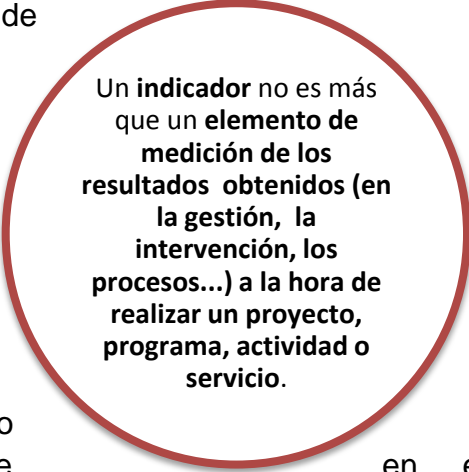


Reflexión y experiencia en el SEMINARIO SOBRE INDICADORES DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (Centro ARBOLARTE y OTSBizkaia)

INDICADORES, UNA HERRAMIENTA CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Un sistema avanzado de gestión, aplicable a cualquier tipo de organización, sea empresa, asociación, organización sin ánimo de lucro, administración pública..., tiene como característica y herramienta fundamental de su ciclo PDCA (Planificación, desarrollo/ejecución, control, acción/actualización) la batería de indicadores.

Un **indicador** no es más que un **elemento de medición de los resultados obtenidos** (en la gestión, la intervención, los procesos...) **a la hora de realizar un proyecto, programa, actividad o servicio**. En el ciclo PDCA antes mencionado, cobran su sentido principalmente en el momento de control y evaluación, que a su vez será la base para el siguiente ejercicio de planificación y acción, pues en función de los resultados obtenidos en la evaluación, se planifica y se introducen modificaciones en la acción en base a la experiencia.



Un **indicador** no es más que un **elemento de medición de los resultados obtenidos** (en la gestión, la intervención, los procesos...) **a la hora de realizar un proyecto, programa, actividad o servicio**.

En el ámbito de la acción social, en particular, los indicadores resultan de vital importancia para una adecuada gestión. **Los indicadores ayudan a nuestras organizaciones a:**

Dimensionar los resultados de nuestra actividad, más allá de las subjetividades.

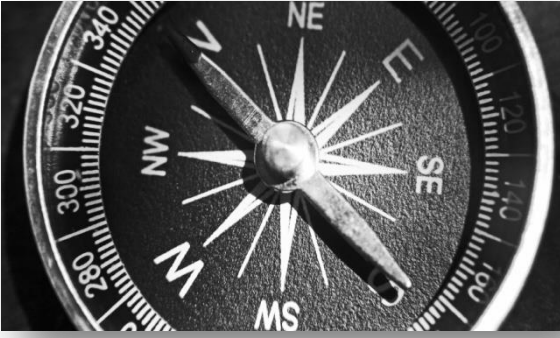
Verificar el progreso de la organización y el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Realizar planes de futuro fundamentados en los indicadores.

Reconocer el trabajo de las personas y de los grupos.

Facilitar información relevante a los grupos de interés.

Intercambiar de información con otras organizaciones, pudiendo consensuar criterios.



En este sentido, desde el [Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia](#), se es plenamente consciente de la importancia del trabajo sobre indicadores a la hora de fortalecer las organizaciones y el propio sector. Muchas de estas organizaciones del Tercer Sector Social, son **entidades maduras con modelos de gestión** avanzados a las que, optando a certificaciones y premios de calidad, **se les imponía la necesidad de**

compararse con otras organizaciones del sector.

Además, al margen de requerimientos externos, el poder establecer una lógica comparación entre organizaciones e intercambiar conocimiento, es un síntoma de madurez del propio sector. **Para llevar a cabo esta comparación resulta imprescindible trabajar** con anterioridad, y adecuadamente, **sobre un conjunto de indicadores** que forme parte, a su vez, de **un sistema de evaluación y control adecuado** en el ámbito de la planificación y gestión de las organizaciones.

Por otro lado, **también existen organizaciones de menor tamaño y con menor desarrollo, a quienes les interesa conocer y profundizar en este ámbito** de la gestión organizacional.

Por ello desde el OTSBizkaia propusimos lanzar un seminario que ha girado en torno a los indicadores (principalmente de gestión) en el ámbito de la acción social. La respuesta fue inmediata y un buen número de organizaciones se inscribieron.

En un principio se pretendía combinar aspectos más teóricos con otros más prácticos en el enfoque, pero una vez vista la lista final de inscritos y juzgando que los aspectos teóricos eran ya de sobra conocidos, **desde el OTSBizkaia se optó por diseñar sesiones que dieran protagonismo a las propias organizaciones.**

Se trataba de entidades que, en la mayoría de los casos, poseían gran experiencia y que necesitaban conocerse e intercambiar, no solo información, sino cuestiones e indicadores muy concretos en los ámbitos de gestión, intervención, resultados... En definitiva **se trataba de profundizar** de manera conjunta **en los ámbitos de trabajo** de las organizaciones que vienen **recogidos en los diversos modelos de calidad** a los que están adscritos.

