

Construcción de indicadores estratégicos para las OSC

Luis Portales

Entendiendo a los indicadores

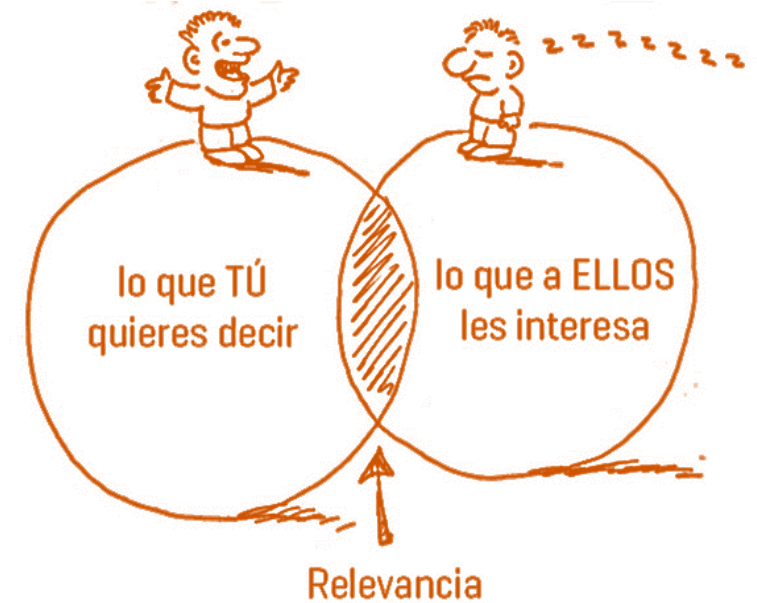
Indicador



- Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que **muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.**
- Es una comparación entre dos o más tipos de datos **que sirve para elaborar una medida, un valor, una magnitud o un criterio,** que tiene **significado** para quien lo analiza.
- Brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta **no pueda ser reinterpretada en otro contexto.**
- Cada indicador brinda **información relevante y única respecto a algo:** una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo
- Sirven de base para el **monitoreo** y la **evaluación.**

Relevancia del indicador

- Sirven para que la **sociedad** tenga conocimiento de los logros.
- Herramienta para el **análisis y toma de decisiones** respecto a la gestión y los resultados.
- Es un factor que **muestra el progreso** (o ausencia de progreso) con la finalidad de alcanzar los **objetivos** (o resultados) **de un proyecto**.
- Generar **esquemas de objetividad y comparabilidad**.
- **Valorar diferentes magnitudes** como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.
- Debe ser **construido con un claro criterio de utilidad**.
- Los indicadores podrían describir los **resultados, efectos e impactos** en las personas, las organizaciones y la sociedad.

