

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL



# **Eficiencia para el impacto social**

## **ONG que mejoran su rendimiento**

Maria Iglesias · Ignasi Carreras · Maria Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-14



## Autores

**Maria Iglesias.** Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE. Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Ha trabajado los últimos años como consultora estratégica de entidades sociales. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas y empresas sociales es coautora de diferentes libros sobre estos temas. Sus publicaciones más recientes son *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa* (ESADE 2011), *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales* (ESADE 2010), *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando* (ESADE 2010), y *La colaboración efectiva en las ONG Alianzas estratégicas y redes* (ESADE 2013).

**Ignasi Carreras.** Director del Instituto de Innovación Social de ESADE y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia. Es ingeniero industrial (UPC) y ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson, EAE y ESADE. Es vicepresidente de Oxfam Intermón, y miembro de la junta directiva internacional de Oxfam. También es vicepresidente de la Fundació Jaume Bofill y miembro del patronato de Cristianismo y Justicia y del consejo asesor de diferentes ONG y entidades. Ha formado parte de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Ha sido el director general de Oxfam Intermón donde trabajó de 1988 a 2005 y fue fundador del Casal dels Infants. Es autor de diversos libros relativos al liderazgo y la gestión en las ONG y a la solidaridad.

**Maria Sureda.** Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Ha cursado el programa de Licenciatura y Máster en Administración y Dirección de Empresas en ESADE-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

# Eficiencia para el impacto social

## ONG que mejoran su rendimiento

María Iglesias · Ignasi Carreras · Maria Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-14

Eficiencia para el impacto social  
ONG que mejoran su rendimiento  
© María Iglesias, Ignasi Carreras, María Sureda.  
Septiembre 2014  
ISBN: 978-84-697-1170-5  
Depósito Legal: B 20901-2014  
Diseño: www.cosmic.es  
Impresión y encuadernación: El Tinter

El contenido de este documento es propiedad de sus autores  
y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización,  
siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

# Índice

<b>0</b>	<b>Presentación</b>	<b>04</b>
<b>1</b>	<b>La eficiencia, un reto para las ONG</b>	<b>10</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qué entendemos por eficiencia</li><li>• Complejidad asociada a la definición de eficiencia</li><li>• La eficiencia en el marco de la pertinencia, la eficacia global y el volumen de resultados, el impacto y la sostenibilidad</li><li>• Las trampas del discurso de la eficiencia</li><li>• El reto de medir la eficiencia y conseguir indicadores comparativos</li><li>• Las ONG y la eficiencia. Algunos dilemas o límites</li><li>• Algunos consejos para avanzar con consistencia en el camino de la eficiencia</li></ul>	
<b>2</b>	<b>Elementos críticos para la eficiencia en las ONG</b>	<b>48</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos que caracterizan una organización eficiente</li><li>• Algunas formas de avanzar hacia la eficiencia</li><li>• Modificación de algunos elementos estratégicos que permiten ganar eficiencia</li><li>• Modificación de la forma de trabajar y de organizarse para ganar en eficiencia</li><li>• Racionalización de los costes operativos</li><li>• A modo de conclusión</li></ul>	
<b>3</b>	<b>Los órganos de gobierno como elemento clave de la eficiencia</b>	<b>108</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno</li><li>• La responsabilidad estratégica del órgano de gobierno</li><li>• La responsabilidad de delegación</li><li>• La responsabilidad de seguimiento y evaluación</li><li>• La responsabilidad de representación y rendición de cuentas</li><li>• Impacto del buen gobierno sobre la eficiencia de una organización</li><li>• Órganos de gobierno, formas jurídicas y eficiencia</li><li>• Cómo conseguir un buen órgano de gobierno</li><li>• Recomendaciones finales</li></ul>	
<b>4</b>	<b>Anexos</b>	<b>166</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anexo I. Casos estudiados</li><li>• Anexo II. Resultados Encuesta</li></ul>	
<b>5</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>182</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libros y artículos</li><li>• Páginas web</li></ul>	



## Presentación

Una vez más, publicamos el resultado de una nueva edición del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en esta ocasión correspondiente al curso 2013-2014, que hemos centrado en el tema de la eficiencia en las ONG. La publicación que tenéis entre manos, titulada *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*, presenta el trabajo realizado a partir del proyecto de investigación que han llevado a cabo sus autores, Maria Iglesias, Ignasi Carreras y Maria Sureda; del debate y las ideas que se han generado en los dos foros de liderazgo realizados durante el curso con los directores de ONG participantes del programa, y de las colaboraciones imprescindibles de los responsables de las entidades entrevistadas, que nos han aportado sus propios ejemplos para enriquecer e ilustrar las ideas presentadas.

También ha sido posible gracias al apoyo y al consejo de diferentes personas pertenecientes a las entidades que desde 2008 impartimos el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social: el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC, y sus respectivas organizaciones, ESADE y PwC.

Como ya hemos indicado, el tema central de este último curso ha sido la eficiencia en las organizaciones no lucrativas. Creemos que actualmente no es necesario ahondar en el porqué de la elección del mismo, puesto que resulta evidente para todo el mundo, y no solo para el propio sector, la importancia de la eficiencia en un contexto en que la situación económica en España es aún complicada, para la sociedad en general y, específicamente, para las entidades del tercer sector analizadas en el estudio, como consecuencia de la reducción de recursos de que han ido disponiendo en los últimos años. Además, a todo ello hay que añadir la creciente demanda de las necesidades sociales que atienden dichas entidades, en diferentes ámbitos.

En esta introducción al libro, queremos avanzar algunas de las ideas que detallaremos en los capítulos siguientes y que creemos necesarias para entender su contenido. Una de las principales observaciones es que, cuando hablamos de eficiencia y de la importancia de apostar por entidades más eficientes, no podemos limitarnos a pensar en la eficiencia económica, en su sentido estricto, ni tampoco adoptar una visión cortoplacista. Algunas presiones urgentes pueden llevar a algunas entidades (no solo ONG u organizaciones no lucrativas, sino también de otros sectores) a emprender un proceso de reducción de gastos, planteado teóricamente con el objetivo de mejorar la eficiencia. Sin embargo, es importante tener presente que la eficiencia debe ir mucho más allá de esta perspectiva. Tal como la definimos en el capítulo 1, la eficiencia

cuenta con dos elementos claves: los recursos utilizados son uno de ellos, pero estos solo tienen sentido en relación con los resultados conseguidos con los mismos, eso es, el impacto. Por tanto, debemos siempre tener en mente no solo qué usamos o qué gastamos, sino también en qué (pertinencia) y si ello nos sirve para conseguir nuestros objetivos misionales (eficacia). Así pues, existen diferentes términos relacionados que debemos analizarse siempre en conjunto, así como las implicaciones sobre uno que se derivan de actuar sobre otro de ellos.

Por tanto, esta publicación se abre con un capítulo introductorio en el cual presentamos el concepto de eficiencia y su definición, adaptada al sector no lucrativo. En este primer apartado, también se explican posibles vías para medir la eficiencia, elementos a tener en cuenta y posibles errores a evitar, además de citar algunos de sus posibles indicadores, y para acabar se enumeran algunos retos o dilemas que las ONG han de tener presentes en este ámbito.

Después de esta primera conceptualización, en el capítulo 2 se analizan detalladamente los ámbitos de acción para mejorar la eficiencia en una organización, eso es, los denominados *elementos críticos* para la eficiencia. Tal como ya hemos indicado, la reducción o la racionalización de los costes es solo una de las vías de mejora, en este sentido. Desde nuestra óptica, existen diferentes aspectos que caracterizan una organización eficiente, relacionados con un liderazgo orientador y valiente; unos procesos claros de toma de decisiones; una estructura organizativa adaptada a las metas y a las estrategias; un equipo de personas con talento, capacidad y compromiso; unos procesos y unos procedimientos sencillos, centrados en la aportación de valor, y, por último, una cultura orientada a los resultados, al aprendizaje y a la mejora continua.

