

# Asignación de recursos en organizaciones solidarias

## Breve descripción:

Este componente busca que los aprendices planifiquen, distribuyan y controlen recursos financieros en organizaciones solidarias, considerando disponibilidad, objetivos y normas vigentes. Mediante análisis de informes, indicadores de eficiencia y herramientas tecnológicas, se impulsa una gestión informada, equitativa y transparente que asegure sostenibilidad y cumplimiento del objeto social.

## **Tabla de contenido**

Introducción .....	1
1. Planeación financiera en la economía solidaria.....	4
1.1 Definición y propósito de la planeación financiera .....	5
1.2 Importancia de la programación presupuestal y operativa .....	6
1.3 Factores que afectan la asignación de recursos .....	8
2. Técnicas de distribución de recursos .....	11
2.1 Métodos tradicionales y alternativos de asignación .....	12
2.2 Selección de prioridades según necesidades y metas .....	17
2.3 Evaluación del uso eficiente de los recursos .....	18
3. Estructura de informes financieros aplicados a la asignación.....	20
3.1 Tipos de informes financieros .....	21
3.2 Análisis de estructuras de costos y fuentes de financiación .....	22
3.3 Presentación e interpretación de informes .....	24
4. Monitoreo de la eficiencia financiera .....	26
4.1 Principio de conformidad financiera .....	27
4.2 Indicadores de eficiencia y desempeño .....	28
4.3 Aplicación de herramientas TIC para el seguimiento y control.....	34
5. Normatividad vigente aplicable a la asignación de recursos.....	36

5.1 Marco normativo en la economía solidaria.....	37
5.2 Reglas y políticas internas de distribución .....	38
5.3 Riesgos y buenas prácticas en la gestión de recursos.....	39
Síntesis .....	42
Material complementario.....	44
Glosario .....	46
Referencias bibliográficas .....	47
Créditos .....	48

## Introducción

La asignación eficiente de recursos, constituye un eje central en la sostenibilidad financiera de las organizaciones de economía solidaria. Una correcta planificación, permite alinear los recursos disponibles con los objetivos sociales, productivos y comunitarios, garantizando que cada decisión financiera responda a criterios de equidad, participación democrática y uso racional del capital. En este contexto, la planeación financiera no es solo una herramienta técnica, sino una práctica estratégica que refuerza el compromiso con los principios solidarios.

Por lo anterior, este componente formativo brinda a los aprendices herramientas para comprender y aplicar técnicas de distribución de recursos, programación presupuestal y evaluación del desempeño financiero en un entorno que exige transparencia y rendición de cuentas. Se abordarán métodos tradicionales y alternativos de asignación, criterios de priorización, estructuras de costos y análisis de informes financieros como insumos fundamentales para una gestión responsable.

Asimismo, se promoverá el uso de tecnologías de la información como apoyo al seguimiento y monitoreo de la eficiencia financiera, al tiempo que se profundiza en el marco normativo vigente que rige el uso de los recursos en estas entidades. Con ello, se busca fortalecer la capacidad analítica de los aprendices, promoviendo una cultura organizacional orientada al control, la mejora continua y la sostenibilidad integral de las organizaciones solidarias.

Partiendo de lo anterior, se invita a que acceda al siguiente video, el cual relaciona la temática a tratar durante este componente formativo:

## Video 1. Asignación de recursos en organizaciones solidarias



### [Enlace de reproducción del video](#)

#### **Video 1. Síntesis del video:** Asignación de recursos en organizaciones solidarias

Este componente formativo invita a los aprendices a comprender la planeación financiera en la economía solidaria, destacando su definición, propósito y el valor de una programación presupuestal y operativa que oriente cada decisión. Se analizan los factores que inciden en la asignación de recursos, desde las metas institucionales hasta las condiciones del entorno.

El recorrido avanza hacia las técnicas de distribución de recursos, comparando métodos tradicionales y alternativas innovadoras. Se profundiza en la selección de prioridades, de acuerdo con las necesidades de cada organización y en la evaluación constante del uso eficiente de los fondos.

Luego, se explora la estructura de los informes financieros, sus tipos y la manera de analizar costos, fuentes de financiación y resultados. La presentación e interpretación de estos documentos se muestran como herramientas esenciales para la transparencia y la toma de decisiones.

La propuesta continúa con el monitoreo de la eficiencia financiera, donde se abordan el principio de conformidad, los indicadores de desempeño y las herramientas tecnológicas que facilitan el seguimiento y control.

Finalmente, se revisa la normatividad vigente que rige la asignación de recursos en la economía solidaria, junto con las políticas internas, los posibles riesgos y las buenas prácticas de gestión.

Con este aprendizaje, los participantes fortalecen su capacidad para planear, distribuir y controlar recursos de manera informada, equitativa y sostenible, en coherencia con los valores solidarios que promueven el bienestar colectivo.

## **1. Planeación financiera en la economía solidaria**

La planeación financiera en las organizaciones de economía solidaria, es un proceso estratégico mediante el cual se definen, anticipan y organizan los recursos económicos para alcanzar metas sociales, económicas y comunitarias, en armonía con los principios cooperativos. A diferencia de las empresas con fines de lucro, estas entidades priorizan el bienestar colectivo sobre el interés individual, lo que exige una gestión financiera basada en la eficiencia, la equidad y la transparencia.

La planeación financiera es la herramienta clave para coordinar ingresos, egresos, inversiones y excedentes, con el fin de mantener la estabilidad y el crecimiento sostenido en el tiempo. - León García (2009).

En este contexto, la planeación no se limita únicamente al presupuesto operativo, sino que incluye también la programación de inversiones, la identificación de fuentes de financiación y el monitoreo de la ejecución financiera.

La planeación eficaz requiere establecer objetivos claros, jerarquizar necesidades y prever escenarios que permitan tomar decisiones acertadas ante la incertidumbre - Burbano Ruiz (2011).

Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito debe planificar sus flujos de caja no solo para cubrir gastos operativos, sino también para garantizar disponibilidad de liquidez para sus asociados, respetando los márgenes regulatorios establecidos por la ley.

La Ley 79 de 1988, que regula la economía solidaria en Colombia, establece que estas organizaciones deben manejar sus recursos de forma racional, eficiente y

orientada al beneficio común. Este marco legal exige que las decisiones financieras respondan a procesos democráticos y participativos, en los cuales los órganos de dirección y los asociados estén involucrados activamente. Esto significa que la planeación financiera también es un proceso pedagógico y organizativo que fortalece la cohesión institucional y el sentido de pertenencia, consolidando así la sostenibilidad del modelo solidario.

Desde el punto de vista técnico, la planeación financiera es la base para aplicar métodos de asignación de recursos, desarrollar informes financieros pertinentes y establecer indicadores de eficiencia que serán tratados en los siguientes apartados de este componente formativo. Tal como menciona Ortiz Anaya (2018), un adecuado proceso de planeación permite anticiparse a problemas de liquidez y evaluar la capacidad institucional para cubrir compromisos futuros.

La planeación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento articulador que integra políticas contables, gestión presupuestal y toma de decisiones estratégicas en función de las particularidades de cada organización solidaria.

