y desarrollo financiero del proyecto, que resulta como el producto de la gestión administrativa del mismo durante el tiempo en el que se lleva a cabo.

2.3.2 Presupuestos

En la planificación de proyectos, es importante tener en cuenta, que una vez establecidos los objetivos, se establecen las metas esperadas para el proyecto que, en este caso, hacen

referencia a los ingresos esperados del congreso internacional. Y, para esto, las metas estuvieron alineadas tanto al objetivo general, como a los específicos, que serían determinantes para el establecimiento y creación del presupuesto del evento, debido a que “las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar actividades” (Ander Egg y Aguilar Idáñez, 1997, p.6).

Una vez se establecen las proyecciones financieras en un proyecto, que contribuyen al cumplimiento y alcance de los objetivos, es pertinente la creación de una herramienta de gestión, a través de la cual se cuantifique cada uno de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto. Esta herramienta se conoce como presupuesto, y es lo que expresa la manera en la que se utilizarán los recursos monetarios del proyecto para alcanzar las metas, los objetivos, y la cuantificación de las estrategias que se vayan a aplicar en el mismo.

De esta manera, el presupuesto debe cumplir con una serie de características que, como lo señala Muñiz (2009) transmiten una forma concreta en los aspectos en los que se deberá poner más énfasis, las prioridades y los resultados a conseguir, y proporciona toda la información concreta en recursos; monetarios, materiales, humanos, tecnológicos, instalaciones, previsiones y todo aquello que dé soporte a su cálculo. Por lo que, además de ser una herramienta de gestión, visualiza el conjunto de sinergias entre las diferentes áreas creadas e inmersas en el proyecto en sus diferentes etapas, teniendo la posibilidad de crear proyecciones monetarias en los diferentes periodos de tiempo tanto en ingresos como en egresos, que se pueden ir modificando en la medida que el proyecto se va ejecutando, previendo también, situaciones en el futuro, a través del seguimiento que se haga a su ejecución. Sin olvidar, que es una herramienta que facilita la

toma de decisiones, en la medida en la que esta refleje la situación pasada, actual y futura del proyecto, y muestre el trabajo realizado entre las diferentes áreas inmersas en la consecución de los objetivos y las metas propuestas de manera cuantitativa.

Como lo menciona Muñiz (2009) hay diferentes tipos de presupuesto cuya formulación va a depender del sistema de cálculo de costos e ingresos que decida la empresa o quien vaya a emplear el proyecto, por lo que, de acuerdo a esta teoría, existen cinco tipos de presupuesto a saber: presupuesto rígido o estático, presupuesto flexible, presupuesto por programas, presupuesto base cero y presupuesto por actividades.

Para el caso particular del proyecto de la práctica, el Congreso Internacional, el mejor tipo de presupuesto a construir fue de tipo flexible, que permitió “confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, estando muy relacionado con las variaciones en los costes fijos y variables” (Muñiz, 2009, p.69) y su ventaja principal, es que permitió tener con exactitud los rubros de ingresos y gastos presupuestados con respecto a lo realizado, planteando diferentes escenarios y ejecutando técnicas que ejercieron una influencia en el comportamiento de un escenario de equilibrio para el proyecto.

Así, cuando se estableció cada rubro por área de operación, responsables, ingresos planeados y gastos contemplados, se pudo proceder a la gestión financiera del proyecto, lo que comprende determinadas acciones que miden la ejecución y permiten hacer un análisis de la situación financiera del proyecto, así como de su operatividad y de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, que a su vez, permitieron la generación de nuevas estrategias o el cambio de técnicas para el alcance de la estrategia ya establecida.

Con referencia a lo mencionado, la ejecución presupuestaria es definida como “el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los

gastos en su ejecución” (PNUD, 2009, p.166), que para el caso del proyecto de la práctica, permitió una revisión constante del presupuesto realizado, detectando variables de análisis que permitieron generar alertas de riesgo, así como indicadores que facilitaron un análisis financiero pertinente y actualizado a lo largo del tiempo durante la ejecución del proyecto, acompañando y verificando los resultados, dado que:

“Evaluar la eficacia en evaluaciones de proyectos implica una valoración de causa y efecto, es decir, atribuir los cambios observados a las actividades y productos del proyecto” (PNUD, 2009, p.167).