Partiendo de esta base, el capítulo analiza qué mecanismos o acciones pueden contribuir a avanzar hacia la eficiencia, clasificados en tres ámbitos o mecanismos, en un doble plano: a nivel estratégico y a nivel operativo. En el primer plano, se agrupan las acciones relacionadas con la modificación de algunos elementos estratégicos de la organización, como por ejemplo la revisión de qué se hace, cómo se hace y en qué ámbito o a qué escala; en otras palabras, la revisión de la visión, la forma de intervención y la escala de intervención. Como mecanismos operativos, cabe distinguir dos grandes bloques: por un lado, la modificación de la forma de trabajar y organizarse y, por otro, la racionalización de los costes operativos, comentada previamente. Consideramos que, dentro del nivel operativo, caben múltiples acciones que una entidad puede revisar o llevar a cabo en lo referente a la manera de trabajar, como por ejemplo el diseño y la estructura organizativa, la configuración de los equipos o la gestión de procesos, las cuales, aunque no sea con este objetivo específico, pueden acabar mejorando la eficacia de la ONG. Dentro de racionalización de costes, existen muchas opciones, aunque en el libro comentamos, como posibles vías, la revisión de los costes de personal, las mejoras en la gestión de compras, la gestión de activos y locales, y la gestión financiera.

Además de estos mecanismos, el capítulo 3 se centra específicamente en los órganos de gobierno como elementos claves de la eficiencia. Tras una primera conceptualización de qué son y qué deben ser, se presentan algunos mecanismos orientados a mejorar el funcionamiento de dichos órganos, los procesos de toma de decisiones y el liderazgo compartido entre el gobierno y la dirección, como temas claves en este ámbito.

Todo el estudio y los contenidos enumerados en los párrafos anteriores han sido posibles gracias a la colaboración de numerosas personas y entidades. Por una parte, ha sido imprescindible la participación de todas las organizaciones que nos han dedicado tiempo a explicar sus experiencias concretas, reflejadas a lo largo del libro para ilustrar sus contenidos. Encontraréis diferentes citas que muestran buenas prácticas de cómo algunas ONG han realizado estos procesos, con ejemplos concretos de las entidades siguientes: asociación Punt de Referència, Casal dels Infants, Cruz Roja Española, Fundació Escola Cristiana de Catalunya, Fundación Ayuda en Acción, Fundació Jaume Bofill, Fundación Tomillo, Greenpeace España, Hazlo posible, Oxfam Intermón, RAIS Fundación, Save the Children, Taula del Tercer Sector Social de Catalunya y UNICEF España. Queremos agradecer las aportaciones y la validación de la información publicada por parte de los responsables de algunas de ellas que han participado activamente en este estudio.

También hemos contado con la colaboración de los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en el cual se enmarca este estudio. Muchas gracias, pues, a todos sus directores (que enumeramos al final de este texto de presentación) por haber participado en esta nueva edición y haber contribuido a la reflexión y al debate sobre este tema en los dos foros que hemos realizado durante el curso. Además, en esta edición también queremos agradecer la contribución de los presidentes y demás miembros de los órganos de gobierno que participaron en nuestro primer foro del curso y/o respondieron a la encuesta que les hicimos llegar.

Finalmente, queremos destacar también el trabajo del equipo que ha colaborado en este programa a lo largo del curso 2013-2014, desde nuestras dos instituciones. Por parte de PwC y su Fundación, cabe mencionar las aportaciones y el apoyo de María Escribano, Pierre Buffet y Luis Ferrándiz, así como del resto del equipo que ha realizado el estudio “La reacción del tercer sector social al entorno de crisis” durante este mismo curso (Antonio Martínez, Carla Bartrina y Raquel Ibáñez Gabilondo). Por parte de ESADE, deseamos agradecer la colaboración en el programa de Mireia López, Sonia Navarro, Naida Gil, Núria Fenero, Mónica Ruiz, Joan Quintana, Carlos Losada, Carlos Obeso, Manel Peiró y François Collet, algunos de los cuales nos han dado su apoyo y han compartido sus experiencias e ideas durante el programa y el estudio.

Para finalizar nuestra presentación, os invitamos a leer esta publicación, con la confianza de que sea de vuestro interés y os ayude a mejorar el trabajo y el impacto de vuestras organizaciones y del conjunto del tercer sector, al objeto de responder a los numerosos retos sociales y medioambientales que tenemos por delante.

Barcelona, julio de 2014

**Ignasi Carreras**

*Director del Instituto de Innovación Social de ESADE*

**Enrique Fernández-Miranda**

*Presidente de la Fundación de PwC*

**Participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social del curso 2013-2014**

Àngels Guiteras, *de ABD y Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya*  
 José Ignacio Eguizabal, *de Alboan - Fundación para el Desarrollo*  
 Bernardo García Izquierdo, *de Anesvad*  
 Esteban Beltrán, *de Amnistía Internacional*  
 Francisco Recio Martín, *de la Asociación Proyecto Hombre*  
 Patricia Moreira, *de Ayuda en Acción*  
 José Luis Pérez Larios y Sebastián Mora Rosado, *de Cáritas Española*  
 Rosa Balaguer Bueno, *del Casal dels Infants*  
 Ignasi de Juan Creix, *del Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)*  
 Toni Bruel, *de la Cruz Roja Española*  
 Miguel A. Martínez del Arco, *de Dinamia*  
 Josep Maria Faura, *de Educo*  
 Luis Arancibia, *de Entreculturas*  
 Pere Pujadó, *de la Fundació Banc dels Aliments de Barcelona*  
 Katy Trias Trueta, *de la Fundació Catalana Síndrome de Down*  
 Montserrat Tohá Solé, *de la Fundació IReS - Institut de Reinserció Social*  
 Ismael Palacín, *de la Fundació Jaume Bofill*  
 Ariadna Bardolet, *de la Fundació "la Caixa"*  
 Josep Torrico, *de la Fundació Marianao*  
 Josep Oriol Pujol, *de la Fundació Pere Tarrés*  
 Juan Carlos Melgar, *de la Fundación Adsis*  
 Paz Casillas, *de la Fundación Atenea - Grupo GID*  
 Teresa Rodríguez Hervás, *de la Fundación Balía por la Infancia*  
 Javier López, *de Fundación Barrié*  
 Víctor Viñuales, *de la Fundación ECODES*  
 Josep Gassó, *de la Fundación Esplai*  
 Marisol García, *de la Fundación Hazlo posible*  
 José Manuel Caballol, *de RAIS Fundación*  
 Alberto Ares, *de la Fundación San Juan del Castillo - Centro Pueblos Unidos*  
 Alberto Soteres y Andrés Conde, *de la Fundación Save the Children España*  
 Isidro Rodríguez, *de la Fundación Secretariado Gitano*  
 Carmen García de Andrés, *de la Fundación Tomillo*  
 Marisa García-Tablado, *de la fundación World Vision International*  
 Mario Rodríguez, *de Greenpeace España*  
 Carlos Rosón, *de Igaxes3*  
 Daniel López, *de Jesús Abandonado*  
 Antonio Llorente, *de La Rueda Asociación*  
 Elena Urdaneta, *de Médicos del Mundo*  
 Joan Tubau, *de Médicos Sin Fronteras*  
 Eduard Sala, *de Obra Social Santa Lluïsa de Marillac*

José María Vera, *de Oxfam Intermón*  
 Mar Amate, *de la Plataforma del Voluntariado de España - PVE*  
 José María Medina, *de Prosalus*  
 Gema Gallardo, *de Provivienda y EAPN Madrid*  
 Joan Uribe, *de Sant Joan de Déu - Serveis Socials*  
 Javier Martos, *del Comité Español de UNICEF*  
 Juan Carlos del Olmo, *de WWF España*  
 Pedro Fueyo Díaz, *de YMCA*

# 1

## La eficiencia, un reto para las ONG

Los cambios acontecidos en la última década, especialmente en el último quinquenio, han situado el discurso de la eficiencia en el centro del debate de muchos financiadores y entidades del sector. En un entorno de creciente escasez de recursos y de incremento de las necesidades, la optimización del uso de los recursos y la obtención de mayores resultados a partir de los mismos se han convertido en una obligación, en un reto del cual depende, muchas veces, la propia supervivencia de la ONG.

