



**Sostenibilidad con Propósito: Una estrategia para continuar transformando las vidas de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes más vulnerables de Antioquia**

Autor(es)

César Augusto Díaz García

Genny Rodas Zapata

Juan Pablo Sandoval Tobón

Business case para optar al título de Magister en Gerencia

Asesor

David Sardi Marín, Magister en Finanzas

Isis Miosotis Álvarez Flórez, Magister en Educación y Desarrollo Humano y Candidata a Doctora en Administración

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Escuela de Posgrados

Maestría en Gerencia

Medellín, Antioquia, Colombia

2026

**José Rodrigo Flórez Ruiz**  
Rector  
Universidad Autónoma Latinoamericana

**Hernán Darío Aguiar Garces**  
Decano de la Escuela de Posgrados

**Lina Giraldo Agudelo**  
Coordinadora de la Maestría en Gerencia

**Javier Vicente Jaramillo Betancur**  
**Juan Esteban Díaz Rodríguez**  
Evaluadores

El trabajo de grado fue sustentado el 02 de febrero de 2026 y obtuvo una aprobación unánime de conformidad con el Acuerdo 195 del Consejo Académico de 2016, lo cual quedó en el consignado en el acta de evaluación de trabajos de grado # 4 de 2026.

## Resumen

Ciudad Don Bosco, organización sin ánimo de lucro con sesenta años de trayectoria en Medellín generando impacto social, enfrenta desafíos de sostenibilidad financiera debido a la dependencia de recursos estatales, especialmente del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, reducción de la cooperación internacional, y crecimiento desproporcionado de gastos administrativos y de personal.

Este estudio propone una estrategia de sostenibilidad, a través de un enfoque metodológico mixto, incluyendo revisión documental, entrevistas semiestructuradas, benchmarking empresarial y herramientas de análisis financiero. Se identifican brechas entre ingresos, costos y gastos de atención. Además, se analizan variables económicas como inflación, PIB y TRM, y se propone un plan de acción para diversificar fuentes de ingreso, optimizar gastos y generar excedentes. La implementación de esta estrategia espera revertir indicadores negativos como el ROA, ROE, y EBITDA, que fortalece la sostenibilidad y garantiza el bienestar de beneficiarios a mediano y largo plazo.

**Palabras claves:** Indicadores financieros, Entidades sin ánimo de lucro, Cooperación internacional, Optimización del gasto, Sostenibilidad.

### **Abstract**

Ciudad Don Bosco, a non-profit organization with sixty years of experience generating social impact in Medellín, faces financial sustainability challenges due to its dependence on state resources, specifically from the Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) the reduction of international cooperation, and a disproportionate growth in administrative and personnel expenses.

This study proposes sustainability strategies through a mixed methodological approach, including document review, semi-structured interviews, business benchmarking, and financial analysis tools. Gaps among income, costs, and service expenses are identified. Furthermore, economic variables such as inflation, GDP, and the RMER (Representative Market Exchange Rate) were analyzed, leading to a proposed action plan to diversify income sources, optimize spending, and generate profits. The implementation of these strategies is expected to reverse negative indicators such as ROA, ROE, and EBITDA, thereby strengthening sustainability and guaranteeing the long-term well-being of the beneficiaries.

**Palabras claves:** Financial metrics, Non-profit organizations, International cooperation, Cost optimization, Sustainability.

## Agradecimientos

Agradecemos a la institución Ciudad Don Bosco, por permitir el acceso a la información financiera y por abrir las puertas para el desarrollo de este *Business Case*. La disposición y transparencia de la entidad fueron fundamentales para el análisis de la situación económica, lo que permitió evidenciar la realidad y potencial que posee.

Asimismo, agradecemos a nuestros asesores quienes brindaron su orientación y apoyo constante durante el proceso. Su retroalimentación fue clave para el desarrollo exitoso de este ejercicio académico.

Finalmente, agradecemos a cada integrante del equipo de trabajo por su compromiso, aporte técnico, profesional y el esfuerzo conjunto, quienes contribuyeron al fortalecimiento institucional de UNAULA y Ciudad Don Bosco.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Agradecimientos</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	9
<b>Objetivos</b> .....	10
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Metodología</b> .....	11
<b>Técnicas de Recolección de Información</b> .....	11
<i>Revisión Documental</i> .....	11
<i>Entrevistas Semiestructuradas</i> .....	11
<i>Benchmarking</i> .....	11
<b>Métodos de Análisis de la Información</b> .....	12
<i>Herramientas Financieras</i> .....	12
<i>Análisis de Pareto</i> .....	12
<i>Benchmarking interorganizacional</i> .....	12
<b>Criterios de Evaluación</b> .....	12
<b>Limitaciones y Supuestos</b> .....	12
<i>Limitaciones</i> .....	12
<i>Supuestos Clave</i> .....	13
<b>Diagnóstico Organizacional</b> .....	13
<b>Generalidades</b> .....	13
<b>Estados Financieros</b> .....	14
<b>Gasto del Personal</b> .....	20
<b>Combinación de Indicadores Financieros</b> .....	25
<b>Flujos de Caja</b> .....	28
<b>Análisis de <i>Benchmarking</i></b> .....	30
<b>Desarrollo de la Estrategia</b> .....	33
<b>Análisis de Riesgos y Plan de Implementación</b> .....	40
<b>Recomendaciones y Conclusiones</b> .....	42
<b>Referencias</b> .....	46

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Balance General.....	15
<b>Tabla 2.</b> Estado de Resultados .....	16
<b>Tabla 3.</b> Indicadores Financieros .....	18
<b>Tabla 4.</b> Comportamiento del Gasto de Personal.....	20
<b>Tabla 5.</b> Comparativo entre Gasto de Personal vs Ingresos en CDB.....	22
<b>Tabla 6.</b> Comparativos Gastos de Personal ICBF vs Ingresos ICBF .....	24
<b>Tabla 7.</b> Interpretación de la Palanca de Crecimiento.....	28
<b>Tabla 8.</b> Flujo de Caja Libre .....	29
<b>Tabla 9.</b> Flujo de Caja Financiero .....	30
<b>Tabla 10.</b> Benchmarking ESAL Nacional .....	31
<b>Tabla 11.</b> Benchmarking ESAL Antioquia .....	32
<b>Tabla 12.</b> Análisis de la alternativa 1 en el mediano y largo plazo.....	34
<b>Tabla 13.</b> Ventajas y Desventajas Alternativa 1.....	35
<b>Tabla 14.</b> Análisis de la alternativa 2 en el mediano y largo plazo.....	35
<b>Tabla 15.</b> Ventajas y Desventajas de la Alternativa 2.....	36
<b>Tabla 16.</b> Análisis de la alternativa 3 en el mediano y largo plazo .....	37
<b>Tabla 17.</b> Ventajas y Desventajas de la Alternativa 3.....	37
<b>Tabla 18.</b> Ventajas y Desventajas de la Alternativa 4.....	38
<b>Tabla 19.</b> Generación de Excedente y Mejora de Indicadores por Desarrollo de Alternativas ..	39
<b>Tabla 20.</b> Flujo de caja libre con aplicación de las alternativas.....	39
<b>Tabla 21.</b> Matriz de Riesgos.....	41
<b>Tabla 22.</b> Plan de Implementación.....	42
<b>Tabla 23.</b> Indicadores de Seguimiento.....	42

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Indicador ROA .....	18
<b>Figura 2.</b> Indicador ROE .....	18
<b>Figura 4.</b> Endeudamiento.....	19
<b>Figura 3.</b> Indicador Apalancamiento Deuda/EBITDA.....	19
<b>Figura 5.</b> Gasto de personal .....	21
<b>Figura 6.</b> Variación anual del SMMLV más el auxilio de transporte en Colombia .....	22
<b>Figura 7.</b> Gasto de Personal vs Ingreso .....	23
<b>Figura 8.</b> Participación del Gasto de Personal con respecto a los Ingresos .....	24
<b>Figura 9.</b> Gasto de Personal ICBF vs Ingresos ICBF .....	25
<b>Figura 10.</b> ROE vs Endeudamiento.....	26
<b>Figura 11.</b> ROE vs Ingresos Vs Endeudamiento.....	27
<b>Figura 12.</b> Utilidad Neta vs Inversión KTNO OPEX vs FCLO.....	29
<b>Figura 13.</b> Comportamiento Flujo de Caja a Partir de la Aplicación de las Alternativas .....	40

## Introducción

Ciudad Don Bosco (en adelante CDB) es una entidad social sin ánimo de lucro (en adelante ESAL) con más de seis décadas de trayectoria en la ciudad de Medellín, Colombia, dedicada a la atención integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (en adelante NNAJ) en situación de vulnerabilidad. Inspirada en la pedagogía y espiritualidad Salesiana, su labor combina formación educativa, pastoral y para el trabajo, articulados en cinco sectores estratégicos. Esta estructura, permite articular recursos, programas y acciones orientados a la sostenibilidad, la generación de valor, la inclusión y el impacto social.

Sin embargo, el contexto económico actual, político y social, plantea desafíos significativos para la sostenibilidad financiera de CDB. Asimismo, la dependencia de recursos provenientes de entidades públicas, que para el caso CDB se realiza a través de contratación directa con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (en adelante ICBF) que representan el 64%, de la reducción en los últimos años de los recursos de proyectos de cooperación internacional (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia 2024) que representan el 16% de los ingresos, y del bajo porcentaje que representan los ingresos que provienen de Fundación Ciudad Don Bosco (en adelante FunBosco) en tres unidades productivas (artes gráficas, litografía y confecciones), y los excedentes de la actividad de arriendo inmobiliario y producción agropecuaria que representan el 20% restante, lo que genera la necesidad de buscar un plan para la sostenibilidad económica de la organización.

La sostenibilidad financiera para una organización de carácter social es un aspecto clave en su gestión y consiste en construir un modelo diversificado, transparente, ágil, resiliente e innovador, que garantice la continuidad de la misión, fortalece la autonomía, se adapta a escenarios cambiantes y permite cumplir con las obligaciones económicas sin comprometer su estabilidad. En este sentido, la importancia de identificar una estrategia de sostenibilidad financiera para la organización CDB, resulta fundamental para asegurar la vigencia y viabilidad de su proceso misional.

En este contexto, el presente *Business Case* se elabora con el propósito de identificar, analizar y proponer una estrategia de sostenibilidad financiera integrada por cuatro alternativas, que fortalezcan la autonomía económica de la organización, aseguren la continuidad de su misión y garanticen el bienestar de su población beneficiaria. Para ello, se desarrolla un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, incluye revisión documental, entrevistas semiestructuradas, *benchmarking* empresarial, herramientas de análisis financiero, análisis de Pareto.

Este trabajo parte de la evaluación de los estados financieros y del análisis de indicadores, lo que permite identificar condiciones que afectan la sostenibilidad de la organización y plantear acciones que posibiliten revertir el comportamiento negativo de los indicadores claves. De este modo, se presenta una estrategia (compuesta por cuatro alternativas) que permita a la organización adaptarse a los escenarios cambiantes y consolidar el impacto social, lo que da origen al planteamiento del problema que se desarrolla a continuación.

## Planteamiento del Problema

CDB es una organización nacional no gubernamental social, de carácter privado cuya actividad principal es la educación y la asistencia social sin ánimo de lucro, se funda en 1965 como continuación de la obra iniciada en 1915 por la comunidad Salesiana en Medellín y cuenta con más de 60 años de existencia. CDB en el cumplimiento del objetivo misional espera consolidarse como líder en los procesos de atención y formación integral a NNAJ y familias, por medio de la ejecución de proyectos sociales, educativos y pastorales, en articulación con la iglesia, el estado, la sociedad y el sector empresarial, capaz de responder a las dinámicas que promueven una apuesta por la justicia, la paz y la reconciliación (Ciudad Don Bosco, 2025). Dicha labor, constituye un aporte pastoral en sintonía con el contexto cultural que se fundamenta en la pedagogía y espiritualidad Salesiana.

Para La atención de los NNAJ en situación de vulnerabilidad, CDB requiere de recursos económicos que se obtiene de diferentes fuentes. En primer lugar, la financiación proviene del Presupuesto General de la Nación, representando el 64 % de los recursos financieros de CDB. Estos se gestionan mediante una alianza con el ICBF, en la modalidad de restablecimiento de derechos del programa de acogida residencial o internado. Los contratos de aporte asignados tienen una duración máxima de seis meses y cubren necesidades básicas como alimentación, alojamiento, vestuario, salud en un 100%. Educación y formación para el trabajo y el desarrollo humano es asumido por CDB. No obstante, los ajustes anuales en el valor del cupo por beneficiario, realizados por el ICBF, resultan insuficientes para cubrir los costos y gastos de operación, lo que pone en riesgo la continuidad de la misión de CDB.

La segunda fuente de financiación proviene de la cooperación internacional, a través del desarrollo de proyectos con destinación específica, y representan el 16% del total de los ingresos para CDB. Estos proyectos son gestionados por el departamento de Desarrollo de la organización a través de alianzas con organizaciones sociales y de la empresa privada. Los proyectos de cooperación internacional están sujetos a los lineamientos y regulaciones de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (en adelante APC), y a partir del año 2022, la agencia APC presenta un análisis que muestra una reducción de los recursos de cooperación internacional, particularmente por parte de cooperantes como República Checa, Irlanda, Países Bajos, diversos organismos multilaterales y algunos actores del sector privado y filantrópico (APC Colombia, 2024), lo que representa dificultades para CDB en la adquisición de estos recursos.

La tercera fuente de recursos económicos es por aportes propios, los cuales se articulan a través de los cinco sectores que conforman CDB: El sector de Protección, la Institución Educativa Ciudad Don Bosco, Don Bosco Tech- Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), FunBosco y la Parroquia San Francisco de Sales. Esta estructura permite integrar los recursos, programas y acciones orientados a la sostenibilidad, la generación de valor y el impacto social. De manera que un 10% proviene de las utilidades generadas por las unidades productivas de FunBosco y el otro 10% proveniente de ingresos por arriendos inmobiliarios y excedentes agropecuarios. Los resultados de esta fuente están directamente influenciados por variables macroeconómicas como el salario mínimo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la inflación y las reformas del gobierno nacional.

Como se evidencia en el análisis, los recursos económicos de la organización están directamente ligados a las dinámicas nacionales e internacionales. En efecto, según las encuestas de opinión empresarial de Fedesarrollo, más del 55% de los empresarios sostiene que el periodo comprendido entre el año 2021 y el año 2025 ha presentado condiciones desfavorables para el financiamiento, sostenibilidad y ejecución de programas sociales, como consecuencia de la incertidumbre económica y sociopolítica en Colombia (Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social, 2025).

Asimismo, en los últimos cuatro años, se evidencian variaciones significativas en indicadores macroeconómicos relevantes, el IPC pasa de 5.62 % en 2021 a 5.2 % en 2024 y el PIB, de 10.8 % a 1.7 % en el mismo periodo. Además, la inflación proyectada es del 3% para este periodo, sin embargo, la real alcanza hasta 13.12% en 2022 y la Tasa Representativa del Mercado presenta promedios anuales entre \$3743,09 (2021) y \$4071,35 (2024) (Banco de la Republica de Colombia , 2025). Lo que refleja impactos que inciden en la planificación institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que orienta el presente *Business Case* es: ¿Qué estrategia de sostenibilidad financiera debería implementar la organización Ciudad Don Bosco, para afrontar las condiciones económicas que afectan el bienestar de los NNAJ que se benefician cada año de los diferentes programas?

