

1. Establecimiento de los criterios de medición

Tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos e indicadores y cuantificarlos (que ya lo vimos en el punto de formulación) por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

2. Establecimiento de los modelos documentales

Que servirán para la recogida sistemática de los datos.

3. Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados

Alcanzados con respecto a los deseados.

4. Establecer el cronograma con los hitos y puntos de control

En relación a los servicios, acciones, etc.

5. Análisis de las causas de las desviaciones

Y posterior propuesta de acciones correctoras.

4.4. Introducción al Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control que permite establecer y gestionar los objetivos de una organización y de sus diferentes áreas o unidades.

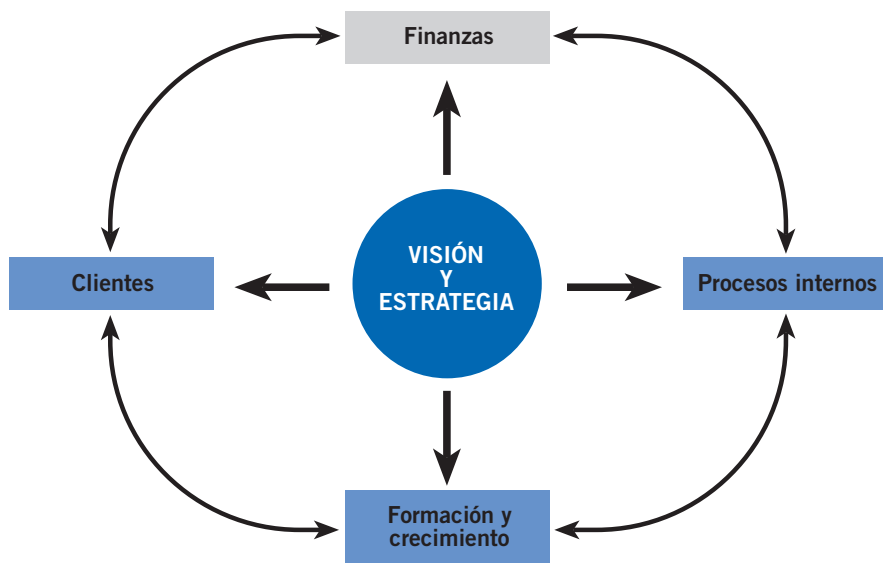
También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de for-

ma continuada cuándo la organización y los empleados alcanzan los resultados definidos en su Plan Estratégico.

Tipos de Cuadros de Mando:

El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la organización. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una organización desde el punto de vista de la Dirección (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la **metodología de Kaplan & Norton**. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente o usuario, interna y aprendizaje/crecimiento.



Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”. Por ejemplo, una organización de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de personas usuarias, una perspectiva de financiadores. Para esta organización son tan importantes sus financiadores como sus personas beneficiarias finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores.

Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la organización, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la organización, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

- Cuando la estrategia de la organización está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

4.5. Evaluación de la Implantación del Plan Estratégico

La evaluación cumple las **funciones** básicas de:

- Ser un instrumento de aprendizaje para mejorar nuestro plan estratégicos, nuestros proyectos, programas o políticas actuales y futuros.
- Proporcionar información a los superiores sobre el desempeño de un proyecto: en concreto sobre si el plan de desarrollo inicial se está llevando a cabo, sobre las fortalezas y debilidades, para ayudar a los responsables a tomar decisiones y corregir posibles desviaciones.
- Fortalecer la función de los responsables del proyecto, determinando de forma sistemática y objetiva la eficacia, eficiencia y relevancia de las actividades, esperadas y no esperadas.
- Evaluaciones a mitad del proyecto pueden servir para validar los resultados de las acciones correctivas de diagnósticos anteriores.
- Al término del proyecto, determina el alcance del éxito de la intervención.
- Ayuda a los responsables a realizar revisiones sistemáticas y repensar las estrategias y los proyectos.
- Dotar a la organización de datos concretos y fiables sobre sus procesos y resultados que pueden ser usados para comunicación externa, para solicitar nuevos fondos y rendimiento de cuentas.
- Para dinamizar el proceso de aprendizaje interno.
- Ser un instrumento para certificar y dar a conocer nuestra acción y justificar nuestra existencia a distintos niveles:
 - **Nivel interno:** con la finalidad de que las personas que componen la organización conozcan los resultados del fruto de su trabajo y se sientan parte de la consecución de nuestra misión.