La mayoría de las ONG se han visto obligadas a reducir gastos. En muchos casos, ello ha implicado disminuir el dispositivo de atención a los usuarios y el número de programas, y ha supuesto un freno para la consecución de resultados sociales. Pero, en otros casos, el trabajo realizado para encontrar nuevas metodologías de intervención menos costosas; adecuar la oferta de servicios, proyectos y programas; mejorar las formas de trabajar, y reducir costes, no ha tenido un impacto negativo sobre el nivel de resultados, pues las organizaciones han conseguido incrementar su grado de eficiencia significativamente.

Con todo, a pesar de la presión del entorno, o quizás en parte debido a ella, el camino que han emprendido las ONG para avanzar hacia la eficiencia no ha sido ni está siendo sencillo. El uso de un concepto de eficiencia muchas veces cortoplacista y no asentado en las especificidades del sector ha derivado en un enfoque excesivamente centrado en la reducción de costes y que ha descuidado otros elementos críticos, como el análisis de la pertinencia de los proyectos, los programas o las etapas de determinados procesos, o la mejora de la productividad como resultado de la introducción de nuevas formas de trabajar, entre otros. Desde esta perspectiva, consideramos que es necesario que las ONG reflexionen sobre qué entienden por eficiencia y que descubran sus propios caminos para avanzar.

Estamos convencidos de que las ONG, como organizaciones que gestionan fondos públicos y de donantes privados, y que trabajan en virtud de las relaciones de confianza que establecen con la sociedad que las promueve y acoge, tienen la obligación ética de obtener el máximo provecho de los recursos de que disponen. Una obligación que, en un entorno de reducción de la financiación y en que se intensifica la competencia de nuevos actores, resulta crítica para su futuro. Sin embargo, el discurso de la eficiencia tiene algunos riesgos y trampas, y puede llevar a avanzar en la dirección equivocada, si no se tiene claro cuál es su objetivo real. Consideramos, pues, que es importante que las ONG aprendan a gestionar la presión externa por la eficiencia, integrándola y adaptándola a su realidad para que realmente se convierta en un incentivo relevante para su mejora.

Es desde esta perspectiva que se configura el libro que tenéis entre manos. Un libro que pretende ofrecer a las organizaciones no lucrativas elementos de reflexión sobre el concepto

de eficiencia, su concreción y su medición, de forma que puedan configurar un criterio orientador propio. Además, este libro también quiere presentar algunas vías y ejemplos que ayuden a las ONG a avanzar en este camino, en el cual los líderes de las organizaciones no lucrativas han de tener un rol clave. Convencidos, pues, del valor del liderazgo en este proceso, el último capítulo del libro reflexiona sobre los órganos de gobierno, su rol y cómo podemos mejorar su funcionamiento para que contribuyan realmente a construir unas organizaciones más eficientes.

## Qué entendemos por eficiencia

Avanzar hacia la eficiencia es, pues, un reto claro para todas las organizaciones de nuestro entorno, y especialmente importante para las ONG. Pero, ¿qué entendemos por eficiencia en las ONG? ¿Cómo deberíamos tratar este concepto en las organizaciones no lucrativas?

Se entiende que un proceso es eficiente cuando consigue el máximo número de productos- resultados, con respecto al número de recursos utilizados. Un proceso eficiente es, pues, el que logra maximizar la utilidad de los *inputs* –recursos invertidos y gastados–, lo cual resulta en el mayor volumen posible de resultados, dado el volumen de recursos disponibles. Una organización eficiente es, pues, aquella que utiliza sus recursos de forma óptima, de tal forma que saca el máximo provecho de los mismos, para conseguir los fines que la organización persigue.

Así pues, la eficiencia es el resultado de una división en cuyo numerador se cifran los resultados- productos obtenidos y en el denominador, los *inputs*-recursos utilizados. Pero, tras esta sencilla operación, se esconden –especialmente cuando hablamos de ONG– una multitud de variables y de aspectos a clarificar que la hacen sumamente compleja de concretar y calcular.

**¿De qué hablamos cuando nos referimos a los resultados en las ONG?**

**¿Cómo podemos saber que dichos resultados se deben realmente al trabajo de la ONG?**

**¿De qué recursos hablamos?**

**¿Cómo valoramos los resultados conseguidos y los recursos invertidos para poder obtener un indicador comparativo?**

**¿En qué momento realizamos dicha valoración?**

La respuesta a estas y a otras preguntas será clave para disponer de una definición de eficiencia que realmente sea orientadora y permita avanzar a las ONG en la dirección correcta. Consideramos, pues, que la eficiencia en las ONG no puede ni debe entenderse en los mismos términos en que es interpretada en el mundo de la empresa lucrativa.

No olvidemos que, mientras las empresas tienen como objetivo final la maximización de los beneficios, las ONG buscan maximizar su impacto social. Si trasladamos esta disparidad clave a la fórmula de la eficiencia, entenderemos que los *outputs* que hemos de considerar, así como su valoración, han de ser distintos. Así pues, los ingresos o, mejor dicho, los beneficios económicos generados, pueden ser un buen indicador del *output* para

una empresa ordinaria –con la salvedad del corto y el largo plazo, que analizaremos más adelante–, pero no lo son para una organización no lucrativa.

La eficiencia económica, entendida como la maximización del beneficio o el rendimiento, no es, desde esta perspectiva, un indicador suficientemente útil para la mayoría de las organizaciones no lucrativas, aunque pueda servir como indicador de la eficiencia de determinadas actividades –como la captación de fondos, por ejemplo– o como un indicador parcial e incompleto, al cual habría que añadir otros indicadores asociados al impacto de una empresa social.

No queremos decir con ello que las ONG tengan que oponerse al discurso de la eficiencia económica. Pero sí deben adaptarlo a su realidad, modificando algunas de sus coordenadas actuales. Es evidente que un buen gestor ha de perseguir la mayor rentabilidad de los recursos invertidos, lo que nos lleva a compartir con las empresas un concepto de eficiencia económica basado en la maximización de los *outputs* ante un determinado coste o, lo que es lo mismo pero a la inversa, la minimización de costes, dados unos determinados resultados. De hecho, creemos que el sector no lucrativo, por su propia misión y sus fuentes de financiación, tiene la obligación ética de avanzar hacia la eficiencia en mayor grado que las empresas lucrativas. Sin embargo, es importante que, en este camino, el sector sea capaz de defender su propio modelo y su concepto de eficiencia. Para ello, es necesario reflexionar sobre qué entendemos por eficiencia en el marco del sector y de nuestra propia organización, y seleccionar un concepto básico de eficiencia y unos sistemas de medición que permitan una toma de decisiones coherente con el objetivo final, el incremento del impacto de las ONG. Y es en este camino de construcción y reflexión que se sitúa el presente capítulo.

## Complejidad asociada a la definición de eficiencia

Definir y medir la eficiencia en el sector es un proceso no exento de complejidad. Una complejidad derivada de un conjunto de elementos y variables que modifican tanto los conceptos incluidos en la operación como el valor de los mismos.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{productos o resultados (numerador)}}{\text{recursos (denominador)}}$$

## De qué hablamos cuando nos referimos a los resultados en las ONG

En el sector no lucrativo, la noción de resultado –entendido como el efecto y la consecuencia esperada de una acción– no es siempre evidente. Además de las dificultades de concreción

y valoración, derivadas en muchas ocasiones de objetivos muy amplios y difíciles de acotar, cabe mencionar la existencia de los diversos niveles de resultados esperados. De hecho, podríamos decir que, fruto de su actividad, las ONG pueden obtener, como mínimo, tres niveles de resultados distintos: productos-servicios, resultados intermedios e impactos finales. Son tres niveles de resultados interrelacionados entre sí. Dicha interrelación a priori se supone lineal, pero no siempre sigue necesariamente esta lógica. Las ONG actúan y realizan determinadas actividades para generar unos productos (resultados de primer nivel), que conducen a ciertos resultados intermedios (resultados de segundo nivel) y acaban teniendo un impacto concreto (resultados de tercer nivel). Los productos, los resultados intermedios y los impactos son, en este caso, tres “resultados” distintos, que, además, generalmente se concretan en diferentes momentos en el tiempo.

