

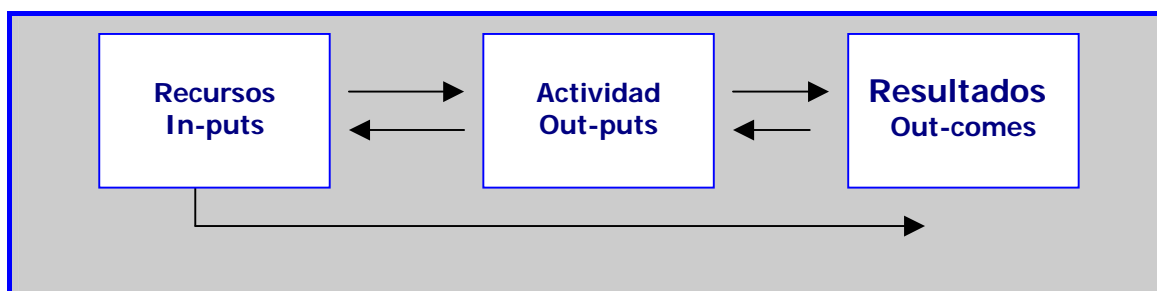
## Información para evaluar y controlar

En muchas entidades los sistemas de información, en aquellas entidades que disponen de ellos, se han orientado hacia el control de la gestión de recursos (in – puts, “lo que entra”) y el volumen de la actividad (out – puts “lo que se produce”). Es decir, el esfuerzo se ponía en conocer el volumen de actividad realizado y los recursos con los que contaba la entidad.

Muchas memorias e informes de centros, servicios, entidades... dedican el mayor espacio a la reseña de la gestión económica, de personal, la evolución del gasto, el volumen de actividad... Lo que pone el énfasis en conocer y mostrar lo que se hace y con cuánto se hace.

Cuando a estos objetivos –control de la actividad y del gasto- se añade y prioriza la orientación de la entidad hacia la búsqueda de resultados y el desarrollo profesional, se requerirán nuevos sistemas de información, nuevos datos y distintas explotaciones.

Si las nuevas preocupaciones se ocupan más de los resultados evaluados con criterios de eficacia –hacer las cosas al menor coste- y efectividad –siguiendo las normas establecidas-, que sólo de cuánto se gasta o cuánto se hace; lo que es lo mismo, si el objetivo es qué resultados se obtienen con los recursos asignados, la orientación de los sistemas de información deberá valorar la gestión de los recursos en función de las actividades que con ellos se desarrollan y, a su vez, relacionarlos con los resultados (out – comes).



Para ello, inicialmente, se deberá disponer de información sobre tres apartados - recursos, actividad, resultados- que posteriormente se relacionará entre sí.

## 1.- INFORMACIÓN SOBRE... RECURSOS (humanos, económicos, físicos...)

La información deberá organizarse con criterios de utilidad de forma más o menos desagregada, detallada. Al menos, pensando en pequeñas y medianas entidades y sus características, se deberá disponer de datos sobre: costes de mantenimiento, costes de personal y costes de funcionamiento.

Habitualmente, se pueden encontrar estos mismos conceptos organizados en otra clasificación más ortodoxa:

- costes fijos –alquiler, dominio de Internet, línea de teléfono, contrato de luz...-
- costes semifijos –personal-
- costes variables –uso del teléfono, calefacción, papel membreteado, folletos divulgativos, gasto mensual de luz...-

Como en todo, ha de ser la entidad la que decida qué modelo de clasificación le resulta más útil y se ajusta mejor a sus necesidades, lo importante es utilizar uno, el más adecuado.

### 1.1.- Costes de mantenimiento

Costes relativos al mantenimiento de la entidad desagregados por los epígrafes o conceptos más importantes de gasto de los locales y espacios en los que se desarrollan las actividades: luz, alquiler, calefacción, teléfono...