## **Objetivos**

### **General**

Proponer una estrategia de sostenibilidad financiera de corto y mediano plazo que mitiguen los riesgos económicos de la organización Ciudad Don Bosco para la continuidad de la obra social y el bienestar de su población atendida, a partir del año 2026.

### **Específicos**

- Identificar el estado actual de las condiciones financieras de Ciudad Don Bosco de los últimos cinco años, que permita reconocer el aporte económico de los diferentes activos y patrimonio de la organización.
- Examinar las causas de la situación financiera de Ciudad Don Bosco a partir de los resultados del diagnóstico.
- Diseñar un plan de acción para optimizar los recursos que provienen de fuentes de ingresos y gastos que garantice la sostenibilidad financiera de la organización y la generación de excedentes.

## **Justificación**

La implementación de una estrategia efectiva que contrarreste los riesgos que enfrenta la población de CDB, no solo asegura la sostenibilidad financiera y la generación de recursos que sostienen su operación, sino que también, garantiza la continuidad de programas esenciales para el desarrollo integral de los NNAJ, ofreciéndoles oportunidades reales de una vida digna e inclusión social. Más que un objetivo administrativo, construir un estrategia diversificada,

resiliente y transparente, es la garantía para asegurar la continuidad misional frente a las condiciones actuales.

De ahí que, este es el momento preciso para anticiparse a un escenario económico que puede poner en riesgo la continuidad de los programas y, en consecuencia, el bienestar de cientos de NNAJ beneficiarios cada año. Además, las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales, demandan que instituciones como esta se adapten de manera constante, innovando en sus modelos de gestión y articulación con el Estado, la empresa privada y la comunidad internacional.

## **Metodología**

Un *Business Case* es una herramienta estratégica que sirve como dispositivo de comunicación entre *stakeholders* y como base para aprobar o rechazar inversiones, alineando las iniciativas con los objetivos estratégicos de la organización. Se presenta en un documento estructurado que justifica la inversión en un proyecto o iniciativa empresarial mediante el análisis de costos, beneficios, riesgos y alternativas, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones estratégicas (Ward, Daniel, & Peppard, 2008).

### **Técnicas de Recolección de Información**

#### ***Revisión Documental***

Es la operación documental de recuperar un conjunto de referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico (Álvarez Blanco & Mesa, 2022, pág. 506).

#### ***Entrevistas Semiestructuradas***

Es una técnica que requiere de la elaboración de un guion de preguntas previas tras haber realizado una revisión de la literatura sobre el tema objeto de la investigación. Las preguntas deben contener los objetivos de investigación a modo de preguntas para poder conseguir la información clave para su análisis posterior y serán preguntas abiertas. Esta técnica permite cierto “grado de libertad”, sobre todo, a la hora de incorporar nuevas preguntas que no estaban incluidas previamente en el guion y que el investigador considera relevantes durante la interacción (Rodríguez Puertas & Ainz Galende, 2024, pág. 27).

#### ***Benchmarking***

Es una herramienta gerencial que se fundamenta en la búsqueda externa de estrategias, procesos operativos y actividades aplicadas por empresas líderes para su adaptación y aplicación en otra empresa, mejorando su eficiencia y nivel de competitividad; y que tiene aspectos importantes como calidad, productividad y tiempo (Ore et al., 2021, pág. 54).

## **Métodos de Análisis de la Información**

### ***Herramientas Financieras***

Los indicadores financieros tienen como función descubrir datos profundos de una empresa y que de ellos se desprenden decisiones fundamentales para la buena marcha de un ente económico; del mismo modo son una forma útil de recopilar datos financieros y comparar la evolución de las empresas (Estupiñán Gaitán, 2020, pág. 3)

Por otra parte, el análisis de los indicadores financieros se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación, y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas, acreedores a tomar sus respectivas decisiones (Ortiz Anaya, 2018).

### ***Análisis de Pareto***

Conocido como la Ley 80/20, es una técnica que permite priorizar actividades y concentrar tiempo y esfuerzo, es decir, el 20 por ciento de algo es esencial y el 80 por ciento restante, no lo es (Fernández et al., 2022, pág. 15).

### ***Benchmarking interorganizacional***

El análisis del *Benchmarking* empresarial se realiza a través de un enfoque sistémico que incluye una descripción de las actividades del proceso, así como de su estructura e historia (Bednárová et al, 2024, pág. 3).

### **Criterios de Evaluación**

La evaluación de alternativas se basa en criterios cuantitativos y cualitativos ponderados, como: sostenibilidad financiera, la cuál es medida a través de indicadores derivados del análisis documental como liquidez, EBITDA, ROA, ROE y apalancamiento; pertinencia estratégica, evaluada a partir del análisis de los estados financieros y de la construcción de indicadores; y viabilidad comparada, determinada mediante el *benchmarking* empresarial con organizaciones del mismo sector.

### **Limitaciones y Supuestos**

#### ***Limitaciones***

Entre las limitaciones, se encuentra la dependencia de la calidad e idoneidad de la documentación institucional disponible, lo cual puede restringir la profundidad del análisis financiero; así mismo, la posibilidad de sesgos en las entrevistas semiestructuradas, derivados de percepciones personales de los actores participantes; y la heterogeneidad de los contextos en los ejercicios de *benchmarking*, que podrían dificultar la comparación directa con la realidad de CDB.

### **Supuestos Clave**

Se parte de que la información suministrada por las áreas internas será veraz y suficiente, que los entrevistados actuarán con disposición y transparencia al compartir sus perspectivas, y que las experiencias de las organizaciones seleccionadas para el *benchmarking* representan un referente válido y aplicable.

### **Diagnóstico Organizacional**

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional del presente *Business Case*, se tiene en cuenta la información presentada por los departamentos de Contabilidad y de la Coordinación de Desarrollo y Proyectos de CDB, entre los que se encuentran los estados financieros, identificación de activos ociosos y la tendencia en el acceso a los proyectos de cooperación internacional. Igualmente se hace revisión de las condiciones de otras ESAL, que comparten principios misionales similares a CDB, y de la situación política, social y económica de Colombia, la cual muestra aspectos relevantes que condicionan e impactan la operación de este tipo de organizaciones.

### **Generalidades**

Como proyección de los objetivos y metas planteados, CDB se organiza en cinco sectores, los cuales permiten articular recursos, programas y acciones orientados a la sostenibilidad, la generación de valor y el impacto social. El primer sector, es el de Protección, cuyo compromiso es la atención integral a NNAJ en situación de vulneración, el restablecimiento de sus derechos y la desvinculación de grupos armados al margen de la ley, esta población cuenta con acompañamiento psicosocial, educativo y espiritual durante su proceso.

El segundo sector, es La Institución Educativa Ciudad Don Bosco, constituida como una institución oficial que en articulación con la Secretaría de Educación del Distrito de Medellín tiene como propósito, dar una educación académica, formar ciudadanos íntegros y contribuir al desarrollo territorial. Para este propósito, CDB proporciona la infraestructura física (salones, canchas, biblioteca, sala de profesores, entre otros) cobrando un canon de arriendo por disponer de estos espacios, y la Secretaría de Educación de Medellín, dispone de la planta de profesores y de directivos.

El tercer sector, es Don Bosco Tech, es la apuesta de CDB por la Formación Técnica y la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH), este promueve la formación técnica y la empleabilidad en 12 talleres de capacitación y mantiene convenios con más de 360 empresas localizadas en el Distrito de Medellín, lo que facilita a los jóvenes una proyección de vida sostenible.

El cuarto sector, es FunBosco, conformado por unidades productivas en artes gráficas, litografía, confecciones y agropecuaria, que generan recursos para el cumplimiento de los objetivos misionales de la obra. Finalmente, el quinto sector, es la Parroquia San Francisco de Sales, que impulsa el trabajo comunitario y espiritual en el barrio Robledo Aures, fortaleciendo el tejido social desde la pastoral salesiana.

## **Estados Financieros**


La identificación de la situación financiera de CDB se realiza mediante el análisis del balance general, los estados de resultados e inductores financieros, teniendo en cuenta un periodo de observación que va desde el año 2020, hasta el cierre contable del año 2024. Se selecciono la información contable de este periodo, ya que permite obtener la información suficiente para comprender las tendencias y prácticas establecidas en la gestión contable, administrativa y financiera

El análisis realizado a los estos estados financieros deja en evidencia la vulnerabilidad de la Institución para asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo, lo que se muestra a partir de la medición de diversos indicadores financieros, que detallan la alta dependencia de ingresos por parte de los contratos con el ICBF y de la capacidad de consecución de recursos a partir de proyectos de impacto social. Igualmente se evidencia la ineficiencia de los activos y del patrimonio de la Organización, para generar ingresos que ayuden a solventar la carga de gastos que demanda la misión.

### ***Balance General***

El balance general de CDB muestra durante los años 2020 hasta 2024 de manera estructurada los activos, pasivos y patrimonio. Estos datos permiten evaluar la solidez patrimonial, el nivel de endeudamiento y la capacidad de la entidad para atender sus obligaciones. Asimismo, facilita el análisis de la liquidez y de la composición de los recursos utilizados en la operación misional.

Tabla 1. Balance General

 <b>CIUDAD DON BOSCO</b> NIT 890.905.717 Estado De Situación Financiera (Individual) En miles de pesos(COP)	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Variación	%
	2020	2021	2022	2023	2024		
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>							
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	2.266.004	2.089.149	1.941.002	1.663.947	1.150.054	-513.893	-30,884%
Otros Activos No Financieros	0	0	0	0	0	0	
Otros Activos Financieros	280.356	1.345.439	321.387	232.857	187.766	-45.091	-19,364%
Cuentas Comerciales Por Cobrar Y Otras Cuentas Por Cobrar	819.108	3.831.712	1.525.177	321.442	185.466	-135.976	-42,302%
Actividades Especiales	450.170	394.406	394.128	397.206	464.631	67.425	16,975%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>3.815.638</b>	<b>7.660.706</b>	<b>4.181.694</b>	<b>2.615.452</b>	<b>1.987.917</b>	<b>-627.535</b>	<b>-23,993%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>							
Actividades Especiales (corriente)	0	0			0	0	
Propiedad, Planta y Equipo	32.963.810	32.560.606	32.417.874	34.067.802	34.526.072	458.270	1,345%
Propiedades de Inversión	15.026.246	15.026.246	15.026.246	15.026.246	15.026.246	0	0,000%
Activos Por Impuestos	0	0			0	0	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>47.990.056</b>	<b>47.586.852</b>	<b>47.444.120</b>	<b>49.094.048</b>	<b>49.552.318</b>	<b>458.270</b>	<b>0,933%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>51.805.694</b>	<b>55.247.558</b>	<b>51.625.814</b>	<b>51.709.500</b>	<b>51.540.235</b>	<b>-169.265</b>	<b>-0,327%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>							
Otros Pasivos No Financieros	0	0	0			0	
Cuentas Comerciales Por Pagar Y Otras Cuentas Por Pagar	318.770	679.528	0			0	
Beneficios a los Empleados	558.581	453.153	440.674	471.800	611.807	140.007	29,675%
Ingresos diferidos y acumulaciones (o devengos)	0	0	0			0	
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>877.351</b>	<b>1.132.681</b>	<b>440.674</b>	<b>471.800</b>	<b>611.807</b>	<b>140.007</b>	<b>29,675%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				0			
Otros Pasivos No Financieros (No Corriente)	0	1.479.957			1.418.561	1.418.561	
Otros Pasivos Financieros (No Corriente)	695.276	0					
Cuentas Comerciales Por Pagar Y Otras Cuentas Por Pagar (No Corrien	0	0	449.155	431.441	488.714	57.273	13,275%
Ingresos diferidos y acumulaciones (o devengos)	682.358	972.130	7.769		750	750	
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.377.634</b>	<b>2.452.087</b>	<b>456.924</b>	<b>431.441</b>	<b>1.908.025</b>	<b>1.476.584</b>	<b>342,245%</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>2.254.985</b>	<b>3.584.768</b>	<b>897.598</b>	<b>903.241</b>	<b>2.519.832</b>	<b>1.616.591</b>	<b>178,977%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital emitido	0	0	0				
Superavit de Capital	2.268.725	2.268.725	2.334.420	2.334.420	2.334.420	0	0,000%
Reservas	18.028	18.028	18.028	18.028	18.028	0	-0,001%
Resultados del ejercicio	218.624	2.112.081	-934.574	78.043	-1.785.855	-1.863.898	-2388,296%
Resultados ejercicios anteriores	3.153.489	3.372.113	5.418.499	4.483.925	4.561.967	78.042	1,740%
Ganancias acumuladas	43.891.843	43.891.843	43.891.843	43.891.843	43.891.843	0	0,000%
<b>TOTAL PATRIMONIO ATRIBUIBLE</b>	<b>49.550.709</b>	<b>51.662.790</b>	<b>50.728.216</b>	<b>50.806.259</b>	<b>49.020.403</b>	<b>-1.785.856</b>	<b>-3,515%</b>
Participaciones no controladoras	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>49.550.709</b>	<b>51.662.790</b>	<b>50.728.216</b>	<b>50.806.259</b>	<b>49.020.403</b>	<b>-1.785.856</b>	<b>-3,515%</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>51.805.694</b>	<b>55.247.558</b>	<b>51.625.814</b>	<b>51.709.500</b>	<b>51.540.237</b>	<b>-169.263</b>	<b>-0,327%</b>

Nota. Estado de situación financiera de CDB entre los años 2020 y 2024. Fuente. Producción propia.


Como se observa en la Tabla 1, al cierre de 2024, CDB mantiene una estructura patrimonial sólida, con un patrimonio que representa más del 95% del total de activos, lo que evidencia una baja dependencia del endeudamiento. Según las políticas internas de la entidad, CDB no sustenta su estabilidad financiera a partir de créditos, puesto que no representa benéfico fiscal para la organización. Por otro lado, se identifica una reducción significativa de los activos corrientes, especialmente en efectivo y cuentas por cobrar, lo que presiona la liquidez de corto plazo. El incremento de los pasivos en 2024 soportado en la adquisición de una deuda con la

Coopetraban por valor de 1.200 millones de pesos (se evidencia en el pasivo de 2024), junto con el resultado negativo del ejercicio, generan una disminución del patrimonio total.

## Estado de Resultados

El Estado de Resultado, presenta el desempeño económico de CDB para los años 2020 hasta 2024, refleja los ingresos obtenidos, y los costos y gastos incurridos para el cumplimiento de su misión. Este informe permite analizar la capacidad de la entidad para generar excedentes operativos y sostener sus actividades en el tiempo. Asimismo, facilita la evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos y la evolución de la estructura de gastos.

