

## "¿CAMINAMOS POR LA VÍA QUE HEMOS ELEGIDO?" LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

En ocasiones (generalmente en momentos de "crisis", o cuando percibimos disonancias entre lo que vemos y lo que deseamos para nuestra entidad), nos preguntamos si estamos caminando en la dirección deseada y/o por el camino más adecuado.

¿Cómo evaluar el cumplimiento de la Visión de la organización?; ¿nos estamos acercando a lo que queremos llegar a ser?; ¿hacia dónde queremos caminar?; ¿dónde queremos vernos y ser vistos?

Para poder responder a esta cuestión debemos resumir, muy brevemente, uno de los métodos habituales de planificación estratégica. Partiendo de la Misión (la identidad y razón de ser de la entidad) y de una VISIÓN con mayúsculas (imagen clara, compartida, alcanzable y motivadora de la organización en el futuro), la entidad establece su estrategia general, de la que posteriormente, tras el análisis del contexto interno y externo, se desplegarán objetivos más específicos, indicadores y líneas de acción.

Así, los indicadores estratégicos, también denominados **indicadores clave**, **son aquellos que miden si realizamos (o no) y en qué medida, las estrategias y objetivos generales de la organización**. Los indicadores económicos suelen formar parte de este grupo de indicadores estratégicos, aunque en las entidades no lucrativas posean un carácter no tanto finalista sino de soporte para los objetivos sociales de la organización.

La información que se obtiene de los indicadores estratégicos nos reporta señales que nos indican la distancia actual de la organización respecto al espacio social que desea ocupar, y sobre si se están logrando (o no) sus objetivos.

Existen **diferentes modelos** que proponen métodos de formulación de los indicadores estratégicos, como las propuestas de la **norma UNE 66175:2003**, el **Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001)**, o el **modelo de excelencia EFQM versión 2010**.

La regla común a todos los modelos para la identificación de indicadores estratégicos, es que deben caracterizarse por ser estables y comprensibles, y configurarse como un conjunto interrelacionado y coherente que abarque la Visión de la organización.

### **Propuesta de indicadores estratégicos.**

La Red de Consultoría Social (agrupación de entidades sociales de consultoría y formación a nivel estatal) viene desarrollando desde 2010 un proyecto que busca facilitar el benchmarking entre organizaciones del Tercer Sector Social a partir del uso compartido de una aplicación en un soporte web que **cuenta, en su primera fase, con 60 indicadores, 22 de ellos de carácter estratégico o clave**.

Estos 60 indicadores han sido seleccionados a partir de la validación (a través de entrevistas y seminarios con más de 100 organizaciones) de un listado más amplio de 273 indicadores, 94 de ellos considerados estratégicos.

En esta propuesta, los indicadores se agrupan en base a factores clave o factores críticos de éxito específicos del Tercer Sector, alineados con las principales aportaciones y aprendizajes generados a nivel estatal ([Plataforma de ONG de Acción Social](#), [Coordinadora de ONG para el Desarrollo](#), [ICONG](#), [Taula del Tercer Sector](#), [Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia](#)) e internacional ([Carta de Responsabilidades de las ONG internacionales](#), [Marco de indicadores y estándares de Civicus](#), [Alianza Mundial para la Participación](#)

Ciudadana), obteniendo así indicadores estratégicos que miden:

1. El **cumplimiento de la misión o de la visión**, como: % de personas usuarias atendidas sobre el total de la población destinataria, ó % de horas dedicadas a acciones de sensibilización y denuncia social.
2. Nuestro **impacto** a corto y largo plazo: % de integración laboral de personas usuarias, % de éxito en la intervención...
3. La **efectividad** de los programas o servicios, por ejemplo: % de bajas prematuras del servicio, % de casos que permanecen bien un año después de su baja, tasa de reingresos.
4. La **sostenibilidad** de la organización, por ejemplo: % de la financiación comprometida para, al menos, los próximos 3 años, tasa de fidelización con los financiadores, nº de planes de sucesión para los principales puestos directivos.
5. La **imagen social**: el % de población que conoce la organización o su grado de credibilidad.
6. El **buen gobierno** de la entidad, por ejemplo: % de asistencia a las reuniones de los órganos de gobierno, años de permanencia del/la presidente/a en los órganos de gobierno, % de hombres y mujeres en los órganos de gobierno.

