

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de términos

Planeación Estratégica: Proceso administrativo que se utiliza para definir los objetivos y metas de una organización en un largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas. Esta herramienta tiene como principales características que se realiza con base a un análisis exhaustivo del entorno y las capacidades internas organizacionales e incluye la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación.

Estrategia: Acción o conjunto de acciones establecidas para el cumplimiento de un objetivo o meta.

Objetivo Estratégico: Objetivo organizacional a largo plazo, establecido dentro del proceso de la planeación estratégica, relacionado de manera directa con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Objetivo Operativo: Objetivo específico de corto plazo, establecido en función de un objetivo estratégico, el cual marca el referente para la gestión, a través de tareas o actividades asignadas a un área, departamento o proceso de la entidad.

Mapa Estratégico: El mapa estratégico 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: *Perspectiva Financiera*, *Perspectiva del Cliente*, *Perspectiva de los Procesos* y *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Sistema de medición: Conjunto de acciones y herramientas orientadas a medir, evaluar y mejorar el desempeño de una organización, con el fin de garantizar el control de la gestión y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Cuadro de Mando Integral (CMI): El cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión propuesta por los autores Kaplan y Norton (1996) que tiene como objetivo proporcionar información a los directivos sobre el desempeño corporativo, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros. Este esquema pretende realizar seguimiento al cumplimiento de la

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

propuesta de valor al cliente y de los objetivos estratégicos de la organización en un mediano - 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, departamento o proceso, entiendan su responsabilidad sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia.

Grupo de interés (Stakeholder): Personas, organizaciones o colectivos que participan o pueden ser afectados por una actividad o proyecto.

Insumos (Inputs): Recursos invertidos en las actividades de una organización o en un proyecto específico.

Actividades: Acciones o tareas ejecutadas por una organización o proyecto, para generar productos, resultados y así lograr los objetivos trazados.

Productos (Outputs): Bienes o servicios que resultan de la ejecución de las actividades.

Resultados de cambio (Outcomes): Cambios o efectos que resultan de las actividades sobre los diferentes grupos de interés.

Impacto: Efectos de largo plazo, positivos o negativos, producidos por las actividades desarrolladas en un proyecto o intervención, pero ajustados en función de la atribución.

Atribución: Evaluación que determina cuanto del impacto es causado por la contribución específica de un proyecto, intervención o actividades desarrolladas por una entidad. Representa la medida en que pueden atribuirse los efectos a la actividad o proyecto evaluado.

Intangibles: En el contexto del presente proyecto, entenderemos los “intangibles” como aquellas capacidades desarrolladas en un individuo o en una organización que generan valor para los mismos y para su entorno.

Indicador: Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite valorar y/o describir la evolución de una actividad, proceso u objetivo establecido.

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

Indicadores de insumo (inputs): Indicadores utilizados para realizar seguimiento a la disponibilidad y utilización de los recursos financieros, físicos o humanos requeridos en la ejecución de las intervenciones y desarrollo de las actividades.

Indicadores de actividad o procesos: Indicadores utilizados para monitorear el avance, la eficacia y eficiencia de las actividades o procesos planificados con el fin de la consecución de las metas establecidas.

Indicadores de producto (outputs): Indicadores que tienen el fin de medir los bienes y servicios que resultan de la ejecución de las actividades o procesos.

Indicadores de impacto: Indicadores utilizados para la medición de los cambios o efectos de un proyecto, programa o intervención a un largo plazo.

Cadena de Resultados: Secuencia causal de etapas en una intervención que se requieren para obtener los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades, productos y finalizando con el efecto directo y el impacto.

Línea de base: Caracterización y valoración de la situación previa (punto de partida) a la ejecución de una intervención o proyecto, sobre la cual se podrá medir el avance o impacto a través de una posterior evaluación Ex post.

Evaluación Ex post: Evaluación que se hace con el objetivo de determinar el impacto real del proyecto y evaluar la experiencia, la cual se realiza en un mediano-largo plazo, una vez finalizada la intervención.

Colectivos en Riesgo de Exclusión: Grupo de personas que por una condición física, mental o social específica, es parcial o totalmente excluido de una inserción y participación completa en la sociedad.

Entidad social: En el contexto del presente documento, entenderemos “entidad social” como cualquier tipo de organización, pública o privada, que se crea y opera con el fin de generar beneficios sociales o ambientales en una sociedad.

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

Proyecto Social: Proyecto que, independiente del tipo de persona o entidad que lo promueve o ejecuta, tiene como principal objetivo mejorar las condiciones de vida de un grupo de personas o de una comunidad.

Anexo 2. Adaptación de conceptos teóricos del Mapa Estratégico y el CMI para las entidades sociales

Adaptación de conceptos teóricos del Mapa Estratégico y el CMI para las entidades sociales		
Concepto	Empresa convencional	Entidad o proyecto social
Estrategia	...la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan y Norton, 2004)	Descripción del conjunto de actividades que la entidad propone y ejecuta con el fin de generar valor para sus stakeholders o partes interesadas
Creación de Valor	Aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y la productividad : aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de los clientes (Kaplan y Norton, 2004)	La máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y no lucrativas es su desempeño es el logro de su misión, así pues, la creación de valor está dada por su capacidad para generar impacto social y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos sus 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.	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) Social, 2) Sostenibilidad Financiera, 3) Procesos internos, 4) Aprendizaje y crecimiento.
Perspectiva financiera	Perspectiva que representa la máxima visión de éxito para la empresa lucrativa convencional. Se encuentra en el nivel jerárquico superior del CMI y se refiere básicamente a la maximización de utilidades . El objetivo financiero más común en este tipo de organizaciones es el incremento de la Rentabilidad a través de estrategias de Crecimiento de los ingresos y productividad .	Dentro del presente trabajo denominaremos esta perspectiva "Sostenibilidad Financiera" y los objetivos que aquí se planteen no representarán el último fin de la entidad, sino un medio para alcanzar el impacto social deseado (perspectiva social). Las estrategias que se vinculen a dicha perspectiva estarán orientadas básicamente al manejo responsable de los recursos, la autosostenibilidad y la solidez de la imagen para la captación de nuevos recursos.

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

Cliente	Persona u organización que paga por el producto o servicio	Persona u organización que pagan o aportan 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)
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. Dentro de esta perspectiva se incluyen varios indicadores comunes como Satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación en el mercado	Para efectos del presente trabajo a esta perspectiva la denominaremos " Perspectiva Social " y a diferencia del CMI para la empresa convencional, esta perspectiva ocupará, junto con la perspectiva de "Sostenibilidad Financiera", el nivel jerárquico superior del cuadro de mando, ya que aquí se establece su máxima visión de éxito: Impacto Social Esta perspectiva describe aquellos beneficios (impactos) que la entidad o proyecto debe generar para las personas (ciudadanos o colectivos centro de la intervención) o a los demás stakeholders
Perspectiva de los procesos internos	La perspectiva de procesos se refiere al conjunto de actividades críticas que definen la " cadena de valor ", es decir, los procesos que producen y entregan la propuesta de valor al cliente, los cuales pueden clasificarse en cuatro grupos: Procesos de Innovación, Procesos de Gestión de Clientes, Procesos Operativos, Procesos Reguladores y Medioambientales. (Kaplan y Norton, 2001) Los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y sostiene valor para los accionistas	En la perspectiva de procesos internos para este tipo de entidades o proyectos sociales, habrá de considerarse todo el conjunto de actividades críticas necesarias para la " prestación del servicio a la comunidad o colectivos beneficiarios ", que además permitan garantizar parámetros de calidad, eficacia y eficiencia y consecuentemente faciliten el logro de los objetivos establecidos dentro de las perspectivas "Social" y "Sostenibilidad Financiera".

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>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Alineación estratégica de los activos intangibles Esta perspectiva describe los activos intangibles de la organización y su papel en la estrategia. Existen tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia • Capital de la información: disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia • Capital organizacional: disponibilidad para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia 	<p>Dicha perspectiva nos refiere a los activos intangibles de la entidad, los cuáles para este caso concreto, los definiremos como el 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, y que alineadas con los procesos internos, facilitan el logro de la estrategia.</p>
<p>Lógica del mapa estratégico</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>

Anexo 3. Matriz de análisis estratégico

Convenciones

M: Misión, V: Visión, EA: Eje de actuación, OE: Objetivo estratégico, PA: Programas, Proyectos o Acciones, PP: Principios o valores

Entidad:

S: SERVEF, A: Alanna

ELEMENTO ESTRATÉGICO	Perspectiva Social	Perspectiva Sostenibilidad Financiera	Perspectiva Procesos Internos	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Entidad
Trabajar por y para el empleo, ofreciendo a los ciudadanos de la Comunitat Valenciana la posibilidad de mejorar su capacidad profesional y su promoción individual, en aras a su incorporación, reingreso o mantenimiento en el mercado laboral y a las empresas la posibilidad de satisfacer sus necesidades de empleo, facilitándoles las medidas, mecanismos e instrumentos adecuados para ellos.	M				S
El SERVEF pretende convertirse en un referente básico en materia de empleo para ciudadanos y empresas por su modelo colaborativo, la prestación de servicios personalizados y de valor, su equipo humano y comprometido y cualificado; y la búsqueda de la innovación continua en sus actuaciones y herramientas potenciando así su participación en el desarrollo económico y social de la Comunitat	V		V	V	S
ALANNA tiene como misión contribuir al logro y desarrollo de una sociedad inclusiva, sostenible e igualitaria, desarrollando programas locales que provoquen la inclusión social de los colectivos más vulnerables, principalmente las mujeres, menores y familias, y colaborando con el tejido social, político y empresarial en la lucha contra la exclusión social	M				A
Basándonos en la implicación de las personas usuarias con y para las que trabajamos, en la profesionalización de nuestros equipos y realizando programas integrales e innovadores que luchen contra la pobreza y la exclusión social de manera real y efectiva. Al objeto de estar en la vanguardia como organización, ALANNA ha trazado líneas generales en torno a las que fijar una política de RSE fuerte e innovadora, basadas en: 1. Obtener objetivos definidos y personalizados en cada persona usuaria 2. Satisfacción del trabajador/a	V		V	V	A
Transparencia, ética y responsabilidad social	PP				S-A

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

Universalidad - Igualdad de oportunidades - Equidad	PP				S-A
Corresponsabilidad	PP				S
Comunicación					S
Solidaridad					S
Confidencialidad					A
Confianza					A
Coherencia					A
Humildad					A
Respeto					A
Compromiso					A
Profesionalidad					A
IMPACTO DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO	EA				S
Mejora efectiva de la empleabilidad de los valencianos (Apoyar la integración sociolaboral y la plena autonomía personal)	OE				S-A
Mejorar cualificación profesional de los trabajadores a lo largo de su vida laboral y que esta responda a las necesidades de los sectores económicos valencianos, presentes y futuros	OE				S
Crecimiento de los ratios de inserción del SERVEF	OE				S
Mejorar las oportunidades de empleo y estructura del mercado	OE				S
Fomentar el autoempleo y creación de empresas (Mejorar el desarrollo de iniciativas emprendedoras)	OE				S-A
Conseguir un mercado de trabajo inclusivo (colectivos en riesgo de exclusión)	OE				S
Servicios de calidad e impacto social (positivo, medible y prolongado en el tiempo)	OE				A
Desarrollar sus habilidades sociales y aumentar su autoestima.	OE				A
Aumento de la presencia y colaboración de los servicios públicos con sus grupos de interés	OE				S
Mejora de coherencia entre política económica de la Generalitat, necesidades de las empresas valencianas y la formación para el empleo que propone el SERVEF	OE				S
Transversalidad en la gestión de las PAE (complementariedad y coherencia)	PP				S
Modelo colaborativo para la interacción con todos los grupos de interés - Fortalecimiento de la relación Educación y Empleo (combatir conjuntamente problemas como el abandono escolar y carencia de competencias para el empleo)	OE				S
Fomento de la colaboración público-privada (con empresas y organizaciones de todos los ámbitos)	OE				S
Colaboración entidades públicas y privadas para la optimización de recursos	PP				S
Inremento de la colaboración público - privada en el desarrollo de las PAE	OE				S
Promover y coordinar la colaboración interdepartamental y con otras administraciones y entidades públicas	OE				S
Creación de grupos de trabajo de carácter interdepartamental para el desarrollo de proyectos conjuntos	PA				S