### **1.1 Definición y propósito de la planeación financiera**

La planeación financiera es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos económicos y traza estrategias para alcanzarlos, anticipando los recursos que necesita, las fuentes de financiación y los riesgos asociados. De acuerdo con León García (2009), esta herramienta permite proyectar el comportamiento financiero de una empresa en el corto, mediano y largo plazo, a través del análisis sistemático de ingresos, gastos, inversiones y necesidades de capital. En el caso de las organizaciones de economía solidaria, este proceso adquiere un enfoque colectivo, ya que debe



responder a los intereses de todos los asociados y respetar los principios de equidad, solidaridad y autogestión.

El propósito fundamental de la planeación financiera es garantizar la sostenibilidad de la organización y el cumplimiento de su misión social. Esto implica anticiparse a posibles desequilibrios de liquidez, administrar eficientemente los excedentes, tomar decisiones informadas sobre inversiones y mantener el equilibrio entre ingresos y egresos. Tal como plantea Burbano Ruiz (2011), una planeación bien estructurada permite tomar decisiones oportunas para optimizar el uso de los recursos y evitar improvisaciones que puedan comprometer la viabilidad financiera. En una cooperativa, por ejemplo, la planeación financiera debe contemplar la distribución equitativa de excedentes y la cobertura de riesgos asociados al crédito o a la operación social.

En las organizaciones solidarias, la planeación financiera también cumple una función educativa y participativa. Su elaboración involucra a los órganos de dirección, los comités financieros y, en muchos casos, a los asociados, promoviendo la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas. Según lo dispuesto en la Ley 79 de 1988, estas entidades deben aplicar principios democráticos en sus procesos de toma de decisiones, lo que refuerza la importancia de una planeación consensuada y orientada al bienestar colectivo. En resumen, la planeación financiera no solo permite asegurar la salud económica de la organización, sino que también fortalece su gobernabilidad y su compromiso con el desarrollo comunitario.

## **1.2 Importancia de la programación presupuestal y operativa**

La programación presupuestal y operativa es una herramienta clave para la gestión eficiente de los recursos en las organizaciones solidarias, ya que permite

planear, coordinar y controlar las actividades financieras y operativas con base en metas y objetivos definidos. Según Burbano Ruiz (2011), el presupuesto representa una expresión cuantitativa del plan de acción de una organización, estableciendo límites de gasto, fuentes de ingreso y proyecciones de resultados. Cuando está adecuadamente articulado con la programación operativa, permite alinear los recursos con las actividades misionales, garantizando el cumplimiento de los fines sociales y económicos de la entidad.

La importancia de esta programación radica en su capacidad para anticipar desequilibrios financieros y operativos, y corregirlos a tiempo. Por ejemplo:

- Si una cooperativa proyecta ingresos mensuales por \$30.000.000 y egresos por \$28.000.000, se esperaría un excedente de \$2.000.000.
- Sin embargo, si en el segundo mes se incrementan los egresos a \$32.000.000 debido a un aumento en los costos operativos no previstos, se genera un déficit de \$2.000.000 que impacta negativamente la liquidez.
- Esta situación podría haberse evitado mediante una adecuada programación operativa que identificara riesgos y costos variables. De allí que la programación presupuestal deba ir acompañada de monitoreo constante y ajustes periódicos.

Además, la programación permite establecer prioridades y asignar recursos de forma racional, especialmente en contextos donde la disponibilidad financiera es limitada. León García (2009), señala que el uso estratégico del presupuesto posibilita decidir qué actividades deben realizarse, cuándo y con qué recursos, asegurando una ejecución eficiente del plan operativo anual. Por ejemplo, si una asociación solidaria define como prioridad la capacitación de sus miembros, podrá asignar \$10.000.000 de

su presupuesto anual a este fin, distribuidos en cuatro jornadas de formación trimestrales de \$2.500.000 cada una. Esta previsión facilita no solo la gestión contable, sino también la evaluación del impacto social de cada decisión presupuestal.

Finalmente, la programación presupuestal y operativa es indispensable para evaluar el desempeño organizacional y fortalecer la cultura financiera interna. Ortiz Anaya (2018), destaca que una organización que presupuestalmente planifica sus actividades es más eficiente, más transparente y tiene mejores condiciones para el análisis financiero posterior. Además, la programación facilita la rendición de cuentas a los asociados y entes de control, consolidando la confianza en la gestión administrativa.

No se trata de elaborar un presupuesto como documento, sino de integrar este ejercicio dentro de un sistema de gestión integral participativo y basado en la mejora continua.

### **1.3 Factores que afectan la asignación de recursos**

La asignación de recursos en organizaciones de economía solidaria no es un proceso estático ni meramente técnico; está influenciada por una serie de factores internos y externos que deben ser analizados cuidadosamente; destacando de cada uno:

- **Factores internos**

Se destacan la capacidad financiera, el plan estratégico, la estructura organizacional y el nivel de eficiencia administrativa. Como lo expone León García (2009), la toma de decisiones financieras debe partir de un diagnóstico integral que considere los ingresos disponibles, los costos

operativos y las prioridades establecidas por la organización. Si una cooperativa no cuenta con información confiable y actualizada sobre su flujo de caja o su estructura de costos, corre el riesgo de asignar recursos de manera ineficiente, afectando su sostenibilidad y capacidad de cumplimiento de su misión social.

- **Factores externos**

El entorno económico, la normatividad vigente, las políticas públicas y el acceso a fuentes de financiamiento, también inciden directamente en la distribución de los recursos. La Ley 79 de 1988, por ejemplo, establece principios y lineamientos para la operación de entidades del sector solidario, los cuales pueden limitar o condicionar el uso de determinados fondos, especialmente cuando existen restricciones legales para el uso de excedentes o reservas. Asimismo, fenómenos macroeconómicos como la inflación o la devaluación afectan el poder adquisitivo de los recursos presupuestados, obligando a las organizaciones a realizar ajustes periódicos en sus planes financieros.

Adicionalmente, la cultura organizacional y el nivel de participación de los asociados en las decisiones financieras, influyen en cómo y para qué se asignan los recursos. Burbano Ruiz (2011) destaca que una planeación financiera eficiente en el contexto solidario, debe contemplar mecanismos de concertación y evaluación participativa que garanticen la coherencia entre las decisiones económicas y los valores del cooperativismo. Así, la asignación de recursos no solo responde a criterios de rentabilidad o eficiencia, sino también a principios de equidad, solidaridad y

responsabilidad social, los cuales son fundamentales para el éxito y la legitimidad de estas organizaciones.

## 2. Técnicas de distribución de recursos

La distribución eficiente de los recursos financieros es una tarea fundamental en la gestión de las organizaciones solidarias, ya que determina el alcance de los objetivos operativos y sociales. Para ello, se utilizan diversas técnicas que permiten asignar los recursos disponibles de forma racional y alineada con las prioridades institucionales. Según Burbano Ruiz (2011), estas técnicas deben garantizar el equilibrio entre las necesidades internas y las posibilidades económicas reales, evitando desequilibrios presupuestales que comprometan la sostenibilidad. Algunas de las técnicas más utilizadas incluyen la asignación porcentual, la programación por objetivos y la matriz de priorización, herramientas que facilitan una toma de decisiones basada en evidencia y criterios estratégicos. A continuación, se ahonda un poco sobre ellas:

- **Técnica de asignación porcentual**

Consiste en distribuir los recursos de acuerdo con proporciones previamente definidas para cada área o proyecto. Por ejemplo, una cooperativa puede decidir que el 40 % de su presupuesto anual se destine a operaciones, el 30 % a desarrollo social, el 20 % a inversiones y el 10 % a gastos administrativos. Este método es útil cuando se quiere garantizar equilibrio y control en el uso del presupuesto, pero debe ser flexible para ajustarse a cambios en las condiciones internas o externas.