---

Tomemos como ejemplo una ONG que desarrolla un programa de mentoría para emparejar a niños en edad escolar y en riesgo de fracaso escolar con jóvenes universitarios, con la finalidad de mejorar el rendimiento escolar y evitar, en última instancia, el abandono escolar. En este caso, el resultado podría ser:

- El número de emparejamientos realizados y que han funcionado durante todo el año: es lo que en inglés se conoce como el *output*, que sería equivalente al nivel de trabajo que realiza la ONG y el volumen de servicios o productos que consigue.
- El número de niños que han mejorado su rendimiento escolar al final del curso. Estos serían los resultados intermedios del proyecto, lo que en inglés se denomina *outcomes* o *results*.
- El número de niños que al cabo de X años siguen estudiando, lo cual sería el impacto de la organización.

A partir de estos tres niveles de resultados, obtenemos tres conceptos y, por tanto, tres formas distintas de entender y de medir la eficiencia.

---

El concepto de eficiencia, basado en el volumen de productos o servicios producidos (emparejamientos conseguidos), se centra en la eficiencia de los procesos de la organización. Son dichos procesos los que tienen como resultado los emparejamientos y los que, con su realización, inciden directamente en la eficiencia. Se trata, pues, de un concepto que lleva implícita una focalización en la mejora de los procesos. El indicador que llevan asociado permite, pues, tener indicios de la mejoría o no de gran parte de los procesos que se han llevados a cabo, pero no es una medida real de la eficiencia de la organización en su conjunto, porque, en realidad, realizar emparejamientos no es el

objetivo de la misma. El emparejamiento es un medio para conseguir mejorar el rendimiento escolar. De todas formas, al tratarse del indicador más fácilmente observable, su uso está muy extendido. Si, además, se supone un modelo de intervención fijo y un nivel de éxito estable, sí puede ser un buen indicador de la evolución de la eficiencia organizativa. Sin embargo, como veremos al hablar de las trampas de la eficiencia, hay que vigilar mucho utilizarla como indicador único, puesto que obvia el objetivo real de la organización: puede estar haciendo muchos emparejamientos y a un coste muy bajo, pero no lograr mejorar el rendimiento escolar, que es lo que realmente persigue. En este caso, no podrá decirse que sea eficiente. Cuanto más bien elaborada esté la teoría del cambio, más lineal sea la intervención o más ajustado resulte el modelo de intervención, mayor capacidad de predicción tendrá este indicador en relación con la eficiencia real de la organización.

- El concepto de eficiencia basado en los resultados –mejora del rendimiento escolar– permite apreciar, a medio plazo, la eficiencia real de la organización. Tomar este concepto como la clave orientadora lleva a incorporar, de forma explícita en las decisiones, la pertinencia de los procesos realizados. Si los emparejamientos no llevaran a una mejora del rendimiento escolar –no fueran pertinentes para ese objetivo–, no se conseguirían resultados o, al menos, estos no serían significativos. De todas formas, aparece aquí un elemento “crítico”, que ya analizamos en nuestro libro *Liderazgo orientado a resultados* en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando la dificultad, en ocasiones, de atribuir los resultados conseguidos a la acción de la organización. Los emparejamientos ¿son realmente explicativos de la mejora del rendimiento escolar o bien se han producido otros cambios que pueden explicar el mismo resultado? ¿En qué grado dichos emparejamientos contribuyen a estos cambios? La respuesta a dichas preguntas es de suma complejidad; sin embargo, pese a ello, consideramos que las ONG deberían tener indicadores de resultados y basar el cálculo de su eficiencia en ellos.
- El seguimiento de la eficiencia basada en los resultados puede ayudar a intuir cambios en la eficacia de la organización y en la pertinencia de su modelo de intervención. Así, una disminución de la eficiencia de los resultados organizativos puede explicarse por un aumento de los costes, pero también por una disminución de la tasa de éxito de los procesos empleados (menor eficacia).
- En último término, tenemos la medida de la eficiencia basada en el impacto. Esta medida perfilaría la eficiencia real de la organización

a largo plazo, pero las dificultades asociadas al cálculo y al conocimiento del impacto de una organización, así como la distancia temporal entre impactos (atribuibles a acciones, procesos, productos y resultados del pasado) y costes (actuales), hacen que se convierta en una medida que proporciona realmente poca información a la organización sobre su eficiencia real actual, aun cuando la evolución de su seguimiento en el tiempo puede ser de sumo interés.

La existencia de estos tres conceptos de eficiencia, interrelacionados pero no necesariamente equivalentes y que, además, no siempre evolucionan en el mismo sentido, obliga a las ONG y a sus líderes a clarificar de qué hablan cuando se refieren a la eficiencia y a seleccionar qué indicadores utilizarán como referencia para la toma de según qué decisiones.

Nuestra recomendación es que, en la medida de lo posible, las organizaciones midan su eficiencia a partir de sus resultados, y no tanto de sus productos, o que combinen ambas medidas, siempre teniendo en cuenta la orientación a procesos de esta última. De todas formas, somos conscientes que la eficiencia basada en los productos puede ser útil por su sencillez de cálculo y porque permite superar algunas de las dificultades asociadas a la medición de resultados. Además, puede ser un buen indicador de la eficiencia organizativa cuando no se han producido cambios significativos ni en el entorno ni en el modelo de trabajo.

### **Las dificultades asociadas a la medición de los resultados y su implicación en el seguimiento de la eficiencia**

**La complejidad de concretar y de medir los resultados.** Son muchas las ONG que tienen grandes dificultades a la hora de concretar y de medir sus resultados, especialmente cuando lo que persiguen son cambios culturales, sociales o estructurales, difíciles de apreciar a corto-medio plazo. ¿Cómo concretar y, sobre todo, cómo medir los resultados de una campaña de sensibilización acerca del calentamiento global o del comercio de armas? ¿Cómo valorar la eficiencia de un modelo de intervención holístico que persigue lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos, como es el caso de Oxfam Intermón, o que quiere avanzar hacia la paz o el desarme? En nuestro libro, *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*,<sup>1</sup> intentamos ofrecer algunas respuestas a estas preguntas

<sup>1</sup> Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011.

y otras relacionadas con ellas. La dificultad de medir los resultados es, sin duda, un escollo importante para el análisis de la eficiencia organizativa y la toma de decisiones. El trabajo para mejorar la eficiencia de los procesos y la existencia de una teoría del cambio trabajada y consensuada, que permita entender –aunque no valorar cuantitativamente– el proceso por el cual los procesos y las actividades contribuyen a los cambios perseguidos, ha de ser el camino a tomar para avanzar en esta línea. Un camino que no debe eludir, sino complementar, la búsqueda de mecanismos para valorar y evaluar el impacto del trabajo de la ONG, el valor de su teoría del cambio y su modelo de intervención.

**La atribución del resultado.** La complejidad de los procesos de transformación social hace que sea prácticamente imposible atribuir un cambio a un factor único. Los cambios, los resultados esperados y perseguidos por las ONG, son fruto generalmente de la interacción de actores diversos, que ejercen acciones desde múltiples perspectivas. Conseguir el resultado esperado no depende, pues, únicamente de las acciones que la ONG realice, sino, evidentemente, también de lo que ocurra en el entorno en que estas tienen lugar y de las acciones de los demás actores. Desde esta perspectiva, no es posible saber en qué grado –en qué porcentaje– la acción de la ONG ha contribuido al cambio deseado. Así pues, es importante que, al analizar los resultados de los programas, los proyectos o las estrategias, se tengan muy en cuenta los cambios en el entorno que pueden haber modificado su nivel de éxito. El incremento de la eficiencia de un programa puede ser resultado, pues, más que de una mejora real interna, de un cambio externo, y esto hay que tenerlo presente. Los indicadores de eficiencia y eficacia deben analizarse, pues, siempre desde una perspectiva holística, teniendo en cuenta los cambios claves que se han producido en el entorno.