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

Fortalecer la relación entre el ámbito educativo, la formación y el mundo laboral (Aproximación de los servicios de empleo a los centros educativos)	PA				S
Mejorar sistemas de transición del ámbito educativo al laboral	PA				S
Establecer una red de cooperación con entidades que trabajan en el ámbito de la orientación para el empleo: para coordinar acciones desde el punto de vista metodológico, así como para aumentar la capacidad de alcance en la prestación de los servicios de orientación	PA				S
Favorecer la participación ciudadana en el entorno de los centros SERVEF (conformar órganos de participación formado por asociaciones vecinales, desempleados, voluntarios, empresarios, etc. Para difundir, recoger feedback o dar a conocer los servicios ofrecidos)	PA				S
Establecer un sistema de comunicación ágil y eficaz entre el SERVEF y el SEPE para que éste pueda realizar con garantías la competencia de control sobre las prestaciones (corresponsabilidad)	PA				S
Promover la responsabilidad social de las empresas, en algunos aspectos, como la cofinanciación de estudios o el impulso de iniciativas innovadoras de relaciones laborales y de condiciones organizativas. (CUMPLIR con la responsabilidad social corporativa)	PA				S
Establecer contactos con Organismos, Instituciones y Asociaciones con objeto de incrementar el apoyo y colaboración mutua en la intervención en beneficio de las mujeres.	PA				A
Promueve la implicación al máximo de agentes (departamentos, áreas, entidades, instituciones, etc.)	PA				A
SERVEF COMO PROVEEDOR DE SERVICIOS			EA		S
Incremento sustancial de la cantidad y calidad del servicio a ciudadanos y empresas (ofrecer servicios de calidad con los recursos humanos y técnicos necesarios)			OE		S-A
Estrategia digital para mayor cobertura (e-orientación, e-intermediación y e-formación): Desarrollo de plataforma integrada donde las personas, las empresas, el SERVEF y sus colaboradores puedan interactuar permanentemente			PA		S
Mejora del nivel de cobertura mediante atención presencial y telemática			PP		S
Catálogo de servicios integrado, difundido y comercializado			PA		S
Potenciar el emprendimiento Valenciano (Punto de Apoyo al Emprendedor)			OE		S
Apoyo mediante subvenciones al establecimiento como autónomo			PA		S
Creación y difusión de bases de datos de mentores de proyectos			PA		S
Servicio de Orientación personalizada on-line o presencial que permita trazabilidad de los servicios			PA		S
Parametrización y segmentación de perfiles			PA		S
Establecimiento de "índice de idoneidad" para el puesto correcto			PA		S
Itinerario personalizado de Inserción en Empleo (Fase de activación: diseño de itinerarios individualizados, orientación laboral, trabajo con el mercado y las empresas)			PA		S-A
Personalización de servicios (Intervención integral . Vida personal y Social)			PP		S-A
Recepción y acogida de la nueva usuaria			PA		A
Diagnóstico de empleabilidad			PA		A

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

Plan de Acompañamiento ELABORACIÓN DE UN PLAN PERSONALIZADO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO			PA	A
Intervención integral a través de técnica y actividades (dirigida a la persona en lo referente a su vida personal y de grupo)			PA	A
Atención, contacto, cercanía y comunicación			OE	A
Acciones de formación, fomento de empleo e intermediación (Acciones de orientación laboral integral, formación para el empleo y formación y apoyo a la creación de empresas y al autoempleo)			PA	S-A
Nuevos programas formativos de alto valor, innovadores y con demanda para la inserción (Mejora de cualificación mujeres)			OE	S-A
Detección continua de necesidades (mejora del procedimiento de detección de necesidades formativas)			PP	S
Mayor conocimiento de las necesidades del mercado laboral a través de una estrecha relación con empresas, clusters y universidades			OE	S
Planificación de los programas de formación y fomento del empleo y del emprendimiento al servicio de la estrategia			OE	S
Segmentación eficaz de los contenidos formativos			PA	S
Competencias clave y competencias transversales			PA	S
Incrementar la participación de las empresas en la modalidad de "formación a medida"			PA	S
Creación del Centro de Formación Tecnológico del SERVEF (CFT)			PA	S
Impulsar la formación en el entorno laboral			PA	S
Mejorar su formación en cultura general y trabajar por medio de distintos talleres			PA	A
Talleres de : Formación e inserción laboral, Alfabetización / Castellano, Habilidades sociales y laborales, economía doméstica, etc.			PA	A
Migración digital en la prestación de servicios			PA	S
Impulsar los centros propios de formación y los centros integrados (monitorización de su actividad y seguimiento de sus objetivos)			PA	S
(Estructura de mercado) Favorecer la movilidad geográfica y laboral a través de la red Eures (<i>European Employment Services</i>)			PA	S
Prospección			PA	A
Evaluación y seguimiento pormenorizado de la evolución de la usuaria			PA	A
Seguimiento y acompañamiento en los procesos de selección			PA	A
Acompañamiento en la empresa			PA	A
REORGANIZACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN: HACIA LA CALIDAD TOTAL			EA	S
Gestión por procesos y mejora continua			OE	S
Eficacia y eficiencia de los procesos : evaluación y mejora continua			OE	S
Mayor eficacia en la prestación de servicios en el ámbito de las PAE			OE	S

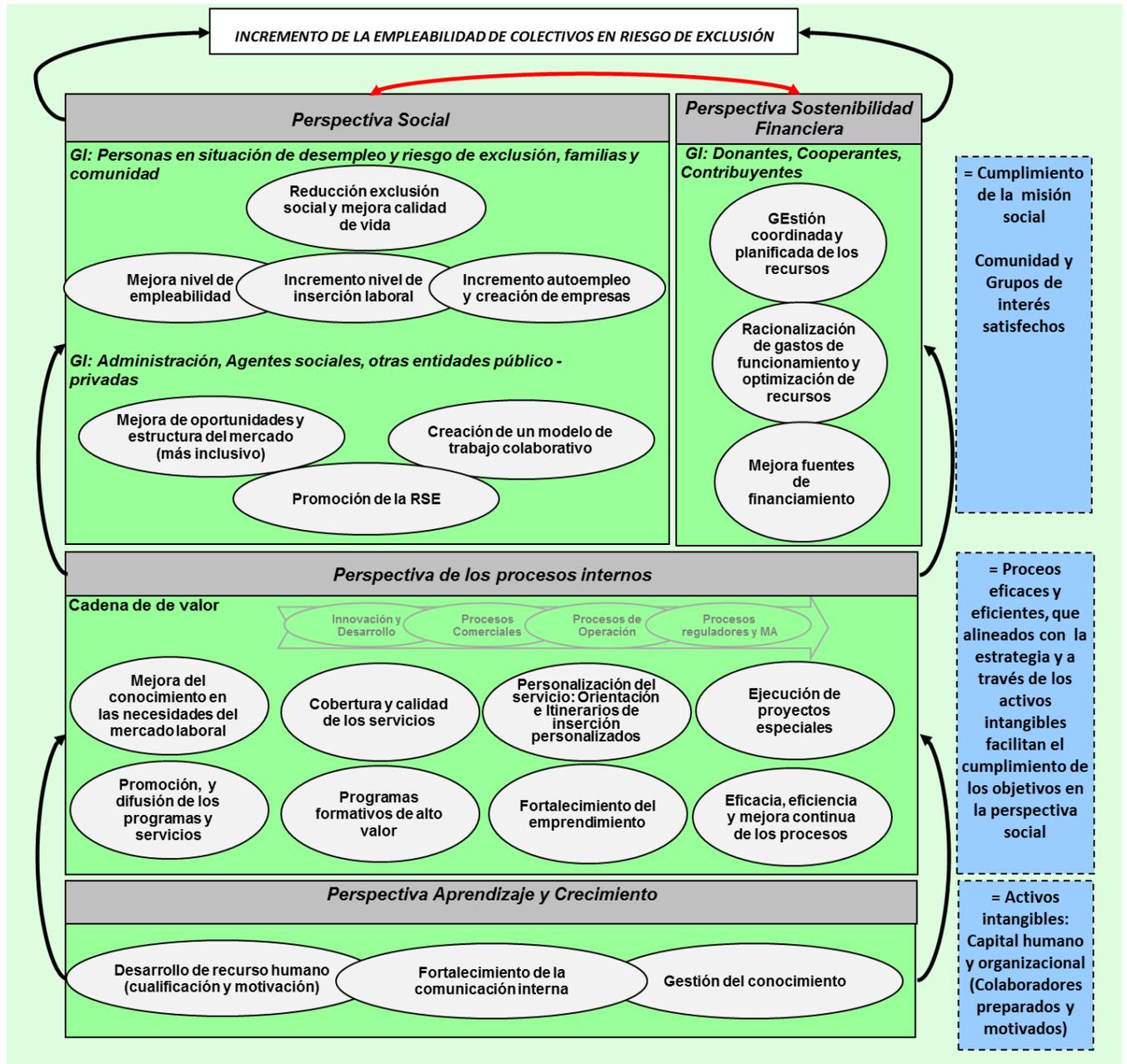
Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Redefinición de la Red de Centros SERVEF para mejora del servicio y minimización de la gestión burocrática			PA		S
Desarrollo del manual de funcionamiento y atención al público, para homogeneizar en los centros del SERVEF			PA		S
Orientación a la consecución de resultados y mejora continua			PP		S
Evaluación continua, indicadores			PP		S
Estructuración de niveles de atención al ciudadano para difusión de las PAE			PA		S
Alcanzar estándares europeos en calidad de gestión			OE		S
Evaluación continua de los programas, planes y procesos. (matriz de evaluación coste / impacto de las políticas de subvención)			PA		S
Creación de grupos de mejora de procesos (evaluación continua de su eficiencia)			PA		S
Diversificación de canales de comunicación abiertos y continuos			OE		S
Promoción del SERVEF a nivel local			PA		S
Plan de comunicación para la difusión de acciones del SERVEF (segmentando perfiles de los usuarios)			PA		S
Creación y mejora de canales para los diferentes grupos de interés			PA		S
Portal web dinámico como fuente de información a los usuarios y grupos de interés			PA		S
Campaña para la participación activa de los grupos de interés			PA		S
Acciones de sensibilización y denuncia para la ciudadanía			OE		A
Política de Recursos Humanos moderna, motivadora, flexible y eficiente				OE	S
Mejora de la cualificación de los empleados, creación de cultura y sentido de pertenencia				OE	S
Alto nivel de formación de los RRHH del SERVEF (Desarrollo profesional de los trabajadores)				OE	S-A
Detección y análisis de las necesidades formativas				PA	S
Consolidación de la figura <i>Formador - Colaborador</i>				PA	S
Plan de formación del personal técnico del SERVEF				PA	S
Compromiso de las personas con las personas (Motivación, profesionalidad, trabajo en equipo, empatía con los usuarios, respeto, proactividad y formación interna)				PP	S
Plantilla formada por un equipo de personas profesionales especializadas en la gestión de servicios sociales				OE	A
El trabajo de todos los profesionales debe realizarse desde una perspectiva educativa y de equipo.				PA	A
Incrementar la participación y motivación del personal del SERVEF				OE	S
Desarrollo de mecanismos de incentivos				PA	S
Evaluación de la adecuación salarial				PA	S
Medición de cargas, redistribución de efectivos/puestos y evaluación de desempeño				PA	S
Medición de cargas				PA	S

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

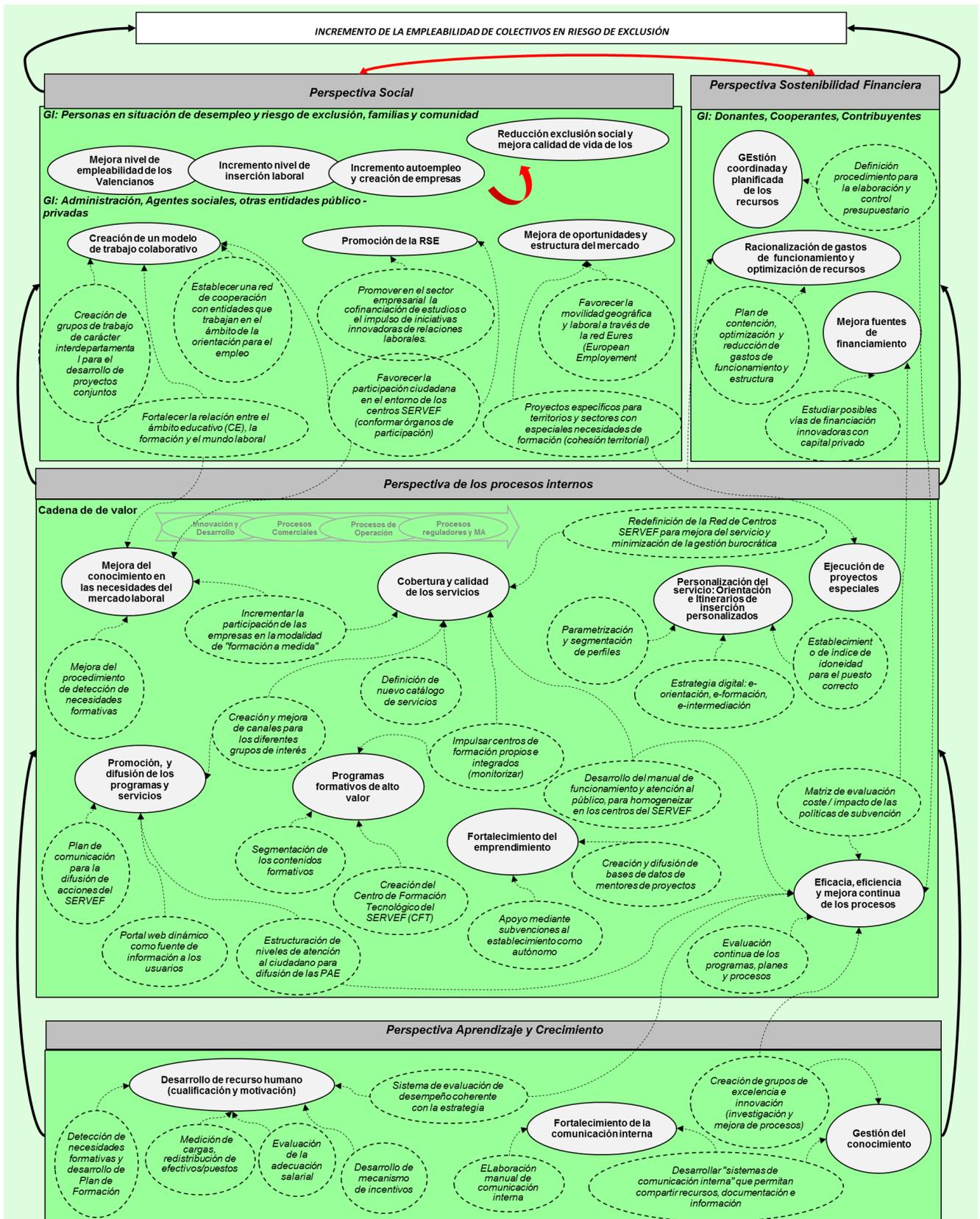
Sistema de evaluación de desempeño coherente con el Plan Estratégico				PA	S
Flexibilidad de la organización - Adaptación al cambio				PP	S
Fomento del Voluntariado (en coordinación y complementariedad con el personal técnico)				OE	A
Gestión del conocimiento y del fomento de la innovación (tecnologías, innovaciones técnicas, aplicación de mejores prácticas)				OE	S
Creación de grupos de excelencia e innovación en temas específicos (investigación de nuevas metodologías en materia de PAE, información sectorial, etc)				PA	S
Política de Comunicación				EA	S
Nueva cultura comunicativa "Próxima y proactiva"				OE	S
Elaboración de manual de comunicación interna				PA	S
Desarrollar "sistemas de comunicación interna" que permitan compartir recursos, documentación e información				PA	S
Gestión coordinada y planificada de todos los recursos		OE			S
Definición de procedimiento de elaboración presupuestaria		PA			S
Desarrollar sistema de cálculo de costes que permita conocer internamente y mostrar a ciudadano el coste del servicio prestado		PA			S
Racionalización de la gestión: Simplificación administrativa, eficacia, eficiencia y economía		PP			S
Racionalización de gastos de funcionamiento y estructura		OE			S
Plan de contención, optimización y reducción de gastos de funcionamiento y estructura		PA			S
Mejorar financiación del SEPE gracias a la consecución de objetivos		PP			S
Aumentar el reconocimiento del SERVEF (a través del incremento del impacto)		OE			S
Diseñar un mapa territorial e intentar homogeneizar e incrementar la presencia del SERVEF en el conjunto de la Comunitat		PA			S
Estudiar posibles vías de financiación innovadoras con capital privado		PA			S
Innovación y optimización en el aprovechamiento de los recursos		OE			A
Gestión clara y transparente de los recursos en general		OE			A