Por esto, el presupuesto de tipo flexible fue la principal herramienta que permitió el control de los recursos planeados y ejecutados durante la práctica, con escenarios de toma de decisión y seguimiento del estado del congreso, en la medida que este iba ocurriendo, con información cierta, actualizada y sobre todo, de claridad para la organización y los responsables de la misma. Y, utilizando esta herramienta, fue posible hacer un reporte financiero referente a la ejecución del proyecto, tema en el que fue necesario también hacer una investigación previa.

2.3.3 Reporte financiero

Cuando en la evaluación financiera de un proyecto se tiene en cuenta la rentabilidad y el riesgo del proyecto, además de los aspectos cualitativos del mismo, estos se incluyen dentro de los estados financieros, que reúnen toda la información cuantitativa de los resultados finales de la aplicación de estrategias y planes de acción. Y, por este motivo, el resultado financiero es la presentación de los estados financieros como el balance general y el estado de resultados, donde se conoce finalmente si se alcanza o no tanto la rentabilidad esperada como las utilidades o beneficios obtenidos del proyecto, y permite también, obtener una serie de indicadores financieros con los que se puede analizar cada uno de los resultados obtenidos en el reporte

financiero, como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, entre otros, que para el caso de la práctica, son el reflejo de todos los resultados obtenidos de realizar el congreso internacional.

Para el caso del balance general, se muestra la distribución de los activos y pasivos conseguidos en el proyecto, así como su estructura, en términos corrientes y no corrientes, y de la misma manera, para el estado de resultados, se muestra la situación del proyecto en términos de ingresos y egresos desde el inicio hasta el final del mismo. Y, todo lo anterior, siguiendo a Anaya (2011) permiten que el analista financiero destinado para el proyecto tenga condensada la suficiente información para la entrega de un análisis final que refleje el comportamiento y la información encontrada en estas dos herramientas cuantitativas en las finanzas de cualquier empresa, que además de ser de obligatoria realización, cumplen requisitos de forma y presentación.

Por esto, cumpliendo con todo lo anterior y con una operación pertinente y enfocada a metas y a la obtención de resultados, los proyectos requieren de un seguimiento continuo y constante de ejecución, y el rol financiero-legal es determinante en el momento de ejecutar cualquier estrategia en pro de la generación de rentabilidad, buscando la sostenibilidad de un proyecto, que para este caso, representó la búsqueda del punto de equilibrio del congreso, entendiendo este como el momento en el que los ingresos esperados son iguales a los costos planeados (Anaya, 2011, p.29).

Finalmente, las temáticas aquí abordadas, fueron relacionadas con el proyecto durante toda su ejecución, a través de la aplicación de el presupuesto flexible elegido, el control del dinero durante la ejecución del proyecto, y en general, con las actividades desarrolladas en el mismo, con el fin ultimo de dar respuesta a la pregunta problema de la práctica realizada.

2.4 Marco legal

Debido a que el congreso internacional AIESEC 2017 estuvo dirigido a asistentes de más de 126 países del mundo, se hizo necesario conocer sobre la legislación colombiana con relación a migración y consulado del país, con lo referente al ingreso de extranjeros a Colombia. Pero también, fue necesario hacer una investigación sobre la legislación colombiana bajo la que se encuentran las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro en el país, dado que los procesos debían hacerse siempre bajo la normatividad existente en este tipo de organizaciones.

2.4.1 Legislación Colombiana para ONG

AIESEC en Colombia, siendo una organización que en Colombia se encuentra catalogada como una organización sin ánimo de lucro (ONG), ha implementado diferentes proyectos que han involucrado tanto el sector privado como el sector público, entendiendo que su razón social son los intercambios internacionales sociales y profesionales de estudiantes universitarios entre los 18 y 30 años, tiene una legislación bajo la que rige todas sus actividades de personería jurídica.

Por esto, es importante mencionar, que las organizaciones sin ánimo de lucro (ONG) en Colombia, se encuentran en el Código Civil, que reconoce dos tipos de personas jurídicas en esta modalidad, que hagan parte del tercer sector, definido por Rodrigo Villar (2001) como el sector donde se encuentran todas aquellas entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria (p.14).

De esta manera, AIESEC ha funcionado por más de 55 años en Colombia, con una presencia mundial desde hace 62 años, y es una organización que ha contribuido al desarrollo de los estudiantes universitarios a través de la interacción entre culturas, por lo que las empresas han

visto en esta ONG, la oportunidad de aumentar su capital humano contratando estudiantes universitarios y practicantes del mundo, en roles específicos dentro de las empresas, diversificando su mano de obra y también, desarrollando nuevos conocimientos en el objeto social de la misma. Y fundaciones del país, han hecho alianzas donde trabajan con voluntarios de diferentes países del mundo en la construcción del cambio y la generación de un impacto social.

