

**Transformación digital y su influencia en la sostenibilidad
financiera y operativa en una ESAL en Ariguani, Magdalena:
estudio de caso ONG APDES:**

Nombres y apellidos:

Aura Elena Aguilar Medina

Código estudiantil:

199623432

Jorge Elías Buriticá Vélez

Código estudiantil:

2015213369496

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar el título de:

Magíster en Administración de Empresas e Innovación

Tutor(es):

Msc. Juan Gabriel Rivera Alvarado

Mag. Gress Cecilia Torres Vence

RESUMEN

Este estudio examina cómo la transformación digital incide en la viabilidad financiera y la eficiencia operativa de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), tomando como estudio de caso a la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Empresarial y Social de la Región Caribe (APDES), ubicada en el municipio de Ariguaní, Magdalena. El objetivo general fue analizar el nivel de transformación digital y su comportamiento en relación con la sostenibilidad institucional. Como objetivos específicos se planteó diagnosticar el nivel de madurez digital en los procesos administrativos y operativos, describir el comportamiento de la transformación digital frente a la Viabilidad financiera y eficiencia operativa, y proponer estrategias de fortalecimiento digital.

El estudio se sustenta teóricamente en los enfoques de transformación digital como proceso estratégico de adopción, integración y uso de tecnologías en la gestión organizacional; en los modelos de capacidades organizacionales y sostenibilidad institucional; y en la literatura sobre innovación en el tercer sector y creación de valor social. Asimismo, se articula con el marco conceptual de sostenibilidad financiera entendida como estabilidad económica y diversificación de ingresos y sostenibilidad operativa asociada a eficiencia, control y cumplimiento de metas institucionales.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño de estudio de caso. La población estuvo conformada por empleados y exempleados de la organización, aplicándose una encuesta estructurada con escala tipo Likert de cinco niveles. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos para garantizar validez de contenido y se aseguró su confiabilidad mediante aplicación estandarizada. Los

datos fueron procesados con estadística descriptiva, calculando frecuencias, medias y desviaciones estándar a través de software especializado.

Los resultados evidencian un nivel alto de transformación digital percibida, con medias superiores a 4.40 en las dimensiones evaluadas: capacidades digitales, control interno y monitoreo, procesos y eficiencia, y sostenibilidad financiera. Se identificó una asociación positiva entre la digitalización y la optimización del uso de recursos, reducción de costos operativos, mejora en el control de ingresos y gastos, disminución de errores y mayor eficiencia en la ejecución de tareas. No obstante, se observó Variabilidad en la dimensión de capacidades digitales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer procesos de formación y apropiación tecnológica para consolidar el cambio institucional.

En conclusión, la transformación digital en APDES se configura como un factor estratégico que contribuye al fortalecimiento de la gestión sostenible de la organización. Sin embargo, su consolidación en el mediano y largo plazo requiere acompañarse de acciones orientadas al desarrollo de competencias digitales y a la institucionalización de prácticas de seguimiento y mejora continua.

Palabras clave: Transformación Digital, Sostenibilidad financiera, Sostenibilidad operativa, Entidades sin ánimo de Lucro (ESAL).

ABSTRACT

This research analyzes the impact of digital transformation on the financial and operational sustainability of a non-profit organization (NPO), using the Association of Professionals for Business and Social Development of the Caribbean Region (APDES), located in the municipality of Ariguaní, Magdalena, as a case study. The overall objective was to analyze the level of digital transformation and its impact on institutional sustainability. Specific objectives included diagnosing the level of digital maturity in administrative and operational processes, describing the impact of digital transformation on financial and operational sustainability, and proposing digital strengthening strategies.

The study is theoretically grounded in approaches to digital transformation as a strategic process of adopting, integrating, and using technologies in organizational management; in models of organizational capabilities and institutional sustainability; and in the literature on innovation in the third sector and social value creation. It is also aligned with the conceptual framework of financial sustainability, understood as economic stability and income diversification, and operational sustainability, associated with efficiency, control, and achievement of institutional goals.