Anexo 4. Mapa estratégico de entidades sociales que trabajan el empleo inclusivo



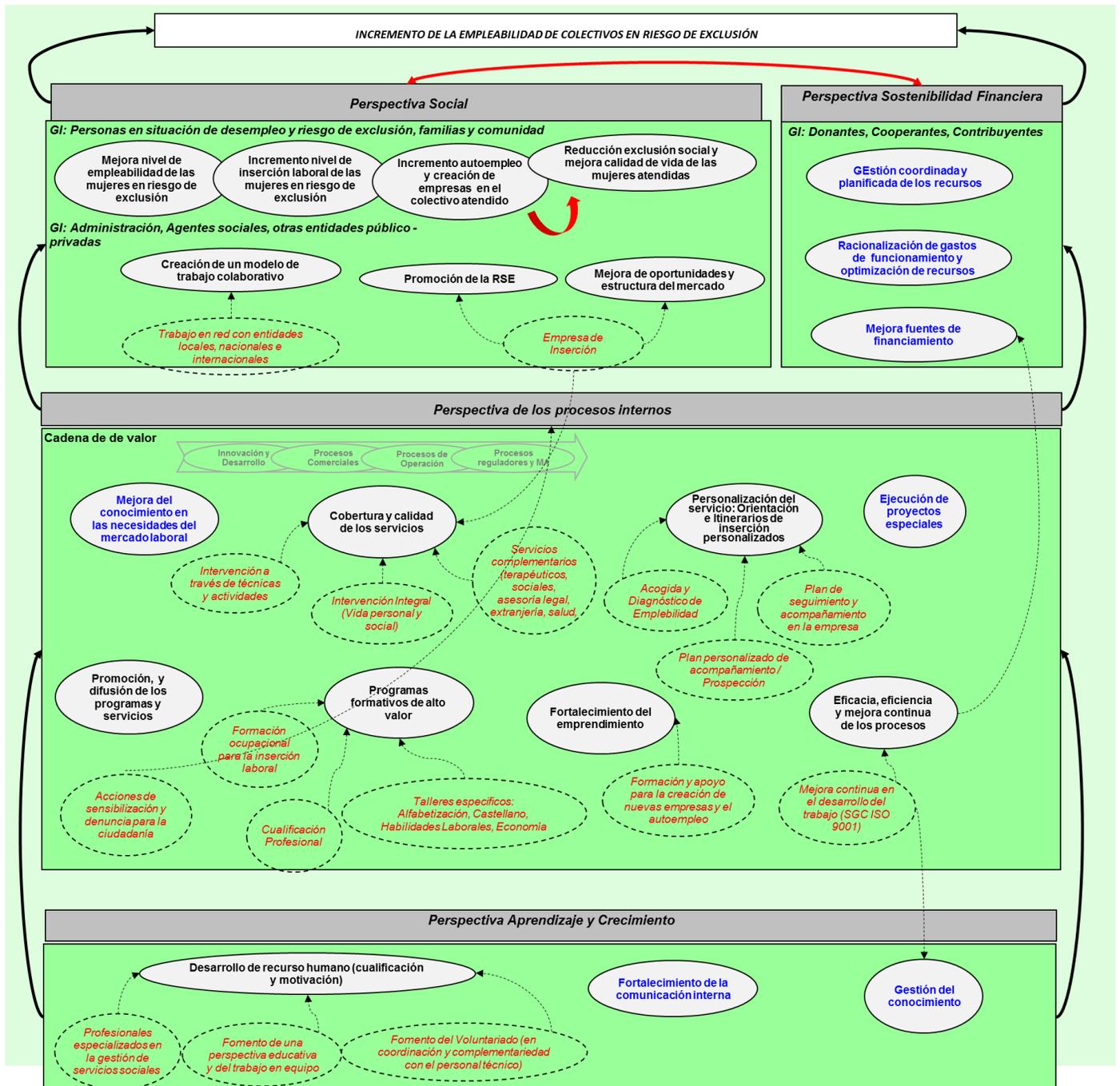
Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel de empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión

Anexo 5. Mapa estratégico laboral completo SERVEF



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

Anexo 6. Mapa estratégico completo ALANNA



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

Anexo 7. Matriz de indicadores V.01

P	Objetivo Estratégico	Resultado / Indicador propuesto	Modelo o teoría que propone					
			SR	RE	EE	GI	CA	Ei
SOCIAL	Reducción exclusión social y mejora calidad de vida	Mejora en el nivel de autoestima	X				X	
		Mejora de la calidad emocional	X				X	
		Mejora de la autonomía (incremento de independencia)	X				X	
		Mejora de las relaciones en el círculo familiar	X				X	
		Mejora de la calidad de la salud	X				X	
		Integridad corporal						
		Mejora calidad de la vivienda	X				X	
		Mejora espacios de ocio y entretenimiento	X				X	
		Incremento de la renta familiar	X					
		Mejora iniciativa					X	
		E1: Efecto social / Significado del producto/servicio (Satisfacción de necesidades básicas y resolución de problemas sociales)			X			
		G4-PR5: Resultados encuestas de satisfacción						
		Índice de satisfacción de los receptores de los servicios-Servef						X
		Encuestas de satisfacción (expectativas y logros)-Alanna						X
	Mejora del nivel de empleabilidad	Mejora del nivel educativo - Conocimiento	X				X	
		Nivel de alfabetización alcanza - Alanna						X
		Porcentaje del total de parados que no tienen graduado en educación secundaria obligatoria o competencias clave						X
		Mejora de la cualificación profesional / laboral	X					
		Nivel "Pretaller" alcanzado - Alanna						X
		Mejora de la interacción social y comunicación	X				X	
		Reducción condicionantes personales (ej: discriminación)	X					
		Reducción tiempo de espera para el acceso a un puesto de trabajo	X					
		Porcentaje de desempleados que se podrán beneficiar de formación profesional para el empleo (SERVEF)						X
		Finalización de los procesos (Mujeres que finalizan / Mujeres que comienzan) - Alanna						X
	Incremento nivel de inserción laboral	Porcentaje de las inserciones laborales derivadas de la formación						X
		Ratio de las personas colocadas en los seis meses posteriores a recibir alguna acción de orientación, respecto al total de personas que reciben orientación						X
		Número de puestos captados a través del servicio de intermediación						X
		Número de empleos conseguidos						X
Incremento del autoempleo y creación de empresas								

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

Mejora de oportunidades y estructura del mercado (más inclusivo)	N° de empresas visitadas / contactadas								X
	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)								X
	Ajuste de la formación a las necesidades del mercado de trabajo-nuevo modelo productivo (Indicador del PAPE)								X
Creación de un modelo de trabajo colaborativo	Reducción de costos por modelos de trabajo en red	X							
	¿La entidad intercoopera con otras que proporcionan los mismos productos o servicios? (Cooperación)		X						
	D2: Solidaridad con otras empresas (Cooperación en todo el ámbito del "negocio")				X				
	Porcentaje de gasto en redes y asociaciones u otras iniciativas para la construcción de bienes comunes (sin fines lucrativos)		X						
	Número de Redes e iniciativas de transformación social estables en las que participa la entidad de manera activa (Compromiso con el Entorno)		X						
	Convenios/acuerdos vivos con universidades, empresas, corporaciones locales, clusters, etc.								X
	Número de servicios propios prestados o informados o derivados por las entidades colaboradoras								X
Promoción de la RSE	Incremento del valor social (tasa SROI) de la entidad y los donantes	X							
	E2: Aportación a la Comunidad (Rendimiento y Efectos)				X				
	G4-EC7: Desarrollo e impacto de la inversión (impactos que se han producido en las comunidades y economías locales)					X			
	G4-SO1: Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local								
	Porcentaje de puestos de trabajo ocupados por mujeres (equidad)		X						
	G4-LA12: Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad						X		
	G4-LA1: Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región (Número de contrataciones por sexo)						X		
	Porcentaje de mujeres que toman parte en la toma de decisiones de la entidad		X						
	Proporción entre el salario más alto y más bajo de la entidad (equidad)		X						
	C4: Reparto justo de la renta (Diferencia de salarios internos en la empresa)					X			
	G4-EC5: Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local						X		
	G4-LA13: Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad						X		
	D1: Relaciones Éticas con los clientes					X			
	G4-PR8: Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes						X		
	G4-PR1: Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras						X		
	G4-SO4: Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción						X		

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

D4: Concepción Social de Productos y Servicios (Acceso sin barreras a los servicios)			X		
C2: Reparto justo del volúmen del trabajo (promedio de horas extras empleado/mes)			X		
Porcentaje de contratos indefinidos dentro de la entidad (trabajo)		X			
G4-LA4: Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos				X	
G4-LA6: Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo				X	
G4-LA16: Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación				X	
G4-HR12: Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación				X	
¿Son públicos los salarios y otras remuneraciones dentro de la entidad?		X			
E4: Orientación de los beneficios al bien común (Reparto de ganancias a propietarios externos)			X		
¿Se dispone de medidas de mejora en la gestión medio ambiental? (Sostenibilidad ambiental)		X			
C3: Promoción del comportamiento ecológico de la personas empleadas (promoción de modelos sostenibles)			X		
Emisiones de CO2 (Sostenibilidad Ambiental)		X			
E3: Reducción de efectos ecológicos (Huella ecológica - CO2 footprint)			X		
G4-EN15: Emisiones directas de gases de efecto invernadero (emisiones de CO2)			X		
G4-EN3: Consumo energético interno (fuentes renovables)				X	
G4-EN3: Consumo energético interno (fuentes no renovables)				X	
G4-EN1: Materiales por peso o volúmen				X	
G4-EN2: Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados				X	
G4-EN8: Captación de agua según la fuente				X	
G4-EN10: Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada				X	
D3: Concepción ecológica de productos y servicios (se dispone de una estrategia para la ecologización del producto/Servicio)			X		
G4-EN11: Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad				X	
G4-EN12: Impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegida derivados de las actividades, productos y servicios.				X	
G4-EN23: Peso total de residuos, según tipo y método de tratamiento				X	
G4-EN27: Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios				X	
G4-EN29: Valor de multas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental				X	

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

G4-EN30: Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal				X		
G4-EN31: Desglose de los gastos e inversiones ambientales				X		
G4-EN34: Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación				X		
G4-EC8: Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos (Creación de puestos de trabajo en la cadena de suministro y distribución)				X		
G4-HR1: Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos				X		
G4-HR2: Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados				X		
G4-HR3: Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas				X		
G4-PR6: Venta de productos prohibidos o en litigio				X		
G4-HR4: Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos				X		
G4-HR5: Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infanti				X		
G4-HR6: Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso				X		
G4-HR8: Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas				X		
G4-HR7: Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o los procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones				X		
G4-HR9: Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos				X		
G4-SO7: Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados				X		
G4-SO8: Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa				X		
G4-PR9: Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios				X		
Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades no lucrativas no pertenecientes al mercado social (Cooperación)		X				