Se debe disponer de esta información tanto en sus costes totales por concepto –total de luz al año, total de teléfono al año...-, como por algún tipo de unidad que nos permita su gestión -luz en relación con las horas de utilización, alquiler de local por hora de uso- de tal forma, que se pueda conocer para cada periodo de utilización del local a cuánto asciende el coste total y por cada uno de los conceptos. Por ejemplo:

- Gasto total: total de luz al año
- Gasto por unidad: hora de utilización -gasto total de luz dividido por horas de uso de la luz, teniendo en cuenta los distintos espacios y sus horas-.

Para conocer la adecuación de los costes de mantenimiento, es necesario complementarlos conociendo “la capacidad” de los recursos de la entidad, es decir, la capacidad máxima de uso de cada recurso por parte de la entidad.

Si hay un local con 4 aulas, la capacidad de ese recurso –el local alquilado- es el número máximo de horas que podría usarse –4 aulas en horario de mañana, tarde y noche-, si hay dos aulas que se usan sólo en horario de tarde, la entidad puede plantearse su uso, bien directamente (teniendo en cuenta que, si bien el gasto por hora de alquiler disminuye, ampliar la actividad siempre conlleva aumento de otros gastos), bien alquilándolas... obteniendo unos costes por hora más bajos

Disponiendo de esta información, la entidad conoce los costes y puede valorar si son correctos, si podría disminuir los costes por los conceptos más importantes (por hora, por aula, por sala de trabajo...) o cómo optimizarlos aumentando su utilización.

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total:
  - Gasto total de la entidad en mantenimiento
- Indicadores por concepto:
  - Gasto total por teléfono
  - Gasto total por luz
  - Gasto total por local/espacio
- Indicadores por unidad de utilización:
  - Gasto total por horas de utilización
  - Gasto total de teléfono por horas de utilización
  - Gasto total de teléfono por horas de utilización y por aula

| Año:                 |                           |               |       |               |       |                |  |
|----------------------|---------------------------|---------------|-------|---------------|-------|----------------|--|
| Concepto             | Gasto total de la entidad | Gasto local 1 |       | Gasto local 2 |       | Gasto local... |  |
| Alquiler             | X                         | X1            | X1:A1 | X2            | X2:A2 |                |  |
| Luz                  | Y                         | Y1            | Y1:A1 | Y2            | Y2:A2 |                |  |
| ....                 | Z                         | Z1            | Z1:A1 | Z2            | Z2:A2 |                |  |
| Horas de utilización | A                         | A1            |       | A2            |       |                |  |

## 1.2.- Gastos de personal

Se debe obtener información de los costes que representa el personal que trabaja para la entidad desagregado por las distintas categorías profesionales: educadores, administrativos, directores de proyectos...

Esta información debe estar disponible tanto en sus costes totales por concepto -gasto total de personal al año; gasto por categoría, gasto total de seguridad social...- como por algún tipo de unidad que permita su gestión -gasto por profesional de cada categoría; gasto por hora trabajada...-.

Para valorar estos costes de personal es necesario complementarlos con “la capacidad potencial” de los profesionales de la entidad. Con esta información la entidad podrá valorar la evolución de las retribuciones, la variabilidad entre categorías profesionales, el rendimiento de las distintas categorías y, como consecuencia de las mismas, tomar decisiones respecto a cualquier aspecto de política retributiva y de rendimiento.

Por ejemplo, respecto a un profesional con un contrato de X horas al año cuyas horas reales son el 120%, es decir, está por encima, o son el 80% de las contratadas, por debajo, la entidad puede valorar de forma objetiva bien mejorar la retribución o bien optimizar el rendimiento si está por debajo del contratado.

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total de personal:
  - Gasto total de personal de la entidad
  - Indicadores por categoría profesional
- Indicadores de gasto total por categoría profesional:
  - Porcentaje de variabilidad por categorías profesionales
  - Porcentaje de variabilidad dentro de cada categoría profesional
- Indicadores por rendimiento:
  - Gasto total por horas reales trabajadas
  - Gasto total por horas reales de cada categoría profesional
  - Gasto total de cada trabajador según horas reales trabajadas

### 1.3.- Gastos de funcionamiento

Son gastos de funcionamiento aquellos que están relacionados directamente con las actividades que realiza la entidad.