- **Nivel externo:** por un lado, a financiadores públicos y/o privados en relación a la correcta gestión de sus aportaciones económicas para beneficio de la consecución de nuestros objetivos. Y por otro, a población en general de la actividad desarrollada y de sus resultados.

Recopilando lo visto hasta este momento y según el modelo de evaluación, elegido para valorar la implantación del plan, que mide la excelencia de nuestra organización, recordar lo siguiente:

1. La excelencia se mide en torno a ocho conceptos fundamentales:

- I. Orientación al personas beneficiarias.
- II. Liderazgo y coherencia con los objetivos.
- III. Gestión por procesos y hecho.
- IV. Desarrollo e implicación de las personas.
- V. Aprendizaje, innovación y mejora continúa.
- VI. Desarrollo de alianzas.
- VII. Responsabilidad social de la organización.
- VIII. Orientación hacia los resultados u objetivos.

2. La excelencia se medirá durante las siguientes fases:

- I. Formulación del plan
- II. Ejecución o implantación del plan
- III. Evaluación de la implantación
- IV. Consecución de objetivos.

Propuesta Metodológica

Una vez recordado esto, la **propuesta metodológica** para realizar la evaluación final sería la siguiente:

A. El equipo de seguimiento y evaluación de la implantación del plan tendrá que realizar la tarea teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

ENFOQUE (Plan Estratégico)

- Para evaluar todo lo que engloba el “enfoque” tenemos que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué significa?	Descripción
¿Qué se ha hecho?	Se han definido procesos, acciones, implantación de servicios, etc.
¿Por qué se ha planteado lo realizado?	Se han centrado en las necesidades de los grupos de interés
¿Cómo se ha vinculado con otras acciones?	Las actividades, acciones y servicios desarrollados, se apoyan en la ideología, valores... de la organización Las líneas estratégicas, acciones... se han vinculado entre si y han dado coherencia a la acción de la organización

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

DESPLIEGUE (Implantación - Plan Estratégico)

- Para evaluar el “despliegue” tenemos que responder a las siguientes preguntas

¿Qué significa?	Descripción
¿Dónde?	% de implantación: líneas, acciones, servicios que se han puesto en marcha
¿Por qué se han planteado lo realizado?	Niveles jerárquicos, procesos implantados Grado en el que se logran los beneficios esperados
¿Qué método se ha empleado?	Grado de estructuración en el despliegue del enfoque (actividad, acciones...) Seguimiento y uso estricto de la herramienta de planificación de forma adecuada y rigurosa, a lo largo de las fases de implantación del plan Dinámica de comunicación de actividades y resultados a los grupos de interés Prueba piloto para comprobar resultados Formación para garantizar el éxito de la implantación de enfoques novedosos Sostenibilidad

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

Para dar respuesta a estas preguntas el equipo tendrá que recuperar toda la información que a lo largo del proceso de implantación y gracias al control estratégico se ha ido recogiendo para ir analizando y ver si se cumple o no lo fijado.

Información que puede recuperarse de:

- Informes de seguimiento y evaluación intermedia
- Información recogida en el cuadro de mando
- Memorias de actividad
- Etc.