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

		Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades del mercado social (Cooperación)		X			
		A1. Gestión Ética de los suministros (Proveedores orientados hacia el bien común)			X		
		G4-EC9: Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponden a proveedores locale			X		
		G4-EN32: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales				X	
		G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales				X	
		G4-HR10: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos				X	
		G4-SO9: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social				X	
		¿La entidad es socia o cliente de entidades de finanzas éticas o solidarias? (Sin fines lucrativos)		X			
		B1. Gestión Ética de finanzas (utilización de servicios financieros ético-ecológicos)			X		
		G4-SO6: Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario				X	
		D5: Aumento de los estándares ecológicos y sociales (Cooperación y participación en la construcción de estándares sociales, sectoriales y legales)			X		
		E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones (participación de los grupos de interés involucrados)			X		
		CN: Quebrantamiento normas OIT			X		
		CN: Compra hostil			X		
		CN: Gran impacto medioambiental a ecosistemas			X		
		CN: Evasión de impuestos			X		
		CN: No relevación de todas las participaciones			X		
		G4-SO11: Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación			X		
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Gestión Coordinada y Planificada de los recursos						
	Racionalización de gastos de funcionamiento y optimización de recursos	G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Ingresos)				X	
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Sueldos y prestaciones de los empleados)					X
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Gastos Operativos)					X
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Pagos a proveedores de capital)					X
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Pagos a gobierno)					X
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Inversiones en comunidades)					X
		G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido (Valor economico retenido)					X

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

	Mejora de fuentes de financiamiento	Incremento de recursos, donaciones y concesiones	X						
		Porcentaje de ingresos vía "subvenciones públicas" respecto al total de ingresos (sin fines lucrativos)		X					
		G4-EC4: Ayudas económicas otorgadas por el gobierno					X		
		Porcentaje de ingresos vía "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)		X					
		Evolución de los gastos de funcionamiento y estructura							X
		NGO8: Fuentes de financiación por categoría y los cinco donantes más grandes (valor monetario de su contribución)					X		
		NGO10: Adhesión a las normas de recaudación de fondos y buenas prácticas en marketing y comunicaciones					X		
PROCESOS INTERNOS	Mejora del conocimiento en las necesidades del mercado laboral								
	Promoción y difusión de los programas y servicios	Número de reuniones con agentes del ámbito local							X
		Número de visitas a empresas (para difusión de los servicios)							X
		Incremento del número de visitas a la página web							X
		Incremento del número de seguidores en cuentas sociales							X
		Porcentaje de ejecución y efectividad de plan de comunicaciones							X
	Cobertura y calidad de los servicios	Porcentaje de desempleados que se podrán beneficiar de formación profesional para el empleo							X
		Porcentaje de desempleados con algún servicio recibido en los cuatro meses tras el alta							X
		Porcentaje de desempleados que no han recibido ningún servicio desde el SERVEF en los últimos 6 meses							X
		Porcentaje de ejecución de los programas							X
		Alcance de los servicios: Ratio de demandantes con algún servicio recibido / Total demandantes en alta							X
		Nivel de participación y asistencia a las actividades - Alanna							X
		Número de menores en seguimiento - Alanna							X
	Programas formativos de alto valor	Número de derivaciones a otros recursos - Alanna							X
		Calidad de la formación: Cociente entre el número de acciones formativas vinculadas a la obtención de certificados de profesionalidad (completos o parciales), y el número total de acciones formativas impartidas (vinculadas y no vinculadas a los certificados de profesionalidad)							X
		Porcentaje de participantes que finalizan acciones formativas, presenciales, acreditables dirigidas a desempleados y solicitan acreditaciones parciales acumulables o Certificados de profesionalidad (Indicador 2.7 del PAPE)							X
		Formación acreditable: Porcentaje total de acciones formativas presenciales acreditables en el ámbito de la formación ofertada							X

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

	Personalización del servicio	Número de itinerarios personalizados abiertos							X
		Número de diagnósticos individualizados							X
		Porcentaje total de acciones formativas e-learning dirigidas al colectivos prioritariamente desempleado sobre el total de acciones formativas							X
	Fortalecimiento del emprendimiento	Número de acciones de orientación hacia el emprendimiento realizadas por el SERVEF							X
		Ejecución de proyectos especiales							
	Eficacia, eficiencia y mejora de los procesos	Obtención de certificaciones en base a algún sistema de gestión de calidad							X
		Porcentaje de recursos administrativos desestimados							X
		Porcentaje de servicios con gestión electrónica							X
		Porcentaje de procesos documentados digitalmente							X
		Número de quejas por los servicios prestados							X
Porcentaje de procesos que cuentan con grupos de mejora								X	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo del recurso humano (cualificación y motivación)	Porcentaje de personas que participan en la elaboración de la planeación estratégica y el presupuesto (Equidad)		X					
		Porcentaje de personas que participan en la aprobación de la planeación estratégica y el presupuesto (Equidad)		X					
		C5: Democracia interna y transparencia. Participación de los empleados en la toma de decisiones			X				
		Se cuenta con planes de formación, diagnósticos de necesidades formativas? (Trabajo)		X					
		Número de necesidades de formación detectadas							X
		G4-LA10: Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales					X		
		G4-LA9: Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral					X		
		Porcentaje empleados del SERVEF que han cubierto sus necesidades formativas. Medido según las encuestas de empleados							X
		G4-LA11: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional					X		
		C1. Calidad del puesto de trabajo e igualdad (Satisfacción con el trabajo: condiciones humanas, espacio familiar, desarrollo personal)			X				
		Motivación del personal medida a través de encuestas de clima laboral							X
		Índice de satisfacción personal revelado a través de encuestas sobre clima laboral							X
		G4-LA1: Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región (tasa de rotación)					X		
Tasa de absentismo laboral							X		

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

	Fortalecimiento de la comunicación interna	Porcentaje de trabajadores del SERVEF que en la encuesta de satisfacción consideran buena o muy buena la comunicación interna							X
	Gestión del conocimiento								
Otros indicadores sin asociar a una perspectiva u objetivo		Reducción de costes asociados a prestaciones por desempleo y otras ayudas sociales	X						
		Incremento de ingresos de la seguridad social como resultado de la nueva integración laboral	X						
		Incremento de la recaudación por concepto del Impuesto de Renta de Personas Física (IRPF) como resultado de la nueva integración laboral	X						
		Incremento de la recaudación por concepto de IVA debido al incremento de consumo	X						

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

Anexo 8. Matriz de indicadores V.02

P	Objetivo Estratégico	Resultado/Indicador propuesto	Modelo o teoría que propone					Stakeholder beneficiario					
			SROI	REAS	EBC	GRI	CAP	Ent	P	D	E	O	S
SOCIAL	Reducción exclusión social y mejora calidad de vida	Índice de satisfacción de los (as) receptores (as) de los servicios (Satisfacción de necesidades / resolución de problemas / expectativas y logros)			X	X	X	X	✓	✓	✓		
		Incremento de la renta familiar	X						✓	✓		✓	✓
		Calidad de la vivienda	X				X		✓	✓		✓	✓
		Calidad de la salud	X				X		✓	✓		✓	✓
		Nivel de autoestima	X				X		✓	✓			✓
		Calidad emocional	X				X		✓	✓			✓
		Mejora de la autonomía (incremento de independencia)	X				X		✓	✓		✓	✓
		Mejora de las relaciones en el círculo familiar	X				X		✓	✓		✓	✓
		Integridad corporal					X		✓	✓		✓	✓
	Espacios de ocio y entretenimiento	X				X		✓	✓		✓	✓	
	Mejora del nivel de empleabilidad	Mejora del nivel educativo (Incluyendo alfabetización)	X				X	X	✓	✓		✓	✓
		Mejora de cualificación profesional / laboral	X				X	X	✓	✓		✓	✓
		Mejora de la interacción social y comunicación	X				X		✓	✓		✓	✓
		Reducción condicionantes personales (ej: discriminación)	X						✓	✓		✓	✓
		Reducción tiempo de espera para el acceso a un puesto de trabajo	X						✓	✓		✓	✓
	Incremento nivel de inserción laboral	Número de inserciones laborales						X	✓	✓		✓	✓
		Porcentaje de las inserciones laborales derivadas de los servicios prestados						X	✓	✓		✓	✓
	Incremento del autoempleo y creación de empresas	Número de nuevos negocios / empresas en operación que generan como mínimo un empleo remunerado							✓	✓		✓	✓
	Mejora de oportunidades y estructura del mercado (más inclusivo)	Nº de empresas visitadas / contactadas						X			✓	✓	✓
		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)						X	✓		✓	✓	✓
		Ajuste de la formación a las necesidades del mercado de trabajo-nuevo modelo productivo (Indicador del PAPE)						X	✓	✓	✓	✓	✓
	Creación de un modelo de trabajo colaborativo	Reducción de costos por modelos de trabajo en red	X							✓	✓	✓	
		Cooperación con otras entidades que proporcionan los mismos productos/servicios (Número de servicios propios prestados o informados o derivados por las entidades colaboradoras)		X	X			X	✓	✓	✓	✓	
		Porcentaje de gasto en redes y asociaciones u otras iniciativas para la construcción de bienes comunes (sin fines lucrativos)		X						✓	✓	✓	✓
		Número de Redes e iniciativas de transformación social estables en las que participa la entidad de manera activa (Compromiso con el Entorno) - Convenios/acuerdos vivos con universidades, redes, empresas, corporaciones locales, clusters, etc.		X				X		✓	✓	✓	✓
	Promoción de la RSE	Incremento del valor social (tasa SROI) de la entidad y los donantes (impactos que se han producido en las comunidades y economías locales)	X		X	X			✓	✓	✓	✓	✓
		Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión)		X		X				✓	✓	✓	✓
Proporción entre el salario más alto y más bajo de la entidad (equidad)			X	X	X				✓	✓	✓	✓	

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

		Reparto justo del volúmen del trabajo (promedio de horas extras empleado/mes)			X					✓	✓	✓	✓	
		Porcentaje de contratos indefinidos dentro de la entidad (trabajo)		X						✓	✓	✓	✓	
		Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos				X					✓	✓	✓	
		G4-LA6: Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo				X					✓		✓	
		Promoción del comportamiento ecológico de la personas empleadas y concepción ecológica de los productos o servicios		X	X					✓	✓	✓	✓	
		Emissiones de CO2 (Sostenibilidad Ambiental)		X	X					✓	✓	✓	✓	
		Consumo energético interno (desglosado fuentes renovables y fuentes no renovables)				X				✓	✓	✓	✓	
		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa				X				✓	✓	✓	✓	
		Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades no lucrativas no pertenecientes al mercado social (Cooperación) - Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales - Utilización de servicios financieros ético-ecológicos		X	X	X				✓		✓	✓	
		Aumento de los estándares ecológicos y sociales (Cooperación y participación en la construcción de estándares sociales, sectoriales y legales)				X				✓		✓	✓	
		Transparencia social y participación en la toma de decisiones (participación de los grupos de interés involucrados)				X			✓	✓	✓	✓	✓	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Gestión Coordinada y Planificada de los recursos	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos								✓	✓			
		Porcentaje de ejecución del presupuesto de ingresos								✓	✓			
	Racionalización de gastos de funcionamiento y optimización de recursos	Ingresos				X					✓	✓		
		Sueldos y prestaciones de los empleados (Valor económico directo generado y distribuido)				X					✓	✓		
		Gastos operativos				X					✓	✓		
		Pagos a proveedores de capital				X					✓	✓	✓	
		Pagos a gobierno				X					✓	✓	✓	
		Inversiones en comunidades				X			✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mejora de fuentes de financiamiento	Valor económico retenido				X					✓	✓		
		Porcentaje de ingresos via subvenciones públicas, donaciones y coneciones respecto al total de ingresos	X	X		X					✓	✓	✓	
Porcentaje de ingresos via "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)			X							✓	✓			
		Fuentes de financiación por categoría y los cinco donantes más grandes (valor monetario de su contribución)				X				✓	✓			
PROCESOS INTERNOS	Mejora del conocimiento en las necesidades del mercado laboral	Investigaciones o estudios realizados sobre la actual demanda laboral								✓	✓	✓	✓	
		Promoción y difusión de los programas y servicios	Número de reuniones con agentes del ámbito local y otras entidades para la difusión de los programas y servicios					X			✓	✓	✓	
		Incremento del número de visitas a la página web						X			✓			
		Incremento del número de seguidores en cuentas sociales						X			✓			
		Porcentaje de ejecución y efectividad de plan de comunicaciones						X			✓			
	Cobertura y calidad de los servicios	N° de beneficiarios de los programas								✓	✓	✓	✓	✓
		Porcentaje de ejecución de los programas (actividades)							X	✓	✓	✓		
Alcance de los servicios: Ratio de demandantes con algún servicio recibido / Total demandantes en alta								X	✓	✓	✓		✓	