2.4.2 Ingreso migratorio a Colombia

Debido a que AIESEC hizo el congreso para 650 personas provenientes de 128 países del mundo, y que además, es una organización que promueve experiencias de liderazgo internacionales salientes y entrantes a Colombia, la necesidad de una relación con la cancillería del país y Migración Colombia es determinante para el desarrollo de su objeto social. Usualmente, AIESEC debe vincular y desvincular a los extranjeros que ingresan al país, así como reportar la auditoría de todas las personas que salen e ingresan al país, debido a que requieren todos, de cartas de invitación a los países a los que ingresan, así como documentos obligatorios de viaje, como pasaporte, tiquetes aéreos y seguro internacional. Por lo que, para el Congreso Internacional, se requeriría de un conocimiento en temas de visados y sellos de entrada al país, así como de la investigación de alianzas comerciales de Colombia con el mundo para extranjeros que ingresan al país, como MERCOSUR; alianza que permite y facilita la movilidad de personas de negocios, la implementación de mecanismos especiales en los principales puntos de ingreso de viajeros, y la eliminación de visas para turistas entre los países pertenecientes como Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, como Estados Partes fundadores, y Estados Asociados como Chile, Colombia, Ecuador y Perú (CEPAL, 2014, p.71).

Siendo el sello de ingreso para los participantes al congreso residentes en países pertenecientes a esta alianza PIP 1 y sin necesidad de solicitar una visa. Y para los demás países

que no requirieran visa, un sello de ingreso PIP 6, o una visa TP 12 para quienes así lo requirieran, debido a que de acuerdo a Migración Colombia, en el Decreto 1067 del 2015, es una entrada temporal al país para participar en eventos académicos, científicos, artísticos, culturales, deportivos o procesos de selección.

2.5 Metodología

La práctica realizada tuvo actividades en las que fue necesario hacer investigación de tipo teórico, por lo que se estableció una metodología, un método y una técnica de recolección para la información, de acuerdo al desarrollo y las diferentes actividades realizadas dentro de la misma. Para efectos de este informe, se presenta a continuación cada uno de los aspectos a tener en cuenta en la metodología empleada.

Para el cumplimiento de los objetivos explicados anteriormente durante la práctica, se implementó una metodología cualitativa, que como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (1991) utiliza una forma de recolectar datos sin necesidad de hacer una medición numérica para alcanzar la respuesta a la pregunta de investigación y a su interpretación (p.8). Por otro lado, es una metodología que incluye concepciones, técnicas, estudios y posiciones no cuantitativos (Grinnell, 1997).

Las características más importantes de la metodología cualitativa en una investigación, de acuerdo a Grinnel (1997), se refieren a que el investigador no tiene un proceso claramente definido para el planteamiento del problema, por lo que no se es tan específico este planteamiento como si ocurre en la metodología cuantitativa; utiliza un método de recolección de datos que no implican necesariamente una medición numérica en el proceso de formular la pregunta de investigación y en su interpretación. Por otro lado, es una metodología que permite descubrir y reafirmar preguntas de investigación, y como lo menciona Grinnel (1997), utilizando

este método, la investigación inicia con un análisis del entorno social que le permite desarrollar una teoría coherente para sostener su investigación. También, “en la mayoría de investigaciones cualitativas, no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos, son un resultado del estudio” (Hernández *et al.*, 1991, p.8). Y, sin olvidar una de las principales características de esta metodología, es que los métodos de recolección aplicados son no estandarizados, lo que quiere decir que al no efectuarse necesariamente una medición numérica, el análisis no es estadístico necesariamente, pues se obtienen perspectivas y puntos de vista del estudio a partir de experiencias, interacciones, preguntas generales, abiertas y vivencias, que Patton (1980, [1990]) define como aquellos datos de carácter cualitativo que son descripciones detalladas de eventos, personas, conductas, entre otras experiencias de un grupo focal específico.

Y es por todo lo anterior, que los resultados de una investigación cualitativa son definidos por Gómez (2006) como descripciones de situaciones, personas, eventos, entre otras experiencias, de manera detallada y específica, fundamentadas en un proceso inductivo, de lo particular a lo general. Por esto, dentro de la práctica se requería la búsqueda teórica de herramientas financieras utilizadas para el control de recursos, además de la relación de las teorías enfocadas al uso de los diferentes escenarios necesarios en un proceso de presupuestar un proyecto, pues se tuvo que crear un presupuesto que permitiera ver todos los rubros necesarios para la realización del proyecto de acuerdo a las necesidades de este, probando la utilidad del mismo y alimentando esta herramienta constantemente y en tiempo mientras el proyecto se iba ejecutando, siendo necesario un estudio y un contexto de eventos pasados, y del comportamiento de los principales ingresos esperados para la consecución del evento, que iban a determinar al mismo tiempo, los egresos del mismo.