### **La falta de linealidad de los procesos de transformación social.**

No olvidemos, además, que los procesos de transformación social no son siempre lineales. La relación causa-efecto no siempre es evidente ni sigue la forma que tradicionalmente han utilizado muchas ONG –especialmente en el ámbito de la cooperación– para estructurar su actuación. La realidad es mucho más compleja y no corresponde a una simple relación lineal que va de la actividad al producto, del producto al resultado y del resultado al impacto. Una misma actividad puede generar determinados productos, pero también producir impactos directos, y estos impactos convertirse en *inputs* del mismo

proceso. La no existencia de linealidad dificulta, sin duda, la selección de los elementos a medir, eso es, qué introducimos en el numerador y en el denominador.

**La multiplicidad de resultados.** El hecho de que una misma acción pueda arrojar distintas tipologías de resultados (productos, resultados, impactos), de categorías diferentes, hace muy compleja su valoración. ¿Cómo homogeneizar resultados de índole diversa? Si, además, hablamos de ONG que trabajan con programas diversos, de los cuales esperan objetivos distintos, el tema resulta aún más complejo. Conseguir un único indicador de resultados es, de hecho, muchas veces imposible. Ello es especialmente evidente en el caso de las ONG que abordan retos amplios. ¿Cómo integrar y agregar resultados de carácter muy diverso para conseguir un único indicador válido de eficiencia? Aspirar a tener un único indicador de eficiencia para el conjunto de acciones, proyectos, programas de una ONG, o incluso para un programa, es acaso poco realista y, además, puede resultar poco útil. Ello no significa que las ONG no tengan que trabajar en esta línea. La búsqueda de la eficiencia debería ser un elemento clave de la gestión de las ONG, pero los indicadores asociados a dicho trabajo han de gestionarse con cautela. Como desarrollaremos al final de este capítulo, consideramos que muchas veces es necesario contar con diversos indicadores complementarios para poder controlar el avance hacia la eficiencia sin caer en los engaños o las trampas que un indicador único puede generar.

## De qué hablamos cuando nos referimos a los recursos.

### La eficiencia técnica, la productividad y la eficiencia económica

La eficiencia indica el rendimiento de los recursos gastados o invertidos. En el caso de las organizaciones no lucrativas, las personas y el capital son los dos grandes recursos que se suelen utilizar y medir, aunque, evidentemente, la gama de recursos utilizados es más amplia.

Podemos, así, hablar y medir la eficiencia de una organización, un programa, un proyecto desde la perspectiva del personal (contratado y/o voluntario) asociado al mismo. ¿Qué resultados pueden generar estas personas? ¿Cuál es el volumen de resultados o de productos conseguidos? O, lo que es lo mismo, ¿cuál es el nivel de productividad del equipo vinculado a un programa o a un proyecto? ¿Cuál es la productividad de una determinada persona? El cálculo de la eficiencia técnica de un proyecto o programa, o la productividad de un equipo, puede servir para apreciar el grado de eficiencia del diseño de un programa o una

metodología asociada, desde la perspectiva técnica o de uso de personal (entendiendo que, en este caso, no se utilizan otros recursos técnicos significativos) si lo comparamos con otros diseños o metodologías, pero también como indicador del rendimiento o de la adecuación de un equipo o una persona al puesto de trabajo asignado. Es importante tener muy en cuenta, sin embargo, especialmente en el caso de las organizaciones que cuentan con programas que se replican en distintos territorios, que una baja eficiencia técnica no siempre se explica por un mal rendimiento del equipo, sino que una misma metodología puede presentar niveles de eficiencia muy distintos, en función del entorno donde se ubique.

Junto al concepto de eficiencia técnica, podemos mencionar el de eficiencia económica. La eficiencia económica implica la valorización económica de los recursos humanos invertidos, añadiendo los gastos realizados. En el caso de las organizaciones no lucrativas que cuentan con mucho voluntariado, una baja eficiencia técnica puede no traducirse necesariamente en una baja eficiencia económica. Sin embargo, si realmente queremos conocer la eficiencia de un programa, es importante disponer de ambas medidas.

La eficiencia técnica y la eficiencia económica no tienen por qué coincidir. Un programa puede resultar técnicamente más eficiente que otro y, en cambio, económicamente menos eficiente. Al tomar decisiones organizativas, es importante ser conscientes de estas diferencias. Queremos mencionar aquí otro aspecto que consideramos interesante. Un elemento que pocas organizaciones tienen en cuenta a la hora de valorar la eficiencia técnica (y mucho menos económica) de sus programas es el número de recursos que otros actores aportan al proyecto. Ello suele ser así especialmente cuando estos recursos no forman parte de la contabilidad de la organización (no se consideran recursos propios). Sin embargo, consideramos que la incorporación de recursos pertenecientes a otros actores puede ser especialmente interesante en la valoración de la eficiencia técnica de los procesos, los proyectos y los programas de una organización o cuando esta se configura como una organización colaborativa.

---

Imaginemos una ONG que ofrece cursos de formación prelaboral a jóvenes en riesgo de exclusión. Para mejorar la eficiencia de su programa de orientación, ha diseñado un nuevo sistema de admisión de casos. A partir de ahora, todas las personas que deseen acceder al servicio de orientación laboral deberán presentar un informe de derivación emitido por los servicios sociales. Si bien este sistema actúa de filtro y reduce el número de casos que llegan a la organización, lo cual facilita ofrecer una mejor respuesta y reducir el tiempo invertido en casos que no se ajustan a lo que se desea, el tiempo que los usuarios han de dedicar ahora para conseguir ser atendidos es mucho mayor, pues han de realizar diversas visitas a unos servicios sociales a los cuales antes no acudían.

Tras la palabra *eficiencia* no se esconde, pues, un único concepto. Cada organización debe clarificar qué entiende por eficiencia, qué tipo de eficiencia le preocupa y cómo piensa medirla.

## Cuándo medimos la eficiencia.

### El corto, el medio y el largo plazo

Pero los retos relativos a la medida de la eficiencia no se limitan a la definición del concepto y a su valoración. De hecho, uno de los retos principales con respecto a este tema es definir el marco temporal en que situamos y medimos la eficiencia, por el efecto que esta selección tiene en la toma de decisiones.

Conocemos muchos ejemplos de organizaciones lucrativas –aunque también podríamos identificar algunas en el mundo no lucrativo– que, guiadas por la búsqueda de resultados a corto plazo, por una rentabilidad y una eficiencia cortoplacista, han puesto en peligro su propia supervivencia.

En los últimos años, hemos visto también numerosas ONG que, por buscar mejorar la eficiencia a corto plazo, han tomado decisiones que han acabado erosionando su modelo de intervención e incidiendo negativamente en su eficiencia a medio plazo.

---

Tomemos, por ejemplo, una organización que trabaja para la inserción laboral de los jóvenes, asignándoles un insertor laboral que trabaja con ellos de forma individual. Supongamos que, para reducir costes y ganar en eficiencia, se decide incrementar de 7 a 9 el número de casos que cada insertor ha de asumir. En este caso, un indicador de eficiencia a corto plazo (basado en el producto) indicaría una mayor eficiencia. Pero puede suceder perfectamente que la asunción de más casos por insertor acabe provocando una disminución del nivel de éxito y del número de jóvenes inseridos, con lo cual al final la eficiencia por resultados decaerá.

Desde esta perspectiva, es importante recordar que la búsqueda de la eficiencia no siempre pasa por recortar gastos a corto plazo, sino que, en ocasiones, requiere una inversión. Adaptarse al futuro, garantizar la pertinencia de los productos y de los servicios, implica, muchas veces, tener que hacer necesariamente una inversión en mejoras –desarrollo de nuevas metodologías, nuevas tecnologías, etc.–, que puede significar una menor eficiencia a corto plazo.