Methodologically, the research adopted a quantitative approach, with a descriptive scope and a case study design. The population consisted of current and former employees of the organization, and a structured survey with a five-point Likert scale was administered. The instrument was validated through expert judgment to ensure content validity, and its reliability was confirmed through standardized application. The data were processed using

descriptive statistics, calculating frequencies, means, and standard deviations using specialized software.

The results show a high level of perceived digital transformation, with means above 4.40 in the evaluated dimensions: digital capabilities, internal control and monitoring, processes and efficiency, and financial sustainability. A positive association was identified between digitalization and the optimization of resource use, reduction of operating costs, improved control of income and expenses, fewer errors, and greater efficiency in task execution. However, variability was observed in the digital capabilities dimension, suggesting the need to strengthen training and technology adoption processes to consolidate institutional change. In conclusion, digital transformation at APDES is a strategic factor that contributes to strengthening organizational sustainability. However, its consolidation in the medium and long term requires accompanying actions aimed at developing digital skills and institutionalizing practices for monitoring and continuous improvement.

Key-words: *Digital Transformation, Financial Sustainability, Operational Sustainability, Non-Profit Entities (NPOs).*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. (2019). *Las ONG, como la voz de la sociedad civil, en el sistema multilateral de Naciones Unidas en Viena* [Monografía de investigación, Actividad de actualización de embajadores, Academia Diplomática Augusto Ramírez Ocampo]. <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/FOTOS2020/2019%20MI%20ALARCO%CC%81N%20%20ONGs%20como%20voz%20de%20la%20sociedad%20civil.pdf>
- Avendaño, P. (2018, 4 de mayo). *De la sostenibilidad financiera y no financiera de las organizaciones sociales*. La Silla Vacía. <https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-social/de-la-sostenibilidad-financiera-y-no-financiera-de-las-organizaciones-sociales/>
- Banco Finandina. (2024). *Sostenibilidad financiera: un futuro más próspero*. FinanBlog. <https://www.bancofinandina.com/finanblog/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024, 20 de junio). *Estudio: ecosistema fintech en América Latina y el Caribe supera las 3.000 startups*. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-ecosistema-fintech-en-america-latina-y-el-caribe-supera-las-3000-startups>
- Bayona, L., Muñoz, J & Pérez, J. (2022). *La transformación digital de las empresas colombianas en los últimos 5 años* [Trabajo de grado, Fundación Universitaria Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/1010f2c9-4ab3-4b21-b986-87040b10d15e/content>

Bilsky, J. (2025, 23 de octubre). *Sostenibilidad financiera: qué es y cómo lograrla*. Advance Partners. <https://www.advancepartners.com/blog/four-key-components-to-financial-sustainability/>

Boté, J (2025). Innovación y transformación digital en información y documentación. Páginas *A&b: Archivos e Bibliotecas*, 3(especial VII), 3–23. <https://doi.org/10.21747/21836671/pagesp2025a1>

Cardona, S. (2022). Efectos de la transformación digital del desempeño en las empresas de economía social y solidaria. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/wpai.11>

Castillo, L (2021). La importancia de la transformación digital en la gestión comercial de las empresas en Colombia [Trabajo de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/14219>

Conde, A. (2023). *Transformación Digital de una entidad sin ánimo de lucro: Solidaridad Intergeneracional*. Universidad Abierta de Catalunya, 1–76. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/8c8e64c0-1a35-4c0c-917c-2f7fdf6e3bbd/content>

Confederación Colombiana de ONG [CCONG]. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro [ESAL]*. https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20la%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2009, 30 de julio). *Ley 1341 de 2009*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36913>

Congreso de la República de Colombia. (2009, 30 de julio). *Ley 1341 de 2009*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36913>

Congreso de la República de Colombia. (2012, 18 de octubre). *Ley 1581 de 2012*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de la República de Colombia. (2022, 18 de enero). *Ley 2195 de 2022*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175606>