- **Técnica basada en objetivos**

Asigna recursos de acuerdo con los resultados esperados, permitiendo una vinculación directa entre el plan financiero y el impacto organizacional. Ortiz Anaya (2018) señala que esta metodología mejora la eficiencia y la

transparencia, al facilitar la medición del desempeño financiero con base en metas alcanzadas.

- **Matriz de priorización**

Permite evaluar y clasificar las necesidades o proyectos según criterios como urgencia, impacto social, disponibilidad de recursos y alineación con el plan estratégico. Esta técnica es especialmente útil en escenarios de escasez o incertidumbre, donde es necesario tomar decisiones difíciles sobre qué financiar primero.

En el contexto de la economía solidaria, la distribución de recursos también debe estar guiada por principios éticos, como la equidad y la solidaridad, lo que implica considerar no solo la rentabilidad financiera, sino también el valor social de cada acción.

“Las organizaciones que adoptan criterios mixtos de evaluación —económicos y sociales— logran una mayor sostenibilidad y legitimidad en el tiempo. - León García (2009).”

## **2.1 Métodos tradicionales y alternativos de asignación**

En la gestión financiera de las organizaciones solidarias, la asignación de recursos se puede realizar mediante métodos tradicionales o enfoques alternativos que respondan a la realidad específica de cada entidad. Los métodos tradicionales son aquellos que se basan en la experiencia histórica, la proporcionalidad presupuestal y la ejecución previa. Entre estos métodos se pueden encontrar:

- **Incremental**

Es uno de los más métodos comunes y consiste en tomar como base el presupuesto del periodo anterior y ajustarlo con incrementos o reducciones porcentuales. Por ejemplo, si el área educativa de una cooperativa recibió \$10.000.000 en 2024 y se proyecta un aumento del 5 %, se le asignarán \$10.500.000 para 2025. Este método es práctico, pero puede ignorar cambios estructurales o nuevas prioridades.

- **Porcentajes fijos**

Distribuye los recursos, según reglas establecidas por estatutos o decisiones de la asamblea. Por ejemplo, una organización solidaria puede definir que cada año el 25 % de los excedentes se reinvierta en proyectos comunitarios, el 15 % se destine al fondo de solidaridad y el 60 % se reparta entre los asociados. Este sistema promueve estabilidad, pero puede limitar la flexibilidad financiera en escenarios de crisis o expansión.

León García (2009) destaca que, aunque estos métodos aseguran continuidad, deben revisarse periódicamente para que sigan siendo coherentes con el entorno y la misión institucional.

En contraposición, los métodos alternativos buscan una asignación más estratégica, vinculada directamente con los objetivos del plan operativo y los impactos esperados. Entre ellos se pueden encontrar:



- **Presupuesto base cero**

Implica justificar cada gasto desde cero, sin depender del historial. Esto obliga a evaluar la pertinencia y eficiencia de cada actividad antes de aprobar recursos. Por ejemplo, si el comité administrativo propone un evento de capacitación por \$8.000.000, deberá demostrar su necesidad, población objetivo, beneficios esperados y retorno social, antes de ser aprobado. Este enfoque promueve la eficiencia, pero requiere mayor esfuerzo analítico y participación de los responsables de cada área.

- **Asignación por resultados**

Distribuye recursos con base en el cumplimiento de metas. Por ejemplo, un fondo de apoyo a emprendimientos solidarios puede establecer que cada unidad productiva que genere al menos \$5.000.000 en ventas trimestrales reciba una bonificación adicional de \$2.000.000 para reinversión. Ortiz Anaya (2018) afirma que este modelo fomenta el desempeño y facilita la evaluación del impacto social y financiero.

En el contexto de la economía solidaria, la combinación de métodos tradicionales y alternativos permite diseñar esquemas de asignación más equitativos, flexibles y orientados al logro de resultados sostenibles.

Para complementar lo anterior, a continuación, se detallan de manera específica y ejemplifican dichos métodos:

**Tabla 1. Métodos de asignación**

Tipo de método	Nombre del método	Descripción	Ejemplo	Ventajas	Limitaciones
Tradicional.	Incremental.	Se parte del presupuesto del periodo anterior y se ajusta con un incremento o reducción porcentual.	Área educativa recibió \$10.000.000 en 2024; para 2025 se proyecta +5 % → \$10.500.000.	Práctico y fácil de aplicar. Mantiene estabilidad.	Ignora cambios estructurales o nuevas prioridades.
Tradicional.	Porcentajes fijos.	Distribuye recursos según reglas establecidas por estatutos o asamblea.	25 % excedentes → proyectos comunitarios; 15 % → fondo de solidaridad; 60 % → asociados.	Asegura continuidad y estabilidad. Fácil de prever.	Poca flexibilidad ante crisis o expansión.

Tipo de método	Nombre del método	Descripción	Ejemplo	Ventajas	Limitaciones
Alternativo.	Presupuesto base cero.	Cada gasto se justifica desde cero, sin depender del historial.	Evento de capacitación \$8.000.000 → se debe demostrar necesidad, población objetivo, beneficios y retorno social.	Promueve eficiencia y pertinencia del gasto.	Mayor esfuerzo analítico y de gestión.
Alternativo.	Asignación por resultados.	Recursos distribuidos con base en el cumplimiento de metas.	Unidad productiva con ventas $\geq$ \$5.000.000/trimestre recibe \$2.000.000 extra para reinversión.	Incentiva el desempeño y facilita medir impacto.	Puede desincentivar áreas con resultados menos cuantificables.

## 2.2 Selección de prioridades según necesidades y metas

La selección de prioridades en la asignación de recursos financieros, es un proceso clave que permite orientar la ejecución presupuestal hacia los objetivos estratégicos de la organización. En las entidades de economía solidaria, esta selección debe partir del análisis de las necesidades reales de los asociados, del diagnóstico financiero (especialmente del flujo de caja y la liquidez), y de los compromisos adquiridos en los planes de desarrollo. Según León García (2009), priorizar adecuadamente permite usar los recursos escasos de forma eficiente, maximizando el valor social y económico de cada decisión. La identificación de prioridades no debe basarse en criterios subjetivos, sino en datos verificables, evaluaciones técnicas y procesos participativos.

