Evaluación y mejora

Instituto para a calidad de las ONG

ICONG

POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

Edición y coordinación:
Instituto para la Calidad de las ONG -ICONG

2019

C/ Don Quijote 1, bajo
28020 - Madrid
www.icong.org

Autor:
Manuel Martínez Barrera

Diseño e impresión:

CREIN
SOLUCIONES INTEGRALES DE COMUNICACIÓN

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE SANIDAD, CONSUMO Y BIENESTAR SOCIAL

POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

© Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social

ISBN:

Depósito legal:

Contenidos

Qué veremos en esta guía **4**

Introducción **5**

¿Qué es evaluar? 5

¿Por qué evaluar en una entidad social? 6

Qué debería incorporar un sistema de evaluación de una entidad para ser denominado "de calidad" **8**

Esquema general 8

Evaluación de necesidades y expectativas de partes interesadas 11

Objetivos organizacionales 15

Resultados, impacto y percepción 18

Procesos, proyectos, servicios y productos (riesgos y eficiencia) 22

Mejora continua 24

Los indicadores **27**

¿Qué son? 27

Tipos de indicadores 28

¿Cómo seleccionar un indicador? ¿Qué preguntas debemos hacernos? 30

¿Cómo definirlos para asegurar que nos sean útiles? 30

Fuentes de verificación 32

Cuadros de mando 33

Sistematización para la mejora **40**

Qué veremos en esta guía

En esta guía haremos un acercamiento general al concepto de evaluación y su aplicación en la gestión de entidades sociales.

Pretendemos que sea una guía completa (si bien no absolutamente exahustiva) que exponga los diferentes ámbitos sobre los que una entidad puede (o debería) poner el foco a la hora de realizar evaluaciones.

Proponemos estructuras, esquemas, métodos y ejemplos para facilitar la comprensión del "mapa" general y nos centraremos en la principal herramienta de medición en los sistemas de gestión de calidad: los indicadores.

Introducción

¿Qué es evaluar?

Según la RAE: Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

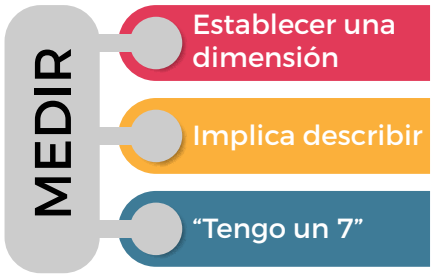
Partiendo de aquí podemos definir una evaluación como **un juicio** cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, **el valor, la importancia o el significado de algo.**

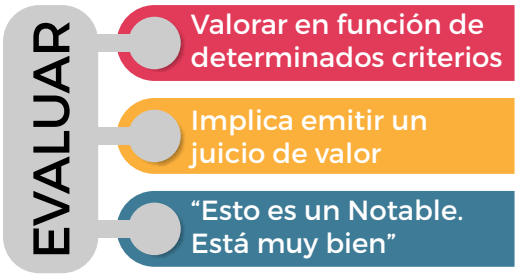
Como tal, la evaluación es aplicable a cualquier ámbito de la actividad humana, como la educación, la industria, la salud, la psicología, la gestión empresarial, la economía, las finanzas o la tecnología, entre otros. De allí que puedan evaluarse muchas actividades: el desempeño laboral de un individuo, el valor de un bien en el mercado, el desarrollo de un proyecto, el estado de salud de un usuario, la calidad de un servicio, la situación económica de una organización, etc.

No debemos confundir evaluar con medir. Medir es dimensionar, determinar una medida, generalmente de manera cuantitativa: 115.000€, 15 beneficiarios, 30 horas de trabajo...

En definitiva, cuando evaluamos emitimos un juicio. Y valoramos en base a información disponible, que en algunos casos serán medidas (aunque no siempre).

- Medida: 115.000€ // Evaluación: es suficiente financiación para el proyecto.
- Medida: 15 beneficiarios // Evaluación: superamos el máximo de capacidad.
- Medida: 30 horas de trabajo // Evaluación: es demasiada dedicación a la tarea.





¿Por qué evaluar en una entidad social?

Mejor dicho, **¿¿¿CÓMO NO EVALUAR???**

Seamos o no gestores de una Organización (y aún en mayor medida si lo somos), somos responsables de un ámbito de trabajo (un proyecto, un servicio, una actividad determinada).

Ese ámbito de trabajo tiene un fin, e implica un determinado grado de conocimiento sobre **qué pretendemos conseguir, el estado de situación en un momento determinado o qué conseguimos finalmente**. Por otro lado, cualquier ámbito de trabajo implica **toma de decisiones.**

¿Cómo podemos saber qué pretendemos con un proyecto si no hemos evaluado una situación que debemos mejorar en nuestro colectivo de intervención o sus necesidades y expectativas?

¿Cómo podemos saber el estado económico de la Organización si no evaluamos los ingresos y los gastos?

¿Cómo podemos saber si estamos mejorando la calidad de vida de nuestros usuarios si evaluamos los resultados (o incluso el impacto)?

A la hora de tomar decisiones nunca vamos a tener la certeza de que la decisión que tomemos será la correcta, pero si contamos con la información adecuada y una evaluación certera, las posibilidades de errar disminuyen enormemente.

> **La evaluación debe ser útil y proporcionar enseñanzas e información para despejar interrogantes, la mejora, la calidad de las acciones (actuales y futuras) y para el beneficio de los participantes y el resto de los agentes implicados.**

La evaluación deberá proporcionar información veraz y útil para proporcionar una mejora de los mecanismos propios de la toma de decisiones.

De esta manera, si quisiéramos agrupar los ¿para qué evaluamos?, podríamos proponer

