

QUÉ SERVICIOS SE OFERTAN

Qué servicios se ofertan	Qué entendemos por servicios	Qué condiciones deben cumplir los servicios	Cómo establecemos la cartera de servicios de la entidad	
	<p>Servicios</p> <p>Bienes</p> <p>Concienciación</p> <p>Actividades</p>	<p>¿Cumplen las condiciones mínimas?</p> <p>¿Qué requisitos de calidad?</p>	<p>A partir de ahora ¿cuáles son los servicios de la entidad?</p> <p>Relación con la misión y los objetivos</p> <p>Para qué usuarios</p> <p>¿Son operativos</p>	<p>¿Qué diferencias aportan con respecto a otras organizaciones?</p> <p>¿Hay otras entidades que ofrecen servicios similares?</p> <p>¿Hay otras entidades que ofrecen servicios complementarios?</p> <p>¿Se colabora con otras organizaciones?</p>
	<p>Analizar</p> <p>¿Son pertinentes y factibles los actuales servicios?</p> <p>¿Cumplen todas las condiciones?</p> <p>Diseñar</p> <p>Analizar qué servicios se excluyen y cuáles se incorporan</p> <p>Establecer criterios de análisis y condiciones que deben cumplir</p> <p>Criterios para colaborar con otras entidades</p>			

Qué servicios se ofertan

Los servicios que ofertan las ONL abordan un abanico muy amplio de aspectos y, en ocasiones, por su gran diversidad, suele haber dificultades para diferenciar entre elementos como finalidad, servicios, actividades o la producción de bienes.

- La **finalidad** de la entidad se concreta en la misión, las líneas estratégicas, los valores, los objetivos.
- Los **servicios** son la oferta que la entidad realiza a sus usuarios.
- Las **actividades** son las tareas que se realizan para ejecutar los servicios y que pueden abarcar un amplio espectro, en el que se incluye hasta la producción de bienes.

Comprender, relacionar y utilizar correctamente estos conceptos es importante tanto para la organización y funcionamiento de la entidad, como para su evaluación y su relación con instituciones, organismos y la sociedad en general. Las confusiones más frecuentes suelen ser:

1. **¿Se producen bienes o se prestan servicios?** ¿Cómo se considera cada cosa? ¿Cómo se diferencia respecto a la acción de una empresa? Para ello se analiza:

- Cuando hay mismo servicio, usuario y actividad entre una entidad y una empresa, pero la misión y los objetivos son distintos.
- Cuando la actividad es la misma, pero hay distinta misión, objetivos, usuarios y servicios.
- Cuando hay producción de bienes como actividad del Plan de Comunicación o como vía de financiación de un servicio o proyecto.

2. **Las actividades de una entidad hacia sus propios socios ¿son servicios?**

3. **Las acciones de concienciación social o presión política que realizan las entidades ¿son servicios?**

1. ¿Se producen bienes o se prestan servicios?

Ejemplo 1: Mismo servicio, usuario y actividad. Distinta misión y objetivos

Olifante es una entidad que promueve la creación poética y, como consecuencia, edita libros -produce bienes- de poesía que se divulgan y también se ponen a la venta en el mercado para conseguir la finalidad y los objetivos de la entidad.

Tusquets es una empresa, una editorial con ánimo de lucro que entre sus objetivos tiene editar y vender libros de poesía.

Olifante y Tusquets coinciden en el servicio y realizan las mismas actividades pero responden a finalidades y objetivos muy distintos.

	OLIFANTE	TUSQUETS
Misión	Concreta para un periodo de tiempo la finalidad de la entidad: promover la poesía.	Concreta para un periodo de tiempo la finalidad de la editorial: vender libros para obtener beneficios.
Objetivo	Aumentar el número de personas que leen poesía.	Aumentar la venta de libros y los beneficios.
Usuarios	Población general.	Población general.
Servicios	Para conseguir la misión, ha establecido entre sus servicios la edición de libros de poesía.	Establece como servicio la edición de libros de poesía sólo si estima que está asegurada su venta o contribuye a mejorar su imagen.
Actividades	Todas las relacionadas con la edición de libros.	Todas las relacionadas con la edición de libros.
Bienes	Libros de poesía.	Libros de poesía.

Posiblemente, en el caso de Olifante, la edición de libros no pueda siquiera considerarse una producción de bienes, ya que lo que se propone la entidad es que la poesía llegue a los ciudadanos y no la venta de un “bien” o “producto”. El bien tiene una relación intrínseca con la misión de la entidad: libros de poesía, por eso no edita novela negra, ni guías de viajes, ni libros de recetas de cocina, ni de deporte...

Ejemplo 2: Misma actividad. Distinta misión, objetivo, usuario y servicio

En otros casos, la producción de bienes no puede considerarse como un servicio de la entidad y conviene ser consciente de ello a la hora de evaluar los resultados y los objetivos.