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

		Nivel de participación y asistencia a las actividades - Alanna						X	✓	✓	✓		✓		
		Número de derivaciones a otros recursos - Alanna						X	✓				✓	✓	
	Programas formativos de alto valor		Formación acreditable: Porcentaje total de acciones formativas presenciales acreditables en el ámbito de la formación ofertada						X	✓	✓			✓	✓
			Porcentaje de participantes que finalizan acciones formativas, presenciales, acreditables dirigidas a desempleados y solicitan acreditaciones parciales acumulables o Certificados de profesionalidad (Indicador 2.5.2 del PAPE)						X	✓	✓			✓	✓
	Personalización del servicio		Número de itinerarios personalizados abiertos						X	✓	✓				
			Número de diagnósticos individualizados						X	✓	✓				
			Porcentaje total de acciones formativas e-learning dirigidas al colectivo prioritariamente desempleado sobre el total de acciones formativas (SERVEF)						X	✓	✓				
	Fortalecimiento del emprendimiento		Número de acciones de orientación hacia el emprendimiento realizadas por el SERVEF						X	✓	✓			✓	
			Número de ideas de negocio/iniciativas desarrolladas a través de la intervención							✓	✓			✓	✓
	Ejecución de proyectos especiales		Número, descripción y porcentaje de ejecución de proyectos especiales vigentes							✓	✓	✓		✓	✓
		Eficacia, eficiencia y mejora de los procesos		Obtención de certificaciones con base a algún estándar de calidad (sistema de gestión)						X		✓	✓		
			Porcentaje de recursos administrativos desestimados						X					✓	
			Porcentaje de servicios con gestión electrónica						X					✓	
			Porcentaje de procesos documentados digitalmente						X					✓	
			Número de quejas por los servicios prestados						X	✓	✓			✓	
	Porcentaje de procesos que cuentan con grupos de mejora						X					✓			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo del recurso humano (cualificación y motivación)		Porcentaje de personas que participan en la toma de decisiones		X	X							✓		
			Porcentaje de ejecución de los planes de formación de los empleados (ajustados a sus necesidades)		X		X		X					✓	
			Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral					X						✓	
			Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional					X						✓	
			Nivel de satisfacción con el trabajo y motivación personal (condiciones humanas, espacio familiar, desarrollo personal) - Clima laboral				X		X					✓	
			Tasa de rotación de empleados					X						✓	
			Tasa de absentismo laboral					X	X					✓	
	Fortalecimiento de la comunicación interna		Porcentaje de trabajadores del SERVEF que en la encuesta de satisfacción consideran buena o muy buena la comunicación interna					X					✓		
	Gestión del conocimiento		Grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción colaboradores)										✓	✓	✓

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

Anexo 9. Matriz de indicadores V.03

P	Objetivo Estratégico	Resultado/Indicador propuesto	Modelo o teoría que propone						Stakeholder					Tipo de indicador	Posibles fuentes de medición	Matriz de priorización			
			SRO	REA	EBC	GRI	CAP	Ent	P	D	E	O	S			Aporte a la gestión del impacto (50%)	Facilidad y costos de la medición (30%)	Involucramiento de los stakeholder (20%)	Ponderación
SOCIAL	Reducción exclusión social y mejora calidad de vida	Índice de satisfacción de los (as) receptores (as) de los servicios (Satisfacción de necesidades / resolución de problemas / expectativas y logros)			X	X	X	X	✓	✓	✓			Cuali / Cuanti	Encuesta de satisfacción	5	4	3	✓ 4,3
		Incremento de la renta familiar	X						✓	✓	✓	✓		Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Calidad de la vivienda	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Calidad de la salud	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Nivel de autoestima	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	1	3	✗ 2,9
		Calidad emocional	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	1	3	✗ 2,9
		Mejora de la autonomía (incremento de independencia)	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Mejora de las relaciones en el círculo familiar	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	1	4	! 3,1
		Integridad corporal					X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	2	4	! 3,4
	Espacios de ocio y entretenimiento	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	2	4	! 3,4	
	Mejora del nivel de empleabilidad	Mejora del nivel educativo (Incluyendo alfabetización)	X				X	X	✓	✓	✓	✓		Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Mejora de cualificación profesional / laboral	X				X	X	✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Mejora de la interacción social y comunicación	X				X		✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	2	4	! 3,4
		Reducción condicionantes personales (ej: discriminación)	X						✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	4	2	4	! 3,4
	Incremento nivel de inserción laboral	Reducción tiempo de espera para el acceso a un puesto de trabajo	X						✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	3	4	! 3,2
		Número de inserciones laborales						X	✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	4	✓ 4,8
	Incremento del autoempleo y creación de empresas	Porcentaje de las inserciones laborales derivadas de los servicios prestados						X	✓	✓	✓	✓		Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
		Número de nuevos negocios / empresas en operación que generan como mínimo un empleo remunerado							✓	✓	✓	✓		Cuanti	Línea de base - Ev. Expost	5	2	4	✓ 3,9
	Mejora de oportunidades y estructura del mercado (más inclusivo)	Nº de empresas visitadas / contactadas						X		✓	✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	2	! 3,4
		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)						X		✓	✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	5	2	✓ 3,9
Ajuste de la formación a las necesidades del mercado de trabajo-nuevo modelo productivo (Indicador del PAPE)							X	✓	✓	✓	✓	✓	Cuali	Investigación de mercado / políticas internas	5	1	5	✓ 3,8	
Creación de un modelo de trabajo colaborativo	Reducción de costos por modelos de trabajo en red	X						✓	✓	✓			Cuanti	Simulación y comparativos internos	3	1	3	✗ 2,4	
	Cooperación con otras entidades que proporcionan los mismos productos/servicios (Número de servicios propios prestados o informados o derivados por las entidades)		X	X			X	✓	✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	4	4	✓ 4,0	
	Porcentaje de gasto en redes y asociaciones u otras iniciativas para la construcción de bienes comunes (sin)		X					✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estados financieros	2	5	4	! 3,3	
	Número de Redes e iniciativas de transformación social estables en las que participa la entidad de manera activa (Compromiso con el Entorno) - Convenios/acuerdos vivos con universidades, redes, empresas, corporaciones		X				X	✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	5	4	✓ 4,3	

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

Promoción de la RSE	Incremento del valor social (tasa SROI) de la entidad y los donantes (impactos que se han producido en las comunidades y economías locales)	X		X	X			✓	✓	✓	✓	✓	Cuali / Cuanti	Aplicación metodología SROI, Línea de base - Evaluación Expost	5	1	5	✓	3,8
	Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión)		X		X			✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	4	✓	3,8
	Proporción entre el salario más alto y más bajo de la entidad (equidad)		X	X	X			✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	5	4	!	3,3
	Reparto justo del volumen del trabajo (promedio de horas extras empleado/mes)			X				✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	5	4	!	3,3
	Porcentaje de contratos indefinidos dentro de la entidad (trabajo)		X					✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	5	4	!	3,3
	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos				X			✓	✓	✓			Cuali / Cuanti	Políticas internas (definición y seguimiento)	1	5	3	✗	2,6
	G4-LA6: Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región				X			✓	✓				Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	3	2	✗	2,3
	Promoción del comportamiento ecológico de la personas empleadas y concepción ecológica de los productos o		X	X				✓	✓	✓	✓		Cuali	Políticas internas (definición y seguimiento)	4	4	4	✓	4,0
	Emisiones de CO2 (Sostenibilidad Ambiental)		X	X				✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	2	4	!	3,4
	Consumo energético interno (desglosado fuentes renovables y fuentes no renovables)				X			✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	2	4	!	3,4
	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la				X			✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estados financieros	2	5	4	!	3,3
	Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades no lucrativas no pertenecientes al mercado social (Cooperación) - Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales. Utilización de		X	X	X			✓	✓	✓			Cuali / Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	4	3	✓	3,8
	Aumento de los estándares ecológicos y sociales (Cooperación y participación en la construcción de estándares sociales, sectoriales y legales)			X				✓	✓	✓			Cuali	Políticas internas (definición y seguimiento)	2	5	3	!	3,1
	Transparencia social y participación en la toma de decisiones (participación de los grupos de interés)			X				✓	✓	✓	✓		Cuali	Políticas internas (definición y seguimiento)	3	5	5	✓	4,0
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Gestión Coordinada y	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos						✓	✓				Cuanti	Seguimiento presupuestal	4	5	2	✓	3,9
		Porcentaje de ejecución del presupuesto de ingresos						✓	✓				Cuanti	Seguimiento presupuestal	4	5	2	✓	3,9
	Racionalización de gastos de funcionamiento y optimización de recursos	Ingresos			X			✓	✓				Cuanti	Estados financieros	4	5	2	✓	3,9
		Sueldos y prestaciones de los empleados (Valor económico directo generado y distribuido)			X			✓	✓				Cuanti	Estados financieros	3	5	2	!	3,4
		Gastos operativos			X			✓	✓				Cuanti	Estados financieros	4	5	2	✓	3,9
		Pagos a proveedores de capital			X			✓	✓	✓			Cuanti	Estados financieros	3	5	3	!	3,6
		Pagos a gobierno			X			✓	✓	✓			Cuanti	Estados financieros	3	5	3	!	3,6
		Inversiones en comunidades			X			✓	✓	✓	✓		Cuanti	Estados financieros	5	5	5	✓	5,0
	Mejora de fuentes de financiamiento	Valor económico retenido			X			✓	✓				Cuanti	Estados financieros	3	5	2	!	3,4
		Porcentaje de ingresos vía subvenciones públicas, donaciones y concesiones respecto al total de ingresos	X	X	X			✓	✓	✓			Cuanti	Estados financieros	4	5	3	✓	4,1
Porcentaje de ingresos vía "facturación" por venta de bienes o prestación de servicios (Sin fines lucrativos)			X				✓	✓				Cuanti	Estados financieros	4	5	2	✓	3,9	
Fuentes de financiación por categoría y los cinco donantes más grandes (valor monetario de su				X			✓	✓				Cuali / Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	2	!	3,4	

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

PROCESOS INTERNOS	Mejora del conocimiento en las necesidades del mercado laboral	Investigaciones o estudios realizados sobre la actual demanda laboral								✓	✓	✓	✓	Cuali	Investigación de mercado / revisión de estudios	5	3	4	✓	4,2								
	Promoción y difusión de los programas y servicios	Número de reuniones con agentes del ámbito local y otras entidades para la difusión de los programas y					X	✓	✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	5	3	!	3,1							
		Incremento del número de visitas a la página web					X		✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	1	!	3,2							
		Incremento del número de seguidores en cuentas sociales					X		✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	5	1	✗	2,7							
		Porcentaje de ejecución y efectividad de plan de comunicaciones					X		✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	5	2	✓	3,9							
	Cobertura y calidad de los servicios	Nº de beneficiarios de los programas						✓	✓	✓	✓	✓										Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	5	✓	5,0
		Porcentaje de ejecución de los programas (actividades)					X	✓	✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	3	✓	4,6							
		Alcance de los servicios: Ratio de demandantes con algún servicio recibido / Total demandantes en alta					X	✓	✓	✓	✓	✓										Cuanti	Investigación de mercado / estadísticas internas	5	1	5	✓	3,8
		Nivel de participación y asistencia a las actividades					X	✓	✓	✓				✓	Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	5	4	✓	4,3							
		Número de derivaciones a otros recursos					X	✓		✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	4	3	!	3,3						
	Programas formativos de alto valor	Porcentaje de participantes que finalizan acciones formativas, presenciales, acreditables dirigidas a desempleados y solicitan acreditaciones parciales acumulables o Certificados de profesionalidad (Indicador					X	✓	✓	✓					Cuanti	PAE - Estadísticas internas	4	5	3	✓	4,1							
	Personalización del servicio	Número de itinerarios personalizados abiertos					X	✓	✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	2	✓	4,4							
		Número de diagnósticos individualizados					X	✓	✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	2	!	3,4							
		Porcentaje total de acciones formativas e-learning dirigidas al colectivo prioritariamente desempleado sobre el total de acciones formativas					X	✓	✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	2	4	2	✗	2,6							
	Fortalecimiento del emprendimiento	Número de acciones de orientación hacia el emprendimiento realizadas					X	✓	✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	3	✓	4,6							
		Número de ideas de negocio/iniciativas desarrolladas a través de la intervención						✓	✓	✓	✓					Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	5	4	✓	4,8						
	Ejecución de proyectos especiales	Número, descripción y porcentaje de ejecución de proyectos especiales vigentes						✓	✓	✓	✓	✓										Cuali / Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	4	5	✓	4,7
	Eficacia, eficiencia y mejora de los procesos	Obtención de certificaciones con base a algún estándar de calidad (sistema de gestión)					X	✓	✓						Cuali	Políticas internas (definición y seguimiento)	2	5	2	✗	2,9							
		Porcentaje de recursos administrativos desestimados (Aprovechamiento / ociosidad de los recursos)					X	✓	✓						Cuanti	Estudio interno aprovechamiento de recursos	5	3	2	✓	3,8							
		Porcentaje de servicios con gestión electrónica					X		✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	1	!	3,2							
		Porcentaje de procesos documentados digitalmente					X		✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	1	5	1	✗	2,2							
		Número y tipo de quejas por los servicios prestados (asociados a los procesos)					X	✓	✓	✓					Cuali / Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	4	3	✓	3,8							
		Porcentaje de procesos que cuentan con grupos de mejora					X		✓						Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	1	5	1	✗	2,2							

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

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo del recurso humano (cualificación y motivación)	Porcentaje de personas que participan en la toma de decisiones	X	X					✓			Cuanti	Políticas internas (definición y seguimiento)	4	4	1	! 3,4	
		Porcentaje de ejecución de los planes de formación de los empleados (ajustados a sus necesidades)	X		X		X		✓				Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	4	1	✓ 3,9
		Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral				X				✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	4	1	! 3,4
		Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional (con sus)				X				✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	5	4	1	✓ 3,9
		Nivel de satisfacción con el trabajo y motivación personal (condiciones humanas, espacio familiar, desarrollo)		X			X			✓			Cuali / Cuanti	Encuesta clima laboral	5	5	1	✓ 4,2
		Tasa de rotación de empleados			X					✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	4	5	1	✓ 3,7
		Tasa de absentismo laboral			X		X			✓			Cuanti	Estadísticas internas / seguimiento histórico	3	5	1	! 3,2
	Fortalecimiento de la comunicación interna	Porcentaje de empleados que en la encuesta de satisfacción consideran buena o muy buena la comunicación interna					X			✓			Cuali / Cuanti	Encuesta clima laboral	4	5	1	✓ 3,7
	Gestión del conocimiento	Grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización (percepción colaboradores)							✓	✓	✓		Cuali / Cuanti	Encuesta clima laboral	5	5	3	✓ 4,6

Anexo 10. Metodología para la priorización de indicadores

Con el fin de establecer los indicadores con mayor prioridad para ser incluidos en el Cuadro de Mando Integral, se ha utilizado una matriz de priorización para evaluar dichos indicadores respecto a los siguientes criterios:

- Aporte a la gestión de impacto
- Facilidad y costo de la medición
- Involucramiento de los Stakeholders

En la tabla que se presenta a continuación, se describe cada uno de los criterios evaluados así como el peso porcentual asignado al mismo y la escala de valoración a utilizar en la matriz.