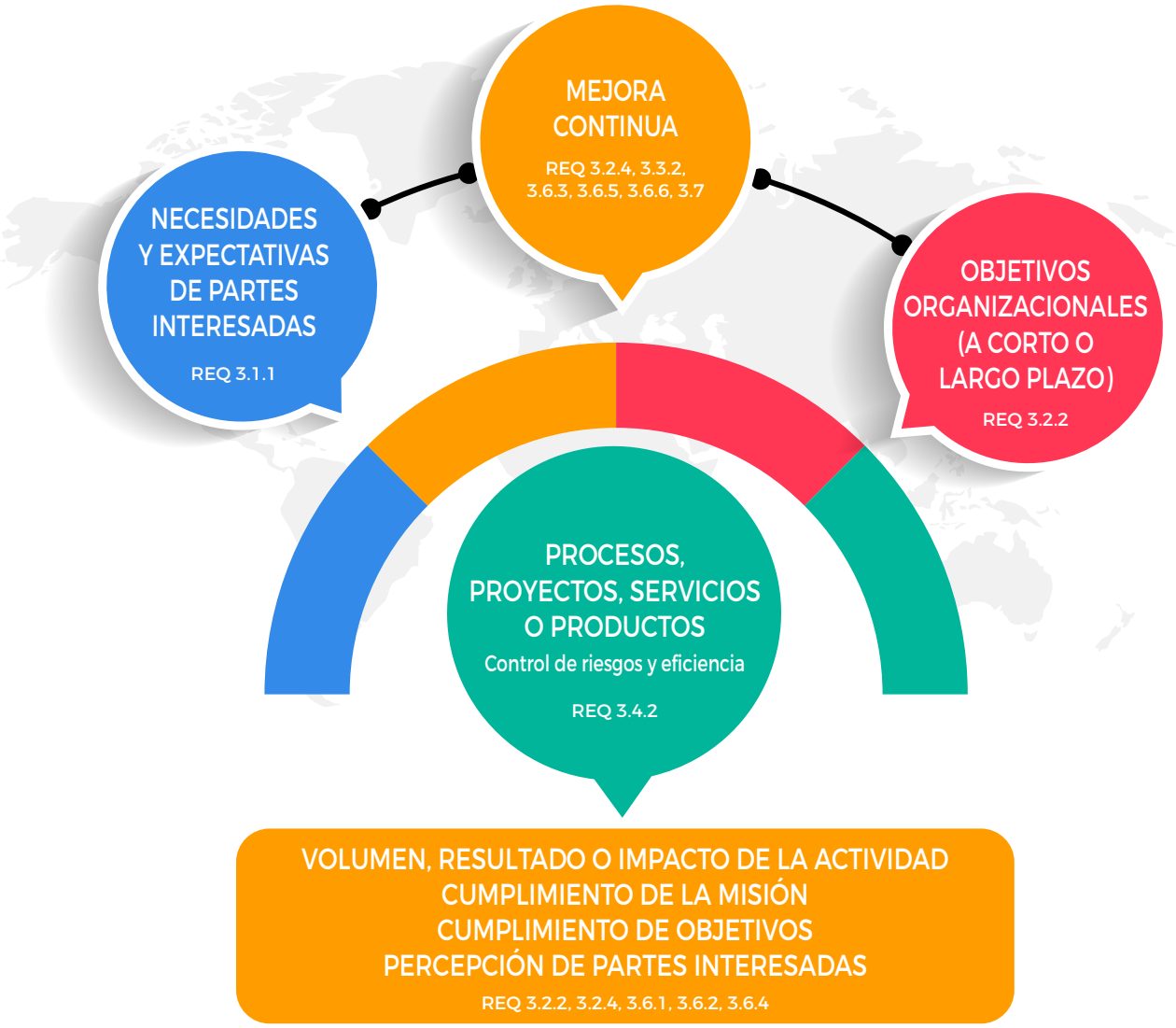
- Diagnosticar: identificar la existencia de un problema o un área de mejora (o un punto fuerte, por supuesto) en una realidad de los beneficiarios, un proyecto, un servicio, un programa, etc.

- Predecir: riesgos, gastos o ingresos, etc.
- Orientar: tomar decisiones sobre caminos a tomar.
- Controlar: valorar el cumplimiento de lo previsto o anticipar posibles desviaciones.
- Mejorar: identificar áreas de mejora, demostrar la eficacia de las acciones de mejora implantadas.
- Rendir cuentas: demostrar la eficacia de nuestra actividad, su evolución positiva, el impacto a nuestras partes interesadas...

Qué debería incorporar un sistema de evaluación de una entidad para ser denominado "de calidad"

Esquema general

Los ámbitos de evaluación de en cualquier organización son múltiples, pero si atendemos a los ámbitos de evaluación que esperaríamos encontrar en un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ONG Calidad, podemos proponer éstos.



Necesidades y expectativas de las partes interesadas:

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS
REQ 3.1. 1

Junto con los principios estratégicos (habitualmente Misión, Visión, y valores), la evaluación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en particular de los clientes, son los cimientos sobre los que se debe sustentar un sistema de gestión, que recordemos bajo la Norma ONG Calidad debe ir orientado a un enfoque de derechos y la mejora de la calidad de vida de los destinatarios.

Objetivos organizacionales:

Aquí hablamos de "hacia dónde" queremos ir. Y para ello, a Organización debe evaluar su entorno y su gestión, de manera que pueda identificar oportunidades y anticipar posibles riesgos, de manera que establezca una hoja de ruta para el futuro (a corto y/o largo plazo).

MEJORA CONTINUA
REQ 3.2.4, 3.3.2 , 3.6.3, 3.6.5, 3.6.6, 3.7

Control de procesos, proyectos, servicios o productos

¿Cómo lo estamos haciendo?

PROCESOS, PROYECTOS, SERVICIOS O PRODUCTOS
REQ 3.4.2

No nos referimos a los resultados, sino al control de la actividad. ¿Estamos controlando los riesgos? ¿Estamos utilizando los recursos adecuados (eficiencia en tiempo, dinero, medios...)?

Resultados:

Es el ámbito de evaluación más "natural". Es el "qué conseguimos".

La evaluación de resultados debe estar vinculada con el "para qué" hacemos las cosas: Misión, y necesidades y expectativas de partes interesadas, así como con qué queremos conseguir: objetivos, de manera necesaria.

VOLUMEN, RESULTADO O IMPACTO DE LA ACTIVIDAD
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
PERCEPCIÓN DE PARTES INTERESADAS
REQ 3.2.2, 3.2.4, 3.6.1, 3.6.2, 3.6.4

Aquí podemos medir:

- Los resultados de nuestra actividad: ya sea en volumen (que no sería lo ideal en términos de gestión), como en resultado o impacto, así como la percepción de las partes interesadas.
- El cumplimiento de la misión: cómo estamos consiguiendo mejorar la calidad de vida o el enfoque de derechos de nuestros beneficiarios.
- El cumplimiento de objetivos: ya sean organizacionales (más relacionado con dónde queremos ir) como operativos, o de calidad.

Mejora continua

Y, tras la evaluación de resultados, debemos evaluar si las mejoras que hemos llevado a cabo han dado su resultado

Evaluación de necesidades y expectativas de partes interesadas

El objetivo principal de cualquier sistema de gestión de la calidad moderno es satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS
REQ 3.1. 1

Entendemos partes interesadas como todas aquellas personas, organizaciones o colectivos afectadas por las actividades y las decisiones de una organización, o que la afectan.

Pero ¿qué son necesidades y qué expectativas? A pesar de ser un concepto que en ocasiones se considera equivalente, existe una diferencia sustancial a la hora de enfocar la gestión, y por tanto de evaluarlas.

