

ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**



Liderazgo orientado a resultados en las ONG

Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-11



Ignasi Carreras | Maria Iglesias | Maria Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del *Programa ESADE PwC de Liderazgo Social* que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

Liderazgo orientado a resultados en las ONG

Estrategia, sistemas de medición
y cuadros de mando

*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul y Eco-etiqueta Europa.*

*Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y queda prohibido su uso para finalidades comerciales.
Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.*

Impresión y maquetación | El Tinter, sal (empresa certificada ISO 9001, ISO 14001 y EMAS)

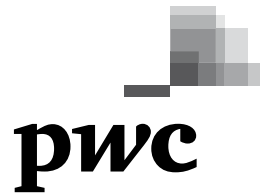
Depósito Legal | B-25488-2011

ISBN | 978-84-88971-55-5

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL



Liderazgo orientado a resultados en las ONG

Estrategia, sistemas de medición
y cuadros de mando

Ignasi Carreras | Maria Iglesias | Maria Sureda

Índice

Presentación	11
1. Importancia del liderazgo orientado a resultados	15
1.1 Un contexto de cambios	15
1.1.1 La pérdida de la exclusividad en espacios de intervención que, tradicionalmente, les eran propios	15
1.1.2 La demanda social de una mayor rendición de cuentas	16
1.1.3 La aceleración en el ritmo de los cambios sociales	17
1.2 Qué entendemos por orientación a resultados	18
1.3 Los beneficios de la orientación a resultados	19
1.4 El liderazgo y la orientación a resultados	22
1.5 La razón de ser de este libro	25
2. Situación de la orientación a resultados en el sector	27
2.1 Orientación a resultados y medición: importancia y valoración	27
2.1.1 Consideración de la importancia de la medición de resultados	27
2.1.2 Valoración del nivel de desarrollo y satisfacción con la situación actual	30
2.1.3 La estrategia de las entidades: nivel de desarrollo actual	31
2.1.4 Utilidad de la medición	33
2.2 Nivel de desarrollo real actual	34
2.2.1 Instrumentos más utilizados	34
2.2.2 Valoración de las iniciativas desarrolladas	38
2.2.3 Ámbitos y niveles de medición	39
2.2.4 Gestión de las iniciativas de medición	45
2.3 Principales dificultades que presenta la orientación a resultados y la medición	46
2.3.1 Falta de una cultura orientada a resultados	47
2.3.2 Dificultad para contabilizar el impacto	51
2.3.3 Dificultad para identificar, elaborar y seleccionar los indicadores	53
2.3.4 Limitación de recursos y capacidades y falta de herramientas adaptadas y sistemas de información suficientes y adecuados	54
2.3.5 Dificultad para integrar los distintos objetivos de los sistemas de medición	55
2.4 Conclusiones generales sobre la orientación a resultados	56

3. La estrategia: la definición de lo que queremos conseguir y del camino a seguir	57
3.1 Estrategia y medición: elementos clave para la orientación a resultados	57
3.2 Definición y funciones de la estrategia	59
3.3 Gestión estratégica	62
3.4 Misión, visión y valores	64
3.4.1 La misión	64
3.4.2 Los valores institucionales	67
3.4.3 La visión	69
3.5 Los elementos principales de la estrategia	74
3.5.1 El alcance y el enfoque estratégico	74
3.5.2 Los factores clave de éxito	75
3.5.3 Las ventajas comparativas	75
3.5.4 Los objetivos y las prioridades estratégicas	76
3.6 El proceso de elaboración de un plan estratégico: la planificación estratégica	77
3.6.1 Etapa 0. Valoración de la idoneidad del momento	78
3.6.2 Etapa 1. Preparación del proceso	79
3.6.3 Etapa 2. Inicio del proceso	81
3.6.4 Etapa 3. Diagnóstico de la situación	81
3.6.5 Etapa 4. Diseño estratégico	85
3.7 Estrategia y medición de resultados	87
4. La creación de un sistema integral de medición de resultados	89
4.1 La definición de un sistema integral de medición de resultados	90
4.2 Avanzar en la construcción de un sistema integral de medición de resultados	92
4.3 La definición de qué vamos a medir y seguir	94
4.4 Cómo lo vamos a medir: la elaboración de modelos conceptuales e indicadores	98
4.5 La integración de la información. El cuadro de mando básico	105
4.6 El cuadro de mando integral	108
4.7 ¿Cómo podemos elaborar un cuadro de mando integral?	113
4.7.1 Primer elemento: selección y definición de las perspectivas	113
4.7.2 Segundo paso: definición de los objetivos para cada una de las perspectivas y fijación de indicadores asociados	116

4.7.3 Tercer paso: definición de la jerarquía de las perspectivas y de los vínculos entre ellas	117
4.7.4 Cuarto paso: la elaboración de un mapa estratégico	120
4.8 El uso del cuadro de mando y sus beneficios. ¿Qué me aporta un cuadro de mando?	121
4.9 Conclusiones	122
5. Medición de impacto para la transformación social	125
5.1 La medición de impacto: un tema clave	125
5.2 Evaluar o medir impacto	126
5.3 Algunos apuntes sobre evaluación	128
5.4 El impacto y su medición	131
5.5 ¿Es posible y vale la pena medir impacto?	136
5.6 ¿Cómo podemos avanzar?	139
5.6.1. Definición de lo que queremos medir: definición del impacto	139
5.6.2. Focalización de la misión	142
5.6.3. Desarrollo de objetivos relacionados con la misión a nivel intermedio o micro	143
5.6.4. Definición de una teoría del cambio	144
5.6.5. Investigación cualitativa o cuantitativa: evaluaciones	154
5.7. Conclusión	155
Anexo 1. Casos estudiados	157
1. Casal dels Infants para la Acción Social en los barrios	158
2. Comité Español de UNICEF	159
3. Fundació Arrels	160
4. Fundación IRES - Instituto de Reinserción Social	161
5. Fundación Secretariado Gitano	162
6. Intermón Oxfam	163
7. WWF-Adena	164
Anexo 2. Información adicional de las experiencias analizadas	166
Anexo 2.1. Cuadro de mando de la Fundación Secretariado Gitano	166
Anexo 2.2. Cuadro de mando del Casal dels Infants para la acción social en los barrios	169

Anexo 2.3. Cuadro de mando del Comité Español de UNICEF	170
Anexo 2.4. Ejemplo de una escala de valoración del Outcomes Star	174
Anexo 2.5. Los estándares de WWF	177
Anexo 3. La encuesta “Estrategia y medición de resultados en las ONG”	179
Encuesta	179
Resultados	185
Bibliografía y referencias	193
Índice de figuras	197

Presentación

En este libro *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*, que publicamos conjuntamente el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC, presentamos el trabajo realizado durante todo el curso en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.¹

Después de dos años de programa en los que hemos trabajado sobre las características del liderazgo en las entidades no lucrativas² y sobre cómo liderar procesos de transformación en estas organizaciones,³ en este tercer curso planteamos una temática que, actualmente, supone uno de los principales retos en el sector. En concreto, queríamos estudiar con más detalle cómo pueden trabajar las organizaciones orientadas a resultados, medir lo que hacen y, sobre todo, medir su impacto. Queríamos estudiar, especialmente, cómo se lidera y gestiona una entidad con este enfoque. Por lo tanto, a lo largo del libro nos cuestionamos estos temas (estrategia, liderazgo, medición, impacto, etc.) y destacamos su interrelación.

Todo se centra en una pregunta clave: ¿para qué existe la organización? Es decir, ¿qué quiere conseguir? Y la cuestión fundamental: ¿lo consigue?

La medición de la que hablamos no puede ser únicamente un instrumento o herramienta de recopilación de datos e indicadores. Ello sólo significaría más gestión, que aunque nos aportaría información sobre nuestra actividad, no sería guía suficiente para saber, por ejemplo, si estamos haciendo lo correcto según la misión de nuestra ONG y si estamos alcanzando los retos previstos. En el libro profundizaremos más en todo ello, pero en esta presentación introductoria queríamos avanzar esta idea principal: el liderazgo orientado a resultados empieza siempre por lo que somos y queremos ser, por nuestra misión. Una vez tengamos esta base, podemos plantearnos qué medir y cómo hacerlo.

Esta es la línea que hemos seguido a lo largo de toda la publicación. Por lo tanto, en sus distintos capítulos desarrollaremos los temas que hemos ido avanzando en esta presentación.

Como en las publicaciones anteriores, esperamos que el libro os sea útil como guía para poder incorporar esta orientación a resultados en vuestras organizaciones o revisar lo que estáis haciendo actualmente. Las conclusiones se basan en el estudio de diferentes casos de entidades que hemos analizado durante el curso, en una revisión detallada de informes y bibliografía sobre el tema, en los debates y discusiones de los dos foros de liderazgo realizados con los directores de ONG participan-

¹ Véase la descripción del programa en la solapa de esta publicación, con sus objetivos y las actividades que agrupa.

² CARRERAS, I.; LEAVERTON, A.; y SUREDA, M. (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-2009, editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PricewaterhouseCoopers, Barcelona.

³ CARRERAS, I.; IGLESIAS, M.; y SUREDA, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2009-2010, editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PricewaterhouseCoopers, Barcelona.

tes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en las reflexiones y experiencias de los autores, y en los resultados de diferentes encuestas a personas del sector.

En primer lugar, tanto la Fundación de PwC como el Instituto de Innovación Social queremos dar las gracias a nuestras organizaciones y a las instituciones de las que formamos parte, PwC y ESADE, que han brindado su apoyo y respaldo al programa durante el curso. Fueron ellas las que permitieron la creación de este programa. En 2008, ambas instituciones se embarcaron en esta iniciativa que se va fortaleciendo cada curso, ampliando las actividades y permitiéndonos aprender los unos de los otros.

Además del trabajo de los autores de los textos (Ignasi Carreras, Maria Iglesias y Maria Sureda), para la elaboración este libro ha sido esencial la colaboración de diferentes personas que han aportado sus ideas y apoyo. Sería muy largo mencionar a todas estas personas, pero queremos expresar nuestro especial agradecimiento a algunas de ellas por su contribución: a Carlos Mas, presidente de PricewaterhouseCoopers, por su visión del liderazgo responsable; a Enrique Fernández-Miranda y Javier Garilleti, presidente y director de la Fundación de PwC respectivamente, por las aportaciones y apoyo en las reuniones durante el curso; a Sonia Navarro, Núria Fenero y Anna Hernando, por el apoyo ofrecido desde el Instituto de Innovación Social de ESADE; al profesor de ESADE Ricard Serlavós; y también a Julia Rodríguez, Alejandra Rodríguez y Laura Nualart, de Executive Education de ESADE, entre otras personas que han colaborado en el programa.

También queremos agradecer a los responsables de las entidades –a los que este curso hemos entrevistado para conocer su experiencia en sistemas de medición– el tiempo dedicado y la información proporcionada. Muchas gracias Casal dels Infants, Comité Español de la UNICEF, Fundació Arrels, Fundació IRES, Fundación Secretariado Gitano, Intermón Oxfam y WWF-Adena por ofrecer vuestros ejemplos, que esperamos sirvan de inspiración a otros.

Por último, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a los principales protagonistas del programa, que, otro curso más, han compartido sus experiencias e ideas a lo largo de las sesiones, aportaciones básicas para este estudio (algunas de ellas ya se encontraban incluidas entre los casos estudiados). En concreto, el programa ha sido posible gracias a todos los directores que han participado a lo largo del curso 2010-11, a saber:

José Ignacio Equizabal, de Alboan – Fundación para el Desarrollo

Juan Carlos Torrijos, de Aldeas Infantiles SOS de Catalunya

Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional

María Calvo, de Ashoka

Àngels Guiteras, de ABD – Asociación Bienestar y Desarrollo

Isabel Oriol, de la Asociación Española contra el Cáncer

Francisco Recio, de la Asociación Proyecto Hombre

Patrícia Moreira, de Ayuda en Acción

José Luis Pérez Larios, de Cáritas Española

Rosa Balaguer, del Casal dels Infants
Mar Amate, de la Confederación Estatal de Personas Sordas
Toni Bruel, de Cruz Roja Española
Manel Cunill, de Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya
Gema Gallardo, de EAPN Madrid
Luis Arancibia, de Entreculturas
Ismael Palacín, de la Fundació Jaume Bofill
Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés
Josep Gassó, de la Fundació Catalana de l'Esplai
Katy Trias, de la Fundació Catalana Síndrome de Down
José Menéndez, de la Fundació Joan XXIII
Juan Carlos Melgar, de la Fundación Adsis
Teresa Rodríguez Hervás, de la Fundación Balia por la Infancia
Marisol García, de la Fundación HazloPosible
Víctor Viñuales, de la Fundación Ecología y Desarrollo
Ignasi de Juan Creix, de la CEAAL
Alberto Soteres, de la Fundación Save The Children España
Isidro Rodríguez, de la Fundación Secretariado Gitano
Carmen García de Andrés, de la Fundación Tomillo
Miren Gutiérrez, de Greenpeace España
Montserrat Tohá, del Institut de Reinserció Social (IRES)
Antonio González, de Médicos del Mundo
Aitor Zabalgoeazkoa, de Médicos Sin Fronteras
José María Medina, de Prosalus
Begoña Santos, de la Red Acoge
Paloma Escudero, del Comité Español de la UNICEF
Juan Carlos del Olmo, de WWF-Adena

Esperamos que esta publicación sea de vuestro interés y os sirva en vuestro trabajo. En ella hemos intentado ofrecer aquellos conceptos y ejemplos que consideramos clave para uno de los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente las ONG: llevar a cabo un liderazgo orientado a resultados que nos permite asegurarnos de que estamos siendo útiles según la misión de cada ONG y mejorar día a día para serlo aún más.

Nuestro objetivo es, precisamente, contribuir a construir una sociedad mejor, ofrecer ideas y propuestas que esperemos sean provechosas para avanzar hacia un mundo más justo y sostenible.

Ignasi Carreras
Director del Instituto de Innovación
Social de ESADE

Enrique Fernández-Miranda
Presidente de la Fundación de PwC

1. Importancia del liderazgo orientado a resultados

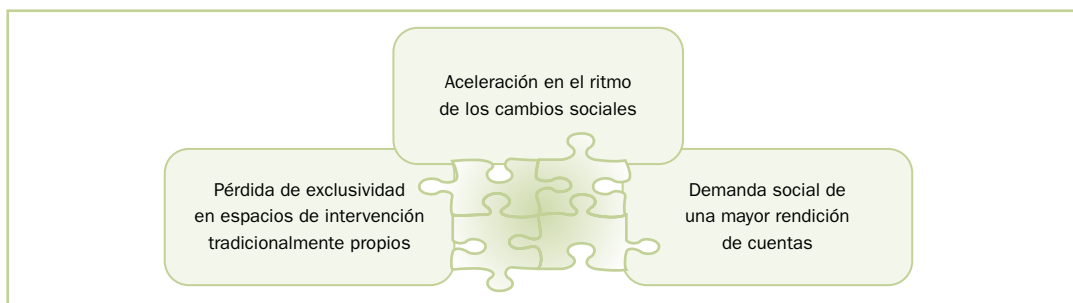
1.1 Un contexto de cambios

Los cambios vividos en el entorno, así como la evolución lógica de un sector que camina hacia la madurez, sitúan la orientación a resultados como uno de los retos centrales que las ONG deben afrontar.

Conocer el resultado de las acciones realizadas y de los recursos invertidos y evaluar el impacto de la intervención es crucial para legitimar el rol de las organizaciones no lucrativas, pero, sobre todo, para mejorar y avanzar en la consecución de su misión. Desde esta perspectiva, creemos que esta debería ser una tarea central derivada del compromiso social de dichas organizaciones; una tarea que los líderes de las ONG no pueden posponer.

De entre todos los cambios acontecidos en el entorno, queremos destacar tres que, a nuestro parecer, son críticos para comprender la prioridad y urgencia de la orientación a resultados.

Figura 1.1. Cambios en el entorno de las ONG



Fuente: elaboración propia.

1.1.1 La pérdida de la exclusividad en espacios de intervención que, tradicionalmente, les eran propios

Hasta hace pocos años, las ONG eran actores casi exclusivos en algunos espacios de nuestra sociedad. De hecho, encontramos la voluntad de cobertura de necesidades no atendidas, de causas no defendidas, detrás del nacimiento de muchas de estas organizaciones.

Sin embargo, el creciente desarrollo del estado de bienestar en algunos países, el interés económico de algunos de sus espacios de intervención, la voluntad social de ciertas empresas o el surgimiento de otras formas de movilización social –nuevos movimientos sociales que actúan con medios tradicionales y utilizan también las redes sociales–, junto con la apuesta cada vez mayor por parte de las ONG de abrirse a nuevos ámbitos, han contribuido a borrar las fronteras entre sectores y actores.

Las ONG ya no pueden legitimar su actuación escudándose en el hecho de ser actores únicos. Estos cambios obligan a las entidades a replantearse no solo su rol, sino, muchas veces, su forma de organización y sus mecanismos de intervención.

¿Es pertinente lo que hacen cuando también existen otros actores que están dando respuesta a las mismas problemáticas? ¿Es eficiente y eficaz su forma de actuación? ¿Tienen impacto? ¿Qué valor diferencial aportan las ONG a la sociedad? Estas y otras preguntas surgen con fuerza.

Tradicionalmente, para legitimar su rol y valorizar sus aportaciones, las ONG han reivindicado su proximidad a la sociedad y su capacidad para canalizar la participación y movilizar los recursos a favor de la transformación social. Sin embargo, esas asunciones no han sido reconocidas de forma clara por parte de la sociedad, como tampoco lo han sido en muchas ocasiones los resultados e impactos conseguidos.

Las ONG deben plantearse, por lo tanto, nuevas formas de legitimar su actividad y presencia, nuevas formas de demostrar que su participación en un mundo globalizado y multicausal tiene sentido. Esta demostración no solo debe tener voluntad de justificación externa, sino que debe contribuir a reforzar el sentido interno, a confirmar la razón de ser de muchas de estas organizaciones. Sin duda alguna, una mayor orientación a resultados puede ayudar a las ONG a demostrar el sentido de su trabajo.

1.1.2 La demanda social de una mayor rendición de cuentas

A la pérdida de la exclusividad se une una demanda social cada vez mayor de rendición de cuentas. A principios del siglo XXI se produce en España un cambio de percepción de las ONG por parte de la sociedad. Al alcanzar su madurez, estas organizaciones parecen perder el halo de bondad que la sociedad les había otorgado durante las décadas de los 80 y 90, décadas de crecimiento exponencial. Unos pocos casos de malversación de fondos, junto con la creciente conciencia de la gran complejidad del sector y el poder de algunos actores, conducen a un cierto desencanto y a una disminución, aún leve, del nivel de confianza en la capacidad de las ONG para transformar la sociedad. En algunos casos se cuestiona además la legitimidad de unos actores que no se sabe a quién representan.

Esta demanda social de una mayor rendición de cuentas se traslada también al ámbito de los financiadores, que son cada vez más exigentes en la información que solicitan, aunque se mantiene todavía un enfoque orientado predominantemente a la justificación económica de los recursos utilizados.

No obstante, este enfoque se está transformando de forma paralela a la modificación de los patrones de financiación en algunos sectores. Así, por ejemplo, en el mundo de la cooperación

o de los servicios sociales vemos como se consolida cada vez más la fórmula de los grandes convenios o contratos de servicios, lo que sin duda genera ventajas en cuanto a estabilidad y sostenibilidad, pero obliga a las ONG a establecer un nuevo tipo de relación con sus donantes. En este nuevo entorno, las exigencias de rendición de cuentas y medición de resultados se incrementan.

1.1.3 La aceleración en el ritmo de los cambios sociales

La aceleración en el ritmo de los cambios sociales que hemos vivido en las últimas décadas es, a nuestro parecer, el elemento que justifica en mayor medida la necesidad de que las ONG avancen en la orientación a resultados.

Los cambios obligan a las organizaciones a estar replanteándose permanentemente el sentido de sus acciones, sus estrategias y programas. Los paradigmas de intervención y los referentes para analizar la realidad envejecen con gran rapidez.

Se apuntan grandes cambios de largo recorrido e importante impacto, cambios que cuestionan realidades que parecían asentadas. En este entorno no es fácil hacer previsiones, anticipar el futuro y planificar a largo plazo. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son cruciales.

No obstante, la flexibilidad y la capacidad de adaptación deben ir acompañadas de una clara orientación hacia el destino fijado. Paradójicamente, cuanto más incierto es el futuro más necesario es saber a dónde te gustaría ir y apuntar cómo crees que vas a llegar. Sin ese conocimiento es fácil acabar en un lugar muy alejado del que sería idóneo.

Una vez claros el destino y la estrategia que se va seguir, la medición debe permitirnos valorar si estamos haciendo lo que habíamos previsto y si eso nos acerca al lugar al que queríamos llegar. Contar con información objetiva de los resultados obtenidos y del impacto conseguido es fundamental para valorar la idoneidad de lo realizado y tomar decisiones que permitan la adaptación a un entorno caracterizado por una transformación casi permanente.

Los cambios experimentados sitúan la orientación a resultados en la agenda de temas clave que los líderes de las ONG deben afrontar.

Es el momento de avanzar en el desarrollo de instrumentos que permitan introducir algunas certezas en un mundo plagado de incertidumbres. Las ONG no pueden continuar trabajando bajo paradigmas basados en la buena voluntad y el valor intrínseco de su actuación. Es necesario conocer el resultado de sus actuaciones para poder no solo legitimar su presencia, sino ampliar el impacto de sus intervenciones.

Como señalan Cordobés, Iglesias y Sanz en su libro *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*:⁴ “Las ONG están siendo llamadas a asumir sus responsabilidades en el nuevo orden global que se está delimitando y a redefinir, en definitiva, los principios que fundamentan la legitimidad de su acción [...] Dicho ejercicio de responsabilización y re-legitimación, que empieza necesariamente con la autocrítica y la reflexión en torno al rol asumido en el pasado y al papel que fidedignamente se puede asumir en los nuevos escenarios que se están perfilando, no puede hacerse convenientemente si las organizaciones no disponen de sistemas y capacidades renovados de reflexión estratégica y medición, adecuados a las nuevas exigencias del entorno”.

⁴ CORDOBÉS, M.; IGLESIAS, M.; y SANZ, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, editado por Obra Social Fundación “la Caixa” y coordinado por el Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona.

1.2 Qué entendemos por orientación a resultados

En este entorno, nos atrevemos a afirmar que la orientación a resultados es, hoy más que nunca, una obligación moral de las ONG.

Pero, ¿qué significa estar orientado a resultados? ¿Qué implica dicha orientación?

La orientación a resultados supone, entre otras cosas, la existencia de un tipo de liderazgo y de una cultura organizativa que lleve a plantearse el objetivo de las acciones, los resultados esperados y a controlar si esos objetivos y resultados se consiguen, para poder así tomar decisiones e introducir mejoras. La orientación a resultados implica, por tanto, el uso de una determinada mirada, una mirada que debe llevarnos a cuestionarnos el por qué y el para qué de las acciones y a querer conocer si ese por qué o para qué se acaba cumpliendo.

Podríamos decir que la orientación a resultados se construye a partir de cinco ejes fundamentales:

- la identificación precisa de la razón de ser de la organización y de lo que se desea conseguir, del destino final (misión y visión);
- la definición del camino, de los mecanismos que se desean utilizar para llegar a dicho destino y los retos que se quieren alcanzar (la estrategia y el plan de implementación);
- la ejecución sistemática de las acciones derivadas de la estrategia establecida, concentrando los esfuerzos en la consecución de las metas previstas;

(Continúa)

- el seguimiento de si se está siguiendo el camino fijado y se están consiguiendo los resultados esperados (medición y seguimiento estratégico); y
- la valoración de lo realizado y conseguido y la toma de decisiones sobre las actuaciones futuras (evaluación, aprendizaje y cambio).

La orientación a resultados necesita, pues, en primer lugar, de una misión clara y una visión y estrategias definidas. La medición se utilizará para conocer en qué grado se cumple la estrategia y los resultados que se obtienen a partir de ella. La información derivada de los sistemas de medición servirá para tomar decisiones sobre las actuaciones que se van a realizar, la estrategia que se va a aplicar y el destino que se va a perseguir.

Estrategia y medición se convierten así en dos elementos fundamentales, indispensables, hasta diríamos que inseparables, para que la orientación a resultados sea una realidad. En muchas ocasiones –sobre todo cuando hablamos de organizaciones de cierto tamaño– esta orientación requerirá sistemas que permitan integrar la información resultante de la planificación estratégica y la medición de resultados en los sistemas de planificación existentes y hacerla llegar a los espacios clave de decisión.

Sin embargo, evidentemente, no es ese el único requisito necesario para afirmar que una organización está orientada a resultados. Como apuntábamos, la orientación a resultados necesita, ante todo, de una cultura y un tipo de liderazgo determinados. Como explicaremos en el próximo apartado, este liderazgo debe estar preocupado por la utilidad de lo que se hace y tener capacidad para priorizar y comunicar; debe estar centrado en la misión, la visión y las metas que quiere alcanzar y no tanto en los procesos; debe estar dispuesto a aceptar los errores como parte natural del proceso de desarrollo y aprender de ellos. En definitiva, debe ser un liderazgo que sepa impulsar una cultura organizativa centrada en la reflexión sistemática alrededor de tres preguntas básicas: ¿cuál es nuestro objetivo?, ¿cómo lo vamos a conseguir?, y ¿lo estamos haciendo bien?

1.3 Los beneficios de la orientación a resultados

La orientación a resultados permite, sin duda, avanzar en el camino hacia la misión. Si sabemos a dónde vamos, cómo vamos a llegar y vamos comprobando que avanzamos en la dirección correcta, va a ser sin duda más fácil conseguir lo deseado. Tomando un símil marino, podemos decir que solo puedes navegar bien si sabes dónde está el norte (misión y visión), tienes un mapa (pasos estratégicos) y dispones de una brújula que te sitúe dónde estás (medición y seguimiento).

Es evidente que la definición de una visión y una estrategia claras es un elemento crucial para el liderazgo de la organización. Conocer el destino y el camino dota de sentido y orientación al trabajo y refuerza la motivación de los equipos. Una estrategia clara posiciona a la organización en

su entorno y facilita la comunicación externa e interna. Asimismo, contar con una pauta clara de lo que se desea conseguir, reduce la ya de por sí compleja captación de recursos, pero, sobre todo, su gestión y distribución. La estrategia es la pauta para la toma de decisiones.

5 NIVEN, P. R. (2008) Balance Scorecard. *Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

Una estrategia debe complementarse con un sistema de medición que permita apreciar si se está realizando lo planificado y qué se está consiguiendo. Los sistemas de medición son clave para ejecutar la estrategia. De hecho, como apunta Niven,⁵ uno de los principales retos que afrontan las organizaciones es la ejecución de su estrategia. La mayor parte de los fracasos organizativos son el resultado, no tanto de un mal diseño estratégico, sino de una pobre ejecución. Sin duda, la creación de un sistema de medición de resultados puede contribuir positivamente a la calidad de la ejecución.

Por otra parte, como veremos en el capítulo 4 de este libro, definir qué vamos a medir y de qué información van a disponer los distintos niveles de la organización obliga a priorizar. La estrategia ha de focalizarse. Esta focalización viene muchas veces acompañada de la necesaria concreción de conceptos y de la definición de indicadores que dan pistas explícitas y comunican de forma clara aspectos que, en términos de definición estratégica, podrían adolecer de cierta vaguedad.

La medición requiere, por tanto, concreción, y esto contribuye sin duda a clarificar la estrategia. La medición diseñada para seguir la estrategia se convierte en un instrumento de comunicación y orientación básico. Conociendo lo que la organización mide, se lee lo que la organización desea conseguir y, en consecuencia, aquello que es prioritario. Los sistemas de medición proporcionan información clave a los equipos sobre qué se espera de ellos y, en consecuencia, sobre hacia dónde deben orientar su trabajo.

Sin embargo, esa no es la única información que aportan. La medición de la estrategia y de los resultados debe servir para valorar el avance realizado, aprender de los éxitos y corregir cuando se aprecien fracasos. Estamos ante un instrumento que puede contribuir al aprendizaje organizativo; un instrumento que debe permitir mejorar el desempeño de la organización.

A través de los sistemas de medición, las organizaciones pueden conocer lo que hacen y, de ese modo, controlar y medir su actividad. También pueden valorar cómo lo hacen, controlar y medir los recursos invertidos,

Por qué debemos medir, en opinión de Osborne y Gaebler:⁶

- Lo que se mide se hace.
- Si no mides resultados, no puedes distinguir el éxito del fracaso.
- Si no puedes apreciar el éxito, no lo puedes premiar.
- Si no puedes premiar el éxito seguramente estarás premiando el fracaso.
- Si no puedes apreciar el éxito, no puedes aprender de él.
- Si no puedes reconocer el fracaso, no puedes corregirlo.
- Si no puedes demostrar resultados, no puedes conseguir el apoyo público.

así como los procesos y las capacidades utilizados. Asimismo, la medición permite tener información sobre qué se consigue, los productos, resultados y objetivos cumplidos, y el impacto logrado.

El análisis de la información generada a través de los sistemas de medición permite así dar respuesta a múltiples preguntas. Más allá de saber lo que hacemos y valorar si se ajusta a lo que habíamos dicho que haríamos, la medición sirve, de acuerdo con los criterios de evaluación del CAD,⁷ para conocer y demostrar que lo que hacemos es pertinente y sostenible, que actuamos de forma eficiente, somos eficaces y tenemos impacto. Sirve, en definitiva, para saber si estamos teniendo éxito.

Esta información es fundamental para que los órganos de gobierno y la dirección de la organización puedan tomar decisiones fundamentadas, y para que todos los equipos puedan aprender de su trabajo y, por tanto, mejorar. Sin embargo, también puede ser de gran utilidad para otros grupos de interés internos y externos. De hecho, los sistemas de medición se utilizan para rendir cuentas. Desde esta perspectiva, se convierten en instrumentos que inspiran confianza y facilitan la atracción de recursos.

Simplificando y para concluir, podríamos decir que **tras la medición existen cinco razones clave: conocer, comunicar, motivar, aprender y tomar decisiones**. Son cinco razones que, en definitiva, deben conducir a la organización más cerca de su misión.

El conocimiento orientado al control, a la toma de decisiones, al aprendizaje, a la rendición de cuentas y al asentamiento de la legitimidad externa –y también de la interna– es el principal impulsor de la orientación a resultados en las ONG.

⁶ OSBORNE, T.; GAEBLER, D. (1992). *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading MA: Addison-Wesley.

⁷ El Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE definió cinco criterios básicos de evaluación de los proyectos de cooperación.

Principales motores de la orientación a resultados

- Voluntad de conocimiento
- Control
- Rendición de cuentas
- Aprendizaje
- Legitimidad
- Toma de decisiones

1.4 El liderazgo y la orientación a resultados

La orientación a resultados facilita claramente el liderazgo de las organizaciones. Estamos, pues, ante un ámbito que corresponde más a los líderes que a los simples gestores, aun cuando, evidentemente, estos últimos deberán tener un papel muy relevante en la implementación de los sistemas que le dan soporte.

No dudamos que contar con una estrategia clara y un buen sistema de medición ayuda a la gestión eficiente de la organización, pero creemos que la orientación a resultados tiene un valor que va más allá de la gestión: facilita el liderazgo de la organización porque permite conocer, comunicar, motivar y aprender.

Su valor clave hace que no pueda entenderse exclusivamente como un proceso organizativo más. Estamos ante una apuesta que requiere el firme compromiso de los líderes de la organización y en la que estos deben participar de forma activa.

Las competencias de estos líderes deben ir claramente más allá que las vinculadas directamente a la gestión organizativa. Deben ser unos líderes preocupados por el éxito real de la organización y que se ocupen de él.

De hecho, a pesar de la creciente presión externa por la demostración de la legitimidad y la rendición de cuentas, existe aún poca demanda para que las ONG demuestren sus resultados. La pregunta de si una organización está teniendo éxito suele nacer de su liderazgo. Como veremos, esta pregunta se encuentra en el centro de la orientación a resultados, que es el eje de un sistema integral de medición de resultados.

La voluntad del líder o líderes de la organización es, por tanto, un requisito básico para que la orientación a resultados avance, pero no es suficiente. Hace falta que exista un entorno organizativo adecuado y que el líder o líderes cuenten con las competencias necesarias.

Pero, ¿cuáles son dichas competencias? ¿Qué entendemos por liderazgo orientado a resultados? ¿Qué debería caracterizar dicho tipo de liderazgo?

En opinión del profesor de ESADE Ricard Serlavós,⁸ podemos entender el liderazgo orientado a resultados como aquel liderazgo que busca la mejora del desempeño propio y de los demás estableciendo unos objetivos medibles, que representen un reto, y calculando el riesgo que conllevan. Se trata de un liderazgo que aprende de forma constante y enseña a los otros a mejorar.

Este último elemento es clave. El liderazgo orientado a resultados se construye desde el convencimiento de que el éxito solo es posible si todos los miembros de la organización trabajan para ello. Desde esta perspectiva, parece claro que la capacidad para promover el desarrollo de otros, para apoyarlos en sus procesos de aprendizaje y/o ubicarlos en el lugar organizativo idóneo debe ser una competencia básica de los líderes orientados a resultados; como también lo es la orientación al cliente, la confianza en uno mismo, la iniciativa y la tenacidad.

⁸ SERLAVÓS, R. (2011) "El liderazgo orientado a resultados. Desarrollo de la 'Orientación a resultados'", presentación del 6º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, Barcelona, 30 de marzo de 2011.

Figura 1.2. Las competencias relacionadas con la orientación a resultados



Fuente: Serlavós, 2011.

Un liderazgo que ponga la obtención de resultados inmediatos por encima del desarrollo de sus equipos puede estar conduciendo a la organización hacia una reducción de su desempeño a medio-largo plazo. Por

eso creemos que la disyuntiva que muchas veces se plantea entre orientación a resultados y orientación a personas no es, ni mucho menos, tan radical como se expone. La orientación a resultados debe incluir una orientación a personas. Sin un equilibrio entre estos dos ejes, no podemos hablar de un liderazgo positivo para la organización.

⁹ House, R.J. (1971) "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, págs. 321-338.

Insistimos en este punto en que el liderazgo orientado a resultados debe tener como objetivo conseguir implicar a todos los miembros de la organización en el logro de dichos resultados. Hablamos, por tanto, de un liderazgo visionario, con capacidad para perfilar y comunicar un futuro motivador, pero alcanzable. Nos referimos a una persona o personas que sepan seleccionar los focos de acción prioritarios y trasladarlos a los niveles de la organización correspondientes, que no tengan miedo a la rendición de cuentas internas y externas, y que sepan acompañar a sus equipos en los procesos de crecimiento.

Voluntad, competencias y estilo de liderazgo determinan en gran medida la capacidad de un líder para avanzar en la orientación a resultados. Sin embargo, esos tres elementos no son tampoco suficientes.

En opinión de R. House,⁹ la efectividad del liderazgo depende de su capacidad para transformar el entorno de trabajo de tal forma que los miembros de la organización perciban una relación causal entre esfuerzo y resultados, aprecien una relación clara entre el logro y la remuneración extrínseca, y valoren la remuneración obtenida. A estos tres elementos le añadimos otro, anterior, que consideramos clave: que los miembros de la organización conozcan lo que se espera de ellos.

Hace falta que el líder o los líderes adecuen la organización de tal forma que las personas conozcan qué resultados deben obtener y respondan con sus actuaciones y su contribución al logro conjunto. Eso supone fijar claramente los resultados esperados en todos los niveles de la organización, seguirlos y ofrecer *feedback* sobre los mismos. Este *feedback* implicará el reconocimiento de los resultados extraordinarios. Hablamos de un reconocimiento que en el mundo empresarial está muchas veces relacionado con temas económicos, pero que en el sector de las ONG toma otras formas. Este *feedback* implicará también la corrección de aquello que no ha funcionado. Esta corrección incluirá apoyar, formar y enseñar cuando sea necesario, pero también reubicar a personas que no posean las competencias o actitudes necesarias para lograr aquello que la organización desea que obtengan.

Sin objetivos, seguimiento, *feedback* y reconocimiento en todos los niveles de la organización, el liderazgo orientado a resultados no conseguirá el logro esperado, que no es más que mejorar el desempeño de todos los miembros de la organización para hacer realidad una visión compartida.

1.5 La razón de ser de este libro

La orientación a resultados contribuye sin duda al cumplimiento de la misión. Sin embargo, avanzar en esta dirección no es sencillo. Estamos ante un reto que, en un entorno en cambio permanente, es casi inaplazable; un reto que los líderes de las ONG deben abordar.

La orientación a resultados implica, como hemos visto, el impulso de una determinada cultura y necesita, asimismo, del desarrollo de instrumentos de liderazgo y gestión claves. Se trata de un proceso no exento de dificultades, pero lleno de aprendizajes.

El presente libro nace con la finalidad de ayudar a los líderes a avanzar en este proceso. El libro se ha construido a partir de una investigación bibliográfica, del estudio de siete casos, del análisis de una encuesta cuantitativa, y de las experiencias y reflexiones de los autores.

No estamos ante un libro que pretenda analizar hasta el último detalle la creación de instrumentos de medición. Por lo tanto, no vamos a profundizar en el diseño de indicadores o de algunos instrumentos de medición del impacto. El objetivo del libro es apuntar reflexiones y pautas que faciliten el asentamiento de aquellos instrumentos que permitan avanzar en la orientación a resultados.

El libro se estructura a partir del convencimiento de que la orientación a resultados debe construirse a partir de una estrategia clara y un sistema integral de medición. Así, la parte central del libro, los capítulos 3 y 4, abordan estos dos elementos. En el capítulo 3 reflexionamos sobre la estrategia, su importancia y su proceso de construcción. En el capítulo 4, definimos qué entendemos por un sistema integral de medición de resultados y concretamos los elementos que deben definirse para contar con un sistema de esta tipología. Asimismo, presentamos el cuadro de mando como un instrumento que, a nuestro parecer, puede facilitar la difícil tarea de la integración de la información básica. A estos dos capítulos centrales les acompaña otro, que no por encontrarse al final es menos importante, centrado en la medición de impacto. Entendemos que la medición de resultados debe incluir la medición de impacto. Estamos, sin embargo, ante un tema de elevada complejidad, para el que el sector aún no ha encontrado respuestas estándares válidas. Es esta complejidad y su valor clave lo que nos ha llevado destinar un capítulo exclusivamente a este tema. Dedicamos este capítulo a reflexionar sobre la utilidad de la medición del impacto e intentamos aportar algunos elementos que puedan servir para avanzar en este sentido. Se plantea, por tanto, como un capítulo que pueda llevar a las organizaciones a apuntar vías en las que deberían profundizar.

El libro se completa con dos capítulos iniciales de carácter introductorio. El primer capítulo, que acaba con estas líneas, sitúa la importancia y razón de ser de la orientación a resultados, define el concepto y hace un breve repaso de las características del liderazgo orientado a resultados. El segundo presenta una aproximación a la situación de la orientación a resultados en el sector, a partir del análisis de los resultados de la encuesta realizada en foro, que se complementa con otros estudios publicados.

Esperamos que el libro ayude a avanzar en un camino no exento de dificultades, pero que, sin duda, reporta grandes beneficios.

2. Situación de la orientación a resultados en el sector

2.1 Orientación a resultados y medición: importancia y valoración

2.1.1 Consideración de la importancia de la medición de resultados

En los últimos años las entidades no lucrativas han incrementado de manera notable su conciencia sobre la importancia de la medición de resultados. Aunque en el sector empresarial también ha sido notable la evolución de los sistemas de indicadores y las herramientas de medición, en el tercer sector el tema es bastante más complejo, aunque, a la vez, más necesario. Por un lado, en el ámbito empresarial se cuenta con un claro indicador principal sobre la evolución y el progreso de la empresa: los resultados económicos (con ello no queremos decir que otro tipo de informes e indicadores no sean deseables o incluso necesarios para poder tener la visión completa). Sin embargo, aunque en el sector no lucrativo la presentación de la información económica sea un requisito para el análisis interno del uso de los recursos y para la presentación de información a diferentes grupos de interés (lo que denominamos rendición de cuentas y transparencia), es evidente que, por sí sola, esta información no es suficiente para analizar la realidad del funcionamiento de la entidad y del progreso en la consecución de su misión.

En las últimas décadas ha evolucionado mucho el nivel de presentación de información de las entidades. Actualmente, casi la mayoría de las entidades publican una memoria anual y la hacen pública a través de su sitio web, especificando información sobre las actividades desarrolladas y los resultados económicos (niveles de ingresos y gastos), aunque existan diferencias en el nivel de detalle de la información presentada.

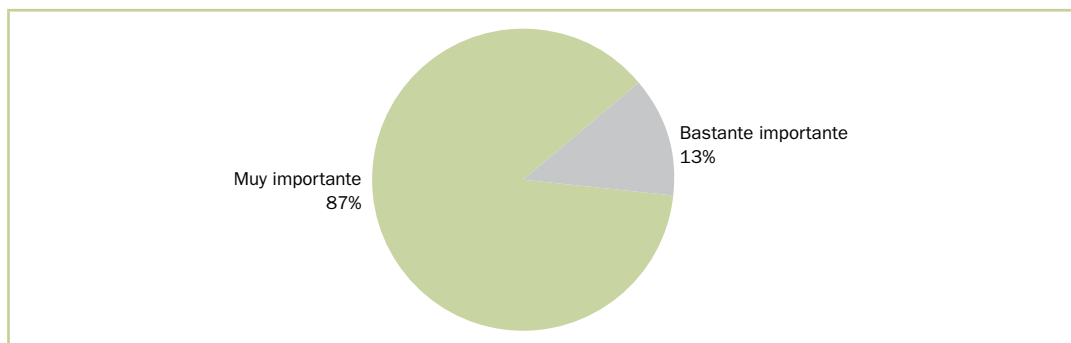
No obstante, cada vez son más entidades las que consideran necesario analizar con mayor detalle su trabajo, más allá de las memorias económicas y, por este motivo, la medición de resultados es uno de los temas en auge en el sector, uno de los principales retos actuales. Se ha estado analizando el tema en diferentes subsectores de actividad del sector de las entidades no lucrativas y cada vez aparecen más recursos y documentación sobre sistemas de medición de diferentes tipos.

Desde nuestro punto de vista, las entidades son cada vez más conscientes de que deben ser capaces de realizar este análisis de sus resultados y, de hecho, los participantes en el foro de líderes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, celebrado el mes de noviembre de 2010, pusieron de manifiesto esta mayor atención al tema.

Cuando se les preguntó por la importancia de la medición de resultados, todos los participantes en el foro respondieron que la medición era un tema bastante o muy importante, de hecho, un 87% lo situó en el máximo nivel.

Aunque los datos anteriores se refieren solo a una pequeña muestra de 23 máximos responsables de diferentes ONG (directores generales o el cargo equivalente) que participaron en el foro, creemos que ofrecen una orientación sobre la importancia de este tema para la dirección de las entidades. Se extrae también una idea similar de otras fuentes.

Figura 2.1. ¿Crees que la medición de resultados es un tema importante para las entidades no lucrativas?



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

Por ejemplo, en un estudio elaborado recientemente sobre la profesionalización de las entidades no lucrativas,¹⁰ se elaboró una encuesta que respondieron 144 personas vinculadas al sector (un 98% de ellos trabajadores de entidades o antiguos empleados). Al preguntar por los requisitos para la profesionalización de las entidades, en una lista de 17 ítems, se incluyeron los siguientes elementos vinculados a la estrategia, la medición y la orientación a resultados:

- Contar con una clara ESTRATEGIA que organice y enfoque el uso de los recursos.
- Estar orientada a RESULTADOS y tener IMPACTO.
- Trabajar en la MEDICIÓN y evaluación.
- Rendición de cuentas. Ser TRANSPARENTE.
- Contar con HERRAMIENTAS, PROCESOS y SISTEMAS DE GESTIÓN (cuadro de mando integral, aplicaciones informáticas de gestión, etc.).

Entre estos, el contar con una clara estrategia era lo que se consideraba más importante, seguido por la rendición de cuentas y la transparencia (con unas puntuaciones de 4,73 y 4,57 sobre 5, respectivamente). En cambio, el resto de elementos vinculados con estos temas se situaban en la segunda mitad de la lista. Podemos destacar especialmente que en las tres últimas posiciones, que incluyen las dos únicas valoraciones por debajo de los 4 puntos, se sitúan: “Trabajar en la MEDICIÓN y evaluación” (4,11), “Tener desarrollada una CULTURA DE GESTIÓN” (3,95), y “Contar con HERRAMIENTAS, PROCESOS y SISTEMAS DE GESTIÓN” (3,94).

¹⁰ El estudio “La profesionalización de las entidades no lucrativas. Impacto de los programas formativos”, elaborado por el Instituto de Innovación Social de ESADE con el patrocinio de la Fundación “la Caixa” se ha elaborado durante el presente curso 2010-11.

Además de preguntar sobre la importancia de estos temas, en la misma encuesta se pidió que se valorara la evolución de las ONG españolas en este ámbito. Se puede apreciar cierta coincidencia entre los temas que se consideran más importantes de los vinculados a la estrategia y medición, y su nivel de evolución. En este caso, el contar con una clara estrategia se sitúa en el cuarto lugar en cuanto a nivel de mejora (con una nota de 3,36 sobre 5), mientras que en el ámbito de la rendición de cuentas la evolución se considera ligeramente mejor (con un 3,39). En cambio, se observa una menor progresión en lo relativo a la medición y la evaluación; este es el elemento que se considera que ha mejorado menos de entre los 17 propuestos (con una nota de 2,63, que además representa el mayor déficit entre la importancia y la evolución de toda la lista).

Figura 2.2. Puntuación de la importancia y la evolución de los requisitos para la profesionalización de las ONG

	Elementos	Importancia	Evolución	Diferencia (I-E)
1	Contar con una clara ESTRATEGIA que organice y enfoque el uso de los recursos	4,73	3,36	1,37
2	Estar orientada a RESULTADOS y tener IMPACTO	4,22	3,09	1,13
3	Ser INNOVADORA y estar orientada a los CAMBIOS	4,21	2,80	1,41
4	Diálogo, trabajo en RED e implicación y COLABORACIÓN con entidades y otros grupos de interés	4,25	3,18	1,07
5	Tener una BASE FINANCIERA ESTABLE	4,15	2,71	1,44
6	Elaborar POLÍTICAS de gestión adecuadas	4,21	3,01	1,19
7	Contar con una ESTRUCTURA que asegure un BUEN GOBIERNO	4,36	3,00	1,36
8	Saber COMUNICAR adecuadamente	4,32	3,08	1,24
9	Trabajar en la MEDICIÓN y la evaluación	4,11	2,63	1,49
10	Rendición de Cuentas. Ser TRANSPARENTE	4,57	3,39	1,19
11	Contar con HERRAMIENTAS, PROCESOS y SISTEMAS de gestión (cuadro de mando integral, aplicaciones informáticas de gestión, etc.)	3,94	3,07	0,88
12	Contar con un EQUIPO COMPROMETIDO que comparta los valores	4,38	3,50	0,87
13	Estar CAPACITADA / tener un EQUIPO capacitado	4,49	3,49	1,00
14	Contar con una cultura de CALIDAD y eficiencia	4,14	3,00	1,14
15	Tener desarrollada una CULTURA DE GESTIÓN	3,95	2,99	0,96
16	Contar con un buen LIDERAZGO	4,40	3,13	1,27
17	Contar y comunicar unos VALORES COMPARTIDOS integrados en la cultura organizativa y manera de trabajar	4,23	3,16	1,07
	Valor mínimo	3,94	2,63	0,87
	Valor máximo	4,73	3,50	1,49

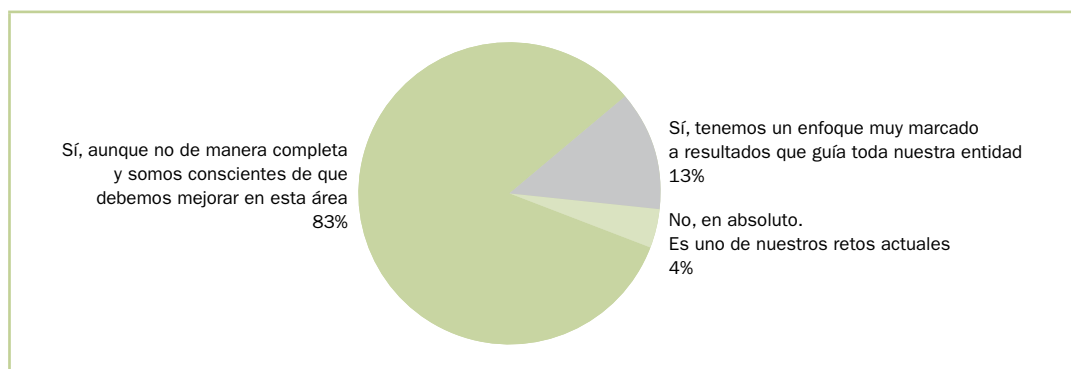
Fuente: Encuesta sobre "La profesionalización de las ONG" (144 respuestas completas)

2.1.2 Valoración del nivel de desarrollo y satisfacción con la situación actual

Una opinión generalizada entre los directivos de ONG es que, aunque la medición de resultados se considera muy importante y las propias entidades afirman haber realizado esfuerzos en esta línea, aún queda mucho camino por recorrer.

La mayoría de los participantes en el foro de líderes, por ejemplo, afirman que, aunque consideran que sus entidades están orientadas a resultados, todavía falta mejorar en esta área para conseguir que esta orientación sea completa y esté generalizada en todos los ámbitos de la organización y para que se implique a todo el equipo (un 83%).

Figura 2.3. ¿Consideras que vuestra entidad está orientada a resultados?



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

Aún existen ciertas resistencias en este sentido, que se manifiestan a menudo al iniciar procesos para incorporar sistemas de medición, y no son minoritarios los casos en que existe confusión o no se reconoce la importancia y utilidad de este tipo de procesos en las organizaciones. Como afirman algunos directivos, entre los equipos técnicos surgen ideas como “el medir lo que hacemos supone perder tiempo que no podemos dedicar a nuestra tarea”, “nosotros trabajamos con personas y atención directa, no con números”, o incluso “nuestro trabajo no se puede medir”.

Seguramente todas estas discrepancias surgen cuando se preguntan cómo se realiza la medición y qué implica el hacerlo, aunque en lo que deberían pensar es en la necesidad de hacerlo y en su utilidad. Cuando una entidad tiene clara su misión de transformación social, debe ser consciente de que la única manera de valorar si está realizando su trabajo de manera correcta es, precisamente, poder tener pruebas de los cambios conseguidos, en definitiva, del impacto de su labor.

2.1.3 La estrategia de las entidades: nivel de desarrollo actual

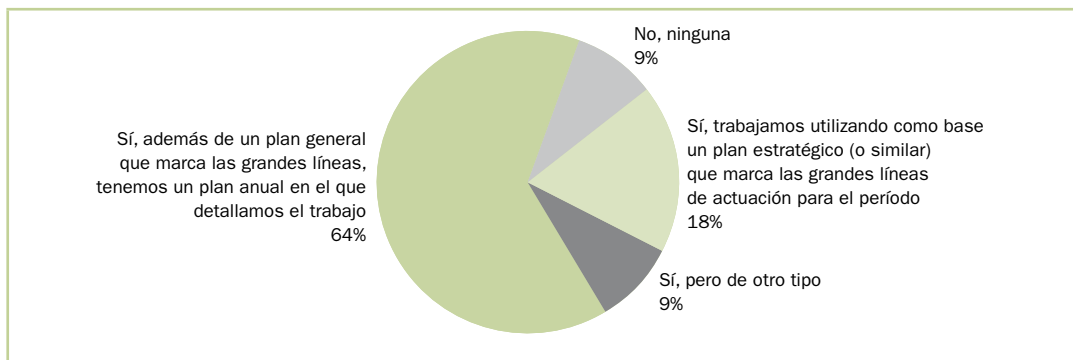
La orientación a resultados requiere, como señalábamos en el capítulo anterior, una clara estrategia y un sistema de medición asociado. De hecho, ya hemos visto que las organizaciones encuestadas destacaban la importancia de una estrategia clara como el principal factor de éxito de las ONG. En nuestra opinión, el rol de las iniciativas de medición es acompañar a esta estrategia para asegurar su cumplimiento o poner de manifiesto la necesidad de revisarla.

Por este motivo, además de analizar las iniciativas de medición, en la encuesta en la que participaron las entidades del Programa ESADE-PwC se preguntó por la estrategia de la entidad.

Destaca el hecho de que aún haya alguna entidad que afirma no contar con una estrategia escrita (un 9%). No obstante, la gran mayoría cuenta con planes estratégicos que marcan las grandes líneas de acción y casi dos tercios de las entidades, además de contar con ellos, los complementan con planificaciones anuales.

¹¹ *Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya*, realizado por el Observatorio del Tercer Sector y editado por la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Barcelona. En el capítulo 13, "El trabajo para la mejora del funcionamiento organizativo" (págs. 122-129), se incluye el análisis de esta temática.