Por ejemplo, hay entidades cuya finalidad es la inserción sociolaboral de personas con discapacidad; para ello organizan talleres que producen bienes, por ejemplo piezas de cerámica. Sus diferencias respecto a una empresa de cerámica son todavía más relevantes.

	INSERCIÓN DE PERSONAS DISCAPACITADAS	EMPRESA DE CERÁMICA
Misión	Concreta para un periodo de tiempo la finalidad de la entidad: insertar personas con discapacidad.	Concreta para un periodo de tiempo la finalidad de la empresa: vender piezas de cerámica.
Objetivo	Aumentar el número de personas con discapacidad insertadas en el ámbito laboral.	Aumentar la venta de piezas de cerámica y los beneficios.
Usuario	Población discapacitada.	Población general.
Servicio	Destrezas y habilidades manuales. Técnicas de relaciones laborales. Hábitos laborales.	Producción de piezas de cerámica.
Actividades	Todas las relacionadas con la producción de piezas de cerámica.	Todas las relacionadas con la producción de piezas de cerámica.
Bienes	Piezas de cerámica.	Piezas de cerámica.

El bien es circunstancial, aún si establece un sistema de ventas del mismo o hace encargos para entidades, instituciones o la sociedad en general, ya que si la entidad considera que debe cambiar sus talleres, renovarlos y pasa a hacer, por ejemplo, encuadernación o jardinería, los bienes serán libros, carpetas, macetas, plantas... pero el objetivo se mantendrá: la inserción laboral de personas con discapacidad.

Ejemplo 3: Producción de bienes (no como servicios) como actividad del Plan de Comunicación o financiación de un servicio o proyecto.

Hay entidades que producen bienes en casos coyunturales, bien para promocionar su imagen dentro de su Plan de Comunicación, bien como una actividad relacionada con la financiación de un servicio o proyecto.

El caso típico es la producción de camisetas, insignias, bolígrafos, postales, carteles, calendarios...para la divulgación de un proyecto, un mensaje o la imagen de la entidad. Son el tipo de acciones que se suelen ubicar en el terreno del llamado *merchandising*. Por ejemplo, [Intermón-Oxfam](#) en su proyecto de Comercio Justo vende libros, regalos, postales... En ningún caso estos bienes pueden considerarse servicios de la entidad.

La conclusión es que:

- Las ONL no producen bienes en sentido estricto.
- En casos los bienes o productos son resultados coyunturales de determinados servicios o actividades que contribuyen a difundir una imagen o a financiar ciertos servicios.
- Para desarrollar su misión y cumplir sus objetivos deben establecer cuáles son sus servicios (a veces en forma de productos) habiendo definido antes claramente sus usuarios.

2. Las actividades de una entidad hacia sus propios socios ¿son servicios?

Los usuarios de las entidades son aquellas personas que reciben un servicio, pero su *posición* respecto a la entidad puede ser muy distinta entre unas y otras, lo que puede implicar una dificultad para identificar si lo que la entidad ofrece es un servicio o no:

Hay entidades que prestan servicios solamente a sus integrantes, por ejemplo, las entidades de autoayuda: enfermos del riñón, tratamientos de ludopatías, víctimas de accidentes... básicamente cualquier entidad que se dirija a sus propios socios y establezca este requisito para participar en ella y recibir un servicio.

En otros casos, los servicios van dirigidos a socios y no socios, por ejemplo, escuelas de formación para los propios socios y abiertas a la población en general.

Por último, hay entidades cuyos usuarios no son miembros de la entidad, por ejemplo las entidades de integración de jóvenes, para la lucha contra la exclusión...

Por ejemplo, si se analiza un servicio cada vez más emergente como es la atención a domicilio a personas inmovilizadas o frágiles, se pueden observar diferencias respecto a los usuarios:

	Autoayuda	Socios y no socios	No socios
Entidad	Enfermos de Esclerosis Múltiple	Asociación contra el Cáncer	Cáritas
Servicio	Atención a Domicilio	Atención a Domicilio	Atención a Domicilio
Usuarios	Enfermos de esclerosis asociados a la entidad	Enfermos terminales asociados o no a la entidad	Personas inmovilizadas o frágiles no socias

La conclusión es que:

- En estos casos, indistintamente de las características del usuario, la atención a domicilio es un servicio y los usuarios deben gestionarse como usuarios externos.
- En muchas ocasiones, existen dificultades para definir los usuarios y gestionar los servicios y los servicios se identifican –erróneamente- como actividades internas de o para los socios.