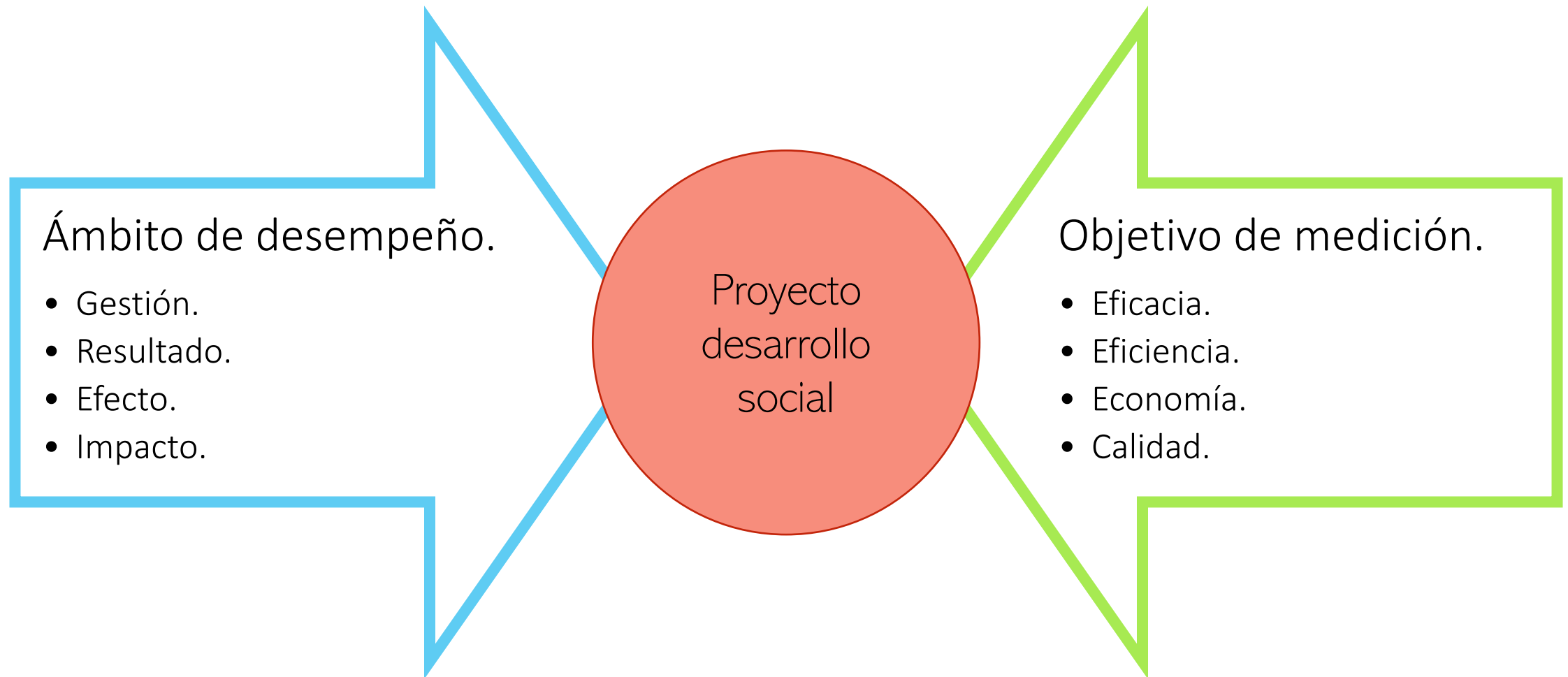




- Los indicadores necesariamente deben representar la **relación entre dos o más variables**.
- Necesita un **contexto**, un punto con el cual se pueda comparar **geográficamente y temporalmente**.
- Al presentar los avances, es conveniente mostrar el **estado inicial como el actual de la problemática**, facilitando la importancia de sus resultados.
- Es importante describir **características geográficas o temporales** que permitan al indicador reflejar qué está midiendo.

Importancia del contexto en los indicadores.

Dos tipos de indicadores para medir el progreso



Tipo de indicadores por ámbito de desempeño



Gestión

Se utilizan para realizar el monitoreo de los procesos, de los insumos y de las actividades que se ejecutan con el fin de lograr los productos específicos de una política o programa.



Resultado o producto

Relacionan los bienes y servicios generados por el proyecto; resultan de las actividades de transformación de los insumos y generan un incremento en los productos aplicables a la formación



Efecto

Consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad.



Impacto

Representan el cambio esperado en la situación de los participantes. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo.

Tipos de indicadores por objetivo de medición



Eficacia

Miden el **grado del cumplimiento del objetivo** establecido.



Eficiencia

Miden la **relación entre el logro del programa y los recursos utilizados** para su cumplimiento.



Economía.

Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de **manera adecuada los recursos financieros**.



Calidad.

Miden los **atributos, las capacidades o las características** que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen.

Relación entre tipo de indicadores y ámbitos de desempeño



Cada **objetivo** debe tener al menos un indicador que permita monitorear **los logros del programa**, es decir, de **eficacia**.



Los indicadores de **eficiencia**, **calidad** y **economía** son **complementarios** a los de eficacia, pero no son sustitutos.