Tabla 2. Estado de Resultados

 <b>CIUDAD DON BOSCO</b> NIT 890.905.717 Estado del Resultado Integral (Individual) En miles de pesos (COP)							
	2020	2021	2022	2023	2024	Variación	%
<b>Ingresos</b>							
<b>Ingresos Ordinarios</b>							
Donaciones Nacionales	678.155	4.092.957	2.492.820	727.064	646.060	- 81.004	-11,141%
Aportes	6.577.284	7.606.134	7.786.864	8.855.182	7.996.969	- 858.213	-9,692%
Recuperaciones	287.825	648.965	560.487	794.075	1.319.427	525.352	66,159%
Auxilios del Exterior	3.600.753	1.746.348	2.525.850	1.761.893	2.077.043	315.150	17,887%
Financieros	65.918	21.038	85.639	36.642	9.443	- 27.199	-74,228%
Ingresos por Actividades especiales	306.197	272.413	339.882	275.914	420.077	144.163	52,249%
<b>Otros Ingresos o Ganancias</b>							
Utilidad en Venta de Activos Fijos	20.396	20.990	710.655	1.406.827	456	- 1.406.371	-99,968%
Indemnizaciones	50.894	-	12.001	-	-	-	-
Ingresos por valor razonable	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de ejercicios anteriores	12.734	1.920	44.922	215	26.523	26.308	12236,088%
<b>ARRIENDO D1</b>							
Ingresos por Subvencion	80.053	334.791	-	-	-	-	-
Recuperacion	4.353	64.902	501	20.829	28	- 20.801	-99,865%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11.684.562</b>	<b>14.810.458</b>	<b>14.559.621</b>	<b>13.878.641</b>	<b>12.496.026</b>	<b>- 1.382.615</b>	<b>-9,962%</b>
<b>COSTOS</b>	<b>5.581.267</b>	<b>5.969.980</b>	<b>6.677.671</b>	<b>7.052.244</b>	<b>7.771.480</b>	<b>719.236</b>	<b>10,199%</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO EN OPERACIÓN</b>	<b>6.103.295</b>	<b>8.840.478</b>	<b>7.881.950</b>	<b>6.826.397</b>	<b>4.724.546</b>	<b>- 2.101.851</b>	<b>-30,790%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>52%</b>	<b>60%</b>	<b>54%</b>	<b>49%</b>	<b>38%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>Gastos ordinarios</b>							
<b>Administración</b>							
Personal (Beneficios a empleados)	2.378.126	2.569.900	2.682.408	2.770.710	2.958.345	187.635	6,772%
Honorarios	165.227	644.030	2.062.084	658.671	146.909	- 511.762	-77,696%
Impuestos	231.298	194.276	155.101	291.833	57.476	- 234.357	-80,305%
Arrendamientos	22.581	35.534	39.827	33.050	41.496	8.446	25,556%
Contribuciones	14.089	14.452	14.592	23.483	23.238	- 245	-1,042%
Seguros	85.631	100.064	125.415	74.996	81.771	6.775	9,034%
Servicios	396.355	423.574	427.479	372.415	410.956	38.541	10,349%
Gastos Legales	1.562	1.229	26.730	18.672	4.860	- 13.812	-73,974%
Mantenimiento	573.956	728.179	1.056.762	685.860	620.508	- 65.352	-9,528%
Adecuaciones e Instalaciones	46.158	41.885	38.838	37.231	150.982	113.751	305,527%
Gastos de Viajes	66.412	94.903	10.746	4.031	13.840	9.809	243,338%
Depreciacion	213.083	234.444	254.733	279.567	316.028	36.461	13,042%
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-
Diversos	1.271.880	740.131	485.164	427.793	607.838	180.045	42,087%
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>5.466.358</b>	<b>5.822.599</b>	<b>7.379.879</b>	<b>5.678.312</b>	<b>5.434.247</b>	<b>- 244.065</b>	<b>-4,298%</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>636.937</b>	<b>3.017.879</b>	<b>502.071</b>	<b>1.148.085</b>	<b>709.702</b>	<b>- 1.857.786</b>	<b>-161,816%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5,45%</b>	<b>20,38%</b>	<b>3,45%</b>	<b>8,27%</b>	<b>-5,68%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
<b>Otros Gastos</b>							
Perdida en Venta y Retiro de bienes	6.930	38.408	22.453	5.537	10.058	4.521	81,645%
Gastos Extraordinarios	46.783	40.772	67.890	177.629	18.357	- 159.272	-89,665%
Gastos Diversos	206.227	741.644	1.252.928	810.436	904.242	93.806	11,575%
Impuestos asumidos	25.721	23.447	56.343	35.782	59.731	23.949	66,932%
Costos Financieros	132.652	61.526	37.031	40.658	83.765	43.107	106,022%
<b>Ganancia Antes de Impuestos</b>	<b>218.624</b>	<b>2.112.082</b>	<b>934.574</b>	<b>78.043</b>	<b>1.785.854</b>	<b>- 1.863.897</b>	<b>-2388,308%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>1,87%</b>	<b>14,26%</b>	<b>-6,42%</b>	<b>0,56%</b>	<b>-14,29%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

Nota. Estado de resultados de CDB entre los años 2020 y 2024. Fuente. Producción propia.

A partir de la información de la Tabla 2, entre los años 2020 y 2024, CDB evidencia una contracción del 10% en los ingresos totales, acompañada de un crecimiento sostenido de los

costos y una reducción significativa del margen bruto (del 52% al 38%). Aunque los gastos de administración se mantienen relativamente controlados, la volatilidad de los ingresos no recurrentes y el aumento de costos operativos deterioran el excedente operacional. Además. Durante el año 2024 la entidad registra un resultado neto negativo, reflejando una presión financiera relevante.

Al analizar el margen bruto, el margen operacional y el margen neto, se observa que el margen bruto indica un modelo operativo viable, la caída hacia el margen operacional revela ineficiencias en la estructura de gastos administrativos y el bajo margen neto confirma dificultades para sostener financieramente la operación en el largo plazo. En conjunto, estos resultados reflejan problemas estructurales de funcionamiento, relacionados con la falta de control y optimización de costos y gastos, y la ineficiencia de la estructura administrativa, lo que limita la capacidad de generación de excedentes financieros y genera riesgos en la sostenibilidad económica de la organización.

### ***Indicadores Financieros***

Con el objetivo de identificar, desde una perspectiva histórica, el comportamiento financiero de CDB, se seleccionan nueve indicadores, los cuales son calculados bajo los criterios de pertinencia estratégica, y aplicabilidad en el contexto de una ESAL. Estos indicadores permiten evaluar la situación financiera, liquidez y capacidad para responder a los compromisos a corto y largo plazo y se detalla su comportamiento a partir de la información contable suministrada por CDB.

Entre los indicadores evaluados se encuentran: utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones (en adelante EBITDA), capital neto de trabajo operativo (en adelante KTNO), rentabilidad del activo (en adelante ROA), rentabilidad del patrimonio (en adelante ROE), razón corriente, margen EBITDA, endeudamiento, productividad del capital del trabajo (en adelante PKT) y palanca de crecimiento (en adelante PDC). Estos indicadores permiten evaluar el desempeño operativo, la liquidez, la rentabilidad y la estructura de capital de la organización.

El EBITDA se utiliza para evaluar el desempeño operativo de la organización, ya que muestra su capacidad para generar recursos a partir de la actividad misional, sin que influyan las decisiones de financiamiento o las políticas contables. Por su parte, el KTNO y la razón corriente permiten analizar la liquidez y la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, información fundamental para la gestión contractual y la continuidad operativa.

Los indicadores ROA y ROE se emplean para medir la eficiencia en el uso de los recursos administrados y la capacidad de la organización para generar excedentes que fortalezcan el patrimonio y respalden su sostenibilidad financiera en el largo plazo. De igual forma, el Margen EBITDA es útil para demostrar a cooperantes, donantes y entidades públicas que la organización mantiene una estructura de costos saludable.

El endeudamiento permite evaluar la solidez financiera, la capacidad de pago y el nivel de riesgo asociado a las obligaciones con terceros. A su vez, el indicador PKT ayuda a identificar

si los recursos líquidos se están transformando efectivamente en actividad misional. Finalmente, el PDC mide la viabilidad del crecimiento de los ingresos a partir de la estructura de capital de trabajo disponible.

En conjunto, estos indicadores financieros no se analizan como cálculos aislados, sino como indicadores interrelacionados, donde su comportamiento permite identificar fortalezas, riesgos y restricciones financieras que inciden directamente en la toma de decisiones institucionales, tales como la planeación presupuestal, la priorización del gasto, la gestión del capital de trabajo y la evaluación de la viabilidad financiera de la operación.

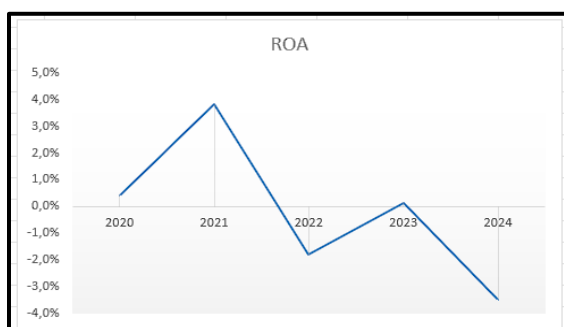
**Tabla 3. Indicadores Financieros**

Indicador Financiero	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	\$ 431.707	\$ 2.346.526	-\$ 679.841	\$ 357.610	-\$ 1.469.827
Margen EBITDA (%)	3,69%	15,84%	-4,67%	2,58%	-11,76%
Razón Corriente	4,35	6,76	9,49	5,54	3,25
ROA (%)	0,00	0,04	-0,02	0,00	-0,03
ROE (%)	0,4412%	4,0882%	-1,8423%	0,1536%	-3,6431%
KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo)	2.938.287	6.528.025	3.741.020	2.143.652	1.376.110
ENDEUDAMIENTO	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
INGRESOS	\$ 11.684.562	\$ 14.810.458	\$ 14.559.621	\$ 13.878.641	\$ 12.496.026
PKT (Productividad de Capital de Trabajo)	25%	44%	26%	15%	11%
PALANCA DE CRECIMIENTO (PDC)	0,15	0,36	-0,18	0,17	-1,07

*Nota:* Estos datos se obtiene a partir de la información de los estados financieros CDB. *Fuente.* Producción propia.

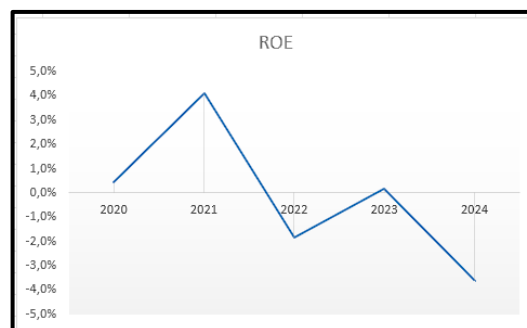
De acuerdo con la información de la Tabla 3, los indicadores financieros del período analizado evidencian un deterioro progresivo en el desempeño financiero de CDB. El EBITDA muestra una tendencia decreciente y registra un valor negativo en 2024, acompañado de una significativa contracción del margen EBITDA. Aunque la razón corriente se mantiene por encima de 1, su tendencia descendente indica una reducción en la capacidad de liquidez. Asimismo, los indicadores de rentabilidad ROA y ROE presentan valores negativos, en concordancia con las pérdidas registradas en el ejercicio. Si bien el bajo nivel de endeudamiento constituye una fortaleza financiera, la disminución del KTNO y de los ingresos subraya la necesidad de fortalecer la generación operativa de recursos y asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Las Figuras 1 a 4 ilustran la evolución de estos principales inductores.

**Figura 1. Indicador ROA**



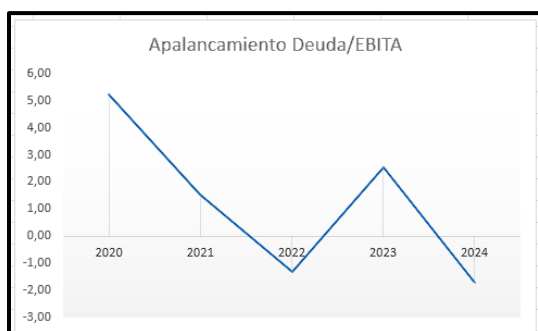
*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 3. *Fuente.* Producción propia.

**Figura 2. Indicador ROE**



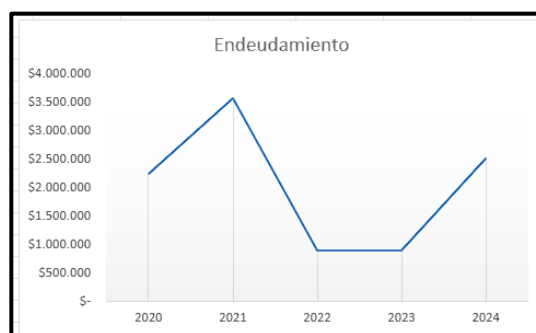
*Nota:* Los datos tiene origen en la tabla 3 *Fuente.* Producción propia.

**Figura 4. Indicador Apalancamiento Deuda/EBITDA**



*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 3. *Fuente:* Producción propia.

**Figura 3. Endeudamiento**



*Nota:* Los datos tienen origen en la tabla 3. *Fuente:* Producción propia.

Si bien las ESAL no están diseñadas para generar acumulación de capitales ni maximización de utilidades, estas deben ser sostenibles para asegurar la continuidad de la misión y el bienestar de sus beneficiarios. Para lograr lo anterior, la generación de excedentes es fundamental y por consiguiente tener un EBITDA y un Margen EBITDA negativos o bajos, genera dudas acerca del modelo de operación y de la correcta administración de los recursos, tanto a nivel financiero como estratégico.

El análisis de los últimos cinco años de CDB, permite identificar la exposición al riesgo de la organización en relación con la disminución de los ingresos (los cuales provienen principalmente del ICBF) y el aumento de los costos y gastos. En este sentido se resalta la situación presentada frente a los ingresos durante el año 2021, el cual muestra un punto de mayor valor, esto se debe a un legado entregado a la organización que suma más de \$2.000 mil millones de pesos y se trata de un caso fortuito. Es de anotar, que dicha situación genera un comportamiento atípico en la tendencia de los ingresos, y por consiguiente afecta el resultado de los indicadores en los años siguientes, lo que crea una evolución decreciente y logra un punto mínimo en el último año evaluado, es decir en el 2024.

Al evaluar la rentabilidad y eficiencia de los activos de CDB, a partir de la medición del ROA y del ROE, se evidencia una baja eficiencia del capital para generar ingresos. Asimismo, la Organización posee bienes inmuebles, maquinaria y equipos de carácter industrial que no se utilizan en actividades productivas, sino en procesos formativos, lo que refleja una alta concentración de activos ociosos. Si CDB destina estos bienes al desarrollo de procesos productivos, podría diversificar sus fuentes de ingreso y reducir la necesidad de recurrir a deudas costosas para apalancar gastos corrientes.

Al ser CDB una ESAL, el endeudamiento no genera un beneficio fiscal que compense su costo a diferencia de lo que ocurre en otras empresas de Colombia. Es por tal motivo, que la deuda representa una carga financiera directa que debe ser atendida con ingresos operativos limitados. Esta situación incrementa la presión (incertidumbre) sobre la liquidez a corto, mediano

y largo plazo, y refuerza la necesidad de priorizar la sostenibilidad a través de ingresos recurrentes y una gestión financiera prudente.

### **Acceso a la Información Contable de CDB**

Durante el desarrollo del diagnóstico financiero, se identifican demoras por parte del área contable en la disponibilidad de la información, y una vez se logra el acceso a la información, se observa que la información correspondiente al año 2025 se encuentra desactualizada, lo que constituye un factor de riesgo financiero, desde la calidad, idoneidad y transparencia de la información contable para el análisis y la toma de decisiones en CDB. Esta situación limita la oportunidad y precisión en la lectura de los indicadores financieros, afecta la capacidad de realizar proyecciones confiables y dificulta el seguimiento continuo del desempeño económico de la institución.