Criterio	Descripción	Peso	Escala de valoración
Aporte a la gestión de impacto	En este criterio se evalúa que tanto aporte puede generar la medición y seguimiento del indicador para la gestión del impacto social o el monitoreo del objetivo estratégico al que está vinculado.	50%	Escala de 1 a 5, donde: 1 es <i>“poco o nulo aporte a la gestión”</i> y 5 es <i>“gran aporte a la gestión”</i>
Facilidad y costo de la medición	Este criterio evalúa que tan “difícil o factible” podría ser la medición del indicador considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información • Métodos de medición • Costo de la recolección de datos • Capacidades internas de la entidad 	30%	Escala de 1 a 5, donde: 1 es <i>“Medición muy costosa y/o muy complicada”</i> aporte a la gestión y 5 es <i>“de muy fácil medición y sin costos altos adicionales”</i>
Involucramiento de los Stakeholders	Este criterio valora que tantos grupos de interés se están beneficiando o están involucrados en la variable central del indicador.	20%	Escala de 1 a 5, donde: 1 es <i>“Uno de los grupos de interés establecidos en la matriz está involucrado en el indicador”</i> y 5 es <i>“Cinco de los grupos de interés establecidos en la matriz está involucrado en el indicador”</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

En la versión 03 Matriz de indicadores fue incluida la matriz de priorización realizando los siguientes pasos:

1. **Valoración:** Cada uno de los indicadores se evalúa con respecto a cada uno de los criterios, asignando así un valor de 0 a 5, considerando la escala de valoración descrita en la tabla anterior.
2. **Ponderación:** La puntuación de cada criterio, en cada indicador, se multiplica por el peso porcentual definido y se suman para obtener el ponderado de cada indicador.
3. **Priorización:** Se establecen como prioritarios, aquellos indicadores cuyo valor ponderado haya sido superior a 3,7 (Valor de corte definido deliberadamente, con el fin de obtener no más de 50 indicadores que irán al Cuadro de Mando Integral inicial)

Anexo 11. Guión de entrevista semiestructurada para la validación del CMI

Objetivo de la entrevista:

Identificar el grado de pertinencia y adaptabilidad del Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral propuesto para las entidades sociales que tienen como objetivo la integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión.

Entrevistador:

Lina María Murillo Pérez

Metodología:

Presentación de la entidad y del proyecto (Aprox. 30 minutos) que incluye:

- Presentación de la entidad por parte de las personas entrevistadas
- Descripción del problema
- Revisión de los modelos y teorías base de la propuesta
- Descripción de la metodología utilizada para la elaboración del modelo
- Presentación del Mapa Estratégico
- Presentación del CMI

Cuestionario guía:

1. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el Mapa Estratégico presentado? ¿Qué similitud presentan los objetivos propuestos en el mapa con la planeación estratégica de su entidad? ¿Qué objetivos añadiría u omitiría para que el mapa estratégico se adaptará de mejor manera a la gestión estratégica de su entidad?
2. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el CMI presentado? ¿Qué tan pertinentes y adecuados considera los indicadores propuestos en el cuadro? ¿Cuáles indicadores añadiría u omitiría al CMI para que se adaptará a la gestión de su entidad?
3. Considerando las prioridades, recursos y capacidades internas de la entidad, ¿qué grado de interés y disposición tendría la entidad en implementar el modelo de medición y gestión presentado?

Anexo 12. Entrevista CEDAT

Entidad: CEDAT

Entrevistadora: Lina María Murillo Pérez

Entrevistados (as): Cristóbal Miralles (Director Fundación CEDAT)

Ana Quintana Andrés (Coordinadora de Centro Especial de Empleo)

Transcripción entrevista:

C: (presenta la entidad y sus líneas de trabajo)

L: (presenta proyecto, mapa estratégico, CMI)

1. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el Mapa Estratégico presentado? ¿Qué similitud presentan los objetivos propuestos en el mapa con la planeación estratégica de su entidad? ¿Qué objetivos añadiría u omitiría para que el mapa estratégico se adaptará de mejor manera a la gestión estratégica de su entidad?

C: (en referencia a la perspectiva financiera)... Nos vemos reflejados, porque queremos conseguir ser sostenibles económicamente, pero sin perder un poco la identidad en cuando al carácter social. Estamos buscando siempre actividades que estén un poco en línea con esa reputación que se nos exige y que queremos dar, además. Entonces hay proyectos como por ejemplo “Las Cestillas Responsables”, en los cuales estamos en colaboración con la gente del Consumo Responsable de Vera, colaboramos con ellos cediendo parte de nuestro espacio, eso nos ha llevado a que conozcamos agricultores que trabajan con ellos, son locales y trabajan un esquema de cultura responsable, que nos ha permitido ofrecer cestas a toda la comunidad universitaria que le llevamos a su despacho. Nos hacen pedidos de miércoles a domingo y el miércoles los servimos. Eso tiene un componente también de vida saludable, de cambio de hábitos en cuanto alimentación, tiene un componente educativo también y por tanto digamos que intentamos todos esos objetivos que has dicho, más o menos cumplirlos.

L: Hay alguno de estos objetivos, de los que ustedes digan “definitivamente CEDAT no está por esto”?

C: ...Fortalecimiento del emprendimiento yo creo que no. Si bueno, el CEDAT en si solo ya es emprendedor buscando iniciativas, pero no es que nosotros fomentemos el emprendedurismo. En principio no. Lo demás yo veo que sí; promoción y difusión de los servicios, claro que si, a la comunidad no paramos de difundirlos. Calidad de los servicios también. Si, más o menos coincidimos con ellos

A: Programas formativos de alto valor a lo mejor no.

C: Bueno también, participamos en formación. Damos cursos de accesibilidad. A profesores, a personal.

L: Son programas acreditables?

C: En algunos máster. Ha habido intentos, en temas de participaciones puntuales. Incluso de participar ya de manera reglada en el máster de Prevención de Riesgos Laborales, que se da acá en la UPV.

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

A: ...y después también tenemos los cursos de voluntariado que se dan acá en la universidad y que además esos son los voluntarios que después ayudan a la gente con discapacidad de acá de la UPV. Porque hay chicos que necesitan una serie de acompañamiento y servicios dentro de la universidad y que son los propios voluntarios que después prestan esos servicios.

L: Para resumir entonces esta etapa del mapa estratégico entiendo, que los objetivos sociales si coinciden totalmente, y los financieros. Difieren algunos de los objetivos de los procesos internos, pero más por el “quehacer” de ustedes por que no trabajan aspectos como la “creación de empresas” y el autoempleo.

C: No, eso es lo que menos, lo demás, prácticamente todo

L: Y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que es más interna, sobre las personas que trabajan acá, en cuanto a estos tres objetivos, tienen algo claro sobre por ejemplo la formación del recurso humano que trabaja acá, o gestionan el conocimiento por ejemplo con sistematización de proyectos. Tienen algún objetivo con respecto a esto?

C: A ver, ese rollo de recursos humanos, cualificación y motivación

A: La motivación es continua, además por las mañanas llegan los chicos y siempre estamos un rato hablando con ellos.

C: Depende de las actividades que vamos emprendiendo, por ejemplo ahora estamos pensando en hacer un curso de manipulación de alimentos. A ver, si que intentamos que haya una formación acorde. Si hay un nuevo programa informático que tienen que manejar, formamos en esto o en lo otro. Obviamente todo va en sintonía.

A: ...Intentamos también fomentar la autonomía personal de todos

C: Es una visión capacitadora, empoderamiento de los chavales, esa visión maternalista, intentamos que no sea así.

L: Y con respecto al recurso humano que gestiona y dirige la entidad, o sea, los procesos de selección que realizan, o la formación... con respecto a ese equipo?

C: Es bastante estable, hasta ahora. Ha habido mucha estabilidad en los últimos años. No es un lugar de paso. Por lo cual no hay tampoco una política de selección de personal. De momento, bueno, es que también hubo una situación previa un poco complicada hace tres años entonces ojalá en un futuro ya podamos crecer, pero de momento no

L: Bueno perfecto, entonces por este lado veo que estamos hablando muy de los mismo, obviamente en una medida proporcional de acuerdo a lo que desarrollan.

L: (Explica la aplicabilidad del mapa estratégico y como puede convertirse en una herramienta de planeación estratégica y operativa)

2. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el CMI presentado? ¿Qué tan pertinentes y adecuados considera los indicadores propuestos en el cuadro? ¿Cuáles indicadores añadiría u omitiría al CMI para que se adaptará a la gestión de su entidad?

L: (Explica el proceso de construcción del CMI; cruce con modelos de evaluación social, depuración, criterios de valoración y priorización)

A: Haces ese proceso y cuantos indicadores te quedan?

L: Me quedan como 50

A: Todavía son un montón

L: Dejo los 50, porque para el mapa estratégico que yo tengo, me dice mucho y se necesitan, pero a lo mejor, si ustedes ya en el mapa estratégico descartaban algunos de los objetivos como el del emprendimiento, esos indicadores se eliminarían.

A: Por ejemplo en la calidad de la vivienda, nosotros no intervenimos ahí para nada ni nos interesa. Pues claro, queremos que las personas que trabajan con nosotros estén bien.

L: Si, lo que pasa es que es una consecuencia, posterior, por lo general este tipo de indicadores como calidad de vivienda y salud, mejora de la autonomía son indicadores de impacto a un largo plazo. Puede que ustedes no intervengan directamente pero en un plazo más largo se están generando, es una consecuencia de la intervención indirecta. Son importantes estos indicadores porque si vemos el mapa estratégico en su objetivo "top" es la reducción de la exclusión social y la mejora de la calidad de vida... que así yo como entidad no lo intervenga directamente, con mi intervención a un largo plazo si se puedan mejorar estos aspectos de la calidad de vida. Habrá entidades que si quieren llegar hasta su medición, habrá otras, que o no tienen capacidad o no lo ven pertinente desgastarse en un tipo de medición de este tipo.

A: Pero es que ¿cómo mides la calidad de la vivienda?

L: Con evaluaciones de impacto considerando una línea de base y una evaluación ex post...(se explica las diversas fuentes de información y medición para la alimentación de los indicadores)

L: (se explica el diseño del CMI con los indicadores priorizados, su versión resumen y su versión extendida)

A: En la perspectiva social: el nivel de satisfacción me parece fundamental, en la variación de la renta, los chicos trabajadores de aquí, todos viven con sus familias, porque no son totalmente autónomas, claro, que lleven un sueldo a su casa les viene fenomenal, pero hasta qué punto aumenta el nivel familiar, pues depende también de la renta de cada familia. Yo creo que eso sería más complicado de medir. La calidad de la vivienda no como te comente. La calidad de salud si es importante, aquí por ejemplo cuidamos mucho la salud de los trabajadores, yo soy prevencionista y siempre estoy encima de cómo se agachan, como se levantan, que peso lleva... que hagan un trabajo siempre en condiciones, y si te duele el cuello, no cojas esas cajas. Las revisiones médicas... siempre estoy al tanto de cómo están con el tema de la salud.

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

A: El incremento de la autonomía también es muy importante aquí.

A: También estoy intentando incrementar el nivel educativo, soy maestra e ingeniera y eso me motiva mucho. El problema es que cuando estás tan saturado en pequeñas cosas a lo mejor no te da tiempo de planificar. Yo voy al día, son miles de cosas en un mismo día que aunque no sean importantes tienes que hacerlas... Estoy buscando juegos ahora que les ayude a desarrollar la mente.