2.5.1 Método

Entendiendo la metodología que se utilizó en el desarrollo de la práctica profesional realizada en la organización AIESEC, y habiendo detallado la pregunta de investigación cuya hipótesis se alcanzaría con el cumplimiento de los objetivos, se utilizó un método exploratorio, que se caracteriza de acuerdo a Abreu (2012), por examinar o explorar un contexto cuyo planteamiento del problema no se ha estudiado antes en el mismo, que contribuye a entender fenómenos desconocidos, poco estudiados y que se apoyan a través de identificar variables y la relación entre las mismas. Este método de investigación, también se conoce como “investigación formulativa” (Cazau, 2006), y busca la forma de explicar el problema a investigar de una manera clara debido a que el investigador aquí, tiene el control sobre la información y, estudia las variables relacionadas directamente con el fenómeno de estudio, que para este caso, ha de ser la información de la organización AIESEC, en donde se realizó la práctica.

Se decidió adoptar este método de investigación, debido a que por ser una práctica profesional en una ONG, para un proyecto de la misma, los resultados estarían relacionados directamente con las responsabilidades y funciones realizadas. Es importante reconocer al Congreso Internacional, el proyecto realizado y explicado en este documento, como el fin último que tendría el cumplimiento de las diferentes funciones, y su resultado, en este caso financiero, determinado directamente por las herramientas empleadas, cuya información y uso fueron adaptadas a las necesidades del área financiera del evento, así como la manera de trabajar de la organización, y sus diferentes áreas de sinergia en el desarrollo del mismo. Así, es que la planeación, ejecución y ahora evaluación del congreso de la organización, requería de una evaluación y detalle de todos los requerimientos necesarios para el evento, así como un plan

enfocado al presupuesto de cada uno de los rubros que este implicaba tener, y dentro de esto, los riesgos a los que este estaba expuesto en términos monetarios.

2.5.2 Técnicas de recolección de la información

Como el método de investigación es exploratorio, es necesario establecer una técnica de recolección de la información, que para el caso de la practica realizada permitió tener la información suficiente y clara sobre los aspectos financieros relacionados al proyecto en cuestión. La técnica empleada fue la observación estructurada, que de acuerdo a Gallardo y Moreno (1987) le permite al investigador que ya tiene claro cuáles son los aspectos relevantes y necesarios para el proceso de la investigación, realizar experimentos a través del planteamiento de una hipótesis que con los hechos obtenidos en el proceso de investigación permitirán refutarla o rechazarla, y además tiene la posibilidad, de observar los fenómenos y los resultados que se van dando durante el proceso de experiencia frente a la investigación realizada.

Esta investigación involucra entonces, la estructuración de una serie de pasos que a través de la experimentación confirmarán la hipótesis del caso o no. Para la práctica fue necesario establecer un plan de trabajo, de acuerdo a cada una de las responsabilidades de la misma, teniendo en cuenta que el objetivo era identificar las principales herramientas necesarias para la gestión financiera en un proyecto, se tuvo que hacer un estudio enfocado a la identificación y selección de los diferentes rubros por área del evento, el establecimiento de metas de ingresos, que implicaban una investigación legal sobre los aspectos a tener en cuenta en negociaciones con empresas tanto del sector público como privado, todo lo relacionado con los temas de migración y consulado en el país para el caso de los asistentes al congreso, quienes representaban el mayor porcentaje de ingresos al mismo, debido a que cada asistente debía pagar una inscripción,

cotizaciones sobre los diferentes lugares y empresas logísticas organizadoras, entre otros aspectos relacionados netamente con la logística del evento.

Y es aquí, donde se ve la importancia de haber implementado esta técnica de recolección de datos, debido a que es la que permitió un acercamiento a los objetivos buscados durante la práctica, aunque se hizo necesaria la adopción de otra técnica de recolección de información, como lo es, la observación teórica de los diferentes temas de estudio a desarrollar durante la práctica. Esto se realizó una vez se tenían las responsabilidades y funciones de la práctica, dado que fue necesario revisar bibliográficamente cuáles eran las características de las herramientas pensadas, para dar respuesta a la pregunta problema y al cumplimiento de los objetivos, como son presupuestos, estados financieros y planeación de proyectos, debido a que era necesario un contexto teórico sobre el uso de estas herramientas y su interpretación, dado que los resultados de la misma, dependerían de la interpretación de los resultados arrojados luego de la terminación del evento. Razón por la cual, el marco teórico de este documento representa relevancia e importancia, siendo un aspecto fundamental durante el desarrollo de la práctica y el alcance de los resultados obtenidos.