Es necesario conocer los gastos totales por los conceptos más significativos como pueden ser: fotocopias, material didácticos, materiales de talleres –cerámica, encuadernación...- así como los costes para unidad de cada uno de ellos –cada fotocopia, cada cuaderno...-.

Esta información, permite conocer y controlar la evolución de los costes a lo largo del tiempo, así como las posibilidades de mejora de los mismos, bien buscando nuevos proveedores, estableciendo volúmenes de compra más adecuados...

Se dispondrá de:

- Indicadores de gasto total de funcionamiento:
  - Gasto total de funcionamiento de la entidad
- Indicadores por concepto:
  - Gasto total por cada categoría de conceptos
  - Gasto por unidad de cada concepto – costes unitarios

## 2.- INFORMACIÓN SOBRE... ACTIVIDAD (acciones que desarrolla la entidad)

Para conocer y evaluar la actividad que realiza la entidad se deberá disponer de dos tipos de información: volumen de actividad por proyectos y cumplimiento de normas y criterios.

### 2.1.-Volumen de actividad por proyectos

Será necesario conocer para cada una de las actividades establecidas en cada proyecto, el número que se realiza de ellas y compararlas para cada periodo de tiempo con el número de actividades previstas en el proyecto. Pasos:

| Proyecto | Actividades establecidas | Realizadas | Comparación con las establecidas |
|----------|--------------------------|------------|----------------------------------|
|          |                          |            |                                  |
|          |                          |            |                                  |
|          |                          |            |                                  |

| Proyecto                   | Actividades establecidas   | Realizadas | Comparación |
|----------------------------|--|------------|-------------|
| Alfabetización Tecnológica | 1.-Taller de conocimiento físico del ordenador y sus componentes | si         | 5 de 7      |
|                            | 2.-Sesiones de aprendizaje de encendido apagado correcto         | no         |             |
|                            | 3.- ...  | si         |             |
|                            | 4.- ...  | si         |             |

Se dispondrá de:

- Indicadores de porcentaje de actividad realizada sobre la actividad prevista.

## **2.2.- Cumplimiento de normas y criterios: normas y procedimientos**

La entidad había establecido en la definición de su cartera de servicios una serie de criterios para asegurar la calidad de las actividades a través de las normas (el conjunto de aspectos generales que regulan cada una de las actividades: tipo de profesionales. lo debe realizar cada uno, tipo de locales, número de usuarios por actividad...) y los manuales de procedimientos profesionales (los métodos profesionales o de trabajo para desarrollar cada actividad: método pedagógico, método de intervención social...).

El sistema de información deberá recoger el cumplimiento de estos criterios elaborando indicadores de grado de cumplimiento por actividad, proyecto, grupo profesional... Cada criterio establecido para el desarrollo del proyecto da lugar a un indicador sobre su grado de cumplimiento. Por ello, en el diseño de los proyectos se apunta a que los criterios de calidad que se establezcan sean pocos, concretos y sensibles de ser evaluados, en el sentido de que si el criterio se cumple es muy posible que el objetivo se alcance.

Estos indicadores no son indicadores de resultados, sino de cumplimiento de la norma. En ocasiones, este control de la actividad se conoce como métodos de control de calidad.

Se dispondrá de:

- Indicadores sobre el número de actividades desempeñadas por un profesional que cumple los criterios de competencia profesional establecidos en relación, respecto al número total de actividades realizadas de ese determinado tipo de actividad.

Por ejemplo, si en el proyecto se ha establecido que sea un alfabetizador quien de las clases de alfabetización:

- Número de clases de alfabetización dadas por un alfabetizador respecto al número total de clases de alfabetización dadas.

Ya que puede haber ocurrido que otros educadores no alfabetizadores hayan desarrollado clases porque no se pudo contar durante todo el proyecto con el perfil requerido...