Necesidades: cuando pensamos en las necesidades de la parte interesada, estamos hablando de QUÉ NECESITAN: alojamiento, comida, educación, trabajo, igualdad, cariño, amabilidad… de manera general o más específica, dependiendo del contexto.

Expectativas: al hablar de las expectativas, nos estamos refiriendo a CÓMO ESPERAN cubrir esa necesidad, o en qué grado. Si la necesidad es alojamiento, ¿qué esperan?: ¿un piso compartido? ¿un apartamiento individual?, ¿un chalet adosado?…

Como gestores, debemos identificar sus necesidades, pero la información clave a la hora de satisfacerlas está en las expectativas. No podemos cambiar cuáles son sus necesidades, pero si podemos gestionar sus expectativas para asegurar que se cumplen.

Por tanto, un sistema de gestión debe tener sistemas que permitan evaluar tanto las necesidades cómo las expectativas, y que esa evaluación sea la base del propio diseño del sistema, vinculándolo con las actividades que realiza y, finalmente, cómo evalúa el resultado y su percepción, como veremos más adelante.

¿Qué evaluar?

- Necesidades y expectativas de partes interesadas. Vinculando necesidades con expectativas.

No hay necesidad sin expectativas.
No hay expectativas que no se relacionen con una necesidad.

Pasos para definir el sistema de evaluación.

1. Identificar partes interesadas: ¿qué personas organizaciones o colectivos se ven afectados por la actividad de la Organización o la afectan?

Podemos hacerlo en una sesión de trabajo, acordando y consensuando el "mapa" de partes interesadas de la Organización.

2. Definir método/s de identificación de necesidades y expectativas.

A cada parte interesada se podrá acceder de una manera diferente. Seguramente con los beneficiarios se podría hacer de manera directa, con una encuesta o un focus group. A los financiadores públicos, fuera de un plie-

go de condiciones podríamos pensar en entrevistarnos con ellos, aunque fuera de manera informal. En otros casos serán fuentes documentales, o directamente la intuición o la experiencia de personas de la Organización.

3. Identificación y evaluación de necesidades y expectativas.

Según el método de identificación que elijamos, dispondremos de información mas concreta u objetiva, sea como fuere debemos recopilar esa información y e

4. Evaluación y definición de requisitos para el sistema de gestión.

Como decíamos al principio de la guía, uno de los objetivos de hacer evaluaciones es la toma de decisiones. En este caso, la evaluación nos servirá para definir o adaptar el propio servicio, estableciendo requisitos o procedimientos internos que aseguren que cubrimos adecuadamente las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Quién, cómo, cuándo.

La responsabilidad última de la evaluación de las necesidades es de la Dirección, si bien, dependiendo de la parte interesada, la información la pueden recoger (que no necesariamente evaluar) las personas mas implicadas en la relación con esa parte interesada.

Por supuesto estas personas también pueden participar en la evaluación, ya que si se relacionan directamente con la parte interesadas seguramente su experiencia sea de gran utilidad.

A la hora de evaluar necesidades lo recomendable sería hacerlo en una reunión presencial, con una frecuencia mínima de un año, y que podría estar vinculada a la Revisión por la Dirección.

Ejemplos:

Parte interesada	Fuente	Método	Ejemplo de necesidad	Ejemplos de expectativas
Beneficiarios	Directa	Estudio necesidades colectivo	Alojamiento	El mínimo que permita intimidad
			Información	Clara y concisa
Financiadores	Pliego de condiciones.	Análisis de pliego	Justificación del gasto	En plazo
				Al céntimo
Personas de la Organización	Directa	Encuesta de percepción de personal.	Remuneración	Salario algo por encima de convenio
			Recompensa	Justa
				En días libres

Objetivos organizacionales

Según la Norma ONG Calidad, "la dirección de la organización debe definir (3.1.3) su misión, visión, valores, políticas y objetivos para el conjunto de la organización.

Estos objetivos deben ser coherentes con los valores de la organización y deben tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas de las partes interesadas, especialmente las de los clientes finales."

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES (A CORTO O LARGO PLAZO)

REQ 3.2.2

De esta manera, nuestro sistema de gestión de la calidad debe ser capaz de proyectar a la Organización hacia el futuro de manera que:

- Aproveche oportunidades existentes.
- Reduzca riesgos actuales.
- Y todo ello, para asegurar que se adapta permanentemente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas

¿Qué evaluar?

La Norma establece unos mínimos a la hora de evaluar para fijar objetivos. No obstante, aparte de esta información, la Organización puede evaluar cualquier tipo de información que considere de utilidad de manera que le facilite el establecimiento de objetivos coherentes con su realidad:

- Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad (3.2.2).
- Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas (3.1.1).
- Características de calidad de los proyectos, servicios o productos (3.4.1).
- Los resultados obtenidos en el anterior periodo (3.6).
- Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles (3.2.3).
- Las experiencias y resultados previos de la organización, así como de otras organizaciones o del conjunto del sector (3.3.1).
- Cambios producidos en el entorno que repercutan, o puedan repercutir en el futuro, en las necesidades de los clientes o en la propia organización (3.3.2).

Pasos para definir el sistema de evaluación.

1. Definir los ámbitos a evaluar

Como acabamos de comentar, la Norma establece unos mínimos a la hora de evaluar para fijar objetivos. No obstante, aparte de esta información, la Organización puede evaluar cualquier tipo de información que considere de utilidad de manera que le facilite el establecimiento de objetivos coherentes con su realidad.

2. Recopilar información

Recoger información cuantitativa y cualitativa de cada ámbito de evaluación definido.

3. Evaluar información.

Realizar un análisis de la información existente, contando con que se pueda disponer de toda la información y puntos de vista imprescindibles.

4. Fijar objetivos.

Por último, con esa evaluación realizada fijar objetivos a corto y largo plazo para asegurar que se satisfacen permanentemente las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Los objetivos deben ser coherentes con la política de calidad, alcanzables, medibles y evaluables periódicamente a través de indicadores que la organización debe definir, con el fin de que se pueda evaluar el resultado.

Quién, cómo, cuándo

Esta evaluación tiene sentido realizarla como parte de la Revisión por la Dirección, si bien se puede hacer de manera parcial cuando se considere útil por la dinámica de la Organización, el proyecto, servicio, etc...

La responsabilidad de esta evaluación es claramente de la Dirección.