3. Resultados, análisis y discusión

3.1 Planeación del congreso

La práctica fue realizada entre los meses de marzo y agosto del 2017, pero el congreso fue planeado desde julio del 2016. El rol en la práctica implicó hacer una investigación de las diferentes herramientas para hacer un presupuesto que se ajustara a las necesidades que el congreso y la organización requería. Esto implicó, la realización de múltiples presupuestos que fue necesario unificar, debido a que se decidió hacer un presupuesto flexible, donde se encontrara la información en tiempo real de lo planeado, y al mismo tiempo, el presupuesto

planeado desde el inicio del congreso. Esto sucedió, debido a que las metas financieras siempre fueron altas, lo que implicaba hacer una reducción constante de costos, que hacía necesario ver los cambios que cada reducción hacía en el total de ingresos y egresos del congreso.

De esta manera, se decidió hacer una herramienta de presupuesto flexible, que contó con tres características principales: unos ingresos y egresos planeados, unos ingresos y egresos pronosticados, y unos ingresos y egresos ejecutados. Así, como muestra la tabla 1, fueron 3 visiones que se tuvieron durante toda la realización del congreso, para hacer posible una comparación entre los diferentes escenarios, que permitían a lo largo de la práctica y de la organización del congreso, la toma de decisiones oportuna y rápida para los ingresos.

Tabla 1. Ingresos del Congreso Internacional AIESEC 2017.

<i>ÁREA</i>	<i>PLANEADO</i>	<i>PRONÓSTICO</i>
DESARROLLO DE NEGOCIOS	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
EVENTOS ESPECIALES	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
FINANZAS Y MANEJO LEGAL	\$ 1.202.538.750	\$ 1.103.555.388
ALIANZAS GOBIERNO	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
EXPERIENCIA AL DELEGADO	\$ 44.000.000	\$ 44.000.000
MERCADEO Y COMUNICACIONES	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
LOGISTICA	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
PATROCINIOS EN ESPECIE	\$ 38.550.000	\$ 38.550.000
TOTAL INGRESOS	\$ 2.265.088.750	\$ 2.166.105.388

Fuente:Elaboración propia.

Así, como se incluyeron las proyecciones de ingresos y ventas de cada una de las áreas que conformaban el equipo organizador del congreso, se hizo necesario hacer una estimación por área de cada uno de los egresos y gastos que serían necesarios para la realización del evento, teniendo en cuenta, requerimientos logísticos, acomodación de los participantes, solicitudes de los facilitadores del evento, entre otros. Así, es como en la tabla 2, se pueden observar los egresos planeados y pronosticados.

Tabla 2. Egresos del Congreso Internacional AIESEC 2017.

<i>ÁREA</i>	<i>PLANEADO</i>	<i>PRONÓSTICO</i>
HOTEL	\$ 1.316.183.950	\$ 1.248.897.950
ÁREA PRESIDENCIA COMITÉ ORGANIZADOR	\$ 222.081.920	\$ 222.081.920
ÁREA DESARROLLO DE NEGOCIOS	\$ 8.592.629	\$ 6.833.019
ÁREA ALIANZAS GOBIERNO	\$ 1.817.690	\$ 1.817.690
ÁREA EVENTOS ESPECIALES	\$ 172.809.478	\$ 154.978.189
ÁREA MERCADEO Y COMUNICACIONES	\$ 31.248.817	\$ 38.988.217
ÁREA FINANZAS	\$ 35.220.000	\$ 15.340.000
ÁREA EXPERIENCIA AL DELEGADO	\$ 61.790.900	\$ 156.785.900
GASTOS AIESEC INTERNACIONAL	\$ 65.138.500	\$ 65.138.500
ÁREA LOGÍSTICA	\$ 45.081.507	\$ 36.699.339
TOTAL EGRESOS	\$ 1.959.965.391	\$ 1.947.560.724

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, una vez establecido el presupuesto general para todo el congreso, que se encuentra en el *Anexo 2* de este informe de manera detallada, se hicieron cada una de las negociaciones para dar cumplimiento a las metas de ingresos y a la búsqueda de proveedores para la minimización de gastos en la mayor cantidad de rubros.