Figura 2.4. ¿Contáis con una estrategia escrita?



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

En otros estudios se ha analizado también la situación del sector no lucrativo en cuanto a la elaboración de estrategias y planes estratégicos, y algunas de las cifras que se presentan son las siguientes:

- En Cataluña, se realizó un mapa sobre el sector social en el *Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya*¹¹ (que también aparecía

como anexo en la versión estatal, el *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*),¹² donde una de las áreas analizadas era la planificación estratégica, con resultados como:

- Un 55% de las organizaciones dispone de un *plan estratégico*. Si comparamos con las cifras obtenidas en el primer anuario, publicado en 2003, a nivel global no supone un gran avance (eran un 54% las que afirmaban contar con plan estratégico). Sin embargo, en el análisis en función del volumen presupuestario de las entidades sí era más evidente el incremento, ya que, tal y como indica el estudio: “Entre las entidades de más de un millón de euros se ha dado un incremento muy grande en el volumen de organizaciones que disponen de un plan estratégico. Más del 90% de las organizaciones que tienen más de un millón de euros tienen plan estratégico. En el año 2003 eran un 51% de las de entre 1 y 2 millones de euros y el 69% de las de más de 2 millones”.
 - Un 26% de las entidades está en proceso de elaboración de un plan estratégico (entre las que aún no cuentan con uno).
- Desde la Plataforma del Voluntariado de España también se realizó un diagnóstico sobre el sector¹³ en el que se recogieron, además de los datos anteriores, otras cifras de diferentes estudios sobre el tema. Tal y como se refleja en el *Diagnóstico de la situación del Voluntariado de Acción Social en España*, publicado en 2011:

“No hay casi datos que abarquen el conjunto de las entidades, pero sí se refleja alguna información en los estudios territoriales”.

Así, en el informe se aportan algunos datos como:

- “En Galicia, el 34% de las asociaciones, el 50% de las fundaciones y el 63% de las entidades religiosas han elaborado una *declaración de misión*, es decir, han dado un paso importante para definir cuál es su sentido vital y su compromiso”.
- A nivel estatal, según el Anuario de la Fundación Luis Vives (Edis, 2010), el instrumento más extendido, en el 65% de las entidades, es el *plan estratégico*.

- Para el sector de la cooperación y desarrollo, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (CONGDE) también ha recopilado información sobre la planificación estratégica en las entidades del sector en sus diferentes informes anuales. En concreto, en el más recientemente publicado, el *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2009*,¹⁴ se especificaba:

¹² *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, editado y coordinado por la Fundación Luis Vives, a partir del informe realizado por EDIS, Equipo de Investigación Sociológica, S. A., Madrid, 2010. En el anexo “4. Resúmenes de otros trabajos del Tercer Sector” se incluyen los datos del “Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Cataluña, Taula d’Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya – Observatorio del Tercer Sector” (pág. 376).

¹³ FOLIA (Franco & Guilló) y Observatorio del Voluntariado PVE (2010) *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave*, Madrid: Plataforma del Voluntariado de España; versión digital publicada en enero de 2011. Capítulo 6 “Aspectos relevantes de la organización de las entidades. Planificación estratégica, cultura de evaluación y calidad” (págs. 143-147).

¹⁴ Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2010) *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2009*, extracto del capítulo “7. Transparencia y rendición de cuentas en las ONGD en 2008”, págs. 33-34.

“Entre las herramientas de planificación utilizadas por las ONGD destacan el *Plan estratégico* –donde se recogen los objetivos y líneas generales que van a orientar las actuaciones de la organización durante los próximos años– y su concreción más operativa, el *Plan de trabajo anual* –donde se explicitan las actividades concretas a desarrollar con el fin de alcanzar los objetivos marcados para el año en curso–. Alrededor del 80% de las ONGD ha trabajado en 2008 teniendo ambas herramientas como punto de partida, así como realizando evaluaciones de seguimiento intermedio y/o final del cumplimiento de las mismas, que les permiten mejorar su actuación y sus planificaciones de cara a los próximos años”.

- Si analizamos el conjunto de informes anuales de la CONGDE, una de las ideas que podemos extraer es que en los últimos años se ha incrementado el porcentaje de entidades con plan estratégico, puesto que en 2004 eran un 67% y en 2008 eran un 82%.

2.1.4 Utilidad de la medición

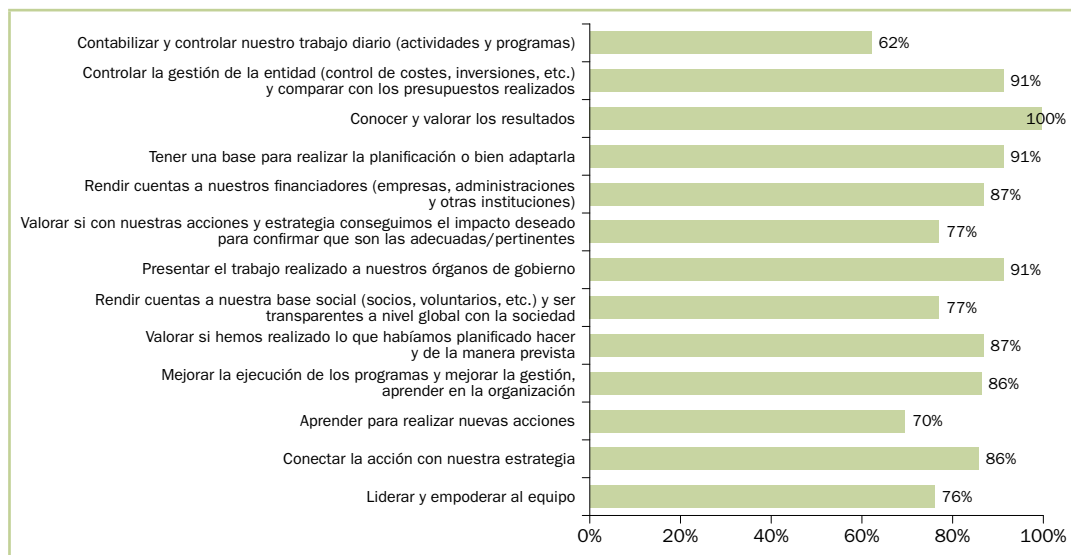
Las entidades utilizan la medición para múltiples finalidades. Incluso aquellas que han iniciado acciones en respuesta a una demanda o necesidad concreta son conscientes de que la utilidad de la medición abarca diferentes ámbitos, por lo que la información se analiza en distintos sentidos.

Al consultar a las entidades participantes en el foro ESADE-PwC de Liderazgo Social para qué usaban la medición, dado un listado de diferentes utilidades, las respuestas mostraron que:

- Todas las entidades afirman usar la medición para **múltiples finalidades**.
- La finalidad más generalizada, usada por *todas las entidades*, es **conocer y valorar los resultados**.
- También casi todas las entidades (un 91%) usan la medición para:
 - **controlar la gestión** de la entidad y compararla con los presupuestos;
 - tener una **base para la planificación**;
 - presentar resultados a los **órganos de gobierno**.
- También son casi la totalidad las que aplican la medición para:
 - **rendir cuentas** a los financiadores (un 87%);
 - valorar si **los resultados alcanzados se corresponden con los que se habían planificado** (87%);
 - **mejorar la ejecución** de los programas, mejorar la **gestión** y fomentar el aprendizaje (86%);
 - **conectar la acción con la estrategia** (86%).
- La finalidad menos señalada, aunque la realicen más de la mitad de las entidades (un 62%), es la de **controlar el trabajo diario**.

El siguiente gráfico presenta el porcentaje de entidades que afirma utilizar la medición para cada una de las finalidades propuestas:

Figura 2.5. Finalidad de la medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

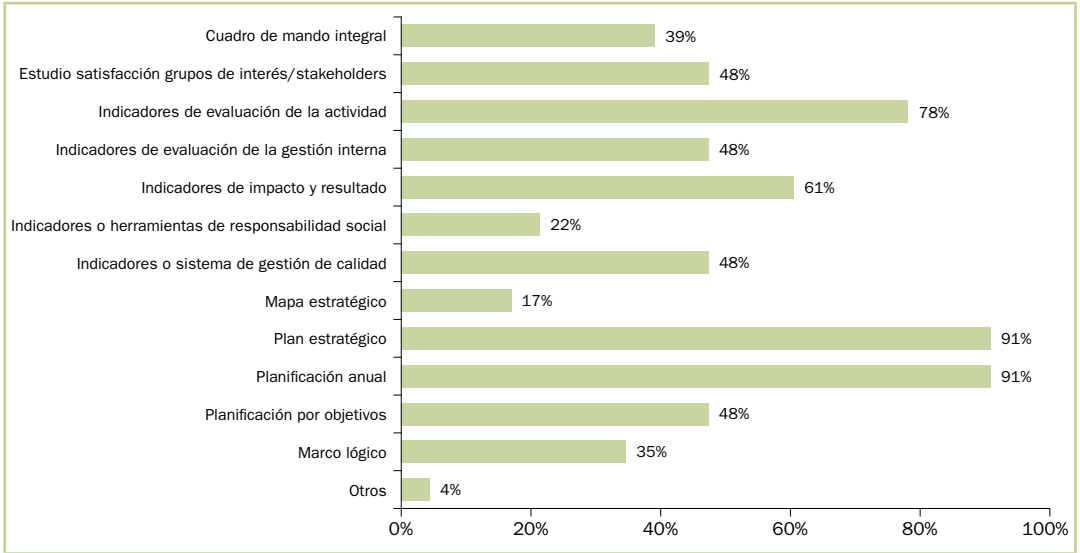
2.2 Nivel de desarrollo real actual

2.2.1 Instrumentos más utilizados

Como se comentaba en el apartado anterior, en los últimos años las entidades han desarrollado diferentes acciones orientadas a incrementar sus iniciativas en el campo de la estrategia y la medición. Para ello se han ido incorporando diferentes herramientas de gestión que o bien se dedican exclusivamente a esta finalidad o contribuyen en cierta medida a la medición. El nivel de desarrollo de este tipo de herramientas es muy variable y existen diversos factores que contribuyen a esta diversidad (como el tamaño de la entidad y los recursos económicos y humanos con los que cuenta, el sector de actividad, la trayectoria previa, el perfil directivo y de gestión, o incluso el subsector de actividad, entre otros).

En el caso concreto de las entidades que participan en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, se preguntó a sus directores qué herramientas de planificación y medición utilizaban, a partir de un listado predeterminado. Los porcentajes de entidades que utilizan cada una de las herramientas aparecen reflejados en el siguiente gráfico.

Figura 2.6. Herramientas de planificación y medición utilizadas



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

Estas cifras nos permiten extraer algunas conclusiones:

- En el ámbito donde se han extendido más las herramientas de gestión es en la planificación, tanto a corto como a medio plazo. Ello se refleja en el hecho de que las dos herramientas utilizadas por más entidades (prácticamente la totalidad, un 91% de las encuestas) son los planes estratégicos y las planificaciones anuales.

Además de los datos de la encuesta, esta conclusión se extrae también a partir de los contactos y relaciones con otras entidades del sector, ya que, aunque existe un pequeño grupo de entidades que cuentan con una larga trayectoria en procesos de planificación y elaboración de planes estratégicos, ha sido en los últimos años cuando muchas han empezado a realizar por primera vez estos planes.

- Aunque las herramientas de medición no están tan generalizadas como las de planificación, los resultados sí que muestran que el ámbito en que se han desarrollado más iniciativas es en la medición de las actividades, puesto que más de tres cuartas partes de los participantes en la encuesta afirman contar con indicadores de evaluación de la actividad. A esta herramienta le siguen otras como los indicadores, en este caso de impacto y resultado, que más de la mitad de las entidades afirman utilizar. Sin embargo, respecto a este punto, en las reuniones que hemos realizado, las entidades nos han indicado que, aunque están trabajando en este ámbito y han diseñado algunos indicadores, son conscientes de que la elaboración de los mismos es un tema complejo y no están satisfechas con los que cuentan actualmente.

“En evaluaciones intermedias de algunos proyectos realizamos evaluaciones en las que utilizamos técnicas de medición cualitativas (grupos de discusión, entrevistas en profundidad, historias de vida...), aunque no son evaluaciones muy sistematizadas. Consideramos que es un aspecto muy importante e interesante.”

Extracto de una encuesta.

En el apartado anterior se han citado ya diferentes estudios que analizan y cuantifican el grado de implementación de las herramientas estratégicas por subsectores. En relación a los mismos, por ejemplo, se observa que en el grupo de participantes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social es donde está más generalizado el plan estratégico (un 91% de las entidades), mientras que en el sector de la cooperación la media era de alrededor del 82% en 2008 –según datos de la CONGDE–, y la implementación en el sector social era bastante inferior –según los anuarios del sector–, tanto para el global de España como para el detalle de Cataluña. Esto se puede justificar, en parte, por las diferencias en el tamaño de las entidades.¹⁵

Estos mismos estudios también ofrecen datos sobre la implementación de otras herramientas de planificación y medición. Los siguientes cuadros reflejan las conclusiones y cifras que se pueden extraer de los mismos.

15 Debe tenerse en cuenta que estas preguntas se realizaron a los participantes del foro de líderes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, entre los que se incluyen entidades de diferentes tamaños, pero donde tienen un peso notable las que cuentan con elevados volúmenes presupuestarios. En concreto, un 30% de las respuestas a esta encuesta provienen de entidades con más de 20 millones de euros de ingresos el pasado 2009, y más de la mitad superan los cinco millones. Por tanto, somos conscientes de que la muestra no es representativa de la globalidad del sector, lo que puede influir en preguntas como esta en la que se habla del volumen de recursos.

16 Capítulo “13. El trabajo para la mejora del funcionamiento organizativo”.

Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya (2009)¹⁶

Algunos de los temas analizados en el estudio de las entidades sociales catalanas son:

- Los indicadores de funcionamiento y actividad:
 - Un 64% de las entidades disponen de indicadores de funcionamiento. El porcentaje es mayor en las entidades de mayor volumen presupuestario (más del 80% para las de más de 100.000 euros) y más reducido entre las más pequeñas (un 48% en las que están por debajo de los 15.000 euros).
 - Un 16% de las organizaciones no cuenta con indicadores de funcionamiento pero está en proceso de crearlos.
- La evaluación:
 - Un 71% de las entidades cuenta con sistema de evaluación de resultados de proyectos y actividades. De nuevo, existen diferencias según el tamaño y, por ejemplo, son más del 90% entre las entidades más grandes, a partir de los 100.000 euros.
 - Un 16% está en proceso crear un sistema de evaluación de resultados.
 - Un 64% de las organizaciones cuenta con indicadores tanto de funcionamiento como de actividad.

(Continúa)

- La medida del impacto:
 - Menos de un tercio de las entidades (un 30%) dispone de algún tipo de sistema de medida del impacto de los resultados. Entre las entidades de mayor tamaño (más de 2 millones de euros de presupuesto), este porcentaje es más del doble (un 69%).
 - Un 26% está en proceso de creación de un sistema de medida del impacto.
 - Algunas de las dificultades destacadas por las propias entidades son:
 - La complejidad del propio seguimiento de los colectivos con que trabajan (a posteriori).
 - La creación de indicadores de impacto social, específicos para cada entidad, y las dificultades para su concreción.
 - Los elevados costes asociados a los sistemas de medición del impacto (intensivos en recursos).

Diagnóstico de la situación del Voluntariado de Acción Social en España (2011)

Además de los resultados anteriores de los anuarios estatales y de Cataluña, el informe de la Plataforma del Voluntariado de España muestra también las cifras de otros informes territoriales de entidades sociales sobre la cultura evaluativa de las organizaciones:

- *“En la Comunidad de Madrid el 65,5% de las entidades declaraban, en la encuesta del 2007, utilizar una metodología para recoger información sobre los programas desarrollados (Zurdo, Mota, & Vidal, 2008).*
- *En Galicia, recoge que el 47% de las asociaciones, el 58% de las fundaciones y el 42% de las entidades religiosas afirman que, una vez concluido un proyecto realizan una evaluación de resultados y, en menor medida, utilizan una metodología preestablecida para ello. También que en su conjunto, las organizaciones gallegas están satisfechas con el éxito de su organización, (López & Pérez-Díaz, 2005).”*

Informes de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España – CONGDE

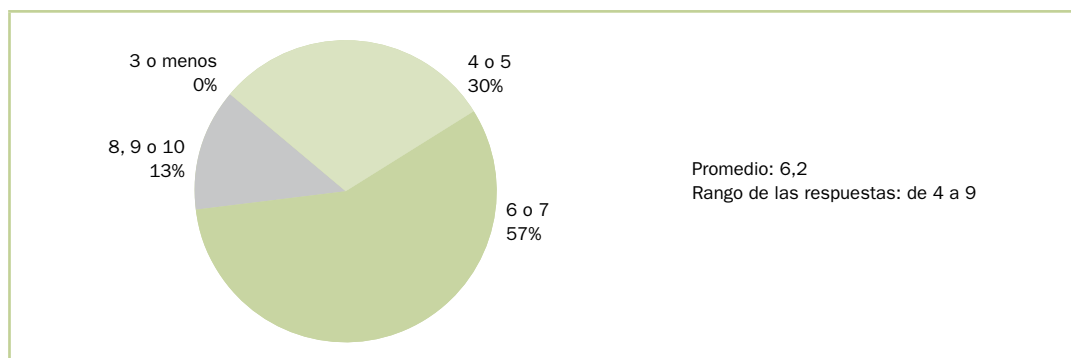
En los últimos años, en sus informes anuales, la CONGDE ha mostrado la evolución de sus entidades en ámbitos vinculados:

- Rendición de cuentas y transparencia en 2008:
 - Un 58% de las entidades tenía formalizada por escrito una política de rendición de cuentas, y un 14% la estaba desarrollando.
 - Más del 40% estaba sujeto a auditoría interna o de procedimientos y/o al procedimiento de calificación de la AECID, como sistemas de aseguramiento de la buena gestión y la transparencia (en 2007 eran una de cada tres).
 - Un 74,4% tenía publicada su memoria económica en su página web (en 2007 eran un 67%).
 - Un 82% pasaba una auditoría externa de cuentas anuales.
 - Un 60,2% publicaba el informe de auditoría en su web (un 55% en 2007).

2.2.2 Valoración de las iniciativas desarrolladas

Un elemento importante que ha de analizarse, además de qué iniciativas existen y se utilizan de manera más generalizada, es el nivel de satisfacción con las mismas. Así, podemos afirmar que los propios directores encuestados tienen un nivel de satisfacción medio, puesto que el promedio de sus respuestas es de un 6,2 sobre 10. Al analizarlas detalladamente observamos que nadie afirma estar completamente insatisfecho, puesto que la valoración mínima es de 4 sobre 10, y solo un 13% se considera insatisfecho (por debajo 5). En cambio, sí que hay una elevada concentración de respuestas en un nivel de satisfacción medio, lo que justifica el promedio de 6,2, ya que más de la mitad de las notas (un 57%) están entre 6 y 7. Por lo tanto, en el extremo más alto se sitúa también una minoría, y solo un 13% sitúa su nivel de satisfacción en 8 o más (ninguna respuesta da la puntuación máxima de 10).

Figura 2.7. Valoración del conjunto de iniciativas en el ámbito de la medición de resultados desarrolladas en la entidad (escala del 0 al 10)



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

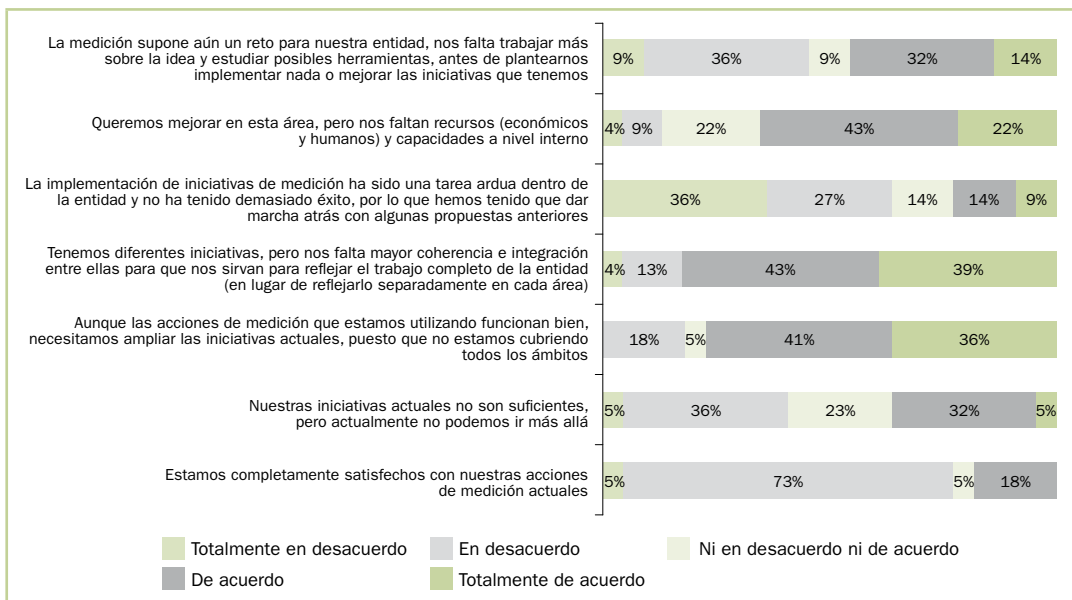
El análisis de este nivel de satisfacción denota que, aunque las entidades están realizando diferentes iniciativas y se muestran relativamente satisfechas con las mismas, tal y como indican en las preguntas anteriores, son también conscientes de que aún se puede mejorar esta área, por lo que el nivel de satisfacción todavía no es absoluto.

Si analizamos con mayor detalle la valoración de los directivos en diferentes temas concretos observamos que, efectivamente, se admiten algunas necesidades de mejora:

- Un 83% cree que falta mayor coherencia e integración entre las iniciativas de medición actuales para reflejar el trabajo completo de la entidad (en lugar de reflejarlo separadamente en cada área).
- Un 77% afirma que necesita ampliar las iniciativas actuales, puesto que no están cubriendo todos los ámbitos.

- Solo un 18% está completamente satisfecho con sus acciones de medición actuales; un 78% no lo está (esta idea se equipara a la pregunta anterior, aunque en este caso se preguntaba por el grado de acuerdo con la afirmación y no por la nota o valoración puntual).
- Existe también una mayoría, aunque no tan evidente como en los puntos anteriores (un 65%), que considera que uno de los motivos por los que no se mejora en esta área es la falta de recursos (económicos y humanos) y de capacidades a nivel interno.
- Existen dos visiones opuestas sobre si la medición se percibe como un tema sobre el cual queda pendiente aún trabajo previo de reflexión y análisis de posibles herramientas antes de la implementación o mejora de iniciativas, puesto que un 45% considera que se encuentra en este punto, mientras que son también un 45% los que están en contra de esta afirmación.

Figura 2.8. Valoración de las iniciativas de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

2.2.3 Ámbitos y niveles de medición

Para conocer la realidad del estado del sector en el ámbito de la medición, además de analizar los instrumentos utilizados y el nivel de satisfacción con las iniciativas existentes, es necesario plantearnos la siguiente pregunta: “¿Qué miden las entidades?”. Precisamente, para conocer con más detalle qué se mide en las entidades podemos analizar el objetivo de medición desde dos perspectivas:

- **Ámbito:** qué áreas o ámbitos se miden. En general, las entidades inician sus acciones de medición en un área o ámbito concreto y van ampliando los temas evaluados de manera progresiva. Una posible clasificación de los ámbitos o áreas en las que las entidades cuentan con indicadores y recopilación de información para realizar seguimiento y medición sería la siguiente:

- Actividades desarrolladas
- Recursos invertidos y eficiencia
- Gestión y capacidades organizativas
- Productos obtenidos
- Resultados no económicos conseguidos
- Resultados económicos / seguimiento presupuestario
- Impacto resultante

- **Nivel:** a qué nivel se recogen y presentan los datos. Esto se puede ordenar desde el nivel más detallado, que estaría representado por la actividad, hasta el global, que agregaría a toda la entidad. Aunque generalmente la información se recoge de manera detallada, no siempre se agrupan todos los datos o indicadores para poder visualizar un panorama agregado. Así, para este estudio, hemos definido en concreto cuatro posibles niveles:

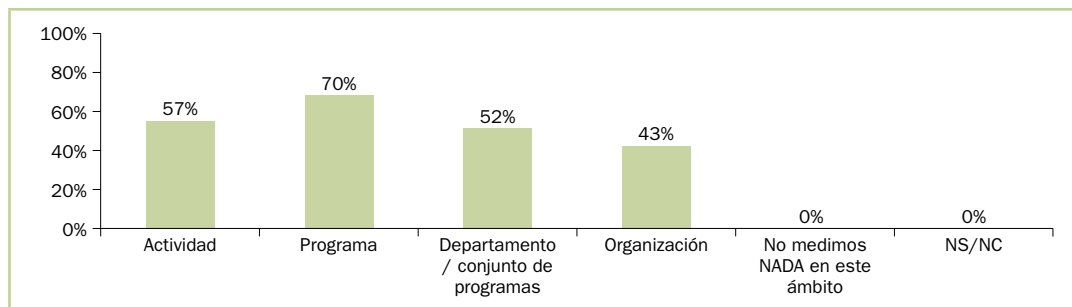
- Nivel de Actividad
- Nivel de Programa (agrupación de actividades)
- Nivel de Departamento o conjunto de programas
- Nivel de Organización

Partiendo de esta doble perspectiva, los propios directivos de las entidades participantes del Foro de Liderazgo analizaron sus iniciativas de medición, detallando de manera cruzada los ámbitos y niveles de medición.

- Así, los resultados muestran que todas las entidades afirman realizar mediciones en las áreas de:

- *Actividades desarrolladas:* lo más frecuente son las mediciones a nivel de programa, seguidas por las de los niveles de actividad y de departamento.

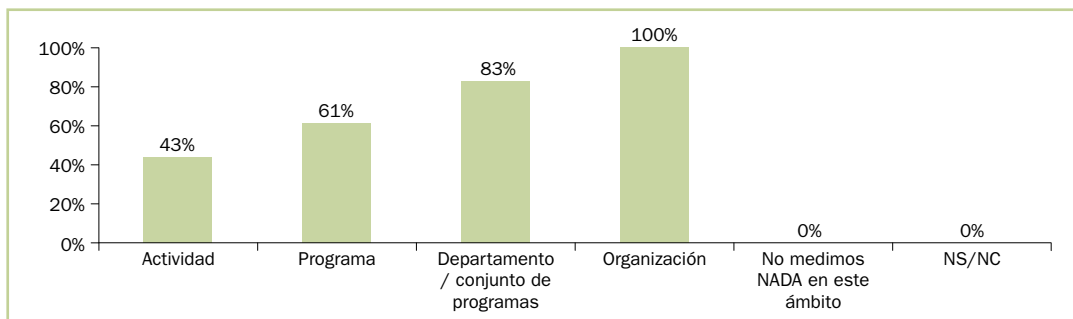
Figura 2.9. Porcentaje de iniciativas de medición de ACTIVIDADES DESARROLLADAS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- *Resultados económicos / seguimiento presupuestario*: aparte de que no hay ninguna entidad que no mida en este ámbito, también existe un acuerdo total en que todas miden esta área a nivel de organización (mediante el balance de cuentas económicas anuales de la entidad), y casi todas lo miden también a nivel de departamento.

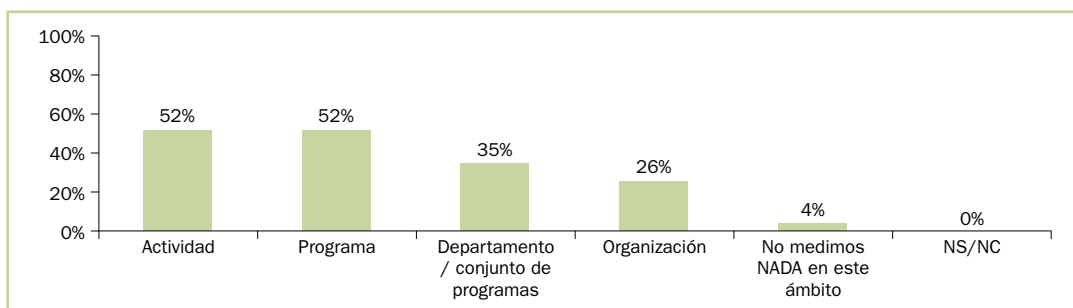
Figura 2.10. Porcentaje de iniciativas de medición de RESULTADOS ECONÓMICOS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- También destacan que casi todas realizan mediciones de:
 - *Productos obtenidos*: un 96% de las entidades miden en este ámbito, aunque se combinan las entidades que miden a nivel de actividad y de programa.

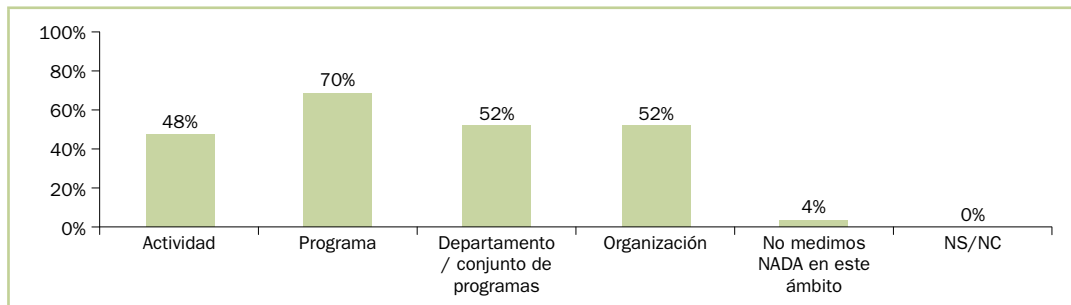
Figura 2.11. Porcentaje de iniciativas de medición de PRODUCTOS OBTENIDOS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- *Resultados no económicos conseguidos*: también son prácticamente todas las que afirman medir estos resultados. Mezclan diferentes niveles de medición, aunque las más habituales son las mediciones a nivel de programa.

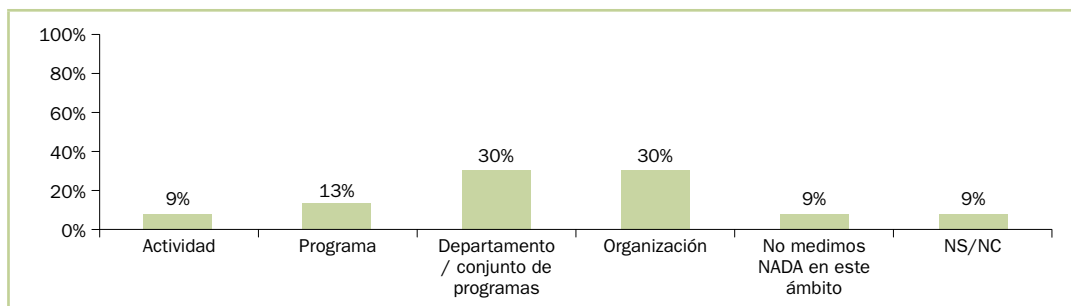
Figura 2.12. Porcentaje de iniciativas de medición de RESULTADOS NO ECONÓMICOS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- *Gestión y capacidades organizativas*: un 83% recoge indicadores en este ámbito. Este porcentaje, aunque incluya a la mayoría, indica que aún existen entidades que no miden este ámbito clave para la gestión interna.

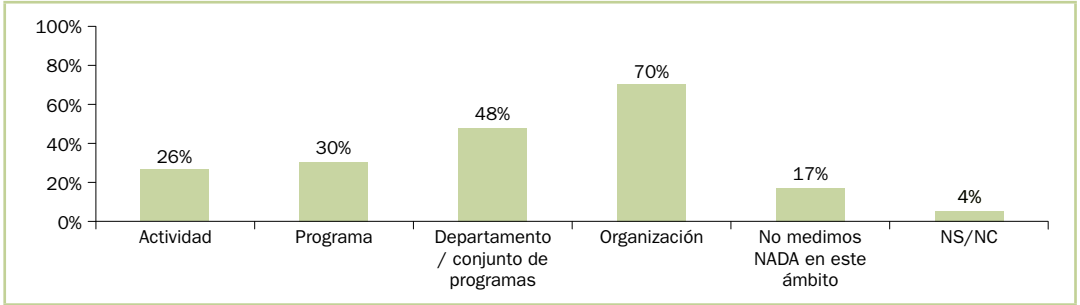
Figura 2.13. Porcentaje de iniciativas de medición de GESTIÓN Y CAPACIDADES ORGANIZATIVAS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- *Recursos invertidos / eficiencia*: destaca que solo un 78% afirma medirlo. La mayoría lo hace a nivel del global de la organización.

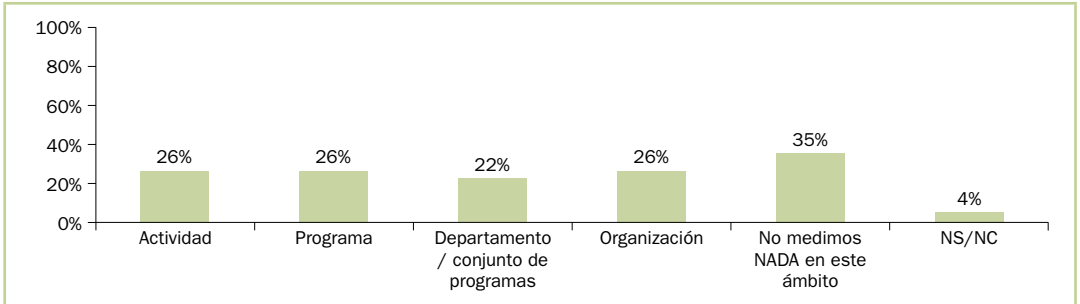
Figura 2.14. Porcentaje de iniciativas de medición de RECURSOS INVERTIDOS según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- En cambio, se observa que solo un 61% mide el *impacto* de su actividad. Entre las que lo hacen se combinan prácticamente de manera equivalente los cuatro niveles de medición.

Figura 2.15. Porcentaje de iniciativas de medición del IMPACTO RESULTANTE según nivel de medición



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

- Al analizar por nivel de medición, se observa que:
 - todas las entidades realizan alguna medición a nivel del global de la *organización* (por ejemplo, el ya destacado resultado económico);
 - la mayoría (un 91%) mide también a nivel de programas y de departamento (o conjunto de programas);
 - en cambio, existe un 22% que no mide nada a nivel de *actividad*, puesto que, en la mayoría de áreas, es más habitual trabajar los datos a nivel agregado por programas.

La siguiente tabla muestra de manera agrupada el porcentaje de entidades que cuentan con iniciativas en cada combinación de ámbito y nivel, presentadas anteriormente por separado en los gráficos para cada ámbito.

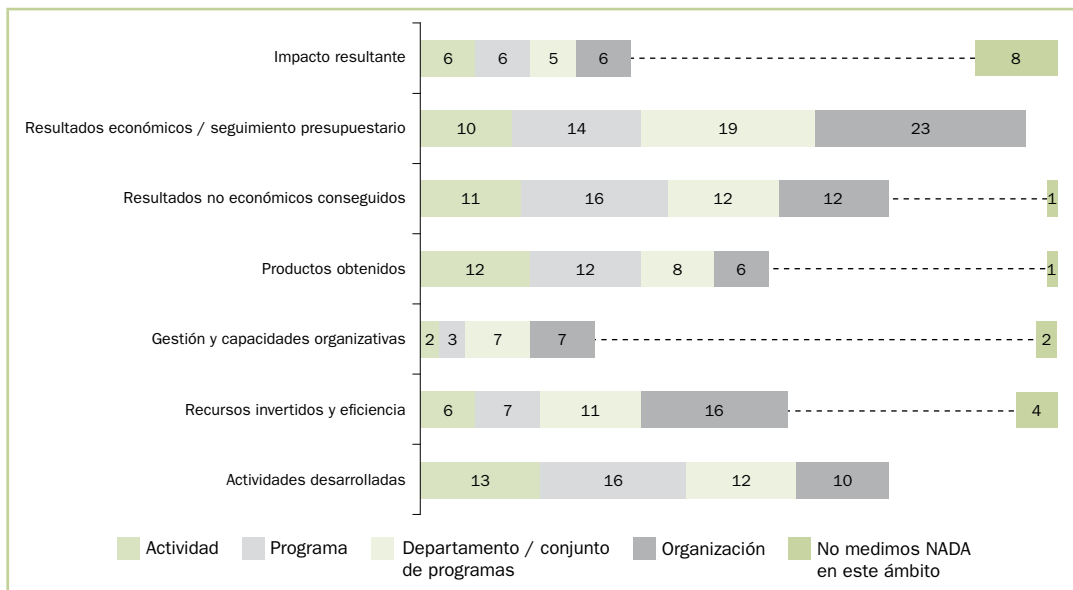
Figura 2.16. Porcentaje de entidades con iniciativas según nivel y ámbito de medición

		NIVEL DE MEDICIÓN					
		Actividad	Programa	Departamento / conjunto programas	Organización	No se mide NADA en este ámbito	NS/ NC
% sobre total Respuestas							
ÁMBITO DE MEDICIÓN	Actividades desarrolladas	57%	70%	52%	43%	0%	0%
	Recursos invertidos y eficiencia	26%	30%	48%	70%	17%	4%
	Gestión y capacidades organizativas	9%	13%	30%	30%	9%	9%
	Productos obtenidos	52%	52%	35%	26%	4%	0%
	Resultados no económicos conseguidos	48%	70%	52%	52%	4%	0%
	Resultados económicos / seguimiento presupuestario	43%	61%	83%	100%	0%	0%
	Impacto resultante	26%	26%	22%	26%	35%	4%

Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

Además del análisis anterior, que muestra de manera cruzada el porcentaje de entidades que miden cada ámbito y nivel, también resulta interesante analizar en global qué ámbitos son más comunes en la medición, incluyendo la información sobre el número de entidades que miden cada ámbito en los diferentes niveles. El siguiente gráfico presenta estos datos y muestra que, desde esta perspectiva, el ámbito en el que se realizan más mediciones sigue siendo el de los resultados económicos –como ya habíamos visto, todas las entidades realizan estas mediciones–. Sin embargo, esta representación también muestra que las propias entidades miden sus presupuestos a diferentes niveles. En segundo lugar se sitúan, con el mismo número de iniciativas de medición (51 en total), las actividades y los resultados no económicos. Los ámbitos con menos iniciativas son el impacto resultante y, en última posición, la gestión y las capacidades organizativas. Aunque, como se ha comentado anteriormente, el ámbito menos frecuente es el del impacto, algunas de las entidades que lo miden combinan diferentes niveles; mientras que el 83% que mide sus capacidades lo hace en un menor rango de niveles, puesto que esta medición es muy minoritaria a nivel de actividades y programas.

Figura 2.17. Entidades con iniciativas según nivel y ámbito de medición



Nota: El gráfico (y las cifras) presentan las respuestas de cada entidad por el área de medición y cada uno de los niveles, por lo que las entidades que trabajen a diferentes niveles en una misma área aparecerán repetidas en la misma fila.

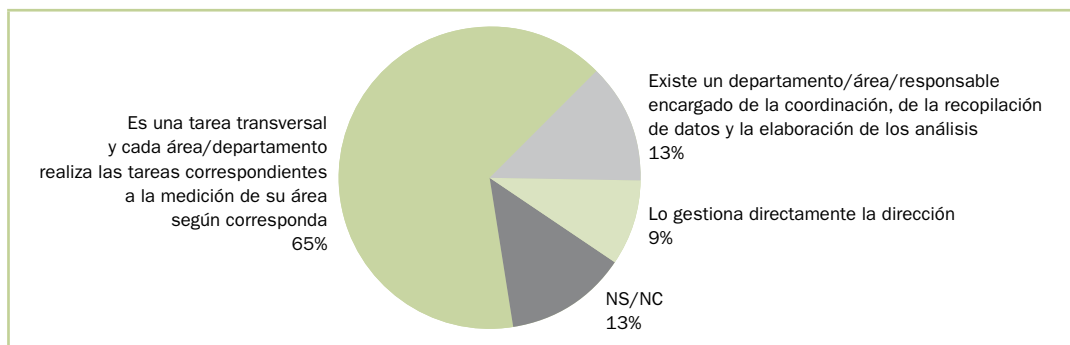
Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

2.2.4 Gestión de las iniciativas de medición

Otro tema que se debe analizar es cómo se gestionan las iniciativas de medición dentro de las entidades. Aunque, tal y como se ha reflejado en los apartados anteriores, se trata de acciones que abarcan múltiples áreas y ámbitos dentro de las entidades y que se realizan con múltiples finalidades, uno de los objetivos de este apartado es ver cómo se establecen las funciones y responsabilidades vinculadas a las acciones de medición dentro de las estructuras organizativas.

Así, la primera pregunta que analizamos es, precisamente, qué departamento o área gestiona las diferentes iniciativas de medición y evaluación. La mayoría de las entidades participantes en el programa ESADE-PwC de Liderazgo Social incluye la medición como tarea transversal, por lo que cada departamento o área realiza las tareas correspondientes (un 65% de las respuestas). Es, en cambio, mucho más minoritario el caso de las entidades que cuentan con un área o departamento específico responsable de coordinar estas acciones (solo un 13%), y es aún menos habitual que recaiga directamente en manos de la dirección (un 9%).

Figura 2.18. Gestión de de las acciones de medición y evaluación



Fuente: Encuesta a participantes en el Foro de Liderazgo Social, noviembre 2010 (23).

“En este ámbito todo depende de la primera pregunta que nos tenemos que realizar: ¿qué hago y cómo lo mido?”

Extracto de una encuesta

2.3 Principales dificultades que presenta la orientación a resultados y la medición

Las entidades se enfrentan a diferentes elementos que dificultan o hacen más compleja la implementación y el diseño de sistemas de medición. Aunque todos los sectores se encuentran con obstáculos de este tipo, es cierto que en el tercer sector, o sector no lucrativo, existen elementos específicos que se añaden a los que pueden tener las empresas.¹⁷

En el punto anterior, cuando estudiábamos la valoración de las iniciativas de medición de las propias entidades, ya aparecían algunos de estos elementos. En este apartado analizaremos el tema con mayor profundidad.

Tomamos como punto de partida el listado de posibles retos y dificultades que se incluyeron en la encuesta realizada a los directores que participaron en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo (véase a continuación la respuesta dada según orden de importancia concedida). Hemos procedido a agruparlos bajo cinco epígrafes para poder explicar con mayor profundidad los retos y dificultades que afrontan las ONG para

¹⁷ Además de las dificultades específicas de implementar un sistema de medición o realizar acciones en esta línea, pueden añadirse los retos propios de todo proceso de cambio organizativo. Sobre este tema precisamente se centró el estudio que realizamos el pasado año dentro del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social y que se puede consultar en el libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, de I. Carreras, M. Iglesias y M. Sureda, disponible en http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf.

avanzar en la orientación a resultados. Comprenderlos es fundamental para saber cómo podemos superarlos.

Principales retos y dificultades para la orientación a resultados en las entidades no lucrativas:

1. Falta de una cultura de orientación a resultados

- *Adaptar la cultura organizativa* de las entidades, más orientada a la acción y procesos, para tener una mayor orientación a resultados (74%).
- Conseguir la *implicación del equipo* en la implementación de las iniciativas en esta área (17%).
- *Sensibilizar al sector* sobre la importancia de este tema, concienciar de que es clave (13%).

2. Dificultad para contabilizar el impacto

- La *contabilización del impacto* directo de las entidades en acciones que abarcan la mejora social, puesto que existen *múltiples influencias* (52%).

3. Dificultad para identificar, elaborar y seleccionar indicadores

- *Simplificar y priorizar* los indicadores principales (48%).
- *Identificar y crear los indicadores* (39%).

4. Limitación de recursos y capacidades, y falta de herramientas adaptadas y sistemas de información suficientes y adecuados

- *Falta de recursos* que permitan contar con sistemas de información adecuados (bases de datos depuradas, aplicaciones informáticas, etc.) (43%).
- Contar con *herramientas e instrumentos útiles* y aplicables a la realidad del sector (39%).
- *Capacitar a las entidades* (formación y recursos) para agilizar las acciones de medición (26%).
- *Minimizar los costes* asociados a la recopilación de datos (17%).

5. Dificultad para integrar los distintos objetivos de los sistemas de medición

- Aprovechar la medición para el *aprendizaje y mejora organizativa* (43%).
- *Integrar las acciones en la estrategia* global de las entidades (39%).

2.3.1 Falta de una cultura orientada a resultados

La existencia de una cultura más orientada a la acción y a los procesos ha sido destacada por la mayor parte de las personas encuestadas como la principal dificultad para avanzar hacia la orientación a resultados.

Aunque se considera que el sector está concienciado sobre la importancia de este tema (la falta de sensibilización aparece como la dificultad menos habitual, solo destacada por un 13%), sí que se cree que falta plasmar esta conciencia en la práctica del día a día y en la manera de trabajar.

Tradicionalmente, las entidades no han contado con sistemas de seguimiento y evaluación, aunque es cierto que en las dos últimas décadas se ha evolucionado mucho en este sentido. Sin embargo, cabe destacar que gran parte de las iniciativas en esta dirección han nacido, en prime-

ra instancia, en respuesta a exigencias externas, principalmente de los financiadores, que solici- taban una justificación de la aplicación de los fondos otorgados.

Así, aunque hace años que muchas entidades miden y evalúan parte de su labor (especialmente la actividad y gestión de los recursos), estas actividades no se han integrado *per se* en la propia cultura, sino que a menudo se las ve como un trámite necesario (e incluso burocrático) para la obtención de recursos. Por ello, es habitual la falta de vínculo entre estos sistemas e iniciativas y la propia misión de la entidad.

Activismo

No olvidemos que la naturaleza e historia del sector ha creado una cultura propia fuertemente basada en el activismo y la acción directa. Esto ha llevado, en ocasiones, a una mala interpreta- ción de determinados elementos de gestión que son considerados como adicionales a la verda- dera acción de la entidad, y a una falta de visualización de la aportación que, en determinados casos, pueden suponer estos elementos, que pueden repercutir en la mejora de la propia acción directa.

Cultura del esfuerzo versus trabajo por objetivos

La poca orientación a resultados está vinculada con otra característica de la cultura de las ONG: la cultura del esfuerzo y lo que podríamos llamar “el buenismo”.

En las entidades se ha considerado tradicionalmente el esfuerzo como un indicador del valor de la acción. Esto se debe en parte a la ausencia de otros indicadores más apropiados basados en el resultado y en parte también a la creencia errónea de que la buena voluntad, el “buenismo” era suficiente. Se ha generado una oposición “casi frontal” al trabajo por objetivos, que se ha ampa- rado en la dificultad de establecer y, sobre todo, cuantificar los objetivos de las ONG.

Todo ello ha llevado a una generalización del reconocimiento y valoración tanto de las acciones como de la labor de los trabajadores basada en indicadores como el esfuerzo realizado y la buena voluntad puesta en juego. Una vez implantada esta cultura no es fácil el cambio a una orientación a resultados.

Es lógico que sea complicado cambiar esta cultura cuando anteriormente era la base de la valo- ración y reconocimiento, puesto que también te lleva a plantearte: “Si antes me valoraban por eso y ahora me piden otra cosa, ¿seguiré teniendo una buena valoración?”. O incluso: “Entonces, ¿antes no se hacía bien?”.

No obstante, actualmente en el sector hay una tendencia hacia una mayor orientación a objetivos y resultados, aunque la evolución se está produciendo de manera lenta y gradual, e incluso con algunos pasos hacia atrás en determinadas ocasiones.

Uno de los elementos que está propiciando esta cultura de trabajo por objetivos es la implementación de sistemas de recogida de información. Por este motivo, las entidades con una mayor trayectoria en evaluaciones y seguimiento, y, en especial, en medición de resultados, han conseguido visualizar en mayor medida la necesidad de trabajar con esta cultura como sistema de valoración del trabajo realizado. Ello implica, por tanto, la valoración del trabajo de la entidad a nivel global, pero también por áreas, departamentos o programas; aunque en la mayoría de los casos existan diferencias notables en la implementación de los sistemas de información según el tipo de actividad (incluso dentro de una misma entidad). El último nivel del trabajo por objetivos es el individual, por trabajador, como sistema de evaluación de su propio desempeño.

Más debatible es la posibilidad de establecer vínculos entre el trabajo por objetivos y los sistemas de compensación de la entidad. En el mundo empresarial, por ejemplo, existe una larga trayectoria de sistemas de remuneración variables en función de objetivos (individuales y organizativos) para altos cargos y cuadros intermedios. No obstante, en el sector que nos ocupa este sistema de remuneración variable no es que sea inexistente, pero solo se da puntualmente en algunas entidades que, a su vez, se enfrentan a problemas vinculados al mismo: dificultad de establecer indicadores igual de “objetivos” para todos los cargos, resistencia interna por la propia cultura organizativa, limitación de recursos para ofrecer incentivos económicos “motivadores”, etc. Además, el uso de este tipo de incentivo puede ser contraproducente o incoherente en un sector en el que los trabajadores no sitúan esta motivación entre las principales para estar en la entidad.

Dejando a un lado el vínculo con la remuneración, sí que consideramos que las entidades que quieran incrementar su orientación a resultados deben, por fuerza, potenciar esta cultura de trabajo por objetivos, puesto que son dos aspectos indivisibles.

Cultura del igualitarismo

Otro elemento o característica muy habitual en el sector y que, en muchas ocasiones, tiene consecuencias negativas es lo que podemos denominar “la cultura del igualitarismo”. Con ella nos referimos a la connotación implícita en el seno de muchas entidades de que “las decisiones deben comportar consecuencias iguales” para todos.

Cuando mencionamos el componente negativo de este igualitarismo nos referimos al hecho de que este concepto se confunde a menudo con otro que, en nuestra opinión, debería impregnar el sector: la “cultura de la equidad”. La diferencia se basa en que lo que debería darse por sentado es que las decisiones (con las consecuencias que implican para cada persona/puesto) se toman teniendo en cuenta lo que es equitativo y justo para cada caso, pero esto no tiene por qué implicar lo mismo para todos, sino más bien al contrario. Lo justo no es lo mismo para todos, lo justo es una decisión basada en criterios objetivos preestablecidos. La connotación negativa del igualitarismo es que, en realidad, no premia ni recompensa, sino que establece las mismas condiciones independientemente de los resultados.

Estas consideraciones podrían verse como una argumentación a favor de aspectos de compensación por resultados u objetivos, pero no era esa la intención (aunque, como apuntábamos en el punto anterior, no lo queremos excluir, sino que consideramos que es una opción que cada entidad puede considerar según su caso). El tema del igualitarismo no solo afecta a nivel de personas individuales, sino que también puede considerarse por áreas:

- ¿Dedicaremos los mismos esfuerzos a todas las áreas o programas o tenemos criterios de base para planificar los recursos que asignamos a cada uno?
- ¿Tendremos en cuenta los resultados misionales de cada programa para establecer la asignación futura de recursos a los mismos?

Esta sección se ha incluido para reflexionar sobre el hecho de que, a menudo, la falta de indicadores objetivos, de los requisitos necesarios para establecer unos criterios de equidad, puede dar pie a trabajar bajo esta cultura del igualitarismo.

En ocasiones, la previsión de la implementación de indicadores que puedan crear un nuevo contexto de trabajo y nuevos criterios para la toma de decisiones, puede crear cierta resistencia entre un equipo habituado a tenerlo todo “por igual”. Puede que tengan más presente la posibilidad de perder respecto a lo que tienen, que la de poder ver reconocidos sus méritos (y, como hemos indicado, no nos referimos exclusivamente al nivel individual).

Gestión de la calidad y trabajo por procesos

En el tercer sector hace años que diversas entidades han trabajado a nivel de procesos y sistemas de calidad, muchos de ellos incluso contando con diferentes tipos de certificaciones.

Entre las ventajas de estos sistemas de calidad encontramos que permiten la recopilación de información para tener mayor control sobre la ejecución de las acciones/actividades y crean un ambiente idóneo para potenciar la eficiencia de las mismas. Con ellos podemos saber “qué recursos gastamos en lo que hacemos” y podemos intentar minimizarlos. Todo ello es positivo para entidades que, en alguna ocasión, pueden ser cuestionadas sobre el uso de sus recursos.

No obstante, otra de las implicaciones de la gestión de calidad es el trabajo por procesos, que facilita la sistematización de los mismos pero a su vez puede generar una atención excesiva precisamente a estos procesos y una cierta desatención a los resultados de los mismos. Por tanto, a las entidades que se han focalizado mucho en el trabajo por procesos es, a menudo, a las que más les cuesta este cambio hacia un trabajo por objetivos. Si antes mencionábamos la parte positiva de estos sistemas –el hecho de que faciliten la eficiencia– la negativa es que no nos hacen reflexionar sobre otro elemento clave, la eficacia: “qué conseguimos con lo que hacemos”. Precisamente esta es una de las muchas preguntas que nos hemos planteado desde el inicio de este libro y que consideramos estratégica para cualquier entidad.