Sea como fuere, aunque la dirección deba comprometerse a evaluar esta información y a establecer objetivos, no son los únicos que pueden o deben estar implicados en la misma. Dependiendo del ámbito de análisis deberían participar personas que tengan visibilidad sobre el ámbito analizado y que puedan aportar información útil. Y no solo personas de la Organización. Otras partes interesadas, en particular beneficiarios (o sus representantes) o financiadores podrían participar.

Ejemplos:

Ámbito de análisis	Información	Evaluación	Decisión
NNEE de PPII.	5 beneficiarios (5 de 20 encuestas) han solicitado ampliar el horario por la tarde.	Nuestro horario no se ajusta a las necesidades de los beneficiarios que trabajan.	Ampliar el horario hasta las 20h dos días a la semana.
Resultados	Percepción de usuarios sobre la comida ha bajado del 8 al 6 de media sobre 10.	El cambio de menús no ha gustado	Recuperar la percepción hasta el 8 sobre 10.
Recursos	Reducción del 5.500€ de financiación pública en el proyecto X	No vamos a poder financiarlo completamente.	Buscar financiación privada por valor de ese 25%.
Entorno	Cambio en metodología IRPF en nuevo reglamento del 6 de enero	Nos va a obligar a detallar más los gastos	Mejorar el conocimiento económico-financiero de los gestores de proyecto.

Resultados, impacto y percepción

Medir resultados no es complejo, como veremos más adelante en el epígrafe "indicadores", la clave es hacerse las preguntas adecuadas. Y hacérselas en el contexto adecuado.

La pregunta clave a la hora de evaluar resultados ¿Qué quiero conseguir? A partir de aquí podemos incorporar el contexto. Si me lo pregunto como Organización, para un colectivo determinado o en un servicio, las respuestas pueden ser diferentes, pero la pregunta es la misma.

VOLUMEN, RESULTADO O IMPACTO DE LA ACTIVIDAD
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
PERCEPCIÓN DE PARTES INTERESADAS
REQ 3.2.2, 3.2.4, 3.6.1, 3.6.2, 3.6.4

La Norma nos propone medir resultados en relación a las acciones y objetivos y también, cuanto menos, los resultados vinculados a los procesos clave, así como la satisfacción de los clientes finales y la percepción de otras partes interesadas.

El resultado del resto de procesos también se debería medir según su grado de influencia sobre la calidad de los proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance del sistema de gestión.

En cuanto a los procesos, se deben medir y evaluar:

- Los resultados obtenidos.
- El grado de cumplimiento de los procesos conforme a los requisitos establecidos.

Esta medición debe evidenciar la capacidad y adecuación de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Qué evaluar

A la hora de evaluar resultados

- Actividad: en realidad aquí no estamos midiendo resultados (salvo excepciones), sólo volumen. No obstante, o incluimos aquí porque en ocasiones, si hay objetivos vinculados con volumen, estos se podrían considerar.
- Resultado, aquí evaluaríamos el cumplimiento de nuestros propósitos (objetivos) así como la capacidad de los procesos y proyectos de

conseguir el objetivo previsto (eficacia). Todo ello vinculado con la misión y las necesidades de las partes interesadas.

- Percepción, mediremos la percepción de satisfacción de necesidades y expectativas, al menos.

Evaluación de impacto

A la hora de medir resultados nos podemos encontrar en la tesitura de necesitar evaluar el impacto. La diferencia entre resultado e impacto no siempre es muy clara, en particular en algunas ocasiones, pero podemos intentarlo.

En un proyecto, por ejemplo, solemos definir objetivos generales del tipo ¿Qué problema quiero resolver?, mientras cuando hablemos de objetivos específicos definiremos cómo pretenderemos hacerlos.

Los objetivos específicos estarían vinculados con el resultado del proyecto, mientras que el objetivo general con el impacto, y por tanto se evaluarán con indicadores diferentes.

Por ejemplo:

Objetivos generales	**Mejorar la empleabilidad ¿QUÉ?.**
Objetivos específicos	**Mejorar la capacitación ¿CÓMO?.**
Realización y seguimiento	**Número de jóvenes que pasan por el programa.** **% de bajas antes de navidades**
Resultados	**% de Jóvenes que pasan por el programa que aprueban secundaria**
Impacto	**% de paro en los jóvenes del barrio**

Bajo este razonamiento sería claramente impacto lo mas general, profundo y amplio, mientras que cuanto mas específico, concreto y determinado estaríamos hablando de resultados.

Otra opción es, si ya sabemos que actividades queremos desarrollar, es preguntarnos el ¿Para qué realizamos la actividad? De esa respuesta nos podemos pregunta de nuevo el ¿Para qué? De esa manera iríamos subiendo poco a poco desde el concepto de resultado hasta el impacto

Por supuesto evaluar el impacto es mucho mas complejo de medir que el resultado. Sobre el resultado podemos ejercer un control razonablemente directo, mientras sobre el impacto actúan otras fuerzas externas y mas globales sobre las que la organización no tiene control. No obstante, eso no significa que no se pueda medir. Sencillamente se necesita tener las cosas claras desde el principio, mas tiempo y recursos, con lo que es probable que sean las administraciones públicas las que deban apoyar con recursos y en tiempos más largos la evaluación del impacto.

Quién, cómo, cuándo

En el caso de la consecución de objetivos organizacionales los responsables deberá ser la Dirección de la Organización, mínimo una vez al año, si bien lo mas probable es que se necesite evaluar el avance de las acciones asociadas a los objetivos cada menos tiempo (trimestralmente, por ejemplo).

La medición de la eficacia de los procesos, proyectos y servicios debería realizarse por los responsables de los mismos, y en último caso por la Dirección, durante la revisión por la Dirección, con una periodicidad mínimo anual.

Pasos para definir el sistema de evaluación.

1. Partir de procesos, necesidades u objetivos.

   Dependiendo del ámbito que estemos evaluando (resultado de procesos, cumplimiento de objetivos, o medición de la percepción), lo primero es delimitar ese ámbito lo mejor posible.

2. Establecer resultados deseados

   A partir de ahí nos hacemos la gran pregunta: ¿Qué queremos conseguir? De esta manera deberíamos establecer los resultados deseados, que deberían ser lo más concretos y comprensible posibles.

3. Definir indicadores y herramientas de medición.

   Si tenemos claro qué queremos conseguir no nos debería ser muy complicado establecer los indicadores o definir las herramientas de medición (p. ej: encuestas), que nos permitirán en un futuro evaluar.

   En cuanto a la percepción, los responsables de los procesos, proyectos o servicios implicados deberían evaluarla de manera sistemática (por ejemplo; cada vez que hay un curso) si bien la Dirección debería disponer de esa información durante la Revisión por la Dirección.

   Y recordemos: como medir no es evaluar, quien mide no es necesariamente quien evalúa

   Veremos en el siguiente epígrafe: “Indicadores”, cómo definir y construir indicadores.

