

## 4. PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA ACCIÓN SOCIAL

### 4.1. Alcance.

La propuesta de indicadores que se presenta en esta Guía, está dirigida esencialmente a la mejora de los servicios y programas de las **ONG de acción social**, aunque una buena parte de los indicadores también pueden ser de utilidad para servicios sociales de titularidad pública o de empresas privadas, o para otros sectores de intervención: cooperación internacional, sector socio sanitario, etc.

### 4.2. Características de la propuesta.

- a) Esta iniciativa pretende dar respuesta a las **necesidades y expectativas** de los principales **grupos de interés** en relación a la gestión de indicadores en la acción social:
- Pretende colaborar a hacer más visible el valor aportado a las personas atendidas en el ámbito de la acción social, desde una óptica de derechos y de máxima participación y protagonismo de las y los usuarios.
  - Busca responder a las necesidades de gestión específicas de las organizaciones, redes y plataformas sociales, y por eso se organizan Seminarios y consultas para consensuar listados de indicadores que ayuden mediante comparaciones a identificar áreas de mejora.
  - Quiere facilitar herramientas para que la Administración y la sociedad en general perciban una rendición de cuentas más clara y transparente por parte de las ONG.
- b) El enfoque general se centra en el uso de los indicadores para poder **compararse y mejorar**, a diferencia de otras propuestas más centradas en el cumplimiento de estándares para fijar unos mínimos de funcionamiento. El punto de partida es la constatación de que en los últimos años numerosas ONG tienen implantados y certificados sistemas de gestión que necesitan de la comparación de indicadores para poder seguir avanzando en sus mejoras.
- c) Los contenidos propuestos tratan de conjugar y adaptar los principales modelos teóricos procedentes del **ámbito empresarial** (Cuadro de Mando, Modelo EFQM, Normas ISO...) con las principales aportaciones y aprendizajes generados por el **Tercer Sector**, tanto en España (Plataforma de ONG de Acción Social, Coordinadora de ONG para el Desarrollo, ICONG, Taula del Tercer Sector, Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia...) como a nivel internacional (Carta de Responsabilidades de las ONG internacionales, Marco de indicadores y estándares de Civicus, Alianza Mundial para la Participación Ciudadana...)
- d) Es una propuesta que, sobre todo, quiere ser **útil** a las organizaciones. Por eso no basta sólo con publicar esta Guía, ya que el éxito de este proyecto radica en la posibilidad de que numerosas organizaciones decidan compartir algunos de sus indicadores para poder compararse y mejorar. Por eso se quiere poner el acento en **la confianza y la facilidad** a la hora de introducir los datos en el aplicativo Web de este proyecto.
- En una primera etapa, se pretenden priorizar indicadores de más fácil comparación, relacionados con áreas de gerencia, economía, recursos humanos, etc. Dejando para una segunda etapa las comparaciones de indicadores más complejos como los relacionados con los resultados de los servicios que requerirían estandarizar la obtención de datos y homogeneizar las medidas a comparar.

- e) Finalmente, es una propuesta que quiere colaborar al **crecimiento del Tercer Sector**, buscando alianzas con las redes y plataformas más significativas y tratando de aportar Informes anuales que ayuden a explicar la evolución de los principales indicadores de las organizaciones del Tercer Sector en España.

### 4.3. Agrupación de indicadores.

La propuesta de agrupación de indicadores pretende recoger datos relevantes de los principales grupos de interés: destinatarios, financiadores, personal y también de las áreas clave de una organización: estrategia, área económica y sistema de gestión.

El sistema de agrupación propuesto, identifica también para cada categoría de indicadores unos **factores clave** que se considera pueden incidir en el éxito o fracaso de una organización.

En nuestra propuesta hemos seleccionado factores clave específicos del Tercer Sector y que están alineados con las principales iniciativas internacionales, como la impulsada a raíz de la Carta de Responsabilidades de ONG propiciada por Civicus, Alianza mundial para la participación ciudadana y en la que están presentes la mayoría de ONG internacionales. Estos son algunos de los factores clave identificados como específicos del Tercer Sector:

- Cumplimiento de la misión
- Impacto a corto y largo plazo
- Buen gobierno
- Base social
- Coherencia presupuestaria
- Coherencia entre misión y actividades
- Transparencia y rendición de cuentas