Conseguir la implicación del equipo y el cambio de cultura

Avanzar en la orientación a resultados supone, pues, conducir a la organización hacia un proceso de cambio significativo. Como vimos en durante el pasado curso 2009-10, al realizar el estudio sobre la gestión del cambio en las ONG desde el Instituto de Innovación Social de ESADE,¹⁸ este proceso no está exento de dificultades.

Para conseguir la implicación de los equipos hay reducir las lógicas resistencias que provocan las novedades, el miedo a lo desconocido, a perder la esencia de la organización, a ser menos valorado, etc. que repercuten negativamente en la implicación de los mismos en este tipo de procesos y dificultan la consecución de una mayor orientación a resultados a nivel global por parte de la entidad. Muchos de los trabajadores, especialmente aquellos técnicos más vinculados con la acción directa, pueden interpretar que invertir esfuerzos en la medición implica restar recursos y, especialmente, tiempo de su trabajo, lo que ellos consideran “lo importante o lo propio de la entidad”. Destacamos, sin embargo, que los directores de las ONG participantes en el programa no señalaban esta dificultad –el conseguir la implicación de los equipos en la implementación de estas iniciativas– como una de las más destacadas, aunque sí que era seleccionada por un 17% de la muestra.

El impulso de una cultura orientada a resultados es, pues, un gran reto para los líderes de las ONG. Son, precisamente, los líderes los que deben dar esta orientación y tanto transmitir la necesidad como facilitar la implementación de la nueva cultura, en todos los niveles de la entidad, aunque sea de manera lenta y progresiva. Para ello, deben ser líderes preparados y formados, que incorporen esta cultura a nivel interno, para poder inspirar al resto de sus equipos.

2.3.2 Dificultad para contabilizar el impacto

Uno de los motivos por los que no existe una clara cultura de medición en las entidades no lucrativas ni una orientación a resultados generalizada es, precisamente, otra de las dificultades que ya se ha comentado en apartados anteriores, lo complejo que puede ser contabilizar el impacto de la entidades. De hecho, el 52% de los encuestados afirmaron que esta era una de las principales dificultades para avanzar en este sentido.

¹⁸ Resultados publicados en *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, disponible en http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf.

No queremos profundizar demasiado ahora en este punto, puesto que lo comentaremos con más detalle a lo largo de este libro, pero sí mencionar algunos de los puntos por los que resulta difícil esta contabilización del impacto.

19 Véase recuadro pág. 47.

Temporalidad: medición a corto plazo versus impacto a largo plazo

La gran mayoría de entidades trabajan con voluntad de transformación social en unas causas que, por norma general, no pueden solucionarse de manera rápida e inmediata. Recoger información a largo plazo es extremadamente complejo, como también lo es combinar la necesidad de tomar decisiones inmediatas con la disposición de información a largo plazo. Como mencionaba un director de una entidad social que realizaba proyectos en el ámbito de educación: *“Nuestro impacto sería saber si los jóvenes que participan en nuestros cursos están luego capacitados para el resto de su vida laboral, pero cuando nosotros los tenemos a nuestro alcance para medir es cuando aún están realizando los cursos o los acaban de finalizar. Ello nos permite valorar a quién hemos llegado, su propia valoración, pero no el impacto real que es mucho a más largo plazo...”*.

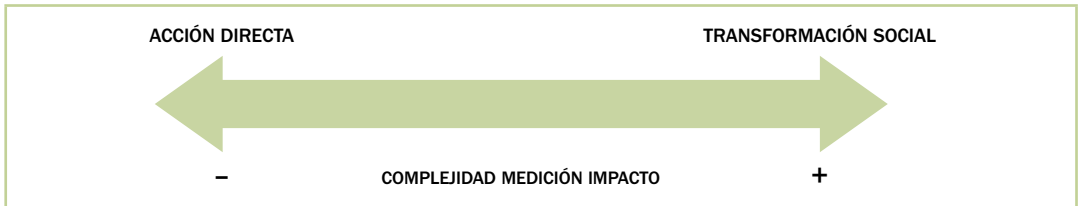
Dificultad de medir la transformación social

De modo similar, según la misión de la propia entidad, esta medición del impacto resulta más o menos compleja. En concreto, la misión de las entidades puede tener un mayor o menor componente de transformación social, pero cuanto mayor sea este, más compleja será la medición del impacto real. Según afirman algunas entidades, el impacto es más visible y directo cuando se trabaja realizando acción directa, para la cual es más factible identificar (e incluso cuantificar) los resultados de las actividades desarrolladas. No obstante, para las entidades que cuentan con un mayor componente de transformación social, entendido como la defensa de grandes causas, la generación de cambios en los factores que provocan pobreza e injusticias, etc. –por ejemplo a partir de campañas e incidencia política–, medir el impacto de las mismas resulta más complejo. Además, se añade la dificultad de diferenciar la contribución específica de la entidad hacia la transformación conseguida, ya que, en general, existen múltiples influencias en el mismo sentido, como, por ejemplo, la acción de otras entidades que promueven la misma causa. De hecho, en la encuesta realizada, el segundo reto para los directores de ONG, destacado por más de la mitad de ellos, era, precisamente, la contabilización del impacto directo de las entidades en acciones que abarcan la mejora social, al existir múltiples influencias.¹⁹

“Nuestra entidad ha pasado de ser una organización de proyectos a una de políticas. Actualmente trabajamos con campos muy amplios, cada uno con sus propias características, y es muy difícil determinar cuándo se ha tenido éxito y cómo medirlo. Nos es difícil medir o tener objetivos en temas de políticas.”

Comentario de un participante en el Foro de Liderazgo social, 11 noviembre 2010

Figura 2.19. Complejidad de la medición del impacto en función del trabajo de la entidad



Fuente: elaboración propia.

Más adelante, en el capítulo cinco, entraremos más en detalle en este tema y en las posibles herramientas o teorías para minimizar esta complejidad inherente, por ejemplo usando como base una teoría del cambio social.²⁰

“Nosotros contribuimos, pero no tenemos porque atribuirnos exclusivamente la consecución de los resultados.”

Comentario de un participante en el Foro de Liderazgo Social, 11 noviembre 2010

2.3.3 Dificultad para identificar, elaborar y seleccionar los indicadores

²⁰ Véase el capítulo 5.

Otra de las dificultades habituales en la creación de sistemas de medición está ligada a la elaboración de los indicadores. No resulta una tarea simple identificar qué indicadores pueden servir para definir el resultado de nuestro trabajo como entidad, elaborarlos y seleccionar cuáles son los más adecuados (teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de la información, su capacidad para resumir la acción realizada, el coste de su recopilación, etc.). Un 39% de los participantes destacaban esta dificultad de identificar y crear los indicadores entre los retos de este tema.

A la vez, una de las tareas más complicadas es, a menudo, la simplificación o priorización entre todos los posibles indicadores. Casi la mitad de

las entidades encuestadas (un 48%) la destacan, lo que la sitúa como la tercera dificultad más señalada. Para que un sistema de medición nos sea útil no solo debe dar información, sino que tenemos que ser capaces de poder ofrecer un resumen sintético a partir de los datos recopilados. Ello significa priorizar los principales indicadores de entre el listado global, para elaborar informes o resúmenes a diferentes niveles. Por ejemplo, un buen sistema puede dar un informe detallado muy completo de cada programa para cada uno de los responsables de los mismos, pero a la vez tiene que estar diseñado de manera que también nos permita elaborar un resumen sintético de toda la entidad (o de los temas que nosotros hayamos identificado como clave), para poder ofrecerlo a otros públicos como, por ejemplo, nuestro órgano de gobierno.

Un exceso de información no aporta la información que nos interesa, puesto que debemos ser conscientes de que no todos nuestros públicos están interesados en todo, ni disponen el tiempo necesario para analizarlo. Por lo tanto, hay que realizar un trabajo previo de análisis y síntesis, que puede incluirse como metodología en el diseño del sistema.

Actualmente, muchas entidades trabajan de manera extensa en la creación de indicadores de su actividad. Son habituales las baterías de ítems que se usan en los análisis de los programas (por ejemplo, en las entidades que cuentan con sistemas de calidad o de trabajo por procesos o que están trabajando en los mismos). Sin embargo, en otros ámbitos –como, por ejemplo, en el del impacto de la entidad– la existencia de indicadores es menos habitual (por las dificultades ya mencionadas previamente).

“Al ser una entidad dispersa geográficamente y muy diversa en cuanto a las áreas de actuación, estamos en fase de construcción de indicadores comunes de resultados, en la idea de tener una visión más clara del impacto que desarrollamos. En el proceso de ejecución del plan estratégico está contemplado precisamente todo lo que tiene que ver con trabajo interno (medición y mejora de calidad) y externo (impacto, trabajo en redes...)”

Extracto de una encuesta

2.3.4 Limitación de recursos y capacidades y falta de herramientas adaptadas y sistemas de información suficientes y adecuados

Como en otros ámbitos, la limitación de recursos es una de las dificultades que plantean muchas entidades como obstáculo para la implementación de sistemas de medición que permitan una mayor orientación a resultados. Por un lado, se requieren recursos económicos para asumir los costes que pueden suponer determinadas herramientas, pero también recursos humanos, en cuanto a personal preparado para elaborar el sistema (o liderar el seguimiento del diseño contratado a nivel externo) y con disponibilidad de tiempo para estas tareas. Por ello, las entidades también consideran que el no contar con sistemas de información adecuados y suficientes es otra limitación de recursos.

Las entidades destacan algunos retos vinculados a esta limitación de recursos, entre los que destaca en primer lugar la falta de recursos que permitan contar con sistemas de información adecuados (un 43%). Luego se mencionan otros menos señalados, como la necesidad de capacitar a las entidades (formación y recursos) para agilizar las acciones de medición (26%) o de minimizar los costes asociados a la recopilación de datos (17%).

Frente a este hecho considerado por las entidades como una limitación, debe tenerse en cuenta un elemento que, en general, no se toma en consideración en este análisis de recursos. Para muchas entidades es mucho más visible el coste y dedicación necesaria a corto plazo para este tipo de implementaciones que la inversión y beneficios que puede generar a medio y largo plazo. Si bien es cierto que durante el diseño del sistema se requiere una dedicación y costes más intensivos, también es cierto que, como otros mecanismos que favorecen la sistematización de procesos e información, un sistema bien diseñado puede acabar suponiendo un ahorro de tiempo para tareas que anteriormente se realizaban de manera más manual. Un ejemplo puede ser la elaboración de informes o reportes de actividad. En muchos casos, el tema de los recursos necesarios se ve de manera negativa, ya que se es muy consciente del coste que supone, considerado como gastos, mientras que es menos visible la rentabilidad que puede aportar este tipo de inversión si está bien planteada.

No obstante, la implementación y diseño de un nuevo sistema requiere una inversión inicial y un mantenimiento continuo que la entidad debe considerar, aunque también puede intentar diseñarlo de la manera más ajustada a sus presupuestos, teniendo en clara consideración, por ejemplo, los costes asociados a la recopilación de los datos que van a usarse. Tal y como se comentaba en el punto sobre la elaboración y selección de indicadores, el coste de las fuentes de información también es un tema que se debe tener en cuenta en el diseño de los indicadores.

En este punto hay que añadir también que, como se ha comentado, los sistemas de medición siguen siendo un tema incipiente dentro del sector y no existe una gran variedad de aplicaciones o herramientas. La tendencia es aprovechar las existentes en el sector empresarial y adaptarlas a cada entidad, a falta de demasiadas opciones diseñadas específicamente para el sector no lucrativo que puedan ser más adecuadas. Los propios responsables de entidades también destacaban esta limitación en la encuesta, ya que más de un tercio de las respuestas (un 39%) citaban entre los retos el contar con herramientas e instrumentos útiles y aplicables a la realidad del sector.

2.3.5 Dificultad para integrar los distintos objetivos de los sistemas de medición

Por último, querríamos señalar en este apartado las dificultades que pueden surgir a la hora de integrar o dar respuesta a las diversas demandas a las que tiene que responder un sistema de medición, que, en algunos casos, pueden llegar a extremos e incluso a situaciones contradictorias.

Una entidad que quiere estar orientada a resultados debe plantearse por sí misma cómo promoverlo internamente y cómo acompañar esta orientación con un sistema de medición que permita

recopilar y presentar la información pertinente. No obstante, esta voluntad propia a veces se aplaza por exigencias externas, como pueden ser, por ejemplo, las procedentes de grupos de interés como los financiadores. En general, este público tiende a pedir información y detalles sobre las actividades realizadas y la aplicación de los recursos, más que sobre los resultados conseguidos. Por tanto, esta presión externa favorece la orientación a procesos y actividad y el análisis de la eficiencia que, como comentábamos anteriormente, predomina en las entidades, en detrimento de la maximización de la eficacia. No obstante, las entidades deben intentar complementar ambas peticiones (la externa y la autoexigencia interna) en sus sistemas de medición para poder presentar la información requerida o útil. A la vez, también puede intentar “educar” a los grupos externos sobre la importancia de informar sobre resultados y eficacia (sin por ello dejar de lado la eficiencia).

Uno de los principales retos en este sentido es, precisamente, conseguir que la medición sea útil para la entidad y haga posible el aprendizaje organizativo. La información recogida debe permitir ofrecer una visión del trabajo realizado, sobre qué y cómo se hace, pero especialmente sobre si permite conseguir los objetivos perseguidos. En función de ello debe permitir aprender y mejorar de manera permanente, y adaptarse convenientemente al contexto en el que se trabaja, que también es variable. Como muestran los resultados de la encuesta, para las entidades a menudo resulta complejo el poder aprovechar la medición para este aprendizaje y mejora organizativa (un 43% de los participantes lo menciona como reto), o incluso el integrar las acciones en la estrategia global de las entidades (un 39%).

2.4 Conclusiones generales sobre la orientación a resultados

Se pueden extraer algunas conclusiones generales de este capítulo dedicado al análisis de la situación del sector a partir del estudio realizado y del análisis de informes y bibliografía.

Por un lado, es evidente que la medición es un tema muy importante para las entidades no lucrativas y, de hecho, la mayoría están desarrollando diferentes iniciativas en este sentido. Así, se observa que existen múltiples sistemas de medición, aunque las propias entidades consideran necesario mejorarlas.

Uno de los principales retos para las propias entidades es vincular más entre sí las iniciativas existentes y hacerlo de manera coherente. Esto justifica, precisamente, la tesis principal de este libro, que es la necesidad de vincular la medición con la estrategia organizativa y la propia misión, como requisito indispensable para poder hablar de entidades realmente orientadas a resultados.

3. La estrategia: la definición de lo que queremos conseguir y del camino a seguir

-¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.

-No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.

-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.

Extracto de *Alicia en el país de las maravillas*

3.1 Estrategia y medición: elementos clave para la orientación a resultados

Como apuntábamos en el primer capítulo, la existencia de una estrategia clara es requisito *sine qua non* para considerar que una organización está orientada a resultados. Es evidente que si no se tiene claro el destino, es complejo seleccionar el camino y difícil valorar su pertinencia.

Un buen sistema de medición de resultados debe ir siempre asociado a una estrategia y toda estrategia debe tener asociado un sistema de medición. Ambos elementos, desarrollados de forma paralela y complementaria, son determinantes para construir lo que consideramos un círculo virtuoso de aprendizaje y para lograr la mejora que debe llevar a las organizaciones a una mayor consecución de su misión y a un incremento de su impacto.

Si medimos antes tener una estrategia bien definida, podemos recabar alguna información sobre lo que hacemos y sobre cómo lo hacemos –en algunos casos, hasta podremos llegar a valorar lo que estamos consiguiendo–, pero no sabremos cuál ha sido el proceso que nos ha llevado a ello y, por lo tanto, no podremos aprender del mismo.

Sin embargo, si carecemos de estrategia, si no tenemos claro qué queremos conseguir y cómo queremos llegar allí, se plantean otros interrogantes aún más graves: ¿cómo vamos a saber realmente qué debemos medir?, ¿cómo sabremos si lo que medimos es realmente pertinente?, ¿es lo que valoramos y medimos realmente lo que deberíamos medir y valorar? Desplegar un sistema de medición sin estrategia implica, por lo tanto, un claro riesgo de avanzar en la dirección equivocada. Tal y como señalábamos en el primer capítulo, solo se puede navegar correctamente:

- si se sabe dónde está el norte (visión);
- si se cuenta con un buen mapa (pasos estratégicos);
- y se dispone de una brújula o un GPS que indique la situación (medición).

Arrels nace en el año 1987 en Barcelona con el objetivo principal de colaborar en la recuperación integral de las personas en situación de exclusión social, sobre todo de las personas sin hogar que se encuentran en una situación crítica.

(Continúa)

A finales de 2010 el equipo de Arrels está formado por 53 profesionales, 258 voluntarios y 3.860 socios y donantes, con los que lleva a cabo diferentes programas de actuación. Arrels cuenta con un centro abierto en el barrio del Raval de Barcelona, 20 pisos tutelados y 33 plazas estables de alojamiento en la Llar Pere Barnés. Durante el año 2010 Arrels atiende a 1.121 personas.

En el año 2008, tras años de crecimiento exponencial, el patronato y, sobre todo, la dirección general de la Fundación Arrels se muestran preocupados por la falta de sistemas de información que permitan conocer con detalle el nivel de actividad de la organización, así como los resultados de los servicios prestados. Aunque los distintos programas recogen información sobre usuarios y actividades a través de bases de datos diversas, esta información no se encuentra unificada. Además, el análisis de esta información no siempre permite obtener conclusiones relevantes. Se hace patente la necesidad de avanzar hacia unos sistemas de información más sofisticados, que respondan a la realidad de una organización que ha dejado de ser pequeña. Se necesitan unos sistemas de información que permitan comprender realmente lo que está haciendo la organización y qué resultados está obteniendo.

Se plantea así una primera etapa de reflexión con el equipo directivo sobre la actividad que se está realizando, así como sobre los resultados que se esperan de cada servicio y departamento. Se pretende clarificar qué tipo de información sería necesario recoger para conocer exactamente la actividad de la organización, pero, sobre todo, para comprobar que se cumplen los objetivos y se alcanzan resultados. Una vez clarificados estos aspectos, se definen los protocolos necesarios para recoger dicha información y se trabaja en la construcción de una primera base de datos compartida para toda la organización. Se procede, asimismo, a definir unos indicadores que permitan realizar un seguimiento de los distintos programas y servicios. El conjunto de indicadores está a disposición de los responsables de departamento y de la dirección general, así como de los distintos profesionales vinculados a los servicios y actividades.

En este caso, la disposición de información y el trabajo con indicadores se consideran un trabajo previo fundamental para poder avanzar en la creación de una cultura orientada a resultados. De hecho, la dirección general consideraba que la inexistencia de unos sistemas de información suficientes era la principal dificultad en este sentido. Por lo tanto, reflexionar sobre la necesidad de trabajar con información, acostumbrar a los miembros de los equipos a recoger información de forma sistemática y contar con indicadores que permitan orientar el trabajo del equipo directivo se conciben como la parte inicial del camino. A finales de 2009, cada departamento cuenta con un cuadro de indicadores propio. Sin embargo, el camino hacia la orientación a resultados no ha hecho más que empezar.

La dirección general es consciente de que la recogida de información es solo un primer paso que debe completarse con una estrategia clara y unos objetivos consensuados por los departamentos. Así, durante el último trimestre de 2010 los responsables de departamento reciben el encargo de definir los objetivos para el año siguiente.

(Continúa)

A pesar de las limitaciones que supone el hecho de no contar con ningún documento estratégico escrito fruto de un proceso estructurado de elaboración, la dirección general apuesta por continuar el avance hacia la medición de resultados con la introducción de esta nueva dinámica, al considerar que tanto este proceso como la reflexión sobre los sistemas de información permiten preparar a la organización para una reflexión estratégica de mayor calidad.

De hecho, durante el proceso de definición de los objetivos para el año 2011, surgen debates interesantes en el seno del equipo directivo que les obligan a concretar ya algunos objetivos estratégicos, los cuales eran, de forma implícita, un punto de referencia básico para la toma de decisiones en la organización. Así, el proceso de definición de objetivos para los departamentos contribuye a hacer aflorar prioridades y objetivos estratégicos, así como algunos dilemas no resueltos. El hecho de que, por primera vez, se fijen objetivos departamentales compartidos facilita además la consolidación de un equipo directivo de reciente creación.

Una vez están definidos los objetivos del año 2011, y la organización ha madurado en referencia a la recogida y el análisis de la información, Arrels se plantea realizar un proceso de planificación estratégica que está previsto iniciar el último trimestre del año 2011.

Como hemos dicho, si no hay estrategia no se puede afirmar que una organización esté orientada a resultados. Sin embargo, la existencia de una estrategia tampoco lo garantiza, hace falta crear una cultura de orientación a resultados. El mismo proceso de construcción de una organización orientada a resultados puede contribuir a fomentar esta cultura. Este es el aprendizaje que podemos extraer del caso de Arrels Fundació.

3.2 Definición y funciones de la estrategia

Desde nuestra perspectiva, contar con una estrategia clara es, por lo tanto, requisito *sine qua non* para que una organización esté realmente orientada a resultados.

Entendemos en este caso por estrategia “la determinación de los fines y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines”.²¹ O, en otras palabras, “las prioridades amplias que toma una organización dado el entorno en el que se ubica para la consecución de su misión”.²² La estrategia define, por lo tanto, la orientación y el alcance de la organización a largo plazo y, en este sentido, es clave porque nos dice a dónde queremos ir y cómo queremos llegar.

²¹ CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA. MIT Press.

²² NIVEN, FR. (2008) *Balance Scorecard. Step-by-step. For Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Inc.

La estrategia debe analizar los resultados de la organización y aportar un plan a partir del cual estos puedan alcanzar un nivel superior; implica, pues, la selección de opciones. *A priori*, es un plan para conseguir el máximo rendimiento, para maximizar el valor social creado por una organización y garantizar su adecuada evolución futura. Se trata de un elemento central para el liderazgo de la organización ya que permite:

- comunicar hacia dónde va la organización, por lo que contribuye al posicionamiento de la misma;
- dotar de sentido y orientación al trabajo realizado, lo cual fortalece la motivación de los trabajadores y la vinculación de los distintos colaboradores;
- gestionar y distribuir los recursos, lo cual facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia y eficacia.

Una buena estrategia debe:

- **Definir las grandes metas a conseguir, cómo alcanzarlas y cómo realizar su seguimiento.** La orientación a resultados es fundamental para que una estrategia sea realmente útil. Como explica Kaplan,²³ es habitual en el sector encontrar documentos estratégicos que, a partir de una misión y visión amplias, centran su desarrollo en un listado de programas e iniciativas pero no indican los productos y resultados que se desean conseguir. Sin esa noción previa, sin esos objetivos – productos y resultados– claros, la estrategia adolece de una clara limitación, ya que no permite conocer qué se desea sino solo qué se va hacer y da por supuesto el lugar al que se va a llegar. Este destino no siempre es compartido por todos y, además, no está demostrado que se pueda llegar al mismo mediante las acciones o iniciativas que se están empleando.
- **Aportar indicaciones para la toma de decisiones sobre opciones prioritarias, gestión de dilemas y asignación de recursos. De hecho, una buena estrategia debe definir opciones concretas ante de los grandes retos o dilemas que se plantea la organización.** Una buena estrategia obliga, pues, a seleccionar y priorizar. En palabras de Michael Porter²⁴ “la estrategia no solo debe servir para saber lo que la organización pretende hacer, sino también aquello que decide no hacer”. Esto es especialmente importante en el caso de las organizaciones no lucrativas, cuya cultura del consenso y la participación dificulta el descarte de algunas opciones, sobre todo cuando estas son defendidas por algunos de sus *stakeholders*, especialmente si estos son trabajadores o voluntarios.

²³ KAPLAN, R.S. (2001) “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), Spring 2001, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.

²⁴ PORTER, M.E. (1996) “What is a strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

- **Conectar las capacidades de la organización con las oportunidades del contexto y las demandas de los principales stakeholders y especificar claramente qué factores clave de éxito deben desarrollarse y sobre qué ámbitos.** Una buena estrategia no puede construirse exclusivamente a partir del deseo (qué queremos conseguir y hacer) aunque este forme parte fundamental de la misma. Una buena estrategia debe combinar deseo, oportunidad y capacidad; debe reflejar una clara comprensión del entorno y de las dinámicas de competencia, así como de la relación entre la actuación de la organización y su rendimiento.

El Comité Español de UNICEF nace en el año 1961 a partir de la iniciativa de un grupo de personas que desean contribuir a captar fondos para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Dicha misión se amplía en el año 1990 a la de garante del cumplimiento de los derechos de la infancia en España como consecuencia de la asunción por parte de UNICEF de dicha responsabilidad a escala internacional.

La ampliación de la misión supone el inicio de un conjunto de cambios muy significativos. A finales del año 2004, tras un intenso periodo de reflexión, deciden adecuar su estructura y funcionamiento a la realidad social española y a las necesidades de UNICEF a escala internacional. Como resultado de dicha reflexión, el Comité Español de UNICEF se convierte en Fundación y se decide contratar una nueva dirección ejecutiva que lidere la transformación.

De este modo, a mediados de 2008, se incorpora la nueva directora ejecutiva. A pesar de la necesidad de contar con una orientación estratégica clara –misión, visión, estrategia–, el patronato y la nueva dirección apuestan por posponer la reflexión estratégica necesaria y dedicar los primeros meses de la nueva dirección a consolidar la cultura del cambio en la organización y a crear un equipo directivo potente.

En junio del 2009, con un equipo directivo “dotado” de credibilidad y con una conciencia del cambio deseado compartida por toda la entidad, se inicia un proceso de planificación estratégica. Este proceso dura 3 meses y cuenta con la participación de toda la organización.

La presidencia propone y debate con el patronato la visión de UNICEF España para los próximos años. Es en esta visión, además de en las prioridades de UNICEF internacional, en la que debe basarse el plan estratégico.

La dirección ejecutiva inicia un proceso participativo para la elaboración del plan. El comité de dirección establece la visión, analiza los posibles escenarios de futuro y define los objetivos estratégicos 2010-2012. Se cuenta con la participación activa de la comisión permanente del patronato en todo el proceso.

Para establecer la visión y desarrollar estrategias se sigue el siguiente proceso. En grupos de 15 personas, de procedencias y equipos diversos, se reflexiona sobre el orgullo de pertenecer a la institución y sobre los cambios que deberían realizarse para afianzarlo. A partir de las aportaciones de los equipos, el comité de dirección fija cinco objetivos generales:

(Continúa)

- contribuir con 100 millones de euros a los programas de UNICEF a través del crecimiento de los ingresos, del cambio en su composición y del aumento en la eficiencia en los costes;
- situar los derechos de la infancia como una de las principales prioridades de la agenda política y social española;
- conseguir 300.000 socios comprometidos;
- trabajar con 8 aliados estratégicos para cumplir con la misión de UNICEF aplicando la política de alianzas de la organización;
- ser una organización eficiente, dinámica, gobernada con efectividad, integrada por personas contratadas y voluntarias motivadas, preparadas y comprometidas al servicio de la misión y la visión de UNICEF.

En equipos de dos, los directores de departamento desarrollan cada uno de los objetivos que se concretan en un máximo de cuatro objetivos específicos, los cuales, a su vez, se despliegan en acciones que marcan las prioridades de trabajo de las distintas áreas. Cada una de dichas prioridades cuenta con un indicador asociado que permite realizar el seguimiento de su consecución. Se realiza un cuadro de mando que vincula los planes anuales de trabajo de cada departamento y de cada uno de los 17 comités autonómicos a los cinco grandes objetivos estratégicos, con un seguimiento cuatrimestral del cuadro de mando por parte del equipo de dirección.

La existencia de dichos objetivos generales claramente fijados no es una tarea sencilla, pero permite sin duda dotar al conjunto de la organización de una dirección clara, al tiempo que representa una gran fuente de motivación. Esta clarificación y unificación de objetivos es clave para una institución con 53 oficinas en toda España, 60% del personal fuera de la Sede Central en Madrid y centenares de voluntarios a nivel autonómico y provincial. Asimismo, su despliegue detallado, a través de unos objetivos específicos y unas acciones, proporciona a las distintas áreas de trabajo un punto de partida fundamental para marcar sus planes de trabajo y conocer cómo encajan sus acciones en el devenir del conjunto de la organización. Desde esta perspectiva, la estrategia se convierte en un instrumento fundamental para la toma de decisiones y la asignación de recursos, ya que supone la priorización y el descarte de otras opciones estratégicas que habían surgido.

La estrategia se centra en reforzar el posicionamiento de UNICEF como entidad referente en la defensa de los derechos de la infancia en todo el territorio español y como garante del cumplimiento de la convención sobre los derechos del niño. De este modo, se refuerza su rol político y de intermediador financiero tomando el valor de la marca, su prestigio y su presencia territorial como elementos centrales y valores distintivos clave que deben potenciarse.

3.3 Gestión estratégica

“No existe viento favorable para el marinero que no sabe a dónde ir.”

Séneca

Disponer de una estrategia clara, adaptada al entorno y basada en las capacidades y competencias de la organización es necesario para que las organizaciones avancen en la consecución

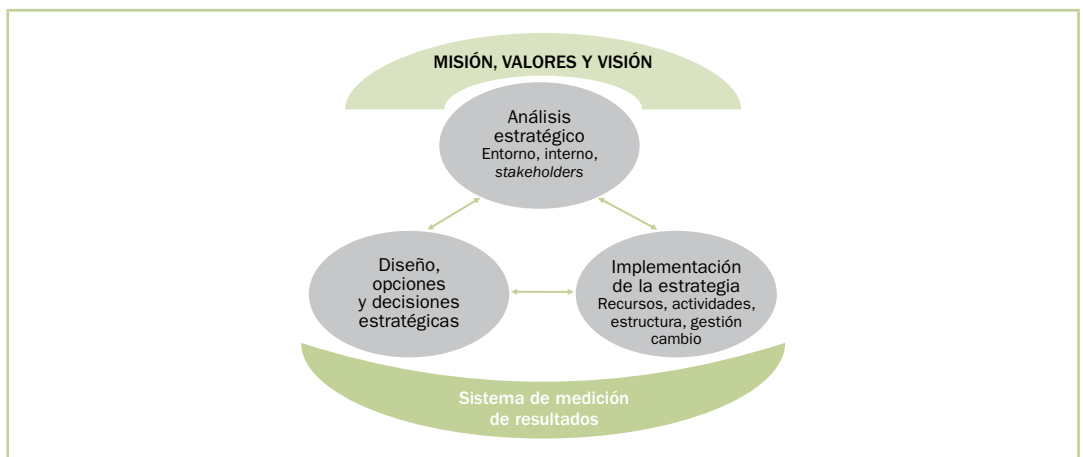
ción del impacto deseado. La estrategia no debe ser entendida como una declaración puntual de intenciones, ni como un gran documento estático de referencia elaborado en un momento dado, sino como un elemento central que dota de coherencia y permite la toma de decisiones clave.

Lo importante para una organización no es solo disponer de una estrategia bien definida sino, principalmente, liderar y gestionar estratégicamente. Para ello, el liderazgo y la gestión deben tener como referencia básica de su tarea la misión, los valores y la visión; deben guiar a la organización y tomar decisiones en función de las opciones estratégicas definidas. Asimismo, deben seguir el cumplimiento de la estrategia y medir sus resultados para poder evaluar su funcionamiento y orientar la organización hacia el futuro.

25 PHILLS, J.A. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.

26 El propio Phills define esta función como la definición del sistema de comunicación de una organización, que incluye los sistemas de información pero, sobre todo, se refiere a los mecanismos sociales y a las estructuras a través de las cuales interactúan las distintas partes de una organización.

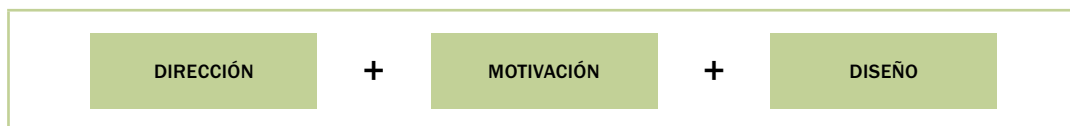
Figura 3.1. Modelo de gestión estratégica



Fuente: elaboración propia.

Sin estrategia no existe dirección y sin dirección es extremadamente complejo ser eficiente. Como apunta Phills²⁵ en su libro *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, dotar de dirección es, junto con la motivación y el diseño organizativo, una de las tres funciones básicas que todo líder debe realizar. Dirección, motivación y diseño²⁶ configuran, en opinión de este autor, los tres bloques fundamentales de la eficiencia organizativa.

Figura 3.2. Tres funciones clave del liderazgo efectivo



Fuente: Phills, 2005.

De este modo, el liderazgo efectivo se inicia cuando la misión de una organización se hace viable, se concreta mediante la definición de una estrategia que respeta la identidad de la misma, y se implementa a través de las decisiones que se toman sobre qué actividades llevar a cabo y cómo ejecutarlas, así como sobre la distribución de recursos y las políticas que se van desarrollar.

La visión, los objetivos y prioridades estratégicas, y su ejecución configuran el trío que define la estrategia planificada de una organización. Alrededor de estos tres elementos debe configurarse el sistema de medición de resultados de la organización.

3.4 Misión, visión y valores

La misión y los valores y, en un segundo estadio, la visión, se configuran como los elementos centrales para dotar de dirección a una organización. Sin embargo –a pesar de su importancia–, tras haber observado la misión, valores y visión de muchas de las organizaciones de nuestro entorno, podemos afirmar que no existe un consenso claro sobre la definición de estos elementos ni sobre sus principales componentes y características. En cierto modo, queremos contribuir a solventar esta situación.

La misión y los valores conforman la identidad de la organización; mientras que la visión ofrece la imagen del futuro deseado, tanto en lo que respecta al entorno como al rol de la organización. Los tres elementos configuran lo que podemos llamar el marco estratégico de una organización: el referente a partir del cual se elaboran las prioridades estratégicas.

Por su carácter, la misión y los valores tienen mayor permanencia en el tiempo, aunque, evidentemente, son revisables. La visión, en cambio, es variable y evoluciona con el tiempo. Así pues, la revisión de la visión es un primer paso habitual en todo proceso de planificación estratégica. En ocasiones, este proceso se inicia también con la revisión de la misión. Sin embargo, en principio, como hemos dicho, la misión es una declaración que tiene mayor permanencia en el tiempo y, por lo tanto, no sería lógico modificarla en cada proceso de planificación estratégica.

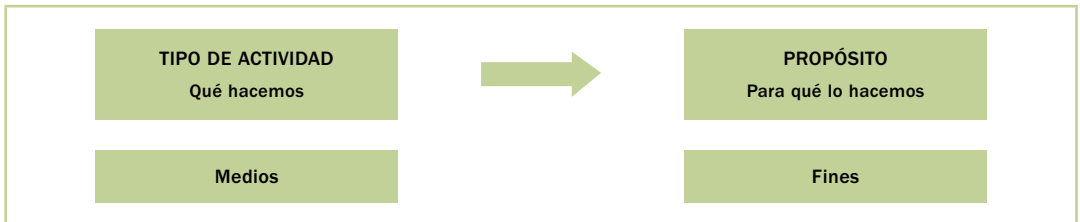
3.4.1 La misión

La misión define la razón de ser de una organización. Se trata de una declaración que debería dar respuesta como mínimo a dos preguntas básicas: qué hacemos y para qué lo hacemos. Es lo que

Allison y Kaye²⁷ definen como propósito y negocio, lo que nosotros llamaremos tipo de actividad y propósito.

²⁷ ALLISON, M.; y KAYE, J. (2005) *Strategic Planning for Non-profit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, 2.ª ed., Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Figura 3.3. Dos elementos centrales de la misión



Fuente: elaboración propia a partir de Allison y Kaye, 2005.

El propósito responde a la pregunta de por qué existimos, cuál es realmente el fin que queremos conseguir, para qué hacemos lo que hacemos. El propósito tiene que ver con el problema que queremos abordar, pero, sobre todo, con el impacto que deseamos lograr. El propósito es, muchas veces, una utopía o una gran aspiración difícilmente alcanzable y, como tal, suele tener gran permanencia en el tiempo. El propósito debe ser, por lo tanto, duradero e inspirador, debe dotar de significado a la organización.

Algunas organizaciones añaden a este propósito global lo que podríamos llamar un objetivo primario. Este objetivo afecta al conjunto de la organización y requiere su esfuerzo, por ejemplo, a 30 años vista. El objetivo primario dota de mayor concreción al propósito, debe representar un reto y ser alcanzable a largo plazo. Contar con un objetivo primario facilita la comprensión del avance organizativo.

El tipo de actividad, en cambio, se centra en el cómo y supone la concreción de los medios –ámbitos de trabajo, formas, etc.– que van a llevar al propósito y, si es el caso, al objetivo fijado. No es necesario entrar en mucho detalle, sino, simplemente, describir a grandes líneas los espacios o mecanismos de actuación. Estas líneas, a pesar de ser evidentemente revisables, deben plantearse como duraderas en el tiempo.

El propósito y el negocio capturan la esencia de una organización, por lo que son el eje central que guía su dirección. Constituyen, además, el motor central que mueve a las personas a trabajar o a colaborar con una organización.

No debemos olvidar que la misión es, probablemente, el elemento singular más característico de las organizaciones no lucrativas, aquello que las distingue de las organizaciones con ánimo de lucro. La misión define el valor social de una organización, la contribución que quiere realizar a la sociedad. Por lo tanto, la misión expresa el compromiso que asume la organización, un compromiso muchas veces compartido por otras organizaciones que trabajan en el mismo sector. Desde esta perspectiva, la unicidad no tiene por qué ser un elemento característico de la misión de una ONG.

Aunque es conveniente que la misión cuente con los dos elementos definitorios básicos –propósito y tipo de actividad–, encontramos muchos ejemplos de misiones que no los contemplan. No vamos a afirmar, ni mucho menos, que dichas redacciones sean incorrectas, pero queremos señalar que la ausencia de alguno de estos elementos implica ciertos riesgos. Así, una misión sin propósito puede hacer que se restrinja excesivamente el ámbito de actuación de la organización y se reduzca su efectividad, puede suponer un claro freno a la innovación. Las misiones sin propósito son habituales en organizaciones que nacen con una clara orientación a la acción y no se han parado a reflexionar sobre el sentido de lo que hacen.

Por su parte, una misión sin tipo de actividad proporciona una orientación excesivamente vaga, por lo que puede acabar dificultando la priorización. Sin embargo, a veces la amplitud de la misión es una apuesta explícita y buscada, con la que se quiere garantizar la posibilidad de utilizar un amplio abanico de acciones y actuaciones.

Misión y Visión de UNICEF

La misión de UNICEF “lograr que los derechos de la infancia se conviertan en principios éticos perdurables y normas de conducta internacionales y que sean considerados parte integrante del progreso de la humanidad” es un claro ejemplo de misión centrada en el propósito.

Sin embargo, en este caso, dicha misión no ha supuesto una dificultad para priorizar opciones en el momento de la elaboración del plan estratégico. La visión elaborada de forma participativa por todo el equipo es lo que aterriza esta misión. Esta visión es: “UNICEF España trabaja para conseguir cambios reales en la vida de los niños y transformar la sociedad a través de una organización dinámica, unida y eficiente, formada por personas comprometidas que se esfuerzan cada día como defensores de los derechos de la infancia”. El comité español de UNICEF España tiene claro su tipo de actividad, aunque este no se encuentre contemplado en la misión de la organización. Al estar definidas de forma amplia, la misión y la visión tienen la ventaja de no limitar las formas y posibilidades de actuación.

Misión Fundación Arrels

Esta es la definición que hace la Fundación Arrels de su misión:

- Acompañar a las personas en situación de sin hogar que se encuentran en las fases más consolidadas de exclusión, hacia una situación lo más autónoma posible.
- Sensibilizar a los ciudadanos sobre los problemas de la pobreza en nuestro entorno.
- Denunciar situaciones injustas y aportar propuestas de solución a las administraciones y a la sociedad civil.

Estamos ante una misión que se centra principalmente en aquello que definíamos como tipo de actividad y que apunta parte del propósito a conseguir.

El propósito y el tipo de actividad configuran así la esencia de la misión. Esta misión también sirve en muchas ocasiones para dar respuesta a otras preguntas como quiénes somos o para quién actuamos.

28 NIVEN, PR. (2008) *Balance Scorecard. Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

Como elemento cuya función es inspirar, la misión debe ser clara y persuasiva. Debe permitir tomar determinadas decisiones de gran calado, aunque en la mayoría de los casos no sea suficiente para determinar con detalle qué actividades deben llevarse a cabo, cómo se han de distribuir los recursos o qué tipo de políticas deberían prevalecer. Es la estrategia la que debe permitirnos dar respuesta a estas cuestiones.

Cómo debe ser la misión de una organización

- **Simple y clara.** Debe mostrar claramente el foco de interés de la organización. No puede pretenderse solucionar todos los problemas del mundo.
- **Inspiradora de cambio.** La misión no debe cambiar, pero sí debe ser fuente inspiradora de cambio para la propia organización. Al no ser fácilmente realizable, propulsa a la organización hacia la mejora continua.
- **Perdurable.** Como afirma el mismo Niven, las misiones deben escribirse para tener una validez de 100 años o más. Mientras que las estrategias y los planes cambian, la misión debe permanecer como el referente fijo de la organización.
- **Fácil de comprender y comunicar.**

Fuente: Niven, 2008.²⁸

3.4.2 Los valores institucionales

Junto a la misión –y a un mismo nivel en cuanto a su contribución a dotar de dirección la organización– encontramos lo que llamamos los valores institucionales.

Los valores institucionales son aquellos principios que guían la actuación de una organización, las creencias morales en las que se basan o deberían basar sus intervenciones; son, en definitiva, el fundamento ideológico y moral que orienta su actividad y forma de hacer.

Los valores institucionales nacen con la organización y guían su evolución. Constituyen una referencia clave y un elemento importante de motivación. No es nada extraño que la supuesta violación de dichos valores lleve a personas a abandonar una organización. De hecho, los valores institucionales establecen una línea “moral” que nunca debe ser cruzada.

No todos los valores que impregnan una organización forman parte de los valores institucionales de la misma. Cuando hablamos de dichos valores, nos referimos a aquellos que definen la identidad de una organización, aquellos sin los cuales la historia y la realidad de una organización no podrían entenderse. Son valores con los que sus miembros se sienten profundamente comprometidos.

Para determinar si un valor es realmente un valor institucional, Porras,²⁹ referenciado por Smith,³⁰ ofrece un sencillo cuestionario: ¿ha guiado a la organización desde sus inicios?; ¿continuará guiando a la organización en los próximos 100 años?; ¿existen ejemplos de decisiones que ha tomado la organización guiada por dicho valor que hayan supuesto un perjuicio?

²⁹ PORRAS, J.I. (2004) “The leader as a Vision Builder”, lectura del *Executive Program for Nonprofit Leaders*, Stanford, California, 3 de marzo de 2004.

³⁰ PHILLS, J.A. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.

Valores de INTERMÓN OXFAM

Las mujeres y los hombres que formamos Intermón Oxfam compartimos una serie de valores que nos identifican como miembros activos de esta organización y nos ayudan a avanzar para alcanzar la misión que nos hemos propuesto y construir el mundo al que aspiramos.

Creemos en la **JUSTICIA**, que entendemos como el reconocimiento y la creación, a escala universal, de las condiciones que permitan a todas las personas el pleno ejercicio de todos y cada uno de los derechos humanos. Justicia es la puesta en valor del individuo –de cada ser humano y sus capacidades– en un marco de equidad colectiva.

Defendemos la **DIGNIDAD HUMANA** como un valor inherente a todas y cada una de las personas, que les confiere el derecho inalienable de vivir en libertad y en unas condiciones adecuadas para desarrollarse como individuos y miembros de su comunidad, en todas las dimensiones del ser humano.

(Continúa)

Creemos en la **SOLIDARIDAD**, que hace que nos sintamos responsables de la situación de nuestros semejantes –especialmente de los más vulnerables y desfavorecidos– y que nos impulsa a actuar, y a mover a otros a la acción, para poner fin a las situaciones de injusticia.

Declaramos nuestro **COMPROMISO** con las personas y la causa de la justicia, porque tenemos la convicción de que la continuidad y la fuerza de nuestras acciones transformadoras es el resultado de la responsabilidad que asumimos y de la profundidad de nuestras convicciones.

Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, buscamos la **COHERENCIA** porque nuestra capacidad para cambiar la vida de las personas que sufren será mayor si nuestras acciones y declaraciones se ajustan a nuestras convicciones. Aspiramos a creer en lo que hacemos, a hacer lo que decimos y a decir lo que creemos, tanto dentro como fuera de nuestra organización.

El proceso de definición de los valores institucionales de una organización debería girar alrededor de tres preguntas: ¿qué valores tenemos declarados (documentos)?; ¿qué valores se viven?; y ¿qué valores querríamos? Estas tres preguntas ofrecerán un listado relativamente extenso de valores de entre los cuales la organización debería ser capaz de seleccionar cinco o seis. La selección de valores de esta lista que no se estén aplicando actualmente en la organización –se encuentren o no formulados en documentos públicos– conllevará sin duda cambios culturales y decisiones coherentes, si realmente se quiere que sean parte central de la organización.

3.4.3 La visión

“Todo lo que somos es el resultado de nuestros pensamientos.”

Buda

La definición de la visión es, como decíamos, el primer paso que debería guiar un proceso estratégico.

La visión define qué queremos ser como organización de aquí a 8 o 10 años. Puede incluir un gran objetivo institucional a largo plazo (por ejemplo, en un plazo de 10 o 15 años) que represente un gran reto, pero un reto alcanzable y suficientemente concreto como para saber cuándo se ha logrado.

La visión debe definir como será la organización si actúa de forma eficaz y eficiente. Por lo general contempla elementos como el posicionamiento deseado, el ámbito o alcance de actuación, el tipo de programas, la financiación y los equipos humanos

La visión puede incluir también –y generalmente lo hace– cuál será la situación del entorno o el problema social afrontado si el objetivo institucional se consigue. Tal y como apunta Phills, este

elemento permite conectar a todos los miembros de la organización con el mundo que quieren crear ayudándoles a creer que su esfuerzo y compromiso lo hará realidad. Estamos ante lo que Allison y Kaye definen como visión externa.

31 ALLISON, M. y KAYE, J. (2005) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, John Wiley & Sons Inc, 2ª edición.

La visión ofrece, así, una imagen entusiasta del futuro deseado, capaz de motivar e impulsar a la acción. Es, en palabras de Allison y Kaye,³¹ *“una imagen del éxito que nos orienta”*. Supone la declaración de un objetivo institucional a largo plazo, que representa un reto, pero un reto alcanzable. Ofrece el destino deseado y, como tal, delimita en cierta manera los caminos a seguir.

De este modo, la visión plantea un sueño realizable. Se trata de un instrumento clave para liderar. Los líderes, a partir del propósito marcado por la misión de sus organizaciones, cohesionan e impulsan a sus equipos hacia el destino que ha establecido la visión compartida. Mientras que la misión nos dice por qué existe la organización, la visión responde a la pregunta de qué ocurriría dentro de un plazo de tiempo abarcable (8-15 años) si la organización tuviera éxito. La visión proporciona así a todos los miembros de la organización una imagen mental compartida de cómo será el futuro.

La definición de la visión implica la realización de una primera selección y priorización, que marca el foco y dota de dirección a la organización.

Pasos para elaborar una visión

- 1.** Definición del alcance de la visión. Se acuerdan el marco temporal de referencia y los elementos que se desea incluir en la visión, tanto los externos como los internos. Es importante que se identifiquen en este punto los principales elementos, sobre todo internos, que deben señalarse para poder construir una visión coherente, a menudo esto incluye los retos.
- 2.** La auditoría de la organización. Se analizan la naturaleza y el propósito de la organización, sus valores y cultura, sus fortalezas y debilidades, el valor que aporta a sus beneficiarios y a la sociedad en general, las estrategias utilizadas, sus resultados y los sistemas para medirlos.
- 3.** El contexto de la visión. Se identifican y evalúan un amplio abanico de tendencias del contexto externo e interno que pueden afectar la orientación de la organización. Se analizan en este punto las demandas de los principales *stakeholders* y cómo se imagina su evolución. Se perfilan amenazas y oportunidades futuras. Se pueden elaborar escenarios.

(Continúa)

4. La elección de la visión. Se definen y comparan diferentes alternativas de visión basadas en los escenarios previstos y en unos criterios definidos de forma consensuada. Estos criterios varían en función de cada organización (probabilidad, seguridad, ambición, nivel de riesgo, capacidad, proximidad a las demandas de los *stakeholders*, sostenibilidad...). Las implicaciones estratégicas de las distintas alternativas también se tienen en cuenta para realizar la elección. Estas alternativas deberían responder a las preguntas:

- ¿Cómo mejorará el mundo o cambiará el problema social que afrontamos o la situación de nuestros beneficiarios si tenemos éxito en el período de tiempo fijado? ¿Qué objetivo tenemos a medio-largo plazo?
- ¿Qué ámbitos de trabajo o ejes de intervención deberían ser los prioritarios?
- ¿Cómo deberíamos actuar? Tipología servicios o actuaciones y características.
- ¿Cómo debería ser la organización para poder conseguir el objetivo fijado?

Fuente: elaboración propia.

La Fundación IRES, Instituto de Reinserción Social, es una organización social que nació en el año 1969 para ofrecer atención social, psicológica y educativa a personas en riesgo de exclusión social. Desde sus inicios, las personas con problemas con la justicia penal fueron su colectivo de atención prioritaria.

En septiembre del 2009, y bajo el impulso de un patronato renovado, la Fundación inició un proceso de reflexión estratégica para redefinir la visión de la entidad. De hecho, el patronato llevaba tiempo planteándose la necesidad de reflexionar sobre el rol de IRES, dado el nuevo entorno de los servicios sociales en Cataluña y Baleares y el importantísimo peso que había adquirido la prestación de servicios públicos en la entidad. En opinión del patronato, este peso podía poner en peligro algo que debía ser una de las señas de identidad de la organización: el desarrollo de proyectos innovadores que pudieran dar lugar a nuevas formas de prestación para mejorar la vida de los usuarios. De hecho, la voluntad de consolidar el impacto y ampliar el modelo de intervención –incorporando, además de la acción social, la investigación, la sensibilización y la incidencia pública– había estado ya detrás del cambio de forma jurídica que IRES experimentó en el año 2006. Ese año, IRES pasó de ser una asociación a una fundación. Sin embargo, a pesar de este cambio y de la expresa voluntad de un patronato que era heredero de la antigua junta, IRES continuó trabajando principalmente en la acción social –es decir, en la prestación de servicios– y bajo el mismo formato que había desarrollado hasta el momento. La estabilidad presupuestaria que proporcionaba la gestión de servicios públicos y la falta de recursos propios que dedicar a las nuevas formas de intervención dificultó la consolidación del nuevo modelo. Eso no significa que no se realizaran algunos proyectos de investigación y sensibilización, pero no tuvieron la importancia que se esperaba cuando se creó la Fundación.

La incorporación de un nuevo patrono muy activo y el hecho de que la Generalitat de Catalunya anunciara que iba a sacar a concurso público la implementación y el desarrollo de las medidas penales alternativas supusieron un impulso definitivo a la voluntad de reflexión. Es

(Continúa)

importante tener presente que IRES llevaba encargándose de la gestión de las medidas penales alternativas en Cataluña desde el año 2000 y que esta representaba una importantísima parte del presupuesto de la entidad (casi 4 millones de euros) y 130 trabajadores.

La salida a concurso de las medidas penales reforzaba el sentido de la reflexión estratégica que la organización había iniciado en 2008. Tanto la dirección como el patronato la tomaron como una oportunidad para consolidar la voluntad de IRES de recuperar su rol de agente innovador y colaborador de las administraciones y otros agentes, superar la actual etapa en la que la administración parecía verles como un simple proveedor, y avanzar en la redefinición del modelo organizativo.

La crisis que auguraba la resolución del concurso y la posible pérdida de toda o parte de la prestación del servicio llevaron al patronato a no considerar aconsejable iniciar un proceso de reflexión estratégica en ese momento. Se intuía –como luego resultó ser– que la resolución del concurso obligaría a la organización a tomar decisiones urgentes, de gran inmediatez, que no podrían ajustarse a una estrategia predefinida. Sin embargo, sí que se consideró conveniente reflexionar y perfilar una visión que ofreciera una imagen del futuro deseado que permitiera guiar a la organización más allá del período de crisis. Esta visión debía orientar las decisiones inmediatas con vistas claras al futuro y ser motivadora para los trabajadores.

Para realizar dicho proceso, la Fundación contó con un facilitador externo. La planificación del proceso permitió la participación activa del patronato y el equipo directivo, así como el intercambio y el diálogo entre ambos, lo cual facilitó el conocimiento mutuo.