### **Gasto del Personal**

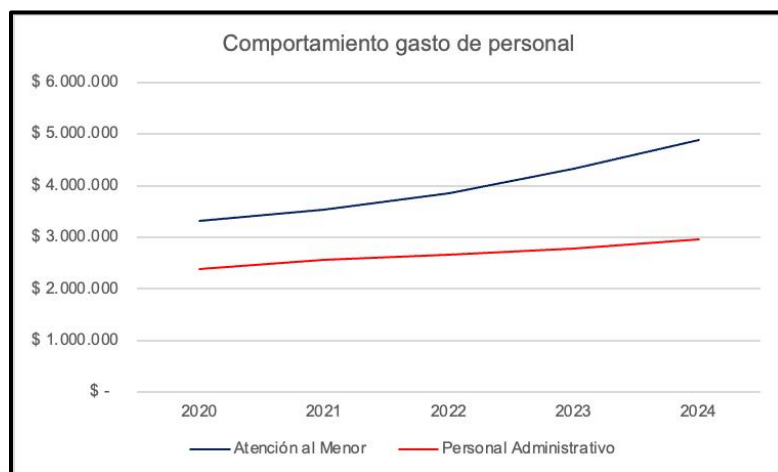
El rubro del gasto de personal es uno de los más altos (63%) del total de los gastos vs los ingresos el cual está compuesto por dos categorías, la primera categoría es la inherente a la operación de los “Contratos de Aportes” que se tienen con el ICBF y que se conocen como “gasto directo al menor”, dirigida al sector de Protección de CDB y la segunda categoría es la nómina administrativa y de apoyo, que no está cubierta por ningún rubro del lineamiento de los contratos mencionados, y que se debe gestionar a partir de los recursos propios de la Institución o a partir de los recursos que se gestionan desde el Departamento de Desarrollo y Proyectos, como se describe en la Tabla 4 y Figura 5.

**Tabla 4. Comportamiento del Gasto de Personal**

<b>COMPORTAMIENTO GASTO DE PERSONAL</b>					
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Atención al Menor</b>	\$ 3.313.959	\$ 3.537.440	\$ 3.852.514	\$ 4.318.713	\$ 4.890.211
<b>Personal Administrativo</b>	\$ 2.378.126	\$ 2.552.424	\$ 2.671.129	\$ 2.773.471	\$ 2.967.535
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.692.085</b>	<b>\$ 6.089.864</b>	<b>\$ 6.523.643</b>	<b>\$ 7.092.184</b>	<b>\$ 7.857.746</b>

*Nota.* En esta tabla se representa el gasto de nómina para el periodo 2020 - 2024, diferenciando el personal administrativo y el requerido por los contratos con ICBF. *Fuente.* Producción propia.

En la Tabla 4, se muestra que el gasto de personal presenta una tendencia creciente y sostenida entre 2020 y 2024, con un aumento acumulado tanto en el área de atención al menor como en el personal administrativo. El mayor crecimiento se concentra en la atención directa, lo que refleja el fortalecimiento de la misión social de la entidad. No obstante, este incremento incide de forma creciente y sostenida en el gasto y en la estructura de costos en un contexto de ingresos decrecientes.

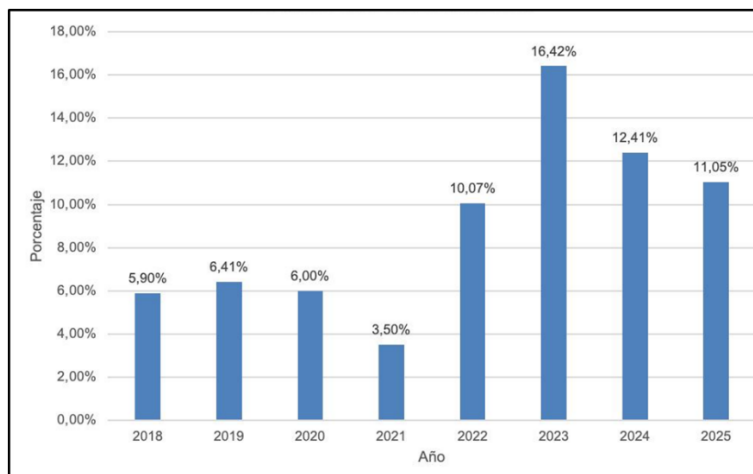
**Figura 5. Gasto de personal**

*Nota:* Los datos tiene origen en la tabla 4. *Fuente.* Producción propia.

En la Tabla 4 y la Figura 5, se muestra el comportamiento del gasto de personal durante los periodos evaluados 2020 -2024, dividido en las dos categorías mencionadas, donde se evidencia un crecimiento anual promedio de 315 millones de pesos, equivalente a un 10.25% en la nómina destinada a la atención del menor y de 118 millones de pesos, equivalente a un 5.70% en la administrativa.

### **Gasto de Personal vs Ingresos**

Con el propósito de evaluar la capacidad de CDB para generar recursos que respalden el gasto de personal (uno de los principales componentes de su estructura de costos) se presenta un análisis comparativo entre los ingresos totales y el gasto de nómina correspondiente al periodo 2020 - 2024. Este ejercicio permite observar la evolución anual de ambos rubros, así como la participación porcentual del gasto de personal sobre los ingresos, teniendo en cuenta además la comparación de la variación anual del salario mínimo mensual legal vigente (en adelante SMMLV) reportada desde el año 2018 hasta el año 2024 (Banco de la República de Colombia, 2025), proporcionando un marco claro para comprender el peso estructural de la nómina dentro de la dinámica financiera de la Entidad.

**Figura 6. Variación anual del SMMLV más el auxilio de transporte en Colombia**

*Nota:* Los datos se obtienen de series estadísticas del SMMLV del Banco de la República

La Figura 6 presenta reportes del comportamiento del SMMLV incluyendo el auxilio de transporte en los últimos 8 años, de los cuales conviene subrayar que entre los años 2018 a 2021 el crecimiento promedio anual es de 5.46%, a diferencia de los siguientes cuatro años, donde se observa un incremento promedio de 12.49%. Esta información es importante para evaluar el comportamiento de gasto del personal en CDB que se presenta a continuación.

**Tabla 5. Comparativo entre Gasto de Personal vs Ingresos en CDB**

COMPARATIVO GASTO DE PERSONAL VS INGRESOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>	\$ 11.684.562	\$ 14.810.458	\$ 14.559.621	\$ 13.878.641	\$ 12.496.026
<b>GASTO PERSONAL</b>	\$ 5.692.085	\$ 6.089.864	\$ 6.523.643	\$ 7.092.184	\$ 7.857.746
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>49%</b>	<b>41%</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>	<b>63%</b>

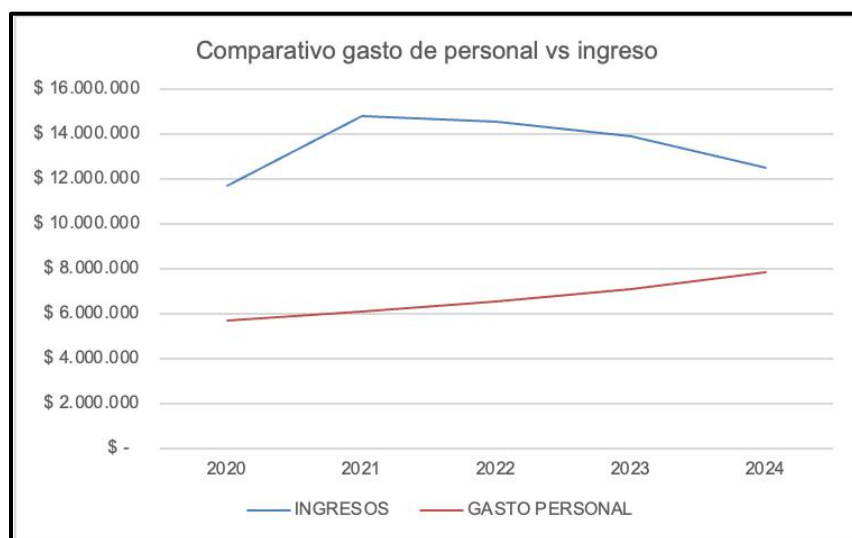
*Nota.* En esta tabla se compara la evolución en el gasto de nómina de CDB entre los años 2020 a 2024, y la variación del ingreso en el mismo periodo. *Nota: Producción propia.*

En la tabla 5, se identifica que durante el 2020 y el 2024 los ingresos presentan un crecimiento promedio anual de 203 mil pesos, equivalente al 1.50% respecto al promedio de los ingresos en el periodo analizado. Por otra parte, los gastos asociados al personal presentan un crecimiento promedio anual de 541 mil pesos, equivalentes al 8.41% respecto al promedio del gasto del personal en el periodo analizado. En cuanto a la participación del gasto de personal sobre los ingresos durante este mismo periodo, se presenta un aumento a partir del año 2022 hasta el año 2024, con una mayor participación en el 2024, correspondiente al 63% y una menor participación en el 2021 correspondiente al 41%, esto último se debe al comportamiento atípico generado por el legado entregado a la organización durante dicho año.

Al hacer el análisis del periodo comprendido entre el 2022 y el 2024, con la intención de identificar la realidad de la organización sin el impacto del legado recibido, se observa que, los ingresos presentan una reducción promedio de 771 mil pesos por año, equivalente al 5.72% respecto al promedio de los ingresos en el periodo analizado y el gasto de personal se incrementa en promedio 589 mil pesos por año, equivalentes al 8.86% respecto al promedio del gasto del personal en el periodo analizado.

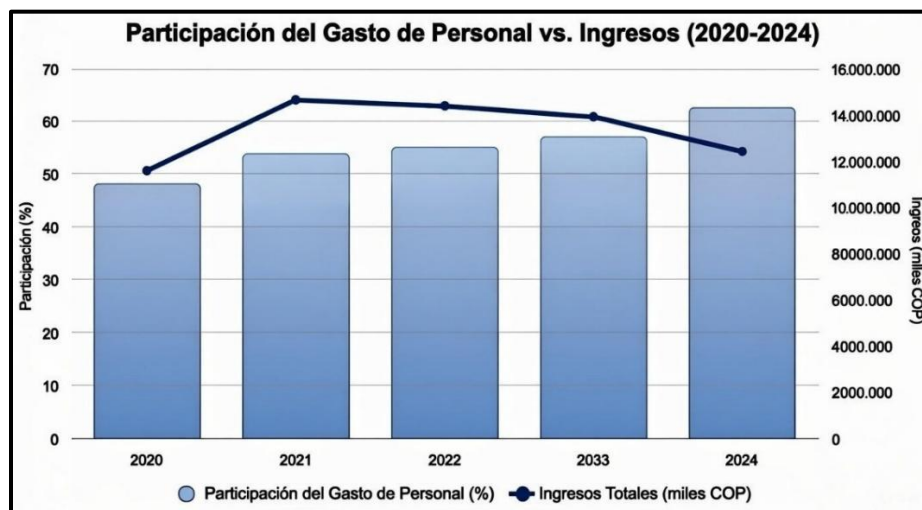
De acuerdo con la anterior, se evidencia un deterioro progresivo en la relación entre ingresos y costos laborales, marcado por un crecimiento sostenido del gasto de personal frente a una base de ingresos que primero crece de manera insuficiente y luego entra en contracción. Es así como, el legado recibido durante el año 2021 impacta en los resultados de los años siguientes frente al gasto del personal, sin embargo, la dinámica real de la CDB muestra que el gasto de personal tiene una trayectoria ascendente que no se ajusta al comportamiento de los ingresos. Adicional, la incidencia que tiene el aumento acelerado del SMMLV en Colombia durante el periodo 2022 al 2024 (12.71%), incrementa los resultados poco favorables, afectando de manera considerable la sostenibilidad de la Organización.

**Figura 7. Gasto de Personal vs Ingreso**



*Nota:* Los datos tiene origen en la tabla 5. *Fuente.* Producción propia.

**Figura 8. Participación del Gasto de Personal con respecto a los Ingresos**



*Nota:* Los datos tiene origen en la Tabla 5. *Fuente.* Gráfica generada con IA Grok, 2025.

En la Figuras 7 se observa una tendencia de crecimiento del gasto de nómina de cada año comparado con el comportamiento en el ingreso, y una reducción significativa en el margen de maniobra financiera de la organización, durante el año 2024. Asimismo, en la Figura 8 la evaluación de la participación del gasto de personal vs los ingresos totales hace evidente el efecto que tiene la nómina sobre los ingresos de la institución. Esto limita la capacidad institucional para sostener las operaciones sin comprometer la estabilidad económica, demostrando una condición crítica que afecta la estabilidad financiera de CDB, ocasionado principalmente por los incrementos del SMMLV decretados por el Gobierno Nacional y los requerimientos de personal solicitados mediante los contratos de aportes sostenidos con el ICBF.

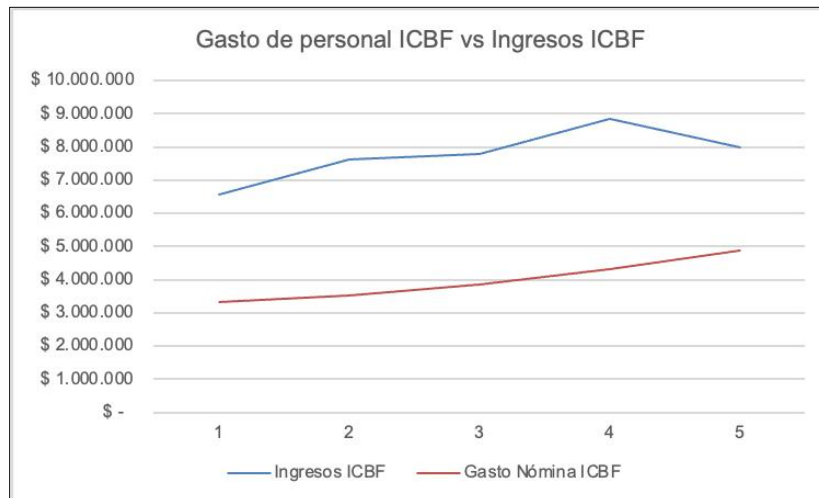
### **Gasto de personal ICBF vs Ingresos ICBF**

Con el objetivo de observar la dinámica de crecimiento de los ingresos provenientes del ICBF, frente al comportamiento del gasto de personal (nomina) asociado a dichos recursos y que es requerido para la ejecución de los contratos con esta entidad, se muestra un comparativo histórico entre los años 2020 y 2024. En este se detalla la evolución anual de ambas variables, así como las variaciones porcentuales y acumuladas a lo largo del periodo analizado.

**Tabla 6. Comparativos Gastos de Personal ICBF vs Ingresos ICBF**

COMPARATIVO GASTO DE PERSONAL ICBF VS INGRESOS ICBF							
	2020	2021	2022	2023	2024	VAR. TOTAL	VAR. PROM
<b>Ingresos ICBF</b>	\$ 6.577.284	\$ 7.606.134	\$ 7.786.864	\$ 8.855.182	\$ 7.996.969	21,6%	5,4%
<b>Gasto Nómina ICBF</b>	\$ 3.313.959	\$ 3.537.440	\$ 3.852.514	\$ 4.318.713	\$ 4.890.211	47,6%	11,9%

*Fuente:* Producción propia.

**Figura 9. Gasto de Personal ICBF vs Ingresos ICBF**

*Nota:* Los datos tiene origen en la Tabla 6. *Fuente:* Producción propia.