Durante la planeación del congreso, se hizo un presupuesto en pesos colombianos y en euros, debido a que el cobro de asistencia al evento se hizo en euros, establecida esta moneda internacional para todos los asistentes por la ubicación de la casa matriz de AIESEC, Rotterdam, Holanda. Razón por la cual, se tuvo que hacer una negociación de divisas para pagos recibidos por transferencia internacional. Esto implicó, hacer una negociación de la tasa entre euros y pesos colombianos, con el banco aliado del congreso, que en este caso fue Bancolombia, y con quien se tuvo un *trader* especializado de parte del banco. Tras la comunicación con este agente especializado de Bancolombia, se obtuvo una negociación de una tasa forward que permitió controlar y minimizar el riesgo de fluctuación de la tasa de cambio con respecto al peso colombiano, y de esta manera, se negociaron el total de las divisas recibidas de pagos internacionales, garantizando un control sobre el dinero recibido de cada participante, que fue de

450 euros por cada uno. Y, para el caso de quienes pagaban en efectivo el primer día del congreso, se decidió recibir únicamente pesos colombianos, que de acuerdo a una tasa pactada con los participantes fue de \$3239.28 pesos colombianos por cada euro recibido, siendo esta medida, otra de las maneras utilizadas para minimizar el riesgo cambiario, y no afectar los ingresos esperados y pronosticados por el dinero recaudado de los participantes.

Para el caso de los egresos, el mayor egreso que tuvo el congreso fue el pago del hotel, debido a que representó el 66% del total de los egresos, por la capacidad que se contrató al Hotel Las Américas en Cartagena, y por la cantidad de días (9) que duró el congreso.

3.2 Ejecución del congreso

Una vez se tuvo claridad sobre los rubros a ejecutar en términos de egresos, se contrataron los proveedores para los diferentes requerimientos y se inició el proceso de cobro de los aliados que pagaron por su participación, y a los delegados asistentes. Es así, como el 9 de Julio del 2017, se dio inicio al congreso internacional AIESEC 2017 en Cartagena de Indias, Colombia, con más de 600 participantes y aliados, y con una logística ya coordinada.

Para el cobro a cada uno de los, se contó con una logística de seguridad coordinada en conjunto con el hotel, debido a que el dinero solo fue recibido en efectivo y en datafono. Este cobro representó tener en efectivo aproximadamente \$305.000.000 de pesos, por lo que fue necesaria una máquina contadora de billetes, y de verificación de falsedad días antes, lo que agilizó los tiempos de pago de cada delegación de los países que estuvieron presentes y también, permitió establecer una alianza con una transportadora de dinero, con el fin de mantenerlo seguro y en el banco, en el menor tiempo posible.

Durante los días del congreso, se tuvo una caja menor que permitió tener una cantidad limitada de dinero para las compras pequeñas, debido a que la mayor cantidad de pagos a

proveedores se hizo antes de que iniciara el congreso, y por transferencias bancarias, a través de la sucursal virtual de Bancolombia. Esto permitió, tener una contabilidad al día sobre cada pago realizado, y sobre cada ingreso recibido, permitiendo llevar la herramienta del presupuesto ejecutado no solo mensual, sino diaria, y también, llevar un flujo de caja correcto y sin imprevistos.

A nivel financiero, el congreso contó con un equipo de 4 personas que estuvieron a cargo de las finanzas del congreso, donde el rol de practicante fue liderar y organizar cada una de las actividades del equipo, como una tienda que se abrió durante el congreso, y para la cual se hicieron cierres diarios de contabilidad e inventario. El seguimiento a las cuentas de aliados, así como de todos los patrocinios, permitió no tener cartera mayor a 30 días. El manejo del inventario de cada uno de los materiales y alimentos del congreso, que se hizo diario y con un sistema de inventarios que se trabajó junto con el equipo de logística, hizo que durante todos los días se hiciera la distribución correcta en las cantidades acordadas a todos los participantes del congreso, sin que hubiese un sobrante o faltante en algún producto.

Y, es así, como la responsabilidad de la practica durante el congreso, fue principalmente, mantener actualizada la herramienta de presupuesto, aprobar o desaprobar cambios de acomodación en el hotel, hacer un arqueo diario de la caja menor del evento, presenciar los cierres financieros de la tienda y los cierres diarios del inventario, y hacer reuniones de reporte con todo el equipo organizador.