Para lograr una selección adecuada, muchas organizaciones recurren a instrumentos como las matrices de priorización, donde se clasifican las necesidades según criterios como urgencia, impacto, viabilidad, costo y alineación con la misión institucional. Por ejemplo, si una cooperativa debe decidir entre renovar equipos tecnológicos (\$15.000.000), ofrecer formación a sus asociados (\$10.000.000) o invertir en infraestructura (\$25.000.000), puede asignar puntajes a cada opción según los criterios anteriores. Al final, la formación podría tener mayor urgencia e impacto a corto plazo, lo que justificaría su prioridad sobre las demás. Este enfoque permite tomar decisiones objetivas y con respaldo técnico, evitando conflictos y favoreciendo la transparencia en el uso de los recursos.

Desde la perspectiva de la economía solidaria, la selección de prioridades debe también responder a principios éticos y sociales, como:

- Equidad

- Participación
- Solidaridad

Burbano Ruiz (2011), señala que las metas institucionales no pueden reducirse a indicadores financieros, sino que deben integrarse con los fines sociales y comunitarios de la organización. Por ello, el proceso de priorización debe involucrar a los órganos de gobierno, los comités financieros y, en lo posible, a la base social, para asegurar que los recursos se asignen de acuerdo con las necesidades colectivas y no por intereses particulares. Esta participación fortalece la legitimidad institucional y promueve una cultura organizacional basada en el bien común.

### **2.3 Evaluación del uso eficiente de los recursos**

La evaluación del uso eficiente de los recursos en las organizaciones de economía solidaria, es fundamental para verificar si las decisiones financieras contribuyen realmente al cumplimiento de los objetivos institucionales y al bienestar colectivo. Esta evaluación permite determinar si los recursos fueron empleados conforme a lo planeado, si generaron los resultados esperados y si se hizo un uso racional y transparente del presupuesto disponible.

“Evaluar la eficiencia implica analizar no solo cuánto se gastó, sino qué impacto tuvo ese gasto en términos de productividad, cobertura social o mejora organizacional.”

- Ortiz Anaya (2018).

Un aspecto clave en esta evaluación es el uso de indicadores financieros y sociales:

- **Indicadores financieros**

Se encuentran indicadores como el rendimiento del capital, el grado de ejecución presupuestal o el costo-beneficio por unidad de servicio.

- **Indicadores sociales**

Se consideran variables como la satisfacción de los beneficiarios, el cumplimiento de metas sociales o la equidad en la distribución del beneficio, lo cual refuerza el enfoque solidario.

Además, la evaluación del uso de los recursos debe estar integrada en un ciclo continuo de mejora. Esto implica no solo medir resultados al final del periodo presupuestal, sino también realizar seguimientos periódicos que permitan hacer ajustes a tiempo. Burbano Ruiz (2011), plantea que el control financiero debe ser preventivo, correctivo y prospectivo. Por ello, herramientas como los informes de gestión financiera, las auditorías internas y las reuniones de seguimiento presupuestal son esenciales para mantener la transparencia y asegurar que los recursos estén alineados con el plan estratégico y operativo.

Finalmente, desde el enfoque de la economía solidaria, la evaluación también cumple una función ética y formativa. La Ley 79 de 1988 promueve la rendición de cuentas y la participación democrática como pilares del modelo cooperativo. Evaluar el uso eficiente de los recursos no solo busca optimizar el gasto, sino también fortalecer la confianza entre los asociados y fomentar una cultura de responsabilidad colectiva. Por eso, los procesos de evaluación deben ser participativos, comunicados con claridad y utilizados como base para la planeación futura, consolidando así una gestión integral y comprometida con el desarrollo solidario.

### **3. Estructura de informes financieros aplicados a la asignación**

Los informes financieros son herramientas fundamentales para la rendición de cuentas, el análisis de gestión y la toma de decisiones en las organizaciones solidarias. Su estructura debe permitir una lectura clara, objetiva y coherente del uso y asignación de los recursos financieros. Según Ortiz Anaya (2018), estos informes deben integrar elementos contables y de gestión que faciliten el monitoreo del cumplimiento presupuestal y la evaluación de los resultados alcanzados. En el contexto de la asignación de recursos, los informes deben reflejar en qué áreas se invirtieron los fondos, cuánto se ejecutó frente al presupuesto aprobado y cuál fue el impacto de dicha ejecución en los objetivos institucionales.

Una estructura básica de informe financiero para la asignación de recursos puede incluir:

1. Introducción y objetivo del informe.
2. Resumen de ingresos y egresos del periodo.
3. Análisis de ejecución presupuestal por áreas o proyectos.
4. Variaciones significativas respecto al presupuesto inicial.
5. Indicadores financieros clave (como eficiencia del gasto o porcentaje de ejecución).
6. Conclusiones y recomendaciones.

Por ejemplo, si una cooperativa presupuestó \$50.000.000 para actividades de bienestar social y ejecutó \$45.000.000, el informe debe justificar la diferencia, señalar si hubo reorientación de recursos y evaluar el impacto de la inversión realizada.

Además, estos informes deben elaborarse con base en criterios de transparencia, comparabilidad y trazabilidad. Burbano Ruiz (2011) señala que la calidad de la información financiera determina la capacidad de una organización para anticiparse a riesgos y fortalecer su gestión. En el sector solidario, donde la participación y la confianza son pilares fundamentales, la presentación periódica de informes accesibles y comprensibles por los asociados no solo cumple una función contable, sino también formativa y política. Así, la estructura de los informes financieros aplicados a la asignación se convierte en un instrumento de control social y de alineación con los principios solidarios de responsabilidad, equidad y democracia económica.

### **3.1 Tipos de informes financieros**

En las organizaciones de economía solidaria, los informes financieros cumplen una función esencial en la administración responsable de los recursos y en la rendición de cuentas ante los asociados, órganos de control y demás partes interesadas. Existen diversos tipos de informes financieros, cada uno con objetivos específicos y momentos de aplicación. Según Ortiz Anaya (2018), los principales son:

- Informes contables.
- Informes presupuestales.
- Informes de ejecución financiera.
- Informes de gestión financiera.

Su correcta elaboración permite evaluar no solo el estado financiero de la organización, sino también la eficiencia en la planeación, asignación y utilización de los recursos disponibles. Por ello, es importante explicar en qué consiste cada uno:



**a. Informe contable**

Presenta el estado de situación financiera (balance general), el estado de resultados (pérdidas y ganancias) y el estado de cambios en el patrimonio. Este tipo de informe permite conocer la solvencia, liquidez y rentabilidad de la entidad.

**b. Informe presupuestal**

Compara los valores planeados con los efectivamente ejecutados, permitiendo analizar desviaciones y realizar ajustes oportunos.

**c. Informe de ejecución financiera**

Está orientado a mostrar cómo se distribuyeron y utilizaron los recursos durante un periodo determinado, vinculando los resultados financieros con las actividades desarrolladas.

**d. Informe de gestión financiera**

Integra la perspectiva técnica con la estrategia organizacional, permitiendo evaluar si el uso de los recursos se alinea con la misión, visión y objetivos institucionales.

Como lo indica Burbano Ruiz (2011), este tipo de informe es clave en el sector solidario, ya que permite valorar no solo el cumplimiento financiero, sino también el impacto social y comunitario de las decisiones económicas.