Durante el año 2020 y el año 2024, los ingresos del ICBF crecieron un 21.6%, con una variación promedio anual del 5.4%. Sin embargo, el gasto en nómina muestra un aumento significativamente mayor, del 47.6% en el mismo periodo, con una variación promedio anual del 11.9% (Tabla 6). Esta diferencia evidencia una presión creciente sobre el presupuesto de CDB, donde el componente de personal absorbe una proporción cada vez más alta de los recursos disponibles, lo que puede limitar la capacidad de inversión en los programas misionales y de atención a la población beneficiaria.

La gráfica comparativa muestra que, aunque los ingresos superan los gastos de nómina, la brecha entre ambos se reduce progresivamente. Este comportamiento sugiere la necesidad de CDB de revisar la sostenibilidad financiera especialmente en lo relacionado con la eficiencia del gasto de personal, teniendo en cuenta que, como se menciona anteriormente, hay una dependencia del 64% de los ingresos totales de esta Organización en los contratos con el ICBF. Si esta tendencia continúa, se compromete la flexibilidad presupuestal y la capacidad de respuesta institucional ante nuevas demandas sociales o ajustes normativos.

### **Combinación de Indicadores Financieros**

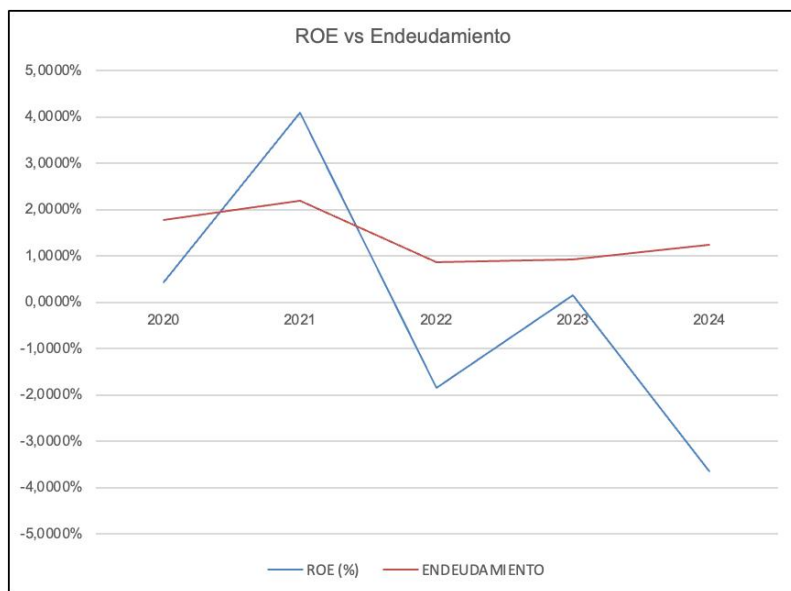
Teniendo en cuenta los indicadores ROE, ROA, endeudamiento, apalancamiento, e ingresos, se realizan las siguientes combinaciones, ROE vs Endeudamiento, y ROE vs Ingresos vs endeudamiento, las cuales aportan información que permite identificar los aspectos a mejorar para proponer alternativas de estabilidad financiera, una matriz de riesgos y un plan de implementación, que asegure la continuidad de la misión de CDB a corto, mediano y largo plazo. Las combinaciones seleccionadas concentran la información financiera más relevante para los objetivos del estudio, evitan redundancias analíticas y permiten una lectura clara para la toma de decisiones estratégicas.

### ROE vs Endeudamiento

Para una ESAL como CDB, el análisis entre el ROE y el nivel de endeudamiento permite analizar de manera integral cómo la estructura de financiación impacta la capacidad de la entidad para generar valor a partir de sus recursos propios. CDB adquiere una deuda de 1.200 millones de pesos durante el año 2024, con la Cooperativa Financiera “Coopetraban”, a un plazo de 60 meses, al 1.4% E.M. (18.16% E.A.), con 6 meses de gracia sobre abono a capital, con cuotas mensuales de \$16.800.000, lo que implica un pago de intereses totales sobre la deuda de \$619.011.638. Teniendo en cuenta la información anterior, este análisis es especialmente relevante, dado que el endeudamiento no actúa como palanca de rentabilidad, sino como una carga financiera que puede presionar la sostenibilidad patrimonial (Figura 10).

La idea de que una ESAL es sostenible si su ROE es mayor que su costo de endeudamiento es un principio fundamental de las finanzas corporativas. Desde el análisis financiero tradicional, cuando el ROE es superior al costo de la deuda, se evidencia un efecto positivo del apalancamiento financiero, en la medida en que los recursos obtenidos a través del endeudamiento generan una rentabilidad superior a su costo financiero. Bajo este escenario, la deuda puede contribuir a mejorar el rendimiento del patrimonio, siempre que los ingresos operacionales sean suficientes para cubrir los gastos financieros sin comprometer la estabilidad de la organización. (Ortiz Anaya, 2018, pp. 252–254).

**Figura 10. ROE vs Endeudamiento**



*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 3. *Fuente:* Producción propia.

El análisis de la relación de estos indicadores muestra que la sostenibilidad financiera de CDB depende en gran medida de la capacidad para apalancar recursos externos, los cuales en la actualidad se encuentran concentrados en los convenios públicos con el ICBF. Se resalta además que, durante el año 2021 el nivel de endeudamiento permite un crecimiento en las actividades misionales lo que fortalece la rentabilidad patrimonial. No obstante, durante el año 2024, al aumento de obligaciones financieras sin un crecimiento proporcional de ingresos,

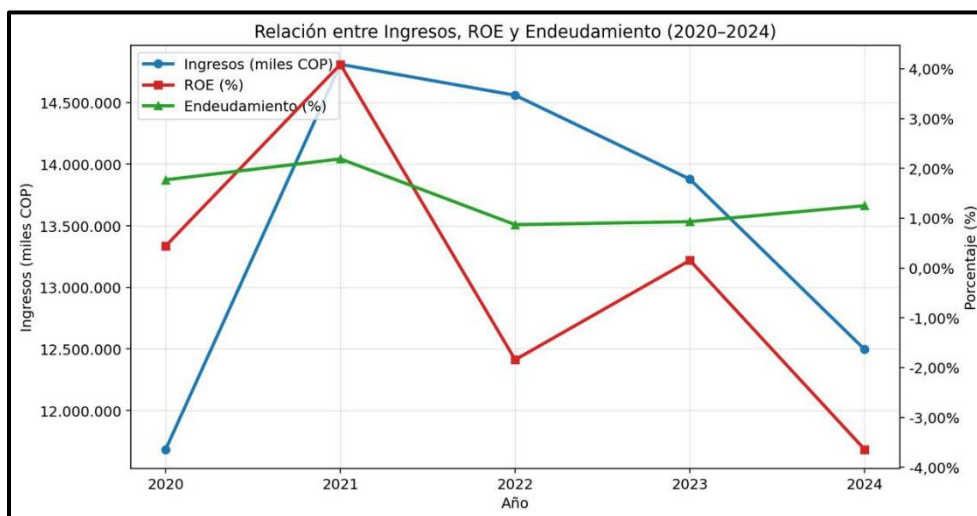
generan resultados desfavorables, los cuales se pueden observar en el reporte de un ROE negativo, según se observa en la Tabla 3.

Cuando el endeudamiento aumenta y sus ingresos disminuyen como sucede en el año 2024, se produce pérdida patrimonial, generando como resultado un ROE negativo. Motivo por el cual, para que el apalancamiento sea estable, una de las alternativas que puede beneficiar a CDB, son obtener contratos a largo plazo, sin embargo, esto no está al alcance e CDB, puesto que depende de políticas de Estado. De acuerdo con lo anterior, CDB debe gestionar los recursos para el desarrollo de la misión a partir de la diversificación de fuentes de ingresos con el objetivo de disminuir la necesidad de deuda financiera.

### **ROE vs Ingresos vs Endeudamiento**

La relación entre el ROE, los ingresos anuales y el nivel de endeudamiento, permite identificar que el crecimiento de los ingresos se traduce en un mayor retorno sobre el patrimonio o si, por el contrario, dicho resultado está condicionado por un aumento del endeudamiento. En una ESAL, donde los ingresos suelen ser restrictivos y altamente dependientes de fuentes externas, el endeudamiento puede amplificar los riesgos financieros sin generar beneficios proporcionales sobre el ROE (Figura 11).

**Figura 11. ROE vs Ingresos Vs Endeudamiento**



*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 3. *Fuente:* Producción propia

Durante el año 2021 se tiene una deuda que se cubre a través de los ingresos, razón por la cual se consigue un ROE óptimo de 4.08%, sin embargo, durante el año 2022, se presenta una caída en los ingresos, generando un ROE negativo. Esta situación adquiere mayor relevancia durante el año 2024 cuando se aumenta nuevamente la deuda sin una recuperación de ingresos proporcional, dejando en riesgo de detrimento patrimonial a CDB, ya que presenta una concentración de ingresos los cuales no son suficientes para mantener la sostenibilidad. Es

de aclarar, que un endeudamiento sin respaldo contractual se convierte en un riesgo financiero y deteriora el patrimonio institucional.

### **Palanca de Crecimiento vs Margen EBITDA vs PKT**

El concepto de Palanca de Crecimiento - PDC, permite determinar qué tan atractivo es crecer a partir de la observación de la relación entre la estructura de ingresos y costos y la estructura de capital de trabajo de la Organización. La estructura de ingresos y costos se refleja en el indicador Margen EBITDA. La estructura de capital de trabajo se muestra en el indicador PKT y refleja los pesos que deben ser invertidos en capital de trabajo neto operativo por cada 100 peso de ingresos. (Girón Agular & Redón Gómez, 2019).

**Tabla 7.** Interpretación de la Palanca de Crecimiento

RESUMEN INTERPRETACIÓN DE LA PDC				
AÑO	Resultado PDC	Margen EBITDFA	PKT	Diagnóstico final
2020	0,15	0,04	0,25	MALO
2021	0,36	0,16	0,44	MALO
2022	-0,18	-0,05	0,26	PÉSIMO
2023	0,17	0,03	0,15	MALO
2024	-1,07	-0,12	0,11	PÉSIMO

*Nota: Estos datos se obtiene a partir de la información de los estados financieros CDB. Fuente. Producción propia.*

El indicador PKT muestra que cuando se registran los mayores Márgenes EBITDA e incluso en los periodos en que este es negativo, la organización requiere un KTNO superior que sostenga la operación y el crecimiento de los ingresos. En consecuencia, la PDC, calculada con base en los resultados del periodo 2020 - 2024, no refleja una capacidad sólida para soportar el crecimiento de los ingresos, dado que dicho crecimiento exige una inversión significativa en KTNO. Además, el hecho de que la PDC haya sido inferior a 1 en todos los años analizados (Tabla 7), indica que el incremento en la inversión en KTNO no se traduce en el aumento de la generación de los ingresos, lo que hace que el crecimiento resulte financieramente desfavorable.

### **Flujos de Caja**

La información obtenida a partir de los flujos de caja para el periodo 2020-2024 (ver Anexo 1. Análisis Financiero CDB-Flujos de Caja), elaborados con los datos suministrada por los estados financieros de CDB, permiten conocer la capacidad de la organización para generar liquidez operativa, atender sus compromisos financieros y sostener su operación sin depender de financiación externa. Se tiene en cuenta que los flujos de caja son herramientas de planificación indispensable para la gestión financiera de una empresa y ofrecen la oportunidad de analizar los movimientos de efectivo que ayudan a la toma de decisiones fundamentadas en datos reales (Pérez Mondragón , 2025).

### Flujo de Caja Libre (FCL)

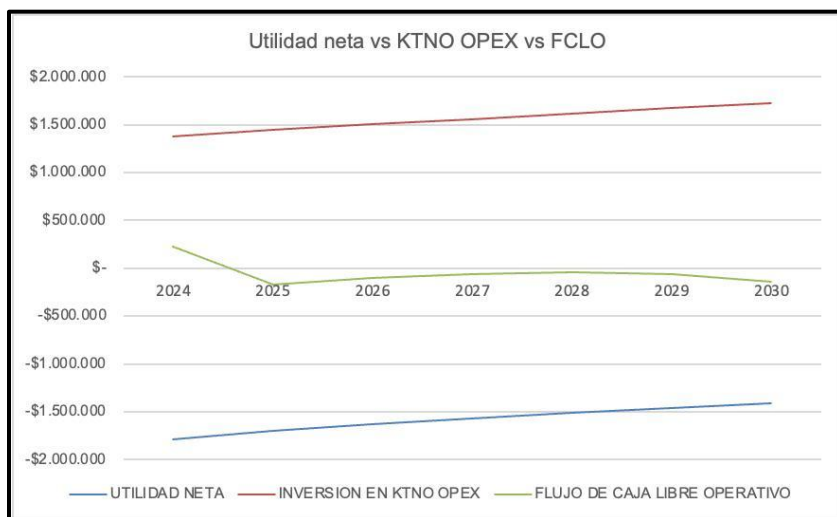
El flujo de caja libre es una herramienta que tiene como objetivo determinar el saldo disponible para cubrir obligaciones, teniendo en cuenta todos los ítems de generación de uso de fondos operativos y no operativos y la incidencia neta de su capital de trabajo (Estupiñán Gaitán, 2020, pág. 243), es así como, en este estudio facilita evaluar la liquidez disponible para atender obligaciones financieras de CDB, sostener la operación y respaldar decisiones de financiación. Para este análisis se relaciona el OPEX (*Operational Expenditures*) como el conjunto de gastos operativos recurrentes necesarios para el funcionamiento normal de CDB, asociados directamente a la prestación del servicio. Incluye costos de personal, gastos administrativos y otros gastos indispensables para la operación diaria.

**Tabla 8. Flujo de Caja Libre**

FLUJO DE CAJA LIBRE PARTIENDO DE UTILIDAD NETA	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
UTILIDAD NETA (=)	-\$ 1.785.854	-\$ 1.694.776	-\$ 1.628.680	-\$ 1.568.418	-\$ 1.511.955	-\$ 1.457.525	-\$ 1.413.799
IMPUESTOS CAUSADOS (-)	-\$ 117.208	-\$ 157.059	-\$ 210.459	-\$ 282.014	-\$ 377.899	-\$ 506.385	-\$ 678.556
INTERESES ( GASTOS FINANCIEROS) (-)	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765
RESULTADO EBIT(=)	-\$ 1.469.827	-\$ 1.935.599	-\$ 1.922.903	-\$ 1.934.197	-\$ 1.973.619	-\$ 2.047.675	-\$ 2.176.120
IMPUESTOS OPERACIONALES (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES (+)	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028
FLUJO DE CAJA OPERATIVO BRUTO (=)	-\$ 1.153.799	-\$ 1.619.571	-\$ 1.606.875	-\$ 1.618.170	-\$ 1.657.591	-\$ 1.731.647	-\$ 1.860.092
INVERSION EN KTNO OPEX (-)	\$ 1.376.110	\$ 1.446.292	\$ 1.502.697	\$ 1.558.297	\$ 1.614.395	\$ 1.672.514	\$ 1.722.689
INVERSION EN ACTIVOS NO CORRIENTES CAPEX (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO (=)	\$ 222.311	-\$ 173.280	-\$ 104.178	-\$ 59.873	-\$ 43.196	-\$ 59.133	-\$ 137.403

*Nota:* En esta tabla se presenta la proyección del flujo de caja libre partiendo del año 2024 hasta el 2030.  
*Fuente.* Producción propia

**Figura 12. Utilidad Neta vs Inversión KTNO OPEX vs FCLO**



*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 7. *Fuente.* Producción propia

Teniendo en cuenta los datos presentados en la Tabla 8 y las tendencias de Figura 12, para un periodo proyectado desde 2020 hasta 2030, se puede evidenciar que, de continuar con la misma estructura de ingresos, gastos y costos, la utilidad neta permanecería en terreno negativo, y aunque se observan leves mejoras anual, esta no logra puntos favorables para la Organización. De igual forma el flujo de caja libre negativo indica que no se alcanza a cubrir todas

las obligaciones de caja de CDB. Estas situaciones pueden llevar al aumento de la deuda para solventar las necesidades de caja, lo que es un aspecto negativo para la Organización. Adicionalmente, un KTNO creciente a una tasa del 4.2% promedio anual (ver Anexo 1. Análisis Financiero CDB-Flujos de Caja), corresponde a un gradiente geométrico creciente, según se puede calcular a partir de los datos de la Tabla 8, indica que año a año la organización requiere de más efectivo para funcionar, lo que genera ineficiencia operativa.