3. Las acciones de concienciación social o presión política que realizan las entidades ¿son servicios?

Casi todas las entidades tienen entre sus finalidades, de una u otra forma, influir social y políticamente en la sociedad y los gobiernos. Cabe considerar, por tanto, que la mayoría de las ONL tienen una vocación de *trascendencia* a sus propios límites asociativos, es decir, que en sus objetivos está potenciar y alcanzar mejoras sociales más allá de la propia entidad.

En algunos casos, estas finalidades son fundamentales de la entidad como el caso de [Greenpeace](#), [Amnistía Internacional](#) o las estrategias de [Intermón-Oxfam](#) en sus campañas de responsabilidad social corporativa, contra el comercio de armas...

La mayoría de las ONL no son entidades de acceso limitado, pero incluso en aquellas cuya actividad es, por ejemplo, un coleccionismo que puede parecer limitado a las personas que lo practican, en tanto en cuanto la entidad difunda sus actividades divulgando conocimientos, busca la sensibilización social.

La conclusión es que:

- La concienciación, la influencia política, la divulgación de ideas u opiniones no pueden considerarse servicios porque no cumplen las características establecidas: no son productos finales, no hay un usuario directo cuantificable...
- Estas acciones son, en algunos casos, parte de la misión de la entidad; en otros, una de las líneas estratégicas que desarrolla la misión y que se expresa a través de servicios como información, edición de informes, divulgación...

Qué entendemos por servicios

La oferta que la entidad realiza a sus usuarios y clientes, que estos identifican y son capaces de demandar. Se oferta directamente a los usuarios o clientes de la entidad. Es coherente con la misión, las líneas estratégicas y los objetivos; también es la imagen más clara y transparente que la entidad da a la sociedad, es lo “que se hace”.

En muchos casos, de forma errónea, se entienden como servicios las actividades, tareas o procedimientos necesarios para prestarlos. Por ejemplo, para una entidad de educación, el servicio puede ser “alfabetización” o “español para inmigrantes”, dar las clases, elaborar el material didáctico con el que se dan, no son servicios sino las acciones o actividades necesarias para que la entidad pueda ofertarlos.

Los servicios pueden ser muy diversos en función del tipo de entidad y de los usuarios o clientes que esta tenga, por ejemplo, para una entidad que tenga entre sus finalidades la integración de jóvenes en riesgo de exclusión, puede ser un servicio el buscar viviendas de alquiler, pero no lo será la formación que sus profesionales realizan para poder desarrollar correctamente este servicio.

Sin embargo, si la entidad está integrada en una plataforma que promueva el voluntariado, la formación que la plataforma realice para sus entidades sí puede ser un servicio.

	Entidad integración jóvenes en riesgo de exclusión	Plataforma Coordinación del voluntariado
Servicio	Facilitar el alquiler de viviendas	Formación para la promoción del voluntariado
Usuarios	Jóvenes en riesgo de exclusión	Entidades que promuevan el voluntariado
Actividad	Formación para los profesionales de la entidad en la búsqueda de viviendas y tipos de alquiler	Las necesarias para diseñar y realizar cursos o procesos de formación

El conjunto de servicios que presta una entidad se denomina *cartera de servicios*: permite a los usuarios, a las personas que se acercan a la entidad, a la sociedad en general, saber *qué hace* esa entidad, qué le pueden demandar.

¿Qué condiciones deben cumplir?

- Los servicios son **productos finales** de la entidad

Incidan y se prestan directamente a los usuarios; las actividades indirectas que se desarrollan para prestar los servicios son eso, actividades o acciones necesarias para su prestación.

- Su definición es **exhaustiva**

La cartera de servicios, el listado de servicios, expresa de forma exhaustiva todo lo que la entidad ofrece a sus usuarios o clientes. Durante el periodo en que dura la cartera de servicios no existe *nada más*: toda actividad, tarea, acción, la organización de la entidad durante ese periodo –el tiempo que dura un plan estratégico: la misión, las líneas estratégicas, los objetivos...- se justifica si contribuye positivamente a la provisión de los servicios que se han elegido.

Condiciones que deben cumplir los servicios
Productos finales
Recoger exhaustivamente todo lo que hace la entidad
Poder cuantificar su volumen y cobertura
Conocer su coste
Poder disponer de criterios de calidad
Inferir en los resultados globales y estratégicos de la entidad
Expresarse en un lenguaje culturalmente aceptado

Condiciones que deben cumplir los servicios

- Se debe poder **cuantificar** el volumen en el que se prestan y su cobertura

El *volumen* es el número de usuarios que han recibido el servicio. La *cobertura* es el alcance respecto a los usuarios o clientes potenciales, es decir, la cuota de mercado del servicio prestado respecto al global de población a la que se dirige: ¿Cuántos clientes potenciales hay?, ¿a cuántos llego?, ¿a cuántos quiero llegar?