A: Cualificación profesional / laboral... Ahí creo yo que no van a cambiar. Su cualificación profesional es la que tienen. Si se fortalecen competencias, por supuesto que intentamos que vayan adquiriendo competencias, pero eso no va a cambiar su cualificación profesional.

A: Inserción laboral si

L: En cuanto a la atribución de la inserción laboral? (se explica el concepto de atribución)

A: Ha habido durante épocas importantes donde si que teníamos muchos trabajadores, llegamos a ser 20 personas, y teníamos muchos proyectos de accesibilidad, y normalmente contratábamos a estudiantes que estaban en los últimos cursos de ingeniería y arquitectura, y trabajaban con nosotros en los proyectos de accesibilidad, y después eso sí que ha sido un trampolín para ir a otros puestos de trabajo. Su primera experiencia laboral, ha sido en un centro especial de empleo, empleo protegido, entonces les ha sido más fácil y ya tenían una experiencia laboral para poder ir a otros sitios... pero eso ya te digo que hace mucho tiempo no pasa... desde que empezó la crisis, proyectos de accesibilidad ha habido uno... por ejemplo este año si he tenido a un alumno de prácticas que me está echando una mano y ahora ya ha tenido una experiencia laboral, pero bueno, si no la hubiera tenido aquí, la hubiera tenido en otro centro porque esas son las prácticas que son obligatorias en la carrera, entonces no sé, hasta qué punto eso...

L: Bueno, lo que pasa es que este indicador en ocasiones es complicado de medir, sobre todo si estas personas están siendo intervenidas por otras entidades a la vez...

L: ...Autoempleo ya vimos que no. Oportunidades en el mercado laboral, es eso de lo que yo te hablaba, si medirías o llevarías algún control de que tan efectivos están siendo los esfuerzos por conseguir por ejemplo entidades o empresas que reciban a tus chicos para integrarlos laboralmente, o sea, hacerle una gestión a eso y verificar si funciona o no.

A: Si, por ejemplo este año presente ocho proyectos y salió uno de ellos. Uno de ellos nos lo premiaron al final y nos dieron la subvención...

L: ... Cooperación y modelos de trabajo colaborativo

A: Tenemos convenios con algunas empresas.

L: Y a eso les interesaría hacerle algún seguimiento.

A: No. En lo que yo llevo no. Pero probablemente para fundación sí.

L: Y la promoción de la RSE? Que por lo que le entiendo a Cristóbal si lo quieren trabajar... (se describen los indicadores asociados a este objetivo), el más complicado es el SROI (se explica funcionamiento del SROI)

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

A: Si serían pertinentes (se muestra asombrada con metodología SROI)

L: En la perspectiva financiera; ingresos (por donaciones y ventas de productos o servicios), la planificación y ejecución del presupuesto.

A: Si

L: Los gastos e inversiones (cuanto es inversión social y cuanto en funcionamiento)...

A: Aquí es todo sueldos y salarios de todos los que estamos aquí, de los chicos y de nosotros. Gastos administrativos tenemos poquíssimos. Somos muy ahorradores

L: Lo que pretende este indicador es ver esa proporción, porque es importante...

A: ...todos los gastos los tenemos controlados, tenemos que pasar por junta de patronato, tenemos auditorías. Pero eso de inversión social que es?

L: (Se explica el concepto de inversión social que aplica a este modelo y el objetivo del indicador)

A: Prácticamente el 99%, porque además la luz, el local, todo esto es de la universidad.

L: En la perspectiva de procesos internos, ya de entrada se de algunos que no les aplican porque me contaban que ustedes no los trabajan directamente como orientación al emprendimiento, pero miremos rápidamente... primero el conocimiento de las necesidades del mercado...

A: A ver, lo que intentamos hacer es abrir nuevos nichos de mercado, ver donde hay una necesidad para poder tener más trabajo. También, lo que te decía Cristobal, que nuestro objetivo es crecer y poder contratar a más gente. Entonces siempre estamos buscando...

L: Cobertura de los servicios, que es básicamente, si ustedes conocen la demanda de los servicios... cuanta de esa demanda, ustedes están atendiendo

A: Por ejemplo antes de lanzar el tema de cestillas responsables, siempre antes de lanzar un producto, vemos si va a tener demanda o no.

L: El objetivo es cobertura de los servicios...

A: De estudiantes con discapacidad atendemos casi todos los que hay en la universidad, a lo mejor 300...

L: Eso es, si yo tengo el conocimiento de que por ejemplo hay 400 personas con discapacidad en la universidad, cuántas de esas estoy atendiendo? Entonces quiero ver mi cobertura...

A: Si pertinente

L: Efectividad en la promoción y difusión de los programas... (plan de comunicaciones)

A: Si

L: Personas beneficiarias?

A: Si

L: (Se explica diferencia entre personas beneficiarias y personas que se insertan laboralmente)

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

A: Si

L: Personalización de servicio (Itinerario de inserción abierto)

A: También, eso Isabel lo lleva

L: Eficacia en la ejecución de los proyectos...

A: Claro, a mí me sale un proyecto... Es que no lo hago así, voy sobre la marcha... tenemos tres meses para ejecutar un proyecto...

L: (Se explica bien el indicador y la alerta que se puede encender por la inadecuada ejecución de este u otro indicador)... lo que propone el modelo es esto, darles una herramienta que les ayude en la toma de decisiones...

L: Nivel de participación y asistencia de los beneficiarios...

A: Si,si, claro. Por ejemplo en los cursos de voluntariado.

L: El tema de voluntariado yo no lo he considerado pero me parece muy importante. Se podría incluir,

L: El nivel de acreditación de la formación...

A: Si. Y hasta incluso, los cursos de voluntariado también se acreditan, porque lo hacemos a través del CFP

L: Orientación al emprendimiento no aplica

L: Calidad del servicio... quejas que se presentan...

A: A ver, las tenemos y las resolvemos, pero yo no llevo record...

L: Aprovechamiento de los recursos humanos

A: Lo mío al 100%, pero después por ejemplo los chicos... a ver, es que hacemos muchas cosas y una de esas es la destrucción de la documentación confidencial, entonces por ejemplo, los huecos, cuando ellos acaban el tema del correo, que es la actividad más importante que se hace aquí, después tenemos también la cestilla responsable, después riegan las plantas, colocamos carteles, repartimos paquetes, pero llega un momento que además como cada vez lo hacen mejor y más rápido, entonces les sobra tiempo y ahí estoy buscando, por ejemplo los juegos...

L: Entonces si te interesaría saber el aprovechamiento de este tiempo...

A: Eso sí que lo llevo por escrito. Cuando entran me escriben 9 y cuando se van, la hora a la que se van.

L: ¿Y tú haces análisis de esos tiempos?

A: Si, claro.

L: El aprovechamiento de recursos físicos... (se explica el indicador)... pero entiendo que ustedes la formación la hacen a través de los indicadores entonces no sé si aplica...

A: Si, y el taller si ves cómo esta, lo aprovechamos al tope

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

L: ...el desarrollo del recurso humano, la motivación... se hacen encuestas de clima laboral? Como está el desempeño de los empleados? Estos indicadores buscan medir la formación de los empleados, el clima laboral, la comunicación interna y la gestión del conocimiento... (se explican los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

A: Te voy a enseñar una cosa... (muestra registros de evaluación de desempeño de los chicos que trabajan con ella, lo que se les exige por ser centro especial de empleo)

L: Utilizan esta información?

A: Si, para ver si mejoran de un mes a otro

L: Y hacen planes de mejora?

A: Lo que pasa es que como son tan poquitos, esto es muy cercano, la comunicación fluye total y absolutamente...

3. Considerando las prioridades, recursos y capacidades internas de la entidad, ¿qué grado de interés y disposición tendría la entidad en implementar el modelo de medición y gestión presentado?

A: Así tal cual no, a ver me tendrías que decir cómo medir algunas de las cosas que no sabría cómo medir. Me tendrías que dar más información para yo poder utilizarla.

A: Que si me enseñaras a utilizarla, sí.

L: El modelo es simple de utilizar, y tendría una especie de tutorial (se explica cómo se calculan los índices). El cuadro esta explicado, si una entidad quisiera obviamente necesitaría unas horas de capacitación...

L: Si es te cuadro o este modelo, eliminando los indicadores que no aplican... te quedarían unos 26... Que tanto podría aportar a la gestión de la entidad? Qué tanto les podría ayudar? O si por el contrario sería más trabajo...

A: Ya te digo, lo primero curso de formación que yo supiera y no tuviera que empezar a investiga esto como se hace... porque si tengo que empezar así ya te digo que no lo hago, no lo hago primero porque estoy saturada... si tengo curso de formación fácilmente lo haría porque siento que es muy interesante. Todo lo que sea planificar y mejorar el funcionamiento nuestro, siento que es muy positivo.

L: (se explica cómo se alimentaría el cuadro, la parametrización de los semáforos condicionales, la opción de implementarse gradualmente y el objetivo final del cuadro)

A: Si, sería muy interesante.

Anexo 13. Entrevista Nova Terra

Entidad: NOVA TERRA

Entrevistadora: Lina María Murillo Pérez

Entrevistados (as): Carmen Martí Marco (Responsable comunicación, sensibilización y captación de fondos)

Transcripción entrevista:

C: (presenta la entidad y sus líneas de trabajo)

L: (presenta proyecto, metodología, mapa estratégico y CMI)

1. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el Mapa Estratégico presentado? ¿Qué similitud presentan los objetivos propuestos en el mapa con la planeación estratégica de su entidad? ¿Qué objetivos añadiría u omitiría para que el mapa estratégico se adaptará de mejor manera a la gestión estratégica de su entidad?

C: (sobre el tema de autoempleo y creación de empresas)... No lo trabajamos de hecho el otro día justo estuvimos comentándolo porque tenemos la posibilidad de un curso, el año que viene que tiene que ver con el autoempleo, no lo trabajamos por que en España no hay tanta cultura de autoempleo. Lo que nos estamos dando cuenta nosotros es que esta línea puede tener sentido para la población latinoamericana; la gente que viene de Latinoamérica está acostumbrada a haber hecho autoempleo en sus países y aquí las dificultades administrativas, la burocracia... lo que nos hemos dado cuenta es que para la gente con la que trabajamos, quitando la población latinoamericana, generalmente mujeres, que todas han trabajado en su país, han puesto una pastelería, han vendido arepas, en la calle...quitando esa población, el resto de gente con la que trabajamos, con el tipo de estudio, habilidades que tienen, es muy difícil generar ese autoempleo. Entonces es algo muy interesante pero que no profundizamos por eso, porque la población latinoamericana es un pequeño porcentaje dentro de toda la gente con la que trabajamos. Justamente el otro día pensamos hacer un curso de pastelería el año que viene y ahí precisamente estuvimos hablando con la persona que nos lo proponía, decíamos que es un nicho de autoempleo más sencillo, porque es mucho más sencillo; porque es mucho más fácil montar una panadería o una pastelería a un restaurante, entonces ahí sí que estuvimos hablando del tema del autoempleo porque de hecho nosotros también fomentamos mucho la innovación social, la creación de empresas, pero no es algo que trabajemos mucho con los usuarios pues porque no vemos que sea... pero de hecho esta, seguro que está en los estatutos...

L: ¿Cómo ves los demás objetivos establecidos en el mapa estratégico? ¿Cómo pueden aplicar a esta entidad?

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: Yo lo veo perfecto, lo veo como si hubieras venido a estudiarnos a nosotros. Me imagino que somos muy similares las organizaciones que nos dedicamos a esto...

C: El de emprendimiento te digo, por el momento no lo estamos enfocando para usuarios, pero sí que estamos fomentando mucho, lo que te decía, que nuestros propios modelos de emprendimiento social sirvan de inspiración para otros emprendedores. Pero no serían nuestros usuarios ni beneficiarios. Fomentamos el emprendimiento pero para otro tipo de público, la comunidad universitaria, jóvenes emprendedores... sí que fomentamos mucho el emprendimiento social, vamos a muchas charlas... pero no como herramienta para nuestros propios beneficiarios, vemos que no hay nicho... sí que hay otros países donde son más activos, pero es que aquí se encuentran con unos trámites y una burocracia que es horrorosa.

C: ... fomentar el empleo es complicado, pero el resto sí que lo veo que encaja perfectamente. Luego lo que me llama mucho la atención es esto en concreto (refiriéndose al fortalecimiento de la comunicación interna)... Esto es algo que se descuida mucho en organizaciones pequeñas... cuidar a los equipos, formarlos, la gestión del conocimiento me parece fundamental. Al final es eso, no tienes las herramientas, no tienes procedimientos, no tienes las descripciones de los puestos de trabajo, todo se queda en las personas...

L: Pero ¿lo tendrían ustedes como objetivo? (Gestión del conocimiento)

C: Sí, sí, sí.

L: Hay veces se puede diferir más en los objetivos de los procesos internos, pero más por las líneas de trabajo de cada entidad... ¿cómo ven ustedes estos objetivos? Por ejemplo los programas formativos de alto valor... ¿los programas de ustedes tienen algún tipo de acreditación?