### **Flujo de Caja Financiero**

El flujo de caja financiero es un instrumento de análisis que permite identificar y organizar los movimientos reales de efectivo asociados a las actividades de financiación, como el pago de obligaciones financieras, pago por gastos financieros, distribución de utilidades, entre otros (Pérez Mondragón , 2025). En el caso de CDB, su elaboración resulta clave para comprender cómo se obtienen y utilizan los recursos monetarios, evaluar la capacidad de atender compromisos financieros y anticipar necesidades de liquidez.

**Tabla 9. Flujo de Caja Financiero**

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS FINANCIERO	\$ 9.443	\$ 9.925	\$ 10.312	\$ 10.693	\$ 11.078	\$ 11.477	\$ 11.822
GASTOS FINANCIEROS	\$ 83.765	\$ 88.037	\$ 91.470	\$ 94.854	\$ 98.269	\$ 101.807	\$ 104.861
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$ 74.321	-\$ 78.112	-\$ 81.158	-\$ 84.161	-\$ 87.191	-\$ 90.330	-\$ 93.040

*Nota.* En esta tabla se presenta la proyección del flujo de caja financiero, partiendo del año 2024 hasta el 2030. *Fuente.* Producción propia.

La proyección del flujo de caja financiero muestra que los gastos financieros se encuentran en aumento, pasando \$83.765 en 2024 hasta \$104.861 en 2030, para un incremento de 25.19%, mientras que los ingresos financieros son modestos, van desde \$9.443 en 2024 a \$11.822 en 2030, con un crecimiento del 25.19% (Tabla 9), este crecimiento frente a los gastos financieros, sugieren que los rendimientos por inversiones o excedentes líquidos son bajos, lo que implica que la organización no cuenta con fuentes financieras complementarias significativas para apoyar la generación de efectivo.

### **Análisis de Benchmarking**

Para el ejercicio de *benchmarking* se seleccionan ESAL del orden nacional y departamental que desarrollan labores sociales similares a las de CDB, particularmente en atención a población vulnerable, procesos formativos y ejecución de programas con financiación pública y privada. Estas entidades operan bajo esquemas propios del sector ESAL, con alta dependencia de transferencias, convenios y donaciones, lo que permite comparar a CDB frente a realidades financieras equivalentes en términos de misión, restricciones presupuestales y exigencias operativas.

El *benchmarking* resulta necesario para ubicar a CDB dentro del contexto sectorial, identificar fortalezas y brechas en su desempeño financiero y operativo, y reconocer prácticas exitosas que puedan ser adaptadas a su modelo institucional. A partir de los resultados obtenidos, se busca demostrar en qué aspectos CDB presenta ventajas comparativas y en cuáles requiere

fortalecer su estructura de financiación, con el fin de formular la estrategia que mejore su sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo.

### **Benchmarking a Nivel Nacional**

El objetivo de este ejercicio permite identificar brechas, buenas prácticas y oportunidades de mejora, a partir del análisis de indicadores financieros y contables clave que reflejan la sostenibilidad, eficiencia y capacidad de gestión administrativa y financiera de cada una de ellas.

**Tabla 10. Benchmarking ESAL Nacional**

Indicador	Ciudad Don Bosco	Fundación Techo	Fundación Corona	Fundación Aspería	Escuela de Trabajo San José	Hogares Claret	Benchmark Sectorial (Promedio ESAL Social/ICBF)
ROA (%)	0.15	-33.43	-7.97	1.20	-0.50	2.10	0-3% (bajo, positivo en ~70% de ESAL estables)
ROE (%)	0.15	-191.90	-8.67	1.50	-0.80	2.30	0-5% (volátil, negativo en ~25% casos)
Margen EBITDA (%)	2.6	-5.69	-30.59	4.50	1.20	6.80	2-8% (positivo en entidades diversificadas)
Razón Corriente	5.54	1.61	1.06	4.20	3.10	6.50	17.22 (alta liquidez en habilitadas ICBF)
Ratio Endeudamiento (%) (Pasivos / Activos)	1.75	99.0	6.6	5.00	12.00	3.20	18% (bajo, conservador)

*Nota.* Esta tabla presenta los indicadores financieros de las ESAL seleccionadas en el *Benchmarking* nacional. *Fuente* Producción propia

Según los análisis presentados, CDB evidencia dificultades de carácter financiero y operativo que afectan su estabilidad. No obstante, la comparación realizada con otras ESAL mediante *benchmarking* permite identificar que CDB presenta un perfil económico sobresaliente dentro del sector. En términos de rentabilidad, CDB registra un ROA y un ROE de 0.15% respectivamente, valores positivos y estables que se ubican dentro de los rangos sectoriales de referencia (0 - 3% para ROA y 0 - 5% para ROE). En contraste, otras instituciones incluidas en el estudio, como Fundación Techo y Fundación Corona, presentan resultados negativos en el indicador ROE, con -91.9% y -8.67% respectivamente.

En relación con la eficiencia operativa, CDB presenta un margen EBITDA de 2.6%, ubicándose dentro del rango de referencia para las ESAL (2% - 8%) y superando a otras entidades del sector que registran márgenes negativos. La razón corriente de 5.54 es superior a la de entidades como Fundación Techo con 1.61 y Fundación Corona con 1.06, lo que indica una adecuada capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo sin comprometer la operación misional. Finalmente, su nivel de endeudamiento es de 1.75%, porcentaje inferior al promedio sectorial de 18% y menor al reportado por Fundación Corona (6.6%), Asperla (5%) y la Escuela de Trabajo San José (12%), lo que confirma una política de bajo riesgo financiero.

Con base en la información anterior, en comparación con las ESAL seleccionadas, CDB demuestra ser una Organización financieramente responsable, con liquidez, endeudamiento controlado y una rentabilidad acorde con su naturaleza social. Este desempeño adquiere relevancia si se considera que, a nivel nacional, las ESAL suelen presentar una tendencia hacia la pérdida contable.

### **Benchmarking a Nivel Departamental**

La comparación con pares del departamento, reconociendo que Antioquia cuenta con un sector social dinámico y diverso, ofrece una perspectiva que facilita evaluar la posición de CDB y orientar decisiones estratégicas basadas en evidencia territorial. Este análisis permite identificar patrones regionales y prácticas destacadas dentro del ecosistema local.

**Tabla 11. Benchmarking ESAL Antioquia**

Organización	Corporación Mi Sangre	Aldeas Infantiles SOS - Antioquia	Fundación Renacer	Liga Antioqueña de la Infancia	Fundación para la Reconciliación
Activos Totales	4,25	12,5	2,8	6,75	3,95
Pasivos Totales	850	2,1	560	1,35	790
Patrimonio	3,4	10,4	2,24	5,4	3,16
Resultado Neto	120	450	85	210	140
ROA (%)	2.82	3.60	3.04	3.11	3.54
ROE (%)	3.53	4.33	3.80	3.89	4.43
Margen EBITDA (%)	5.1	7.2	4.8	6.0	5.5
Razón Corriente	3.20	4.80	2.90	4.10	3.50
Ratio Endeudamiento (%)	20.0	16.8	20.0	20.0	20.0
Ingresos Totales	3,8	10,2	2,4	5,9	3,5
Gastos Totales	3,68	9,75	2,315	5,69	3,36
Observaciones	Fuerte en donaciones locales (55% ingresos); EBITDA positivo por eficiencia en programas (~85% gastos). Déficit 2022 revertido con grants Alcaldía.	Escala regional; ROA alto por reservas globales. Ingresos 60% subsidios ICBF; margen EBITDA impulsado por donaciones internacionales (20%).	Enfoque psicológico; ROE estable pese volatilidad (déficit 2021). Gastos admin 25%; ingresos mixtos (ICBF 45%, privados 35%).	Centros infantiles; liquidez sólida por subsidios departamentales (50%). EBITDA por encima sector por programas eficientes (90% impacto directo).	Reinserción juvenil; ROA impulsado por PNUD (30% ingresos). Bajo endeudamiento; margen EBITDA estable pese rural (costos logísticos +10%).

*Nota.* Esta tabla presenta los indicadores financieros de las ESAL seleccionadas en el *Benchmarking* departamental. *Fuente* Producción propia

A nivel de Antioquia, las organizaciones comparables como Corporación Mi Sangre, Aldeas Infantiles SOS, Fundación Renacer, Liga Antioqueña de la Infancia y Fundación para la Reconciliación, operan con niveles de rentabilidad y riesgo moderados, lo que ofrece un buen

punto de referencia para CDB. Los promedios de ROA están cercanos al 3.2% y ROE alrededor del 4%, EBITDA entre 4.8% y 7.2%, lo que indica que logran transformar de forma eficiente sus ingresos en excedentes para reinversión social. Esta rentabilidad se apoya en una ratio de endeudamiento promedio de 19% y se apalancan sobre sus activos para crecer. Desde una perspectiva cualitativa, CDB combina un perfil de riesgo conservador para lograr su misión social, tiene posibilidad para incrementar su apalancamiento, acercar sus márgenes operativos a los referentes de Antioquia y, al mismo tiempo, mantener una solvencia.

Del análisis comparativo de los servicios ofrecidos por las ESAL de Antioquia, se identifica que CDB tiene una cobertura integral de servicios para la protección, formación y autonomía de la niñez y la juventud, ofreciendo más componentes simultáneos que la mayoría de las organizaciones evaluadas, CDB integra acogida, protección, educación, empleabilidad y acompañamiento familiar, lo que la posiciona como un referente estratégico y confiable para el Estado en la ejecución de políticas públicas y proyectos sociales con impacto transformador sostenido.

Del análisis anterior, es fundamental que CDB mantenga los convenios públicos con el ICBF como eje de financiación principal, pero debe identificar la forma de acceder a financiación a través de las grandes fundaciones corporativas, es decir, desarrollar líneas formales de cooperación y de inversión social empresarial con grupos económicos y empresas ancla de Antioquia, que reduzcan la dependencia del presupuesto estatal y le den mayor estabilidad y capacidad de crecer en cobertura sin comprometer su misión.

### **Desarrollo de la Estrategia**

El desarrollo de la estrategia contempla cuatro alternativas, que pueden implementarse de manera secuencial o simultánea, según la decisión de la alta dirección de CDB. Estas alternativas se sustentan en un análisis estructurado de la situación financiera de la entidad, que integra los resultados del diagnóstico interno, el *benchmarking* nacional y departamental, así como la evaluación de los riesgos identificados. A partir de este ejercicio, se define una estrategia orientada a construir opciones viables y coherentes con la naturaleza institucional, priorizando la optimización en el uso de los recursos, el fortalecimiento de los ingresos y la mitigación de vulnerabilidades financieras.

Para garantizar la sostenibilidad financiera de CDB, se identifican aspectos de tipo financiero y captación de recursos con la creación de nuevas líneas de financiación a partir de unidades de negocio internas y la optimización de su modelo organizacional y de funcionamiento. La definición de las cuatro alternativas estratégicas responde a un criterio de focalización, viabilidad y capacidad real de ejecución por parte de CDB, evitando la dispersión de esfuerzos y el riesgo de formular opciones que no puedan implementarse de manera efectiva.

#### **Alternativa 1. Fortalecimiento de Don Bosco Tech, (ETDH) como unidad productiva**

Esta alternativa consiste en incrementar la participación de jóvenes estudiantes en las 12 carreras técnicas que ofrece CDB, a partir de los convenios de capacitación, patrocinio y empleabilidad con más de 380 empresas privadas aliadas. La viabilidad de esta propuesta se

sustenta en la articulación entre la oferta de formación técnica, la demanda del sector productivo, las condiciones demográficas del entorno y el periodo formativo de un año. La meta de crecimiento se apoya en una estrategia clara: conectar con los jóvenes que cumplen con los requisitos para la inserción laboral a partir de vinculación bajo la modalidad de contrato laboral especial.

Actualmente se cuenta con una población activa promedio de 500 estudiantes y se propone alcanzar un crecimiento del 40% de la población estudiantil y la representación de ingresos por ETDH, lo que representa llegar a aproximadamente 700 estudiantes activos en el mediano plazo y 850 en el largo plazo. Esta meta se plantea mediante estrategias de mercadeo, divulgación y captación de nuevos estudiantes y seguimiento constante al sector empresarial, lo que podría generar un incremento en la utilidad del sector ETDH de aproximadamente 300 millones de pesos anuales. Las 12 carreras de formación técnica son:

Auxiliar Administrativo	Desarrollo de Software	Logística
Auxiliar contable	Ebanistería	Mecánica Automotriz
Confecciones	Electricidad	Mecánica Industrial
Cosmetología y Belleza	Gastronomía	Mercadeo y Ventas

**Tabla 12.** *Análisis de la alternativa 1 en el mediano y largo plazo.*

Horizonte	Años	Estudiantes activos	Jóvenes formados por año	Tasa de ocupación laboral (%)	Jóvenes insertados laboralmente	Crecimiento ingresos ETDH (%)
Mediano plazo	3	700	700	70	490	40%
Largo plazo	5		850	70	595	60%

*Fuente:* Producción propia

De esta manera, la alternativa no solo fortalece la sostenibilidad financiera de CDB, sino que genera un impacto social tangible mediante el aumento de oportunidades de formación técnica y empleabilidad juvenil en la región, como se observa en la tabla 12 donde se muestra la proyección de ejecución de la alternativa 1 en el mediano y largo plazo.

### ***Ventajas y Desventajas Derivadas de la Alternativa 1.***

Esta alternativa busca potenciar el conocimiento técnico y la experiencia formativa, transformándolos en capacidades productivas que permitan ofrecer servicios y soluciones al sector empresarial y comunitario. Se presentan algunas ventajas que ayudan en el fortalecimiento y mejora para CDB, así como desventajas que dan claridad respecto a las limitaciones y oportunidades de mejora.

**Tabla 13. Ventajas y Desventajas Alternativa 1.**

Ventajas	Desventajas
Flujo financiero constante que permite atender a las necesidades de corto plazo.	Alta dependencia del interés de los jóvenes por estudiar en las carreras ofrecidas.
Máxima alineación con la misión institucional, enfocada al fortalecimiento del proyecto de vida de los jóvenes beneficiarios	Exigencias crecientes en términos de formación de acuerdo a las necesidades del mercado laboral
Capacidad instalada y know how	Inversión en marketing y exposición a las disposiciones aprobadas por la última Reforma Laboral.