Uno de los grandes debates asociados a la visión tuvo que ver con el alcance y enfoque que debía tener la organización. Podemos decir que, seguramente, la mayor aportación de la visión fue la priorización de los ámbitos de trabajo y la ampliación del espacio geográfico de intervención. En el momento en el que se definió la visión, aunque las medidas penales alternativas representaran el grueso del presupuesto, IRES tenía proyectos en el ámbito de la inserción laboral (orientación), la infancia en riesgo (centros de acogida, servicios de valoración de familias), las mujeres maltratadas, etc. Además, como ya hemos señalado, su actividad continuaba centrada en la acción social, y la investigación y sensibilización seguían siendo casi residuales.

La Fundación IRES definió la siguiente visión:

Queremos ser una institución líder en el Estado español con capacidad para diseñar y llevar a cabo proyectos y modelos de trabajo contrastados que den respuestas innovadoras y de calidad para conseguir:

- La prevención de la violencia familiar y de género y la atención de todos los miembros de la familia que la sufren, en especial los niños, y la ejercen.
- La prevención y atención de las situaciones de desatención, negligencia o desamparo de los niños y la mejora de su socialización a través del trabajo de las competencias de padres y madres.
- La prevención de conductas antisociales y la reinserción social de las personas inmersas en un proceso penal que se encuentran en riesgo de exclusión social.

(Continúa)

Entendemos que para lograr estos objetivos hace falta que:

- *Nuestro modelo de actuación integre acción social, investigación, innovación, formación, sensibilización e incidencia política como elementos definitorios clave e interrelacionados.*
- *El compromiso con la transformación social hace que el rigor, la calidad, la innovación, la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos, y la proximidad a las personas que atendemos sean características básicas de todas nuestras actuaciones. Nos centramos en la persona atendida y en todo aquello que incide en su forma de ser y de hacer, por lo cual trabajamos con ella, con su familia y con su entorno comunitario.*
- *Participemos activamente de las corrientes mundiales innovadoras de generación de conocimiento en nuestros ejes estratégicos, aprovechando las sinergias de las redes globales, desde la perspectiva de intercambio.*
- *Colaboremos de forma estrechada con la administración pública. Esta relación debe fundamentarse en el reconocimiento de responsabilidades y capacidades mutuas, y concretarse en una dotación suficiente de recursos que garantice la calidad para llevar a cabo los proyectos.*
- *Mantengamos una participación activa en el tercer sector social estando presentes en los espacios de trabajo conjunto que permiten avanzar en la consolidación del sector y liderando las nuevas redes que coincidan con nuestra estrategia.*
- *Construyamos una base social más amplia de colaboradores y de voluntarios porque participen activamente en las acciones de sensibilización, contribuyan a legitimar nuestra incidencia y se impliquen en la búsqueda de recursos de la entidad.*
- *Dispongamos de un equipo humano altamente formado, polivalente y comprometido con la organización, al cual queremos ofrecer ofrecemos condiciones laborales dignas, un buen ambiente de trabajo y un espacio de crecimiento profesional y personal.*
- *Tengamos un presupuesto equilibrado y una estructura de financiación en la cual la aportación de fondos privados sea significativa.*
- *Seamos una de las entidades referentes y de preferencia para las empresas en programas de responsabilidad social corporativa dirigidos a la defensa de los derechos de la infancia*
- *Crezcamos territorialmente, con más presencia en municipios de Cataluña y Baleares, con actividad en el resto del estado Español y presencia europea y mundial. Desde un planteamiento de organización flexible que contempla diferentes formas de trabajo que incluyen la realización de nuevas actividades, el establecimiento de alianzas con otras entidades y el trabajo en redes mundiales.*

En definitiva, como organización comprometida, queremos avanzar para continuar generando nuevos futuros para los más vulnerables.

3.5 Los elementos principales de la estrategia

Figura 3.4. Marco estratégico, misión, valores y visión



Fuente: elaboración propia.

Misión, valores y visión configuran lo que podemos llamar el marco estratégico, el referente a partir del cual se define la estrategia. Esta estrategia debe construirse alrededor de tres elementos clave –el alcance y el enfoque estratégico, los factores clave de éxito, y las ventajas comparativas– y debe concretarse en unas metas u objetivos y prioridades estratégicas.

La definición de dichos elementos es fundamental para que una organización cuente con una estrategia clara. Para que esta se convierta en realidad, debe ejecutarse desarrollando políticas y acciones acordes y asignando los recursos de forma coherente con la misma.

3.5.1 El alcance y el enfoque estratégico

Toda estrategia debe definir cuál será el alcance de la organización, es decir, cuál será su ámbito de intervención, el espacio en el que la organización va a trabajar y actuar. Asimismo, debe especificar quiénes son los usuarios o beneficiarios, los productos o servicios que se quieren ofrecer, o las causas que se van a defender y su tipología, así como el espacio geográfico de referencia; o, al menos, debe construirse teniendo muy claros estos elementos. Además, debe definirse el modelo de trabajo de la organización, también conocido como enfoque estratégico. Esta definición debe dar respuesta a la pregunta: ¿cómo vamos a intervenir?

Preguntas a las que debería responder la estrategia: el alcance y el enfoque estratégico

- ¿Quiénes son los destinatarios/beneficiarios?
- ¿Dónde queremos trabajar?
- ¿Qué queremos hacer? ¿Cómo queremos hacerlo? ¿Cuáles son nuestros programas, actividades y productos?
- ¿Qué es lo más prioritario y qué es secundario? ¿Qué no queremos hacer?
- ¿Qué es lo que debe caracterizar nuestra forma de actuar?

Fuente: elaboración propia.

3.5.2 Los factores clave de éxito

La identificación y definición de los factores clave de éxito es un elemento central de toda estrategia. Nos referimos a aquellos procesos que la organización debe dominar, así como a aquellas características que debe potenciar para consolidar o crear su ventaja competitiva y asegurar el éxito, para hacer realidad su visión y cumplir su misión.

Los factores clave de éxito constituyen, junto con la ventaja comparativa, un referente en el momento de seleccionar alternativas estratégicas.

Preguntas a las que debería responder la estrategia: los factores clave de éxito

- ¿Qué tenemos que tener y qué hemos de saber hacer muy bien para tener impacto social y avanzar en el desarrollo organizativo?
- ¿Qué sabemos hacer muy bien y vamos a potenciar?
- ¿Qué tenemos que aprender a hacer muy bien si queremos situarnos donde deseamos?

Fuente: elaboración propia.

3.5.3 Las ventajas comparativas

Conocer cuál es el valor diferencial que ofrece una organización a sus beneficiarios, clientes o a la sociedad en general, lo que la hace distinta y “preferible” a otras opciones y le confiere su valor clave, es una información crucial para avanzar en la definición de la estrategia. De hecho, la potenciación de las ventajas comparativas existentes (también llamadas ventajas competitivas) o la construcción de una nueva ventaja comparativa pueden ser una clara guía para la selección de las alternativas estratégicas. A pesar de ello, el rechazo “ideológico” al concepto de competencia que ha existido tradicionalmente en el sector no lucrativo hace que la tradición de análisis de las fuentes y el valor de las ventajas competitivas sea escasa. Sin embargo, en aras de avanzar en la consecución de la misión y justificar la necesidad y el sentido de su existencia, parece claro que toda organización debería ser capaz de conocer qué aporta de distintivo a la sociedad y cuál o

cuáles son los elementos que convierten su producto o servicio en singular y valioso para sus distintos clientes, aquello que realmente les permite tener un impacto. Desde esta perspectiva, es evidente que toda estrategia debería construirse a partir de una o varias ventajas competitivas que se deseen potenciar.

Las fuentes de ventaja comparativa pueden hallarse en la capacidad de una organización para hacer algo que otros no pueden hacer o en su posición en relación con otros actores.

Preguntas a las que debería responder la estrategia: las ventajas competitivas

- ¿Qué es lo que hace única a nuestra organización?
- ¿Qué es lo que da un valor distintivo y prioritario a nuestros productos o servicios?
- ¿Por qué nos prefieren los financiadores y usuarios?
- ¿Qué nos permite aportar un valor distintivo a la sociedad?
- ¿Qué deberíamos potenciar para reforzar dicho valor?

Fuente: elaboración propia.

3.5.4 Los objetivos y las prioridades estratégicas

La consecución de la visión definida, la concreción del enfoque y el alcance, y el desarrollo de los factores clave de éxito y de algunas ventajas comparativas requieren de la determinación de unos objetivos a medio plazo que guíen la toma de decisiones y la acción. Estamos ante lo que conocemos como objetivos estratégicos, que pueden conceptualizarse como los pasos intermedios necesarios para situarse en la visión.

Los objetivos estratégicos, contruidos para dar respuesta a los grandes retos que la organización debe afrontar para avanzar hacia el destino deseado e incrementar el desempeño en el cumplimiento de la misión, suponen el nexo de unión entre el marco estratégico y la acción. Son el referente que debería orientar las decisiones, la actividad y la asignación de recursos de la organización dentro del marco temporal de validez estratégica.

Las grandes prioridades estratégicas de acción, a menudo llamadas ejes estratégicos, deben concretarse a partir de los objetivos estratégicos. Dichos ejes llevarán, posteriormente, a planes de acción más concretos.

Una lectura de los objetivos y las prioridades estratégicas debe revelar las asunciones y conexiones causales que explican la relación entre las opciones estratégicas escogidas y los resultados esperados. Es decir, tras la selección de cualquier estrategia debería existir una argumentación clara que permitiera explicar los motivos por los que ha sido seleccionada, una argumentación que tuviera en cuenta los impactos y resultados esperados y el entorno en el que la organización se sitúa. Debería poderse construir así un relato que permitiera

conectar las distintas prioridades estratégicas seleccionadas con los impactos y resultados esperados.

3.6 El proceso de elaboración de un plan estratégico: la planificación estratégica

El que una organización posea un documento estratégico (un plan estratégico) no es suficiente para afirmar que tiene una estrategia, puesto que puede que este documento no aporte claridad sobre elementos estratégicos básicos o no se construya de forma coherente sobre los mismos, o puede que, al final, no guíe las decisiones que se toman en el día a día. De hecho, en muchas ocasiones, ejecutar la estrategia es una tarea ardua, mucho más compleja que reflexionar sobre ella.

Insistimos en este punto en que la estrategia no debe ser entendida como una declaración puntual de intenciones, ni como un gran documento estático de referencia, sino como un elemento central que dota de coherencia y permite la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

A pesar de ello, consideramos que reflexionar sobre la estrategia, elaborar un plan estratégico y contar con un documento consensuado y aprobado, que pueda ser compartido y referenciado por todos los miembros de la organización, es un paso previo, casi fundamental, para que una organización pueda actuar estratégicamente.

Sin embargo, se plantean diversas preguntas: ¿cómo puede elaborarse dicho documento?; ¿cuáles son los pasos que deberían guiar un proceso de planificación estratégica?; ¿qué es realmente un proceso de planificación estratégica? Estas son algunas de las preguntas a las que intentaremos dar respuesta en este apartado.

Tomamos como punto de partida la definición que Michael Allison y Jude Kaye hacen del proceso de planificación estratégica: *“un proceso sistemático a través del cual una organización acuerda y construye un compromiso con sus principales grupos de interés sobre las prioridades que son esenciales para la consecución de su misión y responder al entorno en el que se ubica. La planificación estratégica guía la adquisición y la distribución de los recursos para conseguir dichas prioridades”*.

Una revisión de la bibliografía relativa a la planificación estratégica nos permite apreciar la existencia de una gran diversidad de métodos para avanzar en su realización. No es objeto de este libro profundizar en los mismos, ni apreciar las ventajas o desventajas de las distintas opciones metodológicas tomadas. Podemos decir que no existe un método único y definitivo que nos permita garantizar la corrección de un proceso de planificación estratégica. Sin embargo, la comprensión del valor de la estrategia y de lo que debe aportar un proceso de reflexión estratégica permite entender cuáles son los elementos fundamentales sobre los que se debe reflexionar y cuyo análisis es fundamental para que un documento estratégico pueda resultar realmente valioso para una organización.

Mediante la agrupación de estos elementos en grandes etapas hemos elaborado la siguiente propuesta orientativa de lo que podría ser un proceso de planificación estratégica. Esta propuesta pretende fijar un orden de recogida y análisis de la información que facilite la coherencia de todo el proceso. Somos conscientes de que esta propuesta no tiene por qué ser la única ni la más correcta y, evidentemente, podrá modificarse en función de la situación de la organización y de su cultura. El libro de Allison y Kaye ha sido el principal referente en el diseño de la propuesta, aunque se han modificado elementos sustanciales del proceso que plantean los autores.

3.6.1 Etapa 0. Valoración de la idoneidad del momento

Antes de empezar cualquier proceso de planificación estratégica es fundamental asegurarse de que la organización está preparada para embarcarse en el mismo. No debemos olvidar que la realización de un proceso de planificación estratégica supone replantearse lo que la organización hace y cómo lo hace, por lo que puede hacer aflorar conflictos o dilemas latentes. No en vano, como recuerda Allison y Kaye, la planificación estratégica debe estar guiada por una pregunta básica: *“dada nuestra comprensión del entorno y de nuestras capacidades, ¿estamos haciendo lo correcto? ¿Cómo podemos usar mejor los recursos de que disponemos para avanzar hacia nuestra misión?”*. De hecho, la planificación estratégica tiene sentido cuando no tenemos la certeza de estar consiguiendo el máximo impacto posible, cuando existen dilemas o diversas alternativas futuras que una organización debe afrontar. Sin embargo, cuando esos dilemas generen excesiva tensión dentro de una organización y se prevean difícilmente consensuales – aunque el consenso al 100% sea a menudo inalcanzable–, cuando puedan dar lugar a graves crisis o surjan de situaciones críticas a las que se deba responder de forma inmediata y urgente, probablemente, emprender un proceso de planificación no sea lo más adecuado. Tampoco lo será si prevemos, por ejemplo, que puede producirse un cambio brusco y no controlable en el entorno.

En el caso de la Fundación Ires la salida a concurso público de la gestión de las medidas penales alternativas auguraba una crisis en la organización a la que habría que dar respuesta de forma inmediata y urgente. Esto hacía desaconsejable la realización de un proceso completo de planificación estratégica. Sin embargo, el concurso ponía sobre la mesa nuevamente las debilidades del modelo de crecimiento que había seguido la organización y hacia aflorar la necesidad de reflexionar sobre el mismo.

La decisión del patronato y la dirección general de aprovechar el momento para impulsar una reflexión alrededor de la visión a 10 años vista –dejando la fijación de metas y prioridades estratégicas para después de la superación de la crisis–, permitió ofrecer una dirección a la organización en un momento crítico, sin correr el riesgo de definir aspectos que se preveían difícilmente controlables en un futuro inmediato.

Los procesos de planificación deben realizarse, pues, cuando una organización se enfrenta a retos que pueden responderse con opciones diversas, en un momento en el que quizás no exista

claridad o acuerdo sobre la dirección a tomar, pero se intuye que una reflexión planificada y asentada puede ayudar a marcar el camino. También deben realizarse cuando podemos caer en la rutina o en una excesiva continuidad en lo que hacemos. En estos casos, la reflexión estratégica ayuda a volverse a preguntar: ¿estamos haciendo lo correcto para conseguir el máximo impacto según nuestra misión?

Los procesos de planificación consumen un importante volumen de recursos, sobre todo en tiempo de dedicación por parte de los equipos de dirección y los líderes de la organización. Sin el compromiso de los mismos, y sin un acuerdo sobre el valor y la necesidad del proceso de planificación estratégica, difícilmente se obtendrán los resultados esperados. Es por lo tanto importante que los principales líderes de la organización comprendan el valor de la planificación como instrumento de liderazgo y gestión y que apoyen el proceso.

3.6.2 Etapa 1. Preparación del proceso

Una vez decidida la idoneidad de iniciar un proceso de planificación, es el momento de prepararlo y planificarlo. En esta etapa distinguimos dos momentos clave: en primer lugar, la definición de las expectativas y la identificación de los temas estratégicos; en segundo lugar, la planificación del proceso.

Definición de las expectativas e identificación de los temas estratégicos que deben ser resueltos

Para empezar, es fundamental definir cuáles son las expectativas del proceso –qué esperamos conseguir–, así como identificar las principales cuestiones estratégicas –dilemas o retos a medio y largo plazo– a las que se debe dar respuesta con el proceso. Es importante clarificar en este punto si existe alguna cuestión estratégica que no sea negociable, por lo que no debería entrar en la reflexión del plan sino tomarse como punto de partida. También deberían recogerse los aspectos de carácter más operativo (a corto plazo) sobre los que se han de tomar decisiones más inmediatas e intentar vincularlos a los grandes dilemas estratégicos que han aflorado.

En el momento de definir la nueva visión, la Fundación IRES identificó cuatro temas estratégicos clave a los que debía dar respuesta:

- La definición del rol de la entidad. Esta cuestión se expresaba de forma simplificada en el dilema prestación de servicios públicos versus desarrollo de proyectos innovadores. Era el tema principal que se debía abordar y la principal razón que había llevado al inicio de la reflexión estratégica.
- La definición del tipo de actuaciones que se debían potenciar. Esta cuestión estaba muy vinculada al tema anterior, aunque requería una reflexión propia. Había que decidir qué actuaciones debía potenciar la organización y cuál era el papel que debían desempeñar la acción social, la investigación y la sensibilización.

(Continúa)

- Los ámbitos o colectivos de actuación prioritarios. Se cuestionaba si IRES debía seguir ampliando el número y el perfil de los colectivos con los que trabajaba, tal y como había hecho hasta el momento. Esto le había llevado a desarrollar programas de tipo muy diverso para usuarios muy distintos, aunque las personas que tenían conflictos con la justicia continuaban siendo el principal grupo de usuarios.
- El ámbito geográfico de intervención. La Fundación era un referente en Cataluña y Baleares. Se cuestionaba la idoneidad de abrirse a nuevos territorios.
- El modelo de financiación. La financiación de la Fundación estaba centrada principalmente en conciertos públicos. Se cuestionaba la idoneidad del modelo.

Es importante que, antes de decidir cómo se va a realizar el proceso de planificación estratégica, se hayan acordado sus objetivos. En esta definición deberían participar los principales líderes de la organización y debería estar abierta a otros miembros que puedan aportar información de interés.

La identificación de los temas estratégicos y operativos puede llevar a replantear la idoneidad del proceso.

Planificación del proceso y decisión del grado de participación de los distintos grupos de interés

Una vez definidos claramente los objetivos, llega el momento de planificar el proceso que liderará el comité de planificación estratégica, órgano que, en muchas ocasiones, cuenta con el apoyo de un facilitador externo.

La planificación debe contemplar tanto la definición de las distintas etapas, como la fijación de los recursos internos y externos que se dedicarán al proceso, el presupuesto y el calendario.

Es durante la planificación cuando debe decidirse qué grupos de interés van a participar y en qué grado lo van a hacer. No debemos olvidar que la planificación estratégica supone el acuerdo y la construcción de un compromiso respecto a las prioridades con los principales grupos de interés de una organización. La participación de los mismos en el proceso es, por lo tanto, fundamental. Sin embargo, esta participación puede darse en momentos y niveles muy diferentes, que pueden ir desde la simple provisión de información hasta la posibilidad de participar en debates y decidir sobre estrategias.

También es en este momento cuando deben tomarse decisiones respecto a la intensidad o duración del proceso. Así, encontramos desde planes estratégicos que se elaboran tras una o dos sesiones intensivas de retiro, hasta otros que implican largos meses de discusiones. Entre un formato y otro existen múltiples variantes. La apuesta por un modelo u otro dependerá del tamaño de la organización, de los miembros que se quieran implicar en el proceso, del volumen de información externa e interna disponible, de la complejidad de los dilemas o alternativas que se han de afrontar, del tiempo disponible, de la urgencia de los resultados, etc.

3.6.3 Etapa 2. Inicio del proceso

Esta es, realmente, la primera etapa del proceso de planificación estratégica. Incluye dos momentos clave: el análisis de la misión y los valores, y la definición de la visión.

Revisión de la misión y los valores

En esta primera etapa es conveniente revisar el marco estratégico existente para confirmarlo y saber de dónde partimos. Se trata, pues, en un primer estadio, de tener claro que la misión y los valores fundamentales son los que deberían ser. No creemos que todo proceso de planificación estratégica deba llevar, ni mucho menos, a la reformulación de la misión y los valores. De hecho, consideramos que estamos ante elementos que deberían tener mayor permanencia en el tiempo. Sin embargo, sí que pensamos que releerlos para tener claros sus principales componentes –cuáles son el propósito y el negocio–³² es un primer paso fundamental para orientar el proceso de planificación estratégica.

Definición de la visión, el alcance y el enfoque estratégico

Una vez confirmada la misión y los valores, es el momento de definir la visión o, en el caso de que ya esté definida, de revisar su pertinencia e idoneidad para acordar su continuidad o establecer una nueva. Recordemos que la visión nos indica el destino deseado. El proceso de definición de la visión implica en sí mismo el establecimiento de unas prioridades y, por lo tanto, conlleva de por sí un pequeño esfuerzo de planificación estratégica.

Corresponden también a esta primera etapa la definición del enfoque estratégico, que no es más que el método de trabajo que utiliza la organización, y la definición del alcance.³³ En determinados casos, el enfoque estratégico y el alcance son algunos de los dilemas a los que se debe dar respuesta y, por lo tanto, no pueden ser abordados en este punto. Si no es este el caso, es importante que se clarifiquen en este momento.

3.6.4 Etapa 3. Diagnóstico de la situación

Una vez claros los temas estratégicos que deben resolverse y definidos la visión, el alcance y el enfoque estratégico, es el momento de evaluar la situación en la que se encuentra la organización y el entorno. El objetivo de esta etapa es conseguir un mayor conocimiento y tomar concien-

³² Véase la definición de la misión y sus componentes en este mismo capítulo.

³³ Véase definición de alcance en este mismo capítulo.

cia de la situación interna de la organización y del entorno en el que se mueve, para poder perfilar las opciones estratégicas y realizar su selección con mayor fundamento.

Esta etapa se construye alrededor de tres elementos centrales: el diagnóstico interno, el diagnóstico externo, y la recogida y evaluación de las demandas. Son tres elementos que no tienen por qué realizarse en momentos distintos. De hecho, en la mayoría de los casos, las metodologías utilizadas –como por ejemplo el DAFO (análisis de puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades)– conllevan un análisis simultáneo de algunos aspectos del diagnóstico interno y externo.

Esta es la etapa en la que suele ser más habitual la participación de grupos de interés internos y externos.

La recogida de información y su posterior análisis son las tareas centrales de esta etapa. Es habitual que en esta etapa surjan discusiones sobre las alternativas estratégicas. Es importante tomar nota de estas discusiones, pero también reservarlas para abordarlas con mayor profundidad en el momento de la reflexión final que tendrá lugar en la última etapa del proceso estratégico. Otra función básica de esta etapa del proceso de planificación estratégica es organizar la información recogida y las evaluaciones realizadas de forma clara y sintética con el fin de facilitar la tarea posterior de diseño y selección de alternativas.

Diagnóstico interno

El diagnóstico interno implica:

- *La revisión de la historia, haciendo especial énfasis en los últimos años.*
Listar los momentos más significativos y las principales lecciones que se derivan de los mismos, en positivo y negativo, puede ser una buena forma de analizar la historia de la organización. Allison y Kaye sugieren 4 preguntas para facilitar la síntesis: ¿cuáles han sido las claves de la estabilidad y el crecimiento?; ¿cuáles han sido los temas que han generado mayores problemas o han causado inestabilidad?; ¿qué hemos conseguido desde el último proceso de planificación estratégica (si es que hemos hecho alguno) o en los últimos 5 años?; ¿qué no hemos conseguido?
- *La revisión de las estrategias desarrolladas y los resultados obtenidos, así como de los aprendizajes extraídos.*

Más allá de los momentos más significativos, es importante realizar una revisión histórica con una mirada más estratégica. Es necesario, por tanto, revisar qué estrategias ha desarrollado la organización y valorarlas desde la perspectiva de su efectividad y su posible continuidad en el tiempo.

Si se dispone de un plan estratégico previo o de programas con objetivos e indicadores de resultados previstos, puede ser conveniente realizar una evaluación institucional de la actuación pasada. Dicha evaluación aportará sin duda lecciones que facilitarán el análisis y el diseño del nuevo plan estratégico.

- *Un análisis de los programas y actividades en el que se valore su alcance y su contribución respecto a la misión, la visión y la sostenibilidad organizativa (principalmente financiera).*

Revisar los programas y actividades desde criterios compartidos como el número de beneficiarios, la contribución –financiera, pero sobre todo a la misión y el impacto– o el valor singular –es decir, hay alguien más que ofrezca el servicio–, así como tener en cuenta posibles espacios para la mejora, es fundamental para poder realizar una valoración real de su aportación a la organización y tomar decisiones posteriormente sobre los mismos. La creación de una tabla que recoja estos elementos puede facilitar la visualización de la información y su síntesis.

- *Recogida de las demandas de los principales grupos de interés internos.*

Saber qué desean los miembros de nuestra organización que hagamos es otro punto de partida clave para elaborar estrategias y poderlas valorar posteriormente.

Diagnóstico externo

El diagnóstico externo supone:

- *La revisión y valoración de los cambios más significativos acontecidos o previstos en el entorno y la previsión de su posible evolución.*

Igual que sucedía con la revisión histórica de la organización, también es importante hacer un repaso histórico de los cambios acontecidos en el entorno, así como de la posible evolución del mismo. Debemos valorar estos cambios en función de su impacto sobre la pertinencia de nuestras actuaciones y la sostenibilidad de la organización.

- *El análisis del sector y de los principales actores: organizaciones pares, financiadores, empresas privadas, etc.*

Se trata, en este caso, de conocer quién está actuando o interviniendo en el mismo sector, valorar la relación con dicho actor y la posición estratégica de la organización respecto al mismo.

- *Recogida de las demandas de los principales grupos de interés.*

Tener claro qué desean que hagamos los principales grupos de interés externos de la organización es fundamental para poder tomar decisiones posteriormente.

Síntesis y evaluación de los diagnósticos y las demandas

Con este trabajo se pretende profundizar en el análisis realizado en el diagnóstico. Incluye los siguientes elementos:

- *La elaboración de un análisis DAFO y la valoración de los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades.*

A partir de la información recogida y el análisis realizado, debe ser relativamente sencillo realizar un listado de los puntos fuertes y débiles (aspectos internos que facilitan o dificultan la consecución de la misión) y de las amenazas y oportunidades del entorno (elementos externos que pueden tener un impacto positivo o negativo en la capacidad de la organización para conseguir su misión). Además del listado es interesante realizar un primer análisis que

permita vincular la valoración interna y externa. Se trata de apuntar ya posibles estrategias para desarrollar que se recuperarán en la última etapa de diseño.

El cuadro que presentamos a continuación puede servir de referente para realizar este primer análisis y apuntar posibles estrategias.

Figura 3.5. Cuadro análisis DAFO

	Oportunidad	Amenaza
Puntos fuertes	Invertir en aquellas oportunidades relacionadas con nuestros puntos fuertes.	Defenderse de amenazas relacionadas con nuestros puntos fuertes.
Puntos débiles	Decidir (invertir, dejar correr o colaborar con otros) sobre oportunidades relacionadas con nuestros puntos débiles.	Controlar los daños de amenazas relacionadas con nuestros puntos débiles.

Fuente: elaboración propia.

- *El análisis de las competencias institucionales, en el que se intenta hacer aflorar los factores clave y las ventajas comparativas que han permitido el éxito de la organización.*

La revisión conjunta de la historia y las estrategias organizativas, del valor de los programas, de la evolución del entorno y de sus actores debe ser el punto de partida para señalar cuáles han sido los factores clave de éxito y la ventaja competitiva de la organización y para evaluar su valor en un entorno futuro.

- *La valoración de las demandas internas y externas, agrupándolas e intentando ver cuán coherentes son con la misión, la visión y las capacidades organizativas y apreciando su importancia en función del poder y el interés del grupo de interés.*

En este caso, la segmentación de los grupos de interés es clave para el análisis de las demandas. Una vez segmentados los grupos de interés, es posible situar sus demandas y ver cuán interesante o importante puede ser para la organización darles respuesta.

Figura 3.6. Esquema para la segmentación de los grupos de interés

	Nivel de interés alto	Nivel de interés bajo
Poder alto	Actores clave	Mantenerlos satisfechos
Poder bajo	Cuidarlos	Mínimo esfuerzo

Fuente: elaboración propia.

La anotación de los retos clave y las estrategias potenciales

El trabajo sobre todos estos elementos debe permitir tomar nota de retos clave y estrategias potenciales que servirán también como punto de partida para la fase de diseño.

Otra propuesta para sintetizar y analizar la información: algunas preguntas que pueden ayudar

Allison y Kaye sugieren sintetizar toda la información recogida en esta etapa respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Estamos dando respuesta a nuestra misión con los programas/servicios que llevamos a cabo? ¿Cómo podríamos tener más impacto?
- ¿Apuntan los cambios en el entorno la necesidad de evolucionar en nuestros programas o servicios para poder continuar dando respuesta a nuestra misión?
- ¿Existe alguien más que dé respuesta a las mismas necesidades? ¿Qué nos distingue de estos otros actores?
- ¿Se reconoce a la organización en su entorno? ¿Por qué se nos valora?
- ¿Cuáles son los grandes temas o prioridades que emergen en el entorno?
- ¿Qué discusiones pendientes deberíamos tener?
- ¿Somos viables financieramente?

Fuente: Allison y Kaye, 2005.

3.6.5 Etapa 4. Diseño estratégico

Tras la recogida y el análisis de la información, llega el momento más creativo del proceso de planificación estratégica, el momento crucial de diseño y selección de los retos estratégicos, la etapa de diseño estratégico. Esta etapa tiene la siguiente secuencia:

Ajuste de la visión

Antes de definir alternativas es importante valorar si, teniendo en cuenta el diagnóstico y análisis realizado, es necesario revisar la visión, el enfoque y el alcance definidos en la primera etapa.

Selección de los retos estratégicos

Una vez tenemos la visión, el enfoque y el alcance claros, es el momento de retomar los temas estratégicos que deben ser resueltos, que se identificaron en la primera etapa, y aquellos que han surgido del análisis de la situación. Ahora deben identificarse y seleccionarse los diferentes retos estratégicos que pueden dar respuesta a los distintos temas planteados. Estos retos pueden formularse en forma de objetivos estratégicos.

Estamos en la fase crítica del proceso de planificación. Muchas organizaciones se encallan en esta fase por la dificultad que encuentran a la hora de descartar y priorizar los retos. No debemos olvidar que la planificación estratégica requiere valentía suficiente como para saber decir que no. Con suma probabilidad, todos los retos planteados serán interesantes desde alguna perspectiva, pero apostar por todo, elaborar un plan estratégico que pretenda contentar a todos los *stakeholders* y acabe pareciéndose a una carta a los reyes magos, es la mejor garantía para que el plan fracase o sea poco útil.

La selección de los retos estratégicos debe realizarse teniendo presente el impacto social y económico de cada uno de ellos y su contribución a la misión y visión definidas. La coherencia entre las distintas opciones seleccionadas es fundamental. La elaboración previa de un mapa estratégico es un buen instrumento para garantizar dicha coherencia.

Concreción de la estrategia para cada reto

Una vez priorizados los retos, es el momento de concretar la estrategia para cada uno de ellos. Generalmente, es entonces cuando se fijan los objetivos específicos y se definen los grandes ejes de actuación, así como los cambios y los recursos requeridos. La concreción de la estrategia para cada reto también suele conllevar intensos debates y requiere una priorización, como la requería también la selección de retos.

En mayo de 2007, dos años después de haber asumido la dirección de la organización, Isidro Rodríguez, director de la Fundación Secretariado Gitano (FSG), plantea al patronato la conveniencia de elaborar un nuevo plan estratégico. Se inicia así un proceso que dura casi un año y medio y que finaliza en marzo de 2009 con la presentación de los resultados al conjunto de la organización en un encuentro.

En un primer momento se plantean ocho grandes temas que el plan estratégico debe abordar:

1. Los servicios y programas que debe prestar la Fundación Secretariado Gitano
2. La calidad de lo que se hace y se persigue
3. La interculturalidad y la gestión de la diversidad
4. Los principales activos de la FSG: el capital humano
5. El planteamiento territorial de la Fundación
6. Las opciones institucionales y la capacidad de influencia
7. El desarrollo de la base social de la FSG
8. La sostenibilidad económica

Esos temas, junto con otros que van surgiendo durante el proceso de diagnóstico y reflexión estratégica, son los que se sitúan en el centro del debate en el momento de seleccionar los retos y definir los objetivos estratégicos. La selección de los retos y objetivos y su agrupación posterior bajo ejes de actuación no es tarea sencilla, dada la gran diversidad de los temas que se plantean.

Finalmente, se opta por definir un plan amplio que recoja las distintas sensibilidades (véase el cuadro a continuación). El plan define la misión, la visión y los valores de la Fundación y fija once objetivos estratégicos para el año 2013. Para que dichos objetivos sean más operativos, se agrupan bajo ocho grandes ejes de actuación. Cada eje de actuación se concreta en distintas líneas de intervención a las que se asocian distintos objetivos específicos.

La mayor priorización se realiza a través de la concreción de las estrategias. La definición de las líneas de intervención y de los objetivos específicos –mucho más numerosos para algunos ejes de actuación– permite reflejar el grado de prioridad o intensidad de las distintas líneas de actuación. Mayor número de objetivos específicos implica mayor volumen de recursos y mayor esfuerzo organizativo.

Figura 3.7. Esquema del plan estratégico de la Fundación Secretariado Gitano 2009-2013

Objetivo estratégico	Eje actuación	Nº Líneas y objetivos específicos
1. Concentrar actividad en proyectos y servicios de gran impacto especialmente en los ámbitos del empleo, la educación y la vivienda.	EJE 1 Programas y servicios para la mejora de las condiciones de vida y la igualdad de oportunidades	5 LÍNEAS - 40 OBJETIVOS – Empleo: 12 objetivos – Educación: 9 objetivos – Vivienda: 7 objetivos – Romagitanos: 6 objetivos – Otros ámbitos: 5 objetivos
2. Acrecentar nuestro papel en la defensa de los derechos y en la promoción de la igualdad de trato.	EJE 2 Lucha contra la discriminación y defensa de los derechos	1 LÍNEA - 10 OBJETIVOS – Plan contra la discriminación
3. Reforzar la actividad internacional y consolidar a la FSG como un actor relevante.	EJE 3 Dimensión internacional	1 LÍNEA - 8 OBJETIVOS – Plan de acción contexto europeo
4. Hacer de la FSG una entidad de referencia en cuanto a capacidad de interlocución en el diseño de políticas de igualdad e inclusión.	EJE 4 Influir en las políticas, influir en la sociedad	4 LÍNEAS - 27 OBJETIVOS – Acción política: 7 objetivos – Comunicación/sensibilización: 9 objetivos – Mundo asociativo gitano: 6 objetivos – Plataformas y redes: 5 objetivos
5. Afianzar la implantación regional y local de la FSG.		
6. Aumentar el peso de la promoción de la cultura gitana.	EJE 5 Promoción de la cultura y de la participación social	1 LÍNEA - 11 OBJETIVOS – Acción cultural
7. Desarrollar equipos interculturales de profesionales con alto nivel de satisfacción y competencia.	EJE 6 Profundizar en el carácter intercultural, trabajar la diversidad	1 LÍNEA - 8 OBJETIVOS – Interculturalidad
8. Extender el alcance de nuestro trabajo a otras minorías y grupos.		
9. Ampliar la base social de la FSG y su influencia social.	EJE 7 Desarrollo organizativo	5 LÍNEAS - 38 OBJETIVOS – Capital humano: 11 objetivos – Calidad: 7 objetivos – Orientación usuarios: 3 objetivos – Base social: 7 objetivos – Desarrollo territorial: 10 objetivos
10. Mantener y aumentar la calidad de los servicios y programas.		
11. Consolidar a la FSG como una organización económicamente viable y eficiente.	EJE 8 Sostenibilidad económica	2 LÍNEAS - 14 OBJETIVOS – Diversificación financiación: 5 objetivos – Eficiencia económica: 9 objetivos

Fuente: Plan Estratégico Fundación Secretariado Gitano 2009-2013.

3.7 Estrategia y medición de resultados

Sin una estrategia, sin conocer el destino y el camino que ha seleccionado la organización, la unión de esfuerzos en la misma dirección es altamente improbable. La medición de resultados puede sin duda contribuir a que se produzca esta unión de esfuerzos.

Como nos recuerda Kaplan en su artículo “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”:³⁴ “una buena

³⁴ KAPLAN, R.S. (2001) “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”, en *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, págs. 353-370.

estrategia sin un buen sistema de medición no es suficiente”. La definición de indicadores y sistemas de medición asociados permite reducir la ambigüedad o confusión que, en ocasiones, puede asociarse a los objetivos o a las prioridades estratégicas, “limitando la capacidad interpretativa de los individuos” y, por lo tanto, garantizando una actuación más enfocada y consensuada. Desde esta perspectiva, la medición contribuye a reforzar el contenido de la definición estratégica. El debate alrededor de los indicadores y sistemas de medición permite muchas veces aclarar conceptos que se habían entendido de forma distinta aunque se utilizaran las mismas palabras para referirse a ellos.

Sin embargo, más allá de eso, la medición de resultados asociada a la estrategia se convierte en un instrumento fundamental para conocer el grado de ejecución de la misma y valorar si está conduciendo al lugar deseado.

Podemos decir que medición y estrategia, estrategia y medición, son dos elementos inseparables en la orientación a resultados de una organización. Sin duda, estos dos elementos pueden contribuir a la mejora organizativa y al incremento del desempeño.

4. La creación de un sistema integral de medición de resultados

Señalábamos en el anterior capítulo que la orientación a resultados es un reto pendiente para muchas ONG; un reto que implica una clara transformación cultural, no exenta de complejidad, y que requiere el surgimiento de una nueva mirada. Esta mirada comporta la construcción de acciones de presente con una voluntad expresa y concreta de orientar el futuro en una dirección determinada a través de una serie de objetivos, productos y resultados concretos; conlleva la introducción de elementos de concreción, temporalidad y tangibilidad en un concepto utópico, sin duda el motor clave de muchas organizaciones del sector, para poder conocer con cierta certeza los avances conseguidos.

Como explicábamos, la orientación a resultados obliga a reflexionar y a definir claramente el destino y el camino que se escoge para llegar a él, así como a introducir mecanismos para conocer el avance logrado. La orientación a resultados fuerza a las organizaciones a priorizar, acotar y definir los productos, resultados e impactos de la forma más clara posible. Allí es donde reside gran parte de la dificultad del proceso.

No podemos olvidar que estamos ante organizaciones que, por norma general, nacen para dar respuesta a grandes problemas sociales con múltiples causalidades e impactos diversos. Por una parte, la amplitud de los problemas hace que no sea sencillo concretar en qué casos la urgencia o importancia de muchos de sus aspectos es innegable. Por otra, la multicausalidad, la participación de actores y factores diversos, y la temporalidad de los procesos de transformación, que requieren de largo tiempo para producirse o hacerse patentes, dificulta la definición de objetivos, resultados e impactos concretos y medibles.

Es evidente que, en sociedades complejas y altamente interrelacionadas, vincular acciones, programas o servicios a objetivos, productos, resultados e impactos no es tarea sencilla. Si a esta dificultad le añadimos la tradicional reticencia –derivada en gran parte de un posicionamiento “ideológico” que identificaba la medición con la monetarización– que ha existido en el ámbito de la intervención social hacia los sistemas de medición, nos encontramos con unas organizaciones en las que la orientación a resultados no está presente en el grado que muchas de ellas desearían. Hay, por lo tanto, una necesidad de avanzar en este camino.

Como explicábamos en el anterior capítulo, consideramos que este camino debe asentarse sobre dos elementos centrales: la definición de una estrategia y la creación de un sistema integral de medición de resultados.

Pero, ¿qué entendemos por sistema integral de medición de resultados? ¿Qué debe caracterizarlo? Y, ¿cómo podemos construirlo? Dar respuesta a esas preguntas es el objetivo de este capítulo.

4.1 La definición de un sistema integral de medición de resultados

Aunque es cierto que hay muchas organizaciones que afirman no haber avanzado lo suficiente en la definición de un sistema integral de medición de resultados, no es menos cierto que cada vez son más las que, en algún momento o en algún nivel de la organización, miden sus resultados.

Sin embargo, medir algunos resultados –o incluso contar con un sistema de medición vinculado de alguna forma a otros sistemas o procedimientos de la organización– no es, en nuestra opinión, suficiente para considerar que una organización cuenta con un sistema integral de medición de resultados.

No debemos olvidar que la medición y los sistemas empleados para la misma pueden tener múltiples utilidades y responder a objetivos y preguntas diversas. La razón de su creación, el objetivo y la pregunta o preguntas a los que responda, el tipo de información que recoja, la integración del mismo, su uso y valor para la organización, y su grado de interrelación con otros sistemas de la organización determinarán si podemos afirmar que estamos ante un sistema integral de medición de resultados.

Es evidente que será muy distinto un sistema de medición creado exclusivamente para rendir cuentas a los financiadores, o para conocer y controlar lo que hacemos o hasta como lo hacemos, que un sistema diseñado para aprender de lo que hacemos y tomar decisiones basadas en sus resultados. La diferencia no siempre estribará en la información recogida. El principal cambio lo encontraremos en su trato, su análisis y su uso en los distintos niveles de la organización. De hecho, creemos que es aquí donde radica en gran parte la clave para descifrar si una organización dispone de un sistema integral de medición de resultados.

Recogiendo y midiendo la información adecuada, un sistema de medición nos puede permitir conocer lo que hacemos, cómo lo hacemos y hasta lo que estamos consiguiendo. A partir de dicha información podemos responder a objetivos y preguntas clave, entre las que se incluirían las siguientes: ¿somos eficientes y eficaces?; ¿tenemos impacto?; ¿es sostenible nuestra actividad?; ¿tenemos capacidad para continuar operando a medio-largo plazo?; ¿es pertinente lo que hacemos? Se trata de preguntas cuyas respuestas pueden interesar a nuestros financiadores, pero también a otros actores involucrados. Estas respuestas pueden servir para motivar a los equipos, pero también para tener un punto de partida que permita tomar decisiones y mejorar. Lo que midamos y cómo lo tratemos variará probablemente en función de qué preguntas formulemos, pero también de a quién deseemos responder y sobre qué tema.

De todas formas, es cierto que contar con un sistema integral de medición permitirá, en muchas ocasiones, dar respuesta a esas y otras preguntas y satisfacer gran parte de las demandas internas y externas de información. Sin embargo, en este caso, la información debe tener una vo-

luntad prioritaria de uso interno. Presentamos a continuación lo que consideramos que debería ser el primer requisito para que una organización cuente con un sistema integral de medición de resultados: la existencia de **un claro interés en el uso y análisis de la información obtenida para la toma de decisiones, la mejora y el avance hacia la misión**. Evidentemente, este interés debe estar apoyado **por la generación de información sistemática adecuada a las necesidades de los distintos espacios y niveles de decisión**. La medición de resultados debe ser un **elemento central de los sistemas de gestión y planificación organizativa**.

Elementos que debe tener un sistema de medición de resultados para ser integral

- Ser parte central de los sistemas de gestión y planificación organizativa.
- Disponibilidad de la información para la toma de decisiones, la mejora y el avance hacia la misión.
- Generación de información sistemática que se adecue a las necesidades de los distintos espacios y niveles de decisión.
- Capacidad de generar información relevante para la alta dirección sobre el avance en el cumplimiento de la estrategia y la misión.
- Integración de la medición que se da en distintos niveles de la organización.
- Control y sistemas de seguimiento y aviso ante posibles riesgos.

Fuente: elaboración propia.

Encontramos aquí lo que en nuestra opinión sería el cuarto criterio básico para considerar que un sistema de medición de resultados es integral. Se trata de **la capacidad para generar información relevante para la alta dirección sobre el avance en el cumplimiento de la estrategia y la misión**. Un sistema integral de medición de resultados **debe estar vinculado a la estrategia** y, por lo tanto, en la mayoría de los casos, también a un sistema de planificación. Un sistema integral de medición de resultados nos debe permitir valorar si lo que hemos hecho se ajusta a lo que habíamos dicho que haríamos, es decir, si se ajusta a la planificación y/o la estrategia. Pero, sobre todo, nos debe permitir valorar si la planificación realizada y la estrategia definida consiguen los resultados esperados y nos llevan a los objetivos fijados, lo que a largo plazo debería facilitar el análisis de si se está consiguiendo el impacto esperado. Por lo tanto, un sistema de medición integral nos debe permitir conocer el valor de la estrategia seleccionada. Se trata de un instrumento clave para valorar la pertinencia y eficacia de lo que hacemos, pero también para conocer en qué grado estamos ejecutando la estrategia que hemos definido. Representa, pues, una fuente de información clave para la toma de decisiones y el aprendizaje.

Asimismo, un sistema integral de medición de resultados debe ser capaz de **integrar la medición de resultados que se produce en distintos niveles de la organización**. No debemos obviar que podemos medir a nivel de actividad, de proyecto, de programa, de departamento o a nivel de organización. Integrar la información de todos estos distintos niveles –lo que implica conec-

tarla, pero también ser capaz de simplificarla— priorizando conforme se sube de nivel y ofreciendo a cada nivel de la organización la información necesaria para que pueda llevar a cabo su tarea, es una función clave de un sistema integral de medición. Este sistema debe ser capaz además de ir introduciendo nuevas preguntas que aportarán nuevos elementos que analizar conforme se va escalando en los niveles de la organización. Así, por ejemplo, la medición de un proyecto debe incluir la valoración de la coherencia de las actividades realizadas, un elemento que, evidentemente, no se tiene en cuenta cuando se miden los resultados de una actividad a título individual.

Hablamos, por lo tanto, de una integración que nos debe permitir apreciar a nivel global la marcha de la organización en relación con la estrategia diseñada, pero también controlar algunos aspectos básicos que son indicadores clave del buen hacer y la sostenibilidad global. Desde esta perspectiva, consideramos que, además de estar vinculado a una estrategia, un sistema integral de medición de resultados **debe controlar aquellos aspectos clave para la sostenibilidad de la organización** y ofrecer señales de alarma ante riesgos potenciales. Nos referimos a la existencia de indicadores vinculados a aspectos diversos, que en algunas organizaciones pueden ser la tesorería, el número de servicios prestados, el gasto en personal, etc., los cuales deben servir para indicar que la organización funciona con normalidad y no existe ningún elemento claro de riesgo o ningún tema por el que debemos preocuparnos.

La integración de la información, el control de aspectos de riesgo y la vinculación a una estrategia, así como la generación de información de forma sistemática y adecuada, son, en definitiva, las características básicas que debe cumplir un sistema de medición para que sea posible aprender, tomar decisiones y mejorar a partir del mismo. Un sistema de medición de estas características contribuye, sin duda, al avance en el camino de la misión y nos debe permitir responder a la pregunta de si la ONG está realmente teniendo éxito.

4.2 Avanzar en la construcción de un sistema integral de medición de resultados

Parece que un sistema integral de medición de resultados puede ayudar a las ONG a mejorar su desempeño y cumplir su misión. Sin embargo, ¿cómo puede construirse un sistema de este tipo? ¿Es muy complejo implementar un sistema integral de medición? ¿Pueden todas las ONG disponer de un sistema de medición de resultados?

En primer lugar, debemos tener presente que el desarrollo de un sistema integral de medición de resultados requiere una clara voluntad y un fuerte compromiso por parte de los equipos de dirección y de gobierno de la organización. Esta voluntad y este compromiso están vinculados al análisis de la información y a su uso como instrumento de conocimiento, mejora y toma de decisiones. Tiene que haber una clara voluntad y un fuerte compromiso con la estrategia de la organización, con un proceso que, en la mayor parte de los casos, implica un cambio de cultura que no suele ser fácil de liderar.

Por lo tanto, como en todo proceso de cambio significativo,³⁵ es importante que parte de la organización entienda que su diseño e implementación es una respuesta necesaria a una situación existente. Desde esta perspectiva, es fundamental crear un sentido de urgencia entre los principales miembros de la organización que los convenza de la necesidad de avanzar en esta línea. Es preciso, pues, invertir tiempo en la etapa de generación del cambio construyendo una coalición fuerte que lidere el proceso, destacando las debilidades de la organización que el nuevo sistema va contribuir a solventar y/o ofreciendo una visión de futuro motivadora que el nuevo sistema va a contribuir a construir.

35 Para conocer con mayor profundidad cómo impulsar cambios significativos consúltese el libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio* (2010) de Ignasi Carreras, Maria Iglesias y Maria Sureda, editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE, Barcelona.

La implementación de un sistema integral de medición requiere, así, de una estrategia y una planificación claras. La comunicación a los equipos es fundamental en un proceso que va a requerir importantes esfuerzos por parte de algunos y que, sin duda, va a generar reticencias. El rechazo a lo que se puede considerar como un instrumento más de control, el miedo a que la medición lleve a perder la esencia de la entidad o el miedo porque no se dominan los instrumentos son habituales en estos procesos. Especialmente importante es, pues, comunicar la razón por la que la organización va a embarcarse en un proceso como el que se inicia y justificar el sentido de desarrollar algunos de los instrumentos que se van a utilizar. No debemos olvidar que la medición se asocia muchas veces al control y un mayor control por parte de la alta dirección o el gobierno no es siempre bien visto por todos los niveles de la organización.

Comunicar, formar, hacer participar en el proceso, negociar su diseño, etc. pueden ser mecanismos útiles para disminuir dichas reticencias y reducir las resistencias al cambio.

Es importante empezar el cambio sin ser perfeccionista, recordando que tan importante es el resultado como el proceso que se sigue. La selección de lo que se va a medir y de los indicadores que se van a utilizar no es un proceso sencillo, esperar a que se pueda recoger toda la información y se puedan elaborar los indicadores perfectos para iniciarlo solo llevará a posponer de forma indefinida el proceso. El diseño y la implementación de un sistema integral de medición requieren tiempo y, como casi siempre, diversos ensayos y errores. Por lo tanto, creemos que se debe intentar empezar sin ser extremadamente perfeccionistas, con elementos sencillos que permitan introducir una nueva forma de pensar y actuar y puedan ser una demostración práctica de lo que se desea y de su utilidad.

Evidentemente, la planificación y la implementación del cambio dependerán en gran medida de la situación de cada organización. Sin embargo, sea cual sea dicha situación, la implementación de un sistema integral de resultados requerirá una reflexión y una toma de decisiones alrededor de tres elementos clave:

- **qué vamos a medir;**
- **cómo vamos a medirlo:** la definición de los indicadores que vamos a utilizar (la temporalidad, entre otros) y de la metodología de recogida de información;
- **cómo vamos a integrar la información** resultante para hacerla comprensiva y útil en los distintos niveles de la organización.

4.3 La definición de qué vamos a medir y seguir

Definir qué vamos a medir en cada nivel de la organización es una decisión clave en todo proceso de creación de un sistema de medición. Para poder tomar esta decisión hay que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué queremos saber?

Es evidente que la respuesta será distinta en función del nivel de la organización en el que se plantee. No necesitará saber lo mismo el técnico de un servicio, un responsable de un programa, el director de un departamento o la dirección general. Conforme se sube de nivel en la organización, la selección de aquello que se mide irá cambiando. También diferirá en ocasiones lo que se necesita medir. Por lo tanto, a la hora de diseñar un sistema de medición será necesario tener presente la diversidad de necesidades de medición de cada uno de los niveles de la organización.

Sin duda, esta diversidad se deberá también a la existencia de distintas razones para la medición. Así, el qué queremos saber vendrá determinado en gran parte por la razón que nos lleve a impulsar la medición.

¿Para qué queremos saberlo?

Seguramente no queremos saber lo mismo si medimos simplemente para poder rendir cuentas a nuestros financiadores, que si lo hacemos para conocer lo que hacemos, mejorar nuestra gestión, valorar si nuestra estrategia es adecuada, motivar a nuestros trabajadores, aprender de nuestros errores, contar con elementos objetivos para comparar y evaluar unidades organizativas o saber si cumplimos con lo planificado. Las motivaciones para medir son muchas y muy diversas. La utilidad de la medición es, por lo tanto, amplísima.

En el año 2000 la Fundación Secretariado Gitano pone en marcha el Programa Acceder. El Programa nace con el objetivo principal de conseguir que la población gitana se incorpore de forma efectiva al mercado laboral, a través del trabajo por cuenta ajena. El programa se crea aprovechando la oportunidad de financiación que ofrecen los Fondos Estructurales Europeos.

La financiación europea y sus requisitos de justificación determinan que ya en el mismo diseño del programa se cree un instrumento para la medición y se incorpore la decisión de qué se va a medir, cómo y cada cuánto, así como qué información va a tener quién.

El Programa Acceder cuenta desde sus inicios con una potente base de datos en la que se vuelcan los itinerarios individuales y todos los datos cualitativos y cuantitativos asociados a las distintas fases del programa. El historial de cada usuario se introduce en la base de datos, así como todas las acciones en las que participa. Asimismo, se cuenta con información sobre las empresas contactadas y toda la relación que se establece con ellas. La base también recoge los cursos de formación, temáticas, horarios, participantes y profesorado.