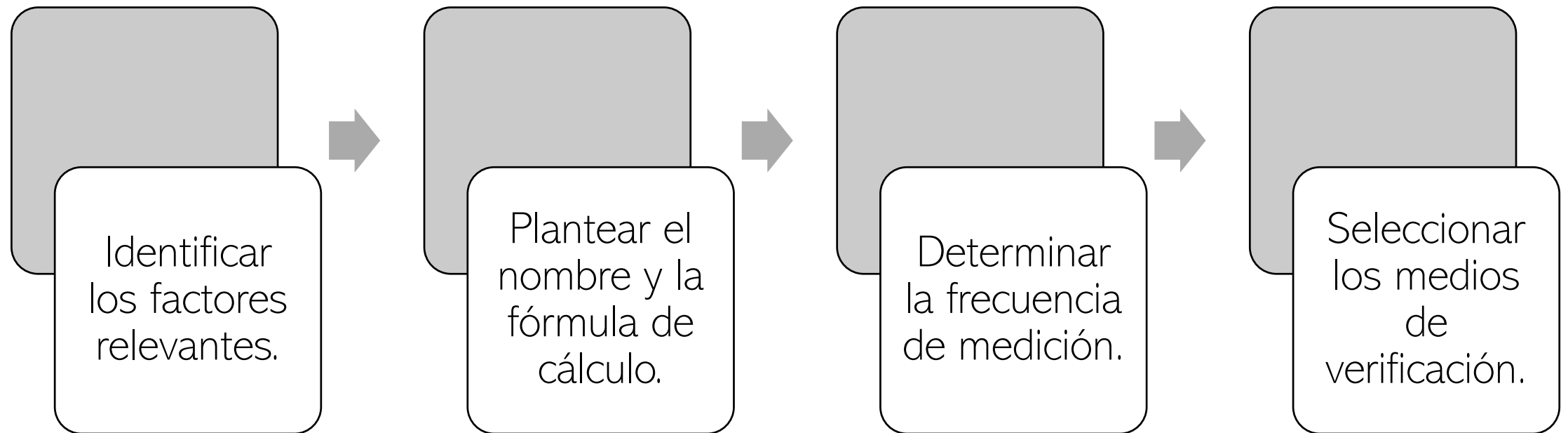


Los indicadores de **eficacia** permiten al programa ver el **grado de avance** que ha tenido respecto al objetivo planteado.



Los **otros indicadores** hacen posible determinar **la forma** en que el programa ha **alcanzado dichos objetivos**.