Y no solo eso: innovar implica, en la mayoría de los casos, desaprovechar algunos recursos, puesto que habrá que dedicar tiempo “no productivo” a pensar, desarrollar y probar nuevas metodologías, que no siempre darán los resultados esperados. Así pues, la eficiencia a corto plazo, concebida como un elemento orientador prioritario, puede frenar la innovación y la mejora del sector.

Surge aquí una tensión entre los recortes que muchas ONG han de realizar necesariamente y la voluntad de construir una organización más eficiente a medio-largo plazo y que dé realmente respuestas a los nuevos retos que la sociedad plantea. Desde esta perspectiva, creemos que es indispensable que las ONG tengan una visión amplia de la eficiencia, que incorpore la valoración a corto plazo y la visión de su impacto a largo plazo, como criterio orientador de sus estrategias y decisiones. Es importante tener un indicador de eficiencia a corto plazo, porque aporta información significativa sobre aquí y ahora, pero la valoración de la eficiencia a corto plazo nunca debería ser el único motivo para avanzar en una dirección determinada.

Así pues, al apostar por la eficiencia, las ONG han de gestionar el dilema corto-largo plazo. En la resolución de esta tensión, los líderes de las ONG deberían evitar que fueran solo los elementos externos, muchas veces no controlables –como la demanda de los financiadores o la reducción de fuentes de financiación– y que presionan sobre el corto plazo, los que tomaran las riendas. Para ello, es necesario que cuenten con una concepción propia de la eficiencia, la cual necesariamente derivará de su misión, sus objetivos y su visión como organización, y que determinará también el foco temporal en que se mide dicha eficiencia.

Retomemos el ejemplo de la entidad de inserción laboral que hemos presentado antes. ¿Cómo valorará los resultados de sus programas? ¿Por el número de contratos conseguidos? ¿Por la duración de los mismos? ¿Será igual si estos contratos son de un día o de meses? ¿Y si las personas consiguen contratos pero no encajan en la empresa y son despedidas al cabo de poco tiempo? ¿Cuál es el marco temporal en que se van a medir los resultados?

No existe una única respuesta correcta a estas preguntas. Dependerá de lo que realmente persiga la entidad de inserción, de su modelo de intervención y de su teoría del cambio. El debate sobre qué entiende cada organización por éxito y, por tanto, cómo valora los resultados conseguidos está implícito en las preguntas anteriores. Habrá entidades de inserción que considerarán exitoso un contrato nada más producirse, mientras que otras, en cambio, solo estimarán que sea un éxito si el contrato dura más de 3, 6 o X meses. Es fundamental definir el criterio a partir del cual se medirán los resultados porque ello orientará las decisiones y determinará los modelos de intervención, así como los procesos críticos en los cuales deberían centrarse los esfuerzos.

## Eficiencia, ¿en qué nivel?

El concepto de eficiencia, tal como lo hemos definido, puede aplicarse, evidentemente, a muchas actividades o niveles de la organización, siempre y cuando tengamos claros los resultados asociados a dicha actividad y los recursos utilizados para su realización. Ello requiere disponer de unos sistemas de gestión que permitan realmente imputar el uso de los recursos, con una definición de los procesos que identifique claramente los productos o los resultados. Podremos así medir la eficiencia de una actividad concreta, de un proyecto, de un programa e, incluso, de un proceso; podremos así medir la eficiencia de la gestión de la organización o de su intervención, o de una campaña concreta de captación de fondos, por ejemplo.

En algunos casos, crear el indicador de eficiencia puede generar algún debate conceptual –como hemos visto, por ejemplo, al situar la temporalidad de la eficiencia–, pero puede ser relativamente sencillo conseguir la información necesaria para calcularlo, como en el caso de una campaña de captación de fondos o, incluso, de un programa. Lo importante es que, una vez definido el criterio para evaluar qué resultados y qué recursos se incluyen, se mantenga en el tiempo para poder comparar la evolución.

---

Una organización ha lanzado una campaña para captar fondos privados y, al efecto, ha enviado cartas por correo a más de 10.000 referencias. La organización desea evaluar la eficiencia de la campaña. Para ello, debe decidir:

- qué considera como resultados de la campaña: todas las donaciones y los nuevos socios que se han producido durante un período determinado o solo los nuevos socios que se han dado de alta a través del mecanismo definido, por ejemplo.
- cómo valora estos resultados. En cuanto a las donaciones, la valoración es evidente (importe donado) pero, en cuanto a los socios, ¿cuál debería ser la valoración? Se podría optar por valorar el importe de la donación del socio del primer año, por ejemplo, o hacer una aproximación de la vida media de un socio y del valor económico que ello supone.
- qué gastos contabiliza: si solo los gastos directos o también la dedicación de personal u otros gastos.

En otros casos, la dificultad no será únicamente conceptual, sino también de valoración de los resultados. ¿Qué resultados esperamos de la gestión de una organización? ¿Cómo los valoramos? Esa dificultad es la que hace que haya indicadores que se utilicen como indicadores de eficiencia pero que no respondan a la definición de resultados/recursos que hemos proporcionado: por ejemplo, la proporción de gastos administrativos sobre los gastos totales de la organización, o el porcentaje de gastos totales que se dedican a temas misionales frente a los gastos administrativos. Se supone, en este caso, que podría definirse un tope máximo de gastos no misionales superado el cual se consideraría que una organización “despilfarra”, que “no se centra en lo que debería”, que no es eficiente. Se trata de un concepto muy extendido entre los grandes financiadores (al que volveremos a referirnos al hablar de indicadores comunes de eficiencia) y dentro del propio sector, pero que puede tener un efecto perverso. No siempre dedicar menos dinero a gestionar la organización supone ser más eficiente en este ámbito. Pero, aunque lo fuera, podemos ser muy eficientes gestionando (captando fondos, ajustando el personal a los puestos de trabajo, sacando rendimiento del capital disponible, etc...), pero no serlo desde el punto de vista organizativo, porque no conseguimos los resultados que nos proponemos como organización. Gestionar de forma eficiente puede facilitararlo, pero no es ninguna garantía de intervenir de forma eficaz y eficiente.

No olvidemos que la eficiencia del conjunto de la organización va más allá de la eficiencia de cada una de sus partes, puesto que requiere un nivel de coordinación, integración y orientación que, a veces, es muy difícil de conseguir. Desde esta perspectiva, consideramos que el seguimiento y la mejora de la eficiencia de alguna de las partes de la organización necesariamente han de estar integrado en una evaluación de su impacto en la eficiencia global de la organización. Defendemos, pues, una visión holística de la eficiencia.

Ello no significa que no podamos contar con indicadores parciales o seguir la eficiencia de algunos elementos específicos; de hecho, puede ser muy útil seguir la eficiencia de algunos programas o proyectos concretos, pero hemos de procurar combinar ese foco específico con un foco más amplio, para no avanzar en el camino erróneo. Puede ser que una decisión determinada favorezca la eficiencia de un programa concreto, pero a costa de la eficiencia del conjunto de la organización.