RESULTADOS ALCANZADOS

Para evaluar los “**resultados alcanzados**” tenemos que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué significa?	Descripción
¿Existen datos sobre los resultados alcanzados?	<p>¿Existen datos consecutivos de varios años para determinar a lo largo de la implantación del plan son positivos?</p> <p>¿Los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos fijados?</p> <p>¿Existen datos comparativos con otras organizaciones del tercer sector?</p>
¿Qué resultados se han abarcado?	<p>¿Los resultados obtenidos nos permiten verificar el avance y grado de consecución de objetivos en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interés • Necesidades de la población • Área geográfica • Calidad de los servicios implantados • Etc...

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

Para dar respuesta a estas preguntas el equipo tendrá que recuperar toda la información que a lo largo del proceso de implantación y gracias al control estratégico se ha ido recogiendo para ir analizando y ver si se cumple o no lo fijado.

Información que puede recuperarse de:

- Informes de seguimiento y evaluación intermedia
- Información recogida en el cuadro de mando
- Memorias de actividad
- Etc.

B. Una vez realizado todo el proceso de evaluación final respondiendo a todas las preguntas marcadas en el punto anterior podemos ver en qué medida nuestra organización ha conseguido implantar su plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMANSA, F. (1999) "Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo". Intermon, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1996) "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos", Pirámide, Madrid.
- CÁMARA LÓPEZ, L. (2005) "Planificación Estratégica: Guía para organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral". Cideal, Madrid.
- BURGWAL, G. Y CUÉLLAR, J. (1999) "Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación". Abya Yala, Ecuador.
- CAMISAZA, E; GUERRERO, M; Y DE DIOS, R. (¿?) "Estratégica: Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias".
- DÍEZ DE CASTRO, J. Y RIVAS COSTA, J. (2002) "Planificación" en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro.
- ESPINOZA VERGARA, M. (1989) ESPINOZA VERGARA, M. (1989): "Programación. Manual para trabajadores sociales". Humanitas, Buenos Aires.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2001) "La Gestión de Organizaciones no Lucrativas. Herramientas para la intervención social". CCS, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) "Manual para la gestión de la intervención social". CCS, Madrid.
- FERNÁNDEZ ROMERO. (1985) "Experiencias españolas de planificación", tomo 1, en AESPLAN Asociación Española de Planificación, Madrid.
- FERNÁNDEZ, C. Y LÓPEZ CABARCOS, M.A. (2002) "Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento" Pirámide, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) GONZALEZ FIDALGO, E. y VENTURA VICTORIA, J. (2003): "Fundamentos de administración de empresas",
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) KAUFMAN, ROGER (1987). "Guía práctica para la planeación en las organizaciones". Trillas, México.
- HAZ, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo", Granica, Buenos Aires.
- KOONTZ, H. Y DONNELL, C. (1985) «Administración», McGraw-Hill, México.
- MACLEOD, P. LEÓN, P. Y ESQUIVAS, P. (2002) "Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales". The Nature Conservancy, Virginia.
- MACMILLAN, I. (1983) "Competitive Strategies for not for profit agencies". Advances in strategic management.
- MORENO ARGONESES, J. "Gestión de Organizaciones no Lucrativas", Ed. Thomson.
- MUNUERA ALEMÁN, J. L. Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (2002) "Estrategias de marketing: Teoría y casos", Pirámide, Madrid.
- NAVAJO GÓMEZ, P. (2009). "Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores". Edit. Narcea. Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002) "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones". Civitas, Madrid.
- PAREDES SANTOS, A. Y PÉREZ COSCIO, L. (1994) "Planificación estratégica de Organizaciones no gubernamentales". FICONG, Buenos Aires.
- PELEGRI, X. Y PALLARES, J. (2000) "Manual de planificación de proyectos sociales". Cruz Roja Española, Madrid.

ROJAS VALDIVIA, L. (¿?) "Por que fracasan los esfuerzos de planificación estratégica".

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>

SECOT. Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de Organizaciones no Lucrativas.

VASCONCELLOS, J. (2001) "Los señores de la guerra. Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios". Díaz de Santos, Madrid.

ZERILLI, A. (1992) Fundamentos de organización y dirección general". Deusto, Bilbao.