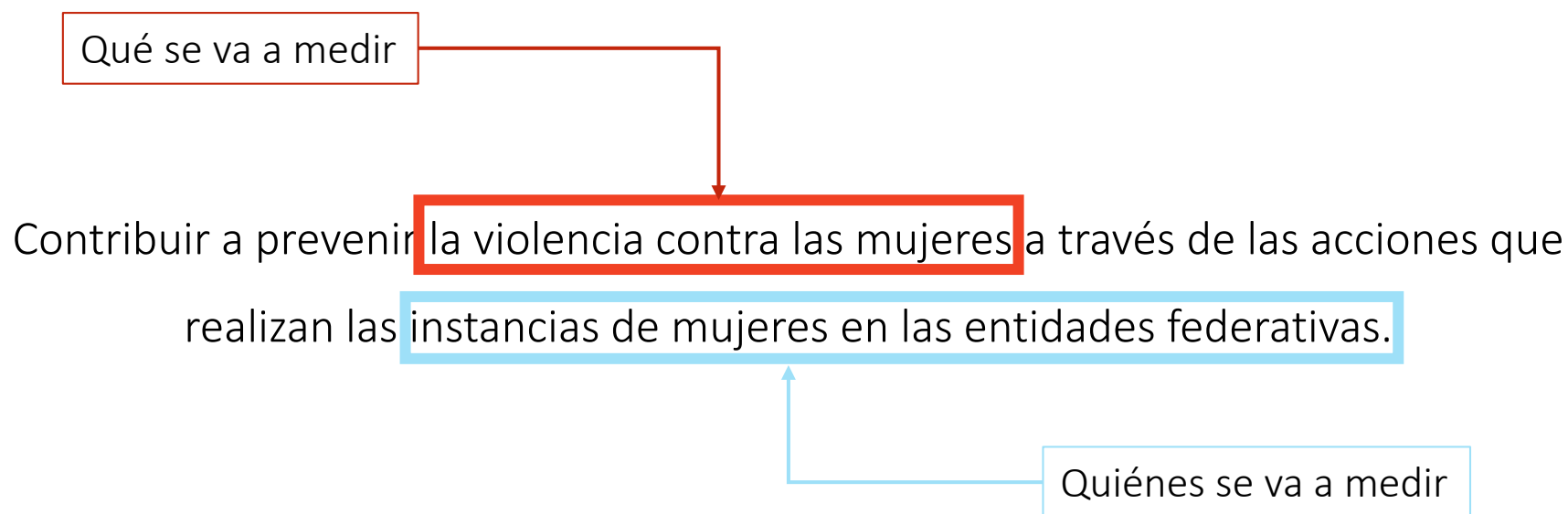
Pasos para construcción de indicadores



Factores relevantes

Los factores relevantes determinan dos aspectos significativos:

1. Lo que se pretende medir
2. En quiénes se medirá.

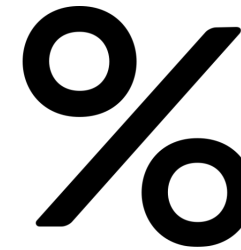


Plantear el nombre y la fórmula de cálculo

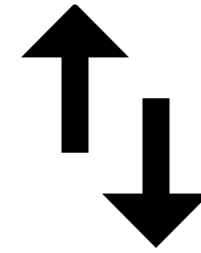
Considerar

- El nombre del indicador debe ser claro y relacionarse con el objetivo de la medición (¿Qué se va a medir?).
- El método de cálculo debe ser una expresión definida de manera adecuada y de fácil comprensión (deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas).

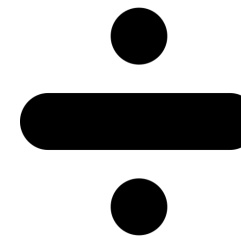
Métodos de cálculo más comunes:



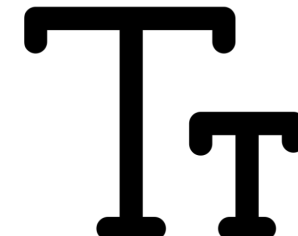
Porcentaje.



Tasa de
variación.



Razón.



Número índice.

Frecuencia

- Determinar la frecuencia con que se debe de generar el indicador, en función de:
 - La **disponibilidad de la información** de los datos de las variables que conforman el indicador.
 - Las **necesidades de información** por parte del programa.
 - La información que debe ser generada a fin de **monitorear los avances o las áreas** de oportunidad en los procesos.
- Los indicadores que se encuentran en la parte superior del resumen, se recolectan con una menor frecuencia que los de la parte inferior.



Criterios de valoración de los indicadores



Claro



Relevante



Económico



Monitoreable



Adecuado

Importante diferenciar y saber relacionar

Línea de Base

- Valor del indicador que se fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- Una vez definido el indicador, es necesario conocer su valor inicial.
- La línea base permite definir las metas que se pretenden alcanzar.

Metas

- Acreditar el grado de avance de los objetivos.
- Son conocidas y acordadas con los ejecutores de los programas.
- Deben ser realistas, es decir, que sean factibles de alcanzar en un periodo.
- Es el objetivo cuantitativo que el programa o proyecto se compromete alcanzar en un periodo determinado.



Indicadores

- Instrumentos o mecanismos que utilizamos para monitorear y dar seguimiento al proyecto o programa.
- Son de diferente índole y pueden o no estar relacionados con las metas de forma directa.
- Vehículo para evidenciar el progreso del programa en su conjunto



Indicadores estratégicos



¿De qué hablamos cuando hablamos de estrategia?