4. Medir

   Recopilar la información, cuantitativa y cualitativa.

5. Evaluar

   Valorar si hemos conseguido los resultados que habíamos previsto, y tomar decisiones en consecuencia.

Ejemplos:

Ámbito	Meta	Indicador	Medición de resultado	Evaluación
Consecución de objetivo	Incrementar la financiación privada un 15%	% de financiación privada	25% (10% el año previo)	Se ha incrementado
Resultado	Que un 30% de los usuarios dejen de consumir en 6 meses	Porcentaje de usuarios que dejan de consumir	45%	Gran éxito. Aumentar la meta para el año que viene
Percepción	Superar el 80% la satisfacción sobre la atención recibida	Satisfacción con la atención recibida.	85%	Valoramos que no es mala, pero podría ser mayor...

Procesos, proyectos, servicios y productos (riesgos y eficiencia)

PROCESOS, PROYECTOS, SERVICIOS O PRODUCTOS

REQ 3.4.2

La actividad de las entidades sociales está destinada a mejorar la vida de las personas o colectivos para los que están diseñados; y se ha convertido en una obligación que estas mejoras sean cada vez más rentables en recursos humanos, materiales y temporales. Por tanto, además del cumplimiento de objetivos (resultados - eficacia), las actividades deben hacer un adecuado uso de recursos (eficiencia).

Por otro lado, a la hora de asegurar la capacidad del proceso para cumplir con su función podemos analizar los riesgos que puedan ponerlo en peligro.

Qué evaluar.

- Eficiencia: El uso de recursos (tiempo, dinero, materiales clave).
- Riesgos: Dónde solemos fallar. Dónde no debemos fallar.

No obstante, si no se han identificado riesgos importantes o no se ha va-

lorado que haya recursos clave que se deban controlar (sería raro que los costes no se debieran controlar), podríamos valorar directamente no evaluar estas cuestiones.

Quién, cómo, cuándo.

Dependiendo del proceso, proyecto, servicio, etc., por supuesto, pero generalmente será el responsable directo, siendo solo la Dirección quien evalúa cuando lo que queremos evaluar se ha considerado clave para la Organización o como parte de la Revisión por la Dirección.

La temporalidad de la evaluación deberá ajustarse a la temporalidad de los procesos, proyectos o servicios estudiados (si el proyecto es anual, se evaluará anualmente, por ejemplo).

Recordemos que como medir no es evaluar, quien mide no es necesariamente quien evalúa.

Pasos para definir el sistema de evaluación.

1. Partir de procesos, proyectos, servicios o productos.

   Dependiendo del ámbito que estemos evaluando, de nuevo lo primero es delimitar ese ámbito lo mejor posible.

2. Identificar los riesgos y/o recursos clave.

   Nos deberíamos preguntar:

   - En relación con los riesgos: ¿En qué solemos fallar? ¿Dónde solemos fallar?
   - En relación con la eficiencia: ¿Cuál es el recurso clave? ¿El tiempo? ¿El dinero?

3. Definir indicadores y herramientas de medición.

   Si tenemos claras las respuestas a estas preguntas no nos debería ser muy complicado establecer los indicadores o definir las herramientas de medición (p. ej: encuestas), que nos permitirán en un futuro evaluar.

   Veremos en el siguiente epígrafe: “Indicadores”, cómo definir y construir indicadores.

4. Medir

   Recopilar la información, cuantitativa y cualitativa.

5. Evaluar

   Valorar si los riesgos están controlados.

Ejemplos:

Ámbito	Clave	Indicador	Medición de resultado	Evaluación
Riesgo	Fallar en la justificación económica.	% de financiación privada	0,5%	Es razonable, pero no deberíamos permitir que aumentara
Eficiencia	Atender a la mayor cantidad de jóvenes con el mismo dinero	Porcentaje de usuarios que dejan de consumir	250 (el año anterior 200)	Hemos mejorado. Los cambios en la intervención han dado resultado.

Mejora continua

A pesar de que podríamos incorporarlo en resultados o control, dada la importancia de los sistemas de mejora continua en una norma como la ONG Calidad y lo específico de los requisitos, lo hemos destacado aparte.

Además de lo expresado en los anteriores puntos, los sistemas de gestión de la calidad basados en la Norma ONG Calidad incorporan herramientas de gestión que pretenden ofrecer de información sobre la que evaluar nuestra actividad y tomar decisiones para la mejora. También asegurar que el sistema es capaz de responder e implementar mejorar en caso de detectar la necesidad.

Entre ellas se encuentran

- Las auditorías internas.
- La gestión de No Conformidades, así como las acciones correctoras y preventivas.
- La gestión de Sugerencias, quejas y reclamaciones.

Qué evaluar.

- Las auditorías internas: son procesos en los que una persona externa al proceso evaluado, evalúa el cumplimiento o no de unos determinados requisitos. En el caso de auditorías bajo la Norma ONG Calidad tendría dos objetivos.
    - Que el sistema de gestión cumple la Norma (incluyendo el cumplimiento legal).

- Que la Organización cumple con lo que dice su sistema de gestión requisitos.

- La gestión de No Conformidades: cada vez que la organización incumpla un requisito (legal, de la Norma, con una parte interesada, un procedimiento interno...), la Organización debe identificarlo y evaluar las causas, se manera que pueda establecer acciones correctoras (o preventivas si el suceso no ha ocurrido y valora que es probable que ocurra).

- La gestión de Sugerencias, quejas y reclamaciones: una vez recibidas, la Organización debe evaluar su idoneidad y en su caso, las causas para decidir acciones e implementar las mejoras necesarias.

Quién, cómo, cuándo.

Las auditorías internas deberían hacerse como mínimo una vez al año y por personas con la formación y experiencia adecuada. Debe tenerse en cuenta que un auditor no puede evaluar un proceso del que es responsable.

En el caso de la gestión de No Conformidades, así como a la hora de evaluar sugerencias, quejas o reclamaciones, en la medida en la que exista un responsable de proceso, proyecto, servicio, o producto, debería ser el encargado de evaluarlo, de manera individual o junto con el equipo. Por supuesto dependiendo de la importancia de la cuestión se podría escalar el análisis a otros niveles de toma de decisiones la Organización.

En estos casos el momento de análisis debería ser lo mas cercano posible a la detección de la No Conformidad o la recepción de las sugerencias, quejas o reclamaciones.

Sea cual fuere el origen de la oportunidad de mejora, en base a las acciones previstas, deberían ser los responsables de cada acción los que evalúen su resultado, lo que implicará que dependiendo de la acción pueda ser también la Dirección, que lo hará en todo caso en la revisión por la Dirección.