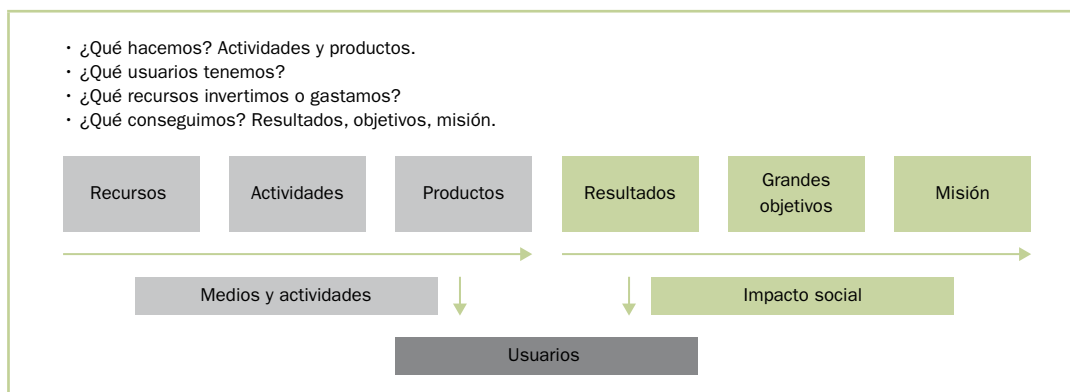
La definición de los resultados esperados y la recogida, sistematización y análisis de la información para comprobar los resultados conseguidos se conceptualiza y se convierte en tarea básica de todo trabajador vinculado al programa.

El financiador requiere una justificación de los recursos invertidos y las actividades realizadas, pero, principalmente, exige información sobre los resultados conseguidos y los perfiles atendidos.

Aunque un mismo sistema de medición puede aprovecharse para cubrir objetivos diversos, es importante que el diseño de la medición tenga presente cuál va a ser el objetivo prioritario, o los objetivos prioritarios, en cada nivel de la organización. Es relevante tener presente que pueden asignarse objetivos prioritarios distintos a distintos niveles de la organización. Estos objetivos van a determinar en gran medida la respuesta a la pregunta de qué queremos saber y, por lo tanto, van a ser claves para definir qué debemos medir. Aclarar qué queremos saber y por qué, será necesario sobre todo para priorizar y seleccionar entre la infinidad de elementos que podemos medir. Debemos tener presente que uno de los mayores riesgos cuando empezamos a definir un sistema de medición es generar un exceso de información no analizable que, al final, no puede utilizarse.

Sin embargo, sea cual sea la motivación para el impulso de la medición, podemos intuir que existen 4 elementos que seguramente toda organización desearía saber. Son cuatro preguntas básicas a las que un sistema de medición debería intentar dar respuesta en primera instancia.

Figura 4.1. Elementos clave de un sistema de medición



Fuente: elaboración propia.

A esas preguntas básicas que hacen referencia a los medios y actividades utilizados y al impacto social resultante, y que no son siempre de fácil respuesta, podemos irle añadiendo preguntas complementarias. Así pues, nos podemos preguntar por ejemplo qué procesos utilizamos y si somos eficientes o trabajamos con calidad (cómo hacemos lo que hacemos). Nos podemos plantear también si somos eficaces, si lo que conseguimos vale la pena, es pertinente y tiene valor para la sociedad, a fin de valorar si estamos haciendo lo más adecuado o podríamos estar haciendo algo distinto. Asimismo, podemos cuestionarnos si lo que hacemos era lo que habíamos planificado o responde a la estrategia que habíamos fijado.

Esta última pregunta es la que debería responder un sistema integral de medición de resultados. Este sistema debería medir, pues, si se están cumpliendo los objetivos definidos por la estrategia y se están siguiendo las iniciativas definidas. Como apuntábamos en el anterior apartado, el sistema también debería controlar, además del cumplimiento de la estrategia, que todo funciona de forma correcta y no existen riesgos no controlados; debería, por lo tanto, medir determinados aspectos críticos para la organización.

Insistimos en este punto en algo que ya hemos dicho a lo largo de este y otros capítulos del libro, el hecho de que todo sistema integral de medición tiene que estar vinculado a una estrategia. Por lo tanto, su diseño e implementación necesita de la existencia previa de una estrategia. Esta estrategia debe hacerse operativa, incorporándose en la planificación operativa de las distintas áreas de la organización, en el caso de que la tengan. La creación de un sistema de planificación vinculado a la estrategia es, sin duda, un elemento facilitador para la construcción de un sistema integral de medición de resultados, ya que permite vincular de forma directa los objetivos anuales (operativos y estratégicos) con la estrategia de la entidad, lo que simplifica su seguimiento. Una planificación operativa vinculada a la estrategia facilita, por lo tanto, que la estrategia se pueda seguir en todos los niveles de la organización.

En cualquiera de los niveles de la organización, la decisión de qué vamos a medir responderá a aquello que queramos conseguir, a los objetivos fijados. Así, podemos decir qué vamos a medir, si hemos cumplido con éxito los “encargos” que nos correspondían. La medición debe permitirnos saber si estamos cumpliendo con la misión que nos corresponde y con la estrategia que hemos definido. No hay que olvidar tampoco que debemos introducir elementos que nos permitan verificar que estamos actuando correctamente, que no existe ningún aspecto que nos deba preocupar.

Esos serán los elementos clave que deberemos medir, los elementos que deberán configurar el sistema integral de medición de resultados. Eso no significa que, aparte de medir estos elementos centrales, no podamos, y, de hecho, debemos, medir otros elementos que permitan al responsable correspondiente realizar un seguimiento más operativo o dar respuesta a demandas de financiadores o a otras demandas externas de información. Sin embargo, se trata de aspectos que, aunque tienen importancia para el responsable directo de una acción, un programa o un departamento, no se integrarán en la información que se revisará y analizará en un nivel superior. Estos aspectos no aportarían información significativa a la hora de valorar si estamos o no avanzando en el cumplimiento de la estrategia, no darían respuesta a lo que queremos saber.

Recordemos que es esta pregunta –lo que queremos saber– lo que determinará en cada nivel de la organización qué elementos concretos vamos a medir.



Si bien a veces la relación entre lo que queremos saber y lo que vamos a medir puede parecer obvia, no siempre lo es, ni mucho menos.

De hecho, como veremos en los siguientes apartados, uno de los aspectos más complejos de la definición de un sistema de medición es el paso del qué queremos saber al qué vamos a medir. Hay distintas razones por las que se explica esta complejidad, entre ellas la falta de concreción de algunos aspectos, objetivos u conceptos, la incapacidad para priorizar, o la dificultad innegable de medición de algunos elementos intangibles.

Tomemos, por ejemplo, el caso de una organización como la Fundación Arrels, que tiene como misión acompañar a las personas sin hogar que se encuentran en las fases más consolidadas de exclusión hacia una situación lo más autónoma posible.

Supongamos que Arrels quisiera conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de su equipo de calle.

(Continúa)

Arrels tiene claro qué quiere saber. Es necesario concretar, pues, qué debe medir, lo que lleva a reflexionar sobre cuáles son los objetivos del equipo.

La respuesta parece fácil, pero no lo es tanto. A pesar de que el programa cuenta, evidentemente, con un proyecto definido en el que se explicita lo que se quiere conseguir, estamos ante objetivos amplios que hace falta concretar desde una perspectiva más práctica.

Finalmente, se definen tres objetivos claros para el programa:

- Detectar personas que se encuentra en una fase consolidada de exclusión.
- Conseguir que las personas se vinculen con los miembros del equipo de calle o cualquier otro servicio.
- Contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas que están en la calle.

Para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del equipo de calle y conocer su eficacia, se requiere, por lo tanto, la medición de esos tres elementos.

4.4 Cómo lo vamos a medir: la elaboración de modelos conceptuales e indicadores

“No todo lo que cuenta se puede medir, ni todo lo que puede medir cuenta.”

Einstein

Una vez está claro qué queremos saber y, por lo tanto, qué queremos medir, es el momento de preguntarnos si es posible medirlo y cómo vamos a hacerlo.



Estamos ante un paso clave, ya que la traducción de lo que en muchas ocasiones es un concepto amplio, quizás difuso, en algo medible (cualitativa o cuantitativamente) obliga a un nivel de concreción y definición que en el sector no lucrativo puede generar debate y hasta cierta oposición.

Regresemos al caso de la Fundación Arrels y al deseo de conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos por parte del equipo de calle.

Tomemos la contribución a la mejora de la calidad de vida como el objetivo que se va a medir en este caso. En este punto surgen diversas preguntas:

¿Qué significa mejorar la calidad de vida? ¿Qué entiende Arrels en este caso concreto, hablando de personas que están en la calle, por mejorar la calidad de vida? ¿Es medible esa mejora de la calidad de vida?

(Continúa)

Para responder a estas preguntas es necesario un debate dentro de la organización. Este debate debe permitir la concreción del concepto. La concreción implica necesariamente la definición de un modelo que permita medir dicho concepto y apreciar su evolución en los distintos usuarios.

En este caso, Arrels concreta la mejora de la calidad de vida en dos grandes aspectos:

- Cubrir las necesidades básicas en cuanto a alimentación, vivienda e higiene. La recepción de recursos de alimentación y de ingresos en pensiones o en otros recursos residenciales se toman como indicadores de esta cobertura.
- Potenciar que la persona inicie una conexión con la red social y sanitaria normalizada. La derivación a servicios sociales especializados o servicios de atención primaria, la realización de la tarjeta sanitaria y los acompañamientos a una médica se toman como indicadores de esta conexión.

La concreción del concepto permite realizar una valoración individual de cada usuario y apreciar de forma periódica su evolución. A partir de la valoración de cada individuo es posible medir el grado de cumplimiento de los objetivos del servicio. Así, se pueden elaborar, por ejemplo, indicadores globales como el número absoluto o el porcentaje de personas que tienen cubiertas sus necesidades básicas y valorar cómo ha evolucionado ese número.

Para avanzar en la medición, muchas veces es necesario definir lo que podemos llamar un modelo conceptual, que no es más que la concreción práctica de un concepto. La definición de un modelo conceptual permite acotar significados y medir aspectos que de forma genérica no son medibles. Desde esta perspectiva, la definición de los indicadores y, si se requiere, del modelo conceptual, implica inevitablemente un mayor nivel de concreción en la estrategia, lo que sin duda contribuye a disipar distintas interpretaciones que puedan surgir a partir de un mismo concepto, reforzando así la dirección de la organización. Ahora bien, estamos ante un instrumento que no siempre resuelve las dificultades asociadas a la medición.

Muchas ONG se encuentran con la imposibilidad de medir, al menos con la periodicidad que sería necesaria para la toma de decisiones, algunos objetivos clave. Esta imposibilidad puede derivar del hecho de que no siempre todo es medible, de la existencia de elementos intangibles, de la temporalidad diversa de los resultados e impactos, o del elevado coste que supondría dicha medición.

Supongamos una ONG cuya misión sea contribuir a la protección del medio ambiente mediante la sensibilización de la población. Imaginemos que dicha ONG quiere saber cuál es el impacto de una campaña de sensibilización que ha llevado a cabo a través de los medios de comunicación masiva. ¿Cómo va a medirlo? Lo primero que debe hacer es concretar qué es lo que quiere conseguir realmente, cuál es el impacto que desea. ¿Es un cambio de pensamiento que lleve a determinadas actitudes? ¿Un cambio en los niños o en las familias? ¿Es medible ese cambio de pensamiento? ¿Son las actitudes que se persiguen claramente clasificables? Si el cambio es medible, ¿con qué instrumentos? ¿Sería suficiente una encuesta? Si así fuera, ¿cuál sería el coste de realizarla? ¿Se justifica dicho coste? Y, si no es así, ¿qué alternativas existen para seguir y conseguir unos resultados aproximados de dicha actividad?

Es entonces cuando, generalmente, se opta por tomar la medición de procesos y actividades vinculados como medida alternativa. Así, es muy habitual que, por ejemplo, en el caso que comentábamos, se tome el número de conferencias realizadas, de personas asistentes o de impactos conseguidos en los medios de comunicación como medida sustitutiva del resultado de una campaña de sensibilización, entendiendo que estos elementos son instrumentos clave para avanzar en el cambio deseado. No obstante, debemos ser prudentes en el uso de estas medidas alternativas e intentar desarrollar instrumentos que permitan contrastar y completar la información. Si bien es cierto que medir resultados, pero, sobre todo, medir el impacto en forma de grandes objetivos o de cumplimiento de la misión es complejo, no es menos cierto que el uso de elementos vinculados a procesos, medios y actividades como sustitutos debe ser tomado siempre con precaución y asumirse como una solución temporal mientras se buscan mecanismos que permitan medir resultados e impactos. Así, por ejemplo, en el caso que mencionábamos, quizás una encuesta realizada cada 5 años entre una muestra de personas o la simple formulación de dos preguntas básicas al inicio y al final de una conferencia, puedan ayudar a entender si las suposiciones realizadas tienen atisbos de confirmarse.

De hecho, el tema de la temporalidad se plantea también como un elemento que tener en cuenta cuando creamos un sistema de medición integral y seleccionamos aquello que queremos medir. La reciente crisis económica nos ha ofrecido una clara muestra de cómo la fijación de objetivos cortoplacistas y la casi exclusiva medición de elementos sobre los que se recoge información a corto plazo han permitido crear una falsa imagen de bonanza en sectores y empresas que estaban, en realidad, en clara situación de riesgo.

Es bien cierto que, si deseamos que un sistema de medición integral contribuya a la toma de decisiones, necesitamos medir aspectos sobre los que podamos tener información a corto plazo. Sin embargo, también es cierto que, para evitar los riesgos implicados en este cortoplacismo, el sistema debe integrar algunos elementos que permitan visualizar o al menos intuir la evolución de los resultados y el impacto a medio y largo plazo e introducir elementos de control que eviten que algunos indicadores positivos puedan esconder graves riesgos. Equilibrar corto, medio y largo plazo es una tarea clave en un sistema de medición de resultados integral. Se trata, sin duda, de una tarea compleja, en la que el diseño de mecanismos de medición del impacto (de los que hablaremos en el próximo capítulo) puede ser de gran ayuda.

Sea como sea, la respuesta a cómo vamos a medir lo que queremos medir nos lleva a plantearnos no solo el concepto y su concreción, sino también la definición de los indicadores.

Entendemos por indicador una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en periodos sucesivos, comparar su evolución y verificar si estamos cumpliendo los objetivos establecidos. Estamos, pues, ante lo que podemos considerar una herramienta fundamental para clarificar y definir de forma más precisa objetivos e im-

pactos, así como para seguir su cumplimiento; una herramienta al servicio de la toma de decisiones.

Un indicador debe ser una representación sintética de la realidad que nos aporta información útil para la toma de decisiones. El indicador, como bien dice su nombre, indica, pero no es la realidad en sí misma. Por lo tanto, es inevitable que, al representar solo una parte de dicha realidad, pierda parte de su riqueza. El gran reto reside pues, en ser capaz de elaborar y seleccionar indicadores lo más representativos posible, sin caer en la tentación de que un excesivo nivel de exigencia nos lleve a rechazar su concreción. Por lo tanto, para definirlos adecuadamente, hay que encontrar un equilibrio entre el esfuerzo de síntesis y la necesidad de contar con toda la información relevante.

Sea como fuere, la dificultad para definir y encontrar indicadores adecuados no debe frenar la fijación de objetivos y la creación de un sistema integral de medición de resultados. Este sistema requiere indicadores, pero puede comenzar a construirse sin ellos. El eje central del sistema son los objetivos estratégicos y operativos.

Los indicadores no son el punto de partida de un sistema de medición, sino una herramienta al servicio del mismo. No se deberían, pues, modificar los objetivos por el simple hecho de que no puedan ser medidos, o porque no se disponga de un indicador suficientemente bueno. Sin hacer de ellos un recurso habitual, no deberíamos tener miedo de utilizar indicadores subjetivos cuando no encontremos otra forma de medir un objetivo determinado con un coste adecuado. Es mejor contar con un indicador imperfecto que no medir un determinado objetivo. La autoevaluación, asignar un valor del 1 al 10 (consensuado entre varios miembros de la organización), es una forma imperfecta pero puede ser válida, al menos temporalmente, para valorar, por ejemplo, la buena disposición de una determinada administración al cambio de una determinada ley.

Teniendo esto en cuenta, resulta evidente que los indicadores deberían ser revisables. De hecho, las organizaciones que disponen de un sistema de medición deberían preguntarse periódicamente si los indicadores que utilizan responden realmente a aquello que deben responder. El profesor de ESADE Joan Ramis define esto como la prueba de la verdad. Ramis conceptualiza esta prueba, junto con otras ocho, como mecanismos importantes de validación tanto en el proceso de definición como en la evaluación del uso de un indicador. Idealmente, todo indicador debería cumplir esas nueve pruebas, ahora bien, como apuntábamos en el párrafo anterior, a veces es mejor contar con un indicador imperfecto (siendo conscientes de sus limitaciones) que no definir ninguno.

Figura 4.2. Las nueve pruebas de validación de indicadores

- 1. Prueba de la verdad o la validez:** ¿está midiendo el indicador realmente lo que se pretende medir?
- 2. Prueba de enfoque o especificidad:** ¿está el indicador midiendo solamente lo que se pretende medir?
- 3. Prueba de la consistencia:** ¿es el indicador consistente, independientemente de quién lo mide y en el momento en que se mide?
- 4. Prueba de acceso:** ¿se pueden comunicar los datos de manera fácil y entendible?
- 5. Prueba de la claridad:** ¿es posible alguna ambigüedad en la interpretación de los resultados?
- 6. Prueba de actuación:** ¿es posible actuar sobre los datos del indicador?
- 7. Prueba de puntualidad:** ¿se pueden analizar los datos con la rapidez suficiente para poder tomar acciones?
- 8. Prueba de coste:** ¿es adecuado el coste recogida y análisis de datos?
- 9. Prueba de impacto:** ¿anima el indicador algún comportamiento indeseable?

Fuente: Dirección de operaciones e innovación, Heras, 2008.

De este modo, lo ideal es que un indicador sea simple, sensible y fiable, y esté construido sobre datos existentes y verificables. Debe ser, por lo tanto, objetivamente verificable.³⁶ Esto significa que es necesario poder comprobar si durante el período fijado para su evaluación se está produciendo un avance.

³⁶ Como recoge CIDEAL en su documento *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlo* (2003).

³⁷ *Ibidem*, pág. 34.

“Un indicador es ‘verificable objetivamente’ cuando traduce de manera inequívoca el objetivo o resultado al que se refiere sin favorecer algún tipo de interpretación subjetiva.”³⁷

Para que un indicador sea verificable objetivamente, deben tenerse en cuenta en su formulación una serie de elementos a los que se refiere con detalle el siguiente ejemplo relacionado con el Programa Acceder de la Fundación Secretariado Gitano:

Objetivo que se quiere medir: la consecución de empleos para personas gitanas en el mercado ordinario

- Identificación de la variable: número de nuevos contratos laborales de cualquier tipología realizados durante el periodo en curso, con excepción de los contratos que suponen solo el cambio de alguna condición de una misma persona con una misma empresa (renovaciones, cambios de tipología, etc.).

(Continúa)

- Grupo beneficiario: gitanos que han pasado por algún servicio vinculado al Programa Acceder en todo el territorio español.
- Resultado esperado: aumento de un 10% respecto al año anterior.
- Temporalidad: anual, a contar del 1 enero al 31 diciembre.
- Ubicación: todo el territorio español.
- Fuente de verificación: base de datos del Programa Acceder.

“Obsérvese que, al haber formulado el indicador de acuerdo con los pasos propuestos, obtenemos un indicador preciso e inequívoco que no se presta a interpretaciones discrepantes.”³⁸

38 *Ibíd.*, pág. 34.

39 *Ibíd.*, pág. 35.

40 *Ibíd.*, pág. 35.

“Todo objetivo y todo resultado deben tener asociado, al menos, un indicador con las características anteriormente mencionadas, o más de uno si se trata de indicadores indirectos (aquellos que no reflejen exactamente el objetivo o resultado al que están asociados, sino que supongan una aproximación válida al mismo).”³⁹

En el caso que acabamos de ver, el indicador puede considerarse directo.

“Por otra parte, cada indicador debe tener, además, una fuente de verificación (es decir, un soporte material, un lugar o un procedimiento) que permita su obtención ya que, de lo contrario, sería un indicador inservible al carecer de medios para su comprobación.”⁴⁰

Así, cuando definamos un indicador, es fundamental definir también los mecanismos de obtención de datos y las fuentes de información que vamos a utilizar. Sin dicha definición, el indicador carece de utilidad.

Los indicadores pueden ser de tipo muy diverso, en función de aquello que queramos medir. Así, tendremos indicadores que nos permitirán hacer una estimación aproximada de los medios invertidos –recursos, actividad y productos–, los impactos conseguidos –resultados e impactos– y las capacidades y procesos utilizados y desarrollados.

En función del tipo de magnitud que tomemos como referencia, hablaremos de indicadores cuantitativos y de indicadores cualitativos. Los indicadores cuantitativos, como su propio nombre indica, son indicadores asociados a un valor numérico. Los indicadores cualitativos, en cambio, están vinculados a variables no numéricas, lo cual hace que su ordenación y la realización de comparaciones a partir de los mismos sea más compleja.

Podemos decir que los indicadores cuantitativos aportan mayor objetividad y tienen mayor capacidad de síntesis. Sin embargo, debemos tener en cuenta que no todo es cuantificable y, como algunos apuntan, la cuantificación puede hacer perder riqueza explicativa a un indicador. De todas formas, es aconsejable traducir, en la medida de lo posible, los indicadores cualitativos en indicadores cuantitativos para que, conforme se va integrando, la información sea de más sencilla lectura. La riqueza proporcionada por el indicador cualitativo puede aportarse posteriormente cuando se expliquen los indicadores. No debemos olvidar que la lectura de los indicadores siempre debe realizarse con precaución. Los indicadores indican, pero no son la realidad y, por lo tanto, debemos ser conscientes de su capacidad limitada de descripción en algunos casos, así como de la necesidad de profundizar en el porqué de algunos de sus resultados.

La selección de la tipología de indicador, cuantitativo o cualitativo, dependerá de la capacidad de encontrar una magnitud que refleje con claridad, simplicidad y certeza, aquello que queremos medir. La buena selección será clave en todos los casos, pero deberemos ser especialmente cuidadosos cuando estemos definiendo lo que llamamos indicadores estratégicos.

Entendemos en este caso por **indicador estratégico aquella medida que controla la actuación estratégica de la organización**. Los indicadores estratégicos están vinculados a los objetivos estratégicos y suelen ser el resultado de integrar la actuación de muchos agentes. Su definición debe producirse, pues, de forma paralela a la definición de la estrategia de la entidad. Un objetivo estratégico puede concretarse en más de un indicador, pero no sería conveniente que el número de indicadores asociados a un mismo objetivo superase los tres, ya que un exceso en el número de indicadores puede reflejar una falta de concreción en el objetivo y dificultar su seguimiento. Este seguimiento debe permitirnos conocer en qué grado estamos cumpliendo la estrategia fijada y si esta produce los resultados esperados.

El cumplimiento de la estrategia requiere la realización de un conjunto de acciones, la consecución de determinados productos intermedios y el desarrollo de algunos procesos y capacidades. **Los indicadores operativos deben permitir controlar y seguir dichos aspectos clave**. Se trata de indicadores que deben orientar la actuación de los individuos y unidades organizativas a corto plazo y proporcionar información que permita, a medio plazo, valorar si es necesario reajustar la estrategia de la organización.

Uno de los objetivos específicos del ámbito de empleo de la Fundación Secretariado Gitano es conseguir que la formación tenga un mayor impacto cualitativo, lo cual se concreta en un aumento de las personas que reciben formación práctica en empresas.

Para medir dicho objetivo, la Fundación cuenta con un indicador estratégico claro que es el incremento de horas de formación práctica en empresas. No se trata de un indicador predictivo, sino descriptivo y claramente finalista (mide un resultado).

(Continúa)

Incorporar un indicador operativo, como el número de visitas realizadas a empresas o el número de convenios conseguidos con las mismas durante el período para facilitar nuevas prácticas (indicador operativo), puede ser una forma de orientar el trabajo de los técnicos y prever la evolución en el futuro del objetivo final.

4.5 La integración de la información. El cuadro de mando básico

La selección de lo que vamos a medir y la elaboración de herramientas que nos permitan medirlo (modelos conceptuales e indicadores) es importante en todos los niveles de la organización, pero podríamos decir que su grado de criticidad crece conforme subimos peldaños en la estructura organizativa. Cuanto más arriba, más importante es saber seleccionar y focalizarse en la medición y el control de aquello realmente clave.

No debemos olvidar que un sistema integral de medición de resultados debe proporcionar información que permita aprender, tomar decisiones y mejorar. Debe, en definitiva, facilitar el gobierno de la organización. Un exceso de información no priorizada desvía la atención y no permite la focalización en los aspectos críticos.

La cuestión es, ¿cómo podemos seleccionar dicha información? ¿Qué elementos deberían medirse y controlarse en el nivel más alto de la organización? ¿Cómo pueden integrarse los resultados de la medición realizada en los distintos niveles para que sea legible y útil en el más alto nivel de la organización?

Cuando nos referimos a la construcción de un sistema integral de medición de resultados, parece claro que la suma o agregación directa no es una solución adecuada.

La alta dirección debería medir y controlar aquellos aspectos que permiten dar respuesta a dos preguntas clave: ¿está teniendo éxito la organización?; ¿está la organización avanzando hacia su misión y visión?

Si recuperamos en este punto la definición que hacíamos en el anterior capítulo de la estrategia como un plan para maximizar el valor social creado por una organización y garantizar su adecuada evolución futura, parece claro que lo que debemos seguir y medir es el cumplimiento de dicha estrategia. Desde nuestro punto de vista, a esto se debería añadir también algún indicador que nos permitiera valorar el avance hacia la misión.

Sin embargo, no creemos que contar con un listado de todos los indicadores asociados a un plan estratégico sea una medida adecuada para la alta dirección. La observación de la mayor parte de planes estratégicos de las organizaciones que tenemos a nuestro alrededor nos revela que dicho listado incluye habitualmente más de 150 indicadores. Este es un número sin duda excesivo para que su control y seguimiento sea efectivo.

El seguimiento y control de muchos de los objetivos específicos asociados a los planes estratégicos deben delegarse a los responsables de su ejecución. La alta dirección o los órganos de gobierno deben contar con un instrumento que les permita medir y seguir aquellos elementos dentro de la estrategia de la organización que se consideren más relevantes y críticos para el futuro de la organización.

Vuelven aquí pues a surgir con fuerza las preguntas que planteábamos anteriormente: ¿cómo realizar la selección?; ¿qué elementos deberían medirse y controlarse en los niveles más altos de la organización?

La clave para dar respuesta a estas preguntas está en cuestionarse con espíritu crítico y voluntad de priorizar: ¿qué elementos de dicha estrategia son indispensables para el éxito de la organización, para avanzar hacia la misión?; ¿qué creemos esencial medir y seguir para asegurar que la organización va por el buen camino?

La respuesta a las preguntas debe permitir seleccionar un grupo reducido de estrategias y objetivos cuyo cumplimiento va a ser seguido por la alta dirección. Hablamos de un seguimiento que implica verificar que se está realizando lo planeado y se están obteniendo los productos y resultados esperados. Esta medición debe facilitar la verificación de que se está llevando a cabo la estrategia diseñada.

Para que realmente permita aprender y mejorar, esta medición debe completarse con un seguimiento y una medición del avance hacia la misión. La alta dirección debe poder responder a dos preguntas básicas:

- ¿estamos avanzando en el cumplimiento de nuestra misión y objetivos?;
- ¿cómo está modificando este avance nuestro objeto social, la situación de nuestros beneficiarios o la realidad social que deseamos transformar?

A pesar de la dificultad implícita para encontrar respuesta a estas preguntas (que abordaremos con mayor profundidad en el siguiente capítulo), consideramos que es fundamental que la alta dirección visualice el avance en este ámbito. Si nos limitamos a medir el cumplimiento de la estrategia, obviando su impacto en la misión, corremos el riesgo de estar avanzando en una estrategia que suponíamos buena pero no lo es. No podemos obviar la posibilidad de habernos equivocado en el diseño de la estrategia y las suposiciones que le dan soporte. La medición del avance en la misión y de los objetivos estratégicos permite valorar paralelamente la idoneidad de la estrategia y realizar modificaciones si es necesario.

La suma de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos y específicos seleccionados como clave, junto con los indicadores vinculados a la misión, configurará una batería de indicadores muy útil para el gobierno de la organización, lo que podemos llamar un cuadro de mando básico de la organización.

Tomamos en este caso la definición que hace Niven⁴¹ del cuadro de mando como “una selección de medidas derivadas de la estrategia de una organización que han sido seleccionadas con esmero y que facilitan el gobierno de una organización”.

41 NIVEN, FR. (2008) *Balance Scorecard. Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

En mayo de 2007, dos años después de haber asumido la dirección de la organización, Isidro Rodríguez, director de la Fundación Secretariado Gitano, plantea al patronato la conveniencia de elaborar un nuevo plan estratégico.

Se inicia así un proceso que dura casi un año y medio y que finaliza en marzo de 2009 con un nuevo plan estratégico consensuado y compartido por la mayor parte de miembros de la organización.

El plan define la misión, la visión y los valores de la Fundación y fija 11 objetivos estratégicos para el año 2013. Dichos objetivos se agrupan bajo 8 grandes ejes de actuación que deben permitir la consecución de los mismos. Cada eje cuenta con diversas líneas de intervención, lo que acaba configurando un mapa de 20 líneas de intervención estratégicas. A su vez, cada línea de intervención se despliega en objetivos específicos. Ciento cincuenta y cuatro objetivos específicos perfilan así un plan amplio y muy detallado.

Desde el momento en que se propuso la elaboración de un plan estratégico, la dirección tenía claro que era necesario desarrollar un sistema que permitiera seguir su cumplimiento. De hecho, cada uno de los objetivos específicos del plan nació vinculado a unos indicadores. La discusión de los indicadores formó parte del mismo proceso de realización del plan estratégico.

El amplísimo número de objetivos e indicadores resultantes permitía asegurar una orientación detallada de las acciones y programas y, por lo tanto, podía facilitar la planificación operativa. Sin embargo, esta misma amplitud suponía una clara dificultad para realizar un seguimiento integrado en los niveles superiores. El equipo directivo era plenamente consciente de esta dificultad y fue esto lo que llevó a la propuesta de elaboración de un cuadro de mando.

En junio de 2009, pocos meses después de presentar el plan estratégico, se inicia el trabajo de elaboración del cuadro de mando. Se parte del plan estratégico y los indicadores asociados. El objetivo es construir un cuadro de mando a partir de la selección de los objetivos e indicadores ya definidos. La alta dirección –tres personas– dedica tres días a reflexionar alrededor de dos preguntas clave: ¿cuáles son los objetivos que tendrían mayor impacto en las condiciones de vida de las personas que atendemos?; ¿cuáles son los que tendrían mayor impacto sobre la vida de la fundación?

El resultado de dichas jornadas es una primera aproximación al cuadro de mando deseado por la alta dirección y el patronato. El documento recoge una batería de 37 indicadores seleccionados de entre los más de 293 que configuraban el plan (aunque todavía queda pendiente de definir alguno). Esta primera selección acota ya significativamente el plan estratégico y permite comprender la prioridad de sus distintas intervenciones. De hecho, se descarta el seguimiento de algunas de las líneas estratégicas y grandes ejes de intervención por parte de la alta dirección.

(Continúa)

Esta selección es el punto de partida para construir un cuadro de mando de la organización. Este trabajo se realiza a partir de reuniones específicas del equipo de alta dirección (director y responsables de departamentos) con el apoyo del responsable del área de planificación y control. En estas reuniones, partiendo de la base de indicadores seleccionados, se discute sobre tres preguntas clave: ¿bastan estos indicadores para conocer la marcha de la organización?; ¿de qué información deberíamos disponer como equipo directivo para valorar si estamos cumpliendo los objetivos fijados?; ¿qué elementos clave hay que controlar para evitar riesgos?

De estas reuniones surge una propuesta de cuadro de mando para el conjunto de la organización (véase en el anexo 2). El debate conduce a un cuadro de mando distinto al que se configuraba a partir de la primera selección realizada. Se define un conjunto más amplio de indicadores (58 en total) en lo que podríamos definir como ejes de actividad misional de la Fundación. Los ejes de desarrollo organizativo planteados por el plan no son seguidos por el nuevo cuadro de mando. Se opta por definir unos indicadores de control en el ámbito económico y de recursos humanos. Isidro Rodríguez explica esta opción:

“La actual definición del cuadro de mando responde a las prioridades y necesidades de información y control que tiene la organización en este momento. Quizás el año que viene o el otro introduciremos algún nuevo indicador y algunos de los existentes desaparecerán. El plan estratégico planteaba indicadores relacionados con el desarrollo organizativo y el seguimiento de esos objetivos está, en su mayoría, en la planificación de la subdirección de gestión y se seguirán desde su cuadro específico. Sin embargo, en el ámbito económico y de recursos humanos necesitamos tener más indicadores de control, saber cómo estamos en ámbitos clave como la evolución de la plantilla, los ingresos, los convenios, etc.”

4.6 El cuadro de mando integral

A pesar de las bondades del instrumento, el cuadro de mando básico no suele ser fácil de construir, de leer, ni de comunicar.

Seleccionar qué elementos de la estrategia seguir no es sencillo y, una vez tomada la decisión, la falta de vínculo explícito entre los distintos indicadores, sobre todo cuando miden aspectos distintos –ámbitos de trabajo, capacidades, recursos–, hace que sea difícil encontrar un argumento lógico que permita explicar su selección o la importancia de avanzar conjuntamente en todos ellos. La desconexión refuerza en ocasiones la percepción de encontrarse ante un listado disperso, elemento que puede favorecer que se cuestione en algunos niveles de la organización la obsesión por el seguimiento de algunos indicadores. Asimismo, la falta de conexión puede dificultar el análisis del impacto cruzado de algunas decisiones y limitar la visión de conjunto necesaria para tomar determinadas medidas.

Según nuestro parecer, el cuadro de mando integral, instrumento al que dedicaremos las próximas páginas de este libro, puede ayudar a solventar estos problemas.

El cuadro de mando integral fue creado por Robert Kaplan y David Norton en la década de los 90 tras constatar, en un estudio realizado con doce grandes empresas, que la medición vinculada exclusivamente a indicadores económicos y financieros llevaba muchas veces a las empresas a tomar decisiones erróneas, ya que no siempre dirigía a atención de la dirección hacia los aspectos clave y reducía su habilidad para crear valor real.

42 NIVEN, PR. (2008) *Balance Scorecard. Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

Kaplan y Norton constataron que no existía ninguna medida de desempeño que por sí sola pudiera focalizar la atención en las áreas realmente críticas del negocio –entendiendo por críticas las áreas fundamentales para la supervivencia de la organización y la generación de valor a medio y largo plazo–. Hacía falta desarrollar instrumentos de medición que permitieran seguir el desarrollo de dichas áreas críticas y vincularlo a los resultados obtenidos. Si bien era evidente que los resultados económicos y financieros debían continuar siendo el eje más importante de la medición –ya que la generación de beneficio para el accionista es el objetivo central de las empresas– también debían introducirse medidas que permitieran comprender los resultados obtenidos en otros ámbitos que sin duda iban a tener un impacto a medio plazo en la creación de valor por parte de la empresa y, por lo tanto, en los futuros resultados económicos.

Kaplan y Norton definieron así las cuatro áreas estratégicas clave para el éxito de una empresa. En su opinión, estas áreas son fundamentales para el buen desempeño de una empresa, debería poderseles fijar objetivos y sus resultados deberían ser medidos y seguidos. Estamos ante lo que ellos llaman las 4 perspectivas del cuadro de mando: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Estas cuatro perspectivas están claramente vinculadas entre sí. Potenciar el aprendizaje y compromiso de los empleados, satisfacer a los clientes y responder a sus expectativas, y realizar al máximo nivel aquellos procesos internos clave para la empresa llevarán a la mejora de los resultados financieros.

Como explica Niven,⁴² el cuadro de mando integral se basa en una idea simple pero revolucionaria. Para que la medición realmente me permita tomar decisiones estratégicas adecuadas es necesario *“complementar los indicadores financieros con aquellos que me conducirán a un futuro éxito en este ámbito [...] uniendo elementos tan dispares pero críticos como la innovación en procesos, la satisfacción del consumidor y el com-*

promiso y formación de los trabajadores". Se trata de una idea simple y lógica, una idea que permite además ordenar muchas estrategias empresariales y dotarlas de un argumentario básico.

43 KAPLAN, R.S. (2001) "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, pág. 353-370.

La selección de las perspectivas y el convencimiento de la existencia de un vínculo entre ellas se convierten así en un aspecto central del cuadro de mando integral y en un elemento distintivo fundamental respecto al cuadro de mando básico que definíamos con anterioridad. Por lo tanto, podemos definir el cuadro de mando integral como un conjunto integrado de indicadores para los que se han definido jerarquías y relaciones.

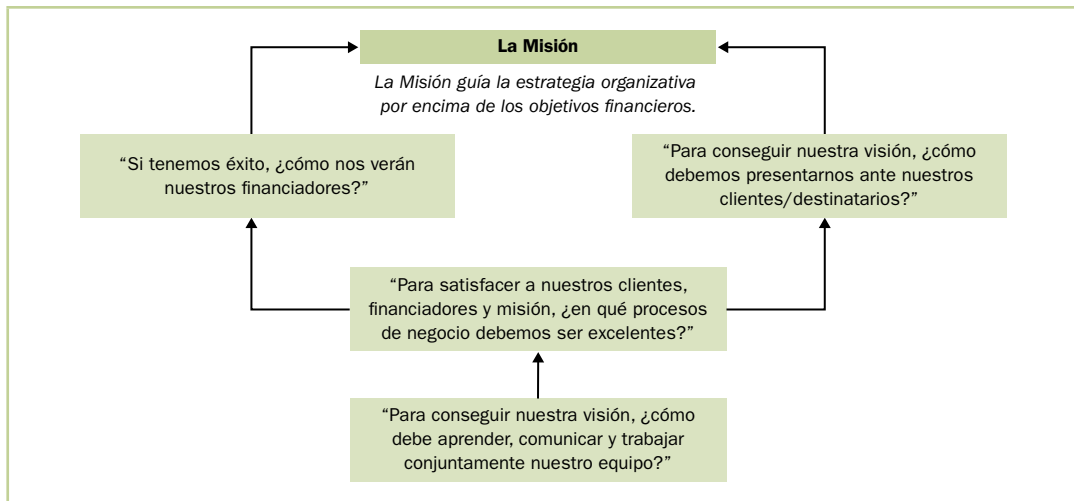
El cuadro de mando integral se puede construir de forma gráfica ligando las distintas perspectivas entre sí y situando la perspectiva financiera –objetivo central de las empresas– en la parte superior de la misma. Dicha visualización permite comprender y expresar de forma clara el vínculo y la jerarquía entre las distintas áreas clave.

Como hemos visto, estamos ante un instrumento que nace orientado al mundo empresarial, pero que pronto es adaptado por organizaciones públicas y no lucrativas. De hecho, ya en el año 1996, Kaplan inicia un proyecto de investigación sobre la aplicación del cuadro de mando al sector no lucrativo y, en el año 2001, publica un interesante artículo sobre la adaptación del cuadro al sector.⁴³ En este artículo Kaplan constata la incomodidad del sector no lucrativo ante la ubicación de la perspectiva financiera en la parte superior del cuadro de mando. Es evidente que, si bien el buen desempeño financiero es clave para la supervivencia y la consecución de la misión, no es esta la finalidad última de las ONG. La innovación en procesos, el compromiso de los trabajadores, o la satisfacción de los clientes no se orienta a la mejora del desempeño financiero, sino a la mejora del desempeño de la misión. Siguiendo la lógica inherente al instrumento, está claro que cuando nos referimos a las organizaciones no lucrativas la misión debe aparecer como una nueva perspectiva, una perspectiva que, sin duda alguna, debe situarse en la parte superior del cuadro de mando. Todo lo que la organización hace, lo hace para acercarse más a su misión y obtener resultados en este ámbito.

Kaplan revela también que la perspectiva de los clientes o consumidores genera dificultades en su aplicación práctica al sector. Estamos ante organizaciones en las que, por ejemplo, el cliente que paga o financia el servicio no coincide con el usuario del mismo; organizaciones en las que el mismo concepto de cliente o consumidor es a veces difícilmente apli-

cable ya que el mismo afectado no es consciente de su categoría (pensamos en campañas de sensibilización); organizaciones que tienen más de un mercado claramente diferenciados. Ante esta complejidad, Kaplan propone una adaptación del cuadro de mando que divide la perspectiva del cliente en dos, una referida al donante y otra al beneficiario de la acción.

Figura 4.3. Adaptación del cuadro de mando integral para organizaciones no lucrativas



Fuente: Kaplan, 2001.

La propuesta de adaptación del cuadro de mando al sector no lucrativo realizada por Kaplan tiene el valor de señalar la flexibilidad del instrumento. Las perspectivas propuestas y su interrelación, así como su nivel de importancia, son orientativas. Cada organización debe reflexionar sobre cuáles son aquellos elementos, aquellos aspectos clave en los que es necesario tener un buen nivel de desempeño para conseguir el éxito (las perspectivas), clarificar su interrelación (los vínculos entre ellas) y definir su nivel de prioridad en la organización (su nivel en el cuadro de mando). Estamos ante una reflexión de claro valor estratégico, una reflexión que debe contribuir sin duda a dotar de mayor foco a las estrategias definidas y validar si sirven para avanzar en el camino de la visión y la misión.

Citizen Schools es una organización de Estados Unidos que nace para superar las barreras de aprendizaje que existen en la *middle school* y ayudar a los alumnos a dar el salto a la *high school*, lo que termina incrementando el porcentaje de graduados.

La organización funciona a través de partenariados con escuelas a las que ofrece un extenso programa de formación complementaria no reglada en horario extraescolar impartida por voluntarios.

Figura 4.4. Ejemplo de cuadro de mando integral: Citizen Schools

	Objetivo	Medida
Cliente	1. Incrementar el impacto de los programas	1.1. Media de puntuación de los programas
		1.2. Porcentaje de usuarios que mantienen o mejoran sus resultados en las pruebas lingüísticas
		1.3. Porcentaje de usuarios que mantienen o mejoran sus resultados en las pruebas matemáticas
	2. Conseguir más usuarios por más tiempo	2.1. % de público objetivo que participa en programas 2.2. % de retención 2.3. Número de usuarios
3. Mejorar el impacto del aprendizaje	3.1. % de usuarios valorados de alta calidad por grupos de interés 3.2. % de profesores individuales de Citizen que están volviendo	
4. Crecimiento de la red nacional	4.1. Volumen de financiación conseguida por la red de escuelas	
Finanzas	5. Asegurar la sostenibilidad financiera	5.1. Total de ingresos 5.2. Coste total por alumno 5.3. Total de reservas 5.4. Total de ingresos captados para años futuros
Operaciones	6. Dar servicios de apoyo satisfactorios	6.1. % de directores de campus de escuela satisfechos con el apoyo y los servicios
	7. Construcción y marca	7. Número de consumidores expuestos a comunicación mediática de alta calidad
Talento y tecnología	8. Selección efectiva y retención y desarrollo de personal	8.1. % de trabajadores de color en la red 8.2. % de directores de campus y puestos de oficina cubiertos con candidatos internos
	9. Construir y mantener una cultura que refleje nuestros valores	9.1. % de personal satisfecho con la cultura y los valores 9.2. media anual de usuarios que regresan a la comunidad online en un mes

Fuente: traducción propia a partir de www.citizenschools.org.

Ordenar y seguir la estrategia definida alrededor de las perspectivas definidas en un cuadro de mando integral facilita sin duda la visualización de la estrategia, su comunicación y seguimiento, así como, en caso necesario, su corrección.

Ideas básicas alrededor de las cuales se construye el cuadro de mando integral

- el convencimiento de que es necesario contar con un instrumento que permita medir y controlar el desempeño de una organización para poder conocer cuál es el valor real que aporta a la sociedad;
- la verificación de que focalizar la medición del desempeño en un solo aspecto puede llevar a una mala interpretación de la realidad y limitar la creación de valor futuro;
- el reconocimiento de la existencia de áreas o aspectos clave que una organización debe cuidar, especialmente porque son el motor del desempeño futuro;
- la constatación de que hay un vínculo entre el desempeño operativo y el éxito de la organización a medio-largo plazo.

4.7 ¿Cómo podemos elaborar un cuadro de mando integral?

Suponiendo que se comparte la necesidad y se comprenden las ventajas de contar con un cuadro de mando, es el momento de ahondar en cómo podemos elaborar un instrumento de este tipo. Para ello, más que proponer un proceso pautado, como sí hemos hecho en el caso de la planificación estratégica, vamos a presentar cuáles son los elementos básicos que deben definirse y sobre los que debe construirse dicho instrumento. Cada organización, en función de su situación, tamaño, cultura y otros muchos requisitos, decidirá el proceso mediante el cual procede a la definición de dichos elementos.

La propuesta que realizamos a continuación se centra en la creación de un cuadro de mando integral, aun cuando muchas de las reflexiones planteadas también pueden servir para la realización de un cuadro de mando básico.

Partimos de la premisa de que la organización cuenta ya con una estrategia definida y escrita. Si bien es posible elaborar un cuadro de mando integral sin una estrategia escrita previa, su construcción requiere la existencia de estrategias definidas. Sin ellas, el cuadro de mando pierde gran parte de su potencia y razón de ser. Además, no podemos obviar que la reflexión alrededor del cuadro de mando, sus perspectivas, vínculos y objetivos tiene un claro carácter estratégico. De hecho, definir un cuadro de mando sin contar con una estrategia casi supone pasar a definir dicha estrategia.

No obstante, queremos insistir en que el cuadro de mando integral no es un instrumento pensado para la formulación de la estrategia, sino para su ejecución. De hecho, el objetivo del cuadro de mando es medir el cumplimiento de la estrategia y facilitar su implementación.

4.7.1 Primer elemento: selección y definición de las perspectivas

Como explica Niven, la primera pregunta que debemos plantearnos al intentar construir un cuadro de mando integral es cuáles son las perspectivas que utilizaremos para explicar la estrategia de nuestra organización. Para responder a la misma, debemos reflexionar sobre cuáles son realmente los motores del impacto futuro de la organización, aquellos elementos críticos que debemos cuidar especialmente para asegurar el éxito de la organización y avanzar en la misión, así como para garantizar su supervivencia futura. Se trata, pues, de analizar la estrategia de la organización y detectar los elementos clave que la sostienen. Hablamos de identificar aquello que permite a la organización crear valor, catalizar el progreso hacia la visión. Es evidente que el conocimiento de la ventaja comparativa y de los factores clave de éxito sobre los que se construye la estrategia de la organización puede facilitar la selección y definición de las perspectivas del cuadro de mando. Sin embargo, debemos tener en cuenta que existen algunos elementos que pueden ser claves para el futuro de la organización, aun cuando no sean fuente de ventaja comparativa o factores clave de éxito definidos como tal. Pensamos, por ejemplo, en la estabilidad económica o la existencia de recursos suficientes.

La reflexión alrededor de qué sería un éxito para nuestra organización y qué deberíamos asegurar o cuidar especialmente para que ese éxito sea una realidad puede sin duda ayudar a identificar las perspectivas.

Una vez identificados estos elementos clave, que podríamos definir como catalizadores, es fácil dar un paso atrás y definir los ámbitos a los que pertenecen, lo que llamamos las perspectivas. Por ejemplo, si hemos identificado nuestra relación con la administración pública y los donantes como un valor clave, podemos definir la relación con los involucrados o grupos de interés como una perspectiva del cuadro de mando.

Como hemos visto anteriormente, Kaplan y Norton concibieron inicialmente cuatro perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de empleados y crecimiento. Se trata de cuatro perspectivas –cinco, si añadimos la perspectiva de la misión– que, interpretadas de forma amplia, pueden incluir la mayor parte de ámbitos o elementos clave. Es difícil (por no decir imposible) imaginar un cuadro de mando que no contemple el aspecto financiero o el de las personas. Sin embargo, es importante que, aunque se tomen como referente las perspectivas de Kaplan y Norton, toda organización que desee crear un cuadro de mando reflexione sobre la idoneidad de dichas perspectivas, de acuerdo con su realidad y estrategia. Si una organización siente que su habilidad para crear valor depende en gran medida de otro aspecto clave, será conveniente que lo introduzca como una nueva perspectiva.

De hecho, un repaso a los cuadros de mando que utilizan las organizaciones del sector nos lleva a confirmar que es habitual tomar las cinco perspectivas de Kaplan y Norton como base y adaptar su nombre y contenido a la realidad de cada organización.

Dada la dificultad para medir y seguir el avance de la misión, algunas organizaciones optan por no incluir dicha perspectiva en el cuadro de mando. Sin embargo, nuestra recomendación es que lo hagan. Es evidente que los cambios en la medición de la misión no serán constantes, ni tendrán la misma periodicidad que los que se produzcan en las otras perspectivas del cuadro de mando, pero, como explicábamos en el apartado anterior, también es cierto que si no seguimos el avance de la misión, no sabremos si nuestra estrategia es positiva o no y no la podremos corregir si es errónea.

Al definir las perspectivas del cuadro de mando, debemos vigilar y no caer en el error, como apunta Niven, de identificar cada uno de los grupos de interés de la organización con una perspectiva. Si bien es posible –y de hecho Kaplan y Norton ya recogieron dicha posibilidad– desdoblarse la perspectiva de cliente en varias, la existencia de múltiples perspectivas centradas en los grupos de interés puede acabar generando un cuadro de mando excesivamente centrado en el quién y no tanto en el cómo.

Recordemos aquí que una de las grandes aportaciones del cuadro de mando integral es su capacidad para vincular el desarrollo operativo con la estrategia y el avance en la misión. El cuadro de

mando integral permite explicar de forma lógica cómo vamos a conseguir el impacto buscado y no tanto quién va a participar en dicho impacto. Debe ser posible, pues, vincular las perspectivas seleccionadas de tal forma que configuren una explicación coherente del camino que vamos a seguir.

El Casal dels Infants para la Acción Social en los Barrios es una entidad social que nació en el barrio del Raval en Barcelona en el año 1983. La entidad trabaja para conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida de los niños, jóvenes, familias en riesgo o en situación de exclusión social, y en las comunidades en las que viven.

En junio del 2006, el Casal aprobó un plan estratégico para 2007-2011 construido alrededor de ocho objetivos básicos. Tres de los objetivos confirmaban el camino iniciado por el Casal para ampliar su ámbito de actuación. Se apostaba por la extensión territorial, se pasaría de los tres territorios en los que en ese momento estaba presente el Casal a doce; se reafirmaba la apuesta por la sensibilización y la incidencia política más allá de la intervención directa; y se definía la actuación ante las nuevas necesidades sociales como un objetivo prioritario de la entidad. Los otros cinco objetivos se centraban más en temas relacionados con el modelo de organización que deseaban consolidar. Así, se definían el desarrollo de un modelo asociativo propio, la cohesión y participación interna, el refuerzo de la estructura, la consolidación de un modelo de voluntariado y el trabajo en red como objetivos también prioritarios.

El ambicioso plan estratégico y la voluntad de conocer con profundidad los resultados y el impacto de su actividad llevan a la dirección a plantear la necesidad de desarrollar un cuadro de mando. Hacía años que la planificación y la medición de resultados en los proyectos y programas era una realidad. El Casal contaba además desde el año 2003 con una batería de indicadores que aportaban información sobre los resultados y actividades, pero también sobre los procesos clave. Estos indicadores estaban vinculados a los planes de funcionamiento anual. Sin embargo, en un momento en que se confirmaba el nuevo rumbo estratégico, se echaba de menos la existencia de un sistema que permitiera integrar, y, sobre todo, priorizar y seleccionar, las mediciones resultantes en todos los niveles, además de comprobar si dicha estrategia se cumplía. Se inicia así un largo proceso de trabajo por parte de la alta dirección para definir el cuadro de mando.

Tras un análisis de su realidad, y tomando como punto de partida las perspectivas de Kaplan y Norton, el Casal dels Infants define un cuadro de mando alrededor de cuatro perspectivas. Las cuatro perspectivas que presentamos a continuación son las que permitirán ejecutar la estrategia definida en el plan.

- *Personas y conocimiento*: disponemos de los conocimientos necesarios y de personas capacitadas y comprometidas para impulsar la estrategia.
- *Procesos internos*: desarrollamos los procesos necesarios para alinear la estrategia y garantizar nuevos retos.
- *Involucrados*: la administración, entidades y empresas, así como un colectivo amplio de ciudadanos, nos legitiman y dan su apoyo activo.

(Continúa)

- *Recursos*: disponemos de recursos económicos suficientes para llevar a cabo nuestra estrategia y proyectos con autonomía y eficiencia.
- *Misión*: conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida y promoción social del máximo posible de niños, jóvenes y familias en riesgo de exclusión y desventaja social, y en las comunidades en las que viven.