Congreso de la República de Colombia. (2026, 9 de febrero). *Código Civil colombiano*.

https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil_pr019.html#633

Congreso de la República de Colombia. (2026, 9 de febrero). *Código Civil colombiano*.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil_pr019.html#633

Cruz González, J., López, P., & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022b, 16 de mayo). *Decreto 767 de*

2022. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186766>

Early, C. (2024, 28 de noviembre). *Los profesionales de la sostenibilidad se esfuerzan por cubrir la “brecha extrema” de habilidades digitales para aprovechar el poder de la*

IA. Reuters. <https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/sustainability-profession-scrambles-fill-extreme-gap-digital-skills-harness-2024-11-28/>

Efthymiou, I., Alevizos, A., & Sidiropoulos, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Revolutionizing NGOs' Work. *Journal of Politics and Ethics in New Technologies and AI*, 2(1), e35137–e35137. <https://doi.org/10.12681/jpentai.35137>

Esquivel, B., Brun, S., & Galván, D. (2024). *Transformación digital y su impacto en la contabilidad* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/b8c3521c-ac7e-45be-ac7b-61a0823bfcf1>

Finnovista, Bank., I. A. D., & BID Invest, I. (2024). Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional. *Fintech En América Latina y El Caribe: Un Ecosistema Consolidado Con Potencial Para Aportar a La Inclusión Financiera Regional*. <https://doi.org/10.18235/0013032>

Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, (2), 359–384. <https://scielo.org.mx/pdf/gpp/v23n2/v23n2a3.pdf>

Hernández, C. (2018). La inversión social de organizaciones del tercer sector en Colombia: una investigación cuantitativa con base en el mapa social del Departamento de la Prosperidad Social (DPS) [Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8f9b4282-ea17-482a-b60b-bcfb619eb5c2/content>

Hernández, C. (2024). *La innovación financiera y el sector social colombiano*. Fundación Corona. <https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/la-innovacion-financiera-y-el-sector-social-colombiano>

Hernández, N., Bucio, D., Barrios, A., & Reyna-Castillo, M. (2025). Valores organizacionales y factores tecnológicos en la adopción del marketing digital en microempresas del sur de Tamaulipas: un análisis desde los modelos TAM y TOE. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (1), 1-22. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v13i1.4779>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014a). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hurtado Prisco, D. M. (2025). Desafíos gerenciales en fundaciones colombianas dedicadas al síndrome de Down. *Revista Lupa Empresarial*, 21(21), 35–64. <https://doi.org/10.16967/01232061.912>

Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2024). Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 417–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>

Joshi, A., Saket, K., Satish, C., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *Current Journal of Applied Science and Technology* 7 (4), 396-403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>.

Kazanskaia, A. (2025). *Understanding Technology Integration in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Practical Implications*. NEYA Global Journal of Non-Profit Studies. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-tchtleffimp-02>

Maldonado, G., Valencia, S., Maldonado, G., & Valencia, S. (2022). Impacto de las herramientas digitales en el sector de las organizaciones sin fines de lucro que ayudan a sectores menos favorecido de la sociedad. *Revista Perspectivas*, (50), 31–58. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332022000200031&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Martínez, S. (2024, 2 de septiembre). *La creatividad como motor de la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil en Colombia*. Federación Antioqueña de ONG. <https://faong.org/2024/09/02/la-creatividad-como-motor-de-la-sostenibilidad-financiera-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-colombia/>

Matute, D. (2023a). *ONG frente al desafío actual de la transformación digital. Guía para una mejor comunicación a través de las redes sociales*. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61143>

Matute, D. (2023b). *ONG frente al desafío actual de la transformación digital. Guía para una mejor comunicación a través de las redes sociales [Trabajo de maestría, Universidad de Valladolid]*. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61143/TFM-N.%20135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, M. Á. R. (2020). Validación del modelo teoría unificada de aceptación y uso de tecnología (UTAUT) en la adopción de un sistema ERP en una pequeña empresa. *Natura@economía*, 5(1), 15–26. <https://doi.org/10.21704/ne.v5i1.1514>