Estrategia y táctica

Mi táctica es
mirarte
aprender como sos
quererte como sos

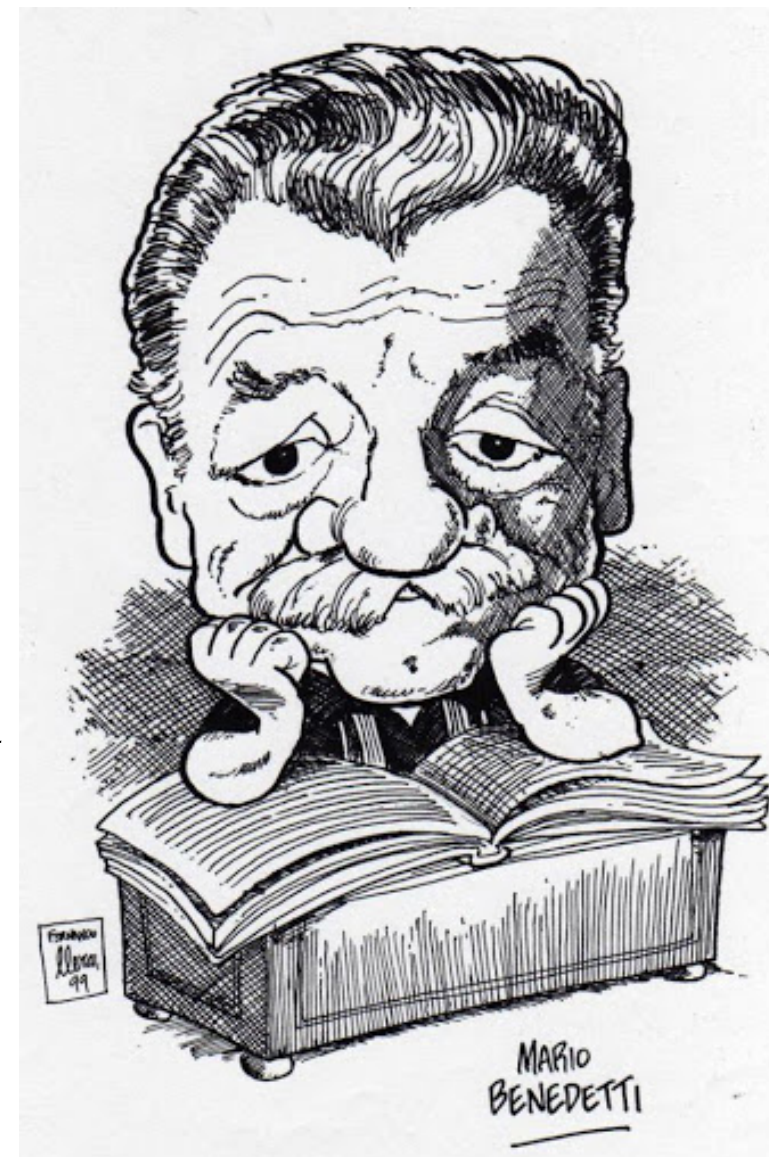
Mi táctica es
hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible

Mi táctica es
quedarme en tu recuerdo
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
pero quedarme en vos

Mi táctica es
ser franco
y saber que sos franca
y que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
ni abismos

Mi estrategia es
en cambio
más profunda y más
simple

Mi estrategia es
que un día cualquiera
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
por fin me necesites.



Estrategia

La estrategia es concebida como una perspectiva, que orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo.

La palabra estrategia consiste en concebirla como **una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos** a manera de guía.

Alineación estratégica de los indicadores



La **estrategia** de una organización esta **alineado a las metas** que se plantea y los pasos que sigue para lograrla.



Las **metas** suelen definirse en función del **grado de avance** que se desea tener.



Buscan **comunicar a sus diferentes grupos de interés**, especialmente donantes o consejeros.