El Casal define la perspectiva de la misión y la sitúa en la parte superior del cuadro de mando. Esta perspectiva incluye, en este caso, parte de lo que Kaplan y Norton introducen en la perspectiva de clientes.

El Casal opta por sustituir la perspectiva de clientes por la de involucrados e incluye en ella a todos aquellos que le dan apoyo para su causa con la excepción de los trabajadores y voluntarios.

La perspectiva financiera cambia de nombre y toma el nombre de recursos.

Se mantiene la perspectiva de personas y conocimiento y de procesos internos.

4.7.2 Segundo paso: definición de los objetivos para cada una de las perspectivas y fijación de indicadores asociados

Una vez definidas las perspectivas, es el momento de concretar los objetivos de desempeño vinculados a cada una de estas perspectivas. Es decir, es el momento de responder a la pregunta de qué tenemos que conseguir en cada una de las perspectivas para cumplir con la estrategia que nos hemos fijado.

En algunos casos, podremos situar directamente los objetivos estratégicos y específicos dentro de una de las perspectivas. En otros casos, será necesario elaborar objetivos de carácter más operativo: qué haremos para llegar allí (en las perspectivas más de impulso, qué debemos conseguir para llegar allí). Recordemos que el cuadro de mando permite explicar qué queremos conseguir pero también cómo lo conseguiremos, con lo que la combinación de objetivos de resultado y objetivos más de acción o actividad es indispensable. Una distribución al 50% entre ellos puede ser un referente válido.

Algunos consultores sugieren que puede ser útil partir de la visión de la organización, concretar qué tendríamos que haber conseguido a 3-5 años vista y qué tendríamos que haber hecho para conseguirlo, para después ubicar estos elementos en las perspectivas que les correspondan. Otra forma de plantearlo es imaginar que tenemos que construir una pequeña visión para cada una de las perspectivas seleccionadas y la tenemos que concretar a 3-5 años vista.

Una vez definidos los objetivos en cada perspectiva –pueden ser varios objetivos por perspectiva– es el momento de establecer los indicadores que van a permitir seguir su cumplimiento. Cada objetivo puede llevar asociado más de un indicador.

Al definir los objetivos e indicadores asociados es importante que tengamos muy presente cuál va a ser la utilidad final del cuadro de mando y, por lo tanto, qué tipo de objetivos e indicadores debemos tener.

Si no estamos seguros de la calidad e idoneidad de las medidas e indicadores seleccionados, no vamos a confiar en el cuadro de mando y, por lo tanto, su utilidad quedará muy reducida.

Debemos ser capaces de contestar a la pregunta de por qué, de entre todos los indicadores y medidas, hemos seleccionado esta y no otra.

Criterios para seleccionar indicadores de desempeño

Vinculados a la estrategia. Todos los indicadores del cuadro de mando deben ser fiel reflejo de los objetivos que deseamos medir. A su vez los objetivos deben servir para avanzar en la estrategia definida por la organización.

Fácilmente comprensibles. La complejidad de los indicadores puede hacer que pierdan su valor comunicativo, lo que se dificultaría el seguimiento.

Vinculados con los indicadores de las otras perspectivas. Los indicadores deben poderse vincular entre sí igual que hacíamos con las perspectivas.

Con capacidad para ser actualizados de forma frecuente y accesibles. El cuadro de mando debe permitir seguir el desempeño de la organización y tomar medidas correctoras. Si contamos con indicadores de difícil actualización o no accesibles, la utilidad del instrumento quedará claramente en entredicho. Sin embargo, seguramente habrá excepciones en la perspectiva de la misión.

No vinculados a fechas y acciones concretas. Es habitual encontrar cuadros de mando que cuentan con indicadores del tipo “proyecto completado el día X de tal mes”. Esto, más que un indicador, es una acción. Para sustituir dicho tipo de indicadores debemos preguntarnos por qué realizamos dicha acción y qué esperamos conseguir con ella.

Cuantitativos. Los indicadores cuantitativos aseguran una mayor objetividad. Son un elemento clave en los procesos de medición del desempeño.

Funcionales. Antes de definir un indicador, debemos asegurarnos de que lo que vamos a medir nos impulsará realmente a conseguir lo que deseamos y no producirá conductas indeseadas.

4.7.3 Tercer paso: definición de la jerarquía de las perspectivas y de los vínculos entre ellas

Una vez seleccionadas las perspectivas y definidos los objetivos, es el momento de ordenarlas, relacionarlas entre sí y dotarlas de cierta jerarquía. Es el momento de desarrollar la explicación lógica que se encuentra detrás de la estrategia.

Así, es importante preguntarse sobre la jerarquía de las distintas perspectivas: ¿qué perspectiva es la más importante?; ¿cuál situaremos en la parte superior del cuadro de mando?; ¿para qué trabajamos? En el caso de las organizaciones no lucrativas, la perspectiva de la misión, si decide incluirse, tiene la parte superior garantizada. Sin embargo, el orden del resto de perspectivas no está tan claro.

Debemos reflexionar, por lo tanto, sobre qué perspectiva consideramos con mayor potencial de catalizar el cambio o el avance hacia la misión. Esa será la perspectiva que situaremos en la parte inferior del cuadro. Encima de ella iremos situando con la misma lógica el resto de perspectivas hasta llegar a la misión. Se trata, pues, de preguntarnos cuáles de las perspectivas tienen un carácter más impulsor y cuáles pueden ser consideradas más como un resultado del buen hacer en los otros ámbitos.

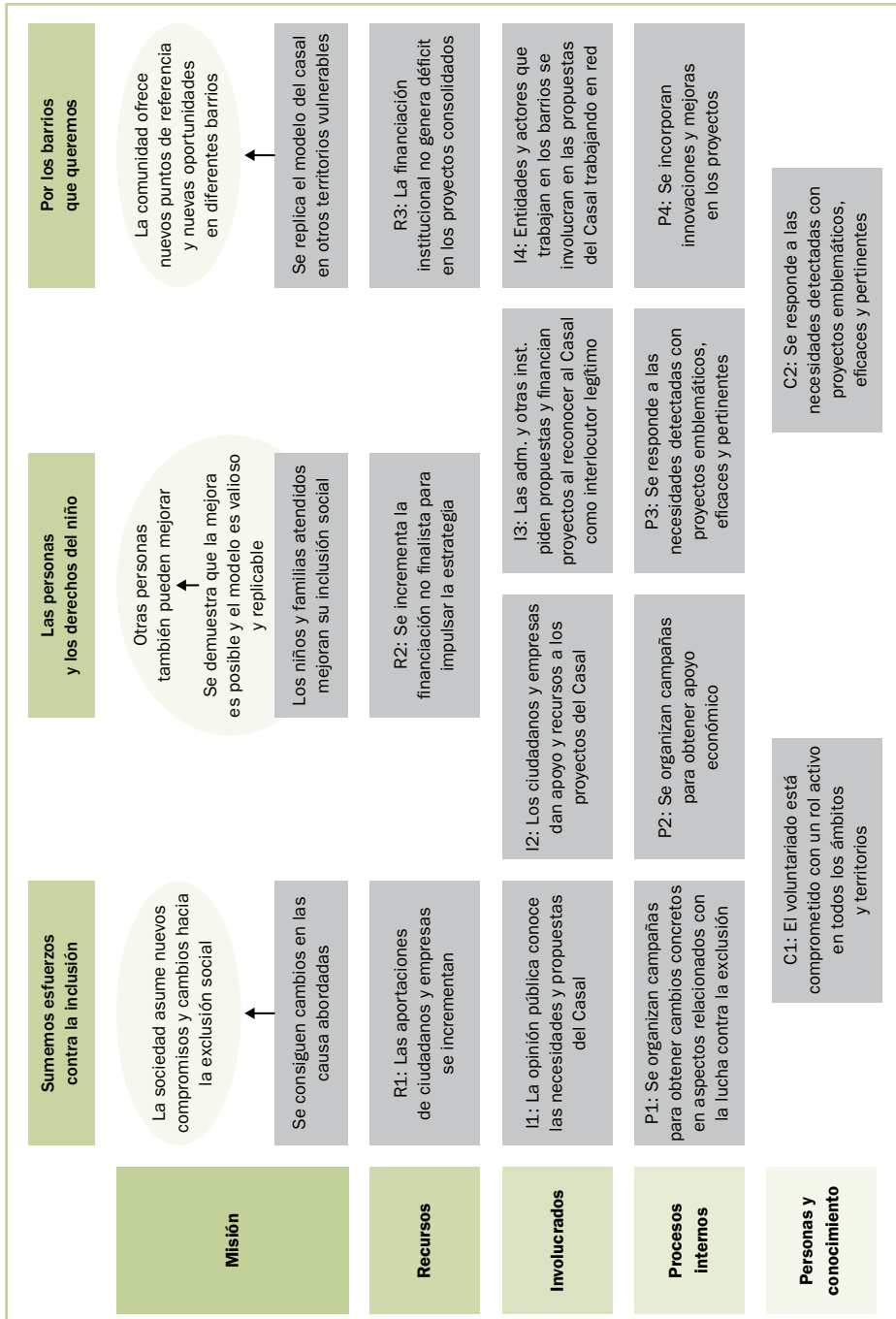
La definición del orden de las perspectivas lleva implícita la reflexión sobre los vínculos existentes entre las distintas perspectivas, sobre las relaciones causa-efecto que hay entre ellas. Sobre estas relaciones se construye la explicación lógica de la estrategia. Si bien es cierto que, en muchas ocasiones, el vínculo entre las perspectivas es bidireccional –podemos pensar que tener personal comprometido me facilitará acceder a más recursos y a la vez acceder a más recursos me permitirá pagar mejor y reforzar el compromiso de los trabajadores–, debemos intentar responder a cuál es, según nuestra organización, la dirección que realmente explica el cambio. ¿Es el compromiso del personal causa o efecto del volumen de recursos disponibles? Reflexionar sobre dichas relaciones y jerarquías facilitará la comprensión de cómo queremos conseguir avanzar en el camino de la misión y cómo queremos conseguir los objetivos fijados. Permitirá construir, como apuntábamos, una explicación lógica de la estrategia definida.

Una vez definidas las perspectivas, el Casal definió de forma paralela los objetivos para cada una de ellas y los vínculos que las relacionaban.

Si revisamos el cuadro resultante veremos que se definieron objetivos de resultados (como el incremento de la financiación no finalista por ejemplo) y de actividad (como la realización de campañas). Para cada uno de estos objetivos se estableció un indicador prioritario al que acompañaban otro grupo de indicadores que servían para completar la información.

En lo que respecta al orden de las perspectivas, se decidió situar la perspectiva de recursos justo debajo de la misión, valorándola más como un resultado que como un catalizador. Las personas y el conocimiento, así como los procesos internos, fueron las perspectivas que se consideraron con mayor capacidad de impulso.

Figura 4.5. Ejemplo de cuadro de mando integral: el Casal dels Infants



Fuente: Casal dels Infants para la acción social en los barrios (ver versión completa en el Anexo 2).

4.7.4 Cuarto paso: la elaboración de un mapa estratégico

La elaboración de un mapa estratégico no es requisito indispensable para construir un cuadro de mando, pero puede contribuir sin duda a comunicar la estrategia y reforzar la explicación lógica de la estrategia. En este sentido, estamos ante un instrumento con gran poder comunicativo que, si se elabora, puede facilitar la implementación del cuadro de mando haciendo más comprensible el sentido de las perspectivas seleccionadas, de los objetivos fijados y de los indicadores que se van a elaborar y seguir.

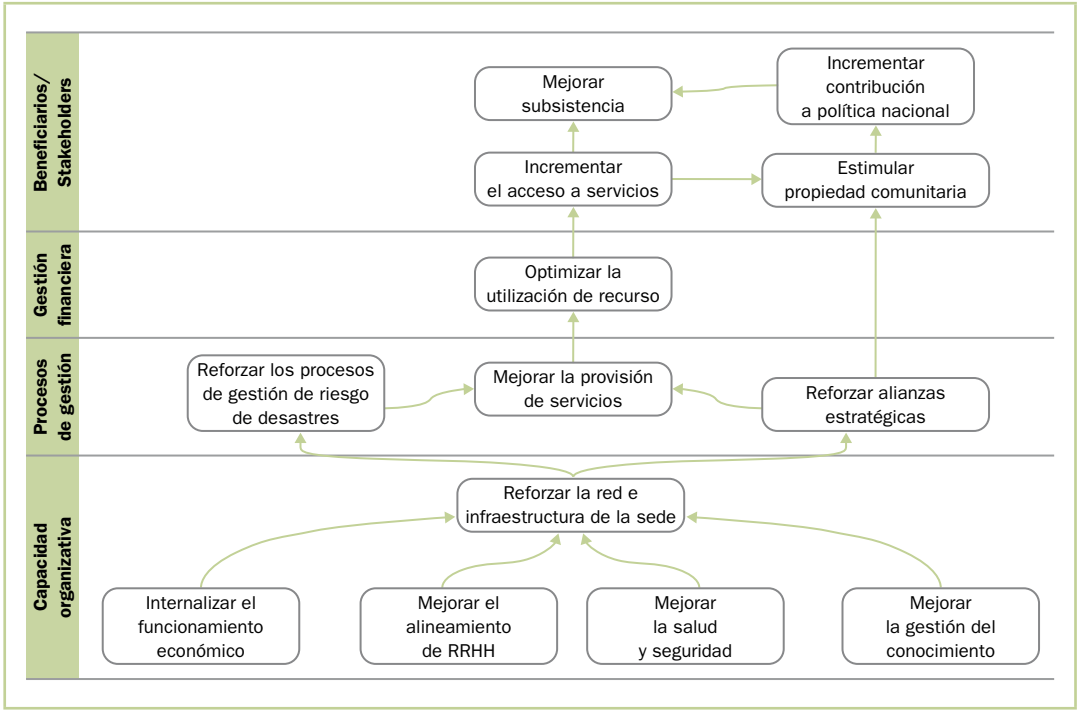
El mapa estratégico tiene como objetivo explicitar las hipótesis que existen detrás de la estrategia, mostrar de forma gráfica las jerarquías y los vínculos, las relaciones causa-efecto y la relación entre los objetivos fijados. Un mapa estratégico muestra en una página y de forma gráfica aquello que la organización considera crítico para ejecutar la estrategia.

Se trata, pues, de ofrecer una imagen visual de la estrategia de la organización y del cuadro de mando. Los mapas estratégicos permiten destacar los elementos clave y ofrecer una visión rápida, cuando se ubican los indicadores en su interior, de cómo se está avanzando, facilitando la detección de aspectos problemáticos.

El mapa estratégico parte, así, de los objetivos definidos en las distintas perspectivas y los vincula entre sí. Los objetivos de acción conducen a la consecución de los objetivos de resultados. De este modo, el mapa estratégico enlaza los resultados esperados en las distintas perspectivas con lo que explica de forma más detallada el camino que va a llevar al cumplimiento de la estrategia. Se trata, como definen Kaplan y Norton,⁴⁴ de una arquitectura lógica y comprensible a todos los niveles organizacionales, en la que se representa la serie de eventos que describen la trayectoria de la estrategia.

⁴⁴ KAPLAN y NORTON, 1992, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1992, págs. 71-79.

Figura 4.6. Cuadro de mando de la Cruz Roja de Kenya



Fuente: www.balancescorecard.org

4.8 El uso del cuadro de mando y sus beneficios. ¿Qué me aporta un cuadro de mando?

El cuadro de mando integral es un instrumento útil para integrar la información resultante de la medición en el máximo nivel de la organización. La construcción del cuadro obliga a seleccionar qué se va a medir y seguir. La capacidad para vincular la estrategia y el desarrollo operativo facilita la gobernabilidad, la toma de decisiones y el aprendizaje. Un cuadro de mando nos permite, en definitiva, conectar lo que queremos conseguir institucionalmente (la misión y los retos) con lo que tenemos que hacer muy bien en nuestra ONG (las áreas clave).

Más allá de su valor como instrumento de medición, el cuadro de mando es una herramienta que, bien utilizada, puede servir para focalizar la estrategia, comunicarla y alinear a la organización. Es una herramienta al servicio del liderazgo. Ofrece un marco conceptual sencillo en el que situar la estrategia que facilita el debate estratégico y la toma de decisiones, así como su comunicación.

El cuadro de mando integral pretende perpetuarse como un modelo de gestión estratégica que sirva a las organizaciones para intentar alcanzar la excelencia a través del éxito en el logro de sus metas.

La utilidad del cuadro de mando para alinear a la organización con la estrategia se refuerza por la posibilidad de cascada que tiene el instrumento.

De hecho, la explicación que hemos ofrecido del cuadro de mando hasta el momento se ha centrado en su diseño como instrumento de la alta dirección. Sin embargo, el concepto de cuadro de mando y su estructura puede reproducirse en los distintos niveles de la organización, bajar en forma de cascada.

Los cuadros de mando de los niveles inferiores de la organización deben construirse identificando los objetivos del cuadro de mando integral que dicha unidad o nivel de la organización debe seguir, los objetivos de los que es responsable. Además de estos objetivos, los cuadros de mando de cada nivel pueden introducir otros nuevos que contribuyan a la consecución de aquellos definidos en el cuadro de mando integral.

Los cuadros de mando de los distintos niveles de la organización combinarán, por lo tanto, medidas genéricas (presentes en el cuadro de mando integral y compartidas por otras unidades organizativas) con medidas únicas (que pueden estar o no presentes en el cuadro integral, pero que no son compartidas por otras unidades). La presencia de medidas genéricas permite la comparación entre unidades.

Bajar el cuadro de mando a niveles inferiores de la organización permite delimitar claramente la contribución de cada nivel o unidad a la estrategia de la organización y a su éxito. El efecto cascada refuerza el cuadro de mando integral y este a su vez refuerza los cuadros intermedios.

Desarrollar cuadros de mando a distintos niveles es una de las formas más eficaces de impulsar la implementación del cuadro de mando ya que, sin duda, impulsa la comprensión del instrumento y la apropiación por parte de los responsables finales de las acciones que van a garantizar el éxito de la organización. Sin embargo, no estamos ante un proceso fácil.

4.9 Conclusiones

El cuadro de mando integral es, según nuestro parecer, un instrumento muy útil para ejecutar y seguir la implementación de la estrategia de una organización. Es un instrumento que facilita la gobernabilidad.

Aunque no sea el único mecanismo que existe para integrar la información resultante de la medición y seguir la estrategia, sí es el que está más pautado y estructurado. Existen otras formas de agregar e integrar la información resultante de la medición, otros mecanismos para seguir la estrategia. De hecho, contamos con ejemplos de organizaciones importantes que han diseñado su propio sistema.

Sea cual sea el instrumento escogido, es evidente que la construcción de un sistema integral de medición necesita de algún mecanismo para seleccionar e integrar la información resultante de la medición en distintos niveles de la organización, un mecanismo que permita saber si estamos cumpliendo con lo planificado y avanzando en el camino de la estrategia diseñada.

Sin esos mecanismos no podemos decir que una organización cuente con un sistema integral de medición de resultados; un sistema que, como apuntábamos al inicio del capítulo, debe facilitar la toma de decisiones, la mejora y el avance hacia la misión.

5. Medición de impacto para la transformación social

5.1. La medición de impacto: un tema clave

La orientación a resultados es, como apuntábamos al inicio de este libro, uno de los retos pendientes de muchas ONG, un reto que tiene en la medición de impacto uno de sus principales desafíos.

Si bien en los últimos años se ha consolidado la definición estratégica como elemento clave para la orientación y la toma de decisiones, y parece haberse avanzado en la medición de actividad y capacidad, e incluso en la medición de resultados, la medición de impacto continúa siendo un tema no resuelto para los líderes de muchas ONG. De hecho, así lo expresaron la mayor parte de los participantes en el Foro de Liderazgo ESADE-PwC.

En el capítulo anterior señalábamos que la capacidad para generar información relevante sobre el avance en el cumplimiento de la estrategia y la misión es un requisito básico para considerar que una organización cuenta con un sistema integral de medición de resultados. Entendemos que ese requisito incluye la capacidad para medir el impacto que tiene la intervención de la organización. Esta medición nos debe servir para valorar si la estrategia es adecuada y, sobre todo, para saber si lo que estamos haciendo es pertinente y conduce a donde queremos llegar.

Sin conocer el impacto que tiene nuestra acción, no es posible saber si estamos teniendo éxito. Es una información que todo líder desearía tener y que puede facilitar las tareas asociadas al liderazgo. Contar con información sobre el impacto logrado y comunicarla genera confianza y refuerza el sentido del trabajo realizado. Desde esta perspectiva, la medición de impacto puede ser una fuente de información clave para la motivación de los colaboradores, pero también para la rendición de cuentas.

Sin embargo, a pesar de la importancia de conocer el impacto conseguido, hoy en día la mayoría de los financiadores todavía no exigen datos sobre el mismo. La realidad nos dice que el deseo de conocer el impacto y medirlo nace principalmente de los propios líderes o de los grupos de interés internos de la organización. La rendición de cuentas no parece ser un motor clave en este sentido.

Son muchas las organizaciones que han intentado adentrarse en la medición de impacto pero han desistido porque los beneficios no parecían compensar las dificultades que supone este trabajo.

Se cuestiona si tiene sentido invertir recursos en una actividad que, a fin de cuentas, habla del pasado; una actividad que, con suerte, proporciona información sobre la idoneidad de intervenciones llevadas a cabo hace largo tiempo; una actividad que, en definitiva, no informa sobre la realidad de lo que se está haciendo, ni facilita la toma de decisiones operativas.

Surgen dudas también alrededor del valor que tiene conseguir información sobre el impacto cuando no se puede garantizar que este pueda atribuirse exclusivamente a la acción de la organización.

El desfase temporal, pero también la dificultad de atribuirse el impacto, surgen, por lo tanto, como los dos principales frenos a la medición de impacto. En los próximos apartados de este capítulo profundizaremos en estos frenos e intentaremos aportar algunas soluciones.

A estos frenos se suma la opinión de algunos que afirman que no hace falta medir impacto, porque el conocimiento del terreno, de la realidad, nos aporta información muy similar a la que se podría conseguir mediante la medición, con un grado de inmediatez mucho más elevado y a un coste muy inferior: *“ya vemos si una cosa funciona o no cuando estamos sobre el terreno, cuando estamos interviniendo”*.

Desde nuestro punto de vista, afortunadamente compartido por cada vez más personas en el sector, esa valoración subjetiva de que “la cosa funciona” no es suficiente. Es cierto que es importante tener en cuenta la valoración subjetiva y el conocimiento de las personas que trabajan en el día a día, pero no lo es menos que, por muy acertada que sea dicha valoración, está centrada en elementos de corto plazo y puede obviar elementos que no son evidentes para la observación directa.

Reconocemos que medir impacto es un reto complejo. Sin embargo, estamos convencidos de que vale la pena hacerlo. A pesar de que, en muchas ocasiones, sea imposible atribuirse el 100% del impacto, o de las limitaciones existentes para medir algunos aspectos del mismo, consideramos que el proceso de medición de impacto es valioso en sí mismo y genera aprendizajes clave para la organización. Creemos que una medición de impacto bien planteada debe proporcionar información sobre los impactos producidos, así como sobre los procesos que han conducido a dichos impactos. De hecho, es difícil concebir una medición de impacto que no vaya asociada a una evaluación explicativa del mismo.

Consideramos que los aprendizajes extraídos son indispensables, sobre todo cuando deseamos escalar o replicar las intervenciones que estamos realizando. En ese contexto, la medición de impacto es ineludible ya que nos aportará información que puede ser de gran interés para perfilar el camino de soluciones efectivas a problemas complejos.

En otros contextos la medición de impacto continúa siendo un instrumento muy valioso, sobre todo para aprender de lo que hacemos y mejorar en el camino de la misión.

5.2. Evaluar o medir impacto

A lo largo del libro nos hemos referido de forma continua a la medición y en este capítulo nos centraremos en la medición de impacto. Sin embargo, si revisamos la principal bibliografía exis-

tente, encontramos que cuando se habla de impacto no se utiliza tanto el término “medición” como el de “evaluación”.

No entraremos ahora en discusiones etimológicas innecesarias para la finalidad de este libro, solo aclararemos que, en este caso, entendemos la medición de impacto no como una simple cuantificación o calificación, sino como parte de un proceso que incluye, evidentemente, la valoración de dicha cuantificación/cualificación y el análisis de los procesos que han conducido al impacto logrado. Debemos medir para contar con información objetiva que podamos valorar y, por lo tanto, evaluar.

Cuando defendemos aquí la medición de impacto, hablamos de la necesidad de contar con información lo más objetiva posible sobre el impacto de una organización; una información que es conveniente recoger y traducir, cuando sea posible, en indicadores (muchas veces cualitativos). Sin embargo, entendemos que los datos resultantes de esa medición están integrados en un proceso que permite tomarlos y analizarlos, conocer su procedencia y comprender su razón de ser.

Desde esta perspectiva, medición y evaluación son muchas veces dos partes inseparables de un mismo proceso. La mayor parte de las veces, la evaluación incluye necesariamente una medición, pero la medición también puede ser resultado de una evaluación.

La evaluación del impacto de un proyecto que tenga por objetivo mejorar la calidad de vida de una determinada comunidad puede incluir un conjunto de datos que, recogidos al inicio y al final de un determinado período, permitan obtener, una vez ponderados, un valor numérico que nos ofrezca una idea aproximada de dicha mejora. Se trata de una cuantificación que puede integrarse como una parte más de un proceso de evaluación.

Por otra parte, la evaluación del impacto de un proyecto puede concluirse con la selección final entre opciones premarcadas que luego servirán para tener un referente de cómo avanza la organización a nivel global. Por ejemplo, una ONG de desarrollo clasifica todos los proyectos evaluados siguiendo siempre el mismo sistema: muy satisfactorio – satisfactorio – no satisfactorio. Esta clasificación permite contar con una medición del número de proyectos que tienen impacto satisfactorio o muy satisfactorio, lo que puede introducirse en cuadros de mando e instrumentos de seguimiento y sumarse a las conclusiones ofrecidas en los informes de evaluación.

En este caso tomamos la palabra medición como referente porque creemos que transmite la voluntad de contar de forma periódica con información sobre el impacto conseguido, así como la necesidad de hacer un esfuerzo y llegar a un nivel de simplificación y concreción que no todas las evaluaciones aportan.

Queremos insistir de todas formas en que, ya que entendemos la medición como parte de un proceso global destinado al aprendizaje y la toma de decisiones, es evidente que las evaluaciones

de impacto serán un instrumento muy útil para realizar dichas mediciones y ayudar en el proceso de interpretación de los datos obtenidos.

Por lo tanto, hablaremos de medición de impacto teniendo presente que, en muchas ocasiones, la evaluación de impacto será el camino que se seguirá para conseguir la información requerida.

5.3. Algunos apuntes sobre evaluación

Nuestra voluntad de destacar la necesidad de contar con una medición de impacto, no implica que no seamos plenamente conscientes de la importancia de las evaluaciones en general –y las evaluaciones de impacto en particular– como instrumento fundamental para el aprendizaje organizativo y la mejora estratégica. Así, aunque este capítulo vaya a centrarse en la medición de impacto, creemos que no podemos dejar de hacer algún apunte sobre los temas de la evaluación y la evaluación de impacto.

Pensamos en las evaluaciones como herramientas que nos deben permitir profundizar en aspectos que la simple medición no aborda y, sobre todo, comprender el porqué de los datos resultantes, así como entender los procesos que nos han llevado a conseguir un determinado impacto y valorar aspectos como la pertinencia o la sostenibilidad de las intervenciones realizadas. De hecho, como ya hemos dicho, entendemos que la medición debe estar integrada en un proceso que permita tomar los datos y analizarlos, para conocer su procedencia y comprender su razón de ser. Decíamos también que, desde esta perspectiva, medición y evaluación son muchas veces dos partes inseparables de un mismo proceso.

Consideramos por tanto necesario que una organización orientada a resultados cuente con un sistema de evaluación que complemente la medición y se integre como fuente de información clave en los procesos de toma de decisiones y planificación organizativa. De hecho, las evaluaciones –y en especial las evaluaciones de impacto– tienen la capacidad de generar información relevante sobre el avance en el cumplimiento de la estrategia y la misión, con la que enriquecen la información obtenida a través de los sistemas de medición.

¿Pensamos que las organizaciones deben estar evaluando constantemente sus servicios, actividades, programas y proyectos? ¿Tiene sentido evaluarlo todo?

Insistimos en este punto en la consideración de la evaluación como un elemento complementario a los sistemas de medición. Dicha complementariedad, a menudo unida a un coste y complejidad elevados, hacen que no sea posible –ni recomendable siquiera– evaluar todo lo que se hace.

Como explicábamos en el capítulo 4 de este libro, un sistema de medición permite seguir las actividades realizadas, conocer los resultados obtenidos, los recursos invertidos y hasta dar respuesta a preguntas sobre la eficacia o la eficiencia de las intervenciones, así como sobre las ca-

racterísticas de algunos procesos. Como veremos en este capítulo, un sistema de medición también puede permitir obtener datos sobre el impacto de las acciones. Estos datos deberán interpretarse y analizarse para poder tomar decisiones fundamentadas. Es ahí dónde creemos que la evaluación puede tener un rol clave. Conocer el porqué de algunos datos, comprender su origen y, en algunos casos, hasta conseguirlos solo será posible a través de una evaluación sistemática.

Así, tendrá sentido evaluar cuando queramos comprender con mayor profundidad la razón de algunas cifras, conocer los procesos que nos han llevado a una determinada situación o a unos determinados resultados. Hablamos de una evaluación orientada claramente a la comprensión y la mejora, orientada al aprendizaje.

Defendemos, por tanto, la realización de evaluaciones claramente enfocadas a dar respuesta a preguntas clave que la medición ha hecho aflorar o que esta no puede responder en su totalidad.

Pensamos que, en la mayor parte de los casos, aspectos como la pertinencia de una acción o la idoneidad de una estrategia de intervención no pueden ser valorados exclusivamente a través de la medición y requieren evaluaciones que complementen la interpretación de los datos y de los indicadores elaborados, si es que existen. Además de su valor para el aprendizaje a nivel de actividades, proyectos y programas, la evaluación se convierte en un instrumento clave al servicio de la revisión estratégica.

Si entendemos de este modo la evaluación, parece claro que no es necesario evaluarlo todo, sino solo algunos proyectos y programas seleccionados para poder contrastar que las hipótesis de cambio en que se fundamentan son correctas y se cumplen, y que las intervenciones realizadas son las palancas adecuadas para la transformación.

Intermón Oxfam realiza metaevaluaciones temáticas –centradas en lo que ellos definen como sus ejes estratégicos externos, de actuación– que permiten contrastar la validez de los enfoques de intervención en distintas regiones. Las metaevaluaciones son una fuente clave de aprendizaje, de ellas se derivan posicionamientos, normativas y recomendaciones. Son un instrumento fundamental para conocer el valor de la estrategia seleccionada y revisar su idoneidad. A partir de las conclusiones de las metaevaluaciones temáticas se revisa la planificación operativa y estratégica.

Las evaluaciones deben considerarse como instrumentos al servicio del aprendizaje y la toma de decisiones y es desde esta perspectiva desde la que se deben seleccionar los servicios, proyectos o programas que se van a evaluar, así como los criterios que deberán regir dichas evaluaciones y las metodologías y herramientas que se van a utilizar. Estas metodologías y herramientas variarán también en función de las preguntas que queramos responder, de la utilidad que se espera de los resultados de la evaluación y del nivel de validez o legitimación requerido para que las conclusiones sean aceptadas y, por lo tanto, utilizadas por los actores implicados.

La necesidad de legitimar las conclusiones de las evaluaciones ha sido una de las razones que explican el auge de las metodologías de evaluación participativas en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

45 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ, P (1997) *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*, Bogotá: Ediciones Uniandes-Grupo Editorial Norma.

No debemos olvidar que cuando hablamos de evaluación estamos haciendo referencia a una función o a un proceso que se realiza en entornos complejos y que, generalmente, pretende responder a preguntas que no tienen una respuesta unívoca. Es importante ser consciente de que la selección de las metodologías y herramientas, y también la de los actores participantes, tiene claras implicaciones en los resultados de la evaluación.

En los últimos años en el sector de la cooperación al desarrollo ha habido un vivo debate alrededor de la idoneidad de las distintas metodologías –cualitativas y cuantitativas, participativas o no– y del valor de las diversas herramientas. Este debate, que no está ni mucho menos cerrado, resulta en muchas ocasiones estéril. Seguramente, lo mejor es integrar varias metodologías siempre que sea posible. Como apuntan Córdoba, Iglesias y Sanz: *“es necesario así dejar a un lado los debates epistemológicos sobre la imposibilidad de encuentro entre el paradigma positivista o el hermenéutico sobre la observación de la realidad, que son los que dan vida a la utilización de la metodología cuantitativa y cualitativa; y recurrir, más bien, a la lógica ‘en uso’ que propone Elsy Bonilla (1997)⁴⁵, donde en la práctica investigativa pueden combinarse efectivamente técnicas de corte cuantitativo y cualitativo. Es lo que se viene conociendo como la ‘triangulación metodológica’. Las técnicas cuantitativas primarias incluirán métodos como los cuestionarios (autorrellenado), las entrevistas estructuradas (encuestas) o la medición cuantificable (indicadores, estadísticas, escalas); mientras que las cualitativas incluyen métodos como la entrevista abierta a informantes clave, los grupos de discusión, la observación participante, etc.”*. De hecho, cada vez son más las organizaciones que combinan metodologías cuantitativas y cualitativas en las evaluaciones y mediciones de impacto.

Es importante, pues, que al diseñar una evaluación se tengan presentes los posibles efectos que puedan tener la selección del proyecto, las metodologías y los actores implicados y se intenten minimizar combinando elementos que se compensen entre sí. El objetivo es conseguir que la evaluación sea un proceso lo más sistemático y objetivo posible que ofrezca una aproximación clara y válida a las preguntas que se querían responder.

Definir qué vamos a evaluar, quién va a hacerlo, cuándo y a través de qué métodos es una función clave que va a ser determinante para la utilidad y validez de las evaluaciones. No olvidemos que estas evaluaciones deben y pueden contribuir al aprendizaje de la organización y al seguimiento y la revisión estratégica. Estas evaluaciones son un instrumento privilegiado para el avance hacia la misión y la valoración y análisis de impacto pero, lamentablemente, todavía se utilizan muy poco entre las organizaciones no lucrativas, más allá del ámbito de la cooperación al desarrollo.

46 Definición del *Diccionario de uso del español* (DUE) de María Moliner.

5.4. El impacto y su medición

Centrándonos nuevamente en el eje de este capítulo, el impacto y su medición, ha llegado el momento de responder a dos preguntas básicas: ¿qué entendemos por impacto?, y ¿a qué nos referimos cuando hablamos de medir impacto?

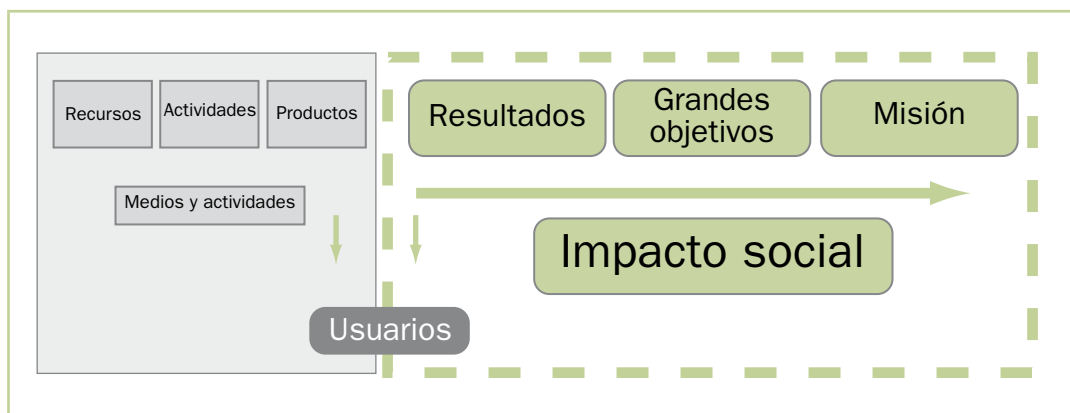
El diccionario de la lengua española define impacto como la *“impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”*⁴⁶.

En nuestro caso, entendemos por impacto las consecuencias esperadas y no esperadas, positivas y negativas, de una intervención a largo plazo, así como los cambios producidos a medio/largo plazo en algo –sea el medio ambiente, los procesos o productos o algún grupo poblacional– debido a una determinada acción.

La medición de impacto pretende responder a una pregunta central: ¿qué hubiera pasado en el medio/largo plazo si no se hubiera realizado dicha intervención? O, lo que es lo mismo, ¿qué cambios se han producido gracias o por culpa del proyecto, programa, servicio etc. que realizamos?

La medición de impacto pretende determinar los cambios asociados a la aplicación de una acción indagando en todo tipo de efectos, tanto los buscados, de acuerdo con los objetivos de la acción, como otros no planificados. Desde esta perspectiva, debería ir más allá de la medición de resultados relacionados con las actividades y los medios para adentrarse en evaluar la consecución de los grandes objetivos misionales.

Figura 5.1. Elementos que deberían configurar la medición del impacto esperado



Fuente: elaboración propia.

El impacto entendido de esta forma, agrega los efectos secundarios o colaterales de la intervención, englobando externalidades positivas y negativas y efectos diferidos en el tiempo. Surge aquí **el problema de cómo medir aquello que no está planificado que ocurra o que ni tan siquiera sabemos que puede ocurrir** como consecuencia de nuestra intervención. A este problema se añade la dificultad de establecer límites a la cadena de impactos y consecuencias de una determinada intervención. ¿Hasta dónde queremos llegar para medir el impacto de nuestra intervención?

Por ello, aunque apuntaremos algunas metodologías que pueden permitir incorporar a la medición impactos no planificados, creemos que la prioridad debe centrarse en medir los impactos buscados. Desde una perspectiva amplia, esto incluye la medición de resultados, grandes objetivos y avance hacia la misión.

Sin embargo, no debemos confundir la medición de resultados con la medición de impactos. Estamos ante dos procesos que suelen tener temporalidades claramente diferenciadas. La medición de resultados suele hacerse paralelamente o inmediatamente después de la realización de la acción. En cambio, los impactos pueden –y de hecho suelen– diferirse en el tiempo. Diríamos que el impacto incluye resultados a medio y largo plazo. Recordemos que hablamos de cambios que muchas veces solo son abarcables a largo plazo. Por lo tanto, su medición solo es posible pasado un tiempo significativo desde la intervención. Se suele considerar que, para los programas de intervención orientados a la transformación social, no tiene sentido hablar de medición de impacto si no han pasado al menos cinco años desde dicha intervención.

La medición de impacto requiere una cuádruple medición. Requiere en primer lugar poder comparar lo que existía y lo que existe, lo que ocurría y lo que ocurre. Teniendo información del pasado y del momento actual podremos analizar los cambios producidos, lo que nos llevará a una primera aproximación al impacto. Sin embargo, eso no es suficiente. La medición de impacto supone, de alguna forma, la demostración de una relación causa-efecto, implica atribuir unos cambios a

una intervención. Para que eso sea posible debemos comparar lo que le ha pasado a un individuo/grupo/lugar/entorno afectado por la acción y lo que le ha sucedido a otro individuo/grupo/lugar/entorno no afectado por dicha acción. Es lo que en el lenguaje técnico se denomina la construcción del contrafactual.

Sin el conjunto de las cuatro mediciones –antes y después, afectados y no afectados por la intervención– podemos decir que la medición de impacto no es completa desde la perspectiva metodológica. Ahora bien, en muchas ocasiones la imposibilidad de contar con el elemento contrafactual hace que se realicen mediciones de impacto sin este elemento.

Figura 5.2. Principales dificultades para realizar una medición de impacto

- Definición del concepto de impacto
- Amplitud del impacto
- Atribución del impacto
- Intangibilidad del impacto
- Temporalidad del impacto
- Agregación del impacto

Fuente: elaboración propia.

La contrafactualidad intenta dar respuesta a lo que sería una de las principales dificultades para realizar la medición de impacto, el **tema de la atribución**. En un entorno cada vez más complejo e interrelacionado en el que participan múltiples actores es difícil pensar que un cambio pueda deberse exclusivamente a la participación de uno solo de ellos. Aislar el impacto producido directamente por una intervención es, por tanto, una tarea no exenta de dificultad. De hecho, son muchos los líderes de ONG que afirman que es una osadía excesiva atribuirse exclusivamente algún impacto, sobre todo cuando hablamos de transformaciones sociales en las que participan muchos agentes y que sufren la influencia de factores muy diversos. En este entorno, las relaciones causales no son solo de difícil demostración, sino que, si lo que buscamos es unicausalidad, en muchas ocasiones esta no existe. Por tanto, parece cierto que atribuirse algún impacto de forma exclusiva puede ser excesivamente osado. Eso no quiere decir que no sigamos considerando necesaria la medición del impacto. Creemos que es indispensable que las ONG tengan información sobre cómo evoluciona la problemática que están tratando y que dispongan de mecanismos que les permitan estimar de forma aproximada la contribución que realizan a este avance.

Ante la dificultad de atribuirse el impacto, Intermón Oxfam ha optado por hablar de análisis de impacto, lo cual, según esta ONG, consiste en *“realizar un análisis sistemático de los cambios significativos en la vida de las mujeres y los hombres a los que un programa contribuye a través de una serie de acciones”*.

Las dificultades de atribución se agravan conforme se **amplía la causa** a la que se vinculan las ONG. Muchas de estas organizaciones abogan por grandes transformaciones sociales, lo que sin duda dificulta también la medición de impacto. Se persiguen cambios en muchos ámbitos (sociales, económicos, individuales, colectivos, etc.), lo que supone que la medición del impacto debe contemplar aspectos muy diversos. Además, el grado de abstracción suele ser elevado, con lo que la concreción es compleja. Si a esta necesaria incursión en campos múltiples y a veces abstractos le sumamos **la intangibilidad de algunos de los cambios** deseados y producidos, la dificultad se incrementa aún más.

Sin duda es difícil medir aspectos como el incremento de la innovación, el capital social, el empoderamiento, la autonomía, la creatividad, etc. Estamos ante elementos difusos, que, además, no siempre entienden del mismo modo todos los actores implicados. Como veremos, y como en cierto modo hemos apuntado en el capítulo anterior, su medición requiere una definición conceptual previa que puede ser muy positiva para que toda la organización tenga claro qué existe detrás del concepto. Sin embargo, debemos aceptar que la conceptualización orientada a la medición hace que, muchas veces, el concepto pierda riqueza y que, como dijo Einstein, *“no todo lo que cuenta puede ser medido, ni todo lo que puede ser medido cuenta”*. A pesar de ello, creemos que las ONG no deben escudarse detrás de la intangibilidad de los impactos para no medir. Como decíamos, desde nuestra perspectiva, avanzar en el camino de la medición tiene claras ventajas.

De hecho, en los últimos años se han desarrollado herramientas y metodologías diversas para facilitar la medición de intangibles. Encontramos extensa bibliografía en referencia a este tema, especialmente en el ámbito de la cooperación al desarrollo.⁴⁶

La **distancia temporal entre las acciones y el impacto** plantea también una dificultad significativa a la hora de proceder a la medición. No olvidemos que estamos hablando de medir cambios y transformaciones que se producen en el medio-largo plazo. Esto tiene claras implicaciones. Como explicaba uno de los participantes en el foro de liderazgo, es muy difícil conocer el impacto, por ejemplo, de un servicio de orientación, pues muchas veces es imposible contactar con las personas que pasaron por allí hace cinco años. El carácter diferido de los impactos genera, además, dudas sobre la idoneidad del momento en que se realiza la medición. ¿Cuánto tiempo debe haber pasado entre la realización

⁴⁶ En la última parte del libro CORDOBÉS, M., IGLESIAS, M., Y SANZ, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, las autoras realizan una breve aproximación a las diversas metodologías y herramientas desarrolladas.

de una intervención y la medición de su impacto? En general, como apuntábamos, se considera que una medición a cinco años permite apreciar ya cambios de largo plazo. Sin embargo, es evidente que dependerá del tipo de intervención y los impactos deseados. En algunos casos hablamos de impactos a diez o veinte años vista.

La distinta temporalidad acarrea también otras dificultades metodológicas. Entre ellas, la imposibilidad de medir la situación en origen cuando se va a realizar la medición de impacto. La no existencia de datos que permitan perfilar la situación en origen impide conocer los cambios producidos. Para realizar una buena medición de impacto es, pues, necesario que esta haya sido prevista desde el inicio y que se haya realizado un buen diagnóstico de partida que permita establecer comparaciones. Es importante contar con lo que se llama una línea de base, una descripción de la situación de partida basada en los indicadores clave que se tomará como referencia cuando se desee medir el impacto producido.

Contar con una línea de base nos puede servir para medir el impacto de un proyecto y/o un servicio concreto, pero ¿cómo podemos saber el impacto final de una organización que desarrolla multitud de proyectos, programas o servicios? Los líderes de algunas ONG señalan que los impactos conseguidos son tan diversos, que a menudo **son imposibles de agregar** y, por lo tanto, de medir de forma conjunta. Algunos sugieren que es casi imposible –o que prácticamente carece de sentido– buscar una cifra que refleje el impacto global de una organización. De hecho, frente a esta dificultad, algunas organizaciones como Intermón Oxfam han optado por no incluir datos sobre el impacto en sus cuadros de mando. En este caso, el análisis del impacto se realiza a nivel de cada proyecto siendo las metaevaluaciones temáticas, que permiten contrastar la validez de un enfoque de intervención en distintas regiones, una de las principales fuentes de aprendizaje. Intermón Oxfam utiliza estas evaluaciones para contrastar sus teorías de cambio y analizar los procesos que conducen al impacto deseado. En cambio, como veíamos en el capítulo anterior al presentar el mapa estratégico del Casals dels Infants para la Acción Social en los barrios, otras organizaciones incluyen la perspectiva de la misión en el cuadro de mando y miden el avance hacia la misma cuantificando los resultados intermedios conseguidos en sus colectivos prioritarios. Utilizando un instrumento que les permite medir la situación de sus usuarios –similar al *Outcomes Star* que explicaremos en el próximo apartado– y apreciar su evolución, crean un indicador que refleja el número de personas y familias que han avanzado en su situación. De esta forma pueden agregar los resultados y ver el avance hacia la misión.

A todas estas dificultades apuntadas se le une otra de carácter más conceptual asociada a **la poca claridad del mismo término**. Cuando hablamos de impacto, ¿de qué hablamos exactamente?, ¿qué se entiende por impacto?, ¿dónde ponemos las fronteras de la medición de impacto?

Hemos empezado este apartado ofreciendo una definición de impacto. Sin embargo, esta definición puede llevar a aplicaciones prácticas muy diversas.

Como veremos cuando hablemos de qué pueden hacer las organizaciones para avanzar en la medición de impacto, el primer paso que creemos que deben dar es acotar su propia definición de impacto para, de ese modo, poder operativizar su medición.

5.5. ¿Es posible y vale la pena medir impacto?

Es evidente que la medición de impacto es un tema sumamente complejo. Pero, ¿es posible y vale la pena medir el impacto? Y, si la respuesta es positiva, ¿cómo se puede hacer?

¿Tendrán razón Sawhill y Williamson⁴⁷ cuando señalan que para la mayoría de ONG es simplemente demasiado difícil o demasiado caro establecer un vínculo directo entre sus esfuerzos y el impacto de dichos esfuerzos sobre la misión? También se plantean si, en el caso de que las ONG dispusieran de recursos ilimitados que les permitieran recoger dicha información, el beneficio que reportaría la información compensaría el gasto realizado. ¿Será cierto lo que dicen Rangan y Ebrahim⁴⁸ de que medir el impacto solo tiene sentido bajo unas circunstancias muy concretas, cuando la organización que actúa puede ejercer control directo sobre sus resultados?

Rangan y Ebrahim clasifican las organizaciones no lucrativas en cuatro grandes tipos en función de la complejidad de su cadena de valor y de su teoría del cambio.⁴⁹ En su opinión, solo en uno de los cuatro tipos de organizaciones será valioso o posible realizar una medición de impacto en el sentido purista del término.

Figura 5.3. Los cuatro tipos de ONG según Rangan y Ebrahim

1. Organizaciones nicho

Se caracterizan por una teoría del cambio muy focalizada y que se implementa a través de unas intervenciones muy bien definidas y una estrategia operativa muy clara.

Por ejemplo, se sitúan en este grupo las entidades que dan respuesta a la cobertura de necesidades básicas y urgentes de los sin techo, a través de comedores sociales o albergues. En este caso, según Rangan y Ebrahim, es razonable medir el volumen de actividad y usuarios, hasta, en algunos casos, el efecto inmediato en dichos usuarios, pero no tendría sentido medir el impacto a largo plazo sobre los mismos. Una organización tan especializada no tiene control sobre todo el proceso de reinserción social y tiene escasa o nula capacidad para evitar el abandono de la calle. Además, la información sobre ese impacto final no le serviría para mejorar su intervención.

⁴⁷ SAWHILL, J.C.; y WILLIAMSON, D. (2001) "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, págs. 371-386.

⁴⁸ RANGAN, V. K.; y EBRAHIM, A. (2010) "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", *Harvard Business Review Working Paper 10-099*, Harvard Business School.

⁴⁹ Véase una explicación de la teoría del cambio en el apartado 5.6.4 de este capítulo.

2. Organizaciones integradas

Se caracterizan por una teoría del cambio muy focalizada pero que, en este caso, se implementa a través de una estrategia operativa más amplia.

Muchas ONG que realizan temas de inserción laboral se situarían bajo esta tipología. Ofrecen orientación, formación, buscan puestos de trabajo en las empresas, etc.

En este caso parece posible medir los resultados e impactos a largo plazo, ya que la organización controla toda la cadena operativa vinculada a su focalizada teoría del cambio.

3. Organizaciones institucionales

Se caracterizan por una estrategia operativa simple, pero una teoría del cambio compleja. Las organizaciones de *advocacy* como Greenpeace o Amnistía Internacional corresponderían a esta clasificación.

Los cambios en actitudes, normas o leyes que persiguen estas organizaciones implican gran cantidad de actores y supuestos.

A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años para desarrollar instrumentos de medición en estos entornos de gran complejidad, como el *outcome mapping* (mapa de resultados) o el *most significant change* (cambio más significativo) por ejemplo, no se ha conseguido avanzar mucho en la medición de impacto en estos casos.

Por lo tanto, para organizaciones de este tipo es difícil medir el impacto directo de su acción y atribuírselo. En cambio, resulta más fácil apostar por la medición de productos o resultados intermedios.

4. Organizaciones ecosistema

Se caracterizan por abordar problemas que no están bien definidos, con complejas teorías de cambio y, a la vez, con una estrategia operativa compleja. Persiguen resultados que afectan al conjunto del sistema.

Muchas organizaciones internacionales como Oxfam International, Save the Children o Action Aid Internacional se situarían en este grupo. La complejidad de los impactos y su ubicación en el largo plazo (10-20 años vista) hacen muy difícil su medición y, sobre todo, su atribución. Se trata de impactos que responden a la intervención de muchos actores. Pretender medirlos y atribuírselos es casi imposible.

En opinión de Rangan y Ebrahim solo es posible atribuir el impacto a una organización y medirlo cuando esta controla casi toda la cadena operativa o tiene suficiente escala para que su intervención sea realmente significativa en el área geográfica o en el colectivo con el que opera.

Los autores representan estos cuatro tipos de entidades en el siguiente esquema de doble entrada:

		ESTRATEGIA OPERATIVA	
		Focalizada	Compleja
TEORÍA DE CAMBIO	Compleja	Organización institucional	Organización ecosistema
	Focalizada	Organización nicho	Organización integrada

Fuente: Rangan y Ebrahim, 2010.

A pesar de no compartir al cien por cien el análisis de Rangan y Ebrahim creemos que es interesante porque nos permite aproximar un perfil de las organizaciones no lucrativas y comprender, a partir del mismo, cuáles pueden ser las dificultades específicas asociadas a la medición de impacto en cada caso, valorar la idoneidad del proceso y seleccionar de forma más adecuada los mecanismos para aproximar la medición de impacto.

Compartimos con estos autores que demostrar con certeza absoluta la relación entre nuestra intervención y un determinado impacto seguramente sea misión imposible en la mayor parte de los casos. Sin embargo, también compartimos con Sawhill y Williamson la idea de que existen mecanismos que pueden servir para realizar una medición aproximada. Como venimos insistiendo a lo largo de este capítulo, el desarrollo de estos mecanismos puede contribuir a reforzar la orientación hacia la misión de las organizaciones, así como a conocer cuál es el camino hacia el éxito.

Como decía un líder de una ONG: *“nos interesa mucho saber cómo avanza nuestra causa, pero no tanto quién es responsable de ese avance, mientras realmente se produzca. Lo que sí nos interesa conocer es si tenemos resultados, si somos eficientes y eficaces, y cuál es el camino que ha permitido hacer realidad dichos resultados. Los resultados nos llevan al impacto”*.