La evaluación de la consecución de las mejoras debería realizarse en base a la planificación realizada, pero en todo caso dependiendo de cuándo se espera haber obtenido resultados evaluables.

Pasos para definir el sistema de medición.

1. Partir de detecciones de oportunidades de mejora.

   Ya se hayan identificado en la Revisión por la Dirección, a partir de una No Conformidad, una sugerencia, queja o reclamación, o en el día a día de la Organización.

2. Evaluar las causas y definir acciones

   A partir de ahí nos podemos preguntar: ¿Qué ha pasado?, pero sobre todo ¿Por qué?

   Aquí el análisis de causas es clave. A partir de ahí deberíamos establecer los resultados deseados, que deberían ser lo más concretos y comprensible posibles, así como las acciones a llevar a cabo.

3. Definir indicadores y herramientas de medición.

   Si tenemos claro qué queremos conseguir no nos debería ser muy complicado establecer los indicadores, que nos permitirán en un futuro evaluar.

4. Medir.

   Recopilar la información, cuantitativa y cualitativa.

5. Evaluar.

   Valorar si hemos conseguido la mejora que habíamos previsto, y tomar decisiones en consecuencia.

Ejemplos:

Ámbito	Hallazgo	Análisis de causa	Acción	Responsable	Fecha prevista de cierre	Evaluación de la eficacia
Auditorías internas	No se ha establecido la Política de Calidad.	Se desconocía ese requisito	Formar al equipo en la Norma ONG Calidad	Dirección	31 diciembre	Auditoría sin No Conformidades
No Conformidad	El 85% de la veces no se firma el consentimiento informado	No hay formularios disponibles	Imprimir 200 formularios y dejarlos sobre el mostrador	Responsable de ingresos	25 de octubre	Auditoría específica el 25 de Octubre. El 100% de los expedientes deberán tener el consentimiento informado
Queja	La comida está fría	No se sabe a qué temperatura debe salir la comida.	Establecer controles de salida	Cocinero	Próxima Revisión por la Dirección	- 3 meses sin quejas al respecto. - Valoración de la temperatura de la comida superior a 4,5 sobre 5

Los indicadores

¿Qué son?

Comencemos por saber qué son

Múltiples definiciones:

- Variable no directamente observable, pero inferida de , que dice algo respecto a un tema que interesa (Critto, 1982).
- Variable observable que sirve para operacionalizar un concepto (Abrahamson, 1983).
- Datos de diversa índole que, agregados entre sí, permiten un primer nivel de operativización de una realidad compleja cuando no se dispone de instrumentos de evaluación, o éstos aún no contemplan las suficientes garantías métricas (Anguera, et al, 2008).

> **En definitiva, son herramientas de medición que contribuyen a mostrar los datos relevantes para nuestro trabajo, reflejando una situación específica, los cambios o resultados.**

En el caso de la evaluación de proyectos o programas, por ejemplo, conocer el progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas propuestas para el logro de los objetivos y las acciones realizadas.

La fórmula de los indicadores suele hacer referencia a parámetros numéricos directos, como tantos por ciento y números absolutos.

También se pueden utilizar para medir grados de consecución de parámetros más cualitativos siempre y cuando tengan, de forma inequívoca, aparejada una escala que nos permita objetivar los resultados.

Ejemplos de indicadores

De actividad: Número de personas atendidas

De resultado: Número de participantes que han conseguido trabajo.

De impacto: Porcentaje de personas en riesgo de exclusión en el barrio.

De percepción: Satisfacción con la comida.

Tipos de indicadores

Existen muchas tipologías de indicadores, pero podemos, por su sencillez y en el ámbito de la gestión de entidades, podríamos utilizar estos tipos de indicadores:

- **Indicadores de actividad:** miden volúmenes (ojo, no confundir con resultados, como veremos más adelante).
- **Indicadores de control y seguimiento:** nos dan información sobre el avance y la gestión de un proceso o proyecto o las acciones previstas en él.
  - **Indicadores de eficiencia:** evalúan el uso de recursos y nos permiten conocer, si estamos dedicando más recursos de los estimados e incluso comparar en ocasiones determinados enfoques consiguen mejores resultados usando menos recursos.
  - **Indicadores de eficacia de procesos internos:** nos dan información sobre procesos de gestión y que afectan al resultado o de control de riesgos.
- **Indicadores de resultado (eficacia):** miden los cambios que se van a producir en un periodo de tiempo. Asociados habitualmente a los objetivos de un proyecto o servicio.
- **Indicadores de impacto:** miden los cambios que se espera lograr al final de un período y se ubican en el nivel del propósito u objetivo general en el que se enmarcan las actividades de la Organización o incluso la visión.

Ejemplos de indicadores por tipo según lo anterior podrían ser:

Actividad	Número de visitantes de una exposición	Número de visitas de una página web de información sobre servicios
Eficiencia	Coste por proyecto.	Tiempo en la elaboración de un proyecto.
Eficacia en la gestión	Número de alumnos que asisten al primer día del curso (medimos capacidad de captación)	Número de alumnos que se mantienen a mitad de curso (medimos atractivo de la formación)
Resultados	Mejoras en la calidad de vida de los beneficiarios directos.	Número de usuarios de un programa de inserción socio-laboral que han encontrado empleo
Impacto	Mejoras en la percepción social del colectivo.	Incorporación de las necesidades del colectivo a la agenda social de la administración.

Cuándo un indicador es de resultado y cuándo es de actividad

Como hemos visto anteriormente, un indicador de actividad mide volúmenes, y es habitual que en muchas ocasiones se confundan indicadores de actividad con indicadores de resultado. Incluso podemos creer que estamos teniendo buenos resultados por el mero hecho de tener mucha actividad, pero sin estar teniendo resultados que mejoren la calidad de vida de los beneficiarios.

La principal diferencia entre unos y otros es que **en los indicadores de resultado estamos midiendo un cambio.** Un cambio que además generalmente es deseado y provocado por la propia acción. En definitiva, van asociados a los objetivos del proyecto.

En ocasiones, podría haber dudas sobre si un indicador que mide volúmenes nos da información sobre si es un resultado. Por ejemplo, en el caso de un proyecto con acciones dirigida a formar jóvenes en riesgo de exclusión, ¿sería un indicador el número de jóvenes que asiste a clase?

Pues depende. Si uno de los objetivos de es fomentar la escolarización, evidentemente la asistencia es un resultado. Si no, sólo estaremos midiendo nuestra capacidad para hacer atractiva la formación y por tanto estaremos midiendo la eficacia de un proceso interno.