*Fuente.* Producción propia

### **Alternativa 2. Incremento en el desarrollo de proyectos con cooperación internacional y alianzas empresariales**

Esta alternativa plantea el incremento en el desarrollo de proyectos financiados mediante cooperación internacional y alianzas empresariales, con el propósito de ampliar las fuentes de ingreso y fortalecer la sostenibilidad de CDB. La meta para este propósito consiste en incrementar a través de una búsqueda activa de nuevos benefactores, un 25% los ingresos provenientes de los proyectos de Cooperación Internacional y de recursos nacionales, a partir de una búsqueda activa de nuevos benefactores y aliados estratégicos.

**Tabla 14. Análisis de la alternativa 2 en el mediano y largo plazo.**

Horizonte	Años	Crecimiento ingresos por cooperación (%)	Ingresos adicionales estimados (millones de pesos/año)	Participación en presupuesto institucional (%)
Mediano plazo	3	25	529,261	20%
Largo plazo	5	40	846,818	23%

*Fuente.* Producción propia

De esta manera, la alternativa no solo mejora la estabilidad financiera de la entidad mediante la diversificación de ingresos adicionales (Tabla 14), sino que amplía su impacto social a través del aumento en la cobertura y alcance de los programas misionales.

### **Ventajas y Desventajas Derivadas de la Alternativa 2.**

El desarrollo de estrategias especializadas en gestión de fondos multilaterales y de inversión social corporativa que permita identificar fuentes de financiación para proyectos de alto impacto, debe de considerar tanto las oportunidades que ofrece el ecosistema de cooperación como los riesgos y exigencias que implica su implementación.

**Tabla 15.** *Ventajas y Desventajas de la Alternativa 2.*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Diversificación de ingresos y mayor resiliencia financiera.	Limitada disposición de recursos de proyectos, para cubrir gastos corrientes de la Organización
Posicionamiento reputacional nacional/internacional.	Ciclos de aprobación extensos y desembolsos posteriores a la operación, por lo que se requiere tener caja disponible para su desarrollo.
Fortalecimiento de las capacidades institucionales en formulación, gestión y seguimiento de proyectos, lo que mejora la gobernanza financiera y eleva el nivel de madurez organizacional para acceder de manera recurrente a fuentes de financiación competitivas.	Alta exigencia técnica en formulación y rendición de proyectos

*Fuente. Producción propia*

### **Alternativa 3. Creación de negocios sociales y servicios autosostenibles, y aprovechamiento de activos ociosos.**

Esta alternativa propone fortalecer y transformar unidades productivas como son panadería, confección y metalmecánica que actualmente cumplen propósitos formativos, para convertirlas en negocios que generen excedentes para el fortalecimiento financiero institucional. Adicionalmente, contempla el aprovechamiento de bienes inmuebles subutilizados o en desuso mediante alianzas productivas con terceros. Como primer escenario, a mediano plazo se tiene el alquiler de una de las bodegas ubicada en las instalaciones de CDB para Tiendas D1 por un periodo de 10 años, lo que generará un ingreso anual estimado de 180 millones pesos. Un segundo escenario, proyecta incluir el arrendamiento de una finca en el corregimiento de Santa Elena y en posteriores etapas, el alquiler de una bodega a un centro de acondicionamiento físico, lo que constituye una fuente estable de recursos para el desarrollo misional de largo plazo.

**Tabla 16.** Análisis de la alternativa 3 en el mediano y largo plazo

Horizonte	Años	Incremento ingresos unidades productivas (%)	Ingresos por arrendamiento bodega (millones \$/año)	Participación en ingresos institucionales (%)
Mediano plazo	3	35	327	2,18
Largo plazo	5	50	581	3,45

Fuente. Producción propia

De esta manera, la alternativa no solo mejora la estabilidad financiera institucional mediante la generación de ingresos propios recurrentes favoreciendo la diversificación de recursos financieros y disminuyendo la dependencia de los fondos provenientes de los contratos con el ICBF (Tabla 16).

### **Ventajas y Desventajas Derivadas de la Alternativa 3.**

La implementación de la alternativa 3 busca transformar recursos subutilizados en capacidades productivas que generen valor social y financiero. Es fundamental analizar las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, considerando tanto el potencial de diversificación de ingresos como los retos operativos durante la implementación de esta alternativa de tal manera que se pueda mantener el cumplimiento misional de CDB.

**Tabla 17.** Ventajas y Desventajas de la Alternativa 3

Ventajas	Desventajas
Reducción de dependencia financiera externa y proveniente del ICBF	Mayor riesgo operacional.
Diversificación de procesos productivos con valor social.	Requerimientos de inversión inicial y capacidades empresariales.
Generación de excedentes recurrentes con impacto social directo, fortaleciendo simultáneamente la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de la misión institucional.	Perdida de control de los bienes puestos al servicio de la producción y de los bienes inmuebles puestos en arriendo.

Fuente Producción propia

### **Alternativa 4. Optimización de la carga administrativa**

Esta alternativa consiste en optimizar la nómina y reducir el gasto de personal, evaluando los cargos y roles de menor impacto en la operación misional, en la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, en la medida que no son esenciales para la prestación del servicio y agrupando dependencias con funciones similares o transversales. En este sentido, se sugiere no renovar contratos, no sustituir los cargos de personas que renuncien y al igual que aquellos que

se pensionan. La implementación de esta alternativa permitirá lograr una disminución en la participación del gasto de nómina al 54% del total de los Ingresos, que al cierre del año 2024 se encuentra en 63%, como se observa en la Tabla 5 y 6. Partiendo de unos ingresos esperados para el año 2025 de \$13.120 millones de pesos y teniendo en cuenta la disminución de la participación proyectada en la nómina, se esperaría tener unos gastos de personal de 7.085 millones para este año, con lo cual se disminuiría el impacto en los ingresos de la organización por 1.180 millones.

#### ***Ventajas y Desventajas Derivadas de la Alternativa 4.***

Para optimizar la carga administrativa asociada a la nómina, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y garantizar un uso más racional de los recursos institucionales, resulta pertinente analizar las ventajas y desventajas que implica su implementación, considerando tanto los beneficios potenciales en términos de productividad y sostenibilidad financiera como los riesgos asociados a ajustes organizacionales y cambios en la estructura laboral.

**Tabla 18.** *Ventajas y Desventajas de la Alternativa 4*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Disminución de la concentración de los gastos de operación, buscando un equilibrio financiero que se haga evidente en el EBITDA.	Deterioro en la calidad de la prestación del servicio.
Formación con enfoque de empleabilidad e ingresos propios.	Sobre carga laboral en algunos roles.
Mejora la eficiencia operativa al alinear la estructura organizacional con la capacidad real de generación de ingresos.	Riesgo de resistencia interna y afectación del clima organizacional durante el proceso de ajuste.

*Fuente* Producción propia

#### **Resultados del Desarrollo de las Alternativas**

Los resultados del desarrollo de las alternativas presentan los efectos esperados de cada opción estratégica a partir de su análisis financiero, operativo y misional, permitiendo valorar su impacto potencial sobre la sostenibilidad de CDB. Estos resultados recogen las proyecciones asociadas a la generación de ingresos, la optimización de costos y el fortalecimiento de la estructura financiera, así como los riesgos y condiciones necesarias para su implementación. En la Tabla 18 se muestra el comportamiento esperado al implementar las alternativas propuestas.

**Tabla 19. Generación de Excedente y Mejora de Indicadores por Desarrollo de Alternativas**

<b>Perdida Estimada 2026</b>	<b>-\$ 1.694.776</b>
<b>A.1 Utilidad Esperada DBTech</b>	<b>\$ 300.000</b>
<b>A.2 Ingreso Adicional Proyectos</b>	<b>\$ 529.261</b>
<b>A.3 Ingresos Activos Ociosos</b>	<b>\$ 180.000</b>
<b>A.4 Optimización Nómina</b>	<b>\$ 1.165.000</b>
<b>Excedente 2026</b>	<b>\$ 479.485</b>
<b>EBITDA Esperado</b>	<b>\$ 795.513</b>
<b>MARGEN EBITDA Esperado</b>	<b>6,06%</b>
<b>ROA Esperado</b>	<b>0,93%</b>
<b>ROE Esperado</b>	<b>0,98%</b>

*Nota:* En esta tabla se presentan los resultados esperados y generación de excedentes para la sostenibilidad financiera de CDB. *Fuente.* Producción Propia.

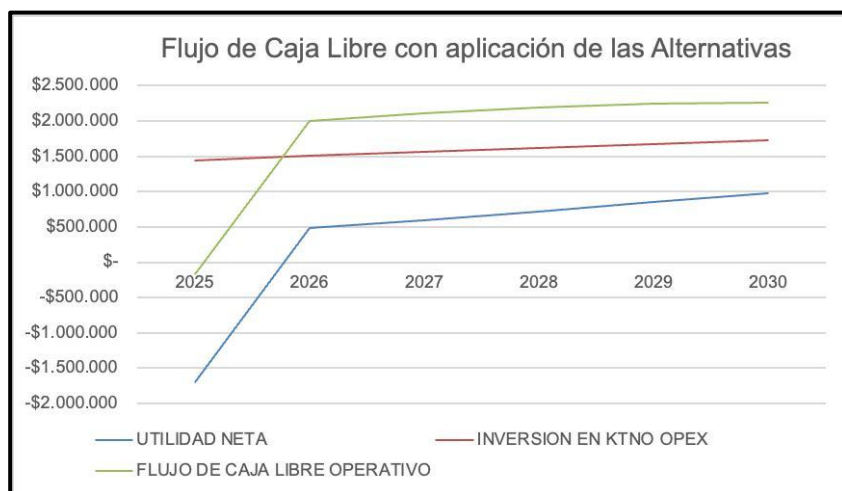
La aplicación combinada de las alternativas propuestas permite revertir la pérdida estimada de 2026, como resultado, el EBITDA y su margen retornan a niveles positivos, junto con indicadores de rentabilidad coherentes como es ROA y ROE. En conjunto, las medidas planteadas configuran un escenario financiero sostenible y realista para CDB y generar un excedente positivo, evidenciando la viabilidad del plan de estabilización financiera. El impacto más relevante proviene de la optimización de la nómina y de la consecución de nuevas fuentes de ingreso, que fortalecen la capacidad operativa. Además, se logra una estabilidad sostenida de mediano y largo plazo en disponibilidad de efectivo, como lo demuestra la Tabla 19.

**Tabla 20. Flujo de caja libre con aplicación de las alternativas**

<b>FLUJO DE CAJA LIBRE PARTIENDO DE UTILIDAD NETA</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
UTILIDAD NETA (=)	-\$ 1.694.776	\$ 479.485	\$ 599.744	\$ 723.053	\$ 848.823	\$ 982.059
IMPUESTOS CAUSADOS (-)	-\$ 157.059	-\$ 210.459	-\$ 282.014	-\$ 377.899	-\$ 506.385	-\$ 678.556
INTERESES ( GASTOS FINANCIEROS) (-)	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765	-\$ 83.765
RESULTADO EBIT (=)	-\$ 1.935.599	\$ 185.262	\$ 233.965	\$ 261.389	\$ 258.674	\$ 219.738
IMPUESTOS OPERACIONALES (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES (+)	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028	\$ 316.028
FLUJO DE CAJA OPERATIVO BRUTO (=)	-\$ 1.619.571	\$ 501.290	\$ 549.993	\$ 577.417	\$ 574.701	\$ 535.766
INVERSION EN KTNO OPEX (-)	\$ 1.446.292	\$ 1.502.697	\$ 1.558.297	\$ 1.614.395	\$ 1.672.514	\$ 1.722.689
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO (=)	-\$ 173.280	\$ 2.003.987	\$ 2.108.290	\$ 2.191.813	\$ 2.247.215	\$ 2.258.455

*Nota:* En esta tabla se presentan los resultados esperados en el flujo de caja libre proyectado hasta el 2030, luego de la aplicación de las alternativas para CDB. *Fuente.* Producción Propia.

**Figura 13. Comportamiento Flujo de Caja a Partir de la Aplicación de las Alternativas**



*Nota:* Los datos tienen origen en la Tabla 20. *Fuente.* Producción propia

Los datos presentados en la Tabla 20, evidencian el cambio que se presenta en la generación y administración de efectivo para cubrir las obligaciones de corto plazo de CDB, a partir de la aplicación de las alternativas propuestas. Comparando esos resultados, con los presentados en la Tabla 8, se aprecia una utilidad neta positiva para los años 2026 a 2030, y un flujo de caja por encima de \$ 2.000 millones, permitiendo cubrir los costos y gastos corrientes que se generen al interior de la organización en el mismo periodo de tiempo, evitando acceder al sector financiero para obtener apalancamiento a través de deuda, optimizando los recursos con los que cuenta la Institución.

### Análisis de Riesgos y Plan de Implementación

El análisis de riesgos y el plan de acción constituyen un componente clave para asegurar la viabilidad de las alternativas planteadas, al permitir identificar de manera anticipada los factores internos y externos que podrían afectar su implementación. Este ejercicio facilita comprender la probabilidad y el impacto de los riesgos financieros, operativos y estratégicos asociados a cada alternativa, así como definir medidas de mitigación realistas y coherentes con la capacidad institucional.

#### Análisis de riesgos

A continuación, se muestra en la Tabla 21 la matriz de riesgos asociadas con la implementación de las alternativas propuestas, teniendo en cuenta el tipo de riesgo, la probabilidad de que ocurra, el impacto que puede representar para la Organización y sus medidas de mitigación. Conocer los riesgos permite estudiar las posibles amenazas y vulnerabilidades, así como tomar decisiones informadas.

La matriz de riesgos se diseña a partir de una metodología de análisis cualitativa, basada en los lineamientos establecidos en la norma ISO 31000:2018, la cual brinda principios y directrices sobre la gestión del riesgo y puede ser utilizada por cualquier tipo de organización ya sea pública, privada o comunitaria. La probabilidad de ocurrencia de cada riesgo se asigna de acuerdo con los antecedentes históricos de CDB, comportamiento observado en organizaciones comparables y condiciones actuales del entorno sectorial. Asimismo, el impacto se estima según el nivel de afectación potencial sobre la sostenibilidad financiera y la operación misional, clasificándose en bajo, medio o alto.

**Tabla 21. Matriz de Riesgos**

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Disminución de cupos contratados	Financiero–Estratégico	Media	Alto	Diversificación de fuentes (Alt. 2 y 3)
Retrasos en flujos de pago del Estado	Financiero	Alta	Alto	Fondo de contingencia de mínimo 3 meses
Competencia técnica en convocatorias	Estratégico	Alta	Medio	Fortalecer equipo de formulación y evaluación
Proyectos autosostenibles con rentabilidad insuficiente	Operativo	Medio	Alto	Pilotos controlados y análisis financiero previo
Falta de métricas de impacto y trazabilidad	Reputacional	Media	Medio	Sistema unificado de indicadores misionales y financieros

*Nota:* En esta tabla se presentan los riesgos identificados para la sostenibilidad financiera de CDB. *Fuente:* Producción propia.

## Plan de Implementación

El plan de implementación traduce el análisis en decisiones operativas concretas, asignando responsabilidades y periodos de ejecución. De esta manera, se fortalece la gestión preventiva y se brinda un marco estructurado para la toma de decisiones informadas y el seguimiento de la estrategia propuesta. La Tabla 21 presenta la secuencia de fases y actividades necesarias para la implementación gradual de la estrategia.