¿Cómo pueden abordar las ONG la medición de impacto? ¿A qué mecanismos nos referíamos en los párrafos anteriores?

En las próximas páginas de este libro queremos dar respuesta a estas últimas preguntas. Para ello vamos a realizar ciertas sugerencias y repasar brevemente algunas de las herramientas que consideramos de mayor interés.

5.6. ¿Cómo podemos avanzar?

Para empezar, queremos insistir en que la medición de impacto debería ser un elemento integrado en el diseño de cualquier intervención. Sin duda, eso facilitaría disponer de información en el origen, pero también permitiría valorar la idoneidad de crear grupos de control o comparación.

Figura 5.4. Propuestas para superar las dificultades asociadas a la medición de impacto

Dificultad	Propuesta
Poca claridad del término	<ul style="list-style-type: none"> Definición del impacto Definición de la finalidad de la medición
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> Definición del impacto Acotar
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Definición del impacto
Atribución	<ul style="list-style-type: none"> Teoría del cambio Investigaciones cuantitativas Construcción de grupos de control y comparación
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> Teoría del cambio Línea de base

Fuente: elaboración propia.

⁵⁰ Como ya indicábamos anteriormente, en el libro Cordobés, M.; IGLESIAS, M.; Y SANZ, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, se incluye un apartado específico con una breve aproximación a las diversas metodologías y herramientas desarrolladas entre las que se incluyen las mencionadas (págs. 183-187).

5.6.1. Definición de lo que queremos medir: definición del impacto

Sea como fuere, lo hayamos considerado al inicio de una intervención o no, la definición de lo que entiende la organización por impacto y la concreción del impacto deseado son requisitos *sine qua non* para poder avanzar en su medición. Como explicábamos en el anterior capítulo, debemos responder a las preguntas de qué queremos saber, para qué y qué debemos medir en consecuencia.

Consideramos que, aunque idealmente la medición de impacto debería incluir también la medición de impactos no esperados, medir el impacto esperado sería ya un gran avance.

De todas formas, si deseamos no limitar la medición de impacto a lo estrictamente planificado, puede ser útil usar algunas metodologías que permiten recoger información sobre los impactos no esperados. Hablamos de metodologías cualitativas que en el mundo de la cooperación al desarrollo están bastante desarrolladas –como el *Rapid Rural Appraisal (RRA)* (estimación rural rápida), o el *Participatory Rural Appraisal (PRA)* (estimación rural participativa) o el *most significant change*, por ejemplo– de las que podemos extraer algún aprendizaje.⁵⁰

Entre estos aprendizajes destacaría la importancia de la participación de los grupos de interés principales –en estos casos los beneficiarios, pero también podemos pensar en otros– o el valor de las metodologías cualitativas (entrevistas, *focus group*, etc.) y de los casos “anecdóticos” para identificar los impactos y cambios que se han producido con independencia de lo buscado.

Creemos que estamos ante metodologías e instrumentos que pueden contribuir a evaluar impactos pero también pueden tener un papel significativo en el proceso de definición previo de qué entendemos por impacto y qué impactos queremos medir exactamente.

La conceptualización clara del impacto tiene dos beneficios evidentes: por una parte, refuerza la orientación de la organización –en relación con el impacto deseado–; por otra, contribuye a la superación de la dificultad asociada a la amplitud y falta de tangibilidad de algunos impactos.

“En Intermón Oxfam entendemos por impacto los cambios sostenibles en las condiciones materiales y en la posición social de las mujeres y hombres excluidos, así como en las relaciones de poder que perpetúan la denegación de sus derechos, que crean las condiciones que les permiten tomar el control de sus vidas y vivir con dignidad.

Estos cambios deben ser cambios concretos y positivos, y deben ser percibidos, reconocidos y valorados como tales por ellos mismos.

Además, deben beneficiar tanto a hombres como mujeres y reflejar los intereses estratégicos de género.”

Fuente: Intermón Oxfam.

Una vez definido el concepto, es el momento de diseñar un instrumento para medirlo.

Algunas organizaciones que trabajan con personas sin techo utilizan un instrumento llamado *Outcomes Star*⁵¹ para medir la evolución de sus usuarios en diez dimensiones clave, diez áreas en las que se espera conseguir resultados y en las que centran su impacto: motivación y asunción de responsabilidad; capacidades para la vida diaria; gestión económica y administración personal; redes sociales y relaciones; conductas adictivas; autocuidado y salud física; salud mental y emocional; uso provechoso del tiempo; gestión del arrendamiento y el alojamiento; y actitud ofensiva. Cada una de las dimensiones puede valorarse con una escala de 1 a 10 puntos. La escala representa el grado de cambio en cada dimensión.

(Continúa)

⁵¹ En el anexo 2 podrán encontrar un ejemplo de una escala de valoración del *Outcomes Star*. Para tener más información pueden consultar la web <http://www.outcomesstar.org.uk/>.

Cada usuario valora anualmente su situación en la escala junto con un educador.

El instrumento permite contar con una línea de base y seguir la evolución de los usuarios y los resultados a corto plazo, pero también es un instrumento que puede permitir medir el impacto si se utiliza para recoger información de personas que han pasado por la organización o se analizan datos acumulados de los usuarios pasado un determinado periodo de tiempo.

La elaboración del instrumento requirió la concreción de los cambios esperados, su conceptualización y el diseño de una escala que permitiera valorar la situación de cada individuo.

El empoderamiento de la población es uno de los impactos esperados de un importante número de programas o proyectos de desarrollo. Estamos ante un concepto confuso y muchas veces intangible.

Muchas ONG, y también algunos organismos internacionales, han intentado solventar dichos problemas identificando los ámbitos en los que se puede concretar el empoderamiento y creando indicadores para medir cada uno de ellos.

Se han creado así instrumentos propios de medición que permiten valorar la situación de partida, realizar un seguimiento periódico de la evolución en este ámbito y también un análisis a medio plazo del impacto conseguido.

Aunque no es requisito ni mucho menos necesario, el *Outcomes Star* y la mayor parte de instrumentos de medición de empoderamiento desarrollados en el sector de la cooperación, comparten el hecho de que toman la percepción del usuario como elemento de medida. Son los propios beneficiarios quienes valoran el avance conseguido. De hecho, la participación del usuario es una tendencia cada vez mayor en los procesos de medición de impacto. Eso facilita en algunos casos la recopilación de la información y abarata el proceso de recogida de datos. Sin embargo, puede adolecer de falta de objetividad.

Por eso puede ser conveniente combinar los resultados obtenidos a través de estos sistemas de medición con otros que permitan contar con datos externos. Así, por ejemplo, en el caso de las organizaciones de sin techo, quizás sería positivo contar con una valoración realizada exclusivamente por los educadores e identificar algunas actitudes objetivas y verificables, en cada uno de los diez ámbitos estudiados, que pudieran confirmar el nivel de avance realizado. Podemos pensar, por ejemplo, en el ámbito de la salud mental, en la toma de medicación o la asistencia a las revisiones médicas pautadas. La combinación de los tres tipos de medición (percepción del usuario, del educador, indicador objetivo) podría proporcionar información más acertada, aunque, evidentemente, supondría dotar de mayor complejidad al proceso. Corresponde a cada organización evaluar el valor de la información resultante de cada proceso, la confianza en la misma, el coste asociado a su recogida y el beneficio que se espera obtener. Este beneficio dependerá en gran medida del uso que se quiera dar a la medición de resultados e impacto.

Los ejemplos explicados están centrados en la medición del valor añadido y el cambio generado a corto plazo (los resultados más inmediatos), más que en el impacto a largo plazo. De hecho, nacen con la voluntad de seguir resultados, entendidos como generadores de impacto. En estos casos se plantea que la recopilación a corto plazo será la que permitirá a posteriori realizar un análisis a largo/medio plazo. Además, si se utilizan diferidos en el tiempo, los instrumentos diseñados facilitan la medición del impacto.

Sin embargo, también encontramos ejemplos de instrumentos diseñados para medir directamente el impacto a largo plazo.

Boy Scouts of America diseñaron en el año 2000 una encuesta para medir el impacto de su intervención. A partir de la misión de la organización “ayudar a la gente joven a desarrollar su máximo potencial”, definieron como impacto esperado que las personas que habían pasado por los *boy scouts* fueran ciudadanos exitosos y responsables. Concretaron entonces qué entendían por exitosos y responsables a través de un serie de puntos que incluyeron en la encuesta que pasaron a un amplio grupo de ex *boy scouts*, así como a población general de la misma edad y condicionantes sociales y económicos.

Los resultados de las encuestas permitieron confirmar que las personas que habían pasado por los *boy scouts* eran más exitosas y responsables que la media de la ciudadanía, lo que parecía confirmar el impacto de la institución.

Sin embargo, como apuntan Sawhill y Williamson⁵², aunque los resultados de las encuestas confirmaron que, efectivamente, los *boy scouts* eran más exitosos, no demostraron que su participación en los *scouts* fuera la causa. Los autores consideran que contar con un grupo de comparación (personas no participantes en el programa) no es suficiente para demostrar el factor causal. Además, la demostración del mayor éxito de los participantes en los *scouts* tampoco probaba que realmente las personas participantes hubieran llegado a su máximo potencial, no reafirmaba la misión.

Aun así, las encuestas ofrecían cierta aproximación al impacto, que permitía confirmar que los servicios ofrecidos eran positivos para las personas que participaban.

⁵² SAWHILL, J.C.; y WILLIAMSON, D. (2001) “Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, págs. 371-386.

5.6.2. Focalización de la misión

La conceptualización del impacto permite acotar la misión y focalizarla, esfuerzo que, sin duda, facilita la medición del impacto.

En el caso de organizaciones con un propósito de transformación social muy ambicioso, definir la misión de forma más focalizada simplifica la medición de impacto, lo cual, a su vez, contribuye a la orientación de esfuerzos y a la motivación de los trabajadores.

Focalizar la misión supone, en ocasiones, seleccionar entre ámbitos de actuación muy diversos, pero, en otros casos, solo implica reinterpretar, traducir la misión para que pueda leerse un planteamiento amplio de forma mucho más concreta.

Sin embargo, debemos evitar caer en la trampa de la excesiva simplificación. A veces, esta trampa conduce a analizar más síntomas que causas.

Una ONG cuya misión sea *“contribuir a erradicar la pobreza en el mundo”* y cuya actividad esté centrada en programas de generación de ingresos, puede dotar su misión de mayor foco redefiniéndola, por ejemplo, en los siguientes términos: *“contribuir a que las personas que viven en la pobreza consigan unos medios de vida sostenibles”*.

Dicha redefinición permite diseñar mecanismos para medir el impacto en las comunidades en que se interviene.

La focalización de la misión –como también, de hecho, la conceptualización del impacto– tiene claras implicaciones estratégicas. Encontramos nuevamente aquí un punto claro de conexión entre estrategia y medición, medición y estrategia.

La Fundación Banco de Alimentos de Barcelona tiene como misión recibir productos alimentarios donados por las empresas y repartirlos entre las entidades benéficas homologadas que las hacen llegar a las personas que pasan hambre en el área más cercana, para ayudar a paliar la pobreza y la marginación.

La Fundación Banco de Alimentos podría haber definido su misión de forma mucho más amplia, situando la lucha contra el hambre como eje. Al incluir las actividades como parte de su misión, la medición del avance en esta misión es mucho más sencilla. Así, medir el volumen de alimentos donados y repartidos, el número de entidades homologadas y el número de personas o familias que reciben alimentos puede ser una buena forma de valorar dicho avance. Eso no quita que, de forma puntual, la Fundación pueda realizar estudios sobre el valor de dichos alimentos en la dieta de las personas o familias que lo reciben. Este tipo de estudios pueden completar la valoración de su misión e impacto. No olvidemos que, como apuntábamos al inicio, entendemos que nos podemos dar más que satisfechos si, cuando medimos impactos, somos capaces de medir los resultados operativos, el nivel de consecución de los grandes objetivos y el avance hacia la misión.

5.6.3. Desarrollo de objetivos relacionados con la misión a nivel intermedio o micro

La focalización de la misión y la conceptualización del impacto permiten avanzar en su medición. Sin embargo, dichas aproximaciones no siempre son suficientes para superar las dificultades re-

lacionadas con la medición de impacto; una medición que, muchas veces, resulta excesivamente compleja o cara.

Como apuntan Sawhill y Williamson y observamos al revisar la situación de muchas ONG de nuestro entorno, para las organizaciones suele ser más fácil invertir recursos en medir el avance de objetivos muy concretos orientados a la misión, que en medir el avance de dicha misión o el impacto que han tenido. Además, según estos autores, la medición de resultados y grandes objetivos es, seguramente, más útil que la medición global del impacto.

Si dichos objetivos están bien definidos y están directamente relacionados con la misión de la organización, medir su avance puede ser una buena forma de conocer el éxito de la entidad y valorar la idoneidad de las estrategias seleccionadas. Asimismo, la definición y medición de objetivos misionales facilita sin duda también la orientación de los esfuerzos de la organización, al reforzar la motivación de los trabajadores y el posicionamiento externo de la organización y ayudar al aprendizaje y mejora organizativa. Por tanto, desde esta perspectiva, estamos ante un mecanismo que, bien diseñado, aporta similares beneficios a los que puede proporcionar una amplia medición de impacto.

El Comité Español de UNICEF definió dentro del plan estratégico 2010-2012 cinco grandes metas, dos de ellas claramente misionales: contribuir con 100 millones al terreno y situar los derechos de la infancia como una de las prioridades de la agenda social y política en España. Partiendo de la asunción básica de que ambos grandes objetivos misionales permitirán avanzar en la consecución de la misión de la organización, su seguimiento permite una aproximación al impacto que se está teniendo y facilita la valoración de las estrategias y acciones realizadas.

Si contribuimos con más dinero al terreno y conseguimos que los derechos de la infancia sean una prioridad, no hay duda de que se avanzará en la conversión de los derechos de la infancia en principios éticos perdurables y normas éticas internacionales.

5.6.4. Definición de una teoría del cambio

Detrás de la selección y de la definición de grandes metas –de estrategias prioritarias– muchas veces, aunque no siempre, existe, de forma implícita o explícita y en un mayor o menor nivel de desarrollo, lo que llamamos una teoría del cambio. La teoría del cambio es un modelo causa-efecto que explica la generación de cambios sociales.

Una teoría del cambio explica cómo un grupo de resultados intermedios produce resultados a largo plazo. La teoría del cambio articula una serie de asunciones básicas acerca del proceso de cambio y especifica la forma en que todos los productos o resultados intermedios esperados se relacionan con el cambio deseado a largo plazo.

De hecho, si miramos las ONG de nuestro alrededor veremos que todas, de forma más o menos explícita, cuentan con una teoría del cambio sobre la que sustentan sus acciones.

Figura 5.5. Qué es una teoría del cambio

- Un ejercicio de visualización creativa y consciente que nos permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no solo posibles, sino también probables y deseables.
- Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en:
 - i) un análisis realista de contexto;
 - ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y
 - iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- Un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar.
- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y multiactor que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un mapa semiestructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.
- Una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente nuestro pensar y nuestra acción de manera individual y también colectiva.

Fuente: Retolaza, 2010.⁵³

La definición explícita de dicha teoría del cambio facilita sin duda la elaboración de estrategias y la planificación, y se convierte en un instrumento muy valioso para estimar de forma aproximada el impacto de la organización.

Si asumimos que la teoría construida es válida y que, por lo tanto, la cadena de productos y resultados conduce al impacto deseado, asumimos también que siguiendo la obtención de dichos productos y resultados intermedios estamos garantizando la consecución del impacto, siempre que se hagan realidad las suposiciones básicas.

⁵³ Retolaza Eguren, i. (2010) *Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Hivos – Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.

Definir una teoría del cambio permite así simplificar la medición de impacto, ya que, en cierto modo, la convierte en innecesaria, al menos de forma permanente. Definir una teoría del cambio y seguirla contribuye, además, al aprendizaje organizativo y facilita la replicabilidad de los proyectos, programas y modelos de transformación social.

La definición de una teoría del cambio reduce la dificultad y el coste de la medición y pone a disposición de la organización información con una periodicidad muy superior a la que se tendría si se midiera el impacto final. La definición de la teoría también acota lo que se debe medir.

La Campaña Nacional para Prevenir el Embarazo adolescente es una organización que nació en Estados Unidos a finales del año 1995 con el claro objetivo de reducir a un tercio los embarazos adolescentes en este país.

Con una meta muy clara como impacto buscado, presupuesto limitado y un amplio marco geográfico, la organización tenía el reto de priorizar actividades y diseñar una estrategia focalizada. Para ello se optó por definir una teoría del cambio.

El análisis del contexto y la realidad llevó a establecer la información, la motivación y el acceso a métodos anticonceptivos como las claves explicativas de la reducción de los embarazos. La campaña decidió centrarse en la motivación de los adolescentes como eje de su intervención. Así, incrementar la motivación para prevenir los embarazos adolescentes era el resultado intermedio deseado, un resultado que debía conducir a la reducción final de los embarazos. La presencia del tema en los medios de comunicación juveniles, la creación de debate entre los jóvenes y la preocupación de los padres fueron los subproductos que debían conducir a su vez al incremento de la motivación. Estos subproductos fueron la base sobre la que se desarrollaron las estrategias y actividades.

La medición del impacto se estructuró a partir de dos niveles. Uno de ellos suponía el seguimiento del número de embarazos adolescentes en Estados Unidos y, por lo tanto, el cumplimiento de la misión; otro implicaba la medición de los subproductos intermedios. Esta medición que se realizaba, en algunos casos, a través de investigaciones (*focus group* con adolescentes y padres), pero también con indicadores de presencia del tema en los medios.

El riesgo radica en este caso en la posibilidad de error en el diseño de la teoría. Por ello, cuando sea posible, es necesario contrastar su idoneidad. En el caso de organizaciones que tienen muchos proyectos contruidos bajo las mismas hipótesis se puede realizar este contraste seleccionando algún proyecto y midiendo directamente el impacto del mismo y las hipótesis planteadas. Esa tarea es, sin duda, más sencilla y menos costosa que la medición del impacto de todos y cada uno de los programas y servicios.

De hecho, la comprobación de la teoría del cambio se puede realizar también a través de proyectos piloto o tomando investigaciones ya existentes.

En el caso de la lucha contra el cáncer está comprobado que la detección precoz reduce la mortalidad. Por lo tanto, una entidad que tiene como misión la lucha contra el cáncer, fija como meta final la reducción de la mortalidad asociada a la enfermedad y opta por centrar sus acciones en la promoción de actividades de detección precoz de cáncer, no deberá probar que la detección precoz reduce la mortalidad, pues eso está más que demostrado. Por lo tanto, su teoría del cambio en este eslabón –más asistencia a actividades de detección, menor mortalidad– está demostrada.

53 ANDERSON, A.A (2005) *The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development*, Nueva York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Pero, ¿cómo podemos construir una teoría del cambio? ¿Cuáles son los pasos que deberíamos seguir? The Aspen Institute⁵³ propone 4 pasos para construir una teoría del cambio.

Figura 5.6. Pasos para construir una teoría del cambio según The Aspen Institute

Etapas 1.- Identificar el resultado a largo plazo, el cambio, impacto esperado.

Etapas 2.- Definir el camino del cambio, definir los productos y resultados intermedios que se deben conseguir para obtener el resultado a largo plazo y relacionarlos.

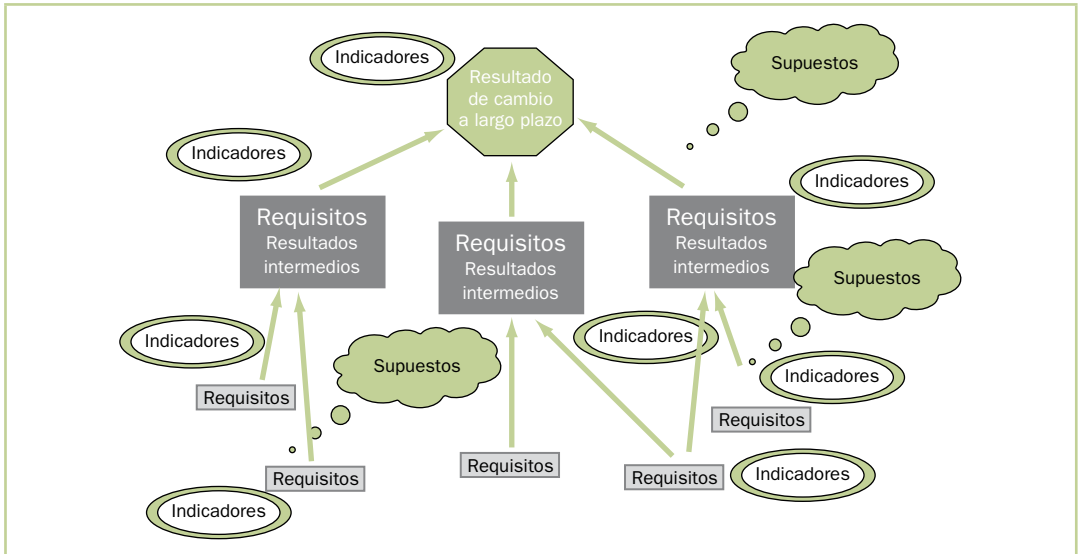
Etapas 3.- Desarrollar indicadores que permitan medir la consecución de los productos y resultados intermedios.

Etapas 4.- Identificar las distintas estrategias para conseguir los productos y resultados intermedios.

Fuente: Anderson, 2005.

Gráficamente, este trabajo de construcción de una teoría del cambio se podría dibujar como refleja la siguiente figura:

Figura 5.7. Representación gráfica de un esquema de teoría del cambio



Fuente: Anderson, 2005.

El modelo de The Aspen Institute es, de hecho, muy similar al que utiliza la organización WWF para definir sus proyectos y programas, que se estructuran a partir de una teoría del cambio o de una cadena de resultados, según su propia definición.

WWF cuenta con una guía que plantea la estructuración de todo programa a partir de dos grandes ejes, la definición del alcance y la visión que recoge el impacto deseado en un determinado entorno natural –el estado último de conservación que se desea conseguir– y un análisis de las principales amenazas y oportunidades existentes para conseguir dicha visión.

La definición del alcance y la visión, la identificación del lugar, especie y resultado a largo plazo a conseguir es el primer paso en la definición de un proyecto o programa. La visión de un proyecto debe enmarcarse dentro del contexto de la misión global de la organización, que se centra en tres ejes principales:

- 1) conservación de la biodiversidad,
- 2) gestión sostenible de los recursos naturales, y
- 3) reducción de la contaminación y el consumo.

Continúa

La construcción de la visión y el alcance implica, en el caso de proyectos para lugares específicos, la selección de un número determinado de lo que en WWF se denominan objetos de conservación, que son determinadas especies, hábitats (sistemas ecológicos) y/o procesos ecológicos que representan y comprenden todo el conjunto de biodiversidad del área del proyecto. La selección de los objetos de conservación permite centrar la intervención de forma clara y se basa en la teoría de que la conservación de dichos objetos garantizará la conservación de toda la biodiversidad nativa del lugar en el que se desarrolla el proyecto. Se acota así claramente el resultado esperado a un número determinado de especies, lo que permite la focalización de la intervención y facilita también la medición del desempeño.

Los proyectos temáticos, si bien pueden utilizar asimismo los objetos de conservación, también identificarán objetos de conservación temáticos (que pueden ser amenazas significativas o condiciones propicias) en los que deben centrarse los esfuerzos. Por ejemplo, un proyecto destinado a combatir el calentamiento global puede emplear como objeto temático la temperatura global promedio.

El siguiente paso es el análisis de contexto y actores, que permitirá identificar los principales factores clave que afectan a los objetos de conservación clasificados como amenazas directas, amenazas indirectas y oportunidades. Estos factores pueden enmarcarse dentro de diferentes escalas, desde muy local a global. Por lo general, cada factor está asociado a uno o varios actores (los individuos, grupos o instituciones que tienen intereses en las actividades del proyecto, o que se verán afectados por estas).

Dentro del análisis de la situación, hay que describir las relaciones entre objetos de conservación, amenazas directas, oportunidades y actores. Esta descripción puede estructurarse en forma de un modelo conceptual, un diagrama ilustrativo de estas relaciones (podemos ver a continuación un ejemplo de dicho modelo). Un buen modelo muestra con bastante nitidez la situación en que se llevará cabo el proyecto y presenta las relaciones de causa y efecto que el equipo supone que existen en el área del proyecto. Como WWF apunta, el modelo ayuda a articular la lógica del proyecto y también a comunicar las pretensiones y los impactos previstos a personas externas al proyecto. Estamos, pues, claramente ante una cadena de resultados, como WWF lo define, que, puesta en positivo, refleja una teoría del cambio.

Tan solo queda, pues, seleccionar sobre qué factor se va a intervenir, qué amenaza se va a modificar o qué oportunidad u oportunidades se van a aprovechar.

Una vez seleccionados, se definen claramente los objetivos del proyecto o programa en los objetos de conservación seleccionados y se establecen metas vinculadas a las amenazas u oportunidades que se van a trabajar. De esta forma se cuenta con elementos orientadores claros que es posible medir y seguir de forma continuada. El seguimiento de las metas permite ofrecer una visión aproximada sobre la consecución de los objetivos.

Los objetivos y las metas determinan del diseño de las intervenciones que deben llevar a su consecución.

Una vez definido el proyecto, se diseña el plan de seguimiento y se fijan los indicadores, mecanismos de recolección de datos y periodicidad.

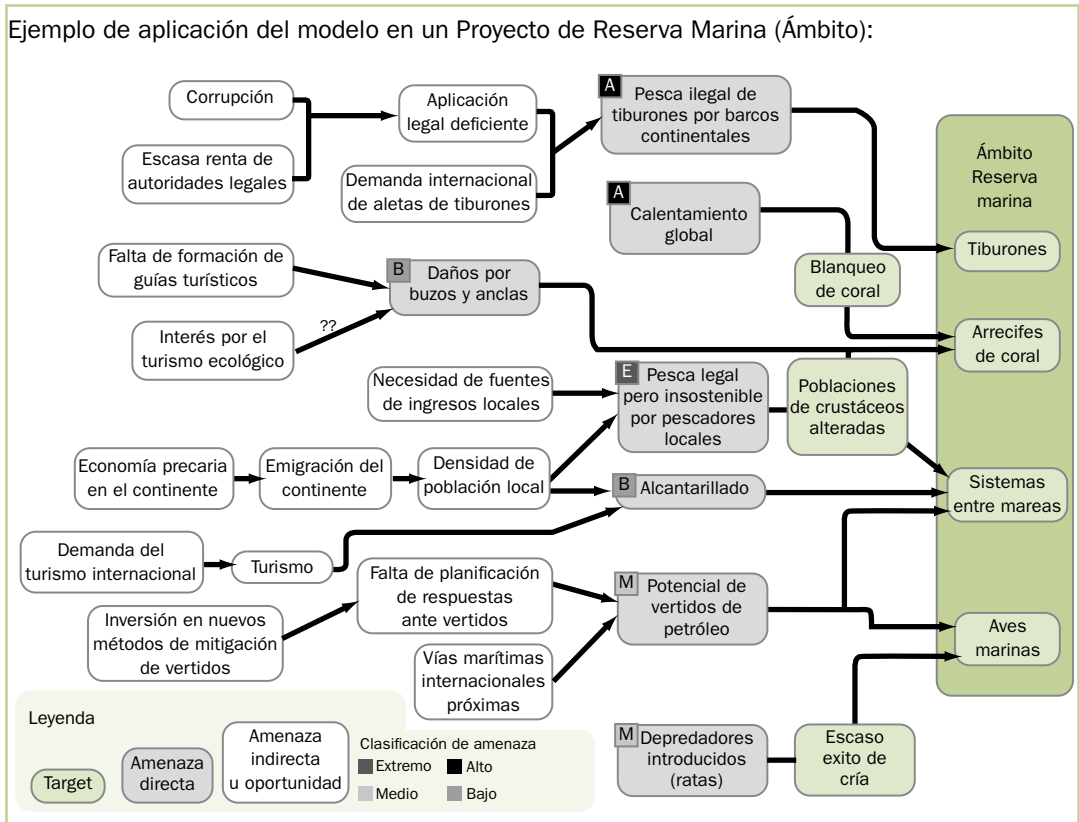
Continúa

La construcción del modelo es un momento crítico tanto para el diseño de la intervención como para su seguimiento. Como apunta WWF, un buen modelo es el resultado de un esfuerzo colectivo del equipo; debe ser lo más sencillo posible, pero no olvidar ningún detalle necesario. También es importante verificar el modelo compartiéndolo con los diferentes actores y los socios del proyecto, tanto internos como externos, para asegurar de que el modelo refleja su visión de la situación.

54 Véase más información sobre el modelo conceptual de WWF en el Anexo 2.

55 WWF (2007) *Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF*, documento base metodológico de WWF internacional (traducción al español de 2008).

Figura 5.8. Modelo conceptual de WWF⁵⁴



Nota: Las marcas de color de las amenazas directas indican las calificaciones de prioridad.

Fuente: WWF.⁵⁵

El trabajo con la lógica de cadenas de resultados o teoría del cambio permite a WWF orientar claramente sus acciones, seguir el avance de sus proyectos a través del avance de las metas y ofrecer, de este modo, una aproximación al impacto de sus intervenciones.

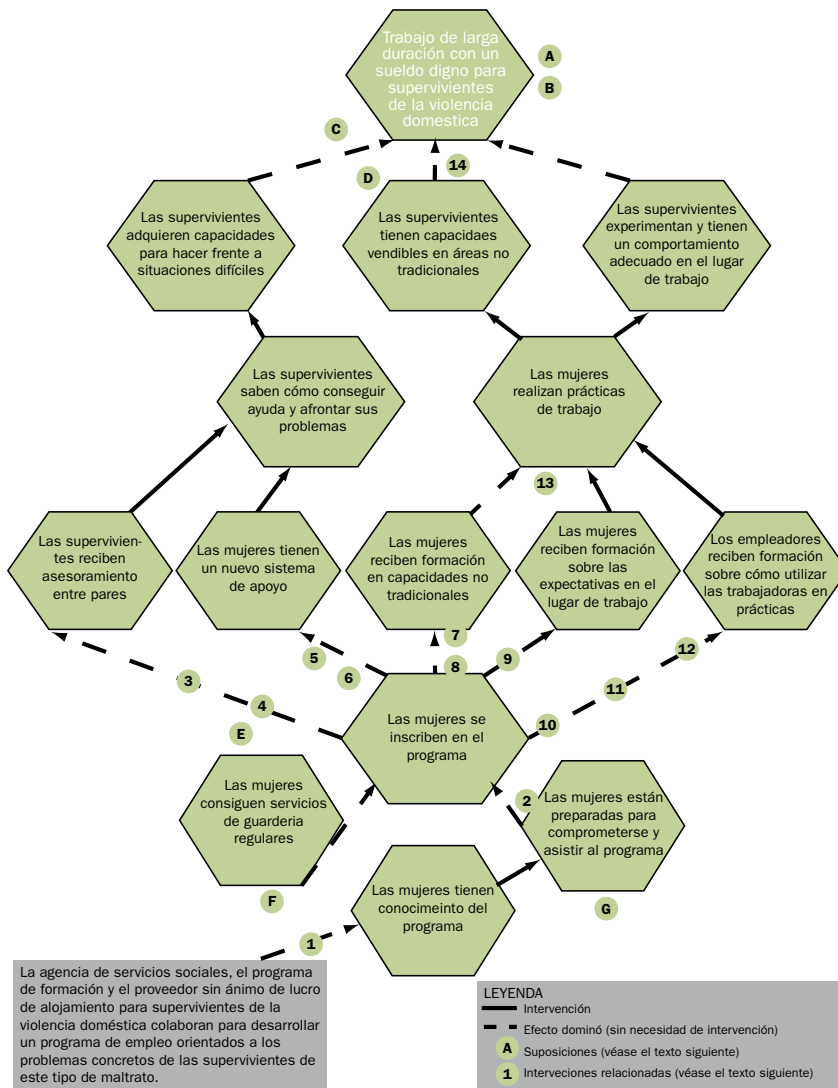
WWF podría conseguir datos sobre el estado de conservación en una determinada área pero, seguramente, su coste sería muy elevado si tuviera que hacerlo en todas las zonas en las que interviene o para el conjunto de la fauna y flora de un país. La creación de modelos que puedan ser replicables permite, contrastando solo algunos de ellos, contar con aproximaciones al impacto a un coste muy inferior.

Otro posible ejemplo de aplicación de una teoría de cambio en una ONG concreta es el siguiente caso elaborado por Heléne Clark basado en un programa real.

Figura 5.9. Proyecto Superwoman: una teoría del cambio

El Proyecto Superwoman es un programa comunitario cuyo objetivo es ayudar a mujeres que han sufrido violencia doméstica y no pueden encontrar un empleo estable con un salario digno.

El siguiente esquema representa los posibles pasos intermedios del programa para conseguir su objetivo final: “trabajo de larga duración con un sueldo digno para supervivientes de la violencia doméstica”:



El gráfico se basa en las siguientes suposiciones e intervenciones:

Suposiciones

- A. Hay empleos para las mujeres en los ámbitos en los que tradicionalmente no solían trabajar.
- B. Determinados empleos en ámbitos de trabajo tradicionalmente no femeninos –como el trabajo eléctrico, el de fontanería, el de carpintería y la gestión de edificios– tienen más posibilidades de pagar sueldos dignos, de estar sindicados y de proporcionar una seguridad laboral. Algunos de estos empleos pueden proporcionar también oportunidades de promoción, de aprendiz a experta, y ofrecen a las empleadas sin experiencia una carrera con futuro.
- C. Las mujeres que han estado en relaciones de maltrato necesitan algo más que capacidades; también necesitan estar emocionalmente preparadas para trabajar.
- D. Las mujeres pueden aprender capacidades que tradicionalmente no se consideraban femeninas y competir en el mercado laboral.
- E. El programa no puede ayudar a todas las mujeres, por lo tanto, la admisión en el mismo debe incluir una selección para que entren mujeres con suficientes capacidades de lectura, escritura y matemáticas para realizar la formación y unas vidas lo bastante estables como para que puedan asistir a las clases. El programa no tiene recursos suficientes para gestionar la enseñanza de destrezas básicas o llevar a cabo grandes servicios sociales.
- F. Las mujeres que han salido de situaciones de maltrato son a menudo madres solteras y, por lo tanto, no pueden trabajar a menos que dispongan de servicios de guardería.
- G. Las mujeres deben haber salido de la situación de maltrato. El programa asume que las mujeres que todavía se encuentran en situaciones de maltrato no podrán asistir con regularidad, pueden representar un peligro para otras personas y no estarán preparadas emocionalmente para comprometerse con el programa.

Intervenciones

- 1. Llevar a cabo una campaña de divulgación.
- 2. Seleccionar a las participantes.
- 3. Organizar sesiones de asesoramiento psicológico.
- 4. Dirigir sesiones en grupo.
- 5. Proporcionar ayuda en crisis de corta duración, como los desalojos o las comparecencias ante tribunales.
- 6. Proporcionar asesoramiento psicológico individualizado.
- 7. Desarrollar programas de formación en electricidad, fontanería, carpintería y mantenimiento de edificios.
- 8. Impartir clases.
- 9. Desarrollar programas de estudio y situaciones de aprendizaje basadas en la experiencia.
- 10. Impartir clases.
- 11. Identificar empleadores potenciales.

12. Crear una base de datos de empleadores.
13. Asignar a cada mujer la práctica más adecuada.
14. Ayudar a las mujeres a conseguir empleos fijos.

A continuación se presenta un posible modelo de indicador:

RESULTADO: empleo de larga duración con un sueldo digno para supervivientes de la violencia doméstica.

INDICADOR: tasa de empleo.

POBLACIÓN DESTINATARIA: mujeres que han completado el programa.

GRUPO BASE: el 47% de las asistentes al programa están desempleadas y el 53% ganan un sueldo mínimo.

UMBRAL: el 90% de las mujeres que completan el programa permanecen en su puesto de trabajo por lo menos seis meses y ganan un mínimo de 12 dólares por hora.

Fuente: Clark, ejemplo incluido en Anderson, A. A. (2005) *The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development*, Nueva York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

5.6.5. Investigación cualitativa o cuantitativa: evaluaciones

El diseño de una teoría del cambio permite, en cierto modo, superar las dificultades asociadas a la distancia temporal entre ejecución y medición de impacto, así como las limitaciones que ese factor supone para la utilidad de la medición.

La teoría del cambio facilita información próxima al tiempo de ejecución, lo que puede impulsar el aprendizaje inmediato, pero, sobre todo, la mejora.

Sin embargo, contar y seguir las metas asociadas a una teoría del cambio continúa no siendo suficiente para probar el impacto de una organización. Si se desea poseer elementos que demuestren el impacto, sin duda es necesario invertir en investigación para demostrar que la teoría es cierta. En muchas ocasiones, deberemos usar también esta investigación para recoger indicadores, demostrar la relación causa-efecto (intervención-impacto) o comprender los procesos que nos llevan al impacto logrado.

Como explicábamos cuando hablábamos de evaluación, una revisión de la bibliografía sobre medición de impacto nos lleva a apreciar la existencia de múltiples metodologías destinadas a medir el impacto de las organizaciones no lucrativas. La cooperación para el desarrollo es, de hecho, el ámbito en el que la medición de impacto está más extendida y aquel en el que se han hecho mayores esfuerzos para crear herramientas y desarrollar determinar metodologías.

Encontramos, así, sofisticadas metodologías cuantitativas de medición cuyo coste y dificultad metodológica las ha llevado a circunscribirse al uso casi exclusivo de grandes organismos internacionales. Vemos también metodologías de carácter experimental o casi experimental que, con afán de demostrar la relación causa-efecto, crean grupos de control o comparación desde los inicios de los programas. En contraposición a estas técnicas experimentales, “más de laboratorio”, surgen todo un conjunto de metodologías cualitativas con una aproximación centrada generalmente en la comprensión de los procesos de cambio y con un componente de valoración más subjetivo. Algunas aproximaciones mantienen la voluntad y el deseo de medir y demostrar impactos; otras pretenden tan solo analizarlo, valorarlo, o aproximarlos a través de la medición de otros elementos como los cambios de comportamiento,⁵⁶ la recogida de cambios significativos o la medición de las metas.

⁵⁶ Por ejemplo el *outcome mapping*, metodología también explicada en Cordobés, M.; Iglesias, M.; y Sanz, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, ha surgido con fuerza.

5.7. Conclusión

Es evidente que no existe ninguna receta mágica que dé una respuesta universalmente válida a la medición de impacto; no encontramos una única fórmula que permita demostrar de forma fehaciente el impacto conseguido por una organización.

Ahora bien, tal y como hemos planteado en el apartado anterior, consideramos que, en casi todos los entornos y contextos, pueden extraerse aprendizajes válidos y aplicables del conjunto de metodologías. Así, la definición del impacto y de la lógica de intervención parecen ser requisitos sine qua non para avanzar en su medición. La forma en la que se realice la medición variará mucho en función de qué queramos saber, qué debemos medir y para qué deseemos dicha información.

No obstante, más allá de metodologías, hay que decir que el debate que apuntábamos al inicio de este capítulo sobre si es posible medir el impacto de una organización con exactitud, dadas las dificultades de atribución y acotación, continúa abierto. Como también hemos dicho anteriormente, a este debate hay que añadirle las dudas sobre la utilidad de la propia medición.

Cada organización, siendo consciente de las limitaciones del proceso, de la información que desea obtener y, sobre todo, de la finalidad para

la que quiere obtenerla, debe seleccionar la aproximación y la combinación de metodologías que mejor le permitan dar respuesta a sus necesidades.

Estamos convencidos de que, a pesar de las limitaciones y dificultades asociadas, la reflexión y el desarrollo de un proceso de medición de impacto puede aportar importantes aprendizajes a todas las organizaciones. Recordemos que cuando hablamos de medición de impacto, hacemos referencia a un proceso que incluye el esfuerzo periódico de dar un valor a dicho impacto, pero, sobre todo, de analizar dicha información y comprender el proceso por el que se llega a este impacto, lo que acaba implicando, muchas veces, una evaluación. Consideramos, por tanto, que el aprendizaje y la mejora son finalidades básicas del proceso; un proceso que es, en sí mismo, un aprendizaje continuo.

Anexo 1. Casos estudiados

A lo largo del libro se citan ejemplos y referencias de las experiencias de las siguientes entidades, que han participado en el estudio mediante entrevistas e intercambio de documentación:

1. Casal dels Infants para la Acció Social en los barrios
2. Comité Español de UNICEF
3. Fundació Arrels
4. Fundación IRES - Instituto de Reinserción Social
5. Fundación Secretariado Gitano
6. Intermón Oxfam
7. WWF-Adena

Casal dels Infants para la Acción Social en los barrios



www.casaldelsinfants.org
c/Junta de Comerç, 16. 08001 Barcelona
Tel. 93 317 0013

Misión

Concentramos esfuerzos en los barrios más vulnerables para conseguir mejoras concretas y duraderas en la calidad de vida de los niños, jóvenes y familias en situación o riesgo de exclusión social y las comunidades donde viven, favoreciendo la transformación social desde su entorno próximo a través de un proyecto compartido que contempla:

- la acción social (en clave de educación, trabajo y familia, y la atención a nuevas necesidades);
- la incidencia política y la sensibilización;
- y la promoción de la movilización ciudadana y el voluntariado activo, en pro del objetivo de conseguir una sociedad cohesionada: más justa y equilibrada.

Comité Español de UNICEF



www.unicef.es

Mauricio Legendre, 36

28046 MADRID

Tel. centralita 91/378-95-55

Misión

UNICEF es el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia. El mandato de UNICEF, por decisión de la Asamblea General de Naciones Unidas, es velar por el cumplimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) en todo el mundo.

La misión de UNICEF es lograr que los derechos de la infancia se conviertan en principios éticos perdurables y en normas de conducta internacionales, siendo considerados parte integrante del progreso de la Humanidad.

En España, UNICEF trabaja para conseguir cambios reales en la vida de los niños y para transformar la sociedad a través de una organización dinámica, unida y eficiente, formada por personas comprometidas que se esfuerzan cada día por defender los derechos de la infancia.

Fundació Arrels



www.arrelsfundacio.org
Riereta 24, baixos Barcelona
Tel. 93 441 29 90

Arrels nace en 1987 y su objetivo principal es colaborar en la recuperación integral de las personas en situación de exclusión social, sobre todo en la de las personas sin hogar que se encuentran en una situación crítica. A lo largo de los años, Arrels ha atendido a más de 6.000.

Misión

- Acompañar a las personas en situación de sin hogar que se encuentran en fases más consolidadas de exclusión, hacia una situación lo más autónoma posible.
- Sensibilizar a los ciudadanos sobre los problemas de la pobreza en nuestro entorno.
- Denunciar situaciones injustas y aportar propuestas de solución a las administraciones y a la sociedad civil.

Visión

Profundizar en la constitución de un modelo de trabajo basado en la proximidad, la personalización y el conocimiento y trabajar para que este modelo llegue a ser:

- Referencia en el trabajo a favor de las personas sin hogar.
- Instrumento de transformación social mediante el compromiso personal y comunitario.

Fundación IRES - Instituto de Reinserción Social



www.fundacioires.org

Àlaba, 61 1r, 08005 Barcelona

93 486 47 50

Visión

Queremos ser una institución abanderada en el Estado español, con capacidad para diseñar y llevar a término proyectos y modelo de trabajo contrastados, que den respuestas innovadoras y de calidad para conseguir:

- La prevención de la violencia familiar y de género y la atención de todos los miembros de la familia que la padezcan, especialmente los niños, y que la ejerzan.
- La prevención y atención de las situaciones de desatención, negligencia o desamparo de los niños y la mejora de su socialización a través del trabajo de las competencias de padres y madres.
- La prevención de conductas antisociales y la reinserción social de las personas inmersas en un proceso penal que se encuentran en situación de riesgo social.

Fundación Secretariado Gitano



www.gitanos.org
C/ Ahijones, s/n
28018 Madrid
Telf: 914220960

Misión

La misión de la FSG es la promoción integral de la comunidad gitana desde el respeto a su identidad cultural.

Esta misión pretende apoyar el acceso de las personas gitanas a los derechos, servicios y recursos sociales en igualdad de condiciones con el resto de los ciudadanos. Para ello realiza todo tipo de acciones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de las personas gitanas y a potenciar el reconocimiento, apoyo y desarrollo de su identidad cultural.

La FSG preconiza una sociedad intercultural donde las personas gitanas ejerzan libre y plenamente su ciudadanía y contribuyan con sus aportaciones al enriquecimiento de la cultura universal. Por ello, los valores que dirigen sus actuaciones son:

- Interculturalidad
- Solidaridad
- Dignidad y justicia
- Capacitación y participación
- Apertura

Intermón Oxfam



www.intermonoxfam.org
Calle de Roger de Llúria, 15
08010, Barcelona
902 330 331

Intermón Oxfam somos personas de diverso pensamiento político, religioso y cultural, que asumimos una misma Misión, compartimos unos Valores y tenemos una Visión común del mundo que deseamos.

Misión

Intermón Oxfam somos personas que luchamos, con y para las poblaciones desfavorecidas y como parte de un amplio movimiento global, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza, y para lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna.

Visión

Como organización, refrendamos la apuesta por las personas y la coherencia entre acción y compromiso ético como los ejes básicos que orientan nuestro desarrollo y crecimiento. Y entendemos que haremos una contribución tanto más valiosa para construir un mundo más justo si logramos:

- Ofrecer una respuesta integral al reto de la pobreza.
- Contribuir de manera significativa al movimiento global por la justicia social.
- Integrar la diversidad de voces y aportaciones de quienes formamos IO y de aquellos con quienes trabajamos.
- Avanzar en la calidad de nuestros programas.
- Trabajar con rigor y pasión.

WWF-Adena



www.wwf.es
Gran Vía de San Francisco, 8
28005 Madrid
Tel. 34 91 354 05 78

WWF España es la sección española del WWF, una de las mayores y más eficaces organizaciones internacionales independientes dedicadas a la conservación de la naturaleza. WWF fue creada en 1961 y en España se formó en 1968.

Visión

Nuestro compromiso con el mundo es que trabajando todos juntos podamos encontrar las mejores soluciones para salvar la naturaleza. Esta es, además, nuestra razón de existir.

Misión

WWF trabaja por un planeta vivo y su misión es detener la degradación ambiental de la Tierra y construir un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza:

- conservando la diversidad biológica mundial;
- asegurando que el uso de los recursos naturales renovables sea sostenible;
- promoviendo la reducción de la contaminación y el consumo desmedido.