### **3.2 Análisis de estructuras de costos y fuentes de financiación**

El análisis de las estructuras de costos es fundamental para comprender cómo se distribuyen los gastos dentro de una organización solidaria y para identificar

oportunidades de eficiencia en el uso de los recursos. Según León García (2009), una estructura de costos bien definida permite determinar el punto de equilibrio, calcular márgenes de rentabilidad y evaluar la sostenibilidad financiera de las operaciones. En este sentido, es necesario clasificar los costos entre:

- **Fijos**

Salarios, arrendamientos y servicios públicos.

- **Variables**

Materias primas o insumos directos.

- **Costos directos e indirectos**

Asociados a cada actividad o proyecto.

Esta información resulta clave para la toma de decisiones presupuestales y estratégicas.

Además del análisis de costos, las organizaciones solidarias deben evaluar cuidadosamente sus fuentes de financiación, tanto internas como externas.

Las internas pueden incluir excedentes operacionales, fondos mutuales, cuotas de asociados o reinversiones.

Mientras que las externas comprenden créditos, donaciones, convenios o apoyos estatales.

Ortiz Anaya (2018) recomienda diversificar las fuentes de financiación para reducir riesgos financieros y aumentar la capacidad de inversión. Por ejemplo, una cooperativa puede financiar un proyecto de emprendimiento con un 60 % de recursos

propios y un 40 % proveniente de un convenio con una entidad pública, lo cual le permite mantener control operativo sin comprometer su liquidez.

El cruce entre el análisis de costos y las fuentes de financiación, permite evaluar la viabilidad de nuevas iniciativas y ajustar la planificación financiera a las condiciones reales de la organización. Burbano Ruiz (2011), señala que esta evaluación debe considerar no solo la rentabilidad esperada, sino también el riesgo financiero, la capacidad de endeudamiento y la alineación con los principios solidarios. Así, un análisis completo contribuye a que las decisiones de asignación de recursos se basen en datos sólidos, con criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad. Esto refuerza la transparencia institucional y fortalece la confianza de los asociados en la gestión financiera de su organización.

### **3.3 Presentación e interpretación de informes**

La presentación clara y estructurada de los informes financieros es un componente esencial para garantizar la transparencia, la comprensión de los resultados y la toma de decisiones informadas en las organizaciones de economía solidaria. Según Burbano Ruiz (2011), un informe financiero no solo debe contener datos contables y presupuestales, sino también una narrativa explicativa que facilite su lectura tanto a personal técnico como a los asociados. Por esta razón, los informes deben incluir apartados como objetivos, metodología de consolidación de la información, resumen ejecutivo, gráficos comparativos, análisis de resultados y recomendaciones, presentados de manera accesible y con lenguaje técnico comprensible.

La forma de presentación también debe ajustarse a los públicos destinatarios. Por ejemplo, un informe financiero dirigido a la asamblea general puede requerir una versión más simplificada, con énfasis en los principales indicadores de gestión y el

impacto de la asignación de recursos, mientras que un informe para la junta directiva incluirá detalles más técnicos, análisis de desviaciones presupuestales, proyecciones y alertas financieras. Ortiz Anaya (2018) enfatiza que adaptar el contenido al público receptor, mejora la apropiación de la información y promueve el control social, uno de los pilares del modelo solidario.

La interpretación de los informes va más allá de la lectura de cifras; implica analizar qué significan esos datos en el contexto operativo y estratégico de la organización. Por ejemplo, un aumento en los egresos operativos no siempre es negativo si está asociado a un crecimiento en la cobertura de servicios o a una inversión estratégica. Asimismo, una baja ejecución presupuestal puede reflejar ineficiencia o, por el contrario, prudencia financiera ante un contexto incierto. León García (2009), señala que interpretar correctamente los informes, permite tomar decisiones basadas en evidencia, ajustar políticas internas y anticiparse a riesgos financieros.

En el marco de la economía solidaria, la presentación e interpretación de informes no debe verse solo como una práctica contable, sino como un ejercicio de participación democrática. La Ley 79 de 1988 promueve la rendición de cuentas periódica y el acceso equitativo a la información financiera como mecanismos para garantizar la confianza y la responsabilidad colectiva. Por tanto, los informes financieros bien presentados e interpretados son herramientas que fortalecen la gestión institucional, alinean las decisiones con los principios solidarios y fomentan una cultura organizacional basada en la transparencia y el bien común.

## 4. Monitoreo de la eficiencia financiera

El monitoreo de la eficiencia financiera en las organizaciones de economía solidaria, es un proceso continuo que busca verificar si los recursos disponibles están siendo utilizados de manera óptima para alcanzar los objetivos sociales y económicos.

“La eficiencia no se limita a reducir costos, sino a lograr el mayor beneficio posible con los recursos invertidos.”- León García (2009)

En este sentido, el monitoreo permite identificar desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, evaluar el cumplimiento de metas financieras y sociales, y proponer acciones correctivas en tiempo real.

Para llevar a cabo un monitoreo efectivo, se deben establecer indicadores clave de desempeño financiero, como el porcentaje de ejecución presupuestal, el costo por unidad de servicio, el Retorno Sobre la Inversión Social (SROI) y el nivel de liquidez operativa. Por ejemplo, si una organización invierte \$20.000.000 en un programa de apoyo comunitario y logra beneficiar a 200 personas, el costo por beneficiario es de \$100.000, lo que puede compararse con ejercicios anteriores o con estándares del sector. Burbano Ruiz (2011), señala que estos indicadores deben ser medidos periódicamente, documentados y socializados con los órganos de gobierno para una toma de decisiones participativa y basada en evidencia.

Además, el monitoreo debe estar articulado con el sistema de control interno y con los procesos de planificación estratégica y presupuestal. Un buen sistema de monitoreo permite identificar no solo ineficiencias, sino también oportunidades de mejora e innovación financiera. En el contexto de la economía solidaria, este seguimiento debe promover una gestión responsable, transparente y orientada al bien

común, fortaleciendo así la confianza de los asociados y la sostenibilidad de la organización.

#### **4.1 Principio de conformidad financiera**

“El principio de conformidad financiera, hace referencia al adecuado emparejamiento entre las fuentes de financiación y los usos de los recursos, de tal manera que se mantenga un equilibrio financiero saludable en el corto y largo plazo.”

- León García (2009).

Este principio establece que los recursos obtenidos a corto plazo deben ser utilizados en necesidades también de corto plazo, como cubrir gastos operativos o capital de trabajo, mientras que los recursos de largo plazo deben financiar inversiones duraderas, como adquisición de activos fijos o expansión de operaciones. Este equilibrio evita problemas de liquidez y garantiza sostenibilidad en el tiempo.

Además, analiza habitualmente a través del estado de fuentes y usos de fondos, una herramienta financiera que permite observar cómo se están movilizand los recursos dentro de la organización. Por ejemplo, si una cooperativa financia la compra de un inmueble con una obligación financiera a corto plazo, estaría rompiendo el principio de conformidad financiera, ya que estaría usando un recurso exigible rápidamente para un activo que no generará liquidez inmediata. Esto puede poner en riesgo su capacidad de pago y deteriorar su liquidez operativa. En contraste, cuando se respeta la conformidad financiera, se protegen tanto la estabilidad operativa como la solvencia institucional.