¿Cómo seleccionar un indicador? ¿Qué preguntas debemos hacernos?

La mejor manera para seleccionar un indicador es haciéndonos preguntas. De esta manera, dependiendo de qué debamos medir nos podemos hacer diferentes preguntas

Tipos de indicador	Preguntas
Indicadores de volumen	¿Cuánto queremos hacer?
Indicadores de resultado o cumplimiento de objetivos	¿Qué queremos conseguir?
Indicadores de impacto	¿Qué queremos cambiar?
Indicadores de control de riesgos	¿En qué solemos fallar? ¿Qué puede salir mal?
Indicadores de percepción	¿Qué necesidad o expectativa estamos cubriendo?

¿Cómo definirlos para asegurar que nos sean útiles?

¿Cómo definiremos un indicador? Hay determinados aspectos que es muy conveniente definir, una vez sabido el qué queremos medir, que es lo primero. Por ejemplo, aunque podríamos valorar incorporar algún ámbito extra de medición:

- **Nombre:** Mejor que sea sencillo y fácilmente identificable.
- **Fórmula:** de qué manera se medirá el indicador (número, relación, porcentaje, etc..) y qué componentes tendrá.
- **Quién medirá:** quién será el responsable de recoger las fuentes de verificación.

Los indicadores:

- Deben estar claramente definidos.
- No serán excesivos.
- Serán específicos e independientes.
- Serán significativos.
- Serán relevantes con a los objetivos del proyecto.

- **Meta o referencia:** Cuál es la meta o la referencia donde esperamos que se moverá el indicador.
- **Cuándo se medirá:** ¿Cada cuánto? ¿Tras de alguna actividad en particular?
- **Quién evaluará:** Quién analizará la información.
- **Cuándo se evaluará:** Cuándo se analizará la información.
- **Fuente de verificación:** De dónde extraemos la información.

Para describir los indicadores de una manera sencilla, podemos utilizar una tabla de este tipo, que ya contiene algún ejemplo.

Indicador	Formula	Quién	Meta	Cuándo medir	Cuándo evaluar	Quien evaluará	Fuente de verificación
Número de asistentes	Nº de alumnos que finalizan el curso.	Profesor	>15	Al finalizar el curso	Anual	Responsable del proyecto	Hojas de firmas
Costes del programa	Euros invertidos en el programa	Responsable del proyecto	< 15.000€	trimestral	Anual	Responsable del proyecto	Excel de control de gastos
Escolarización	Nº de jóvenes que terminan educación secundaria en el barrio / Total de jóvenes en el barrio * 100	Técnico del programa	>75%	Anual	Anual	Dirección técnica	Informe del Ayuntamiento

Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son el medio por el cual podemos corroborar o comprobar el cumplimiento de un indicador. Es la fuente de la que extraemos la información de un indicador cuantitativo o podemos evidenciar el cumplimiento de uno cualitativo.

Algunos ejemplos son:

- Encuestas de satisfacción.
- Fotos de una jornada de trabajo.
- Actas de una reunión.
- Registro de asistencia de un curso.
- Memoria de una actividad.
- Etc.

Los indicadores deberán tener una fuente de verificación que nos permita comprobar su cumplimiento ya que de lo contrario no será fiable.

A la hora de definir los sistemas de evaluación de una Organización, se deberán identificar las fuentes de información.

Idealmente, estas fuentes

- no deberán ser costosas,
- deben ser fiables
- y de fácil obtención y acceso.

Cuadros de mando

Qué es un cuadro de mando y para qué sirve.

Un cuadro de mando es una herramienta de gestión que permite hacer seguimiento y evaluar los resultados y la evolución de los principales indicadores de una Organización. A efectos prácticos es un resumen visual ordenado de la información de los indicadores que se han considerado clave.

Históricamente es una herramienta que se ha utilizado para hacer seguimiento de los objetivos y e indicadores clave (KPIs) de los planes estratégicos planes estratégicos, si bien, ya se utilizan para múltiples aspectos de la gestión, o, como proponemos aquí, de manera integral para una Organización.

Un cuadro de mando debe ser una herramienta muy sintética. De hecho, lo complicado de su elaboración radica en la selección de los indicadores, dentro de todos los que puede utilizar la Organización.

Visualmente se fomenta el uso de gráficas para evaluar la evolución de los indicadores y sistemas de colores (ej.: semáforo (rojo, amarillo y verde) para poder visualizar rápidamente qué resultados se ajustan a lo planificado y sobre cuáles se debería poner atención.

Por supuesto no es obligatorio que se utilicen gráficas (resultados agrupados en una tabla de Excel también es útil, pero seguramente no tan visual y por tanto más complejo de interpretar.

Ejemplos:

Los siguientes ejemplos son propuestas de agrupación de indicadores a la hora de conformar un cuadro de mando. Pueden ser tomadas como referencia, aunque proponemos a cada organización valorar qué información es la que es importante para ella, así como cómo le gustaría analizarla.

Basado en la Norma ONG Calidad.

Podemos vincularla en base a la gestión de necesidades y expectativas de partes interesadas

Si queremos ordenar la información, de manera que facilite su comprensión y seguimiento, la Norma ONG Calidad nos da diferentes pistas.