WEBGRAFÍA

Alliance for Non-Profit Management: <http://www.allianceonline.org>

Banco Interamericano de desarrollo: Curso de Análisis Organizacional:

<http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/AO.htm>

Bolunta: <http://www.bolunta.org>

Centro de Pensamiento Estratégico Internacional: <http://www.cepei.org>

Checklist de indicadores para ONG: http://www.mapnp.org/library/org_eval/uw_list.htm

CheckMATE Strategic Planning Software: <http://www.checkmateplan.com/>

Cuadro de Mando Integral: <http://www.tablero-decomando.com/>

Drucker foundation: "Self-Assessment Tool". <http://www.pfdf.org/leaderbooks/sat/index.html>

Free Management Library: <http://www.managementhelp.org/>

Genie for nonprofit: <http://www.genie.org>

Idealista: <http://www.idealistas.org>

Iniciativa Social y Estado del Bienestar: <http://www.iniciativasocial.net>

Internet Nonprofit Center: <http://www.nonprofits.org/>

Institute for Nonprofit Organization Management: <http://www.inom.org/>

La caja de herramientas gerencial: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=index.htm&module=tool-kit&language=spanish>

Leader to Leader Institute: <http://www.pfdf.org/>

Management Assistance Program for nonprofits: <http://mapnp.nonprofitoffice.com/>

MAP for Non Profits: <http://mapnp.nonprofitoffice.com/>

NGO Manager: Management tools and research for nonprofits worldwide:

<http://www.ngomanager.org/>

Society for Nonprofit Organizations: <http://www.snpo.org/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad, es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Buena práctica, toda práctica que se orienta a la mejora de la calidad de vida, ya sea de forma directa en la relación con los clientes, o de manera indirecta en la creación de las condiciones y del ambiente adecuado para que se puedan dar una fructífera relación y los apoyos directos que precisen cada uno de los clientes. Dicho de otra forma, las prácticas no orientadas a la mejora de la calidad de vida son acciones que no añaden valor y que, por tanto, han de ser despreciadas o eliminadas.

Ciente, persona, colectivo o organización que recibe un servicio de la organización.

Ciente final, usuario/a o colectivo, al que va dirigido el servicio y por el *cual* se justifica la existencia de la organización.

Ciente interno, persona de la organización, ya sea empleada, voluntaria, o colaboradora, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Comparación, las organizaciones someten su actividad y resultados a comparaciones con otras organizaciones externas. Esta puede realizarse con organizaciones específicas, con informes del sector o con organizaciones reconocidas como las mejores.

Cultura, conjunto de ideas, creencias, valores, conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de un colectivo, organización o sociedad.

Dirigir, es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

Eficacia, es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos.

Eficiencia, es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empowerment (empoderamiento), concepto de delegación de responsabilidades, potenciando las iniciativas y capacidades personales y profesionales de los empleados al máximo. En un ambiente de servicio han de estar capacitados para realizar lo que satisfaga al cliente sin miedo a las quejas por parte de la dirección.

Entidad, es un Sistema, o sea el conjunto de los elementos, mutuamente relacionados: conceptos, principios, recursos, información, personas y procesos requeridos para lograr, en unas actividades definidas y planificadas, los resultados previstos.

Entornos, conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Entorno complejo, tipo de entorno sometido a las características propias de la complejidad: cambio constante, desorden, incertidumbre, interrelación, imprecisión, contradicción etc.

Estrategia, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

Estructura, la estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico y horizontal. Es, pues, una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos.

Evaluación, es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.

Evidencia, se refiere a la información presentada, la cual debe hacer referencia al enfoque, despliegue, evaluación y revisión del criterio que se esté evaluando.

Excelencia, prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización.

Expectativas, características o prestaciones que los usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

Gestión, gestionar una organización es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. La Gestión debe ser moldeable para que sea visible y medible (auditable).