### **3.- INFORMACIÓN SOBRE... RESULTADOS (cumplimiento de la misión, líneas estratégicas...)**

Una de las tareas más difíciles a la hora de evaluar el funcionamiento de una entidad es conocer si se han conseguido los resultados esperados, que abarcan desde el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos a los objetivos de cada uno de los proyectos.

#### **3.1.- Resultados finales**

Se entiende por resultados finales la misión, las líneas estratégicas y objetivos estratégicos que la entidad ha establecido. En muchas ocasiones, estos resultados sólo pueden ser alcanzados en un periodo largo de tiempo –más que el establecido para el plan estratégico- y, en otros casos, tienen un grado de subjetividad que es

difícil de valorar a través de un sistema de información basado en indicadores cuantitativos.

Por ejemplo, los resultados relativos a objetivos estratégicos de inserción social suelen ser a largo plazo; los relacionados con la sensibilización social son difícilmente medibles o puede ser muy complejo valorar el grado de contribución de la entidad al cumplimiento de alguno de ellos -en un proyecto de Amnistía Internacional en el que una actividad sea enviar cartas para conseguir la excarcelación de una persona, es difícil saber cuántas cartas se han enviado y en qué medida han contribuido directamente en la excarcelación...-.

Por tanto, para la medición de los resultados, la entidad debe evaluar resultados intermedios.

### 3.2.- Resultados intermedios: cobertura

Los resultados intermedios están relacionados con los objetivos de los proyectos y, en casi todas las ocasiones, se ven representados por indicadores de cobertura.

Se dispondrá de:

- Indicadores de cobertura para medir los resultados intermedios.

Por ejemplo, para una línea estratégica como *Integración de personas con discapacidad*, con un objetivo estratégico como *Integrar a 20 personas con discapacidad en un año* que se alcanzará a través de un proyecto, en él se ha previsto que se iba a llegar a 100 personas con discapacidad para, de esas 100, asegurar 20 integradas, sí se puede valorar si se ha llegado a las 100 previstas –resultado intermedio-; el objetivo final son las 20 personas integradas.

Para una entidad que trabaja para otras entidades –como una Federación-, un resultado intermedio puede ser el número de entidades que participan en los distintos proyectos.



### 3.3.-Satisfacción de los usuarios

De forma general, se entiende también por resultados la satisfacción que los usuarios, entidades, instituciones que se relacionan con la entidad manifiesten sobre las actividades o servicios que se desarrollan.

Esta información debe recogerse a través de encuestas, correctamente diseñadas e implantadas que posteriormente se trasladan a indicadores de satisfacción.

Se dispondrá de:

- Indicadores de satisfacción de los usuarios sobre las actividades.

Por ejemplo:

- Número de instituciones que se relacionan con la entidad y que opinan que la colaboración es positiva para la institución.
- Número de usuarios que opinan sobre la adecuación de los horarios de las actividades respecto a sus posibilidades

## INTERRELACIÓN DE LOS INDICADORES DE RECURSOS, ACTIVIDAD Y RESULTADO

La información y los indicadores de recursos, actividad y resultados, pueden valorarse o relacionarse para evaluar el funcionamiento de la entidad. A través de esta interrelación se puede conocer la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la pertinencia de los proyectos y actividades que se desarrollan.

### 1.-Eficiencia

La eficiencia es mejorar la relación por costes de la actividad o resultado. Es hacer las cosas al mejor precio.

Para conocer la eficiencia debe relacionarse la información de los indicadores de costes con la actividad y los resultados, de tal forma que se pueda conocer cuánto cuesta cada actividad o cuánto hemos gastado para conseguir un resultado.

Si no se relacionan costes y resultados, se pueden estar haciendo las cosas con coste bajo pero sin conseguir los resultados, por tanto, no se está siendo eficiente.