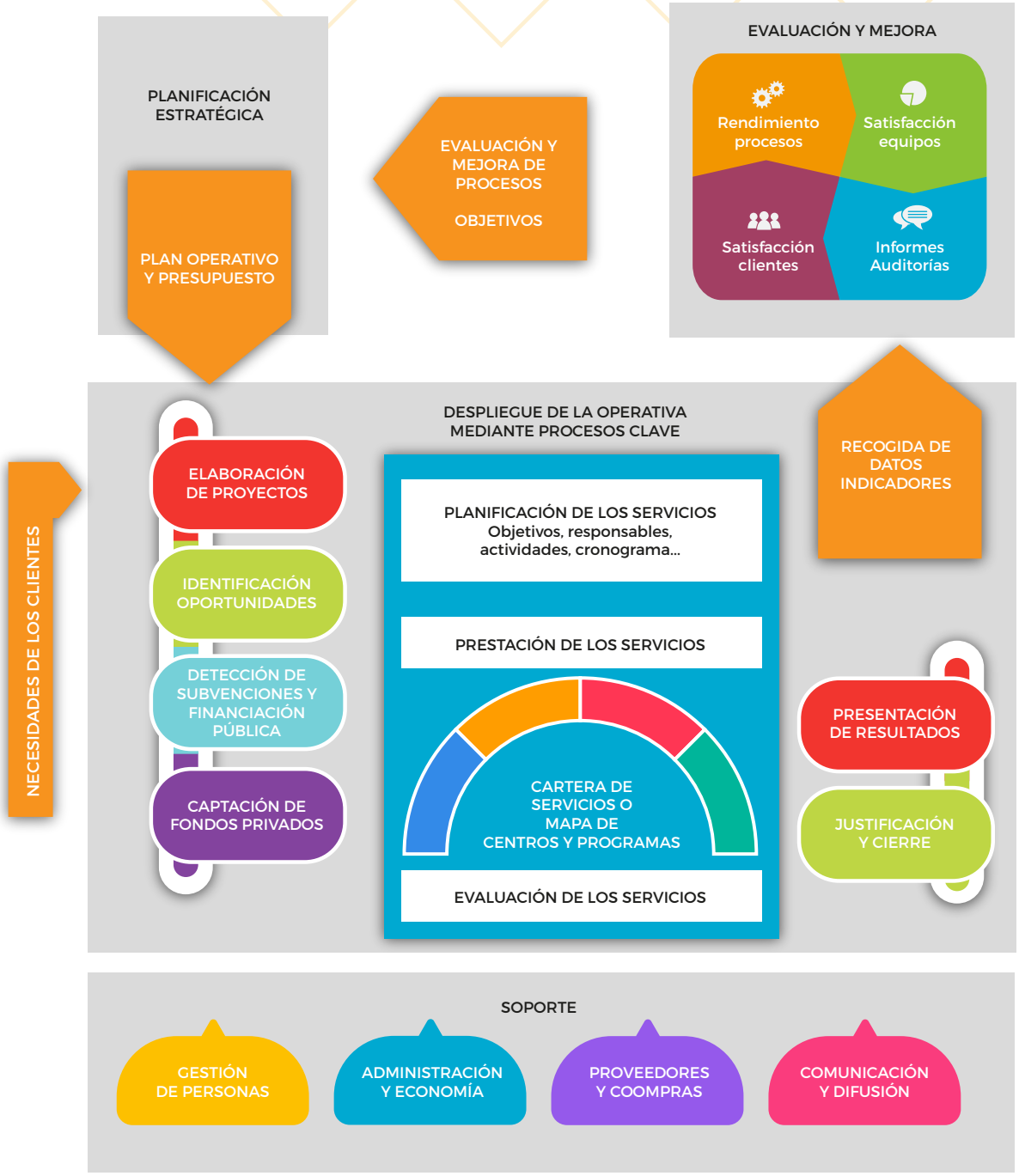
Esto no sería necesariamente un cuadro de mando, pero nos permitirá visibilizar de manera muy útil la vinculación entre partes interesadas, sus necesidades y expectativas, cómo lo hemos transformado en requisitos, si hemos establecido medidas para los procesos asociados y la percepción de las partes interesadas.

Se propone una tabla de este tipo:

Parte interesada	Necesidad	Expectativas	Requisitos	Indicadores de resultado o proceso	Percepción

Podemos basarlo en la estructura de procesos y resultados

Si disponemos de un mapa de procesos, podemos utilizar esa estructura para incorporar los indicadores (de resultado, impacto, eficiencia, percepción...) en cada uno de los procesos clave o en los que estemos llevando control o hayamos establecido objetivos.



Basado en objetivos organizacionales

Aquí estructuraríamos los indicadores en base a los objetivos o las líneas estratégicas, en su caso. Esta estructura es perfectamente compatible con las anteriores, en las que sólo tendríamos que evaluar si alguno de los indicadores establecidos se vincula con las necesidades de partes interesadas o con procesos identificados en el mapa de procesos e incorporar los restantes, asociados a objetivos o acciones.

Basado en Balance Scorecard para ONG

El Balance Scorecard es una herramienta que pretende agrupar la información estratégica de la Organización de manera ordenada y estableciendo vínculos causa-efecto entre ellos.

Hoy en día existen muchas variantes de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés), si bien la versión original sigue siendo una buena base que seguir. Esta versión incluye cuatro ámbitos o perspectivas de seguimiento:

- Perspectiva financiera: En esta parte se han de consignar aquellos indicadores que miden los resultados económicos.
- Perspectiva del cliente: Aquí se suelen incorporar los resultados mas directos en clientes, así como percepción.
- Perspectiva interna o de procesos: Aquí se agrupan resultados de la gestión interna de procesos. En cualquier caso, es una entidad pequeña es muy posible que los procesos sean especialmente sencillos. Ten en cuenta, además, que estos procesos afectarán directamente a la evolución de las perspectivas financiera y de clientes.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Aquí se pueden incluir KPIs y métricas relacionadas con innovación, así como los relacionados con la mejora de los equipos: inversión en planes de formación y carrera, por ejemplo.

Si bien éste es el cuadro de mando clásico para una empresa, hay versio-

nes que incorporan el enfoque de entidades no lucrativas, donde lo más importante son los resultados relativos a sus grupos de interés clave (ej.: clientes, financiadores, empleados...).

Eso significa que el Mapa Estratégico varía ligeramente, situando en el mismo nivel los intereses de los grupos de referencia y los resultados económicos.

Basado en Modelo EFQM

El modelo EFQM es un modelo de gestión integral de organizaciones que da mucho peso a los resultados. Estos se agrup an alrededor de 4 criterios, que se analizan de manera independiente, aunque están vinculados unos con otros.

Cada grupo de resultados se divide, en su mayoría, en dos subcriterios:

- Percepción: medidas de la percepción de parte interesadas.
- Rendimiento: medidas internas (indicadores) de procesos y actividades).

Que están conectados, de manera que los indicadores de rendimiento deberían poder ayudar a predecir los resultados de percepción

Resultados en clientes.

Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Resultados en personas.

Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Resultados en sociedad.

Percepciones: Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONG, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Indicadores de rendimiento: son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Resultados clave.

Resultados Clave de la Actividad Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.

Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad: Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.

Sistematización para la mejora

Una vez hemos definido todos los sistemas de evaluación, hay que ponerlos en marcha.

Todos los sistemas de evaluación que hemos definido en esta guía nos sirven para analizar la realidad, cómo estamos trabajando o nuestros resultados, y a partir de ahí tomar decisiones.

Nuestro sistema de gestión de la calidad será a partir de ahora un sistema vivo, necesariamente adaptable, pero todo este esfuerzo de evaluación exige unos recursos que debemos prever y una planificación sin la cual todo el sistema corre riesgo de perder su energía de manera paulatina.

La Organización debería sistematizar los procesos de evaluación y ser consciente de los momentos en los que la Organización debe ponerlos en marcha, cuanto menos en ciclos anuales y, porqué no, alrededor del proceso de Revisión por la Dirección, de manera que nos aseguremos que los sistemas permanecen vivos y son útiles a la Organización.