Los indicadores son los **vehículos para documentar esas metas y evidenciar su cumplimiento.**



No todos son estratégicos y hay que saber comunicarlos a los diferentes grupos de interés.

Los **indicadores estratégicos** deben de ser aquellos que permitan **identificar** la forma en que se cumple con el **objetivo del programa y de la organización**.

Los **indicadores de eficacia** de los ámbitos de efecto y resultado/producto, **suelen ser considerados como estratégicos**, por lo tanto, su monitoreo y documentación es necesaria.

Es importante **complementarlos con indicadores de eficiencia**, especialmente cuando se trate de programas de asistencia o bien de labor que puede “competir” con gobierno.

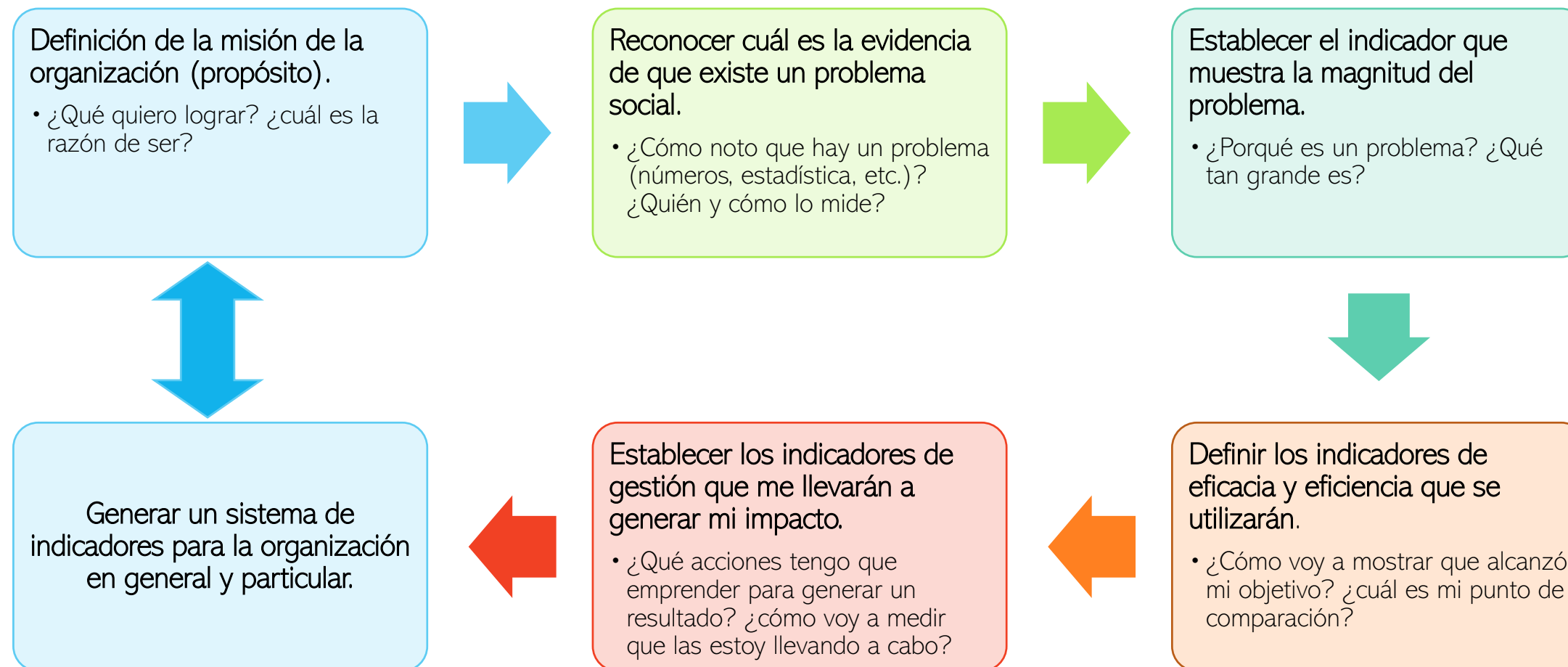
Estos indicadores deben de estar **alineados a las etapas o fases del programa o proyecto** que se está desarrollando.