C: Si. La formación que estamos dando tenemos "con" y "sin" acreditación. Pero la formación que estamos dando aquí mismo, que ahora te mostrare las instalaciones, están dentro del programa "Incorpora" de la Caixa y llevan un certificado de profesionalidad propio, de la Caixa, pero la Caixa es super potente; tienen prácticas en empresa y son programas bastante buenos, con un nivel de inserción del 60%. Y luego también nosotros las instalaciones las tenemos homologadas; no hemos empezado todavía a dar grados certificados, pero las hemos homologado este año.

2. En general, ¿Qué percepción tiene sobre el CMI presentado? ¿Qué tan pertinentes y adecuados considera los indicadores propuestos en el cuadro? ¿Cuáles indicadores añadiría u omitiría al CMI para que se adaptará a la gestión de su entidad?

L: ...Aquí están todos los indicadores que se consideraron dentro del CMI, te los voy a mostrar de una manera resumida, y me gustaría que me dijeras, que tanto crees que es indicador pueda aplicar aquí en esta entidad...

C: Nos interesa todo lo que nos puedas pasar en este sentido, porque estamos ahora en la línea, además estamos en el plan estratégico... por lo que falta muchas veces es la sencillez del empezar, porque ya una

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

vez metes algo en tu día a día, cuando vas metiendo procedimiento y luego ves resultados y ves que esos procedimientos te han ayudado a mejorar tu trabajo...

L: El nivel de satisfacción, cuantitativo y cualitativo..

C: Bien, perfecto

L: Variación de renta familiar

C: Perfecto

L: Calidad de vivienda (adquieren o mejoran)

C: Muy bien

L: Calidad de salud

C: (Asiente)

L: Autonomía...

C: Si

L: Nivel educativo...

C: Si

L: Cualificación profesional/laboral... desarrollo de competencias

C: Hay entiendo que luego tú tienes un cuestionario que vas a tener en cuenta para ver si han mejorado la competencia.

L: Si, ya eso, es elaborar la herramienta de medición. Que si yo decidiera implementar ese indicador, entonces haría una planeación de la línea de base y posterior una evaluación expost...

L: La inserción laboral..

C: Si. Ese debe ser de los pocos que ahora llevamos. Ese y luego el de la formación también.

L: Claro es que ese es nivel I

L: Atribución de la inserción laboral...

C: Ese me acuerdo del SROI, que además me gusto un montón. Me parece muy interesante.

L: El autoempleo y creación de empresas... aquí ya vimos que no aplica

L: Oportunidades en el mercado laboral... prospección de empresas

C: Si, tenemos una prospectora de empleo, y se visitan empresas... tanto para los itinerarios de inserción, como para las prácticas de las formaciones que hacemos acá.

L: Nivel de ajuste de la formación a las necesidades del mercado...

C: Si. Aquí por ejemplo tenemos, que eso no te lo he explicado, tenemos cinco comités de trabajo que están integrados por trabajadores y voluntarios y tenemos uno de dinamización empresarial que está

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

formado por empresarios, que son un poco los que nos marcan, en los que testamos muchas cosas y los que se encargan de devolvernos el pulso del mercado... también de contar nosotros lo que estamos haciendo para que los empresarios lo acojan y ver un poco de tendencias...

L: Cooperación y modelo de trabajo colaborativo... convenios vivos

C: (asiente)

L: Promoción de la RSE. Tasa SROI

C: Eso es complicado

L: Porcentaje de puestos ocupados por mujeres o personas vulnerables...

C: Pero eso te refieres en la propia entidad... o sea los trabajadores nuestros.

L: Si

C: Si

L: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas, porcentaje de gastos o compras a empresas "socialmente responsables"

C: Si. Aquí nosotros, nuestra empresa de catering en concreto, es una empresa de catering sostenible, aun así, nunca tenemos tiempo para que nuestra gente se lo crea y lo lleve en el ADN. O sea, nos cuesta, por que como todo, hace falta tiempo. Es otra de las carencias de las que te decía antes, de formación interna, de capacitación, de creación de valor compartido. Entonces nosotros nos lo creemos mucho, nos parece importante pero tenemos deficiencias... Es más importante que la persona que venga esta perfectamente atendida y que se le pueda buscar un trabajo lo más rápido posible... Entonces lo hacemos, pero me parece muy importante también medirlo, porque yo digo, tiene que ser siquiera un 90-10, que digas si son 40 horas a la semana de trabajo, por lo menos una hora dedicarla a esto de mejora interna, porque si no se te pasa el año y no has hecho nada.

L: Los indicadores de la perspectiva financiera (se expone uno por uno)

C: (en referencia al gasto de inversión social y gastos de funcionamiento)... en nuestro caso aquí tenemos, yo creo que es un hándicap en este tipo de organizaciones como la nuestra y es que nuestra mayoría de inversión social, son nuestros técnicos de inserción, nuestro trabajo es el que hacen los técnicos, entonces esos salarios se lo comen prácticamente todo... es que ellos son los que hacen el trabajo, las herramientas son esas, el trabajo es el de las personas, entonces la nómina de los técnicos para mí son sagradas, para mí no es un gasto de estructura... porque el impacto lo ha conseguido es el técnico.

C: ... A veces me llama la atención las proporciones de gastos de las ONGs, porque yo creo que determinados salarios pues hay que ver... por que como gasto de estructura, que parece que es el que no tiene que haber, y luego hay cosas que es que no puede hacer un voluntario.

L: Si, esto es muy de que la entidad lo administre, defina el porcentaje y defina cuál es el porcentaje que la entidad va a considerar como gasto de estructura o de inversión 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

L: ... en referencia a los indicadores de los procesos internos. La cobertura de los servicios...

C: Pero eso vendría a ser como cuanta gente podríamos estar atendiendo y no estamos atendiendo? Eso muchas veces nos lo preguntan. Me parece muy interesante. Si tuvieras más recursos, habría más gente necesitada de los servicios? Si, cualitativamente entiendes que sí, pero nunca has podido analizarlo.

L: La efectividad en la difusión y promoción de los proyectos... si manejan plan de comunicaciones, el nivel de efectividad de ese plan de comunicaciones

C: (asiente)

L: El número de personas beneficiarias...

C: (asiente)

L: Porcentaje de personas beneficiarias con itinerario abierto

C: (asiente)

L: Porcentaje de ejecución de proyectos y programas

C: Si.

L: La eficacia de la ejecución de proyectos especiales...

C: (asiente)

L: Nivel de participación y asistencia de los beneficiarios...

C: (asiente)

L: Nivel de acreditación de la formación... esto te lo preguntaba ahora, que porcentaje de la formación ofrecida es acreditable

L: Los indicadores de emprendimiento los saltamos porque ya vemos que no aplican...

L: Calidad del servicio... número de quejas presentadas por los usuarios

C: (asiente)

L: Aprovechamiento de los recursos humanos, porcentaje de eficiencia... y lo mismo con los recursos físicos, no sé si ustedes manejan aulas de capacitación... este busca medir que no exista espacio ocioso

C: ... tenemos aulas y las tenemos ociosas, que ahora te las enseñaré. Tenemos las dos cosas, es una de las preocupaciones que tenemos, porque tenemos unas instalaciones muy chulas y están a medio...

L: En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es muy interna, lo primero que tenemos es la formación del recurso humano...

C: (asiente)

L: Evaluación y mejora del recurso humano...

C: (asiente)

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

L: Motivación y clima laboral... esto requeriría una encuesta de clima laboral

C: Que espero que ahora dentro del plan estratégico lo hagamos. Son acciones que cuestan poco...

L: Comunicación interna que también podría medirse con la misma encuesta de clima laboral...

C: (asiente)

L: Por último el indicador cualitativo de gestión del conocimiento... es el grado de avance y relevancia de este aspecto en la organización

C: (asiente)

L: La idea Carmen, es que me dijeras en general de todos estos indicadores, si hay alguno que te parezca salido de tono o que no interesaría conocer...

C: Que va, me parecen todos perfectos. Además, te digo, hay muchas cosas que a mi verlos ahí, me facilitan las tareas porque son cosas que tienes en la cabeza, que sabes que existen... Yo vengo del mundo social, no he visto un CMI en la vida, pero si lo tuviera... también te da un poco de motivación, porque veo que si hay muchas cosas que ya estamos haciendo, otras cosas no las estamos haciendo pero tenemos interés de hacerlo y planificarlo, otras son más difíciles, pero bueno, para tenerlo ahí.

L: Este CMI permite no solo gestionar sino también comunicar.

C: De hecho nosotros estamos empezando hacer todo esto por mi necesidad de comunicar. Yo soy la que estoy tirando de ellos. Yo inventarme no, porque nunca me invento nada, pero cuando cuento las cosas es porque son así...la honestidad y la integridad va por delante, por que como te dije antes, soy incapaz de contar una trola para ganar un donante, además que cuando estoy contando las cosas y me falta información me pongo muy nerviosa y ahora eso me está pasando con Nova Terra Catering, que están cambiando muchos procedimientos, están empezando a utilizar muchos productos que no son los que gastábamos y entonces como yo estoy con los de compras, pues hay veces si digo algo me dicen, ten cuidado que hay veces dices que estamos comprando ecológico, y eso no lo estamos comprando ecológico... entonces tengo una reunión pendiente con la gerente para decir, pásame los porcentajes exactos de que estamos utilizando porque yo ya entonces me invento la manera de contarlo bonito, eso ya es poesía...

C:... Hay una apuesta muy grande por la comunicación, desde que yo me incorporé, entonces fruto de esa apuesta por la transparencia, por la comunicación, por la sensibilización, por que contar proyectos de inserción es muy difícil. Entonces como cuentas exactamente que transformas la vida de una persona. Y es que no es solo el dato de la gente que encuentra empleo, pero es que ese no es nuestro trabajo, nuestro trabajo es muchísimo más... y la cantidad de gente que escolariza a los hijos, que los hijos igual tenían absentismo o problemas de educación y que ahora van mejor en el colegio, hay cantidad de cosas.

L: Me gusta mucho que me cuentes eso, porque no en todas las entidades hay consciencia de que los efectos son mayores a un largo plazo...

C: El punto fuerte y débil nuestro, que yo me he dado cuenta ahora que estoy trabajando el plan estratégico... es el equipo, digo débil porque tenemos esa falta de gestión del conocimiento y porque la

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

metodología de la fundación es muy personalizada, de cada persona y en el momento en que no estén... ya nos ha pasado que de dos técnicos de inserción una se fue y se lo llevo todo con ella, porque no está escrito nada, de cómo se hacen las cosas y afortunadamente la otra sigue con nosotros y está formando ahora a las otras del equipo, pero nuestro punto fuerte es que nosotros lo tenemos muy claro, porque la gente que está en la fundación, esto se lo cree, creen que es importante y todo eso está en la cabeza de alguna manera.

3. Considerando las prioridades, recursos y capacidades internas de la entidad, ¿qué grado de interés y disposición tendría la entidad en implementar el modelo de medición y gestión presentado?

C: ...Y si tu transmites esto a cualquiera del equipo, te digo yo que todo el mundo estaría de acuerdo. Quizás las técnico de inserción serían las más reticentes a todo esto porque ellas lo verían hoy como un trabajo añadido y esa es la parte que estamos trabajando de cómo hacerlo muy fácil para que esto haga parte de su día a día...entonces como introducir todo esto, de manera que a ellas en muy poco tiempo, les mejore mucho su calidad de trabajo, ese es el reto. Ya el año pasado empezamos a tomar muchos datos que antes no teníamos, y ahora tener un Excel con el número de beneficiarios y más información... Yo te digo que por lo menos ahora esto no les sonaría a chino, porque por lo menos algo ya tienen.

C: ... lo que nos pasa es que a nuestros técnicos les cuesta mucho contar la información, les cuesta mucho transmitir cual que transformación están viviendo ellas con las personas y eso es algo que cuando yo llegué a mi me costó horrores tener testimonios de usuarios que ahora tenemos, yo llevo cinco años ganándome a pulso y que bajen la defensa en ese sentido, que se acostumbren a la manera de contar las cosas. Hay muchas cosas que siguen sin gustarles... para mi es parte de la sensibilización, les tienes que contar y abrir a que la gente pierda también el miedo a lo que es la exclusión social, es que también nos inventamos un nombre horroroso...

C:.. pero ya te digo que estamos un poco avanzando en ese sentido, a mí me parece perfecto, me parece como si todo lo que he pensado en muchos años, de alguna manera mágica se me aparece en un Excel.

L: ¿La entidad lo implementaría? ¿Crees que podría aportar en algo la herramienta?

C: Si. Sin conocer lo que el actual consultor de estrategia pueda tener, o estar pensando para nosotros, me parece que a él le falta esto que tú has hecho de mezclar ese conocimiento de empresa y traducirlo a un lenguaje de organización social. Porque es algo que pasa por ejemplo con el GRI; el GRI no es para organizaciones sociales... Ni el pacto mundial, sudé tinta haciendo esos informes... Me parece que está muy bien traducido, te lo digo yo que además es uno de mis retos, yo si hubiera hecho la tesis doctoral, lo hubiera hecho sobre esto...

C: Para mi es súper interesante y además lo que has dicho tú, que después de un nivel 3, se pueda ampliar. Yo lo veo práctico y perfecto para implementarlo