Este principio es especialmente relevante en organizaciones solidarias, que deben balancear la eficiencia financiera con el cumplimiento de su misión social. En

este tipo de entidades, el manejo adecuado de fuentes y usos no solo previene el sobreendeudamiento o la iliquidez, sino que refuerza la transparencia frente a los asociados y mejora la capacidad de planificación. En consecuencia, la conformidad financiera no es solo un criterio técnico, sino también una expresión de la responsabilidad organizacional con sus objetivos económicos y sociales.

## **4.2 Indicadores de eficiencia y desempeño**

Los indicadores de eficiencia y desempeño son herramientas clave para evaluar el uso racional de los recursos financieros en las organizaciones solidarias. Según Burbano Ruiz (2011), estos indicadores permiten medir si los recursos han sido utilizados de manera óptima en relación con los resultados obtenidos, alineando así la gestión financiera con los objetivos sociales y económicos. Entre los más comunes se encuentran el nivel de ejecución presupuestal, el costo por unidad de servicio, el índice de eficiencia operativa y el rendimiento de los activos, los cuales permiten monitorear tanto la productividad financiera como la eficacia de la gestión.

En el caso de las organizaciones de economía solidaria, los indicadores no solo deben reflejar rentabilidad o control del gasto, sino también el impacto social y la equidad en la distribución de los recursos. Por ejemplo, un indicador como el índice de cobertura social que relaciona el número de beneficiarios con el total de recursos invertidos, puede revelar si se están cumpliendo los principios de solidaridad y beneficio colectivo. Ortiz Anaya (2018), señala que la selección de indicadores debe estar contextualizada a la naturaleza de cada entidad y a sus metas operativas y sociales, lo que implica integrar variables cuantitativas y cualitativas en la medición del desempeño.

Por su parte, León García (2009), enfatiza que el uso de estos indicadores facilita la comparación interanual, la identificación de tendencias, el diagnóstico de desviaciones y la implementación de mejoras. Por ejemplo, si una cooperativa muestra una disminución en su indicador de eficiencia operativa (relación entre egresos administrativos y beneficios entregados), podrá tomar decisiones sobre optimización de procesos o reasignación presupuestal. En este sentido, los indicadores no deben verse como simples cifras, sino como instrumentos estratégicos para promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la transparencia y la sostenibilidad financiera.

Como un accionar en este tipo de indicadores, se destacan los siguientes aspectos:

### **1. Apoyo en la toma de decisiones estratégicas**

Las empresas requieren información financiera precisa para establecer planes de crecimiento, evaluar riesgos y determinar inversiones. El análisis financiero permite:

- Identificar oportunidades de expansión y diversificación.
- Evaluar la rentabilidad de nuevos proyectos o líneas de negocio.
- Establecer estrategias para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

Por ejemplo, una empresa que evalúa la viabilidad de abrir una nueva sucursal, utilizará indicadores financieros como la rentabilidad esperada, el flujo de caja y el costo del financiamiento antes de tomar una decisión.



## **2. Evaluación de la rentabilidad y sostenibilidad**

Un aspecto fundamental de la gestión empresarial es asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. A través del análisis financiero, se puede:

- Medir la rentabilidad de la empresa mediante indicadores como el ROE (Return on Equity) y el ROA (Return on Assets).
- Identificar factores que afectan la rentabilidad, como costos operativos elevados o una baja rotación de inventarios.
- Determinar si los ingresos generados son suficientes para cubrir los costos y generar utilidades sostenibles.

## **3. Gestión del riesgo financiero**

Toda empresa está expuesta a riesgos financieros que pueden afectar su estabilidad. El análisis financiero ayuda a:

- Identificar riesgos de liquidez, asegurando que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
- Evaluar el endeudamiento y su impacto en la estabilidad financiera.
- Prever posibles crisis financieras y tomar medidas correctivas a tiempo.

Por ejemplo, una empresa con un alto nivel de endeudamiento puede utilizar el índice de cobertura de intereses, para determinar si tiene la capacidad de pagar su deuda sin comprometer su operación.

## **4. Optimización del uso de los recursos**

La gestión eficiente de los recursos financieros permite mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. El análisis financiero contribuye a:

- Identificar áreas de la empresa donde se pueden reducir costos sin afectar la calidad.
- Optimizar la gestión del capital de trabajo, asegurando un equilibrio entre cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.
- Determinar estrategias para mejorar la eficiencia operativa y maximizar los beneficios.

Un caso común es el análisis del ciclo de conversión de efectivo, que permite a las empresas gestionar mejor sus flujos de caja y evitar problemas de liquidez.

## **5. Medición del desempeño financiero**

El análisis financiero es esencial para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través del uso de indicadores de gestión, la empresa puede:

- Comparar su desempeño con períodos anteriores o con empresas del mismo sector.
- Establecer metas financieras realistas y monitorear su progreso.
- Implementar acciones correctivas en caso de desviaciones en los resultados esperados.

El uso de herramientas como el análisis horizontal y vertical, junto con indicadores como el margen de utilidad y el EBITDA, permite obtener una visión clara del desempeño de la empresa y su evolución a lo largo del tiempo.

### **Beneficios y limitaciones del análisis financiero**

El análisis financiero es una herramienta fundamental para evaluar la situación económica de una empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Sin

embargo, aunque ofrece múltiples ventajas, también presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados.

### **A. Beneficios del análisis financiero**

Así como en todo proceso, el análisis financiero tiene sus aspectos positivos, los cuales llevan a un mejor entendimiento de su funcionalidad, destacando lo siguiente:

- **Facilita la toma de decisiones estratégicas**

El análisis financiero permite a los directivos y propietarios de una empresa, evaluar su situación económica de manera objetiva. Con base en esta información, pueden tomar decisiones informadas sobre inversión, financiamiento, costos y crecimiento.

- **Permite evaluar la rentabilidad y eficiencia**

A través de indicadores financieros como el ROE (Return on Equity), el ROA (Return on Assets) y los márgenes de utilidad, se puede determinar si la empresa está generando beneficios adecuados en relación con sus recursos y estructura de costos.

- **Mejora la gestión del riesgo**

El análisis financiero ayuda a identificar riesgos financieros, operativos y de mercado que pueden afectar la estabilidad de la empresa. Por ejemplo, mediante el análisis de liquidez, se puede evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

- **Optimiza la gestión del capital de trabajo**

Permite identificar oportunidades para mejorar la rotación de inventarios, optimizar las cuentas por cobrar y manejar eficientemente las cuentas por

pagar, asegurando que la empresa tenga suficiente efectivo para operar sin dificultades.

- **Facilita la comparación con el sector**

A través de benchmarking financiero, las empresas pueden comparar sus indicadores con los de otras organizaciones del mismo sector, identificando fortalezas y áreas de mejora.

## **B. Limitaciones del análisis financiero**

Así como existen los aspectos positivos, también hacen presencia los negativos, los cuales se presentan como limitaciones dentro del análisis financiero, destacando lo siguiente:

### **1. Dependencia de la calidad de la información contable**

El análisis financiero se basa en la información contable, por lo que, si los datos no son precisos, actualizados o han sido manipulados, los resultados pueden ser erróneos y llevar a decisiones incorrectas.