Además, también se citan otros ejemplos estudiados directamente a través de fuentes secundarias e información pública:

- Fundació Banc dels Aliments
- Citizen Schools
- Campaña Nacional para Prevenir el Embarazo adolescente
- Boy Scouts de América
- Cruz Roja de Kenia

Anexo 2. Información adicional de las experiencias analizadas

Algunas de las experiencias y ejemplos relatados a lo largo de los capítulos de este libro se complementan con figuras e información adicional que hemos incluido en este anexo. Concretamente, a continuación se incluye:

Anexo 2.1. Cuadro de mando de la Fundación Secretariado Gitano

Anexo 2.2. Cuadro de mando del Casal dels Infants para la acción social en los barrios

Anexo 2.3. Cuadro de mando del Comité Español de UNICEF

Anexo 2.4. Ejemplo de una escala de valoración del *Outcomes Star*

Anexo 2.5. Los estándares de WWF

Anexo 2.1: Cuadro de mando de la Fundación Secretariado Gitano

CUADRO MANDO EJES ACTIVIDAD MISIONAL	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES CUADRO DE MANDO
EJE 1.- Programas y servicios para la mejora de condiciones de vida e igualdad de oportunidades	
Línea intervención 1 – Intervención en el ámbito del empleo	
1.1. Mantener el impacto cuantitativo del Programa Acceder con respecto al período anterior, incidiendo en la mejora de la empleabilidad a través del aumento de la formación	1. Nº personas totales atendidas 2. Personas atendidas acceder por primera vez 3. Nº contratos empleo conseguidos
1.2. Conseguir un mayor impacto cualitativo concretado en un aumento de las personas que se forman, en una apuesta por la formación práctica en empresas y en una mayor permanencia en el “circuito de empleo” de las personas que acceden a él	4. Nº personas formadas 5. Nº acciones formativas 6. Nº horas totales de formación 7. Horas formación práctica en empresas 8. Duración media de los contrato
1.3. Promover una mejora en la colaboración con las empresas	9. Nº convenios con compromiso de contratación
Línea de Intervención 2 – Intervención en el ámbito de la educación	
2.2. Desarrollar un proyecto piloto en el marco del Programa Operativo Acceder que consiga impactos cuantificables en cuanto a reducción del abandono escolar en la terminación de la ESO	10. Nº personas que comienzan y finalizan la secundaria en los centros que intervenimos 11. % alumnos que pasan a ESO 12. Nº personas que comienzan y acaban la secundaria en los centros que intervenimos 13. % alumnos que terminan ESO 14. Nº alumnos que participan en programa 15. Nº alumnos que continúan del curso anterior 16. Nº alumnos participantes que inician ESO 17. Nº alumnos incorporados al programa en último período 18. Nº alumnos que abandonan programa en último período 19. Nº centros que participan en programa 20. Nº familias implicadas en programa 21. Nº alumnos que terminan la ESO 22. Nº alumnos que se gradúan ESO 23. Nº becas concedidas

Línea de Intervención 3 – Intervención en el ámbito de la vivienda	
3.2. Promover, vigilar y exigir la consecución de la erradicación del chabolismo y de la infravivienda	24. Nº proyectos en que participamos de forma directa 25. Nº proyectos participamos forma indirecta 26. Nº familias con las que se está interviniendo forma directa 27. Nº viviendas realojadas 28. Nº viviendas en alquiler a nombre de FSG 29. Nº viviendas propiedad FSG
EJE 2.- Lucha contra la discriminación y defensa de los derechos	
Línea de intervención 6 – Plan de acción contra la discriminación	
6.1. Asistir y acompañar a las víctimas de discriminación étnica y/o de género	30. Nº proyectos en los que se participa con fuente de ingresos propio 31. Nº seminarios o cursos realizados
6.7. Desarrollar nuestra acción institucional ante los organismos internacionales, administraciones y otras entidades con tres objetivos clave:	32. Nº proyectos en los que se participa con fuente de ingresos propia 33. Volumen de ingresos anual en programas internacionales 34. Nº proyectos específicos Rumania
EJE 3.- Dimensión internacional	
Línea de Intervención 7 – Plan de actuación en el contexto europeo	
7.7. Definir de manera más clara la estrategia de la FSG a nivel europeo (que no sean las oportunidades las que nos dirijan)	35. Volumen ingresos Rumania
EJE 4.- Influir en las políticas, influir en la sociedad	
Línea de intervención 8 – Acción Política e institucional	
8.1. Construir y mantener relaciones de partenariado estables en torno a nuestros proyectos, involucrando además de las administraciones a otros actores clave: empresas, sindicatos y otras ONG	
8.3. Influir sobre las políticas clave para la comunidad gitana, en nuestro país y en Europa:	36. % volumen total euros destinado a FSG a nivel estatal y autonómico 37. % personas usuarios de nuestros servicios/ total población gitana 38. Nº informes y documentos elaborados con propuestas para la administración
Línea de Intervención 9 – Estrategia de comunicación y sensibilización	
9.1. Elaborar una nueva la Estrategia de Comunicación de la entidad 2009-2013	39. Nº visitantes no repetidos web 40. Nº páginas vistas 41. Nº seguidores redes sociales 42. Nº suscriptores boletín 42. Nº suscriptores revista 44. Nº notas de prensa y comunicados emitidos 45. Nº actos en general 46. Estimación participantes 47. Aparición en medios 48. Nº actos de la campaña 49. Nº asistentes actos campaña
EJE 7.- Desarrollo organizativo	
Línea de Intervención 14 – Mejora del capital humano: profesionales capacitados, con alta satisfacción, comprometidos	
13.4. Continuar con la atención preferente, no exclusiva, a la población gitana y continuar desarrollando nuestro modelo en barrios con diversidad cultural	50. % atención gitanos / no gitanos acceder
Línea de Intervención 15 – Trabajar con calidad y mejorar los procesos de gestión (gestión de proyectos, de los recursos humanos, administrativos, gestión del conocimiento de la entidad)	
16.3. Conocer, medir y difundir el nivel de satisfacción de nuestros clientes • Incorporar la evaluación al final de los programas	51. Nivel satisfacción usuarios

Línea de Intervención 16 – Orientación a las personas usuarias de nuestros servicios y al resto de nuestros clientes

17.3. Conocer nuestra base social	52. Base social: N° voluntarios 53. Base social: horas voluntariado 54. Base social N° socios
-----------------------------------	---

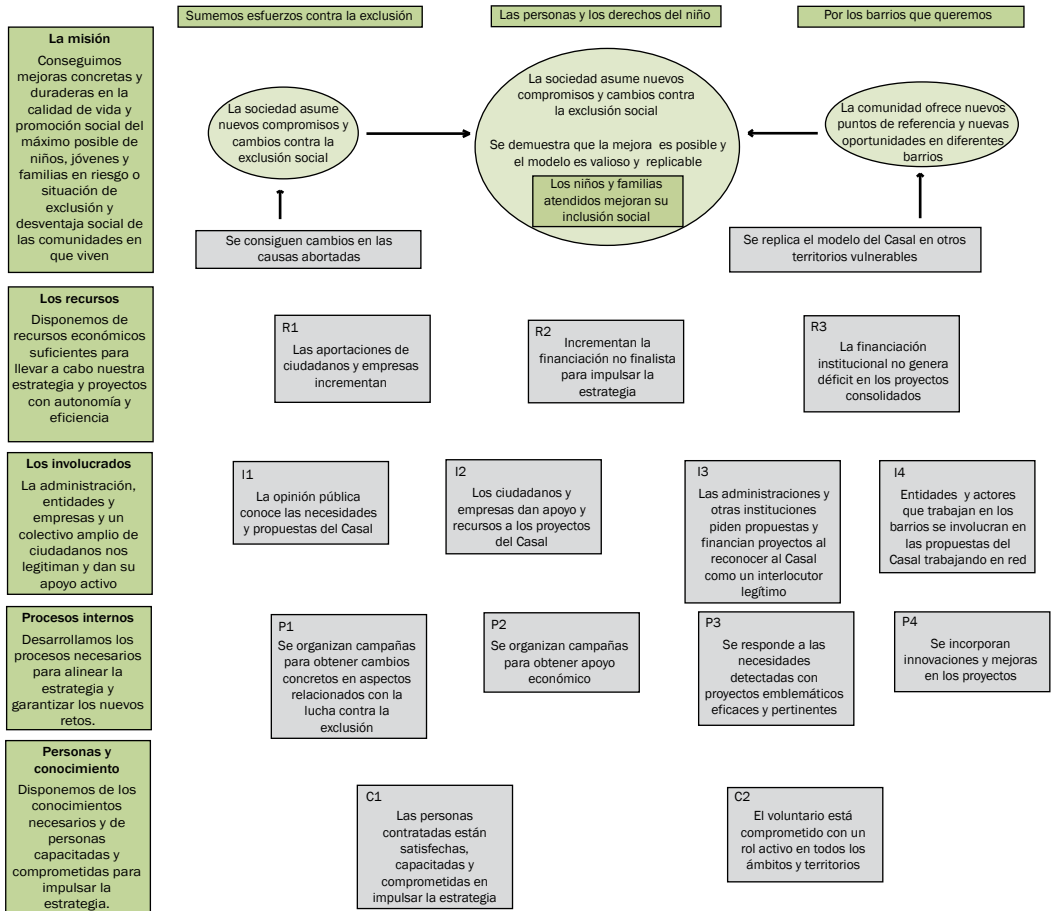
CUADRO DE MANDO ECONÓMICO

- Presupuesto Ingresos Programa Operativo
- Presupuesto ingresos Resto programas (sin ET ni INEM)
- Presupuesto ingresos Escuelas Taller e INEM
- TOTAL Ingresos
- N° convenios presupuesto
- N° convenios firmados (% firmados sobre presupuesto y Valor medio convenio firmado)
- N° convenios plurianuales o renovados 3 años
- Volumen convenios plurianuales o renovados 3 años (y % Volumen plurianuales / Total ingresos)
- Evolución de los gastos (Total estatal y per cada uno de los territorios – CCAA)
- Evolución gastos de PERSONAL
- Evolución gastos de ACTIVIDADES
- Evolución RESTO de gastos
- N° de dispositivos
- Gasto medio por dispositivo
- Total Gastos Directos
- Resultado (sin Estructura)
- Gastos Estructura y acc. estat. (Total y % sobre los ingresos)
- Resultado Total (Total y % sobre los ingresos)
- Inversiones
- N° Inmuebles
- Valor inmuebles (a precio histórico)
- Distribución de las fuentes de ingresos:
 - Europeos (total y % sobre total)
 - Estatales (total y % sobre total)
 - Autonómicos (total y % sobre total)
 - Locales (total y % sobre total)
 - Privados (total y % sobre total)
 - TOTAL ingresos
- Tesorería:
 - Pólizas de crédito concedidas
 - Importe utilizado de las pólizas (% utilizado sobre el concedido)
 - Saldo disponible a 3 meses

CUADRO DE MANDO RECURSOS HUMANOS

- N° personas en plantilla
- N° personas equivalentes (jornada completa)
- Promedio de personas en plantilla por CCAA

Anexo 2.2: Cuadro de mando del Casal dels Infants para la acción social en los barrios



Anexo 2.3: Cuadro de mando del Comité Español de UNICEF

OBJETIVO GENERAL Nº 1 – 100 MILLONES DE EUROS AL TERRENO. Contribuir con 100 millones de euros a los programas de UNICEF a través del crecimiento de los ingresos, del cambio en su composición, y del aumento en la eficiencia en los costes.	
Estrategias	Indicador PEC para 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 – Incrementar significativamente los Ingresos procedentes de las fuentes con mayor potencial para nuestro comité en el contexto actual: Socios, Herencias y Emergencias.	
Línea Intervención 1 – Intervención en el ámbito del empleo	
1.1.1. Priorizar la inversión en captación y fidelización de socios e integrar este objetivo transversalmente en otras estrategias de UNICEF España	Socios : ver Objetivo Nº 3
1.1.2. Implementar en toda la organización un plan de captación de fondos a través de herencias y legados	2,5M ingresos, 35 nuevas herencias, 20 nuevos Testamentos
1.1.3. Posicionar a UNICEF España como un actor fundamental en emergencias optimizando su actuación.	7M donativos emergencia+1M AP
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2 – Incrementar nuestra cuota de mercado de tarjetas y productos a través de un modelo de negocio sostenible.	
1.2.1. Conseguir acuerdos con el mayor número de canales de retail para llegar al consumidor final con todos nuestros productos durante todo el año	Campaña de Navidad en desarrollo. Resultados a finales de enero
1.2.2. Defender el volumen actual de ventas a empresas a través de la fidelización de clientes y diversificación de productos	Canales: 2,7 M Empresas: 1,66 M Particulares: 0,7M CBC: 240,000
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3 – Consolidar los ingresos procedentes de las fuentes más vulnerables a la recesión económica actual.	
1.3.1. Reforzar las relaciones con las Administraciones Públicas y Gobierno Central para garantizar el nivel de ingresos actual a través del Comité o de acuerdos multilaterales con PARMO. Total ingresos obtenidos = 8,3M	2,3M Multilateral 3,8M Cooperación + 2,5M Emergencias
1.3.2. Fidelizar nuestros actuales aliados corporativos de gran alcance económico y conseguir 3 nuevos.	2,5M y 35 empresas 1 nuevo Aliado
1.3.3. Expandir significativamente el programa de Pymes	0,1M - 60 Pymes
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.4 – Conseguir una tasa de retención del 30% mediante una mayor eficiencia en la gestión de los gastos y de las inversiones	
1.4.1. Conseguir una mayor eficiencia en los costes de captación de fondos fijando un ROI promedio de un 20 % en nuestras acciones	ROI 30%
1.4.2. Reducir, tomando como base el resultado de 2009, un 10% en 3 años el total de gastos operativos de todo el comité	Reducción 3% costes operativos. Habrá plan detallado en 2011
OBJETIVO GENERAL Nº 2 – SITUAR A LA INFANCIA ENTRE LAS PRIORIDADES DE LA AGENDA POLÍTICA Y SOCIAL: Conseguir que la defensa de los derechos de la infancia se convierta en una de las prioridades de las políticas públicas	
Estrategias	Indicador PEC para 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1 – Los derechos de la infancia son conocidos y asumidos por la sociedad, especialmente por aquellos organismos, instituciones y colectivos que trabajan con ella o que tienen especial responsabilidad sobre su bienestar y desarrollo.	
2.1.1. Infancia y adolescencia: Impulso y Desarrollo de la EPD como instrumento de construcción de ciudadanía (colegios, universidades....)	Nº de Colegios participantes: 1.561 (6%)
2.1.2. Colectivos profesionales: Difusión de la CDN entre colectivos prioritarios	Difusión CDN Colectivos Profesionales: 4 (Municipal +deporte+educación+salud)
2.1.3. Público en general: Generar una estrategia de trabajo con Medios de Comunicación, aliados y líderes sociales para impulsar el conocimiento de la CDN	Conocimientos Derechos del Niño (Eurobarómetro) 2010: 60%. Eurobarómetro en 2011
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2 – Desarrollar un seguimiento anual y sistemático de la aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño en España, priorizando la temática de exclusión.	
2.2.1. Análisis e investigaciones: seguimiento de la situación de la infancia en España, datos de inversión en infancia, indicadores de aplicación de la CDN, etc.	Dos informes anuales de elaboración propia.

2.2.2. Incidencia política: promoción y seguimiento de políticas de infancia (en España y dentro de la AOD).	Nº de Ciudades (Indicar) Nº Planes Infancia acompañados de incrementos presupuestarios Nº foros Municipales de Infancia Ninguna campaña pública. Centrarnos en análisis y sensibilización
2.2.3. Movilización y sensibilización: trabajo integrado entre distintos equipos para desarrollar el potencial de sensibilización de las iniciativas previstas.	Ninguna campaña pública. Centrarnos en análisis y sensibilización.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3 – Desarrollar un seguimiento anual y sistemático del avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el mundo (priorizando la temática de supervivencia infantil).	
2.3.1. Análisis e investigaciones: seguimiento de la AOD en infancia y difusión de los informes internacionales.	2 informes internacionales
2.3.2. Incidencia Política: promoción y seguimiento de la infancia como sector de la AOD española	El nuevo Plan Director en desarrollo para 2013 incluye Infancia como prioridad transversal
2.3.3. Movilización y sensibilización: desarrollo de la estrategia de comunicación con el gobierno para promover el apoyo ciudadano a la AOD y a la infancia.	Estrategia de comunicación con el Gobierno: 2010- propuesta + indicadores
OBJETIVO GENERAL Nº 3 – 300.000 SOCIOS IDENTIFICADOS CON LA MISIÓN DE UNICEF. Convertir al socio en el principal activo del Comité, expandiendo nuestra base de socios, aumentando su vinculación y su identificación con la misión de nuestra organización.	
Estrategias	Indicador PEC para 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1 – Conseguir 100.000 nuevos socios.	
3.1.1. Invertir un mínimo anual de 3 millones de € en la captación Face to Face y Door to Door (mas un millón adicional de PFP).	30.000 socios FTF/DTD
3.1.2. Impulsar otras iniciativas de captación: campañas anuales de publicidad multicanal, MGM, conversión de interesados vía telemarketing, actos especiales, marketing directo, programas especiales en TV.	4200 socios por otras vías (no FTF/DTD)
3.1.3. Impulsar la captación de interesados y donantes por diferentes vías para su posterior conversión a socios(SMS, actos especiales, online, etc.)	115.000 interesados
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2 – Aumentar en un 60% los ingresos por socios	
3.2.1. Consolidar las campañas efectivas en generación de ingresos: incremento de cuota, reactivación de bajas, clarificación mensual e impulso de donativos de socios	Cuota Medio por socio 2010: 126 Estrategia Grandes Donantes 6.000 en 2010 500 en 2010 980.000 Ingresos 2010
3.2.2. Impulsar la comunicación y la movilización de los socios en contextos de emergencias (12.805 para Haití y 2.066 para Pakistán)	
3.2.3. Fortalecer la gestión de socios dotándola de los RRHH y tecnológicos necesarios.	Programa retención de socios
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3 – Aumentar la identificación de nuestros socios con la misión de UNICEF.	
3.3.1. Gestionar mejor el perfil del socio actual y del socio potencial	Nuevo barómetro (PFP) en 2010 y estudio sobre el perfil del socio en España 2010
3.3.2. Aumentar la visibilidad y notoriedad de la organización en los medios de comunicación.	
3.3.3. Comunicación a través de los medios UNICEF: Orientar la comunicación de los medios UNICEF a los intereses y demandas informativas de nuestros socios: acción en el terreno, destino de los fondos y logros.	
3.3.4. Potenciar una imagen pública asociada a la acción en el terreno, logros y alcance de la labor de UNICEF	

OBJETIVO GENERAL N° 4 – ALIADOS ESTRATÉGICOS UNIDOS POR LA INFANCIA. Trabajar con 8 aliados estratégicos para cumplir con la misión de UNICEF aplicando la política de alianzas de la organización.

Estrategias	Indicador PEC para 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1 – Lograr la cooperación de los medios de comunicación más influyentes a través de su compromiso con la misión de UNICEF.	
4.1.1. Creación y puesta en marcha del Consejo de Medios para la Infancia	Consejo de Medios: Propuesta y mapa de contactos
4.1.2. Fidelización de líderes de opinión	5 acciones de Key messaging
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.2 – Lograr que las empresas y fundaciones de España identificadas como potenciales Aliados Estratégicos (AE) incluyan en su política el trabajo con UNICEF.	
4.2.1. Desarrollar las alianzas estratégicas existentes para implicarlas en la consecución de los Objetivos 1,2 y 3 del PEC 2010-2012 Conseguir 3 nuevos Aliados Estratégicos	2,5M 1 Nuevo Aliado estratégico PAT para cada AE
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.3 – Consolidar y posicionar a UNICEF en deporte para el desarrollo a través del trabajo con instituciones deportivas.	
4.3.1. Renovar y desarrollar la Alianza Estratégica con el Barça	Desarrollo de estrategia institucional para deporte en 2010
4.3.2. Potenciar el deporte para el desarrollo como herramienta de Sensibilización y de Captación	2 iniciativas y 1.6 Millones de ingresos
4.3.3. Fidelizar a las personas e instituciones más influyentes en el ámbito deportivo .	Fidelizar 2 personas y 2 instituciones
OBJETIVO ESPECÍFICO 4.4 – Convertir a los Embajadores y prescriptores en herramientas eficaces que consigan influir en nuestra sociedad.	
4.4.1. Desarrollar el área de Embajadores y Prescriptores	2 acciones por embajador 2 acciones por prescriptor
4.4.2. Diseño y desarrollo de planes específicos de fidelización y de formación en key messaging	2 acciones de Key Messaging

OBJETIVO GENERAL N° 5 – SER UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, DINÁMICA Y COMPROMETIDA: Ser una organización eficiente y dinámica, integrada por personas contratadas y voluntarias motivadas, preparadas y comprometidas al servicio de la misión y visión de UNICEF.

Estrategias	Indicador PEC para 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 5.1 – Crear un equipo formado y adaptado a las necesidades de la organización, que rentabilice todos los recursos y capacidades disponibles, y trabaje con compromiso y de forma alineada con la misión y los valores de UNICEF.	
5.1.1. Avanzar en el desarrollo de la cualificación profesional del equipo y el ajuste de las personas al puesto de trabajo, en línea con el modelo de trabajo actual y los objetivos específicos de este PEC. Nuevo plan de voluntariado.	Plan de voluntariado Nº acciones de formación, horas y participación
5.1.2. Crear un entorno de trabajo de alto rendimiento a través de la clarificación de responsabilidades, el desarrollo de equipos de dirección y mandos intermedios, la participación y el compromiso. Medición y mejora de los indicadores del ambiente de trabajo y el estilo de gestión.	Equipo directivo establecido y formado específicamente en gestión. Organigramas actualizados Conocimiento y entendimiento de la organización por nuestra plantilla
5.1.3. Desarrollar un nuevo marco jurídico que ayude a la flexibilidad, al dinamismo, a la simplificación de los modelos de gestión y a la orientación a la mejora continua.	Convenio 30 de junio 2010
OBJETIVO ESPECÍFICO 5.2 – Crear un equipo formado y adaptado a las necesidades de la organización, que rentabilice todos los recursos y capacidades disponibles, y trabaje con compromiso y de forma alineada con la misión y los valores de UNICEF.	
5.2.1. Reforzar el área de sistemas de la información, liderando el desarrollo tecnológico dentro de la organización.	Diseño e implantación del nuevo departamento de NT y DO (2ºT 2010)
5.2.2. Actualizar la estructura tecnológica necesaria para el desarrollo de las herramientas que nos permitirán tener la eficiencia organizativa requerida.	Evaluación de sistemas actuales de IT, bases de datos, procesos y sistemas de reporte.
5.2.3. Redefinir el canal web de UNICEF como factor clave en comunicación y recaudación en el comité.	Definir la estrategia Online.
5.2.4. Actualizar los sistemas de gestión interna de la organización.	

OBJETIVO ESPECÍFICO 5.3 – Realizar un seguimiento de la mejora continua de la estructura de Gobierno basada en los principios de Vilnius.

5.3.1. Poner en marcha una estrategia de gestión de riesgos	Aprobación de la estrategia de gestión de riesgos y registro de riesgos del comité.
5.3.3. La Comisión Permanente revisará el progreso en los principios de gobierno como parte integral de indicadores bimestrales La secretaría General y el departamento de Control de gestión realizarán el seguimiento de los principios de gobierno y transparencia	Supervisión continua del estado de Gobierno

Anexo 2.4. Ejemplo de una escala de valoración del Outcomes Star

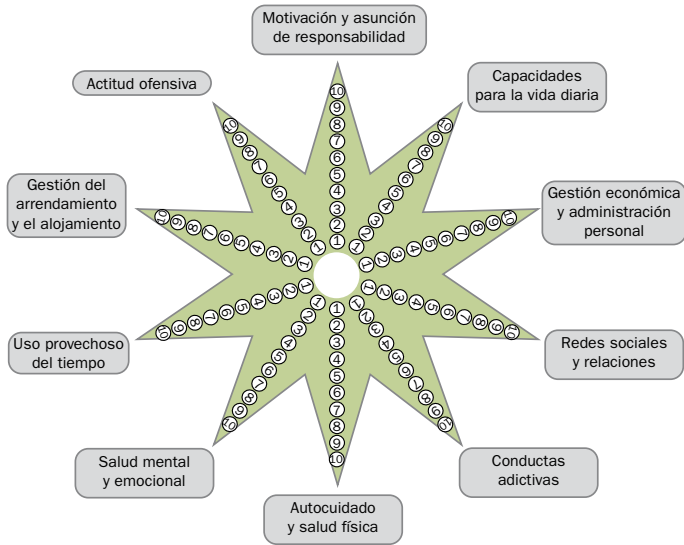
Tal y como citábamos en el capítulo 5, uno de los instrumentos de medición existentes es el denominado Outcomes Star, que se puede consultar con más detalle en la página <http://www.outcomesstar.org.uk>.

El instrumento consiste en un modelo que define las dimensiones clave que se puntuarán en una escala del 1 al 10, y se representa gráficamente con una estrella con tantas puntas como dimensiones se hayan definido. El modelo se ha adaptado para distintos ámbitos de trabajo, estableciendo diferentes dimensiones para cada uno de ellos (el número también varía).

Como indicábamos en el ejemplo mencionado en el capítulo 5, en el caso de organizaciones que trabajan con personas sin techo existe un modelo específico (*Homelessness Star*), basado en las siguientes diez dimensiones (*outcome areas*):

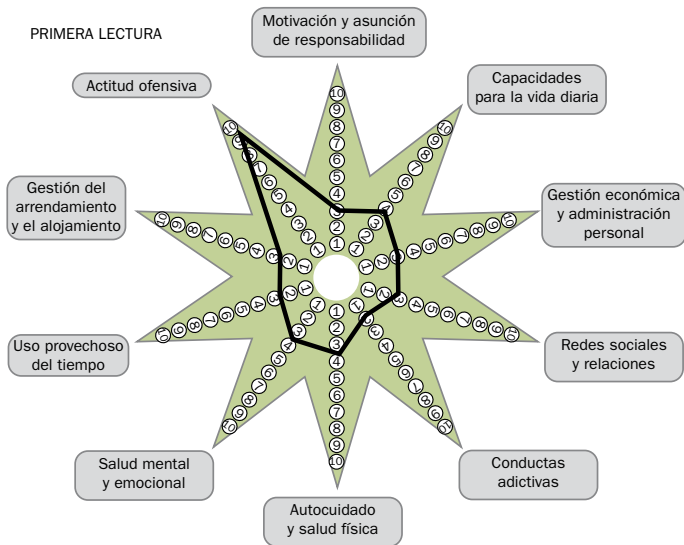
1. Motivación y asunción de responsabilidad (*Motivation and taking responsibility*)
2. Capacidades para la vida diaria (*Self-care and living skills*)
3. Gestión económica y administración personal (*Managing money and personal administration*)
4. Redes sociales y relaciones (*Social networks and relationships*)
5. Conductas adictivas (*Drug and alcohol misuse*)
6. Autocuidado y salud física (*Physical health*)
7. Salud mental y emocional (*Emotional and mental health*)
8. Uso provechoso del tiempo (*Meaningful use of time*)
9. Gestión del arrendamiento y el alojamiento (*Managing tenancy and accommodation*)
10. Actitud ofensiva (*Offending*)

Así, con las diez dimensiones se puede representar la siguiente estrella:

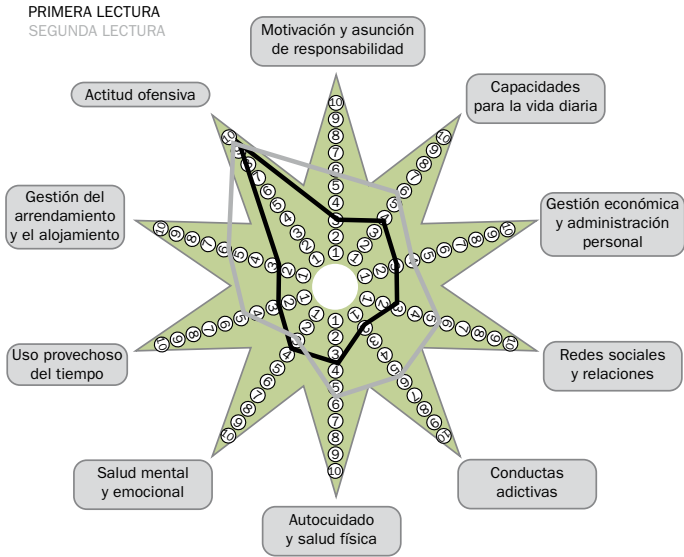


El esquema sirve, entonces, para realizar la valoración de cada una de las dimensiones de manera gráfica (tal y como se comentaba a partir de la perspectiva del usuario), así como para ver su evolución.

Por ejemplo, una primera evaluación podría ser la siguiente:



Y la información se puede comparar en una segunda lectura como muestra el gráfico:



Anexo 2.5. Los estándares de WWF

WWF cuenta con unos estándares específicos compartidos a escala internacional, que se presentan en el documento público *Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF*.

Su modelo está basado en el trabajo realizado por un conjunto de entidades medioambientales del sector de la conservación (en el que participa WWF internacional), y, por ejemplo, en su propio documento organizativo han adaptado el modelo genérico creado para el sector que se presenta en el documento *Conservation action planning handbook*, de la The Nature Conservancy (<http://conserveonline.org>).

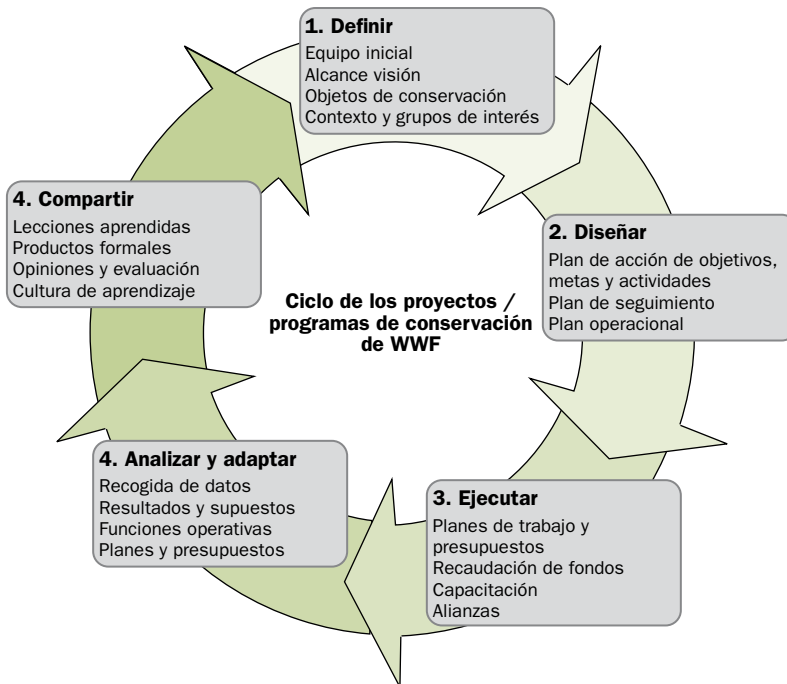
Además del trabajo de definición de objetivos y metas detallado en el capítulo cinco de este libro, otros elementos característicos del modelo de WWF son:

- Fundamentos (principios generales y supuestos) en los que se basa el modelo:

Principios generales: encajar actores y aprendizaje continuo a lo largo de todo el proceso.

Supuestos: ya se ha llevado a cabo un análisis de prioridades a nivel global; este proceso forma parte de un contexto mucho más amplio; los estándares son útiles tanto para nuevos proyectos como para los ya existentes; hay que tener paciencia y utilizar los estándares durante el transcurso de las diferentes versiones de tu proyecto; los estándares no son lineales; los estándares no se circunscriben a una escala o a un lugar determinado; los estándares representan un ideal; hay que adaptar los estándares para cada proyecto; los estándares cambiarán con el transcurso del tiempo; hay que tener como metas la continuidad (sostenibilidad) y la magnificación; y hay que ser coherente con la terminología.

– Cuenta con un **ciclo de los proyectos/programas de conservación**, que se desglosa en cinco pasos (definir, diseñar, ejecutar, analizar y adaptar, compartir), tal y como muestra el siguiente gráfico:



Fuente: WWF, 2008.

Anexo 3. La encuesta “Estrategia y medición de resultados en las ONG”

Encuesta

Bloque 1. Datos identificativos

Nombre y apellidos: _____

Nombre de la entidad: _____

Bloque 2. Importancia de la estrategia y medición

1. ¿Crees que la medición de resultados es un tema importante para las entidades no lucrativas? Por favor, indica el nivel de importancia que debe tener este tema para las ONG según tu opinión:

- Nada importante
- Poco importante
- Importante
- Bastante importante
- Muy importante

2. ¿Consideras que vuestra entidad está orientada a resultados?

- No, en absoluto. Es uno de nuestros retos actuales.
- Sí, aunque no de manera completa y somos conscientes de que debemos mejorar en esta área.
- Sí, tenemos un enfoque muy marcado a resultados que guía toda nuestra entidad.

3. En una escala del 0 al 10 (donde el 0=Nada satisfecho y el 10=Completamente satisfecho), ¿cómo puntuarías el conjunto de iniciativas que estáis desarrollando actualmente en vuestra entidad en el ámbito de la medición de resultados?: _____

4. La valoración de la pregunta anterior se podría justificar por diferentes razones. En vuestro caso, ¿cuál es vuestro nivel de acuerdo para cada una de las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC
Estamos completamente satisfechos con nuestras acciones de medición actuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestras iniciativas actuales no son suficientes, pero actualmente no podemos ir más allá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aunque nuestras actuales acciones de medición funcionan bien, necesitamos ampliar las iniciativas actuales, puesto que no estamos cubriendo todos los ámbitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenemos diferentes iniciativas, pero nos falta mayor coherencia e integración entre ellas para que nos sirvan para reflejar nuestro trabajo completo (en lugar de reflejarlo separadamente en cada área).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La implementación de iniciativas de medición ha sido una tarea ardua dentro de la entidad y no ha tenido demasiado éxito, por lo que hemos tenido que dar marcha atrás con algunas propuestas anteriores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Queremos mejorar en esta área, pero nos faltan recursos (económicos y humanos) y capacidades a nivel interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La medición supone aún un reto para nuestra entidad, nos falta trabajar más sobre la idea y estudiar posibles herramientas, antes de plantearnos implementar nada o mejorar las iniciativas que tenemos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles crees que son los principales retos y dificultades para las entidades no lucrativas en este ámbito? ¿Dónde encuentran problemas? ¿En qué se debe mejorar? Puedes marcar múltiples opciones.

- Integrar las acciones en la estrategia global de las entidades.
- Identificar y crear los indicadores.
- Simplificar y priorizar los indicadores principales.
- La contabilización del impacto directo de las entidades en acciones que abarcan la mejora social, puesto que existen múltiples influencias.

- Minimizar los costes asociados a la recopilación de datos.
- Falta de recursos que permitan contar con sistemas de información adecuados (bases de datos depuradas, aplicaciones informáticas, etc.).
- Capacitar a las entidades (formación y recursos) para agilizar las acciones de medición.
- Contar con herramientas e instrumentos útiles y aplicables a la realidad del sector.
- Aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizativa.
- Conseguir la implicación del equipo en la implementación de las iniciativas en esta área.
- Adaptar la cultura organizativa de las entidades, más orientada a la acción y procesos, para tener una mayor orientación a resultados.
- Sensibilizar al sector sobre la importancia de este tema, concienciar de que es clave.
- Otro: _____

Bloque 3. Iniciativas y acciones en vuestra entidad

6. En vuestra entidad, ¿qué medís? ¿A qué nivel se trabaja la medición? Por favor, marca para cada fila (posible área en la que usáis la medición) a qué nivel la aplicáis (columnas). En caso que trabajéis a diferentes niveles, lógicamente, puedes marcar diversas columnas para cada fila.

	Actividad	Programa	Departamento / conjunto de programas	Organización	No medimos NADA en este ámbito
Actividades desarrolladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos invertidos y eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión y capacidades organizativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productos obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados no económicos conseguidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados económicos / seguimiento presupuestario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto resultante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Para qué usáis la medición? Por favor, marca del siguiente listado a cuáles de las finalidades indicadas responden las iniciativas existentes en vuestra entidad:

	SÍ la usamos en este sentido	NO la usamos en este sentido	NS/NC
La medición es importante para....			
... contabilizar y controlar nuestro trabajo diario (actividades y programas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... controlar la gestión de la entidad (control de costes, inversiones, etc.) y comparar con los presupuestos realizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... conocer y valorar los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... tener una base para realizar la planificación o bien adaptarla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... rendir cuentas a nuestros financiadores (empresas, administraciones y otras instituciones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... valorar si con nuestras acciones y estrategia conseguimos el impacto deseado para confirmar que son las adecuadas/pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... presentar el trabajo realizado a nuestros órganos de gobierno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... rendir cuentas a nuestra base social (socios, voluntarios, etc.) y ser transparentes a nivel global con la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... valorar si hemos realizado lo que habíamos planificado hacer y de la manera prevista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mejorar la ejecución de los programas y mejorar la gestión, aprender en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... aprender para realizar nuevas acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... conectar la acción con nuestra estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... liderar y empoderar al equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra opción:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de planificación y medición de resultados usáis en vuestra entidad? Puedes marcar múltiples opciones.

- Cuadro de mando integral
- Estudio satisfacción grupos de interés/stakeholders
- Indicadores de evaluación de la actividad
- Indicadores de evaluación de la gestión interna
- Indicadores de impacto y resultado
- Indicadores o herramientas de responsabilidad social
- Indicadores o sistema de gestión de calidad
- Mapa estratégico
- Plan estratégico
- Planificación anual
- Planificación por objetivos
- Marco lógico
- Otros: _____

7. ¿Cómo se gestionan las diferentes acciones que se desarrollan en el ámbito de medición y evaluación?

- Lo gestiona directamente la dirección.
- Existe un departamento/área/responsable encargado de la coordinación de la recopilación de datos y la elaboración de los análisis.
- Es una tarea transversal, y cada área/departamento realiza las tareas correspondientes a la medición de su área según corresponda.

8. En vuestra entidad, ¿contáis con una estrategia escrita?

- No, ninguna.
- Sí, trabajamos utilizando como base un plan estratégico (o similar) que marca las grandes líneas de actuación para el período.
- Sí, además de un plan general que marca las grandes líneas, tenemos un plan anual en el que detallamos el trabajo.
- Sí, pero de otro tipo: _____

Bloque 4. Comentarios finales

9. ¿Tienes algún comentario? A continuación puedes matizar algunas de tus respuestas anteriores o añadir alguna observación general sobre la entrevista o tu visión:

FIN DE LA ENCUESTA

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Resultados

TOTAL RESPUESTAS

23

1. ¿Crees que la medición de resultados es un tema importante para las entidades no lucrativas? Por favor, indica el nivel de importancia que debe tener este tema para las ONG según tu opinión:

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Nada importante	0	0,00%
Poco importante	0	0,00%
Importante	0	0,00%
Bastante importante	3	13,04%
Muy importante	20	86,96%
Total	23	100%

2. ¿Consideras que vuestra entidad está orientada a resultados?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
No, en absoluto. Es uno de nuestros retos actuales.	1	4,35%
Sí, aunque no de manera completa y somos conscientes de que debemos mejorar en esta área.	19	82,61%
Sí, tenemos un enfoque muy marcado a resultados que guía toda nuestra entidad.	3	13,04%
NS/NC	0	0,00%
Total	23	100%

3. En una escala del 0 al 10 (donde el 0=Nada satisfecho y el 10=Completamente satisfecho), ¿cómo puntuarías el conjunto de iniciativas que estáis desarrollando actualmente en vuestra entidad en el ámbito de la medición de resultados?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
0	0	0%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	9%
4,5	1	4%
5	4	17%
6	6	26%
7	7	30%

8	2	9%
9	1	4%
10	0	0%
Total	23	100%
Promedio	6,2	

4. La valoración de la pregunta anterior se podría justificar por diferentes razones. En nuestro caso, ¿cuál es vuestro nivel de acuerdo para cada una de las siguientes afirmaciones?

Estamos completamente satisfechos con nuestras acciones de medición actuales.			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	4,55%	77,3%
En desacuerdo	16	72,73%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4,55%	
De acuerdo	4	18,18%	18,2%
Totalmente de acuerdo	0	0,00%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	22	100%	

Nuestras iniciativas actuales no son suficientes, pero actualmente no podemos ir más allá.			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	4,55%	40,9%
En desacuerdo	8	36,36%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	22,73%	
De acuerdo	7	31,82%	36,4%
Totalmente de acuerdo	1	4,55%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	22	100%	

Aunque nuestras actuales acciones de medición funcionan bien, necesitamos ampliar las iniciativas actuales, puesto que no estamos cubriendo todos los ámbitos.			
OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	18,2%
En desacuerdo	4	18,18%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	4,55%	
De acuerdo	9	40,91%	77,3%
Totalmente de acuerdo	8	36,36%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	22	100%	

Tenemos diferentes iniciativas, pero nos falta mayor coherencia e integración entre ellas para que nos sirvan para reflejar nuestro trabajo completo (en lugar de reflejarlo separadamente en cada área).

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	4,35%	17,4%
En desacuerdo	3	13,04%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0	0,00%	
De acuerdo	10	43,48%	82,6%
Totalmente de acuerdo	9	39,13%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	23	100%	

La implementación de iniciativas de medición ha sido una tarea ardua dentro de la entidad y no ha tenido demasiado éxito, por lo que hemos tenido que dar marcha atrás con algunas propuestas anteriores.

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	8	36,36%	63,6%
En desacuerdo	6	27,27%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	13,64%	
De acuerdo	3	13,64%	22,7%
Totalmente de acuerdo	2	9,09%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	22	100%	

Queremos mejorar en esta área, pero nos faltan recursos (económicos y humanos) y capacidades a nivel interno

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	1	4,35%	13,0%
En desacuerdo	2	8,70%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	21,74%	
De acuerdo	10	43,48%	65,2%
Totalmente de acuerdo	5	21,74%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	23	100%	

La medición supone aún un reto para nuestra entidad, nos falta trabajar más sobre la idea y estudiar posibles herramientas, antes de plantearnos implementar nada o mejorar las iniciativas que tenemos.

OPCIONES	RESPUESTAS	%	AGRUPADO
Totalmente en desacuerdo	2	9,09%	45,5%
En desacuerdo	8	36,36%	
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2	9,09%	

De acuerdo	7	31,82%	45,5%
Totalmente de acuerdo	3	13,64%	
NS/NC	0	0,00%	
Total	22	100%	

5. ¿Cuáles crees que son los principales retos y dificultades para las entidades no lucrativas en este ámbito? ¿Dónde encuentran problemas? ¿En qué se debe mejorar? Puedes marcar múltiples opciones.

OPCIONES	RESPUESTAS	% (sobre 106)	% (sobre 23)
Integrar las acciones en la estrategia global de las entidades	9	8%	39%
Identificar y crear los indicadores	9	8%	39%
Simplificar y priorizar los indicadores principales	11	10%	48%
La contabilización del impacto directo de las entidades en acciones que abarcan la mejora social, puesto que existen múltiples influencias	12	11%	52%
Minimizar los costes asociados a la recopilación de datos	4	4%	17%
Falta de recursos que permitan contar con sistemas de información adecuados (bases de datos depuradas, aplicaciones informáticas, etc.)	10	9%	43%
Capacitar a las entidades (formación y recursos) para agilizar las acciones de medición	6	6%	26%
Contar con herramientas e instrumentos útiles y aplicables a la realidad del sector	9	8%	39%
Aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizativa	10	9%	43%
Conseguir la implicación del equipo en la implementación de las iniciativas en esta área	4	4%	17%
Adaptar la cultura organizativa de las entidades, más orientada a la acción y procesos, para tener una mayor orientación a resultados	17	16%	74%
Sensibilizar al sector sobre la importancia de este tema, concienciar de que es clave	3	3%	13%
Otro	2	2%	9%
Total	106	100%	461%

6. En vuestra entidad, ¿qué medís? ¿A qué nivel se trabaja la medición? Por favor, marca para cada fila (posible área en la que usáis la medición) a qué nivel la aplicáis (columnas). En caso que trabajéis a diferentes niveles, lógicamente, puedes marcar diversas columnas para cada fila.

	Actividades desarrolladas	Recursos invertidos y eficiencia	Gestión y capacidades organizativas	Productos obtenidos	Resultados no económicos conseguidos	Resultados económicos / seguimiento presupuestario	Impacto resultante	TOTAL
Actividad	13	6	2	12	11	10	6	60
Programa	16	7	3	12	16	14	6	74
Departamento / conjunto de programas	12	11	7	8	12	19	5	74
Organización	10	16	7	6	12	23	6	80
No medimos NADA en este ámbito	0	4	2	1	1	0	8	16
	51	44	21	39	52	66	31	

	Actividades desarrolladas	Recursos invertidos y eficiencia	Gestión y capacidades organizativas	Productos obtenidos	Resultados no económicos conseguidos	Resultados económicos / seguimiento presupuestario	Impacto resultante
% sobre el total de respuestas (n=23)							
Actividad	57%	26%	9%	52%	48%	43%	26%
Programa	70%	30%	13%	52%	70%	61%	26%
Departamento / conjunto de programas	52%	48%	30%	35%	52%	83%	22%
Organización	43%	70%	30%	26%	52%	100%	26%
No medimos NADA en este ámbito	0%	17%	9%	4%	4%	0%	35%

7. ¿Para qué usáis la medición? Por favor, marca del siguiente listado a cuáles de las finalidades indicadas responden las iniciativas existentes en vuestra entidad:

La medición es importante para....	Sí la usamos en este sentido	NO la usamos en este sentido	NS/NC	TOTAL
... contabilizar y controlar nuestro trabajo diario (actividades y programas).	13	8	0	21
... controlar la gestión de la entidad (control de costes, inversiones, etc.) y comparar con los presupuestos realizados.	21	2	0	23
... conocer y valorar los resultados.	22	0	0	22
... tener una base para realizar la planificación o bien adaptarla.	21	2	0	23
... rendir cuentas a nuestros financiadores (empresas, administraciones y otras instituciones).	20	3	0	23
... valorar si con nuestras acciones y estrategia conseguimos el impacto deseado para confirmar que son las adecuadas/pertinentes.	17	4	1	22
... presentar el trabajo realizado a nuestros órganos de gobierno.	21	2	0	23
... rendir cuentas a nuestra base social (socios, voluntarios, etc.) y ser transparentes a nivel global con la sociedad.	17	5	0	22
... valorar si hemos realizado lo que habíamos planificado hacer y de la manera prevista.	20	3	0	23
... mejorar la ejecución de los programas y mejorar la gestión, aprender en la organización.	19	1	2	22
... aprender para realizar nuevas acciones.	16	6	1	23
... conectar la acción con nuestra estrategia.	18	3	0	21
... liderar y empoderar al equipo.	16	4	1	21
Otra opción:	3	0	0	3

	Sí la usamos en este sentido	NO la usamos en este sentido	NS/NC
La medición es importante para....			
... contabilizar y controlar nuestro trabajo diario (actividades y programas).	61,9%	38,1%	0,0%
... controlar la gestión de la entidad (control de costes, inversiones, etc.) y comparar con los presupuestos realizados.	91,3%	8,7%	0,0%
... conocer y valorar los resultados.	100%	0,0%	0,0%
... tener una base para realizar la planificación o bien adaptarla.	91,3%	8,7%	0,0%
... rendir cuentas a nuestros financiadores (empresas, administraciones, y otras instituciones).	87,0%	13,0%	0,0%
... valorar si con nuestras acciones y estrategia conseguimos el impacto deseado para confirmar que son las adecuadas/pertinentes.	77,3%	18,2%	4,5%
... presentar el trabajo realizado a nuestros órganos de gobierno	91,3%	8,7%	0,0%
... rendir cuentas a nuestra base social (socios, voluntarios, etc.) y ser transparentes a nivel global con la sociedad.	77,3%	22,7%	0,0%
... valorar si hemos realizado lo que habíamos planificado hacer y de la manera prevista.	87,0%	13,0%	0,0%
... mejorar la ejecución de los programas y mejorar la gestión, aprender en la organización.	86,4%	4,5%	9,1%
... aprender para realizar nuevas acciones.	69,6%	26,1%	4,3%
... conectar la acción con nuestra estrategia.	85,7%	14,3%	0,0%
... liderar y empoderar al equipo.	76,2%	19,0%	4,8%
Otra opción:	100%	0,0%	0,0%

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de planificación y medición resultados usáis en vuestra entidad? Pueden marcar múltiples opciones.

OPCIONES	RESPUESTAS	% (sobre 145)	% (sobre 23)
Cuadro de mando integral	9	6,21%	39%
Estudio satisfacción grupos de interés/ <i>stakeholders</i>	11	7,59%	48%
Indicadores de evaluación de la actividad	18	12,41%	78%
Indicadores de evaluación de la gestión interna	11	7,59%	48%
Indicadores de impacto y resultado	14	9,66%	61%
Indicadores/herramientas de responsabilidad social o similar	5	3,45%	22%
Indicadores o sistema de gestión de calidad	11	7,59%	48%
Mapa estratégico	4	2,76%	17%

Plan estratégico	21	14,48%	91%
Planificación anual	21	14,48%	91%
Planificación por objetivos	11	7,59%	48%
Marco lógico	8	5,52%	35%
Otros	1	0,69%	4%
Total	145	100%	630%

9. ¿Cómo se gestionan las diferentes acciones que se desarrollan en el ámbito de medición y evaluación?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Lo gestiona directamente la dirección	2	8,7%
Existe un departamento/área/responsable encargado de la coordinación de la recopilación de datos y la elaboración de los análisis	3	13,0%
Es una tarea transversal, y cada área/departamento realiza las tareas correspondientes a la medición de su área según corresponda	15	65,2%
NS/NC	3	13,0%
Total	23	100%

10. En vuestra entidad ¿Contáis con una estrategia escrita?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
No, ninguna	2	9,09%
Sí, trabajamos utilizando como base un plan estratégico (o similar) que marca las grandes líneas de actuación para el período	4	18,18%
Sí, tenemos un plan general que marca las grandes líneas, tenemos un plan anual en el que detallamos el trabajo	14	63,64%
Sí, pero de otro tipo	2	9,09%
Total	22	100%

Bibliografía y referencias

ALLISON, M.; Y KAYE, J. (2005) *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, 2.ª ed., Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

ANDERSON, A. A. (2005) *The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development*, Nueva York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

CARRERAS, I (2011) “Liderazgo orientado a resultados en las ONG”, presentación del 6º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, Barcelona, 30 de marzo de 2011.

CARRERAS, I (2010) “Liderazgo orientado a resultados: estrategia y medición”, presentación del 5º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, Madrid, 11 de noviembre de 2010.

CARRERAS, I.; IGLESIAS, M.; Y SUREDA, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2009-2010, Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PricewaterhouseCoopers.

CARRERAS, I; LEAVERTON, A; Y SUREDA, M (2009) *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-09, Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.

CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (2010) *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2009*, extracto del capítulo “7. Transparencia y rendición de cuentas en las ONGD en 2008”, págs. 33-34.

COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (2009) *Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2008*, extracto del capítulo “8. Transparencia y rendición de cuentas en las ONGD en 2007”, págs. 43-43.

CORDOBÉS, M.; IGLESIAS, M.; Y SANZ, B. (2009) *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, Barcelona: Obra Social Fundación “la Caixa”.

FOLIA (FRANCO & GUILLÓ) - OBSERVATORIO DEL VOLUNTARIADO PVE (2010) *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España. Estudio y sistema de indicadores clave*, Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

FUNDACIÓN LUIS VIVES (2010), *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*, Madrid: editado y coordinado por la Fundación Luis Vives a partir del informe realizado por EDIS, Equipo de Investigación Sociológica, S. A.

FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO (2009) *Plan Estratégico 2009-2013*, Madrid: Fundación Secretariado Gitano.

GÓMEZ, M.; CÁMARA, L. (2003) *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlo*, Madrid: CIDEAL, pág. 34.

HOUSE, R.J. (1971) "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, págs. 321-338.

KAPLAN, R.S. (2001) "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations", en *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.

KAPLAN Y NORTON (1992) "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", en *Harvard Business Review*, enero-febrero 1992, págs. 71-79.

NIVEN, P.R. (2008) *Balance Scorecard. Step-by-Step. for Government and Nonprofit Agencies*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

OSBORNE, T.; GAEBLER, D. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading MA: Addison-Wesley.

PÉREZ-DÍAZ, V.; Y LÓPEZ NOVO, J.P. (2002) *El tercer sector social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

PHILLS, J.A. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press.

PORRAS, J.I. (2004) "The Leader as a Vision Builder", lectura del *Executive Program for Nonprofit Leaders*, Stanford, California, 3 de marzo de 2004.

PORTER, M.E. (1996) "What is a strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 61-78.

RAMIS, J. (2010) "El cuadro de mando en organizaciones no lucrativas", presentación utilizada en la sesión sobre medición del Programa Liderazgo e Innovación Social en las ONG, curso de formación para directivos de ONG de ESADE y Fundación "la Caixa", realizada el 1 de diciembre de 2010, Barcelona.

RANGAN, V. K.; Y EBRAHIM, A. (2010) “The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance”, *Harvard Business Review Working Paper 10-099*, Harvard Business School.

SAWHILL, J. C. ; Y WILLIAMSON, D. (2001) “Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), primavera 2001, págs. 371-386.

SERLAVÓS, R. (2011) “El liderazgo orientado a resultados. Desarrollo de la ‘Orientación a resultados’”, presentación del 6º Foro de Liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, Barcelona, 30 de marzo de 2011.

TAULA D’ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA Y OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR (2009); Anuario 2009 del Tercer Sector Social en Catalunya, Barcelona.

VERNIS, A.; IGLESIAS M; SANZ B; Y SAZ-CARRANZA, A. (2004). *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas*, [ISBN: 84-7577-717-1]. Barcelona: Granica.

VERNIS, A.; IGLESIAS M; SANZ B; SOLERNOU, M.; URGELL, J. Y VIDAL, P. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Deusto.

WWF (2007) *Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF*, documento base metodológico de WWF internacional (traducción al español de 2008).

Índice de figuras

Figura 1.1.	Cambios en el entorno de las ONG	15
Figura 1.2.	Las competencias relacionadas con la orientación a resultados	23
Figura 2.1.	¿Crees que la medición de resultados es un tema importante para las entidades no lucrativas?	28
Figura 2.2.	Puntuación de la importancia y la evolución de los requisitos para la profesionalización de las ONG	29
Figura 2.3.	¿Consideras que vuestra entidad está orientada a resultados?	30
Figura 2.4.	¿Contáis con una estrategia escrita?	31
Figura 2.5.	Finalidad de la medición	34
Figura 2.6.	Herramientas de planificación y medición utilizadas	35
Figura 2.7.	Valoración del conjunto de iniciativas en el ámbito de la medición de resultados desarrolladas en la entidad (escala del 0 al 10)	38
Figura 2.8.	Valoración de las iniciativas de medición	39
Figura 2.9.	Porcentaje de iniciativas de medición de ACTIVIDADES DESARROLLADAS según nivel de medición	40
Figura 2.10.	Porcentaje de iniciativas de medición de RESULTADOS ECONÓMICOS según nivel de medición	41
Figura 2.11.	Porcentaje de iniciativas de medición de PRODUCTOS OBTENIDOS según nivel de medición	41
Figura 2.12.	Porcentaje de iniciativas de medición de RESULTADOS NO ECONÓMICOS según nivel de medición	42
Figura 2.13.	Porcentaje de iniciativas de medición de GESTIÓN Y CAPACIDADES ORGANIZATIVAS según nivel de medición	42
Figura 2.14.	Porcentaje de iniciativas de medición de RECURSOS INVERTIDOS según nivel de medición	43
Figura 2.15.	Porcentaje de iniciativas de medición del IMPACTO RESULTANTE según nivel de medición	43
Figura 2.16.	Porcentaje de entidades con iniciativas según nivel y ámbito de medición	44
Figura 2.17.	Entidades con iniciativas según nivel y ámbito de medición	45
Figura 2.18.	Gestión de de las acciones de medición y evaluación	46

Figura 2.19.	Complejidad de la medición del impacto en función del trabajo de la entidad	53
Figura 3.1.	Modelo de gestión estratégica	63
Figura 3.2.	Tres funciones clave del liderazgo efectivo	64
Figura 3.3.	Dos elementos centrales de la misión	65
Figura 3.4.	Marco estratégico, misión, valores y visión	74
Figura 3.5.	Cuadro análisis DAFO	84
Figura 3.6.	Esquema para la segmentación de los grupos de interés	84
Figura 3.7.	Esquema del plan estratégico de la Fundación Secretariado Gitano 2009-2013	87
Figura 4.1.	Elementos clave de un sistema de medición	96
Figura 4.2.	Las nueve pruebas de validación de indicadores	102
Figura 4.3.	Adaptación del cuadro de mando integral para organizaciones no lucrativas	111
Figura 4.4.	Ejemplo de cuadro de mando integral: Citizen Schools	112
Figura 4.5.	Ejemplo de cuadro de mando integral: el Casal dels Infants	119
Figura 4.6.	Cuadro de mando de la Cruz Roja de Kenya	121
Figura 5.1.	Elementos que deberían configurar la medición del impacto esperado	132
Figura 5.2.	Principales dificultades para realizar una medición de impacto	133
Figura 5.3.	Los cuatro tipos de ONG según Rangan y Ebrahim	136
Figura 5.4.	Propuestas para superar las dificultades asociadas a la medición de impacto	139
Figura 5.5.	Qué es una teoría del cambio	145
Figura 5.6.	Pasos para construir una teoría del cambio según The Aspen Institute	147
Figura 5.7.	Representación gráfica de un esquema de teoría del cambio	148
Figura 5.8.	Modelo conceptual de WWF	150
Figura 5.9.	Proyecto Superwoman: una teoría del cambio	152

Ignasi Carreras

Director del Instituto de Innovación Social de ESADE

Sus áreas de especialización son la estrategia y el liderazgo del cambio en las organizaciones. Es ingeniero industrial (UPC) y tiene un posgrado en Dirección General (ESADE). Asimismo, ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson y EAE. Colabora como voluntario con diferentes ONG y fundaciones de cuyo patronato forma parte. Es miembro de la junta directiva internacional de la *Global Reporting Initiative*. Ha sido director general de Intermón Oxfam y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y ha colaborado con diversas ONG de diferentes sectores de actividad. Es autor de varios libros sobre la solidaridad y las ONG.

María Iglesias

Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE

Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas, es coautora de diferentes libros sobre gestión de entidades no lucrativas, como *Los retos de gestión en las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del Tercer Sector* (Norma, 2005; Granica, 2004) o *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Deusto, 1998) y de artículos diversos sobre gestión de ONL.

María Sureda

Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Ha cursado el programa de Licenciatura y Máster en Administración y Dirección de Empresas en ESADE-Universidad Ramon Llull. Es colaboradora del Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre responsabilidad social de la empresa y sobre liderazgo en las ONG. Ha participado en diferentes proyectos de investigación sobre el sector no lucrativo en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

ESADE


Universidad Ramon Llull

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu



pwc

Paseo de la Castellana, 43
28046 Madrid
T. (+34) 91 568 46 32
fundacion.pwc@es.pwc.com
www.pwc.com/es



ISBN: 978-84-88971-55-5



9 788488 971555