Información, conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

Liderazgo, es la actitud y habilidad de compartir la visión considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas. El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

Líneas Estratégicas, documento que recoge de la misión, visión, diagnóstico de la situación y objetivos.

Meta, requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión, una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

Necesidades, aquellos servicios que son requeridos, por las personas beneficiarias al Servicio o unidades.

Objetivos, son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Objetivos estratégicos, establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

Objetivos operativos La consecución de cada objetivo estratégico puede abordarse por varios caminos. Normalmente se requiere una discusión acerca de los diferentes modos que se plantean para alcan-

zar los objetivos estratégicos. Los objetivos operativos establecen las líneas de acción que establece el plan para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

Organización, conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Organización sin ánimo de lucro, entidad cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

Organización no gubernamental de servicios sociales, es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la administración pública.

Parte interesada (grupo de interés), persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Planificación, es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, primeramente, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

Planificación estratégica, proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Planificación operativa, proceso de sistematización de las actividades, tiempos y organización de las personas y los recursos para la consecución, en términos de mejoras, de los objetivos planteados.

Plan estratégico, se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la organización para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Planes (estratégicos) de mejora, acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar a la organización o sus unidades y al proceso de evaluación. Son consecuencia de los juicios de valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los informes.

Programación, proceso de determinación de las actividades que se han de realizar en cada una de las áreas afectadas por un plan. Implica la concreción de su interdependencia y secuencia, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y/o se pueden obtener, para la consecución de los objetivos prefijados, en un periodo de tiempo determinado.

Puntos fuertes, aspectos, acciones, actividades que la organización o la unidad evaluada desarrollan positivamente.

Puntos débiles, aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

Sistema de información, se podría definir como el conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan articulados y que buscan facilitar y apoyar el desempeño de las personas que forman la organización, para el cumplimiento de las actividades previstas para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Es importante tener en cuenta que el sistema de información debe contar con una adecuada y oportuna comunicación de los resultados obtenidos una vez se han procesado los datos recopilados. En definitiva, es un instrumento para la recogida, proceso, análisis, interpretación y transmisión de la información necesaria y válida que nos permite decidir sobre las actividades: planificar, gestionar, evaluar e investigar. Sería la combinación de datos estadísticos procedentes de múltiples orígenes, utilizados para conseguir información acerca de las necesidades, recursos, costes y utilización de los servicios de la ONG.

La ONG debe basar su gestión en una información exacta, completa y oportuna que además garantiza la seguridad y confidencialidad de los datos. Las siguientes características son condiciones fundamentales para asegurar la calidad de la información:

- disponibilidad: la disponibilidad se entiende como la recepción a tiempo de la información por parte de los destinatarios autorizados, así como el acceso de quienes estén autorizados y que la necesiten.
- integridad: existe integridad de la información cuando los datos son exactos, completos y fiables.
- confidencialidad: la confidencialidad sólo se obtiene si los datos son conocidos exclusivamente por las personas autorizadas.
- gestión de la información: la información es un recurso que debe gestionarse de forma eficaz por parte de los líderes de la organización. El objetivo de la gestión de la información es obtener, gestionar y utilizar la información para mejorar los resultados de los clientes, las actuaciones del conjunto de la organización y los procesos de soporte. para cumplir este objetivo se deben realizar de manera correcta los siguientes procesos: determinar la necesidad de información; crear la estructura del sistema de gestión de la información; determinar la captación (adquisición o registro) de datos e información; analizar los datos y transfórmalos e información; transmitir, comunicar, integrar y usar la información.

Usuario, persona o grupo que recibe un servicio.

Valores, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”).

Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la organización en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.



Plataforma de ONG
de Acción Social

Avda. Doctor Federico Rubio y Galí, 4. Local

28039 Madrid

Teléfono 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82

www.plataformaong.org



MINISTERIO
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL
E IGUALDAD

SECRETARÍA GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL
Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL,
DE LAS FAMILIAS
Y DE LA INFANCIA