Cada **objetivo del proyecto o programa** debe de existir un indicador que sea de tipo de **eficacia**, mismo que demuestre el **cumplimiento de las metas planteadas**.

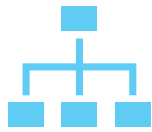
Es importante reconocer, además del **valor del indicador a nivel interno**, la relevancia que tiene para los **grupos de interés particulares**.

Alineación de indicadores basados en una perspectiva estratégica

Proceso para creación de indicadores estratégicos



Indicadores estratégicos para una organización



Indicador por misión social.

Relacionado con el cumplimiento de la misión y/o propósito.

Establece el impacto logrado y la forma en que se logró.

Eficacia y eficiencia de la organización.

¿Cómo evidencio el impacto que estoy logrando? ¿Cuál es mi punto de comparación?



Indicador a nivel de proyecto o programa social.

Relacionado con las acciones o objetivos del mediano plazo.

Establece el logro o efecto alcanzado por cada proyecto impulsado.

Eficacia del proyecto.

¿Qué cambio genera el proyecto o programa en la población beneficiada?



Indicadores a nivel de gestión de la organización.

Relacionado con cómo se hacen las cosas.

Establece la forma en que la organización funciona y opera.

Economía y calidad de la organización.

¿De qué manera hacemos las cosas?
¿Cómo sabemos que estas actividades nos llevan a alcanzar el impacto?



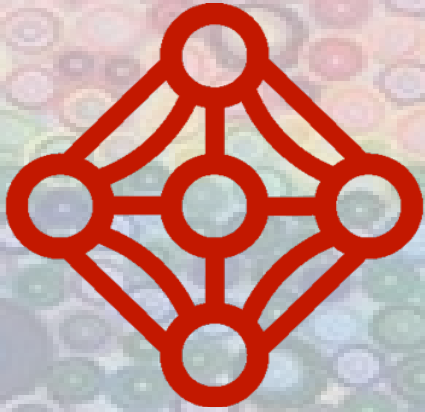
Indicadores de Retorno a la Inversión Social.

Relacionado con la relación costo-beneficio de la labor de la organización o proyecto

Establece cuánto cuesta la solución ofrecida y en la medida de lo posible se monetariza.

Eficiencia de la organización con relación al costo ejercido.

¿Cuánto cuesta mi solución? ¿qué impacto genera? ¿Cuál es la relación entre ambos?



Laboratorio de **Transformación Social**

Para muestra... un botón

Propósito

Laboratorio de Transformación Social

Propósito y valor

del Laboratorio de Transformación Social

El **laboratorio de transformación social** es un espacio de co-creación de iniciativas de innovación social que contribuyan al fortalecimiento de agentes de cambio por medio de la aplicación y profundización de conocimientos orientados al posicionamiento de negocios sociales con la finalidad de generar un impacto positivo en la sociedad.

04

The slide features a dark blue background with a blurred image of people. A purple rectangular box contains the title 'Propósito y valor' in yellow. Below it, the subtitle 'del Laboratorio de Transformación Social' is centered. A white rectangular box contains the main text. In the bottom left corner, there is a yellow circle with the number '04'. A horizontal bar at the bottom consists of a yellow segment followed by a grey segment. Three white circles are arranged vertically in the top right corner.

Resultado que queremos lograr

Laboratorio de Transformación Social

Cuál es el principal resultado del LTS

Agentes de cambio que estén dirigiendo negocios sociales (empresas sociales) sostenibles que generen un impacto positivo en la sociedad.

Para lograr este objetivo, el **laboratorio de Transformación Social** ofrece capital semilla al binomio estudiante-proyecto que tenga el potencial de atender las causas raíces del problema social que busca atender, así como un proceso de acompañamiento por tres años por parte de emprendedores sociales, empresarios y UDEM con el interés de facilitar a que el producto o servicio incremente su impacto en la sociedad y obtenga su sostenibilidad financiera.