- Se debe poder conocer su **coste**

Por ejemplo, conseguir una vivienda de alquiler para un joven en riesgo de exclusión ha representado un coste de 2.300 euros. En esta cifra se incluyen las horas que los

profesionales han realizado para este servicio (formación propia, formación de los jóvenes, dedicación a visitar propietarios o agencias de alquiler, dedicación a la realización del contrato, supervisión...) y otros gastos generales (horas de dedicación de los locales de la entidad, material docente, desplazamientos, difusión del servicio a la sociedad...).

- Deben disponer de criterios e indicadores de **calidad**

Por ejemplo, en el caso de conseguir viviendas de alquiler, alguno de los criterios de calidad podrían ser: los profesionales o voluntarios que se encargan de realizar este servicio han recibido 30 horas de formación sobre el tema; los jóvenes a los que se les ofrecen alquileres han permanecido trabajando de forma estable durante los últimos 6 meses; las viviendas que se alquilan tienen una superficie superior a 40 metros cuadrados... El conjunto de los criterios e indicadores de calidad homogeneizan el servicio y garantizan sus resultados.

- Deben inferir en los **resultados** globales de la entidad

Es decir, en función de los resultados que se obtengan de los servicios se estarán consiguiendo o no la misión, las líneas estratégicas y los objetivos de la entidad. Por ejemplo, en una entidad que tenga una misión relacionada con la integración de personas en riesgo de exclusión, que se haya desarrollado en una línea estratégica en la que se priorizan las acciones respecto a los jóvenes y, entre sus objetivos, consecuentemente, figura el número de jóvenes que se consideran integrados, el conseguir más o menos alquileres servirá para valorar los elementos estratégicos o nucleares de la entidad.

- Deben expresarse en un **leguaje común** y culturalmente aceptable

Todos los agentes de la entidad: profesionales, usuarios, gestores, sociedad, instituciones, medios de comunicación... deben compartir su expresión.

Cómo establecer la cartera de servicios de la entidad

Para establecer y decidir sobre la cartera de servicios de la entidad pueden seguirse los siguientes pasos:

- **Primero: Relacionar los servicios, por una parte, con los procesos estratégicos de la entidad (misión, líneas, valores, objetivos); por otra, con los usuarios reales y potenciales**

Para ello, se identificarán inicialmente los servicios que actualmente oferta la entidad descartando aquellos que no son **pertinentes** con los procesos estratégicos o con los usuarios, posteriormente se valorará la incorporación de otros servicios valorando igualmente su pertinencia respecto a procesos estratégicos y usuarios. Para realizar el análisis de pertinencia se tendrá en cuenta:

- La consecución de buenos resultados en los servicios que se deciden incluir en la cartera, significa conseguir los objetivos que la entidad se había propuesto.
 - El servicio busca mejorar o solucionar situaciones que se dan frecuentemente en los usuarios, o que no son frecuentes pero su solución representa cambios radicales en sentido positivo para los usuarios.
-
- **Segundo: Una vez decidida la cartera de servicios pertinentes es necesario valorar si cumplen las siguientes condiciones**
 - **Factibilidad:** se analizará si la entidad es capaz de ofertar el servicio, es decir, tiene o puede tener las personas, las instalaciones, la organización adecuada no sólo para poderlo ofertar sino también para ofertarlo con el volumen suficiente para inferir en los objetivos.
 - Es posible establecer **costes**, criterios de **calidad**, indicadores de **cobertura y resultados**. En el caso de que la respuesta sea positiva, deben establecerse estos criterios e indicadores.
-
- **Tercero: Una vez decidida la cartera de servicios pertinentes, factibles y que cumplen todas las condiciones, es necesario analizar los resultados del análisis del entorno**

Del análisis que se haya realizado del entorno se dispondrá de información sobre si otras entidades o instituciones ofertan servicios similares o complementarios.

Esta información servirá para valorar si debemos prescindir de algunos de los servicios prestados, si se deben establecer alianzas con otras entidades para compartir actividades y recursos respecto a un servicio prestado por ambas entidades, o si se pueden establecer alianzas con otras entidades que pueden complementar los servicios que se hayan decidido.

- **Cuarto: Redacción de la Cartera de servicios definitiva**

En la cartera de servicios definitiva, para cada servicio deberá especificarse la siguiente información, que debe ser transmitida y difundida a toda la entidad, a los órganos de participación de los usuarios y a los agentes o públicos objetos que así se hayan establecido en el Plan de Comunicación.

Nombre del Servicio
Líneas estratégicas u objetivos a los que afecta positivamente
Tipo de usuarios a los que se les oferta
Número de servicios que se van a prestar en un periodo determinada
Cobertura del servicio respecto a los usuarios potenciales
Coste unitario del servicio
Criterios e indicadores de calidad
Criterios e indicadores de resultados