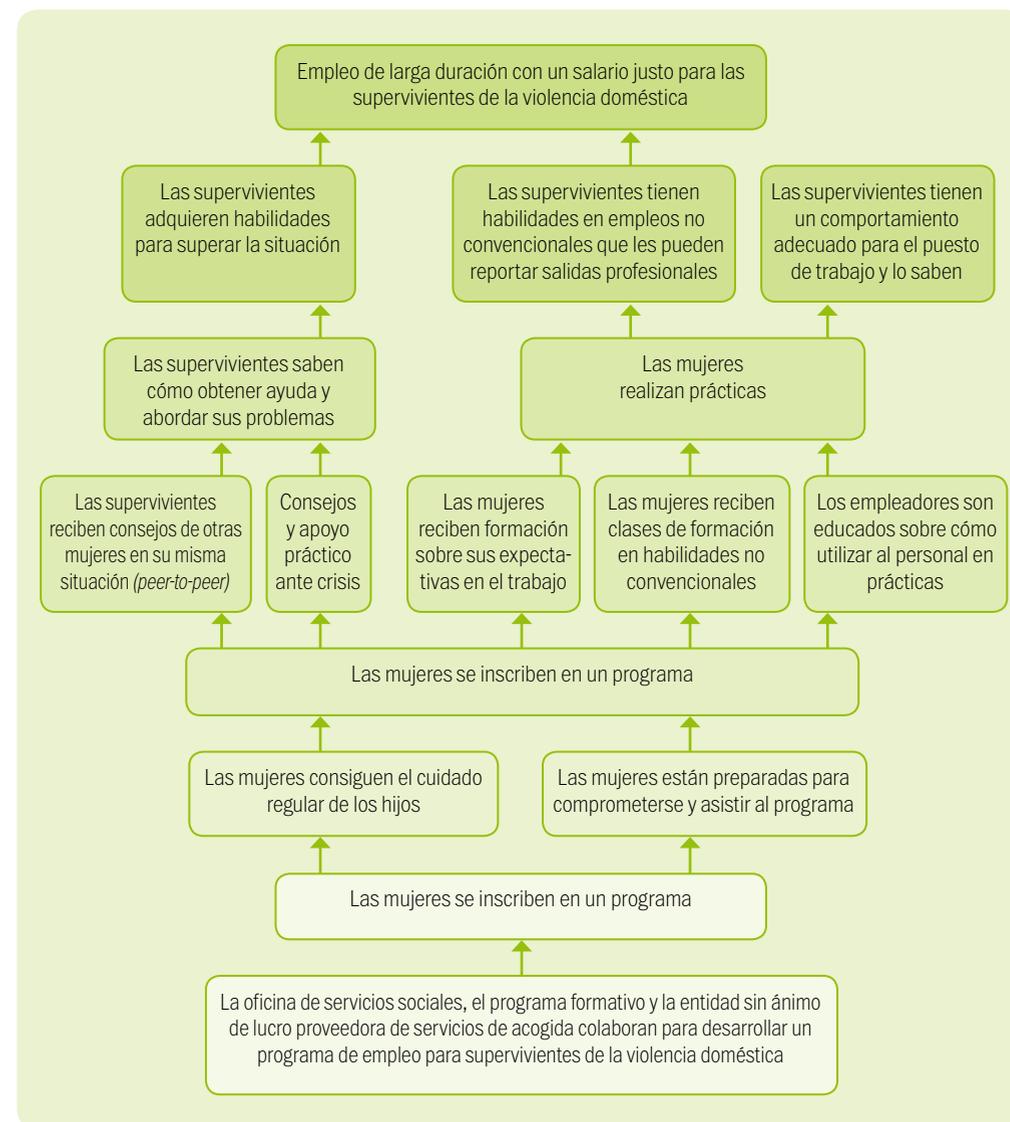
## **La eficiencia en el marco de la pertinencia, la eficacia global y el volumen de resultados, el impacto y la sostenibilidad**

La eficiencia es importante, pero no debería ser nunca un objetivo en sí mismo. Si no se enmarca dentro de un contexto más amplio, puede poner en peligro la misión misma de la organización. Así pues, consideramos que no podemos entender la eficiencia organizativa si no es en el marco de otras cualidades claves, como la pertinencia, la eficacia y la sostenibilidad. De hecho, entendemos que las ONG deberían ser capaces de definir un concepto de eficiencia que permitiera incorporar estas variables.

Como ya hemos apuntado en el apartado anterior, que una ONG tenga procesos, proyectos o incluso programas eficientes no significa necesariamente que esta ONG sea eficiente. ¿Contribuyen realmente dichos procesos o programas a conseguir el resultado y el impacto esperados por la organización? ¿Es pertinente lo que consiguen mediante el modelo de intervención de la organización o su teoría del cambio? ¿Contribuyen de hecho a configurar una respuesta conjunta coherente al reto que la organización se plantea? El análisis de la eficiencia de un proyecto o programa debería poder responder a estas preguntas. Nos equivocaremos si valoramos la eficiencia de un programa sin tener en cuenta su encaje dentro del conjunto de la organización y su pertinencia, dado el modelo de intervención diseñado. Para que ello sea posible, deberíamos ser capaces de definir y configurar un mapa de productos-servicios (resultados de primer nivel) de todos los procesos, proyectos o programas que estuvieran interrelacionados, de modo que comprendieran ya su pertinencia en el marco global.

Recurrir a una teoría del cambio puede ser un instrumento muy útil para trabajar en esta línea. Como vemos en el ejemplo siguiente, la teoría del cambio permite comprender en qué medida una actividad determinada conduce a los resultados finales esperados. Contribuye, pues, a comprender la pertinencia de determinadas intervenciones, acciones, actividades y procesos.

### Teoría del cambio de un proyecto de atención a mujeres



Fuente: ActKnowledge y The Aspen Institute Roundtable on Community Change (2003)

Pero, más allá de la pertinencia de cada uno de los procesos, proyectos y programas, para poder afirmar que una organización es eficiente debería valorarse también la pertinencia de lo que hace: ¿Son apropiados el modelo de transformación elegido o la teoría del cambio diseñada para resolver la necesidad o el problema social, o aprovechar la oportunidad que le da origen? ¿Tiene realmente impacto la organización? ¿Podemos decir que una organización es eficiente si lo que consigue no tiene sentido en el entorno en que se ubica, si no tiene valor el impacto que obtiene?

En el mundo empresarial, suele ser el propio mercado, a través de la demanda y del precio, quien valora la pertinencia y el valor útil de lo que la empresa produce. Desde esta perspectiva, a través del juego de la oferta y la demanda, el mercado incentiva la pertinencia, y esa pertinencia se ve reflejada en la eficiencia, medida a través de la valoración de los ingresos. Desde esta perspectiva, la medida estándar de la eficiencia empresarial incorpora ya la pertinencia<sup>2</sup> como criterio. Sin embargo, en el mundo de las ONG, este mecanismo no existe en la mayoría de los casos. ¿Cómo nos aseguramos, pues, que se incorpora la pertinencia al medir la eficiencia de una organización? Garantizando que los productos y los resultados que valoramos realmente son pertinentes. Como veremos, esta es una de las principales responsabilidades del órgano de gobierno, que debe revisar periódicamente que los impactos, los resultados y los productos esperados realmente se ajusten a lo que el entorno requiere, que vengán a propósito de lo que la organización persigue y que respondan realmente a lo que la organización pretende lograr.

Incorporar la pertinencia en la valoración de la eficiencia es, pues, desde nuestra perspectiva, esencial para que la organización obtenga realmente el máximo rendimiento de sus recursos. Pero la valoración de la eficiencia no debería realizarse tampoco sin tener en cuenta la evaluación de la eficacia y/o el volumen de los resultados conseguidos.

Hablamos de eficacia desde la perspectiva de conseguir lo que perseguimos, por lo cual una organización es eficaz si consigue los objetivos propuestos. La eficacia no tiene por qué llevar implícita la eficiencia. Podemos ser muy eficaces, pero a un coste muy alto y siendo muy poco eficientes en el uso de los recursos. Pero, ¿podemos ser eficientes sin ser eficaces? Entendemos que, si hemos realizado una buena definición de los resultados, la medida de la eficiencia, tal como la hemos definido anteriormente, debería llevar implícito un cierto nivel de eficacia, pues en el fondo estamos midiendo cuánto cuesta alcanzar los objetivos que hemos conseguido. Es decir, el resultado de la eficiencia es consecuencia, entre otros factores, del nivel de eficacia que tenga la organización. Sin embargo, se trata de dos medidas que presentan una forma de cálculo y unos valores diferenciales y que se han de trabajar en paralelo, ya que no siempre variarán en la misma dirección. Un avance en la eficiencia por efecto de una disminución de los costes, pero que ha venido acompañada de una disminución de la eficacia, debería motivar una alarma. De todas formas, hay que

<sup>2</sup> No entraremos aquí a valorar o a debatir sobre la falsa pertinencia de algunos productos que han creado su propio mercado al generar la necesidad.

tener en cuenta que la eficacia siempre está en relación con los propios objetivos fijados. La disminución de la eficacia puede explicarse, pues, no solo por elementos objetivos asociados a la propia intervención, sino también por elementos subjetivos asociados a los propios definidos (modificación de los objetivos).