El lenguaje de los indicadores y el paraguas de los sistemas de calidad, brindan un espacio común en el que poder intercambiar y comparar información con un mismo código

El lenguaje de los indicadores y el paraguas de los sistemas de calidad, brindan **un espacio común** en el que poder **intercambiar y comparar información con un mismo código**. También, mediante esta dialéctica, se establecen las vías para un avance hacia la excelencia en la calidad, tanto de cada organización como del propio sector, pues conjuntamente se van estableciendo los horizontes a alcanzar. Todo ello redundará en la calidad de los servicios y programas prestados que en el ámbito del

tercer sector, tienen impacto directo sobre la calidad de vida de las personas y su entorno.

El valor de la comparación entre organizaciones radica, más allá del resultado, en la gestión que provoca dicho resultado. Por ello **el grupo creado ha acabado convirtiéndose en una comunidad de aprendizaje** entre entidades, que informan con transparencia de sus resultados y aprenden unas de otras.



LA EXPERIENCIA DEL CENTRO ARBOLARTE EN EL SEMINARIO DE INDICADORES.

Pero vayamos al espacio vivencial. A continuación, una de las organizaciones nos cuenta su experiencia a través de la voz de una de sus participantes.

“A través del seminario de indicadores tuvimos la ocasión de refrescar conocimiento acerca de la gestión por resultados en organizaciones del Tercer Sector.

Si bien comenzamos por aspectos más teóricos, pronto comenzamos a intercambiar opiniones sobre los indicadores de nuestras organizaciones, así como la manera de gestionarnos por resultados.

Analizamos, de la misma manera, las escasas oportunidades con las que contamos las organizaciones de nuestro sector para intercambiar buenas prácticas y compararnos. Esto hace que mantengamos una carencia en cuanto a la gestión de nuestros procesos, que adolecen de esa comparación.

Así, comenzamos a proponer utilizar el seminario como punto de encuentro para el inicio de un intercambio. De esta manera, tuvimos la oportunidad de participar en una sesión adicional en la que pudimos compartir el tipo de indicadores con los que contábamos en nuestras organizaciones, así como los modelos teóricos de gestión (e incluso de intervención) con los que trabajamos.

En ese intercambio conocimos experiencias concretas de organizaciones participantes, que mostraron áreas de mejora que habían alcanzado un desarrollo destacable (tal fue el caso del modelo de intervención de nuestros compañeros/as de Bizitegi).

Esta dinámica nos pareció más que acertada y concluimos que precisábamos de un foro así en el que poder compartir tanto enfoques como resultados, con el fin de compararnos y estimular la mejora continua en cada una de nuestras organizaciones.

De esta manera ha nacido un grupo autogestionado que recién ha comenzado su andadura, y que pretende crear un espacio de conexión entre nuestras organizaciones, con el fin de mejorar en la gestión de nuestros resultados y, por tanto, de nuestros procesos.

Desde ahí, considero que la experiencia ha sido del todo fructífera y espero poder seguir colaborando en este grupo y que pueda tener sus frutos los cuales podamos difundir también con ayuda del Observatorio.”

Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia le deseamos lo mejor a este nuevo grupo de trabajo.¹

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

Guzman, I, *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos*, Ed.: AECA Colección: Documentos AECA.Madrid, 2012.

GARAU,J., RUIZ DE GAUNA, R. *GESTIÓ ESTRATÈGICA D'ONL. Desenvolupar un model de gestió estratègica amb Quadre de Comandament Integral adequat al tercer sector*. Ed. La Caixa, Barcelona, 2008, Disponible en Internet en:
http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Libre_Gestio_estrategica_ONL.pdf

RED de CONSULTORIA SOCIAL, *INDICADORES EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL, Estudio sobre su utilización como mejora de la gestión de las organizaciones en el Tercer Sector*, Ed, Red de Consultoría Social, Madrid, 2011. Disponible en Internet en:
http://www.redconsultoriasocial.net/archivos/menu_derecha%5C44_es_RCS-Informe%20%20Indicadores%20Sociales_15diciembre2011.pdf

Curso o Formaciones relacionadas

ICONG, *II Curso. Implantación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad basados en la Norma ONG Calidad, Versión IV (C.2.)* <http://www.icong.org/ii-curso-implantacion-y-mantenimiento-de-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-basados-en-la-norma-ong-calidad-version-iv-c-2/>

¹ Imágenes de Verino77 y Barkaw. Flickr Creative Commons.