**Tabla 22. Plan de Implementación**

Fase	Periodo	Actividades clave
I. Preparación y fortalecimiento institucional	Mes 1-3	Capacitación en contratación pública, diseño unidad de cooperación, identificación de oportunidades
II. Implementación comercial y de alianzas	Mes 4-8	Presentación a nuevas convocatorias, acuerdos con empresas, estructuración de proyectos
III. Piloto de negocios sociales	Mes 6-12	Análisis de mercado, puesta en marcha controlada, seguimiento de rentabilidad
IV. Evaluación y escalamiento	Mes 9-12	Ajustes, ampliación de cupos financiados y de proyectos aprobados

*Nota:* en esta tabla se presentan las fases del plan de implementación para la sostenibilidad financiera de CDB. *Fuente.* Producción Propia

Para el seguimiento del plan de implementación, en la Tabla 23 se presenta un conjunto de indicadores y los valores esperados, que permiten hacer monitoreo y evaluación permanente del impacto al interior de la institución. Los indicadores permiten medir el desempeño financiero, operativo y estratégico durante la ejecución del plan, facilitando la identificación temprana de amenazas y la aplicación de acciones correctivas oportunas. Adicionalmente, los valores objetivo de dichos indicadores, constituyen una herramienta de monitoreo y evaluación permanente que permite verificar el impacto real de las estrategias al interior de la institución y su contribución a la sostenibilidad financiera y al fortalecimiento misional.

**Tabla 23. Indicadores de Seguimiento**

Indicadores de Seguimiento	Valor o Tiempo Esperado
ROE	$\geq 2\%$ con tendencia positiva
Ingresos públicos garantizados	$\geq 70\%$ del presupuesto total
Crecimiento de ingresos por cooperación	$\geq 30\%$ anual
Tres nuevas alianzas estratégicas	$\leq 12$ meses
Disminución de los gastos de operación	$\leq 10\%$

*Fuente.* Producción propia

### Recomendaciones y Conclusiones

Las recomendaciones y conclusiones se presentan como el cierre analítico del estudio, integrando los principales hallazgos del diagnóstico financiero, el *benchmarking* sectorial, el desarrollo de alternativas y el análisis de riesgos realizado para CDB. En este apartado se

sintetizan los resultados más relevantes y se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución, priorizadas según su impacto y viabilidad. Su desarrollo permite traducir el análisis técnico en lineamientos estratégicos claros, que sirven como guía para la toma de decisiones y la planeación institucional de corto y mediano plazo.

## Recomendaciones

A continuación, se listan recomendaciones coherentes con el diagnóstico financiero, el *benchmarking* sectorial, el desarrollo de alternativas y el análisis de riesgos elaborados para CDB.

1. Priorizar el fortalecimiento de Don Bosco Tech (ETDH) como eje central de generación de ingresos propios, dada su alta alineación con la misión institucional y su capacidad de producir flujos de caja relativamente estables. En el *benchmarking* realizado se evidencia que, a diferencia de otras ESAL, CDB cuenta con una unidad ETDH como es Don Bosco Tech, lo cual constituye una fortaleza diferencial. ETDH ofrece a CDB una capacidad instalada para generar ingresos propios recurrentes y escalables, directamente alineados con su misión institucional y es un activo estratégico interno que no aparece en los pares analizados y que puede convertirse en una fuente de sostenibilidad financiera en el corto y mediano plazo.
2. Fortalecer la unidad especializada en gestión de proyectos y cooperación, orientada a incrementar de manera sostenida los ingresos provenientes de cooperación internacional y alianzas empresariales, El fortalecimiento de la unidad de gestión de proyectos y cooperación se desarrollará mediante la capacitación especializada del equipo interno en formulación, estructuración financiera, ejecución, rendición de cuentas de proyectos y el uso de herramientas de inteligencia artificial para la identificación de nuevas oportunidades, así como la implementación de procesos estandarizados. Históricamente CDB se ha construido a partir de los fondos recibidos a través de proyectos de cooperación internacional, al fortalecer la unidad de gestión de proyectos se logra un impacto positivo por medio de la consecución de nuevos cooperantes y proyectos a desarrollar.
3. Desarrollar de forma progresiva el aprovechamiento de activos ociosos para generar excedentes financieros, manteniendo el control estratégico sobre los activos, como son las bodegas al interior de CDB y la finca ubicada en el corregimiento de Santa Elena del Distrito de Medellín.
4. Avanzar en la optimización de la carga administrativa de manera gradual y estratégica, priorizando la revisión de procesos, roles y estructuras de menor impacto en la operación misional, en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad financiera, antes de realizar ajustes directos en la nómina, con el fin de proteger la calidad del servicio y el clima organizacional.
5. Fortalecer el uso del flujo de caja financiero y del flujo de caja libre como herramientas permanentes de gestión, integrándolos al proceso de planeación y seguimiento, para anticipar riesgos de liquidez y evaluar la sostenibilidad real de las decisiones estratégicas adoptadas. Se recomienda usar estas herramientas financieras en periodos trimestrales,

construidos por la dirección financiera y presentadas al consejo directivo con sus respectivos análisis.

6. Mantener políticas conservadoras de endeudamiento, coherentes con la naturaleza de las ESAL, permite evitar el uso de la deuda como mecanismo de apalancamiento estructural. En este sentido, el acceso a instrumentos de crédito debe limitarse a aquellos casos en los que la rentabilidad esperada de la inversión (ROI) supere el costo de la deuda. Así, la deuda puede constituir una herramienta adecuada para financiar inversiones productivas o expansiones estratégicas, siempre que sus condiciones de plazo y costo se ajusten a la capacidad real de generación de flujo de caja de la organización.
7. Implementar un esquema de seguimiento de los indicadores propuestos en el plan de implementación y el índice de sostenibilidad institucional el cual se calcula a partir de margen operativo o excedente institucional, nivel de ejecución de programas sociales, y la dependencia de ingresos públicos. Lo anterior permite evaluar el impacto real de las alternativas presentadas y realizar ajustes oportunos en función del comportamiento financiero y del entorno institucional. Este seguimiento se realizará de manera semestral mediante la presentación de informes a la alta dirección, bajo la responsabilidad de cada líder de proceso.

## Conclusiones

- CDB presenta volatilidad en su rentabilidad y dependencia significativa del financiamiento estatal. La integración de nuevas fuentes de ingresos como la cooperación y alianzas empresariales permitirá garantizar sostenibilidad de largo plazo y ampliar el impacto social en la población atendida.
- La alta concentración de ingresos provenientes del ICBF, los cuales son el 64% del total de los ingresos, representan una relación insostenible a mediano y largo plazo, toda vez que los valores pagados por la atención de los NNAJ tienen un crecimiento inferior al incremento de los gastos y requerimientos de cada vigencia de contrato.
- La alta concentración de ingresos provenientes del ICBF, que representa aproximadamente el 64 % del total de los ingresos de la organización, configura una relación de dependencia financiera que resulta insostenible en el mediano y largo plazo. Desde el enfoque de la teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, esta situación puede interpretarse como un alto poder de negociación del comprador, en el cual una sola entidad establece las condiciones económicas, operativas y contractuales del servicio (Torres Arriaga, 2019). Para el caso de este *Business Case*, es necesario aclarar que el comprador, en el contexto de CDB, corresponde al ICBF.
- Los valores reconocidos por la atención de NNAJ presentan incrementos inferiores al crecimiento de los gastos operativos y a los requerimientos exigidos en cada vigencia contractual con el ICBF, lo que limita la capacidad de la organización para ajustar precios o trasladar costos. Esta condición entre el crecimiento de los ingresos y el aumento de

los costos reduce los márgenes operativos y compromete la sostenibilidad financiera de la entidad, lo que evidencia una estructura de dependencia que incrementa el riesgo institucional.

- El análisis conjunto de los indicadores ROE, ROA y EBITDA, facilita reconocer desequilibrios entre la operación y la financiación, así como anticipar presiones sobre la estabilidad patrimonial. En este sentido, la relación entre estos inductores se consolida como un insumo clave para orientar decisiones estratégicas enfocadas en la sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo. Este análisis indica que la organización requiere fortalecer sus fuentes de ingresos propios y optimizar el uso de los recursos para evitar presiones futuras sobre su patrimonio y liquidez.
- El flujo de caja libre proyectado para CDB se mantiene negativo durante el periodo de análisis 2024 – 2030, reflejando una presión estructural entre la generación operativa y las necesidades de inversión. Si bien el EBITDA muestra una tendencia de mejora gradual, esta no es suficiente para compensar las inversiones en capital de trabajo y activos fijos. La recuperación del flujo es lenta y volátil, con déficits recurrentes que comprometen la sostenibilidad financiera. Este escenario evidencia la necesidad de fortalecer los ingresos recurrentes y priorizar inversiones con alto impacto en generación de caja.
- La existencia de activos ociosos, es decir, sin explotación productiva, constituyen una oportunidad estratégica no aprovechada para CDB, ya que su activación permitiría generar ingresos propios, fortalecer la sostenibilidad financiera y disminuir la dependencia del endeudamiento para la atención de gastos corrientes. La reconversión de estos activos en unidades productivas se perfila, por tanto, como una alternativa estructural para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mitigar la vulnerabilidad financiera de la Organización.
- El gasto de personal en CDB constituye una de las principales presiones sobre la sostenibilidad financiera de la Organización, al presentar un crecimiento sostenido superior al de los ingresos. La alta participación de la nómina sobre los ingresos totales, impulsada por los requerimientos misionales, las exigencias operativas de los contratos con el ICBF y el incremento acelerado del SMMLV, reduce la capacidad de cumplimiento de las obligaciones operativas y financieras de corto plazo. Esta dinámica evidencia la necesidad de ajustes en la gestión del gasto y en la estrategia de generación de ingresos a través de fuentes de financiación complementarias, que permitan sostener la operación sin comprometer la estabilidad económica de la Entidad.
- El rezago del procesamiento de la información contable evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de cierre, consolidación y reporte de la información financiera. En este contexto, la superación de esta situación se convierte en un elemento clave para mejorar la gestión financiera y respaldar la implementación efectiva de las alternativas estratégicas planteadas.

- CDB tiene la capacidad institucional, reputacional y financiera para convertirse en referente nacional de sostenibilidad en servicios de protección y formación juvenil, siempre que consolide un modelo de financiación diversificado y gestionado estratégicamente. Esta afirmación se sustenta en tres evidencias principales: (1) su posicionamiento histórico y reconocimiento sectorial, reflejado en la estabilidad de sus programas misionales y en la confianza de aliados públicos y privados; (2) la capacidad de articulación con organizaciones multilaterales (UNITAR, BMZ, OIM, entre otras) para el desarrollo de metodologías focalizadas a poblaciones vulnerables; y (3) la existencia de activos estratégicos internos, como Don Bosco Tech (ETDH) y las unidades productivas, que no están presentes en las organizaciones pares analizadas en el *benchmarking* y que le otorgan una ventaja comparativa en la generación de ingresos propios.

## Referencias

- APC Colombia. (2022). *Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*. Obtenido de Análisis de Cooperación Internacional No Reembolsable: <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2023-12/Analisis%20de%20la%20cooperacio%CC%81n%202022.pdf>
- APC Colombia. (2024). *Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia*. Obtenido de Análisis de Cooperación Internacional No Reembolsable: <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-10/AOD%202024.pdf>
- Álvarez Blanco, G., & Mesa, B. (2022). *Revisión documental como alternativa en la práctica docente*. Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8498404>
- Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (16 de January de 2023). Steps and theories towards more effective business case processes within existing organisations: an inter-disciplinary systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 29 No 8, pp 75-100. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0532>
- Banco de la Republica de Colombia . (12 de octubre de 2025). *Estadísticas Económicas* . Obtenido de Inflación: [https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/100001/inflacion\\_y\\_meta](https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/100001/inflacion_y_meta)
- Banco de la República de Colombia. (12 de octubre de 2025). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de Tasa Representativa del Mercado: [https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/1/tasa\\_cambio\\_peso\\_colombiano\\_trm\\_dolar\\_usd](https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/1/tasa_cambio_peso_colombiano_trm_dolar_usd)
- Banco de la República de Colombia. (27 de diciembre de 2025). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de Salario mínimo legal de Colombia. Peridicidad anual: <https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas-back/reporte->

oac.html?path=%2FEstadisticas\_Banco\_de\_la\_Republica%2F5\_Actividad\_Economica\_mer-  
cado\_laboral\_y\_cuentas\_financieras%2F3\_Salarios%2F1\_Salario\_minimo

- Barrientos, A. D., Fernández, A., & Oropeza, A. G. (2022). Decisiones gerenciales bajo el Principio de Pareto. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, pp 14-22. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2022/10/02CA2022-1.pdf>
- Ciudad Don Bosco. (2025). *Visión*. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de Ciudad Don Bosco Salesianos de Don Bosco-Medellín: <https://ciudadonbosco.org/>
- Creswell, J. W. (2018). Designing and Conducting Mixed Methods Research. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://cdn.bookee.app/files/pdf/book/en/designing-and-conducting-mixed-methods-research.pdf
- DANE. (17 de febrero de 2025). *Cuentas Nacionales*. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de Producto Interno Bruto: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- DANE. (7 de octubre de 2025). *Precios y Costos*. Obtenido de Variaciones Porcentuales: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión* (3 ed.). Bogotá. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=PLYkEAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social. (agosto de 2025). *Encuesta de Opinión Empresarial*. Obtenido de Resultados: <https://www.fedesarrollo.org.co/p/publicaciones/boletin-encuesta-de-opinion-empresarial>
- ICONTEC. (2018). *NTC-ISO 31000*. Obtenido de Gestión del Riesgo. Principios y Directrices: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\_224/recursos/general/11072023/ntc-iso31000\_gestionriesgo.pdf
- Infrastructure and Projects Authority - UK Government. (2022). *Infrastructure Business Case: International Guidance*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\_data/file/1062669/Infrastructure\_Business\_Case\_International\_Guidance.pdf
- Office of Government Commerce (OGC). (2009). *Managing Successful Programmes*. The Stationery Office, London.
- Ore Quiroz, H., Aldana Juarez, W., Salazar Sandoval, C., & Pantoja-Tirado, L. (2021). Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista de*

- Investigación Científica y Tecnológica Llamkasun*, 2 No 2, pp 53-65. Obtenido de <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/41>
- Ortiz Anaya, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF* (16 ed.). Universidad Esternado de Colombia. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=lzWjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=lzWjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Pérez Mondragón , C. (2025). *La implementación de un flujo de caja e indicadores clave de desempeño, para mejorar la gestión financiera en una empresa chilena de tecnología educativa*. Obtenido de Universidad de Piura: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/59af0a4d-7261-4d25-b81d-4528940c287c/content>
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (S. Edition, Ed.) (PMBOK® Guide) PMI.
- Rodríguez Puertas, R., & Ainz Galende, A. (2024). *Manual de Sociología y técnicas de investigación social* (Vol. 164). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliounaula/281537?page=15>
- Semana - Redacción Económica - Dinero. (7 de diciembre de 2024). Salario mínimo: así evolucionó el incremento en Colombia en los últimos 10 años. *Periódico Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/salario-minimo-asi-evoluciono-el-incremento-en-colombia-en-los-ultimos-10-anos/202435/>
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. (Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara) Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3043>
- Ward, J., Daniel, E., & Peppard, J. (2008). Building Better Business Cases for IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 7 (1), pp 1-15. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/42795352\\_Building\\_Better\\_Business\\_Cases\\_for\\_IT\\_Investments](https://www.researchgate.net/publication/42795352_Building_Better_Business_Cases_for_IT_Investments)