**La propuesta de indicadores estratégicos de tipo económico mide:**

7. La **diversificación de ingresos** / independencia financiera de la organización: indicadores como el % de financiación pública de la organización, el peso porcentual del sector privado en la prestación de servicios, ó % de ingresos provenientes de nuevos clientes o proyectos
8. La **tipología de nuestros gastos**, por ejemplo: el coste operativo por persona usuaria.
9. Los **resultados económicos**, por ejemplo: % de crecimiento anual de ingresos.
10. Las **inversiones**, como por ejemplo el volumen en activos fijos.
11. La **coherencia presupuestaria**: % de diferencia entre el salario máximo y el salario mínimo, o las diferencias salariales entre hombres y mujeres.

El listado final de indicadores estratégicos seleccionados por la organización debe tener “valor” para la entidad. Por ello, una vez formulados los indicadores y recogidos los datos, es necesario realizar un análisis de causa-efecto (¿por qué?) sobre la información suministrada y obrar en consecuencia, introduciendo los necesarios ajustes en los planes de actuación o, en la propia estrategia seleccionada.

La Visión de la organización se convertirá así en un reto, un desafío para una organización que ha decidido el camino para llegar hasta ella y que, durante el viaje, comprueba y (si es necesario) corrige el rumbo elegido.

### Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> **AENOR**. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Norma UNE 66175:2003*. AENOR, 2003.

>> **FUNDACIÓ PERE TARRÉS; INTRESS e IRES**. *Gestió Estratègica d'ONL*. Barcelona, La Caixa, 2008.

>> **GENUA, G. et al.** *Aplicación del modelo europeo EFQM de excelencia en centros residenciales y en el servicio de ayuda a domicilio: diseño de procesos y cuadro de mando integral. Memoria de investigación*. Fundación SAR; Instituto Gerontológico Matía, 2010.

>> **INICIATIVAS DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO Y EQUIPO DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA**. *Manual de Planificación estratégica*. Bilbao, Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2010. Disponible en internet:

[http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%5Carchivos%5Cpublicaciones\\_ots%5C\\_CAST-3sgestion5\\_C.pdf](http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%5Carchivos%5Cpublicaciones_ots%5C_CAST-3sgestion5_C.pdf)

### Esperientziak / Experiencias (o formaciones, jornadas....)

>> **RED DE CONSULTORÍA SOCIAL**. Proyecto “Sistema on line de indicadores compartidos para el tercer sector”

[www.indicadoreassociales.org](http://www.indicadoreassociales.org)

>> **DIPUTACIÓ BARCELONA.** *Indicadores estratégicos en servicios sociales.* 5ª edición del círculo de comparación intermunicipal de Servicios Sociales de la Diputación de Barcelona.

[http://www.diba.es/menugovernlocal/fitxers/Los\\_Circuitos\\_de\\_Comparacion\\_Intermunicipal.pdf](http://www.diba.es/menugovernlocal/fitxers/Los_Circuitos_de_Comparacion_Intermunicipal.pdf)

#### Prestakuntza, jardunaldiak... / Formación, jornadas....

>> **MPLUS CONSULTING.** *Gestión de indicadores y objetivos.* Norma UNE 66175, dentro del programa formativo Knowinn 2011 de Euskalit.

[https://www.euskalit.net/curso\\_2011/descripcion\\_modulos/ficha\\_modulos.php](https://www.euskalit.net/curso_2011/descripcion_modulos/ficha_modulos.php)

>> **FUNDACIÓN LUIS VIVES.** Ciclo formativo de Calidad (módulo Procesos, indicadores y cuadro de mando) y programa abierto de la oferta formativa de la Escuela Fundación Luis Vives.

[http://www.fundacionluisvives.org/servicios/formacion/programa\\_abierto/ciclos\\_formativos.html](http://www.fundacionluisvives.org/servicios/formacion/programa_abierto/ciclos_formativos.html)

**Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu:** <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