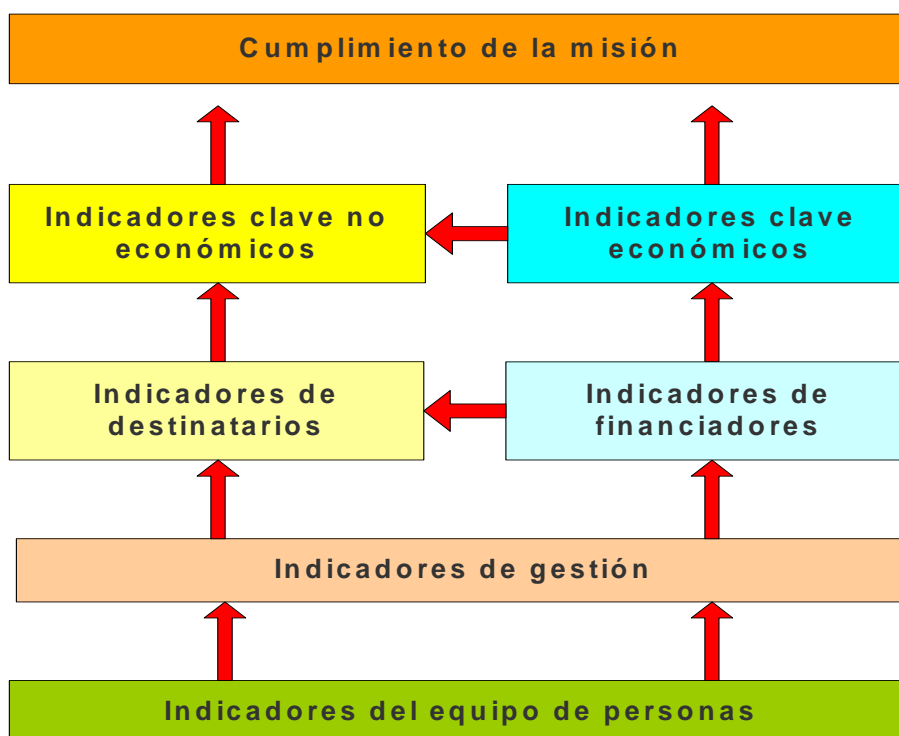
Asimismo, una buena parte de los factores clave propuestos son comunes a la bibliografía habitual del modelo de cuadro de mando de Kaplan y Norton y a los ejemplos de Memorias EFQM de organizaciones del ámbito social y educativo.

Finalmente, la propuesta de agrupación de indicadores y de factores clave que se formula en esta Guía es la que figura en el cuadro siguiente:

Agrupación de indicadores	Factores clave
<b>Indicadores clave no económicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de la misión o de la visión</li> <li>2. Impacto a corto y largo plazo</li> <li>3. Efectividad de los programas o servicios</li> <li>4. Sostenibilidad de la organización</li> <li>5. Imagen social</li> <li>6. Buen gobierno</li> </ol>

<p><b>Indicadores clave económicos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación de ingresos, independencia</li> <li>2. Tipología de gastos</li> <li>3. Resultados económicos</li> <li>4. Inversiones</li> <li>5. Coherencia presupuestaria</li> </ol>
<p><b>Indicadores de gestión</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos</li> <li>2. Coherencia entre la misión y las actividades</li> <li>3. Alianzas y otras partes interesadas</li> <li>4. Comunicación</li> <li>5. Transparencia y rendición de cuentas</li> <li>6. Tecnología</li> <li>7. Innovación</li> <li>8. Información y conocimiento</li> <li>9. Gestión ambiental</li> <li>10. Cumplimiento de requisitos y estándares</li> </ol>
<p><b>Indicadores de destinatarios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos destinatarios</li> <li>2. Atributos del servicio</li> <li>3. Relaciones con los destinatarios</li> <li>4. Calidad de vida</li> <li>5. Satisfacción</li> <li>6. Participación</li> </ol>
<p><b>Indicadores de financiadores</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos financiadores</li> <li>2. Atributos del servicio</li> <li>3. Relaciones con los financiadores</li> <li>4. Fidelización</li> <li>5. Satisfacción</li> <li>6. Subsanción de errores</li> </ol>
<p><b>Indicadores del equipo de personas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación, implicación y participación</li> <li>2. Satisfacción</li> <li>3. Rotación</li> <li>4. Formación</li> <li>5. Logros y competencias</li> <li>6. Salarios por categorías</li> <li>7. Productividad</li> </ol>

La propuesta de agrupación de indicadores también quiere ayudar a establecer un marco general en las **relaciones causa efecto** entre indicadores. Ejemplo de ello, es el siguiente esquema, inspirado en los mapas estratégicos de Kaplan y Norton:



#### 4.4. Recopilación de indicadores.

En el proceso de recopilación de indicadores para el ámbito de la acción social, hemos detectado dos enfoques básicos:

- Un enfoque más centrado en implantar indicadores para establecer unos estándares que garanticen un cumplimiento mínimo de pautas en un determinado sector de actuación.
- Un enfoque más orientado a comparar indicadores para identificar áreas de mejora en las organizaciones.

A continuación, enumeramos algunos de los ejemplos más significativos consultados en cada uno de los enfoques:

##### ➡ Enfoque de estándares:

- Indicadores de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo
- Indicadores de la Carta de responsabilidades de ONG (Civicus, Alianza mundial para la participación ciudadana)
- Principios de Transparencia y buenas prácticas, Fundación Lealtad
- Indicadores de las UNES que regulan los servicios para la promoción de la autonomía personal

- Indicadores del ICASS (Generalitat de Catalunya)
- Indicadores de los Manuales de procesos del Sistema Básico de Calidad (Generalidad Valenciana)
- Indicadores de los Manuales de procesos del Ministerio de Segurança Social de Portugal
- Quality4Children, Estándares para el cuidado de niños fuera de su familia biológica en Europa
- Indicadores de calidad en Comunidades terapéuticas, ERIT
- Estándares de calidad en geriatría, Sociedad Española de Geriatría
- Modelo de indicadores de RSE para pymes, Instituto de innovación social, Esade
- Indicadores de la publicación "Gestió estratègica d'ONL", Pere Tarrés, Intress, IRES
- Bateria de indicadores tercer sector, Fundación EDE.

➡ Enfoque para comparaciones:

- Bateria de indicadores de Euskalit (150 indicadores)
- Indicadores de ejemplos de Memorias EFQM de organizaciones de sectores socio sanitario, educativo y social
- Indicadores de IPACE-Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (64 indicadores)
- Foro REDEX (40 indicadores consensuados y 300 sin consensuar)
- Proyecto FOCA (Foro para la Calidad – FEAPS) (Proyecto en fase de iniciación)
- Benchmarking indicadores, UNAD (Proyecto en fase de iniciación)

#### 4.5. Selección de indicadores.

En esta Guía se han seleccionado dos listados de indicadores para la acción social:

- ➡ **Un listado amplio de más de 273 indicadores**, que pretende proporcionar ejemplos útiles para aquellas organizaciones, especialmente en un nivel de iniciación, que quieran implantar nuevos indicadores.
- ➡ **Un listado reducido de 60 indicadores**, para aquellas organizaciones con un cierto nivel de desarrollo y que necesiten de las comparaciones entre indicadores para avanzar en la mejora de su gestión.

Ambos listados de indicadores pueden ser descargados en el sitio web <http://www.indicadoressociales.org> (apartado Conoce – Ejemplos de indicadores para la acción social).

La selección del listado amplio de indicadores se ha realizado en base a los siguientes criterios:

- La **pertinencia** de los indicadores en relación a las necesidades más relevantes de los principales grupos de interés.
- La adecuación a los **factores clave** identificados en cada categoría de indicadores.
- La capacidad de actuar y **tomar decisiones** sobre los indicadores seleccionados.
- La **adaptación** al sector de la acción social.

- La **utilidad** de su uso para la mejora de las organizaciones.

La selección del listado de reducido de indicadores a compartir se ha realizado en base a los siguientes criterios:

- La adecuación a las **necesidades de las ONG para comparar sus datos**.
- La búsqueda de un **consenso entre el sector** de la acción social en relación a los indicadores a compartir y compararse.
- La viabilidad para poder comparar **datos homogéneos** entre las distintas organizaciones.
- La **facilidad de introducción de los datos** para propiciar el uso de la Web.
- La **fiabilidad** de la información compartida.
- La utilidad de los datos a compartir para ayudar al establecimiento de **relaciones causa efecto** entre indicadores.
- La **claridad de comunicación** de los indicadores para los principales grupos de interés.
- La priorización de **áreas de gestión más fácilmente comparables** (gerencia, economía, recursos humanos, etc.) sobre áreas más complejas (atención a personas usuarias, estrategia, medidas de percepción, etc.).
- La posibilidad de realizar con los datos compartidos **informes globales anuales** que aporten valor al sector.

#### 4.6. Validación de indicadores.

La validación de los indicadores se ha desarrollado a través de la realización de 7 Seminarios de trabajo en las CCAA de Galicia, Aragón, Cataluña, Castilla León, Madrid, Valencia y Euskadi y también las respuestas enviadas por correo electrónico de las ONG que no pudieron asistir a los Seminarios. En total, han participado 85 ONG.

En el cuestionario pasado a las ONG se les pedía que puntuasen cada indicador en base a dos criterios: la utilidad del indicador y su disponibilidad para compararlos con el resto de entidades del sector.

Los resultados de esta validación han permitido seleccionar el listado final de 60 indicadores a comparar, sobre el que se ha construido el aplicativo informático del apartado COMPARTE Y COMPARA de la web <http://www.indicadorestales.org>