06

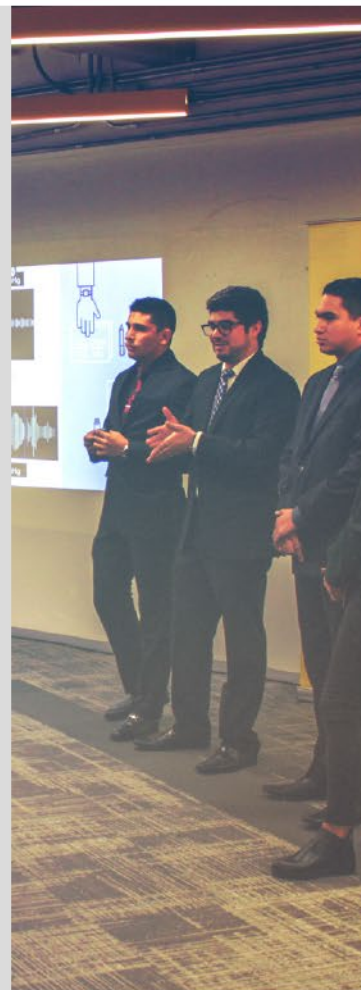
Desarrollando competencias en el estudiante:

- ▶ Liderazgo transformacional.
- ▶ Compromiso social.
- ▶ Comunicación.
- ▶ Solución de problemas.
- ▶ Innovación



Desarrollando los elementos de la iniciativa:

- ◀ Razón de ser.
- ◀ Atención a problemáticas sociales.
- ◀ Innovación social.
- ◀ Escalabilidad.
- ◀ Creación de valor.
- ◀ Sostenibilidad.



Indicadores de gestión

Orientados principalmente a indicadores de calidad y economía.

Método de cálculo de número – índice.

Hacen relación a la magnitud.



Indicadores de efecto

Indicadores de tipo de eficacia, muestran el beneficio generado.

Método de cálculo de número – índice, porcentaje y tasa de variación (futuro).

Hacen relación a la magnitud del alcance.



Indicadores de Retorno de Inversión Social

Tiempo de duración de las iniciativas.

Relación costo – beneficio en términos económicos y sociales.

Indicadores relacionados con la eficacia del programa y la calidad del mismo.

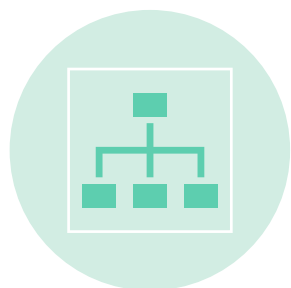
Resultados de las iniciativas del LTS a la fecha.



Retorno de inversión social

- Por cada peso que se ha invertido en el Laboratorio, **las iniciativas han generado 2.6 pesos de ingresos.**
- El promedio de tiempo de existencia de las iniciativas es de **1.5 años**, aunque su producto o servicio tiene menos de un año en mercado.
- Cada una de las iniciativas que se encuentran operando **han generado al menos un impacto positivo** en la problemática que desean atender.
- **5 iniciativas han recibido acreedoras a premios o reconocimientos** por organismos nacionales e internacionales.

Para concluir...



Los indicadores son un mecanismo de gestión y de **toma de decisiones** para la organización.



La alineación de los indicadores, en función de los **grupos de interés**, facilita el **proceso de comunicación** y de **posicionamiento** de la organización.



Los indicadores estratégicos evidencian el **cumplimiento de la meta planteada** y se vuelven una **herramienta** para el **diálogo, cabildeo y procuración** de recursos.



La gestión basada en indicadores permite **evidenciar el impacto que estamos generando** y contribuye al proceso de fortalecimiento para la transformación social.

Luis Portales

luis.portales@udem.edu
portales.luis@gmail.com
M. +52 (81) 1420-4935

UDEM



Laboratorio de
Transformación Social

Centro de Estudios sobre el
Bienestar