3.3 Cierre del congreso y evaluación

Una vez terminó el Congreso Internacional AIESEC en Cartagena, se hizo un cierre de cuentas durante todo el mes de agosto. En este tiempo se realizaron todos los pagos pendientes que no se hicieron durante el congreso y gastos extras en los que se incurrió para la logística del

evento. También, se hizo una verificación de cada uno de los ingresos del congreso, tanto de delegados, como de los aliados, y se monetizaron las divisas que no se negociaron a través del forward para su respectiva distribución en las cuentas bancarias de la oficina nacional.

Al terminar estas actividades, se hizo un cierre financiero con un auditor externo, contratado para auditar las finanzas del evento, la revisora fiscal, encargada de verificar que los soportes financieros estuvieran correctos y que la información financiera fuese fidedigna, y el vicepresidente financiero nacional, quien estuvo acompañando el proceso de cierre como principal encargado de las finanzas de la organización. Así, se completó el ejecutado de la herramienta del presupuesto, verificando la información suministrada por el área de contabilidad de la organización, que se muestra en la tabla 3, donde se observa el pronóstico de cada rubro, y lo ejecutado del mismo, mostrando la variación porcentual y los excedentes que dejó el congreso.

Tabla 3. Ingresos y egresos ejecutados en el Congreso Internacional AIESEC 2017.

	PRONÓSTICO	EJECUTADO	CUMPLIMIENTO
TOTAL INGRESOS	\$ 2.166.105.388	\$ 1.576.943.924	73%
TOTAL EGRESOS	\$ 1.947.560.724	\$ 1.508.504.789	77%
EXCEDENTES	\$ 218.544.664	\$ 68.439.135	31%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra la comparación entre los ingresos y egresos planeados con relación a lo ejecutado. El resultado refleja que no hubo un 100% de cumplimiento en los ingresos y en los egresos. Esto ocurrió principalmente, debido a que durante el tercer mes de práctica, se hizo una reunión de toma de decisiones, donde se vio la bandera roja del cumplimiento en la meta de los ingresos, que no solo hizo que aumentara el trabajo en la búsqueda de alianzas, sino también, género que a partir de ese momento, mes a mes se hiciera una reducción de gastos en la medida que fuera posible, ocasionando que solo se ejecutara el 77% de los egresos pronosticados, y el 73% de los ingresos pronosticados. De esta manera, los excedentes planeados tuvieron un

cumplimiento del 31%, que reflejó un estado financiero positivo para el congreso a su cierre, entendiendo que se habla de excedentes y no de ganancias, por ser una ONG.

Cada una de las áreas estuvo a cargo de hacer un reporte de cierre, que se puede observar en mayor detalle en el *Anexo 3*, dentro de la cual, el área de finanzas dio a conocer las diferentes estrategias que implementó para reducir los gastos del evento, como el cambio de proveedores, nuevas cotizaciones, alianzas con aliados para obtener productos en especie que redujeron costos, disminución en la cantidad de personas en el equipo organizador, entre otros. Y, finalmente, todo lo anterior, fue avalado por el auditor, quien actualmente se encuentra en el proceso de creación del reporte final, para la presentación de la auditoría oficial a nivel nacional e internacional, debido a que este debe ser presentado en inglés, como el presupuesto, el reporte final, y todo lo relacionado al congreso internacional.

3.4 Conclusiones

Para la práctica realizada en la organización AIESEC se estableció un objetivo general que buscaba responder a la pregunta: ¿cuáles son las principales herramientas financieras que deben utilizarse en el desarrollo de un proyecto?; que, acompañado de tres objetivos específicos, que incluían una investigación, una implementación de la misma y un análisis de resultados, se hizo una guía de trabajo, con las actividades principales a desarrollar, entregables, y con una metodología de implementación. De manera que a través de la práctica se fueron alcanzando los resultados esperados.

La investigación permitió conocer las diferentes herramientas a aplicar en la planeación y ejecución del congreso internacional AIESEC en términos financieros, pues el presupuesto realizado, permitió tener un conocimiento sobre todas las áreas implicadas en la organización para el desarrollo del congreso, logró tener la información suficiente para las decisiones de

recorte presupuestario que se dieron durante el congreso, debido a que no se cumplieron las metas de ingresos que se habían proyectado, por factores externos como la situación económica de las empresas colombianas y la volatilidad de la moneda extranjera, debido a que el congreso tuvo ingresos en euros, entre otros. Además, se tuvo la posibilidad de tener una herramienta de control para los asistentes al congreso, con los pagos y las cuentas por pagar de aliados, que tuvo la posibilidad de mantener una herramienta de ejecución financiera actualizada y en tiempo real. Por otro lado, el informe financiero que se encuentra actualmente en construcción en compañía del auditor nacional designado para ello, con la información suficiente, clara y soportada financieramente, es un entregable que permitirá resumir toda la ejecución del proyecto, con las buenas prácticas llevadas a cabo, y también, con los aspectos que deben ser mejorados para próximos eventos para la organización a nivel mundial.