### **2. No considera factores externos**

Aunque proporciona una visión detallada de la situación financiera de la empresa, el análisis financiero no siempre tiene en cuenta factores externos como la inflación, cambios en la regulación, el entorno macroeconómico o la competencia.

### **3. Puede ser influenciado por decisiones contables**

Las empresas pueden utilizar diferentes métodos contables para la valoración de inventarios, amortización de activos y reconocimiento de

ingresos, lo que puede afectar la interpretación de los estados financieros y dificultar la comparación entre compañías.

#### **4. Se basa en datos históricos**

El análisis financiero utiliza información de períodos anteriores para proyectar el futuro. Sin embargo, las condiciones del mercado, pueden cambiar abruptamente, haciendo que las proyecciones sean menos precisas en escenarios de incertidumbre.

### **4.3 Aplicación de herramientas TIC para el seguimiento y control**

La incorporación de herramientas tecnológicas de la información y la comunicación (TIC), ha transformado significativamente la forma en que las organizaciones solidarias gestionan, monitorean y controlan sus recursos financieros. Estas herramientas permiten una mayor precisión en el registro de datos, automatización de procesos contables, generación de informes en tiempo real y trazabilidad de los recursos. Programas como Excel avanzado, software contables como SIIGO, World Office o Finanza Solidaria y plataformas de Business Intelligence (BI), ofrecen funcionalidades que mejoran la eficiencia administrativa y fortalecen el control interno, minimizando errores humanos y tiempos operativos.

Según Ortiz Anaya (2018), la utilización adecuada de estas tecnologías no solo optimiza la gestión financiera, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas, gracias a la disponibilidad inmediata de información consolidada y visualizaciones dinámicas. Por ejemplo, una cooperativa puede generar reportes de ejecución presupuestal por unidad operativa o comparar indicadores de eficiencia entre distintos periodos sin recurrir a procesos manuales extensos. Además, herramientas de

gestión documental digital permiten respaldar electrónicamente los soportes contables y facilitar auditorías internas y externas bajo criterios de transparencia.

En el contexto de la economía solidaria, el uso de TIC debe estar alineado con los principios de acceso equitativo a la información y participación democrática.

Plataformas colaborativas como Google Workspace, Moodle o intranets corporativas, pueden utilizarse para que los asociados accedan a reportes financieros, participen en procesos de evaluación y ejerzan control social sobre la gestión institucional. Así, la tecnología se convierte en un instrumento de inclusión y fortalecimiento organizacional, al permitir una gestión financiera más eficiente, transparente y participativa.

## **5. Normatividad vigente aplicable a la asignación de recursos**

La asignación de recursos en las organizaciones de economía solidaria, debe regirse por un marco normativo que garantice el uso transparente, eficiente y orientado al cumplimiento del objeto social. En Colombia, la base legal principal es la Ley 79 de 1988, la cual establece que las organizaciones solidarias deben adoptar prácticas de gestión que promuevan la equidad, la participación democrática y la sostenibilidad financiera. Esta ley, además de definir los principios y tipos de entidades solidarias, indica que los recursos deben ser utilizados conforme a los fines sociales aprobados por sus órganos de dirección y en consonancia con sus estatutos internos.

Adicionalmente, existen normativas contables y financieras que también aplican a estas organizaciones, como las Normas de Información Financiera para entidades sin ánimo de lucro (NIIF para pymes, sección 34 y 35) y la normatividad emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES). Estas regulaciones orientan sobre la adecuada formulación del presupuesto, la presentación de informes financieros, el control interno y la rendición de cuentas. Según León García (2009), una asignación de recursos bien fundamentada jurídicamente evita riesgos legales, mejora la reputación institucional y facilita el acceso a fuentes de financiación externas o cooperación.

En las organizaciones deben desarrollar e implementar reglamentos internos de inversión y distribución de excedentes, en los cuales se explicita cómo se toman las decisiones presupuestales, con base en principios de transparencia, equidad y pertinencia. Estos reglamentos deben estar armonizados con la Ley 79 y con las recomendaciones de los entes de control. La normatividad vigente no solo establece obligaciones, sino que ofrece un marco protector que fomenta la gestión eficiente de

los recursos y fortalece la confianza de los asociados y de la comunidad hacia la organización.

### **5.1 Marco normativo en la economía solidaria**

El marco normativo de la economía solidaria en Colombia, está principalmente sustentado en la Ley 79 de 1988, la cual establece el régimen general de las organizaciones solidarias, incluyendo cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales. Esta ley define los principios fundamentales del sector, como la ayuda mutua, la solidaridad, la equidad y la participación democrática, y regula aspectos esenciales como la organización interna, los órganos de dirección y control, la gestión económica y la distribución de excedentes. En este sentido, la normatividad es clave para orientar la asignación de recursos dentro de un marco ético, participativo y sostenible.

Además de la Ley 79, las organizaciones deben atender lo estipulado en la Ley 454 de 1998, que establece el marco para el desarrollo, promoción y fomento del sector solidario, y crea la Superintendencia de la Economía Solidaria como ente de inspección, vigilancia y control. Esta entidad emite circulares y lineamientos que refuerzan la transparencia financiera, el cumplimiento de los estándares contables y el fortalecimiento institucional. De igual forma, las organizaciones deben aplicar los marcos normativos contables vigentes en Colombia, como las Normas de Información Financiera para entidades sin ánimo de lucro, cuando les resulten aplicables.

El cumplimiento del marco normativo no solo es una obligación legal, sino una herramienta de gestión que permite mejorar la planificación financiera, fortalecer el gobierno corporativo y asegurar una adecuada rendición de cuentas ante los asociados y la comunidad.



“Una organización que actúa dentro de los límites legales y éticos tiene mayores probabilidades de sostenerse en el tiempo y de consolidar relaciones de confianza con sus grupos de interés.” - León García (2009)

## **5.2 Reglas y políticas internas de distribución**

Las reglas y políticas internas de distribución son mecanismos establecidos por cada organización solidaria para regular cómo se asignan y utilizan los recursos económicos disponibles. Estas políticas deben estar alineadas con el marco legal vigente —especialmente con la Ley 79 de 1988— y con los estatutos propios de la entidad. Generalmente, estas reglas se definen en los reglamentos internos de distribución de excedentes, planes financieros anuales y presupuestos aprobados por la asamblea general. La claridad y formalización de estas políticas fortalece la equidad en el reparto de beneficios, el cumplimiento de objetivos sociales y el control organizacional.

Por ejemplo, una cooperativa que obtiene excedentes anuales por \$100 millones puede definir en sus estatutos que se destinarán así:

### **Excedentes anuales**

- 50 % Restante para reinversión.
- 20 % Al fondo de educación.
- 10 % Al fondo de solidaridad.
- 15 % A reservas obligatorias.
- 5 % A incentivos a los asociados.

Esta distribución se realiza bajo criterios definidos democráticamente y en función de las prioridades organizacionales. Así, se asegura que los recursos se orienten

no solo al crecimiento financiero, sino también al desarrollo social y educativo de sus miembros.