Microsoft. (2024). Operations-driven sustainability. <https://www.microsoft.com/en-us/sustainability/learning-center/operational-sustainability>

Miranda Soberón, U., & Acosta E. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

Nabila, N., Kazi, A., Azher, S., Mir, H., & Obyed Ullah, K. (2024). Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes. *AIJMR - Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5). <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>

ONGConsultores. (n.d.). *El Papel de la tecnología en la planificación financiera de las Organizaciones sin Fines de Lucro*. <https://ongconsultores.net/contabilidad-y-finanzas/papel-tecnologia-planificacion-financiera-organizaciones-fines-lucro/>

Páez, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R., & Rivera Virgüez, L. (2021). *Transformación digital en las organizaciones*. Universidad del Rosario. https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf

Pinto, J., Castillo, C., Sadith, K., Vargas, S., Apolinar, S., Caituiro, F., & Huilca, R. Q. (2026). Transformación digital en la gestión administrativa: análisis del impacto en la eficiencia operacional en empresas latinoamericanas. *Veredas Do Direito*, 23(3), e234502–e234502. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n3.4502>

Presentes Corporación. (2024, 23 de junio). *Desafíos estratégicos en el sector social*. <https://presentes.co/blog/desafios-estrategicos-en-el-sector-social/>

Presidencia de la República de Colombia. (2022, 16 de mayo). *Decreto 767 de 2022*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186766>

Raffaelli, P., Correa-García, J. A., & Verón, C. S. (2025a). Inclusión financiera y Fintech: catalizadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina. *Retos*, 15(29), 47–63. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.03>

Raffaelli, P., Correa-García, J. A., & Verón, C. S. (2025b). Inclusión financiera y Fintech: catalizadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina. *Retos*, 15(29), 47–63. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.03>

Salmons, J. (2023, february 3). *Investigación cuantitativa con diseños no experimentales — Comunidad de métodos de investigación*. Sage. <https://researchmethodscommunity.sagepub.com/blog/quantitative-research-with-non-experimental-designs>

Sánchez del Corral, A. (202). *The digital transformation journey for NGOs. A non profit Spanish foundation case study* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54130>

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016).

Organisational development. A view from the academic field. *Educación Médica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2022). *Plan estratégico de tecnologías de la información (PETI) 2019–2022*.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/plan_estrategico_tecnologias_de_la_informacion_2021.pdf.

Superintendencia de la Economía Solidaria. (s. f.). *Plan estratégico de tecnologías de la información (PETI) 2019–2022*.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/plan_estrategico_tecnologias_de_la_informacion_2021.pdf.

Transparencia Electoral. (2025, 5 de junio). *Las ONG ante el abismo financiero: cómo reinventarse cuando la cooperación internacional se retira*.

<https://transparenciaelectoral.org/blog/las-ong-ante-el-abismo-financiero-como-reinventarse-cuando-la-cooperacion-internacional-se-retira/>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Vélez, E., Torres, A., & Villarreal, T. (2025). Transformación digital y su impacto en los controles internos de las organizaciones no gubernamentales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8(2), 115–126. <https://doi.org/10.62452/vsa6c263>

Visram, O. (2024, 14 de febrero). *El papel de la tecnología en la mejora de los informes financieros*. ENKEL. <https://www.enkel.ca/blog/technology/the-role-of-technology-in-enhancing-financial-reporting>

Yong, L., Rivas, L., & Chaparro, J. (2010). Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC. *Innovar*, 20(36), 187–203. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Zanfrillo, A. I., & Artola, M. A. (2018). Difusión de innovaciones tecnológicas en el sector cooperativo. *Debates Sobre Innovación*, 1(1), 1-12. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3011/>