El congreso dejó un excedente de dinero positivo, que respecto al pronóstico solo fue del 31%, pero tuvo durante toda su ejecución, acciones enfocadas a la reducción de rubros grandes dentro del presupuesto a través de la gestión de nuevas alianzas, manejo de proveedores, cambios de espacios y requerimientos, entre otros aspectos. Y, debido a esto, el equipo organizador siempre tuvo claridad en la meta financiera dadas las proyecciones de ingresos realizadas con el área de desarrollo de alianzas y ventas, de manera que se tomaron las decisiones pertinentes durante toda la realización del mismo.

Finalmente, esta práctica permitió ampliar el campo de investigación ya recibido de la academia, siendo un aspecto determinante para el desarrollo de esta. Se presentaron limitaciones como el manejo interno de la organización con relación a la legislación colombiana, por ser una organización con presencia en diferentes países del mundo, el manejo de una moneda extranjera, los altos costos de algunos requerimientos para el congreso, la comunicación con los

participantes asistentes por la diversidad cultural y de idiomas, entre otros. Y, con relación a los aportes que se hicieron en la organización, es importante destacar el hecho de que por primera vez se tuvo un perfil financiero en el desarrollo de este tipo de eventos, se dejó una plantilla de herramientas para futuros congresos, y también, se dejó un precedente en términos de análisis financiero que antes no se había realizado en AIESEC. Por eso, las perspectivas frente a la organización, que se pueden concluir de la práctica realizada, es la necesidad que AIESEC tenga dentro de su organización, perfiles enfocados al análisis financiero y la toma de decisiones, debido a que los riesgos a los que se expone como los ya mencionados, muchas veces no se minimizan o controlan, lo que provoca desconocimiento en la junta nacional que direcciona esta organización.

Referencias consultadas

AIESEC en Colombia. (2016). AIESEC. Tomado de <http://aieseccolombia.org/>

Anaya, H. O. (2011). Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera. En H. O. Anaya, Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera (pág. 557). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ander Egg, E., Aguilar Idáñez, M. (1997). Cómo elaborar un proyecto. Guía para desarrollar proyectos sociales y culturales. Buenos Aires, Argentina.

Castro, A. L. (2008). Planeación financiera estratégica. En A. L. Castro, Planeación financiera estratégica (pág. 320). México D.F: MC Graw Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). La Alianza del Pacífico y el MERCOSUR Hacia la convergencia en la diversidad. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Tomado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37304/1/S1420838_es.pdf

Confederación Alemana de Cooperativas. (2010). Matriz de Riesgo. Asunción.

Confederación Colombiana de Entidades No Gubernamentales. (2011). CCONG. Tomado de <http://ccong.org.co/ccong/programas-y-proyectos/>

- Gallardo, Y., Moreno, A. (1987). Aprende a investigar: Recolección de la información. Información primaria y secundaria (p.27). Bogotá D.C: ICFES.
- Gómez, M. (2006). INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Alcances y enfoque de una investigación (pág. 57). Córdoba: Brujas.
- Grinnell, R. M. (1997). Sodal work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches (Sa.ed.). Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación (cuarta edición). Similitudes y diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo (pág.3). México D.F: McGraw Hill.
- Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos. En J. J. Miranda, Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental (pág. 433). Bogotá DC: MM Editores.
- Muñiz, L. (2009). CONTROL PRESUPUESTARIO. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Patton, M. Q. (1980). Qualitative evaluation methods. Londres: Sage Publications.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). PNUD Tomado de http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. a. (2009). Fundamentos de administración. En S. P. Robbins, & D. a. DeCenzo, Fundamentos de administración (pág. 32). Ciudad de Mexico: PEARSON.
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Enfoques y modalidades de investigación cualitativa: rasgos básicos (p.52). Bogotá D.C: ICFES.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1887). Código Civil Colombiano. Tomado de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39535>
- Toro, B. L. (2002). Banco de la República. Tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/diciembre2002/organizaciones.html>
- Villar, R. (2001). El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. (p.14), Bogotá D.C: Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales-CCONG.