Las políticas internas también pueden contemplar asignaciones según el nivel de participación o uso de servicios por parte de los asociados. Por ejemplo, un fondo de empleados podría definir que los beneficios anuales se repartan proporcionalmente al valor de los aportes o al volumen de crédito utilizado. Si un asociado ha utilizado el 10 % del total de créditos otorgados en el año, podrá recibir ese mismo porcentaje del fondo de incentivos, siempre que esto esté contemplado en el reglamento. Este tipo de políticas promueven la participación activa y el sentido de pertenencia.

Asimismo, las políticas de distribución deben considerar escenarios de contingencia o priorización de necesidades estratégicas. En situaciones de crisis económica, por ejemplo, una organización podría definir en su reglamento que el 100 % de los excedentes se destinen temporalmente a fortalecer la liquidez institucional, congelando la entrega de beneficios individuales. Estas decisiones, aunque excepcionales, reflejan la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones solidarias, siempre que se mantenga la transparencia y se informe adecuadamente a los asociados.

### **5.3 Riesgos y buenas prácticas en la gestión de recursos**

La gestión de recursos financieros en organizaciones solidarias conlleva diversos riesgos que, si no se controlan adecuadamente, pueden afectar su sostenibilidad, liquidez y reputación. Entre los principales riesgos se encuentran el uso inadecuado de fondos, la falta de planificación presupuestal, la asignación ineficiente o desigual, el incumplimiento normativo y la carencia de controles internos. Según Ortiz Anaya (2018), estos riesgos suelen presentarse en entornos donde no existen mecanismos de

seguimiento sistemático, lo que limita la capacidad para anticiparse a desviaciones y tomar decisiones oportunas.

Unas buenas prácticas clave para mitigar estos riesgos son la implementación de:

- **Sistema de presupuestación participativa**

Donde los responsables de las distintas áreas y, en algunos casos, los mismos asociados, intervienen en la definición de prioridades y asignación de recursos. Este enfoque fortalece el compromiso institucional, mejora la pertinencia del gasto y promueve la transparencia. Asimismo, el seguimiento periódico de los indicadores de eficiencia y la realización de informes de ejecución ayudan a identificar desviaciones en el uso de los recursos y a aplicar correctivos con base en evidencia.

- **Políticas de control interno claras y documentadas**

Las cuales incluyan procedimientos para la aprobación de gastos, separación de funciones, verificación de soportes y auditorías internas o externas. Por ejemplo, establecer que todo desembolso mayor a cierto monto, debe tener doble firma o ser aprobado por el consejo de administración es una medida básica que fortalece la rendición de cuentas. Además, mantener registros contables actualizados y respaldados digitalmente reduce riesgos operativos y facilita procesos de fiscalización por parte de los entes de control.

- **Formación continua del talento humano en temas financieros, contables y normativos**

Se debe contar con equipos capacitados permite identificar riesgos tempranamente, interpretar correctamente los estados financieros y tomar decisiones basadas en análisis técnico. Como lo señala Burbano Ruiz (2011), la gestión financiera estratégica en organizaciones solidarias no solo depende de las herramientas utilizadas, sino de la cultura organizacional que se construye en torno a la responsabilidad, el control y la mejora continua en el manejo de los recursos.

## Síntesis

A lo largo de este componente formativo, se exploraron los conceptos, herramientas y buenas prácticas relacionadas con la planeación financiera, la distribución estratégica de recursos y la evaluación del desempeño económico.

Se explicó cómo aplicar métodos de asignación en función de prioridades organizacionales, metas colectivas y criterios de eficiencia, respetando siempre los principios de equidad, transparencia y participación democrática. Se abordaron tanto los marcos normativos como las políticas internas que regulan el uso de los recursos, con énfasis en la necesidad de rendición de cuentas, control interno y toma de decisiones basadas en evidencia.

Igualmente, se profundizó en el uso e interpretación de informes financieros, indicadores de desempeño y herramientas TIC que facilitan el monitoreo de la gestión. Con ello, se fortaleció la capacidad analítica y la autonomía de los aprendices para ejercer una gestión financiera estratégica, coherente con la misión solidaria, el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible de las organizaciones.



## Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
1. Planeación financiera en la economía solidaria.	UNAD/Cudecoop. (2024, 23 de diciembre). Educación Financiera para Cooperativas [Video]. YouTube.	Video.	<a href="https://youtu.be/kZ-4KfYp7xg">https://youtu.be/kZ-4KfYp7xg</a>
4.3 Aplicación de herramientas TIC para el seguimiento y control	Espinoza Loor, L. L., Zambrano Vega, C. G., Mora Muñoz, L. L. & Oviedo Bayas, B. W. (2023). TIC y su Impacto en la Gestión Financiera del Departamento de Finanzas GAD El Empalme.	Documento	<a href="https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9263022.pdf">https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9263022.pdf</a>
5.2 Reglas y políticas internas de distribución.	Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021, 29 de julio).	Video.	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=FWXq-BjMpAQ">https://www.youtube.com/watch?v=FWXq-BjMpAQ</a>

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
	Políticas financieras y comerciales [Video]. YouTube.		



## Glosario

**Asignación de recursos:** distribución estratégica de los recursos financieros disponibles hacia diferentes áreas, programas o proyectos de la organización.

**Conformidad financiera:** principio que establece que los recursos de corto plazo deben financiar necesidades de corto plazo y los de largo plazo, a necesidades de largo plazo.

**Economía solidaria:** modelo económico basado en la cooperación, la solidaridad y el beneficio colectivo, común en organizaciones como cooperativas y fondos de empleados.

**Eficiencia financiera:** capacidad de una organización para utilizar sus recursos de forma óptima, logrando los mayores resultados posibles con el menor costo.

**Indicadores financieros:** herramientas cuantitativas utilizadas para medir el rendimiento, la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia de una organización.

**Informe financiero:** documento que presenta la situación económica de una organización, incluyendo ingresos, egresos, activos y pasivos.

**Planeación financiera:** proceso mediante el cual una organización establece objetivos financieros y determina las estrategias para alcanzarlos.

**Presupuesto:** instrumento de planificación que representa en términos monetarios las actividades que se planean ejecutar durante un período determinado.

## Referencias bibliográficas

Burbano Ruiz, J. E. (2011). Presupuestos: un enfoque estratégico, gestión y control de recursos. (4.a ed.). McGraw-Hill Latinoamericana.

León García, O. (2009). Administración Financiera. Prensa Moderna Editores.

Ortiz Anaya, H. (2018). Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado.

## Créditos

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Milady Tatiana Villamil Castellanos	Responsable Ecosistema de Recursos Educativos Digitales (RED)	Dirección General
Diana Rocio Possos Beltrán	Responsable de línea de producción	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Gustavo Ernesto Mariño Puentes	Experto temático	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Andrés Felipe Velandia Espitia	Evaluador instruccional	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Oscar Iván Uribe Ortiz	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
José Yobani Penagos Mora	Diseñador web	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Diego Fernando Velasco Güiza	Desarrollador full stack	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Francisco José Vásquez Suárez	Desarrollador full stack	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Ernesto Navarro Jaimes	Animador y productor audiovisual	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima
Norma Constanza Morales Cruz	Evaluadora de contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Javier Mauricio Oviedo	Validador y vinculator de recursos educativos digitales	Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima