



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN
DEL IMPACTO SOCIAL DE ENTIDADES Y PROYECTOS SOCIALES
ORIENTADOS AL INCREMENTO DEL NIVEL EMPLEABILIDAD DE
COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN**

AUTORA:

LINA MARÍA MURILLO PÉREZ

DIRECTOR:

JOSE FELIX LOZANO

03 DE JUNIO DE 2016

14.945 PALABRAS

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud para todas aquellas personas y entidades que aportaron a la elaboración y validación de éste proyecto; a Raúl Contreras de la Plataforma para el Cambio Social Nittúa, a Cristóbal Miralles y Ana Quintana de la Fundación CEDAT y a Carmen Martí de la Fundación Nova Terra. Sin su permanente disponibilidad y ganas de aportar a esta construcción colectiva, éste trabajo no hubiera sido posible.

Gracias a la UPV, a todos los profesores y compañeros del máster en Cooperación al Desarrollo, de los que tantos aprendizajes y reflexiones me llevo, y especialmente gracias a mi tutor José Félix Lozano, de quién siempre recibí constante apoyo y disposición para hacer posible este trabajo.

Gracias a mi familia; a mi padre Jairo Murillo y a mis hermanos(as) Carolina y César, por ser mis compañeros de vida y brindarme siempre su apoyo incondicional en mis proyectos profesionales, académicos y personales.

Por último, el más grande de los agradecimientos a mi madre Ligia Pérez (QEPD), quién me enseñó que el verdadero valor de la vida radica en el servicio, y que aun habiendo partido de este mundo, continúa dándome lecciones de perseverancia, trabajo y amor por los demás.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

ÍNDICE

ABREVIATURAS	1
RESUMEN	2
1. OBJETIVOS	3
1.1. Objetivo general	3
1.2. Objetivos específicos	3
2. ALCANCE	3
3. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	4
3.1. Acerca de Nittúa.....	5
3.2. Relevancia del proyecto.....	6
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
4.1. Inadecuada planeación estratégica	8
4.2. Falta de coherencia entre los objetivos estratégicos, los indicadores y los sistemas de medición.....	9
4.3. Escasez de información y costos de la medición	9
4.4. Complejidad de la medición de intangibles y la transformación social a un largo plazo	10
5. MARCO CONCEPTUAL	11
5.1. Mapas estratégicos y Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	11
5.2. Teoría de Cambio	13
5.3. Metodología SROI (Social Return on Investment).....	14
5.4. Balance de la Economía Social	15
5.5. Balance de la Economía del Bien Común	17
5.6. Global Reporting Initiative (GRI)	18
5.7. Enfoque de capacidades.....	19
6. METODOLOGÍA.....	21
7. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS	22
7.1. FASE I: Diseño del mapa estratégico y del cuadro de mando integral	22
7.1.1. Estudio del marco conceptual y homologación de conceptos	22
7.1.2. Selección de entidades	26

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

7.1.3.	Estudio de los Planes Estratégicos.....	26
7.1.4.	Diseño del Mapa Estratégico estándar base del CMI.....	26
7.1.5.	Análisis de Indicadores	28
7.1.6.	Elaboración del Cuadro de Mando Integral	30
7.2.	FASE II: Validación del CMI.....	38
7.3.	FASE III: Devolución	45
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
9.	REFLEXIÓN CRÍTICA	49
	REFERENCIAS.....	52
	ANEXOS	55
	Anexo 1. Glosario de términos.....	55
	Anexo 2. Adaptación de conceptos teóricos del Mapa Estratégico y el CMI para las entidades sociales	59
	Anexo 3. Matriz de análisis estratégico	62
	Anexo 4. Mapa estratégico de entidades sociales que trabajan el empleo inclusivo.....	68
	Anexo 5. Mapa estratégico completo SERVEF	69
	Anexo 6. Mapa estratégico completo ALANNA	70
	Anexo 7. Matriz de indicadores V.01	71
	Anexo 8. Matriz de indicadores V.02	79
	Anexo 9. Matriz de indicadores V.03	82
	Anexo 10. Metodología para la priorización de indicadores	86
	Anexo 11. Guión de entrevista semiestructurada para la validación del CMI	88
	Anexo 12. Entrevista CEDAT	89
	Anexo 13. Entrevista Nova Terra.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales dificultades de gestión en las entidades sociales	11
Tabla 2. Principios Auditoría Social de REAS	16
Tabla 3. Resumen matriz del bien común	17
Tabla 4. Homologación de conceptos teóricos	24
Tabla 5. Matrices para la depuración de indicadores	30
Tabla 6. Resultados de la Validación.....	41
Tabla 7. Número de indicadores que aportan los modelos de evaluación social, al CMI final	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de Mando Integral (Modelo Convencional).....	13
Figura 2. Cadena de valor metodología SROI.....	15
Figura 3. Contenidos básicos del GRI	19
Figura 4. Estructura del Mapa Estratégico y el CMI de acuerdo al tipo de entidad.....	25
Figura 5. Mapa estratégico general para entidades que trabajan por el empleo inclusivo	27
Figura 6. Cuadro de Mando Integral - Resumen	33
Figura 7. Cuadro de Mando Integral – Modelo completo	36
Figura 8. Indicadores CMI Nivel I.....	43
Figura 9. Indicadores CMI Nivel II.....	44
Figura 10. Indicadores CMI Nivel III.....	45

ABREVIATURAS

CMI	Cuadro de Mando Integral
BSC	Balanced Scorecard
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
PAE	Políticas Públicas de Empleo
PAPE	Plan Anual de Política de Empleo
SEPE	Servicio Público de Empleo
SERVEF	Servicio Valenciano de Empleo y Formación
RRHH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SROI	Social Return on Investment
REAS	Red de redes de economía alternativa y solidaria
GRI	Global Reporting Initiative
EBC	Economía del Bien Común
CNCP	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales
ONG	Organización No Gubernamental

RESUMEN

Los modelos de gestión basados en la “orientación a resultados” han sido en las últimas décadas una tendencia de gran importancia en la tarea empresarial convencional, y si bien en el tercer sector esta tendencia gana cada vez más adeptos, no deja de convertirse en una gran disyuntiva para algunos de los líderes de las entidades sociales, ya que limitan su percepción de “resultados” al ámbito económico y temen, que al adoptar un modelo de este tipo, se desvíen en el cumplimiento de su objeto social. La combinación de los objetivos de “sostenibilidad” y “creación de beneficio social”, establecen la base para la implementación de un modelo de gestión en la entidad social, haciendo especial énfasis en las actividades de Medición y Mejora, actividades donde se concentran las mayores debilidades y retos en estas organizaciones, entre otros motivos por: los inadecuados procesos de planeación, la falta de coherencia entre los objetivos estratégicos e indicadores, la escasez de información y costos que conlleva una medición de impacto que considere intangibles y la transformación social a un largo plazo.

El presente proyecto pretende aportar a la superación de algunos de los obstáculos mencionados, desarrollando una herramienta de medición y seguimiento que contribuya a la gestión del impacto social, y que a su vez, sea de fácil entendimiento y dominio de las entidades sociales que trabajan por el empleo inclusivo. Dicha herramienta se diseñara con base a los modelos propuestos por Kaplan y Norton “Mapa Estratégico” (2004) y “Cuadro de Mando Integral” (1996), recogiendo también, algunas de las metodologías o estándares referentes a la evaluación social, entre otras; el Social Return on Investment (SROI), los Balances Sociales, la memoria de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI) y el Enfoque de Capacidades propuesto por Sen (2000).

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral que sirva de herramienta para la gestión del impacto social de entidades o proyectos sociales, que tienen como objetivo la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión.

1.2. Objetivos específicos

- Definir los pilares de la planeación estratégica de las entidades (o proyectos), a través de un mapa estratégico estándar pero flexible, que facilite la implementación de un sistema de medición coherente a sus objetivos sociales, y por tanto la gestión de su impacto social.
- Definir un conjunto de indicadores (de resultados y de impacto), que asociados a los objetivos estratégicos de las entidades, puedan servir de guía para la medición y gestión del impacto social.
- Proponer un modelo de cuadro de mando integral que incluya tanto indicadores de impacto como indicadores de resultados, y que pueda ser utilizado por las entidades de acuerdo a sus recursos y capacidades internas.

2. ALCANCE

El alcance del presente proyecto se limita al diseño del CMI para entidades o proyectos que tienen como objeto principal la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, tomando como referencia entidades sociales y públicas españolas. Sin embargo, los resultados y conclusiones que de aquí se deriven, podrán tener plena aplicabilidad en:

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

- Organizaciones públicas
- Asociaciones, fundaciones, cooperativas
- Organizaciones privadas con un objeto social o con interés de comenzar a gestionar su impacto social
- Programas de Responsabilidad Social Empresarial
- Proyectos sociales promovidos por entidades públicas o privadas

3. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente proyecto nace de diversas inquietudes que se han presentado tanto a lo largo de mi trayectoria profesional, como en el transcurso del máster en Cooperación al Desarrollo y en el contexto de la práctica laboral realizada en la Plataforma para el Cambio Social Nittúa.

En varias de las asignaturas y módulos de aprendizaje propuestos por el programa académico del máster, se ha traído a colación temas muy relevantes en el mundo del desarrollo que suscitan tanto al debate, como a la iniciativa por la investigación y profundización en los mismos. Entre otros, la RSE, la participación de la empresa privada y ONGs y la evaluación de proyectos y procesos de desarrollo (eficacia de las intervenciones), son los tópicos sobre los cuáles he tenido algún tipo de acercamiento dentro de mi experiencia laboral y en ese sentido, ocupan mi prioridad al momento de definir el objeto central del trabajo final de máster.

Adentrándonos en el campo de la “evaluación”, considero que la medición de impacto social y la gestión de indicadores orientada a la mejora de la eficacia y eficiencia de las intervenciones sociales, son temas prioritarios, que aunque cada vez se avanza más en conocimiento y en el desarrollo de multiplicidad de modelos de “evaluación social”, se sigue generando confusión en las entidades o personas que hemos sido usuarias de los mismos, bien sea por su complejidad de uso, o su falta de practicidad teniendo en cuenta las necesidades reales de las entidades en cuanto a medición y gestión.

Es por este motivo que la “evaluación y gestión de impacto social”, es el tema que da forma al presente proyecto. Considero que con los conocimientos adquiridos en el máster, las experiencias abordadas en el campo laboral y la participación de una organización social como Nittúa, podría generarse algún aporte de conocimiento que pueda ser de utilidad para entidades sociales que trabajan en diferentes líneas del desarrollo.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Si bien éste trabajo está planteado como un “proyecto profesional”, definido con la plataforma Nittúa, requiere también de un enfoque investigador; ya que para definir la herramienta objeto del proyecto, se hace necesario ahondar en marcos conceptuales ya desarrollados, contrastar información y generar nuevas propuestas de conceptos que se ajusten a las necesidades de las entidades sociales.

3.1. Acerca de Nittúa

Nittúa, Plataforma para el cambio social, es una entidad que diseña, desarrolla, ejecuta y valora proyectos y herramientas que se constituyan en pilares que soportan el cambio social en la comunidad. A través de diversos ejes de actuación, esta plataforma tiene como objetivo principal fomentar el empoderamiento de los individuos, para que estos se conviertan en ejes activos y participativos de sus propios procesos de desarrollo.

Dentro de las numerosas líneas de trabajo ejecutadas por Nittúa, ha de destacarse importantes proyectos que ha realizado en el campo de la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, donde ha logrado un acercamiento con el sector empresarial y otras entidades sociales aunando esfuerzos en la búsqueda de un sistema más inclusivo, solidario y justo.

Nittúa, también ha sido pionera en la identificación y cuantificación del valor social, llevando a la práctica la metodología SROI (*Social Return on Investment*) a diversos tipos de entidades, especialmente a las que trabajan por el empleo inclusivo, a través de actividades de formación, asesoría y medición directa.

Los(as) gestores(as) de esta plataforma, dentro de los procesos reflexivos permanentes que realizan acerca de la gestión del valor social, han sido conscientes de las dificultades que presentan las entidades sociales y otros organismos que trabajan por la inclusión social, referentes a sus sistemas de medición, y especialmente al conocimiento y gestión del impacto social generado. El desarrollo de una herramienta de seguimiento y control, que incluya entre otros aspectos, la medición y gestión del impacto social, y que sea de fácil entendimiento y dominio por parte de las entidades sociales del sector, es una necesidad clara que Nittúa considera debería ser implementada, principalmente por los siguientes motivos:

- a. El mercado y contexto político cada vez exige más a las entidades sociales en cuanto a la generación de impacto social se refiere; desde la Comisión Europea ya se establecen métodos e indicaciones para medir los beneficios sociales generados por las entidades, con el fin de demostrar el retorno del dinero invertido (Parlamento Europeo, 2013)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

- b. El limitante de los recursos de las entidades para la medición, no puede ser obstáculo para que estas avancen, así sea de manera gradual, en una gestión del impacto social y económico más eficiente.
- c. La posibilidad de estandarización de indicadores en entidades con una misión similar (generación de empleo para colectivos en riesgo de exclusión) permite desarrollar una herramienta que sea aplicable a nivel general en este tipo de organizaciones.
- d. El impacto social generado por las entidades debe visibilizarse, y a través de la aplicación de diversas metodologías (en la medida que cada entidad sea capaz de adaptarse) se puede dar inicio a acciones de medición y actuación que abran el camino para la adecuada y completa gestión del impacto social en un plazo de mayor rango.

Es de suma importancia resaltar el valor que esta herramienta significa para la plataforma Nittúa por su potencial de aplicación en algunas entidades / proyectos con los que actualmente trabaja o guarda una estrecha relación, tales como:

- El Servicio Valenciano de Empleo y Formación – SERVEF
- El Proyecto JUNTOS POR EL EMPLEO, promovido por Accenture y la fundación SERES
- Fundación Alanna
- Otras organizaciones público/privadas que requieren adoptar los nuevos requerimientos de la Comisión Europea referentes a la medición y seguimiento del impacto social, y que hasta la fecha no han desarrollado las capacidades suficientes para dar respuesta a los mismos.

3.2. Relevancia del proyecto

Adicionalmente a las necesidades de la plataforma Nittúa y las motivaciones personales descritas anteriormente, y que de alguna manera justifican la realización del presente proyecto, vale la pena describir otros elementos que dotan a esta propuesta de relevancia, tanto a nivel académico como práctico:

Combinación de teorías y generación de nuevo conocimiento: El proyecto propone el estudio de diversas teorías y enfoques y, a partir de estos, el desarrollo de una nueva propuesta que recoja de estos modelos los elementos más valiosos que puedan aportar a la herramienta de medición y gestión de impacto social.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Nuevas exigencias para la medición y gestión del impacto social: Cada vez se habla más del “impacto social”, tanto en el tercer sector, como en la entidad privada. Muchas de las entidades públicas a nivel de España y la Comisión Europea, entre otras, están estableciendo requisitos y parámetros de contratación relacionados a este aspecto, los cuáles van mucho más allá de simplemente “medir” y exigen que las entidades asuman un compromiso con la “gestión y seguimiento” del impacto social.

Combinación de saberes y trayectoria profesional: El desarrollo de esta propuesta implica el estudio y análisis, tanto de los contenidos vistos en el máster de Cooperación al Desarrollo, como de los conceptos aprendidos durante mi experiencia profesional y mis estudios previos. Esta herramienta se diseñará con base a una metodología de “planeación estratégica” ampliamente usada en contextos empresariales convencionales, pero incluyendo todos los elementos de tipo “social” que proponen diversos modelos y teorías vistas en el aula y/o en el contexto de la práctica profesional. La combinación de todos estos saberes y experiencias, dotarán al modelo de una estampa innovadora que permitirá a los líderes y colaboradores de las entidades, usar herramientas básicas de la gestión empresarial, en pro de sus objetivos sociales.

Aplicabilidad en otras entidades y contextos: Aunque la herramienta se diseñará considerando la experiencia y la estrategia de entidades o proyectos que trabajan para mejorar la empleabilidad de las personas en riesgo de exclusión, esta no va a estar limitada sólo a este tipo de actividad, y logrará ser lo suficientemente flexible (en su metodología) para que pueda ser adaptada e implementada por otro tipo de organizaciones o proyectos que tengan objetivos de tipo social.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los modelos de gestión basados en la “orientación a resultados” han sido en las últimas décadas una tendencia de gran importancia en la tarea empresarial convencional, los cuales se basan en entregar un producto/servicio oportuno y de calidad al cliente de la manera más eficiente posible; acción que se vuelve imperante a la hora de lograr el objetivo último de la empresa lucrativa que es la generación de beneficio económico.

En el tercer sector y las entidades sociales, si bien dicha tendencia gana cada vez más adeptos, no deja de convertirse en una gran disyuntiva para algunos de los administradores de estas organizaciones, ya que limitan su percepción de “resultados” solo al ámbito económico y temen, que el adoptar un modelo de gestión como éste, los desvíe en el cumplimiento de su objeto social. Se vuelve entonces urgente, que este tipo de entidades, reconozcan que los “resultados” a los que se refieren estos modelos, para su caso

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

particular, se extienden más al beneficio social (impacto), pero sin dejar a un lado el beneficio económico; no entendido como el ánimo de lucro, sino como la sostenibilidad necesaria de la organización, para operar en pro de sus objetivos sociales.

La combinación de los objetivos de “sostenibilidad” y “creación de beneficio social”, exigen a las entidades y proyectos sociales, que trabajen de una manera más estratégica, lo que hasta el momento ha sido su Talón de Aquiles en general; los esfuerzos por actuar de manera rápida para solucionar problemáticas sociales y ejecutar acciones que impacten los diferentes colectivos, siempre de manera urgente, han hecho que este tipo de organizaciones no dediquen el esfuerzo que merece una adecuada planeación estratégica orientada a un real impacto social, que sea medible y gestionado.

Si bien se ha venido avanzando en conceptos como la medición del impacto social, la rendición de cuentas y la buena gobernanza en el sector, sigue siendo general la débil planeación estratégica y los inadecuados sistemas de medición y control, que permitan conocer y gestionar los resultados de manera efectiva. La mayor parte de las entidades, especialmente las más pequeñas, presentan una variedad de dificultades, que restan eficiencia a su labor de seguimiento, y por tanto, su mejora continua. A continuación se describen algunos de los aspectos que marcan los retos de la entidad o proyecto social para lograr una buena gestión orientada a los resultados:

4.1. Inadecuada planeación estratégica

Los retos que presenta las entidades sociales van en incremento día a día, tanto por las nuevas demandas sociales, como por los nuevos marcos de la cooperación público – privada. Este panorama exige al sector realizar un esfuerzo mayor en su direccionamiento estratégico que demuestre su capacidad para la generación de valor e impacto social. Sin embargo, la manera en que actualmente se gestiona la estrategia de estas entidades, se ha quedado en conceptos básicos de lo que es una planeación estratégica, lo que limita sus acciones ya que no van más allá de la definición de una misión, visión y objetivos generales.

Un adecuado direccionamiento estratégico para la entidad social, exige de un ejercicio permanente de análisis del entorno cambiante y de las capacidades internas para lograr los objetivos trazados, por tanto, la planeación estratégica no ha de quedarse como un conjunto de conceptos estáticos, que solo tengan validez a la hora de presentar el quehacer de la entidad ante un tercero.

La gestión estratégica debe contemplarse como un proceso cíclico y dinámico; donde el “planificar” este siempre estrechamente relacionado con el “verificar” y el “actuar” en pro de tomar medidas permanentes

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

para mejorar la efectividad de las acciones que se ejecutan asociadas a la misión de la entidad. Es a esto a lo que llamaremos gestión del impacto social.

Hoy, la mayor parte de entidades no lucrativas, aunque son conscientes de la importancia de una correcta gestión estratégica, son tímidas y conservadoras a la hora de adoptar modelos innovadores y más efectivos que les permitan mejorar la gestión del valor, tanto social como económico.

4.2. Falta de coherencia entre los objetivos estratégicos, los indicadores y los sistemas de medición.

En consecuencia con el punto anterior, muchas de las entidades no lucrativas, por la misma falta de profundidad en su planeación estratégica y por el afán de rendir cuentas a la comunidad, el sector público y la cooperación, no logran la total coherencia entre aquello que establecen como “estratégico”, sus indicadores y sistemas de medición. Es común ver como en el sector se plantean baterías de indicadores que buscan evidenciar las actividades ejecutadas dentro de sus programas o proyectos, pero que al final solo cumplen una misión informativa y son escasos aquellos que realmente logran medir el impacto y la generación de valor o, en otras palabras, el cumplimiento final de su estrategia como entidad social.

Otro atenuante de la problemática asociada a los sistemas de medición coherentes con la estrategia, es la dificultad que presentan las entidades en la identificación y selección de los indicadores clave. Al no tener completa claridad en los objetivos estratégicos, se torna difícil escoger los indicadores adecuados y se cae en la trampa de “medir” sin filtro alguno, todo aquello que a primera vista pareciera evidenciar algún tipo de impacto positivo, pero la realidad de un buen sistema de medición radica en la priorización y selección de aquellos indicadores que sean capaces de resumir adecuadamente la gestión de la organización, el modelo de cambio y lo más importante, la generación de valor para cada grupo de interés.

4.3. Escasez de información y costos de la medición

La información limitada, es otro factor que impide que las entidades se planteen adecuados sistemas de medición, ya que estos exigen un esfuerzo en la recopilación de datos, antes, durante y después de las intervenciones, proyectos o programas. La disponibilidad de información se constituye en elemento clave para la medición fiable de indicadores que, a posteriori, faciliten la toma de decisiones para la gestión del impacto social y la adecuación de la estrategia. Obtener esta información en muchos casos, exige a las organizaciones incurrir en costos altos, que además nunca han sido considerados dentro de los presupuestos.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Si bien la recolección de datos es uno de los principales aspectos que encarecen los costos de medición, no hay que dejar a un lado otros rubros importantes asociados como pueden ser el desarrollo de un adecuado sistema de información y la formación del personal encargado de gestionar el sistema. Todo esto lleva a las entidades a sopesar la mejor manera de inversión de los recursos y en la mayoría de los casos la “ejecución de proyectos y acciones” se lleva las partidas, por la idea equivocada de que las actividades de medición no son generadoras de valor.

4.4. Complejidad de la medición de intangibles y la transformación social a un largo plazo

La urgencia que tienen tanto los(as) gestores(as) de las organizaciones como los grupos de interés (comunidad, estado, cooperantes, entre otros) por conocer los resultados que generan las entidades sociales en beneficio de los diversos colectivos, presiona a que los indicadores establecidos sean cortoplacistas y por tanto midan más “resultados operativos” que el verdadero “impacto” (efectos). La medición del impacto social, requiere de tiempos prudentes que, por lo general, superan los plazos de dos, tres años, para evaluar la efectividad de las acciones sociales reflejadas en el bienestar de los colectivos y la solución efectiva de las problemáticas. Lamentablemente, pocas organizaciones se dan a la tarea persistente a través de los años, de hacer seguimiento a este valor, que de una u otra forma es el que sugiere el grado de transformación social al que podría estar aportando su labor.

Sumado a la problemática del cortoplacismo de la medición, pero en la misma línea de dificultad y aficción a la medición y gestión del impacto social, se encuentran los activos intangibles; tanto en los públicos atendidos (colectivos), como en el personal y el conocimiento de la misma organización. A través de la ejecución de la estrategia, la entidad debería estar aportando al incremento de los intangibles, entendidos como aquellas capacidades desarrolladas en un individuo que generan valor para él mismo y para su entorno.

Los intangibles, por su dificultad de ser valorados y/o monetizados, son omitidos en los sistemas de medición adoptados por las organizaciones sociales, y si bien es cierto que existen dificultades para medirlos y gestionarlos, se ha de reconocer que si están bien alineados con la estrategia, son los mayores generados del valor y los que más aportarán a la transformación social, objetivo de las entidades en cuestión.

Aspecto	Problemáticas
Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Sólo de contemplan elementos básicos como misión, visión y objetivos generales• Escases de planes que conecten misión social con objetivos y acciones concretas

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta profundidad y frecuencia en el análisis del entorno • Acciones concentradas en el “hacer” y subestimadas las de “verificar y actuar”
Coherencia entre planificación y medición	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos o inexistentes sistemas de medición • Indicadores “informativos” y no para la gestión • Indicadores no alineados a la estrategia • Dificultad para la identificación de indicadores clave
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos y/o capacidades internas • Altos costos de recolección y sistematización de información
Medición de intangibles e impacto social a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de técnicas de medición a largo plazo • Dificultad para la medición de intangibles

Tabla 1. Principales dificultades de gestión en las entidades sociales

Fuente: Elaboración propia

5. MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto, se hace necesario estudiar y profundizar en un conjunto de teorías o modelos que ofrecen diferentes perspectivas sobre la gestión orientada a resultados y la gestión impacto social.

El principal valor de esta propuesta, radica en extraer de todas estas teorías o modelos, los aportes más significativos e incluirlos dentro del sistema de medición, haciendo así que se complementen entre ellos y puedan aportar de una manera más integral a la gestión del impacto social de las entidades.

5.1. Mapas estratégicos y Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, han desarrollado en dos de sus obras los conceptos de Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard, 1996*) y Mapa Estratégico (*Mapas Estratégicos;*

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004), los cuáles se encuentran estrechamente relacionados.

El Cuadro de Mando Integral es la primera propuesta de Kaplan y Norton, donde plantean una herramienta para medir el desempeño corporativo considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros. Este esquema pretende realizar seguimiento al cumplimiento de la propuesta de valor al cliente en un mediano y largo plazo. El CMI se establece, más que como un sistema de medición operativo, en un sistema de gestión estratégico, buscando transformar los objetivos y estrategias de cualquier unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles, haciendo que los empleados y responsables de cada área o proceso, entiendan su responsabilidad sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia.

El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral, se plantea como una representación gráfica donde se pueden establecer las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización a través de cuatro perspectivas básicas:

- a. *Perspectiva Financiera*: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales a través de indicadores como Rentabilidad, Crecimiento y Productividad, entre otros. Dicha perspectiva se orienta a evidenciar el valor para los accionistas de la entidad.
- b. *Perspectiva del Cliente*: Describe la propuesta de valor para los clientes o beneficiarios de los productos / servicios, planteando así su objetivo máximo, que para poder alcanzarlo, los activos intangibles de la organización deben estar alineados generando valor para sus diferentes públicos (o *Stakeholders*).
- c. *Perspectiva de los Procesos*: Identifica los procesos críticos de la organización que tendrán mayor impacto sobre la estrategia.
- d. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*: Define los activos intangibles más importantes para el cumplimiento de la estrategia, entre otros, aquellos que se refieren al capital humano, capital de la información y capital organizacional, y que son necesarios para el desarrollo de la perspectiva de procesos.

En el Figura N° 1, se ilustra de una manera básica, la forma, contenidos e interacciones de un Cuadro de Mando Integral convencional.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

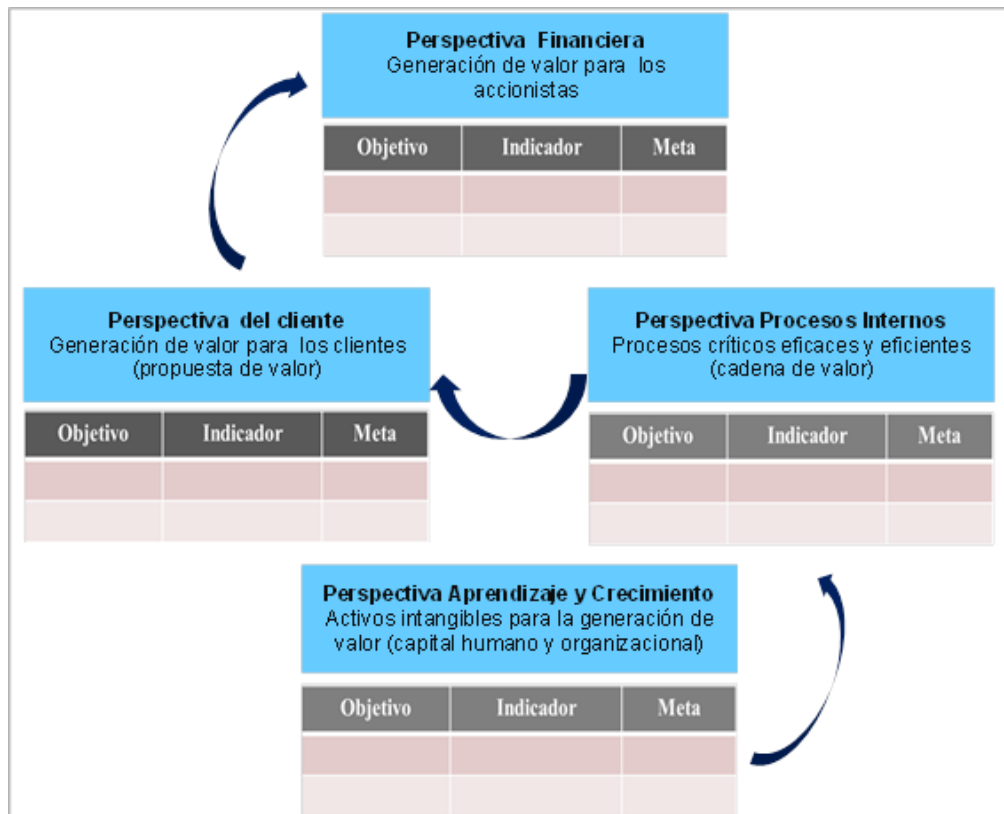


Figura 1. Cuadro de Mando Integral (Modelo Convencional)

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Kaplan y Norton (2004)

Estas cuatro perspectivas se encuentran ligadas a través de relaciones causa-efecto, donde cada una de ellas juega un rol irremplazable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización defina, así; los resultados de la perspectiva del cliente (propuesta de valor) sólo podrán alcanzarse si los procesos internos generan valor en pro de la misma. La perspectiva de procesos internos se verá alimentada con una adecuada alineación de los activos intangibles (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y el cumplimiento de los objetivos en estas tres perspectivas, debe traducirse en el logro de los objetivos asociados a la perspectiva financiera. De esta manera, los resultados de cada una de las perspectivas deben estar conectados, alineados y balanceados, unos como facilitadores o inductores de otros, para al final alcanzar el logro de la estrategia y objetivo principal (misión) de la organización.

5.2. Teoría de Cambio

La teoría de cambio puede considerarse como “*un mapa semi-estructurado que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato*” (Retaloz, 2007:4). Si bien esta teoría ha de usarse en diferentes contextos, sociales y empresariales, su

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

fundamento radica en definir una serie de hipótesis, las cuales relacionadas de una forma causal, permitirán alcanzar un cambio deseado en un largo plazo.

La construcción de una teoría de cambio incluye la definición de: i) una “visión de éxito” que describe la transformación o cambio a largo plazo, ii) un conjunto de resultados previos, unos condicionantes de otros, que de manera causal facilitarían el logro de la visión de éxito y, iii) un conjunto de supuestos que ayudaran a sustentar y desarrollar la lógica de cambio. En otras palabras, la teoría de cambio “*explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado*” (Ortiz y Rivero, 2007:4)

Este modelo de teoría de cambio si bien no es igual, presenta grandes similitudes con la propuesta de Mapa Estratégico de Kaplan y Norton, especialmente porque ambos modelos consideran las relaciones causa-efecto como generadoras de cambio a un largo plazo. Se deduce que por este motivo, muchas de las propuestas de teorías de cambio son representadas a través de flujogramas o mapas estratégicos.

5.3. Metodología SROI (Social Return on Investment)

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un método desarrollado para la medición del impacto social de una inversión considerando el concepto de “Valor” en un contexto más amplio del estrictamente mercantil, así pues, nos introduce en el término de “**valor social**” para describir los valores sociales, medioambientales y económicos.

El SROI busca medir los cambios que son importantes para las personas, organizaciones o grupos relacionados a un proyecto o intervención, a través de una descripción de cómo se generan estos cambios sociales, medioambientales y económicos (*outcomes*) usando términos monetarios, que al final han de convertirse en un ratio costo-beneficio describiendo así cuantas unidades de moneda son generadas en valor social por la inversión de una unidad de moneda. Por ejemplo, un ratio de 3:1 indica que una inversión de €1 genera €3 de valor social.

La metodología SROI, a través de un “Mapa de Impacto”, facilita la comprensión de un modelo lógico (o cadena de valor) que describe el cambio, como se ilustra en la figura N° 2. Para llegar a conocer el impacto, éste método establece el desarrollo de una secuencia de actividades:

- a. Establecer el alcance de la medición e identificar los principales grupos de interés (*stakeholders*)
- b. Elaborar mapa de *outcomes* (mapa de impacto)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

- c. Evidenciar los *outcomes* y valorizarlos
- d. Establecer el impacto
- e. Calcular el SROI
- f. Generar informes



Figura 2. Cadena de valor metodología SROI

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de "The SROI Network" (2012)

El SROI propone un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria un conjunto de cambios (pudiendo tener o no valor en el mercado). Es una herramienta de gestión para que tanto los(as) líderes de las entidades ejecutoras de proyectos, como los donantes, puedan tomar decisiones basadas en la generación de valor social.

5.4. Balance de la Economía Social

En el contexto de la economía social, el balance social se entiende como aquel reporte documentado donde se describen de manera cuantitativa y cualitativa, el cumplimiento de los objetivos sociales en un periodo determinado, convirtiéndose en una herramienta de gestión que permite a las entidades medirse y

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

rendir cuentas a sus asociados y demás públicos de interés que puedan verse afectados por su acción. Existen diversos modelos que adoptan estas entidades para elaborar su balance social, entre otros:

- a. Modelo basado en los *stakeholders*: pretende determinar los impactos positivos y negativos sobre todos los grupos de interés que puede estar afectando la entidad.
- b. Modelo basado en la contabilidad social: el cual busca hacer una analogía con la contabilidad financiera y por tanto requiere determinar entre otros aspectos el activo social, pasivo social, patrimonio social y excedentes sociales.
- c. Auditoría Social (Balance Social de la Economía Solidaria): modelo desarrollado por REAS (Red de redes de economía alternativa y solidaria) que *“permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad.”*(REAS, 2015). Este modelo define un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos en base a los seis principios de la economía solidaria, los cuales pueden visualizarse, con sus respectivos subprincipios en la Tabla N° 2.

ESQUEMA AUDITORÍA SOCIAL REAS	
Principio	Subprincipio
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades • Transparencia informativa • Participación e implicación
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales • Desarrollo Personal
Sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la actividad • Gestión medioambiental
Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cooperación en el ámbito externo
Sin fines lucrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía y sostenibilidad financiera • Reinversión y redistribución
Compromiso con el entorno	

Tabla 2. Principios Auditoría Social de REAS

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de REAS (2015)

5.5. Balance de la Economía del Bien Común

El Balance del Bien Común, se constituye en la columna vertebral del modelo económico alternativo propuesto por el economista austriaco Christian Felber en su obra “Economía del Bien Común” (2012) y el cual básicamente promueve el desarrollo de un sistema de mercado donde las empresas privadas no sobrepongan el ánimo de lucro como objetivo máximo de su gestión, sino la contribución que puedan realizar al bien común y la cooperación.

Este modelo de balance sienta sus bases en cinco valores universales (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y democracia) y a través de una “matriz del bien común” los interrelaciona con cada uno de los grupos de interés de la empresa (*stakeholders*), obteniendo como resultado 17 indicadores que posteriormente serán puntuados de acuerdo al grado de desarrollo o avance que la empresa haya demostrado en cada uno de estos. También son considerados unos “Criterios Negativos”, que se derivan de los comportamientos destructivos y nocivos para el bien común, y que por tanto restaran significativamente a la puntuación final de cada valor.

Grupo de Interés	Valores base del modelo				
	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A. Proveedores	A1: Gestión Ética de la oferta/suministros				
B. Financiadores	B1: Gestión Ética de las finanzas				
C. Empleados (inclusive propietarios)	C1: Calidad del puesto de trabajo	C2: Reparto justo del volumen de trabajo	C3: Promoción del comportamiento ecológico	C4: Reparto justo de la renta	C5: Democracia interna y transparencia
D. Clientes / Productos/ Servicios / Otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes	D2: Solidaridad con otras empresas	D3: Concepción ecológica de productos y servicios	D4: Concepción social de productos y servicios	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales
E. Ámbito social (región, soberanía, generaciones futuras)	E1: Efecto social /significado del producto/servicio	E2: Aportación a la comunidad	E3: Reducción de efectos ecológicos	E4: Orientación de los beneficios al bien común	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones
Criterios Negativos	Quebrantamiento de las normas de trabajo OIT	Compra hostil	Gran impacto medioambiental a ecosistemas	Evasión de impuestos	No revelación de todas las participaciones

Tabla 3. Resumen matriz del bien común

Fuente: Economía del Bien Común (2014)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

En la Tabla N°3, se presenta el esquema de la “Matriz del Bien Común” (Versión 4.1_2014), como elemento fundamental para el balance social que en este apartado describimos.

5.6. Global Reporting Initiative (GRI)

El Global Reporting Initiative (GRI), organización creada a finales de la década de los 90, ha desarrollado una guía para elaborar memorias de sostenibilidad, orientadas a evidenciar la transparencia, desempeño e impacto social de todo tipo de entidades. *“Las memorias de sostenibilidad contienen información sobre la incidencia más notable de las organizaciones, ya sea positiva o negativa, en el medio ambiente, la sociedad y la economía” (GRI, 2015:2)*

En el año 2013, el GRI, presentó su cuarta actualización de la Guía para las memorias de sostenibilidad G4, con el principal objetivo de apoyar a los(as) gestores(as) y analistas de las diversas entidades (sociales o no) que desean elaborar unas memorias sólidas de sostenibilidad con información útil para la gestión y los públicos de interés. Esta Guía establece dos ejes centrales en el contenido de la memoria: 1) *Aspectos Materiales* y 2) *Cobertura*

El GRI, define los “Aspectos Materiales”, como *“los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, así como los asuntos que influirán notablemente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (GRI, 2015:4)*, en otras palabras, los aspectos más relevantes a destacar en la memoria. Por otro lado, el término “Cobertura” hace referencia a la valoración de estos “Aspectos Materiales” en cuanto a su repercusión, interna y/o externa; entendemos entonces este concepto, como el alcance de los impactos económicos, sociales o ambientales.

Los contenidos básicos que caracterizan esta memoria se describen en el Figura 3, y sobre los cuáles tendremos que decir, que para efectos del presente proyecto, haremos especial énfasis en los “Indicadores”, ya que son estos los que podrían aportar al diseño del CMI.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

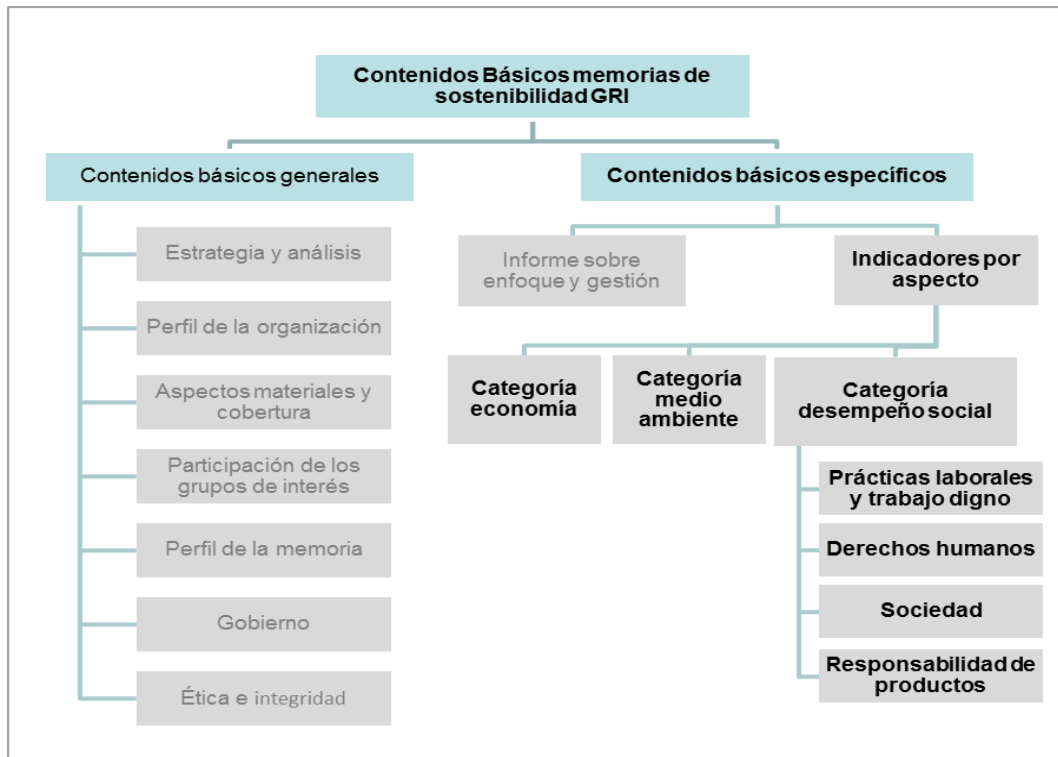


Figura 3. Contenidos básicos del GRI

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del GRI (2015)

5.7. Enfoque de capacidades

De toda la gama de teorías desarrolladas en las últimas décadas referentes al bienestar y calidad de vida de las personas, una de la más globales y con importantes aportes es la Teoría de Enfoque de Capacidades propuesta por el nobel de economía Amartya Sen en su obra *Desarrollo y Libertad* (2000), en la que postula una idea de desarrollo sujeta a la expansión del conjunto de capacidades (libertades) que un individuo tiene motivos para valorar y así obtener el grado de bienestar que desea en su vida.

En esta teoría, también se plantea que las capacidades se comportan como un fin del desarrollo y a la vez como medio para lograrlo. *“En este enfoque, los individuos han de verse como seres que participan activamente -si se les da la oportunidad- en la configuración de su propio destino, no como meros receptores pasivos de los frutos de ingeniosos programas de desarrollo. El Estado y la sociedad tienen un gran papel que desempeñar en el reforzamiento y en la salvaguardia de las capacidades humanas. Su papel es ayudar, no proporcionar algo ya acabado”* (Sen, 2000: 41)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Otro elemento que nos presenta este enfoque, se refiere a los “Factores de Conversión”, de tipo personal, social y medioambiental que determinan (limitan o potencian) la posibilidad de que los individuos efectivamente pongan en práctica las capacidades, es decir, las conviertan en “funcionamientos”. Son numerosos y muy diversos los factores que de una u otra forma pueden influir en la calidad de vida de la población beneficiaria de las intervenciones en función de crear o mejorar su abanico de capacidades.

Es de gran relevancia indicar que bajo este enfoque de capacidades, el PNUD ha venido avanzando en el concepto de Desarrollo Humano, el que es definido como “...un proceso en el cual se amplían las oportunidades. En un principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles de desarrollo las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para tener un nivel de vida decente” (Informe sobre Desarrollo Humano, 1990:34). A partir de este concepto, el PNUD elabora e introduce en sus informes el Índice de Desarrollo Humano (IDH); indicador social para los países, que pretende evaluar el desarrollo de un país haciendo hincapié en las personas y sus capacidades y no en el crecimiento económico per se. Si bien este índice refleja solo una parte de todas las capacidades que han de considerarse en el desarrollo humano, incluye las tres dimensiones básicas: i) Salud, medida según la esperanza de vida al nacer, ii) Educación, medida por los años promedio de escolaridad y, iii) Nivel de Vida, utilizando el INB per cápita.

Los elementos descritos sobre este enfoque, nos sugieren que podría ser de gran aporte en los esquemas de medición de impacto social, entre otros motivos por: i) el contenido de bienestar multidimensional, ii) considerar las limitaciones personales, sociales y ambientales (factores de conversión) y, iii) considerar aspectos subjetivos pero de gran valor como lo es la percepción y satisfacción de las personas.

El impacto social de un proyecto o intervención puede ser analizado por las capacidades generadas en las personas atendidas, es decir, por los beneficios o el bienestar que estas pueden percibir de acuerdo a lo que más valoran y pueden hacer factible (funcionamientos)

“Así, pues, el enfoque de capacidades de Amartya Sen permite evaluar el bienestar y la calidad de vida con un mayor poder explicativo y comprensivo que cualquier enfoque basado en recursos, dinero, utilidad, satisfacción, bienes y derechos, siendo un marco de análisis óptimo para evaluar el bienestar producido por los programas (...)” (EADA et al., 2013:10)

6. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del presente proyecto profesional, consta de tres fases en las cuales se aplican diversas técnicas para el análisis de información, contraste, validación y ajuste.

La primera fase, la cuál es la más extensa y de corte más teórico y analítico, pretende estudiar los modelos propuestos en el marco conceptual y extraer de estos, los elementos que más valor puedan aportar a la herramienta de medición y seguimiento. Esta fase contempla, además del estudio de la teoría, la aplicación de herramientas de análisis de información como mapeos, matrices, diagramas, etc., que facilitan la elaboración de los productos finales de dicha etapa; el “*Mapa Estratégico*” y el “*Cuadro de Mando Integral*”.

También es de anotar que dentro de esta fase, se seleccionan dos entidades que sirven de base para plantear el modelo de medición. Dicha selección se realiza considerando que las entidades/proyectos se adecuen a los siguientes criterios:

- Que trabajen de forma directa el tema de empleabilidad para los colectivos en riesgo de exclusión.
- Que tengan de manera documentada sus objetivos estratégicos y modo de operación.
- Que permitan la accesibilidad a la información mínima requerida.

Una vez elaborada la propuesta de Mapa Estratégico y CMI, se da paso a la Fase II del proyecto, la cual tiene como principal objetivo, realizar la validación de la herramienta con la participación de dos entidades que trabajen por el empleo inclusivo, diferentes a las entidades sobre las cuales se trabajó el diseño . La validación de la herramienta, se realiza a través de entrevistas y sesiones de trabajo con los(as) gestores(as) de las entidades seleccionadas, buscando verificar los siguientes aspectos:

- Capacidad de adaptación del mapa estratégico y el CMI propuesto
- Pertinencia de los indicadores para la gestión y posibles dificultades en la medición
- Grado de aporte que podría generar los resultados de los indicadores a la toma de decisiones.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Esta fase del proyecto también incluye la elaboración de los cambios o adaptaciones a los indicadores o a partes del modelo (según los aspectos de mejora identificados en la realimentación), buscando así una mayor asertividad y pertinencia de la herramienta para la gestión del impacto social.

Finalmente la fase III del proyecto, contempla el proceso de devolución de la herramienta a la plataforma Nittúa, la cual propondrá posteriormente la implementación del modelo a diversas entidades, en el marco de los proyectos que actualmente diseña o ejecuta. La decisión final de implementación de la herramienta dependerá de los(as) gestores(as) de dichas entidades, pudiéndose generar otros proyectos vinculados en un plazo más largo, como la evaluación del desempeño de la herramienta, o el complemento con nuevos métodos de medición.

7. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS

7.1. FASE I: Diseño del mapa estratégico y del cuadro de mando integral

7.1.1. *Estudio del marco conceptual y homologación de conceptos*

El primer paso que dio comienzo al presente proyecto fue la revisión de los conceptos y postulados que propone cada una de las teorías o modelos que en el capítulo 5 del presente documento se mencionan, referentes a la planeación estratégica, los modelos de cambio y la evaluación social.

Una vez realizado el estudio del modelo de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, se consideró necesario realizar una adaptación de términos y conceptos, con el fin de que los elementos estratégicos propuestos por Kaplan y Norton (1996, 2004), puedan ser asimilados y mejor aplicados por las entidades sociales que trabajan por el empleo inclusivo. Para dicha adaptación, se realizó un cuadro y un esquema de homologación descrito de manera completa en el [Anexo 2: Adaptación de conceptos teóricos del Mapa Estratégico y el CMI para las entidades sociales](#). En la Tabla N° 4 se presenta de manera muy resumida la homologación de los conceptos clave realizada.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Adaptación de conceptos teóricos del Mapa Estratégico y el CMI para las entidades sociales		
Concepto	Empresa convencional	Entidad o proyecto social
Estrategia	Forma de actuación con el fin de crear valor para accionistas y clientes (Kaplan y Norton, 2004)	Forma de actuación con el fin de generar valor para stakeholders o partes interesadas
Creación de Valor	Aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y la productividad	Generación de impacto social y satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los stakeholders o partes interesadas.
Mapa Estratégico	Representación gráfica donde se pueden establecer las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización a través de cuatro perspectivas básicas: 1) Financiera, 2) Clientes, 3) Procesos internos y 4) Aprendizaje y crecimiento.	Variación de las cuatro perspectivas básicas: 1) Social, 2) Sostenibilidad Financiera, 3) Procesos internos, 4) Aprendizaje y crecimiento.
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima visión de éxito • Nivel jerárquico superior del CMI • Maximización de utilidades e incremento de rentabilidad a través de estrategias de crecimiento de los ingresos y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denominada "Sostenibilidad Financiera" • No representarán el último fin de la entidad, sino un medio para alcanzar el impacto social deseado (perspectiva social). • Estrategias orientadas al manejo responsable de los recursos, la autosostenibilidad y la solidez de la imagen para la captación de nuevos recursos.
Cliente	Persona u organización que paga por el producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Persona u organización que paga o aporta a la prestación del servicio o desarrollo de la intervención (donante - cooperante). • Persona o grupo de personas que reciben el servicio (beneficiarios - sociedad). • Persona o grupo de personas que participan o se pueden ver afectadas (positiva o negativamente) por las acciones de la entidad (stakeholders)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Perspectiva del cliente	Se enfoca en la propuesta de valor al cliente, que describe de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos.	Denominada "Perspectiva Social" Ocupa, junto con la perspectiva de "Sostenibilidad Financiera", el nivel jerárquico superior del CMI, ya que aquí se establece su máxima visión de éxito: Impacto Social
Perspectiva procesos internos	Conjunto de actividades críticas que definen la "cadena de valor", es decir, los procesos que producen y entregan la propuesta de valor al cliente.	Conjunto de actividades críticas necesarias para la "prestación del servicio a la comunidad o colectivos beneficiarios".
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Describe los activos intangibles de la organización y su papel en la estrategia (Capital humano, Capital de la información, Capital organizacional)	Conjunto de capacidades desarrolladas en los colaboradores de la entidad y en la propia entidad, relacionadas con la formación, las habilidades, la gestión del conocimiento y la comunicación.
Lógica del mapa estratégico	Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles, respaldan los procesos internos.	Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados de la PERSPECTIVA SOCIAL (impacto social) sólo puede conseguirse si: 1) se logra una adecuada administración de los recursos, 2) los procesos internos y los activos intangibles se encuentran alineados y funcionan en pro de los objetivos sociales y financieros.

Tabla 4. Homologación de conceptos teóricos

Fuente: Elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2004)

La estructura inicial de lo que será el mapa estratégico y el CMI, también se va construyendo desde esta actividad de homologación de conceptos. La figura N° 4, ilustra el cambio que presentaría el modelo convencional de un CMI al adaptarlo a las entidades sociales, centro de este proyecto.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

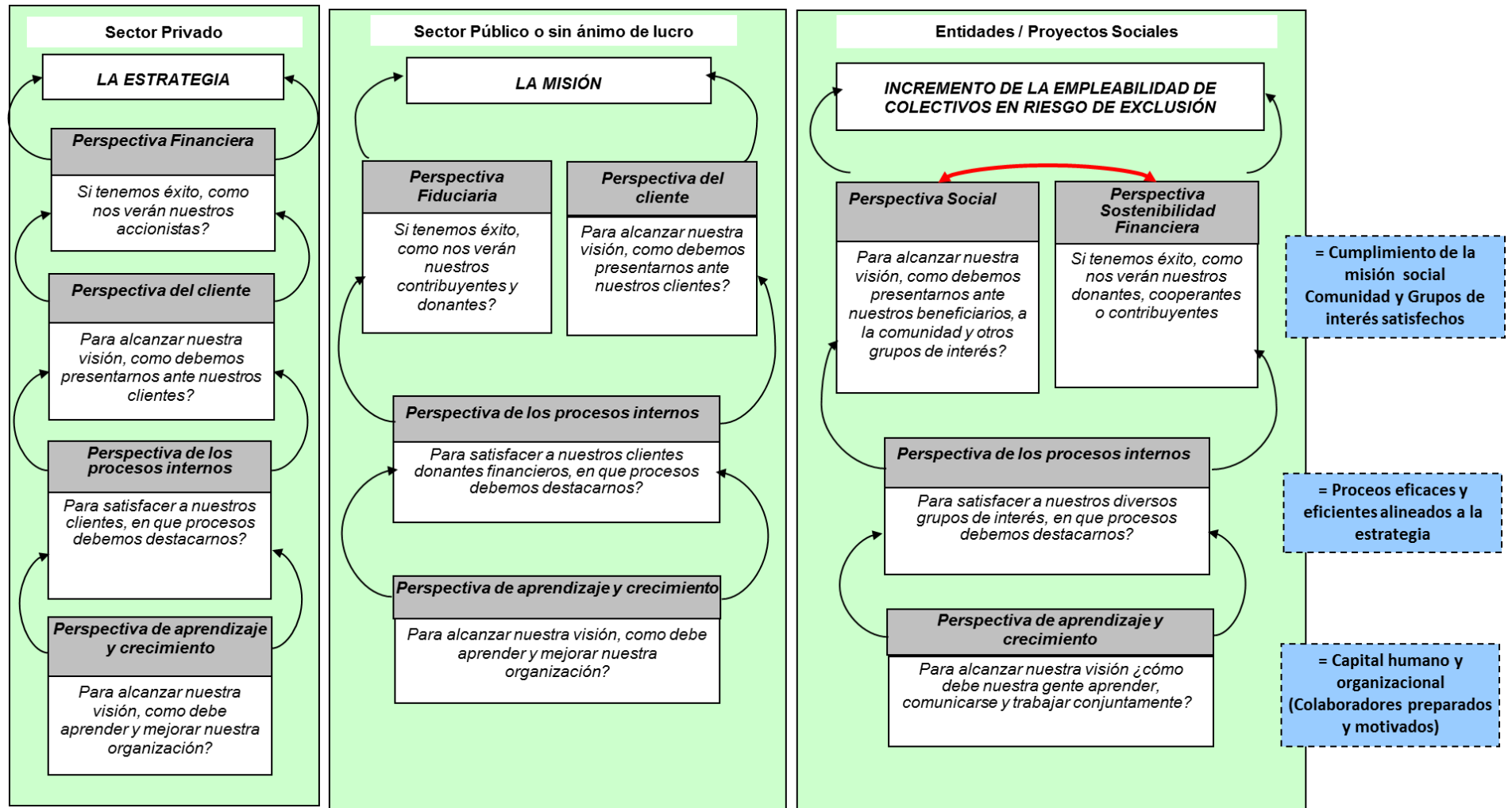


Figura 4. Estructura del Mapa Estratégico y el CMI de acuerdo al tipo de entidad

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Kaplan y Norton (2004)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

7.1.2. Selección de entidades

De forma paralela al estudio del marco teórico, se seleccionaron las dos entidades de base para plantear el modelo de medición; la primera entidad seleccionada, el SERVEF¹ aporta un amplio marco de referencia en cuanto a procesos y planeación estratégica, que en cierto modo pueden marcar un camino general para el establecimiento de objetivos y procesos comunes a los de otras entidades con una misión social similar (incremento del nivel de empleabilidad e inserción laboral).

Por otro lado, la Fundación ALANNA², seleccionada por cumplir con los criterios establecidos en el apartado 6 del presente documento, resulta una entidad que puede contribuir bastante al análisis, ya que si bien no es una organización comparable en tamaño con el SERVEF, si refleja las capacidades reales que tienen las entidades sociales centro de este proyecto para ejecutar actividades de medición, seguimiento y gestión del impacto social.

7.1.3. Estudio de los Planes Estratégicos

Con las entidades seleccionadas y la información que éstas aportaron en relación a su direccionamiento estratégico se procedió a realizar un estudio y análisis de las directrices y elementos estratégicos (objetivos, estrategias, acciones, metas, etc.) comunes y/o de importante valor para las entidades sociales que trabajan en pro del empleo inclusivo. Como herramienta para dicho análisis, se construyó una matriz que permitiera plasmar todos los elementos por cada una de las entidades, clasificarlos y hacer un cruce de información. Dicha matriz puede visualizarse en el [Anexo 3: Matriz de Análisis Estratégico](#)

7.1.4. Diseño del Mapa Estratégico estándar base del CMI

¹ Servicio Valenciano de Empleo y Formación: Es un organismo autónomo de la Generalitat Valenciana, adscrito a la Consellería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo y que tiene a cargo la ejecución de políticas referentes a: Intermediación en el mercado de trabajo, Orientación laboral, Formación profesional (ocupacional y en su caso continua), Fomento del empleo.

² Alanna es una fundación valenciana sin ánimo de lucro y con fines sociales que trabaja por la inclusión social real de las mujeres promoviendo la igualdad de género efectiva. Desarrolla acciones formativas (Programas de formación para la inserción), acciones sociales y acciones laborales (programas de inserción laboral, Empresa de inserción).

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

En esta subetapa del proyecto, y con la información recabada en las actividades anteriores, se construye un esquema del “*Mapa Estratégico*” general que tenga como componente clave el “incremento del nivel de empleabilidad en los colectivos en riesgo de exclusión”. Este mapa, el cual puede visualizarse en el Figura N°5 o en el [Anexo 4: Mapa estratégico de entidades sociales que trabajan el empleo inclusivo](#), incluye dentro de cada una de sus perspectivas aquellos objetivos transversales identificados en el estudio de los planes estratégicos de las entidades. Dicho diseño se constituye en la base para la construcción del CMI.

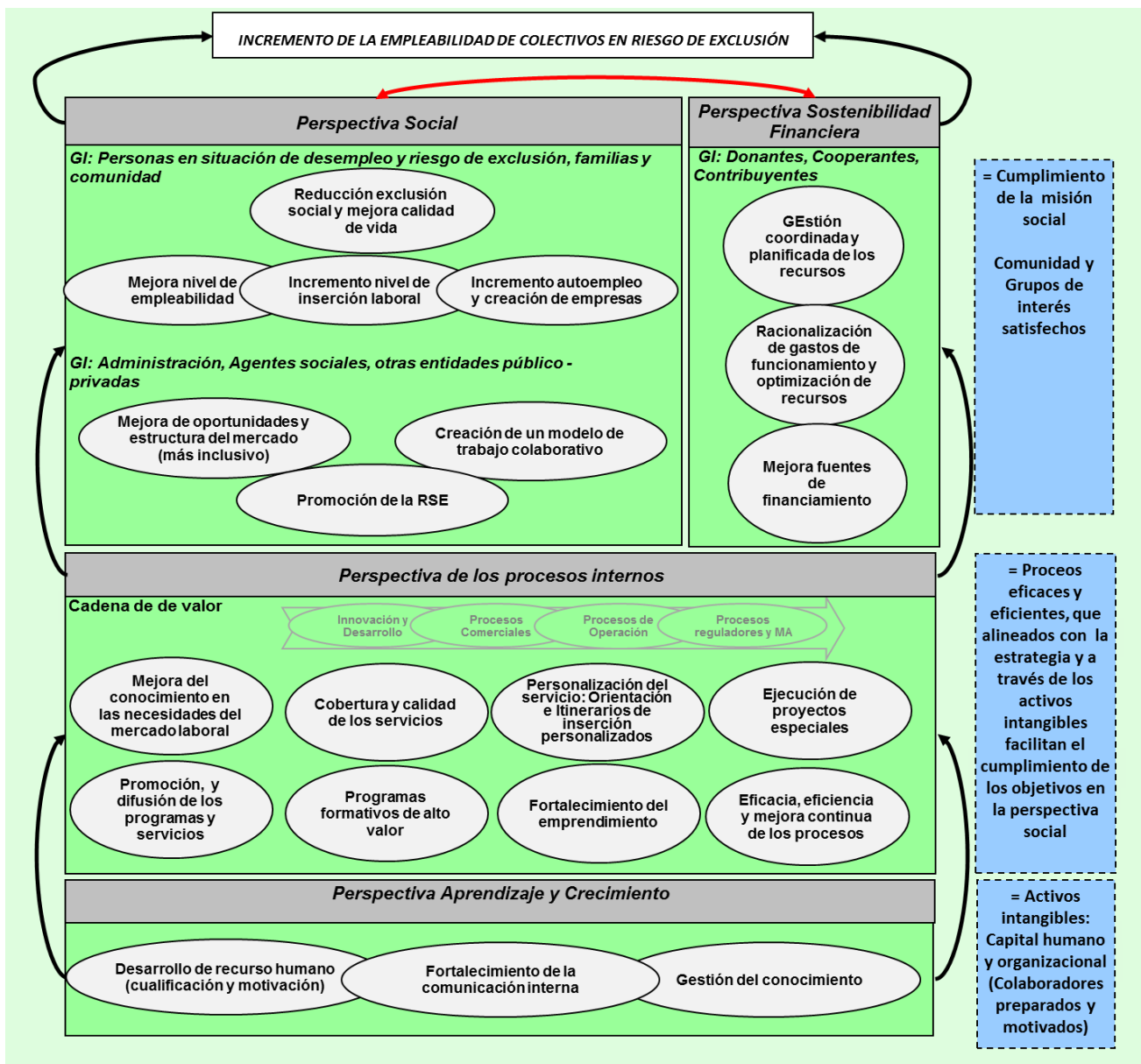


Figura 5. Mapa estratégico general para entidades que trabajan por el empleo inclusivo

Fuente: Elaboración propia

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Es de importancia anotar, que con base al mapa estratégico, las entidades pueden realizar dentro del mismo esquema, su planeación operativa (actividades, proyectos y procesos) que faciliten el logro de los objetivos estratégicos. Si bien no es el objeto principal del presente proyecto, se quiso ahondar un poco más en el planteamiento del mapa completo (con sus acciones operativas) en cada una de las entidades, con el fin de ayudarlas a definir y visualizar aquellas relaciones causa-efecto clave en el logro de los objetivos, y más importante aún, determinar si existen actividades o proyectos que actualmente realizan y que de acuerdo a su estrategia, no generan ningún tipo de valor y por tanto deberían omitirse o rediseñarse.

En el [Anexo 5: Mapa Estratégico completo SERVEF](#) y el [Anexo 6: Mapa Estratégico completo ALANNA](#), se ilustran los mapas estratégicos completos de las entidades según la información estratégica y planes operativos analizados.

7.1.5. Análisis de Indicadores

En esta actividad se realizó una compilación de todos los indicadores propuestos por las mismas entidades y por los modelos de evaluación social estudiados en el marco teórico. Como herramienta de dicho análisis se elaboró una matriz que permitió caracterizar los indicadores e interrelacionarlos tanto con las perspectivas y objetivos definidos en el mapa estratégico, como con los grupos de interés comunes en este tipo de intervención (empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión).

Esta matriz de indicadores se desarrolló en tres versiones diferentes, hasta el punto de llegar a una depuración máxima que facilitará la valoración y definición de indicadores para el CMI final. El contenido de cada una de estas versiones puede visualizarse en el [Anexo 7: Matriz de indicadores V.01](#), [Anexo 8: Matriz de indicadores V.02](#), y [Anexo 9: Matriz de Indicadores V.03](#). En la Tabla N° 5 se describe la secuencia de depuraciones realizadas a la matriz en cada una de sus versiones.

Versión	Acciones de depuración / priorización
Matriz de indicadores V.01	En esta primera matriz, se hace un vaciado de todos los indicadores propuestos por las mismas entidades y en los modelos estudiados: SROI ³ , Auditoría social de REAS, Matriz EBC ⁴ y Memorias de sostenibilidad del GRI ⁵

³ Se toman como referencia indicadores establecidos en un proyecto de evaluación realizado por la plataforma Nittúa al programa ejecutado por Accenture y la Fundación SERES, “Juntos por el Empleo de los más vulnerables”

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

	<p>Los indicadores se clasifican en cada uno de los objetivos estratégicos y se describen de manera textual (tal y como son propuestos por el modelo/entidad). También se realiza una clasificación de acuerdo a la teoría o modelo de evaluación social que propone el indicador respectivo.</p> <p>Adicionalmente se incluyen los indicadores que proponen las mismas entidades analizadas (en sus documentos estratégicos y memorias) para medir su gestión.</p> <p>De esta versión sale un total de 176 indicadores.</p>
<p>Matriz de indicadores V.02</p>	<p>En la segunda versión de la matriz se realiza una depuración de los indicadores, con el fin de reducir la cantidad de los mismos y extraer los que mayor aporte puede generar en la medición de los objetivos estratégicos. Las acciones puntuales que caracterizan esta versión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifican y unifican aquellos indicadores en los diferentes modelos que son “comunes” y que aunque no son expresados textualmente de manera igual, su esencia si es la misma. • Se elimina una serie de indicadores (especialmente ubicados en el objetivo estratégico de promoción de la RSE), de poca aplicabilidad dado el sector y la actividad principal que desempeña el tipo de entidades con las que se está trabajando (Ejemplo: Informaciones respecto a la producción a gran escala, materiales o grandes impactos ecológicos). • Se descartan también algunos indicadores que, aunque probablemente deberían ser considerados para demostrar gestión ética de la entidad y su buena gobernanza, no se consideran relevantes a la hora de realizar un seguimiento permanente al impacto social generado y su gestión (Ejemplo: N° de casos de corrupción detectados). • Algunos de los modelos, como la Auditoría social de REAS, propone ciertos “indicadores”, que más que indicadores, son respuestas de preguntas concretas que buscan evidenciar cumplimiento de normatividad o de buenas prácticas en la entidad. Este tipo de preguntas también son eliminadas en esta versión. • Se descartan indicadores propuestos por los modelos que no guardan ningún tipo de relación con los objetivos estratégicos establecidos dentro del mapa estratégico

⁴ El modelo de la EBC contiene gran cantidad de criterios y variables que podrían dar pie a cientos de indicadores. Para el análisis del trabajo se toman los criterios básicos (indicadores mínimos).

⁵ Este modelo de memorias de sostenibilidad es flexible proponiendo varias opciones para su aplicabilidad: opción exhaustiva, opción esencial y aplicación parcial. Para el análisis de los indicadores se tomó en cuenta la “opción” esencial, la cual exige analizar mínimo un indicador por aspecto (Véase Figura 3: Contenidos básicos de las memorias de sostenibilidad)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

	<p>general.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalmente también se eliminan algunos indicadores que solo tienen aplicación en alguna de las entidades analizadas y por tanto no son susceptibles de estandarización (Ejemplo: Porcentaje de desempleados que se podrán beneficiar de formación por parte del SERVEF) • Se estudian e incluyen posibles indicadores en algunos de los objetivos estratégicos, que al realizar el primer cruce de datos, quedaron faltantes de una propuesta de medición. • Se clasifican los indicadores según el <i>stakeholder</i> o grupo de interés involucrado o beneficiario del resultado que mide el respectivo indicador. <p>Esta versión reduce el total de indicadores a 84</p>
<p>Matriz de indicadores V.03</p>	<p>La tercera y última versión de la matriz tiene como finalidad priorizar aquellos indicadores que se incluirán en la primera propuesta del CMI, para esto se realizan las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establece el tipo de indicador y se describe si es de corte cuantitativo o cualitativo • Se sugieren posibles fuentes y métodos de medición para cada uno de los indicadores, entre otros: Estados financieros, estadísticas internas, políticas internas y seguimiento, encuestas de satisfacción, líneas de base y evaluaciones Ex post, encuestas de clima laboral, investigaciones de mercado y estudios de demanda. • Se adjunta una matriz de priorización con el objeto de establecer criterios de ponderación y valoración de los indicadores. • Se realiza el proceso de ponderación, valoración y priorización de indicadores, siguiendo las actividades que se detallan en el Anexo 10. Metodología para la priorización de indicadores <p>Esta versión reduce el total de indicadores a 45</p>

Tabla 5. Matrices para la depuración de indicadores

Fuente: Elaboración Propia

7.1.6. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Una vez realizado el proceso de depuración y valoración de los indicadores en la etapa anterior, se procedió a realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral; producto a validr con al menos dos entidades

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

en la fase II del presente proyecto. En este diseño se trabaja sólo con los indicadores priorizados en la versión 03 de la matriz de indicadores⁶.

El Cuadro de Mando consiste en un esquema sencillo, pero a la vez descriptivo, buscando como último fin, que las entidades usuarias y sus gestores(as), puedan visualizar a través de este esquema el logro gradual de sus objetivos estratégicos y algunos resultados operativos relacionados al cumplimiento de los mismos. Además de la definición de cada indicador, se incluye un elemento gráfico condicional (un semáforo) que permite al usuario visualizar de una manera rápida, donde se generan alertas por el nivel de cumplimiento de acuerdo a las metas que estos mismos establezcan en un inicio para cada uno de los indicadores.

En la Figura N° 6 se presenta de manera resumida el CMI, considerando los campos básicos necesarios, para que el gestor o usuario visualice de manera rápida los indicadores medidos y su grado de avance en el cumplimiento de los mismos.

⁶ Si bien en la última versión 03 de la matriz de indicadores se priorizan 45 indicadores, en el CMI inicial se definen 56, esto debido a que algunos de los resultados que se pretenden medir tienen una dimensión cuantitativa y cualitativa, por tanto se establece cada dimensión como un indicador independiente.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ENTIDADES/PROYECTOS ORIENTADOS AL EMPLEO INCLUSIVO						
PERSPECTIVA SOCIAL						
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Nivel de satisfacción	Porcentaje de beneficiarios(as) que se consideran "Satisfechos" o "Muy satisfechos" con los servicios recibidos o la intervención	Cuantitativo	100%	Ene -Jun 16	100%	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, resolución de problemas y expectativas vs. logros	Cualitativo	Positivo	Ene -Jun 16	Positivo	
Variación de la renta familiar	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan el valor de su renta familiar en los últimos dos años.	Cuantitativo	50%	2014 - 2016	49%	
Calidad de la vivienda	Porcentaje de beneficiarios(as) que adquieren vivienda o mejoran la calidad de la misma en los últimos dos años.	Cuantitativo	30%	2014 - 2016	19%	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la intervención en este aspecto	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Negativo	
Calidad de la salud	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran la calidad de su salud en los últimos dos años.	Cuantitativo	30%	2014 - 2016	30%	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la entidad en este aspecto	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Positivo	
Incremento de la autonomía	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran su autonomía en los últimos dos años, entendida como la capacidad del individuo (física, mental e intelectual) para desarrollar las actividades básicas de la vida diaria.	Cuantitativo	40%	2014 - 2016	38%	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de su autonomía para el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria (ABVD)	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Positivo	
Nivel educativo	Porcentaje de beneficiarios(as) que se alfabetizan y/o incrementan su nivel educativo en los últimos dos años.	Cuantitativo	40%	2014 - 2016	49%	
Cualificación profesional / laboral	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan su nivel de competencias laborales en el último año.	Cuantitativo	70%	2014 - 2016	64%	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de sus competencias laborales y la contribución de la entidad en este aspecto.	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Negativo	
Inserción laboral	Número de los(a) beneficiarios(as) que se han integrado laboralmente	Cuantitativo	10	Mayo 16	14	
Atribución de la inserción laboral	Porcentaje de los(as) beneficiario(as) integrados laboralmente que atribuyen a los servicios recibidos, el logro de la inserción.	Cuantitativo	50%	2016	64%	
Autoempleo y creación de empresas	Número de nuevos negocios/empresas emprendidas por los(as) beneficiarias, que se encuentran en actual operación y que generan como mínimo un empleo remunerado	Cuantitativo	40	2014 - 2016	14	
Oportunidades en el mercado laboral	Efectividad de la prospección de empresas (Ratio de entidades visitadas que presentan alguna oferta en los seis meses posteriores a la visita, respecto al total de empresas visitadas)	Cuantitativo	2	Ene -Jun 16	1	
	Nivel de ajuste de la formación ofertada a las necesidades del mercado y los nuevos modelos productivos	Cualitativo	Ajuste parcial	2014 - 2016	Ajuste parcial	
Cooperación y modelo de trabajo colaborativo	Número de convenios o acuerdos vivos con redes, universidades, empresas, clusters e iniciativas de transformación social	Cuantitativo	8	2016	10	
	Nivel de cooperación con otras entidades que proporcionan productos/servicios similares	Cualitativo	Alto	2016	Medio	
Promoción de la RSE	Valor social (tasa SROI)	Cuantitativo	3	2014 - 2016	2,7	
	Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión)	Cuantitativo	50%	2016	70%	
	Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas y concepción ecológica de los productos o servicios (incluyendo servicios financieros ético - ecológicos)	Cualitativo	Alta sensibilización		Alta sensibilización	
	Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades "socialmente responsables" (proveedores evaluados en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales)	Cuantitativo	50%	Ene -Jun 16	20%	
	Nivel de participación de los grupos de interés involucrados en la toma de decisiones de la entidad	Cualitativo	Nivel medio de participación	2016	Nivel medio de participación	
PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Ingresos	Valor total de ingresos	Cuantitativo	25.000 €	May 16	23.000 €	
Subvenciones y donaciones	Porcentaje de ingresos vía subvenciones públicas, donaciones y concesiones respecto al total de ingresos	Cuantitativo	60%	May 16	60%	
"Venta" de productos o servicios	Porcentaje de ingresos vía "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)	Cuantitativo	40%	May 16	40%	
Planificación y ejecución del presupuesto de ingresos	Porcentaje de ejecución de los ingresos	Cuantitativo	100%	May 16	92%	
Gastos e inversiones	Valor total de gastos e inversiones	Cuantitativo	16.000 €	May 16	18.000 €	
Inversión social	Porcentaje del gasto orientado a la inversión social (directamente relacionado a la ejecución de proyectos y programas para los grupos beneficiarios)	Cuantitativo	85%	May 16	60%	
Gastos de funcionamiento	Valor total de los gastos de funcionamiento y estructura	Cuantitativo	15%	May 16	40%	
Planificación y ejecución del presupuesto de gastos	Porcentaje de ejecución de los gastos	Cuantitativo	100%	May 16	113%	

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Conocimiento necesidades del mercado laboral	Nivel actual del conocimiento sobre las necesidades del mercado laboral en la región de cobertura	Cualitativo	Alto	May 16	Medio	
Cobertura de los servicios	Porcentaje de cobertura de los servicios	Cuantitativo	10%	2016	5%	
Efectividad de la promoción y difusión de los proyectos y programas	Porcentaje de efectividad del plan de comunicaciones para la promoción y difusión de los programas	Cuantitativo	100%	Ene - May 16	96%	
Personas beneficiarias	Número de beneficiarios (as) de los proyectos/programas	Cuantitativo	120	May 16	150	
Personalización del servicio	Porcentaje de beneficiarios con itinerario personalizado abierto	Cuantitativo	100%	May 16	90%	
Eficacia en la ejecución de proyectos y programas	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas	Cuantitativo	40	May 16	30	
	Nivel de avance del proyecto, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Inferior a lo planificado	
Eficacia en la ejecución de "proyectos especiales"	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas "especiales"	Cuantitativo	15	May 16	15	
	Nivel de avance del proyecto especial, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Superior a lo planificado	
Nivel de participación y asistencia de los beneficiarios	Porcentaje de asistencia por parte de los beneficiarios inscritos a las actividades programadas	Cuantitativo	90%	May 16	96%	
Nivel de acreditación de la formación	Porcentaje de participantes que obtienen acreditaciones o certificados de profesionalidad	Cuantitativo	30%	Ene - May 16	32%	
Orientación al emprendimiento	Número de actividades ejecutadas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento	Cuantitativo	15	May 16	15	
Generación de ideas y planes de nuevos negocios	Porcentaje de nuevas ideas/planes de negocio generados por las personas beneficiarias de los servicios	Cuantitativo	50%	May 16	45%	
Calidad del servicio	Número quejas presentadas por las personas beneficiarias referentes a la prestación de los servicios	Cuantitativo	15	May 16	15	
Aprovechamiento de los recursos humanos	Porcentaje de eficiencia de los recursos humanos	Cuantitativo	70%	May 16	80%	
Aprovechamiento de los recursos físicos	Porcentaje de eficiencia de los recursos físicos	Cuantitativo	100%	May 16	45%	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Formación del recurso humano	Porcentaje de ejecución de los planes de "formación y desarrollo" de los empleados de la entidad (de acuerdo a las necesidades de formación previamente identificadas)	Cuantitativo	80%	2016	75%	
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de mejora establecidos	Cuantitativo	80%	2016	60%	
Motivación y clima laboral	Porcentaje de empleados satisfechos con su labor y motivados	Cuantitativo	100%	2016	100%	
	Percepción del clima laboral	Cualitativo	Positivo	2016	Positivo	
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de acción establecidos para la mejora de su desempeño	Cuantitativo	80%	2016	78%	
Comunicación Interna	Porcentaje de empleados que perciben una comunicación interna adecuada y eficaz	Cuantitativo	3%	2016	3.5%	
	Percepción sobre la comunicación interna	Cualitativo	Positivo	2016	Positivo	
Gestión del conocimiento	Grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción empleados)	Cualitativo	Neutral	2016	Positivo	

Figura 6. Cuadro de Mando Integral - Resumen

Fuente: Elaboración propia

Este CMI también permite ampliar la información de los indicadores, así el usuario o gestor podrá profundizar en el tipo de indicador que se mide, la forma en la que se calcula y las fuentes de información entre otros aspectos. El modelo completo se presenta en la Figura N° 7.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ENTIDADES/PROYECTOS ORIENTADOS AL EMPLEO INCLUSIVO												
PERSPECTIVA SOCIAL												
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	T	Índice / Descripción	Frecuencia	Fuente	Responsable	Meta	Período	Resultado	Alerta	
Nivel de satisfacción	Porcentaje de beneficiarios(as) que se consideran "Satisfechos" o "Muy satisfechos" con los servicios recibidos o la intervención	Cuantitativo	R	(N° de beneficiarios que expresan en la encuesta de satisfacción estar "Satisfechos" o "Muy satisfechos" con el servicio / Total de beneficiarios encuestados) *100	Mensual	Encuesta de satisfacción	Gestor X	100%	Ene -Jun 16	100%		
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, resolución de problemas y expectativas vs. logros	Cualitativo	I	Informe cualitativo	Semestral	Encuesta de satisfacción	Gestor X	Positivo	Ene -Jun 16	Positivo		
Variación de la renta familiar	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan el valor de su renta familiar en los últimos dos años.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan incremento de la renta familiar / Total de beneficiarios evaluados) *100	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	50%	2014 -2016	49%		
Calidad de la vivienda	Porcentaje de beneficiarios(as) que adquieren vivienda o mejoran la calidad de la misma en los últimos dos años.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan mejora en la calidad de la vivienda / Total de beneficiarios evaluados) *100	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	30%	2014 -2016	10%		
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la intervención en este aspecto	Cualitativo	I	Informe cualitativo	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	Positivo	2014 -2016	Negativo		
Calidad de la salud	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran la calidad de su salud en los últimos dos años.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan mejora en la calidad de la salud / Total de beneficiarios evaluados) *100	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	30%	2014 -2016	30%		
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la entidad en este aspecto	Cualitativo	I	Informe cualitativo	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	Positivo	2014 -2016	Positivo		
Incremento de la autonomía	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran la su autonomía en los últimos dos años, entendida como la capacidad del individuo (física, mental e intelectual) para desarrollan las actividades básicas de la vida diaria.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan mejora en su autonomía / Total de beneficiarios evaluados) *100	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	40%	2014 -2016	38%		
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de su autonomía para el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria (ABVD).	Cualitativo	I	Informe cualitativo	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	Positivo	2014 -2016	Positivo		
Nivel educativo	Porcentaje de beneficiarios(as) que se alfabetizan y/o incrementan su nivel educativo en los últimos dos años.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan incremento de su nivel educativo/ Total de beneficiarios evaluados) *100	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	40%	2014 -2016	40%		
Cualificación profesional / laboral	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan su nivel de competencias laborales en el último año.	Cuantitativo	I	(N° de beneficiarios que demuestran o informan incremento de sus competencias laborales / Total de beneficiarios evaluados) *100	Anual	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	70%	2014 -2016	64%		
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de sus competencias laborales y la contribución de la entidad en este aspecto.	Cualitativo	I	Informe cualitativo	> 1 año	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	Positivo	2014 -2016	Negativo		
Inserción laboral	Número de los(a) beneficiarios(as) que se han integrado laboralmente	Cuantitativo	R	N° de beneficiarios que se han integrado laboralmente	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	10	Mayo 16	14		
Atribución de la inserción laboral	Porcentaje de los(as) beneficiario(as) integrados laboralmente que atribuyen a los servicios recibidos, el logro de la inserción.	Cuantitativo	R	(N° de beneficiarios que demuestran o informan que su inserción laboral se debe a los servicios recibidos / Total de beneficiarios evaluados) *100	Anual	Línea de Base - Evaluación Expost	Gestor Y	50%	2016	64%		
Autoempleo y creación de empresas	Número de nuevos negocios/empresas emprendidas por los(as) beneficiarias, que se encuentran en actual operación y que generan como mínimo un empleo remunerado	Cuantitativo	R	(N° de negocios o empresas comprobadas / Total de beneficiarios evaluados) *101	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	40	2014 -2016	14		
Oportunidades en el mercado laboral	Efectividad de la prospección de empresas (Ratio de entidades visitadas que presentan alguna oferta en los seis meses posteriores a la visita, respecto al total de empresas visitadas)	Cuantitativo	R	(N° de entidades visitadas y gestionadas que generan ofertas efectivas de trabajo para los beneficiarios / Total de entidades visitadas y gestionadas)	Semestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	2	Ene -Jun 16	1		
	Nivel de ajuste de la formación ofertada a las necesidades del mercado y los nuevos modelos productivos	Cualitativo	R	Informe cualitativo	> 1 año	Investigación de mercado / políticas internas / PAPE	Gestor X	Ajuste parcial	2014 -2016	Ajuste parcial		
Cooperación y modelo de trabajo colaborativo	Número de convenios o acuerdos vivos con redes, universidades, empresas, clusters e iniciativas de transformación social	Cuantitativo	R	N° de convenios o acuerdos vivos con redes, universidades, empresas, clusters e iniciativas de transformación social	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	8	2016	10		
	Nivel de cooperación con otras entidades que proporcionan productos/servicios similares	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	Alto	2016	Medio		
Promoción de la RSE	Valor social (tasa SROI)	Cuantitativo	I	Tasa SROI: N° de euros de valor social generados por 1 euro invertido	> 1 año	Aplicación metodología SROI Línea de base - Evaluación Expost	Gestor X	3	2014 -2016	2,7		
	Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión)	Cuantitativo	R	(N° de empleados pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión / Total de empleados) *100	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	50%	2016	70%		
	Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas y concepción ecológica de los productos o servicios (incluyendo servicios financieros ético - ecológicos)	Cualitativo	I	Informe cualitativo	> 1 año	Políticas internas (definición y seguimiento) - Encuesta clima laboral	Gestor Z	Alta sensibilización		Alta sensibilización		
	Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades "socialmente responsables" (proveedores evaluados en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales)	Cuantitativo	R	(Valor de compras de bienes y servicios a proveedores "Socialmente responsables" / Valor total de las compras de bienes y servicios) * 100	Semestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	50%	Ene -Jun 16	20%		
	Nivel de participación de los grupos de interés involucrados en la toma de decisiones de la entidad	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Anual	Políticas internas (definición y seguimiento)	Gestor Z	Nivel medio de participación	2016	Nivel medio de participación		

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA											
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	T	Índice / Descripción	Frecuencia	Fuente	Responsable	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Ingresos	Valor total de ingresos	Cuantitativo	R	Valor total de ingresos	Mensual	Estados financieros	Gestor X	25.000 €	May 16	23.000 €	
Subvenciones y donaciones	Porcentaje de ingresos vía subvenciones públicas, donaciones y concesiones respecto al total de ingresos	Cuantitativo	R	(Valor de los ingresos vía subvenciones y donaciones / Valor total de los ingresos)*100	Mensual	Estados financieros	Gestor X	60%	May 16	60%	
"Venta" de productos o servicios	Porcentaje de ingresos vía "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)	Cuantitativo	R	(Valor de los ingresos vía venta de productos o servicios / Valor total de los ingresos)*100	Mensual	Estados financieros	Gestor X	40%	May 16	40%	
Planificación y ejecución del presupuesto de ingresos	Porcentaje de ejecución de los ingresos	Cuantitativo	R	(Valor de los ingresos ejecutados / Valor de los ingresos presupuestados) *100	Mensual	Seguimiento presupuestal	Gestor X	100%	May 16	92%	
Gastos e inversiones	Valor total de gastos e inversiones	Cuantitativo	R	Valor total de gastos	Mensual	Estados financieros	Gestor X	16.000 €	May 16	18.000 €	
Inversión social	Porcentaje del gasto orientado a la inversión social (directamente relacionado a la ejecución de proyectos y programas para los grupos beneficiarios)	Cuantitativo	R	(Valor de la inversión social / Valor total de los gastos e inversiones) * 100	Mensual	Estados financieros	Gestor X	85%	May 16	60%	
Gastos de funcionamiento	Valor total de los gastos de funcionamiento y estructura	Cuantitativo	R	Valor total de gastos de funcionamiento (administrativos, financieros, etc)	Mensual	Estados financieros	Gestor X	15%	May 16	40%	
Planificación y ejecución del presupuesto de gastos	Porcentaje de ejecución de los gastos	Cuantitativo	R	(Valor de los gastos ejecutados / Valor de los gastos presupuestados) *100	Mensual	Seguimiento presupuestal	Gestor X	100%	May 16	113%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS											
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	T	Índice / Descripción	Frecuencia	Fuente	Responsable	Meta	Periodo	Resultado	Alerta
Conocimiento necesidades del mercado laboral	Nivel actual del conocimiento sobre las necesidades del mercado laboral en la región de cobertura	Cualitativo	R	Informe cualitativo	> 1 año	Investigación de mercado / PAPE / Estudios sectoriales y regionales	Gestor Y	Alto	May 16	Medio	
Cobertura de los servicios	Porcentaje de cobertura de los servicios	Cuantitativo	R	(Nº de personas beneficiarias del servicio / Total de demandantes del servicio en la comunidad o región que se atiende)*100	Anual	Estudios de mercado y demanda, Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	10%	2016	5%	
Efectividad de la promoción y difusión de los proyectos y programas	Porcentaje de efectividad del plan de comunicaciones para la promoción y difusión de los programas	Cuantitativo	R	(Nº de objetivos de comunicación alcanzados / Total de objetivos propuestos en el plan de comunicaciones) *100	Semestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	100%	Ene - May 16	96%	
Personas beneficiarias	Número de beneficiarios (as) de los proyectos/programas	Cuantitativo	R	Nº de beneficiarios (as) de los proyectos/programas	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	120	May 16	150	
Personalización del servicio	Porcentaje de beneficiarios con itinerario personalizado abierto	Cuantitativo	R	(Nº de personas beneficiarias activas en algún servicio que cuentan con un itinerario personalizado abierto / Total de personas beneficiarias activas en algún servicio)*100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	100%	May 16	90%	
Eficacia en la ejecución de proyectos y programas	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas	Cuantitativo	R	(Nº de actividades o resultados ejecutados / Total de actividades resultados planificados en el proyecto o programa) * 100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	40	May 16	30	
	Nivel de avance del proyecto, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Semestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Inferior a lo planificado	
Eficacia en la ejecución de "proyectos especiales"	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas "especiales"	Cuantitativo	R	(Nº de actividades o resultados ejecutados / Total de actividades resultados planificados en el proyecto o programa) * 100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	15	May 16	15	
	Nivel de avance del proyecto especial, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Semestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Superior a lo planificado	
Nivel de participación y asistencia de los beneficiarios	Porcentaje de asistencia por parte de los beneficiarios inscritos a las actividades programadas	Cuantitativo	R	(Nº de personas que se inscriben y participan en el programa / Total de inscritos en el programa) *100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	90%	May 16	96%	
Nivel de acreditación de la formación	Porcentaje de participantes que obtienen acreditaciones o certificados de profesionalidad	Cuantitativo	R	(Nº de beneficiarios (as) que obtienen acreditación o certificación de profesionalidad posterior a la formación recibida / Total de beneficiarios que reciben algún programa de formación) * 100	Semestral	Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales - Estadísticas internas	Gestor X	30%	Ene - May 16	32%	
Orientación al emprendimiento	Número de actividades ejecutadas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento	Cuantitativo	R	Nº de acciones formativas, charlas, asesorías, etc, referente al componente de emprendimiento	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	15	May 16	15	
Generación de ideas y planes de nuevos negocios	Porcentaje de nuevas ideas/planes de negocio generados por las personas beneficiarias de los servicios	Cuantitativo	R	(Nº de beneficiarios (as) que elaboran un plan o idea de negocio/ Total de beneficiarios que reciben algún servicio relacionado al emprendimiento) * 100	Trimestral	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Z	50%	May 16	45%	
Calidad del servicio	Número quejas presentadas por las personas beneficiarias referentes a la prestación de los servicios	Cuantitativo	R	Nº quejas presentadas por las personas beneficiarias referentes a la prestación de los servicios	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor X	15	May 16	15	
Aprovechamiento de los recursos humanos	Porcentaje de eficiencia de los recursos humanos	Cuantitativo	R	(Nº de horas efectivas de técnicos en las prestación del servicio / Nº de horas disponibles) * 100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	70%	May 16	80%	
Aprovechamiento de los recursos físicos	Porcentaje de eficiencia de los recursos físicos	Cuantitativo	R	(Nº de espacios físicos aprovechados en un 90% de sus disponibilidad / Total de espacios físicos disponibles) * 100	Mensual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	100%	May 16	45%	

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	T	Índice / Descripción	Frecuencia	Fuente	Responsable	Meta	Período	Resultado	Alerta
Formación del recurso humano	Porcentaje de ejecución de los planes de "formación y desarrollo" de los empleados de la entidad (de acuerdo a las necesidades de formación previamente identificadas)	Cuantitativo	R	$(N^{\circ} \text{ de acciones de formación ejecutadas} / \text{Total de acciones de formación identificadas y planificadas}) * 100$	Anual	Políticas internas Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	80%	2016	75%	
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de mejora establecidos	Cuantitativo	R	$(N^{\circ} \text{ de empleados evaluados y con plan de mejora establecidos} / \text{Total de empleados}) * 100$	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	80%	2016	60%	
Motivación y clima laboral	Porcentaje de empleados satisfechos con su labor y motivados	Cuantitativo	R	$(N^{\circ} \text{ de empleados que expresan satisfacción con su trabajo y evidencian motivación} / \text{Total de empleados}) * 100$	Anual	Encuesta clima laboral	Gestor Y	100%	2016	100%	
	Percepción del clima laboral	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Anual	Encuesta clima laboral / Grupos primarios y espacios de discusión	Gestor Y	Positivo	2016	Positivo	
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de acción establecidos para la mejora de su desempeño	Cuantitativo	R	$(N^{\circ} \text{ de empleados evaluados y con plan de mejora establecidos} / \text{Total de empleados}) * 100$	Anual	Estadísticas internas / seguimiento histórico	Gestor Y	80%	2016	78%	
Comunicación Interna	Porcentaje de empleados que perciben una comunicación interna adecuada y eficaz	Cuantitativo	R	$(N^{\circ} \text{ de empleados que perciben una comunicación interna adecuada y eficaz} / \text{Total de empleados}) * 100$	Anual	Encuesta clima laboral	Gestor Y	3%	2016	3.5%	
	Percepción sobre la comunicación interna	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Anual	Encuesta clima laboral / Grupos primarios y espacios de discusión	Gestor Y	Positivo	2016	Positivo	
Gestión del conocimiento	Grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción empleados)	Cualitativo	R	Informe cualitativo	Anual	Encuesta clima laboral / Grupos primarios y espacios de discusión	Gestor Y	Neutral	2016	Positivo	

Figura 7. Cuadro de Mando Integral – Modelo completo

Fuente: Elaboración propia

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Resulta de suma importancia explicar brevemente algunos aspectos considerados en la construcción del CMI para mejorar su entendimiento y evitar inadecuadas interpretaciones del mismo, por tal motivo a continuación se describen las acciones desarrolladas en el diseño, los componentes del modelo completo y algunas de las convenciones utilizadas:

- En cada una de las perspectivas se incluye la descripción de resultado a medir en la columna denominada **“Objetivo / Indicador a medir”** y en la columna siguiente **“definición indicador”** se redacta de forma más detallada el indicador, bien sea de orden cuantitativo⁷ o cualitativo (tipicidad del indicador que se describe en la columna **“Dimensión”**). Muchos de los indicadores, presentan las dos dimensiones, ya que se considera necesario, complementar resultados de tipo cuantitativo con explicaciones descriptivas que soporten o corroboren los datos de tipo numérico.
- En columna **“T”** se clasifica el indicador según el tipo de medición que pretende realizar; indicador de resultados (R) o indicador de impacto (I)⁸.
- La columna **“Índice / Descripción”** propone para los indicadores de tipo cuantitativo, la fórmula matemática o índice que debería utilizarse para calcular el valor de la variable relacionada al resultado que se desea medir. En caso de que el indicador sea cualitativo, se describe cuál sería el soporte del mismo, que en su mayoría se define un informe descriptivo de la variable según las fuentes utilizadas para su medición o valoración.
- La frecuencia de medición del indicador y las posibles fuentes de información se establecen en las columnas continuas **“Frecuencia” y “Fuente”**. Si bien estos elementos pueden variar dependiendo de la entidad usuaria, se establecen, las que por experiencia, son las más usadas en la gestión empresarial.
- En las dos columnas siguientes **“Responsable” y “Meta”**, se pretende establecer el cargo de la persona encargada de la medición y alimentación de cada uno de los indicadores y la meta que la entidad define para estos. Tanto estas columnas como la del **“Periodo”** (lapso de tiempo que cubre la medición del indicador) se presentan en una fuente de color rojo, lo cual indica que los datos aquí

⁷ Se considera en la redacción del indicador cuantitativo los principios mínimos de especificidad como; grupo beneficiario, cantidad, calidad, tiempo y ubicación, siempre y cuando sean aplicables. (CCD, 2008)

⁸ En el contexto del presente proyecto entenderemos “Indicador de resultados” como un indicador de Insumo, Actividad o Producto (Ver Anexo 1: Glosario de términos)

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

contenidos son para ejemplificar el funcionamiento del CMI con base a supuestos, ya que será la organización usuaria la que establezca el valor y/o contenido de estos campos.

- El resultado del indicador, establecido en la columna “**Resultado**” describe el grado de cumplimiento de la meta establecida, bien sea a través de un porcentaje, número o valor “cualitativo”. Este campo deberá ser completado por el gestor asignado de acuerdo a frecuencia de medición definida.
- En la última columna del modelo “**Alerta**”, se incorpora un símbolo gráfico (semáforo) que, a través de un condicional predefinido, permite generar de manera visual una alerta sobre el grado de cumplimiento de los indicadores cuantitativos, así pues, si el resultado del indicador es igual o superior al 100% de la meta establecida, el semáforo activa el color verde, si el resultado varía entre 90% y el 99%, activa el color amarillo y si se encuentra por debajo del 90% generará una alerta roja. En algunos indicadores las metas deberían tener una tendencia a la baja (Ejemplo: Gastos de funcionamiento), para estos casos, el condicional se establece de manera inversa, es decir, la alerta roja se activará cuando el resultado supere el 100%.

Vale la pena hacer claridad en que el condicional se podrá personalizar de acuerdo a los criterios que la entidad usuaria establezca.

7.2. FASE II: Validación del CMI

El objetivo de la presente etapa fue identificar el grado de pertinencia y adaptabilidad del CMI diseñado, en dos entidades sociales que tengan como objetivo el empleo inclusivo. Ha de entenderse esta fase como una intención aproximada de “*prueba piloto*”, ya que por cuestiones de tiempo, recursos y disposición de las entidades, una implementación completa del modelo para su posterior verificación de desempeño, no sería posible en un plazo menor a un año.

La validación consistió básicamente en presentar el proyecto y analizar con dos entidades (diferentes a las que apoyaron el proceso de planificación), el CMI resultante de la Fase I. Utilizando un guión de entrevista semiestructurada ([Anexo 11. Guión de entrevista semiestructurada para validación del CMI](#)) se realizaron

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

dos sesiones de trabajo con la fundación CEDAT⁹ y la fundación Nova Terra¹⁰, en las cuales, con la participación de los(as) gestores(as), se revisó y reflexionó en el modelo presentado, considerando los siguientes aspectos:

- Capacidad de adaptación del mapa estratégico propuesto
- Pertinencia y adecuación del CMI (modelo e indicadores)
- Grado de aportación a la toma de decisiones y posibilidad de adopción del modelo

En la tabla N° 6 se presentan los principales resultados y conclusiones de esta actividad de validación y las transcripciones completas de las entrevistas están contenidas en el [Anexo 12: Entrevista CEDAT](#) y [Anexo 13: Entrevista Nova Terra](#)

Criterio	CEDAT	Nova Terra
Capacidad de adaptación del mapa estratégico propuesto	Los objetivos estratégicos planteados en el mapa, están en su mayoría alineados con la estrategia de la fundación. Dentro de las perspectivas “social” y “sostenibilidad financiera”, hay mayor grado de adecuación. En la perspectiva “procesos Internos”, excluyen el objetivo relacionado al “fortalecimiento del emprendimiento”, y si bien se muestran de acuerdo con los objetivos planteados en la perspectiva de “crecimiento y aprendizaje”, reconocen que, por el tamaño de la organización, no se han desarrollado acciones	El mapa estratégico con sus objetivos estratégicos se adapta y acopla a la estrategia y los intereses de la entidad. Aun exceptuando el componente de “emprendimiento”, la gestora entrevistada manifiesta que todos los objetivos en las cuatro perspectivas se adaptan perfectamente y expresa: “...lo veo como si hubieras venido a estudiarnos a nosotros” Se resalta el valor que tiene para la entidad objetivos como el “Fortalecimiento de la Comunicación Interna” y “Gestión del Conocimiento”, que son aspectos débiles de las entidades pero que se reconoce la

⁹ Fundación vinculada a la Universidad Politécnica de Valencia que ofrece información y asesoramiento a los miembros de la comunidad universitaria con discapacidad, promueve y gestiona acciones de formación y empleo para este colectivo y presta diferentes servicios desde su Centro Especial de Empleo.

¹⁰ Entidad valenciana que tiene como principal propósito la reducción de la pobreza y la exclusión social apoyando a las personas más desfavorecidas a través de su formación e inserción socio laboral

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

	precisas en los elementos propuestos.	importancia de comenzar a trabajar en estos.
Pertinencia y adecuación del CMI	<p>Se observa un poco de escepticismo en los indicadores más intangibles de la perspectiva social (de impacto) ya que manifiestan que en algunos de estos, como por ejemplo en la calidad de la vivienda, la entidad no realiza acciones concretas, por tanto no les interesan.</p> <p>Indicadores que ven más complicados de medir o no los encuentran pertinentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renta familiar (porque son personas que no son del todo autónomas y dependerá también de la renta del resto de la familia) • Calidad de la vivienda (por que no se interviene directamente) • Cualificación profesional / laboral (consideran que aunque se fortalecen competencias, la cualificación laboral como tal, no va a cambiar) • Atribución de la inserción laboral (no se entiende claramente el concepto de atribución) • Autoempleo • Cooperación y modelos de trabajo colaborativo • SROI (dificultad de medición) • Calidad del servicio / Quejas (Se resuelven pero no se miden porque son pocas) • Aprovechamiento de recursos 	<p>Se reconoce la importancia de todos los objetivos a medir y exceptuando aquellos relacionados al componente de emprendimiento, manifiestan estar de acuerdo y ver pertinentes todos los indicadores cuantitativos y cualitativos propuestos, sin embargo, no dejan de reconocer la dificultad y complejidad que representaría la medición de algunos de los indicadores, tales como la “Tasa SROI” o la “Atribución de la Inserción Laboral”.</p> <p>Por otro lado, resaltan el aporte especial que algunos de los indicadores propuestos podría hacer a la gestión de la organización, especialmente los relacionados a la perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” ya que tienen como objetivo fortalecer las relaciones dentro de su equipo humano y empezar a trabajar metodológicamente los procesos y actividades de la entidad, con el fin de conservar el conocimiento en un largo plazo.</p>

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

	físicos (los espacios son facilitados por la universidad)	
Grado de aportación a la gestión y probabilidad de implementación	<p>Consideran que el modelo propuesto es interesante, y podría ser implementado, siempre y cuando se considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de algunos de los indicadores • Curso de formación para los responsables del CMI y su gestión 	<p>Manifiestan gran interés en la implementación del modelo propuesto, ya que complementa el trabajo de planeación estratégica que realizan actualmente.</p> <p>Además del aporte a la gestión, se destaca la contribución que el modelo podría realizar para su objetivo de comunicación.</p> <p>Se realizan preguntas concretas sobre cómo sería el proceso de implementación del esquema y finalmente se reflexiona sobre los procesos previos de sensibilización y capacitación a realizar con los técnicos y demás responsables, antes de adoptar un modelo como el propuesto.</p>

Tabla 6. Resultados de la Validación

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la validación sugieren que tanto los objetivos estratégicos, como los indicadores propuestos en el CMI podrían acoplarse en su mayoría, al “quehacer” de las entidades, sin embargo, siempre será necesario realizar algunas adaptaciones tanto al mapa estratégico, como al CMI, en función de las características puntuales de la entidad, su grado de interés en la medición, sus recursos y capacidades internas.

Tanto el Mapa Estratégico, como el CMI elaborado, se presenta como una herramienta flexible y adaptable a las entidades, desde la misma definición de los objetivos hasta la valoración y priorización de indicadores.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Las adaptaciones concretas derivadas de esta fase, más que eliminar / adicionar objetivos estratégicos y/o indicadores, propone realizar una clasificación de estos con el fin de que las entidades puedan implementar el modelo de una forma gradual; se puede concluir de acuerdo a los resultados de la validación, que las entidades, por la falta de cultura en actividades de medición y seguimiento, se muestran temerosas o reacias a la hora de plantearse algunos indicadores (en su mayoría de impacto e intangibles) por tanto, se considera que la mejor manera de implementar este tipo de modelos de medición y gestión es ir involucrando indicadores de manera gradual, de acuerdo a su grado de “complejidad” para medirlos.

En las figuras N° 8, 9 y 10 se presentan los indicadores del CMI considerando tres niveles diferentes de implementación gradual, como se describe a continuación:

Nivel I: Indicadores básicos para un CMI, que son fáciles de medir ya que las entidades en su mayoría, cuentan con la información, así no sea de forma ordenada o documentada. Comprende los “mínimos” para hacer un seguimiento a algunos de los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas. Este nivel contiene un total de 23 indicadores que componen el CMI en su versión “**Básica**”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ENTIDADES/PROYECTOS ORIENTADOS AL EMPLEO INCLUSIVO							
PERSPECTIVA SOCIAL							
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	N
Inserción laboral	Número de los(a) beneficiarios(as) que se han integrado laboralmente	Cuantitativo	10	Mayo 16	14		I
Autoempleo y creación de empresas	Número de nuevos negocios/empresas emprendidas por los(as) beneficiarias, que se encuentran en actual operación y que generan como mínimo un empleo remunerado	Cuantitativo	40	2014 - 2016	14		I
Promoción de la RSE	Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión)	Cuantitativo	50%	2016	70%		I
	Promoción del comportamiento ecológico de la personas empleadas y concepción ecológica de los productos o servicios (incluyendo servicios financieros ético - ecológicos)	Cualitativo	Alta sensibilización		Alta sensibilización		I
	Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades "socialmente responsables" (proveedores evaluados en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales)	Cuantitativo	50%	Ene -Jun 16	20%		I
PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA							
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	N
Ingresos	Valor total de ingresos	Cuantitativo	25.000 €	May 16	23.000 €		I
Subvenciones y donaciones	Porcentaje de ingresos vía subvenciones públicas, donaciones y concesiones respecto al total de ingresos	Cuantitativo	60%	May 16	60%		I
"Venta" de productos o servicios	Porcentaje de ingresos vía "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)	Cuantitativo	40%	May 16	40%		I
Planificación y ejecución del presupuesto de ingresos	Porcentaje de ejecución de los ingresos	Cuantitativo	100%	May 16	92%		I
Gastos e inversiones	Valor total de gastos e inversiones	Cuantitativo	16.000 €	May 16	18.000 €		I
Inversión social	Porcentaje del gasto orientado a la inversión social (directamente relacionado a la ejecución de proyectos y programas para los grupos beneficiarios)	Cuantitativo	85%	May 16	60%		I
Gastos de funcionamiento	Valor total de los gastos de funcionamiento y estructura	Cuantitativo	15%	May 16	40%		I
Planificación y ejecución del presupuesto de gastos	Porcentaje de ejecución de los gastos	Cuantitativo	100%	May 16	113%		I

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta		
Personas beneficiarias	Número de beneficiarios (as) de los proyectos/programas	Cuantitativo	120	May 16	150		I	
Personalización del servicio	Porcentaje de beneficiarios con itinerario personalizado abierto	Cuantitativo	100%	May 16	90%		I	
Eficacia en la ejecución de proyectos y programas	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas	Cuantitativo	40	May 16	30		I	
	Nivel de avance del proyecto, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Inferior a lo planificado		I	
Nivel de participación y asistencia de los beneficiarios	Porcentaje de asistencia por parte de los beneficiarios inscritos a las actividades programadas	Cuantitativo	90%	May 16	96%		I	
Orientación al emprendimiento	Número de actividades ejecutadas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento	Cuantitativo	15	May 16	15		I	
Generación de ideas y planes de nuevos negocios	Porcentaje de nuevas ideas/planes de negocio generados por las personas beneficiarias de los servicios	Cuantitativo	50%	May 16	45%		I	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta		
Motivación y clima laboral	Percepción del clima laboral	Cualitativo	Positivo	2016	Positivo		I	
Comunicación Interna	Percepción sobre la comunicación interna	Cualitativo	Positivo	2016	Positivo		I	
Gestión del conocimiento	Grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción empleados)	Cualitativo	Neutral	2016	Positivo		I	

Figura 8. Indicadores CMI Nivel I

Fuente: Elaboración propia

Nivel II: Indicadores que requieren de un esfuerzo “adicional” para su medición y alimentación, bien sea técnicas como aplicación de encuestas, extracción y análisis de datos, consulta de fuentes externas, entre otros. Este nivel agrega al modelo 22 indicadores, consolidando así la versión “**Intermedia**” del CMI, con un total de 45 indicadores.

PERSPECTIVA SOCIAL								N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta		
Nivel de satisfacción	Porcentaje de beneficiarios(as) que se consideran "Satisfechos" o "Muy satisfechos" con los servicios recibidos o la intervención	Cuantitativo	100%	Ene -Jun 16	100%		II	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, resolución de problemas y expectativas vs. logros	Cualitativo	Positivo	Ene -Jun 16	Positivo		II	
Nivel educativo	Porcentaje de beneficiarios(as) que se alfabetizan y/o incrementan su nivel educativo en los últimos <i>dos años</i> .	Cuantitativo	40%	2014 -2016	40%		II	
Calificación profesional / laboral	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan su nivel de competencias laborales en el último año.	Cuantitativo	70%	2014 -2016	64%		II	
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de sus competencias laborales y la contribución de la entidad en este aspecto.	Cualitativo	Positivo	2014 -2016	Negativo		II	
Oportunidades en el mercado laboral	Efectividad de la prospección de empresas (Ratio de entidades visitadas que presentan alguna oferta en los seis meses posteriores a la visita, respecto al total de empresas visitadas)	Cuantitativo	2	Ene -Jun 16	1		II	
	Nivel de ajuste de la formación ofertada a las necesidades del mercado y los nuevos modelos productivos	Cualitativo	Ajuste parcial	2014 -2016	Ajuste parcial		II	
Cooperación y modelo de trabajo colaborativo	Número de convenios o acuerdos vivos con redes, universidades, empresas, clusters e iniciativas de transformación social	Cuantitativo	8	2016	10		II	
Promoción de la RSE	Nivel de participación de los grupos de interés involucrados en la toma de decisiones de la entidad	Cualitativo	Nivel medio de participación	2016	Nivel medio de participación		II	
PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA								N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta		

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	
Conocimiento necesidades del mercado laboral	Nivel actual del conocimiento sobre las necesidades del mercado laboral en la región de cobertura	Cualitativo	Alto	May 16	Medio		II
Cobertura de los servicios	Porcentaje de cobertura de los servicios	Cuantitativo	10%	2016	5%		II
Eficacia en la ejecución de "proyectos especiales"	Porcentaje de avance en la ejecución de proyectos/programas "especiales"	Cuantitativo	15	May 16	15		II
	Nivel de avance del proyecto especial, incluyendo todos sus objetivos y componentes	Cualitativo	De acuerdo a lo planificado	Ene - May 16	Superior a lo planificado		II
Nivel de acreditación de la formación	Porcentaje de participantes que obtienen acreditaciones o certificados de profesionalidad	Cuantitativo	30%	Ene - May 16	32%		II
Calidad del servicio	Número quejas presentadas por las personas beneficiarias referentes a la prestación de los servicios	Cuantitativo	15	May 16	15		II
Aprovechamiento de los recursos humanos	Porcentaje de eficiencia de los recursos humanos	Cuantitativo	70%	May 16	80%		II
Aprovechamiento de los recursos físicos	Porcentaje de eficiencia de los recursos físicos	Cuantitativo	100%	May 16	45%		II
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	
Formación del recurso humano	Porcentaje de ejecución de los planes de "formación y desarrollo" de los empleados de la entidad (de acuerdo a las necesidades de formación previamente identificadas)	Cuantitativo	80%	2016	75%		II
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de mejora establecidos	Cuantitativo	80%	2016	60%		II
Motivación y clima laboral	Porcentaje de empleados satisfechos con su labor y motivados	Cuantitativo	100%	2016	100%		II
Evaluación y mejora del desempeño del recurso	Porcentaje de empleados evaluados y con planes de acción establecidos para la mejora de su desempeño	Cuantitativo	80%	2016	78%		II
Comunicación Interna	Porcentaje de empleados que perciben una comunicación interna adecuada y eficaz	Cuantitativo	3%	2016	3,5%		II

Figura 9. Indicadores CMI Nivel II

Fuente: Elaboración propia

Nivel III: Incluye todos los indicadores propuestos en el esquema CMI siempre y cuando sean aplicables a la misión y estrategia de la entidad. En este nivel se miden indicadores intangibles, se utilizan técnicas cualitativas que permitan contrastar información e incluye como fuente de medición la aplicación de la metodología SROI, la que a su vez sugiere otro tipo de modelos de medición como Líneas de Base y evaluaciones Ex post a un largo plazo. Agrega al modelo 11 indicadores que permitirán la implementación "Avanzada" del CMI con un total de 56 Indicadores.

PERSPECTIVA SOCIAL							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	
Variación de la renta familiar	Porcentaje de beneficiarios(as) que incrementan el valor de su renta familiar en los últimos <i>dos años</i> .	Cuantitativo	50%	2014 - 2016	49%		III
Calidad de la vivienda	Porcentaje de beneficiarios(as) que adquieren vivienda o mejoran la calidad de la misma en los últimos <i>dos años</i> .	Cuantitativo	30%	2014 - 2016	10%		III
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la intervención en este aspecto	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Negativo		III
Calidad de la salud	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran la calidad de su salud en los últimos <i>dos años</i> .	Cuantitativo	30%	2014 - 2016	30%		III
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto a la mejora de la calidad de su vivienda y la contribución de la entidad en este aspecto	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Positivo		III
Incremento de la autonomía	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran la su autonomía en los últimos <i>dos años</i> , entendida como la capacidad del individuo (física, mental e intelectual) para desarrollam las actividades básicas de la vida diaria.	Cuantitativo	40%	2014 - 2016	38%		III
	Percepción de los(a) beneficiarios en cuanto al incremento de su autonomía para el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria (ABVD)	Cualitativo	Positivo	2014 - 2016	Positivo		III
Atribución de la inserción laboral	Porcentaje de los(as) beneficiario(as) integrados laboralmente que atribuyen a los servicios recibidos, el logro de la inserción.	Cuantitativo	50%	2016	64%		III
Cooperación y modelo de trabajo colaborativo	Nivel de cooperación con otras entidades que proporcionan productos/servicios similares	Cualitativo	Alto	2016	Medio		III
Promoción de la RSE	Valor social (tasa SROI)	Cuantitativo	3	2014 - 2016	2,7		III

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión


PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	
Efectividad de la promoción y difusión de los proyectos y programas	Porcentaje de efectividad del plan de comunicaciones para la promoción y difusión de los programas	Cuantitativo	100%	Ene - May 16	96%		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							N
OBJETIVO / INDICADOR A MEDIR	DEFINICIÓN INDICADOR	Dimensión	Meta	Periodo	Resultado	Alerta	

Figura 10. Indicadores CMI Nivel III

Fuente: Elaboración propia

7.3. FASE III: Devolución

La devolución del resultado final de este proyecto profesional a la organización Nittúa, se realizó a través de una sesión de trabajo con el líder Raúl Contreras. En este espacio, además de presentar el desarrollo del proyecto en todas sus fases, se reflexionó de manera conjunta sobre la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral en futuros proyectos que dicha organización está planificando con diferentes entidades como el SERVEF y la comunidad de Orriols, entre otras.

Surge de esta actividad de realimentación, algunas recomendaciones puntuales sobre la herramienta diseñada en la hoja de cálculo de Excel, y más que realizar cambios, se sugiere sacar más ventaja del uso de los condicionales (semáforos), por ejemplo, adicionar una alerta cuando los resultados de los indicadores de tipo cuantitativo no sean coherentes con los indicadores cualitativos con los que se relaciona.

Finalmente se plantearon diversas ideas, de cómo el cuadro de mando integral podría ser el inicio de otras herramientas de mayor alcance, orientadas a la evaluación de proyectos sociales (incluyendo ámbitos diferentes al del empleo inclusivo), que además sirviera de instrumento para que inversores, donantes y la misma administración pública evalúen, prioricen y tomen decisiones sobre la asignación de fondos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ***El Mapa Estratégico estándar diseñado para las entidades, se adapta en su mayor parte a la estrategia de las mismas, exceptuando algunos de los objetivos que principalmente se ubican en la perspectiva de “procesos internos” y están ligados al “quehacer” propio de cada entidad.***

Si bien el objetivo del presente trabajo pretendía desarrollar un modelo “estándar” de Mapa Estratégico y CMI, las validaciones realizadas nos sugieren, que aunque existe gran adaptabilidad dentro de las perspectivas social, de sostenibilidad financiera, y de aprendizaje y crecimiento, no es posible adaptar la perspectiva de procesos internos en un 100%, ya que dichos procesos y las estrategias puntuales varían de una organización a otra. Es por eso recomendable, que antes de la implementación del modelo, se realice una revisión y si es del caso, adaptación del mapa y sus objetivos estratégicos, igual que las valoraciones y ponderaciones de los indicadores, que también pueden variar según las prioridades de la entidad. El modelo de planificación y seguimiento producto de este trabajo, es lo suficientemente explicativo y flexible, para que los(as) gestores(as) de las entidades puedan adaptarlo a sus necesidades puntuales, sus recursos y capacidades.

- ***El aporte de indicadores que los diferentes modelos de evaluación social realizan al CMI, se concentran principalmente en las perspectivas “Social” y de “Sostenibilidad Financiera”.***

Una importante conclusión del proyecto se refiere al grado de aporte que las diferentes teorías o modelos de evaluación social analizados, hacen al CMI para la gestión del impacto social. Como se observa en la Tabla N° 7, los modelos estudiados contribuyen con sus indicadores, en un mayor grado, a la perspectiva social, sin embargo es de aclarar que los indicadores propuestos por el SROI y el enfoque de Capacidades se orientan más a aquellos objetivos estratégicos relacionados a la mejora de calidad de vida de las personas y comunidades, mientras los indicadores propuestos por modelos como la EBC, la auditoría social de REAS y el GRI, se enfocan más al objetivo de la promoción de la RSE.

	SROI	REAS	EBC	GRI	CAP
P. Social	7	5	6	4	6
P. Sostenibilidad Financiera	1	2		4	
P. Procesos					
P. Aprendizaje y crecimiento		1	1	3	

Tabla 7. Número de indicadores que aportan los modelos de evaluación social, al CMI final

Fuente: Elaboración propia

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

También es preciso anotar, que para la perspectiva de “procesos internos”, ninguno de los modelos ha realizado un aporte en indicadores para hacer seguimiento a los respectivos objetivos estratégicos, esto es debido a que la cadena de valor de los procesos es muy única de cada entidad de acuerdo a sus líneas de trabajo, estrategia, recursos, etc. En esta perspectiva, se vuelve entonces necesario, recurrir a indicadores propios de la entidad que permitan medir sus objetivos, de acuerdo a los procesos que desarrollan.

- ***Los grupos de interés (o Stakeholders) se constituyen en pilares fundamentales del Cuadro de Mando Integral y reemplazan la figura de “Cliente” del CMI convencional.***

Tanto los modelos de evaluación analizados, como el Mapa Estratégico y el CMI, revisten de gran valor a los diferentes grupos de interés involucrados o afectados por las acciones de la entidad; no es propio de ningún modelo, proponer esquemas de medición que contemplen solo los intereses de las personas beneficiarias y de la entidad como tal. En todos los casos, los indicadores propuestos y sus posteriores resultados son de alto interés para otros públicos como los donantes, la comunidad, la Administración y los mismos empleados.

El CMI diseñado recoge este principio de involucramiento de los *stakeholders*, y en sus cuatro perspectivas considera los intereses de los mismos; en la perspectiva social, se refleja en mayor parte los intereses de los beneficiarios, los donantes y la comunidad, mientras que en las perspectivas de sostenibilidad financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento se contemplan intereses más propios de la entidad y sus empleados.

- ***Los modelos de evaluación social analizados contribuyen de forma “parcial” a la construcción del CMI y por si solos no logran cumplir las expectativas y necesidades de información para la gestión del impacto social.***

Si bien todos los modelos analizados, plantean cientos de indicadores en conjunto, muchos de estos, no se relacionan de manera directa con los objetivos estratégicos de las entidades sociales que trabajan por el empleo inclusivo. Adoptar de manera excluyente un solo modelo, no solo no aportaría a la entidad en su gestión operativa y de impacto social, sino que además generaría un inmenso desgaste por parte de los(as) gestores(as) al dedicar esfuerzos de medición (recursos y capacidades) que solo cumplirían con un objetivo comunicativo. El CMI propuesto, recoge de todos los modelos, aquellos indicadores, que además de cumplir con una función informativa para los grupos de interés,

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

permita realizar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la entidad.

- ***La inclusión de indicadores de corte cualitativo en el CMI de entidades sociales, representa una de las más significativas diferencias frente a los CMI de empresas convencionales.***

El CMI diseñado en el proyecto resulta evidentemente diferente a los cuadros de mando que plantean las empresas convencionales; no solo varía el nombre y función de sus perspectivas, sino que también se incluyen indicadores de tipo cualitativo (lo cual es poco común en otros CMI). En la definición de los indicadores finales, se otorgó alta importancia a los indicadores no numéricos, y se buscó incluir información de tipo descriptiva, que de una u otra forma pretende ahondar y matizar los resultados que los indicadores cuantitativos arrojan.

Los indicadores de corte cualitativo se hacen más necesarios en las perspectivas Social y de Crecimiento y Aprendizaje, ya que son estas las que buscan “medir” resultados más intangibles, orientados a la evolución de las capacidades personales y organizacionales.

- ***La implementación del CMI en las entidades sociales requiere de un proceso paulatino que se vaya adoptando acorde a las capacidades y recursos internos que la organización posee.***

Aun realizando un gran esfuerzo por sintetizar los indicadores que más relevantes sean para la estrategia común de las entidades centro de este trabajo, resulta complejo la adopción del CMI en su totalidad por parte de los(as) gestores(as); la manifestación común de las personas entrevistadas es que notan complejidad en el proceso de medición de algunos de estos o que les consumiría recursos y esfuerzos adicionales. Conscientes de esta situación, debe plantearse entonces, la implementación del CMI en una forma gradual (por niveles), donde las entidades puedan ir adoptándolo en consecuencia con su nivel de trabajo, sus capacidades y recursos internos.

- ***Se evidencia en las entidades débil conocimiento sobre la “cadena de resultados” en una intervención y por tanto se dejan de reconocer los “efectos” generados, que contribuyen a la transformación social.***

En general, no se evidencia que los(as) gestores(as) de las entidades perciban de manera clara la conexión directa de algunos de los indicadores de resultado con indicadores de impacto a largo plazo; muchos de estos se cuestionan indicadores de impacto relacionados a la calidad de vida, ya que solo

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

se concentran en el alcance de su intervención y afirman no poder comprometerse con mejoras en las capacidades personales y condiciones de vida debido a que estas están altamente condicionadas por otros factores externos. Se hace necesario entonces, comenzar procesos de sensibilización sobre la cadena de resultados definida como *“la secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula los pasos o etapas necesarias para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación”* (MAEC, 2007:109)

- ***El modelo de CMI propuesto generará mayor valor, en la medida que sus indicadores se alimenten constantemente y así permita realizar análisis de datos históricos y acumulados.***

El CMI presentado contempla los campos para la alimentación de indicadores en un periodo de tiempo puntual (mes, trimestre, semestre, año); esta cifra por sí sola no aportará la suficiente información para la toma de decisiones, es por tanto que se recomienda: i) ir alimentando los indicadores de manera acumulada en un año, para que su porcentaje de cumplimiento y respectivas alertas sean más certeras en un mediano – largo plazo, ii) vincular a las celdas de los resultados otras hojas de cálculo, tablas o gráficos, que permitan analizar los históricos del indicador.

- ***La implementación del CMI en su nivel avanzado, exige a las entidades formar a sus equipos en cuanto a técnicas de medición y evaluación de impacto.***

Para la completa implementación del modelo, las entidades y sus gestores(as) deberán realizar un esfuerzo en formación de diversas técnicas de medición, especialmente a lo que “impacto” se refiere, ya que se observa debilidades en cuanto al conocimiento de procesos de evaluación y herramientas como la línea de base y las evaluaciones ex post.

9. REFLEXIÓN CRÍTICA

Después de un extenso trabajo y análisis para comprender las necesidades y expectativas de las entidades sociales involucradas en el presente proyecto, en cuanto a sus modelos de medición y gestión del impacto social, me he encontrado con un panorama complejo, donde las limitaciones de recursos y capacidades internas de las mismas, representan el mayor obstáculo para internalizar una cultura de seguimiento y control que facilite la toma de decisiones por parte de los(as) gestores(as). El “Caos Organizado”, tal y como lo manifestó una de las entidades, parece ser el común denominador de las

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

formas de gestión, esto es, que existe tanto afán y compromiso por las tareas críticas (ejecución de las intervenciones directamente con los beneficiarios), que pocos recursos de tiempo y personal se dedican a funciones de corte más estratégico y de mejoramiento continuo. Adicionalmente, y como se citó en las conclusiones, la falta de formación en técnicas de medición de impacto social y la escasa concientización sobre el aporte que sus actividades generan a la transformación social, hace que las herramientas de medición sean cortoplacistas; no existe una clara diferenciación entre aquellos indicadores de “resultados” y de “impacto”, y por tanto, estos últimos son un poco subestimados a la hora de considerarlos en su planeación estratégica y su gestión.

En el desarrollo del trabajo, fui consciente de los diversos retos que tenía que asumir a medida que avanzaba para lograr el objetivo propuesto; por un lado, vencer de algún modo el exceso de pragmatismo con el que inicialmente comencé a diseñar el modelo de medición; fue absolutamente necesario entender las necesidades y situación de este tipo de entidades y poner de antemano su “función social”, lo que ya significaba una gran diferencia con los esquemas de medición de las empresas convencionales. Este escenario me obligó de alguna manera a ir adaptando el modelo e ir complementando y equilibrando los indicadores de tipo cuantitativo con los de corte cualitativo y así, generar una propuesta que efectivamente considerará los aspectos más intangibles que componen el “impacto social” de una manera integral, exigiendo un análisis conjunto tanto de las cifras, como de la realidad observable.

No fue menos complejo el reto de focalización que el desarrollo del trabajo me exigió; en el proceso de análisis de los diversos enfoques y teorías se me presentaron numerosos interrogantes, que si bien quería abordar y profundizar, comenzaban a desviarme del objetivo final. Cada uno de los modelos analizados, sugiere tantas variables de medición, que permanentemente me hicieron reflexionar sobre la contribución real que éstas podrían generar en una entidad social. El poder resolver dichas cuestiones me sugería constantemente ampliar el alcance del proyecto, lo que se volvía inviable por cuestiones de tiempo y recursos, y aquí es entonces donde concluí, que a partir del análisis efectuado en la primera fase del proyecto, se podrían generar en un futuro otros diversos temas de investigación.

En cuanto al resultado final del proyecto también vale la pena hacer un repaso, especialmente en el grado de cumplimiento de las expectativas iniciales. Si bien esperaba obtener un cuadro de mando integral de no más de 25 o 30 indicadores, el CMI final arrojó más de 50, que en un inicio puede parecer una cifra abrumadora para los(as) gestores(as) de las entidades, pero que en el proceso de validación, se evidenció que la mayor parte de estos eran pertinentes aunque no se tuviera en la actualidad la capacidad y recursos para asumir la medición total. Dada esta situación, decidí clasificar los indicadores en niveles que permitan a las entidades una implementación gradual y así asumir el CMI en una versión básica, intermedia o avanzada, según su cultura interna de medición y la adquisición paulatina de capacidades para la implementación. Considero que así como el CMI propuesto, cualquier otro proceso de mejoramiento interno que se pretenda llevar a cabo en organizaciones de este tipo, deberá ser primero

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

dimensionado según el escenario específico de cada entidad y planificado de una manera progresiva que evite el rechazo por parte de los miembros de las organizaciones.

El esquema de medición elaborado, concebido desde la construcción de un mapa estratégico siguiendo una lógica causal de “Misión - Perspectiva – Objetivo Estratégico – Indicador” evita en gran parte el común error de realizar mediciones innecesarias que no generan valor para la gestión, por tanto, este CMI se constituye en una herramienta de gestión, más que en una colección de datos sujetos de auditoría y acreditación, como lo son algunos de los modelos analizados en el marco conceptual. Fue realmente satisfactorio, escuchar de los(as) gestores(as) de las entidades visitadas, que efectivamente el modelo propuesto podría, además de subsanar muchas de sus debilidades de corte administrativo, aportar a los procesos de comunicación interna, externa y a la toma de decisiones para el beneficio final de los colectivos atendidos y la satisfacción de otros grupos de interés.

REFERENCIAS

Kaplan, R. y D. Norton, (1996) *The Balanced Scorecard; Traslating strategy into action*. Harvard Bussiness School press.

Kaplan, R. y D. Norton, (2004) *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*). Barcelona, Gestión 2000.

Retaloza, I. (2007) *Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento – acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala, PNUD/Hivos

Ortiz, A. y G. Rivero, (2007) *Desmitificando la teoría del cambio*. Building Capacity Worldwide, PACT.

Felber, C. (2012) *Economía del Bien Común*. Deusto

Sen, A. (2000) *Desarrollo y Libertad*. Barcelona, Planeta

EADA, Fundación Seres, Fundación Manpower Group. (2013) *Impacto Social: Un modelo en base a capacidades*. Barcelona.

Comisión Europea. (2015) *Métodos propuestos para la medición del impacto social*. Luxemburgo. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Parlamento Europeo. (2013) *Reglamento UE N° 346/2013 del Parlamento Europeo y el del Consejo de 17 de abril de 2013 sobre los fondos de emprendimiento social europeo*. Estrasburgo. Diario Oficial de la Unión Europea

Solórzano, N. et al. (2015) *Del Valor Social al Impacto Social*. Madrid.

González, N.; Valcárcel, M. y R. Contreras, (2010) *Valor Social*. Alboraya.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México, Pearson.

Urrea, J. et al. (2004) “Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales” en *Revista Universidad EAFIT*. Vol.40, N°133, 2004, pp 22-23

REAS. (2015) *La economía social y solidaria en el estado. Proceso de Auditoría Social 2015*. Pamplona.

PNUD. (1990) *Desarrollo Humano – Informe 1990*. Primera versión en español. Bogotá, Tercer Mundo Editores.

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - MAEC. (2007). “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española” en *AECID* [En Línea]. Disponible en: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/> [Accesado el día 16 de enero de 2016]

Asociación Española de Fundaciones. (2015). “Guía práctica para la medición y gestión del impacto” en *Asociación Española de Fundaciones*. [En Línea]. Disponible en: http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/ Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf [Accesado el día 16 de enero de 2016]

The SROI Network. (2012). “A guide to Social Return on Investment” en *Social Value UK* [En Línea]. Disponible en: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> [Accesado el día 16 de enero de 2016]

Red de redes de economía social y solidaria. (2015). “Batería de Indicadores para auditoría social en economía solidaria: Manual práctico de utilización de la herramienta” en *Auditoría Social*. [En línea]. Disponible en: <http://www.auditoriasocial.net/> [Accesado el día 23 de noviembre de 2015]

Nittúa. (2012). “Valor Social” en *Inwiki, la Wikipedia de la Inclusión*. [En Línea]. Disponible en: http://nittua.eu/wiki/index.php/Valor_social [Accesado el día 19 de enero de 2016]

Economía del Bien Común. (2014). “Matriz del Bien Común 4.1” en *Balance del bien común*. [En Línea]. Disponible en: <http://economia-del-bien-comun.org/es/content/documentos> [Accesado el día 16 de enero de 2016]

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Global Reporting Initiative. (2015). "Introducción a la G4" en *GRI Empowering sustainable decisions*. [En Línea]. Disponible en <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx> [Accesado el día 20 de febrero de 2016]

Centro del Cooperación al Desarrollo UPV. (2008). "Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque de marco lógico" en *UPV*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.upv.es/entidades/CCD/infoweb/ccd/info/795975normalc.html> [Accesado el día 15 de abril de 2016]

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2016). "Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales" en *INCUAL*. [En Línea]. Madrid, Disponible en: http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_catalogoWeb.html [Accesado el día 15 de abril de 2016]