Relacionando los indicadores de costes y resultados podemos saber por ejemplo, si en la evolución de la entidad se consigue una mayor o menor eficiencia o bien si en la comparación con otras entidades la entidad es más o menos eficiente... y, en consecuencia, es necesario o disminuir los costes o aumentar la actividad o mejorar los resultados.

Un ejemplo, una entidad de apoyo a personas con discapacidad con...

- Una línea estratégica *Integración laboral de personas con discapacidad*
- Un objetivo *Integrar a 100 personas en un año*
- Usuarios: *300 personas en el entorno de influencia*
- Un proyecto *Taller ocupacional de cerámica*

Dispone de información de todos los costes del proyecto –personal, mantenimiento, funcionamiento- y la ha relacionado con el número de horas de taller y el número de personas con discapacidad que han participado en el proyecto.

Con esta información conoce los costes totales, por hora de taller y por persona. Como conclusión, la entidad valora que los datos se ajustan a sus objetivos de gasto y actividad, y han sido similares a los de otras entidades de su entorno.

Por último, ha relacionado estos costes con el número total de personas integradas, valorado esta integración según la había definido en los objetivos estratégicos y en el proyecto –por ejemplo, ser contratadas por una empresa del sector en un puesto adecuado al perfil y conocimientos, en los tres meses siguientes a la finalización del taller y durante un mínimo de 1 año-.

Si el número de personas integradas ha sido de 25, la relación entre costes del proyecto ha sido poco eficiente, porque la entidad había destinado recursos para integrar a 100 y los costes por persona integrada han sido 4 veces más altos de los previstos:

$$\text{Coste por persona} = \frac{\text{Total costes}}{\text{Nº personas}}$$

$$\text{Coste por persona integrada} = \frac{\text{Total costes}}{\text{Nº personas integradas}}$$

## 2.-Eficacia

La eficacia es el cumplimiento de los criterios y normas establecidos en los proyectos para cada una de las actividades. Es hacer las cosas como se ha acordado que se iban a hacer. Para conocer la eficacia de la entidad es necesario analizar:

- ✓ Que las normas y procedimientos establecidos en los proyectos han sido contrastados antes de su implantación o se conocen experiencias en los que han sido utilizados con éxito.
- ✓ El nivel de cumplimiento de las normas y criterios establecidos.

## 3.-Efectividad

Consecución de los objetivos finales de la entidad. Es conseguir los resultados que ha establecido la entidad en los objetivos estratégicos –que son los que concretan las línea estratégicas- y en los objetivos específicos de cada proyecto –los proyectos son la forma de alcanzar los objetivos estratégicos-.

Para valorar la efectividad de la entidad se debe analizar el grado de consecución de los resultados finales e intermedios, de tal forma que una entidad puede ser muy eficiente, muy eficaz pero si no tiene un buen nivel de efectividad no estará justificada su actividad.

Si una entidad es eficaz, eficiente y efectiva, podemos afirmar que la entidad está haciendo bien las cosas, pero aún no se podrá afirmar que estas son las cosas que se debe hacer.

## 4.-Pertinencia

Para analizar la pertinencia de las actividades y proyectos que realiza la entidad generalmente, en el ámbito social, no se suele disponer de información cuantitativa y debe valorarse a través de análisis cualitativos en los que se interroga sobre si “las cosas” que realiza la entidad son las que se debe hacer para alcanzar la misión.

Es decir, valorar si los proyectos que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos son los más adecuados para alcanzar la misión o hay otros que contribuirían más a ello.

Por ejemplo, si la misión de la entidad está relacionada con la educación de adultos - que es muy difícil de medir y sobre la cual es complejo contar con datos cuantitativos-, y la mayoría de los proyectos de la entidad se centran en desarrollar cursos o clases, se puede valorar si existen otro tipo de proyectos como la animación a la lectura, los cafés tertulia... que contribuirían más que los actuales a mejorar la educación.

En resumen, una entidad no debe valorar sólo si hace “las cosas bien” –eficientes, eficaces y efectivas- sino también si hace las cosas que debe hacer –pertinentes-.