Otro elemento importante al trabajar con estos indicadores, y que conviene no olvidar, es que no todo incremento de la eficiencia parcial (no del conjunto de la organización, sino de un programa o un proyecto) o de la eficacia lleva implícito un incremento de los resultados o del impacto de la organización. Puedo ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de un programa y, a la vez, conseguir menos resultados que antes porque le he dedicado menos recursos. Una mejora de la eficiencia basada en la disminución de costes y que conduce a una disminución del volumen de resultados conseguidos puede resultar necesaria e inevitable cuando se produce una reducción de ingresos. Sin embargo, no puede ser interpretada siempre como una “buena noticia”. Por tanto, es preciso siempre acompañar los indicadores de eficacia y eficiencia con datos de atención y volumen, para no malinterpretarlos.

---

Una organización de inserción laboral ha fijado en 30 las inserciones laborales a conseguir este año. La organización ha logrado el 100 % de sus objetivos. El coste del personal ha sido de 30.000 euros y cada inserción ha supuesto, pues, un coste de 1.000 euros de gastos de personal.

El año pasado, esta misma organización tuvo una eficacia del 80 %, ya que se había fijado como objetivo conseguir 40 inserciones y consiguió 32. Los costes del personal asociado fueron de 35.000 euros y cada inserción costó 1.093 euros.

La organización ha ganado en eficacia y en eficiencia, pero ha disminuido el número de personas insertadas. También ha conseguido reducir costes en 5.000 euros.

¿Cómo deben sentirse la dirección y el órgano de gobierno ante estas cifras? ¿Cabía alguna otra opción para disminuir costes que no afectara el programa y permitiera conseguir más inserciones, con el nivel de eficiencia obtenido?

La eficiencia también debería integrarse en el marco de la sostenibilidad. Es muy importante que, en un entorno que presiona hacia la minimización de los gastos a corto plazo, trabajemos la eficiencia desde la óptica de la sostenibilidad. Ello implica contar con mediciones de la eficiencia a corto plazo, pero también hacer previsiones a medio-largo plazo y valorar los riesgos para la sostenibilidad de la organización de cualquier decisión que se tome para avanzar hacia la eficiencia. Entendemos que la eficiencia, si no es sostenible, no es tal.

Eficiencia, eficacia, pertinencia, impacto y sostenibilidad configuran, pues, elementos

inseparables del modelo de eficiencia hacia el que han de avanzar las ONG. Considerar la eficiencia de forma independiente de estos otros elementos perfila, desde nuestra perspectiva, una visión demasiado estrecha que, no contribuye a la mejora en el sector.

## Las trampas del discurso de la eficiencia

El primer paso para avanzar hacia la eficiencia requiere, pues, definir un concepto y un sistema de medición propio de la eficiencia, que incorpore las especificidades del sector y se convierta en un elemento orientador que realmente potencie la ampliación del impacto de las ONG. Como hemos apuntado al inicio de este capítulo, intentar trasladar el concepto de eficiencia empresarial al mundo de las ONG, sin adaptarlo y sin tener en cuenta algunos elementos diferenciales, es arriesgado y puede llevarnos a caer en lo que hemos querido definir como las trampas del discurso de la eficiencia. Un discurso que parte, muchas veces, de un enfoque muy centrado en la reducción y en el análisis de costes, y que a veces tiene poco en cuenta que, en el sector no lucrativo, la búsqueda de unos márgenes más amplios no es, en sí, un objetivo.

Tradicionalmente, la eficiencia se ha atribuido al mundo empresarial y se ha definido muchas veces como el atributo distintivo de las empresas frente a las ONG. Si bien es cierto que la eficiencia es un elemento configurador más propio de la empresa que del sector no lucrativo<sup>3</sup> –el mercado competitivo incentiva, en principio, la eficiencia–, no lo es menos que, cuando las empresas entran a competir en los mercados sociales, esta eficiencia no es tan evidente.

No olvidemos que nada es eficiente en sí mismo, sino que la eficiencia depende de los objetivos que se persiguen. Así, para determinar si es más eficiente una empresa lucrativa que ofrece un servicio social determinado o una ONG que ofrece el mismo servicio, deberemos saber qué objetivos perseguimos como sociedad y valorar los resultados de cada una de las organizaciones en función de los mismos. Desde esta perspectiva, es importante que las ONG sean capaces de definir y valorar los resultados distintivos que genera su participación, y que los incorporen al valorar su eficiencia. Las posibles externalidades positivas que un determinado diseño de intervención puede generar, aunque no sean su objetivo prioritario, deben incorporarse, pues, como resultado de dicha intervención, lo cual permitirá, sin duda, mejorar la competitividad relativa de las ONG frente al sector empresarial.

---

Una ONG gestiona un centro de día para personas mayores en un barrio de una gran ciudad. La participación de voluntarios del mismo barrio para organizar actividades para las personas que asisten es una característica básica del diseño del servicio. Esta participación permite generar una red de relaciones que va más allá de las paredes

<sup>3</sup> Para ahondar en esta idea, véase el apartado “Las ONG y la eficiencia. Algunos dilemas y retos”.

del centro, y contribuye a romper el aislamiento de las personas mayores del barrio y a mejorar su calidad de vida.

Reducir el aislamiento de las personas mayores del barrio no forma parte, a priori, de los objetivos del centro de día, cuyos objetivos prioritarios son prevenir el deterioro de las capacidades de las personas mayores y asegurar que, como mínimo una vez al día, reciben una alimentación adecuada. Sin embargo, la reducción del aislamiento de las personas mayores es un resultado significativo que debería incorporarse en la valoración de la eficiencia del servicio.

Así pues, utilizar el mismo concepto de eficiencia que se utiliza en el mundo empresarial, y valorar los mismos productos y resultados, es, según nuestro parecer, la primera trampa del discurso actual de la eficiencia.

Utilizar un discurso de la eficiencia muy centrado en el análisis económico y de costes ha contribuido a crear un imaginario erróneo del concepto. Así, el coste unitario de una actividad o de un producto es considerado, en muchas ocasiones, un indicador de la eficiencia de una organización. Pero el uso de ese indicador se basa en un error habitual de las ONG, que consiste en confundir los medios con los resultados. Las actividades y los productos no son más que medios para conseguir unos resultados determinados. Ser más eficiente en la gestión de los medios no significa necesariamente serlo en la obtención de los resultados.

---

Si retomamos el ejemplo de la entidad que emparejaba jóvenes universitarios con niños en riesgo de exclusión, la mentalidad del coste unitario nos lleva a suponer que el emparejamiento a 10 euros es mejor que el emparejamiento a 12 euros, cuando no hay ninguna razón que nos lleve a creer eso. A lo mejor el coste de 12 euros por emparejamiento resulta mucho mejor que el coste de 10 euros, porque los emparejamientos que acaban realmente funcionando son muchos más y la eficiencia de la medida es muy superior.

Algunas ONG y muchos financiadores utilizan el coste por beneficiario también como un indicador de la eficiencia de una organización. Se basan en la hipótesis que un coste menor por beneficiario (siempre y cuando se mueva dentro de unos márgenes lógicos) indica, a priori, que la entidad saca mayor provecho de los recursos de que dispone y, por tanto, que es más eficiente.

Se refleja aquí de nuevo una confusión derivada de la falta de claridad del concepto de eficiencia. ¿Es necesariamente más eficiente una ONG de inserción laboral, por ejemplo, porque el coste de atención individual es menor que el de otras ONG de inserción laboral de su entorno? ¿Es atender el número máximo de personas un objetivo relevante, y el resultado que persigue la entidad? ¿O bien es conseguir que dichas personas estén más

y mejor preparadas para encontrar un empleo y lograr la inserción laboral? Lo importante y relevante, pues, no es tanto cuánto nos cuesta atender una persona, sino más bien en cuánto conseguimos transformar la vida de esa persona. Lo importante no es cuánto nos cuesta un programa o un proyecto, sino cuánto nos acerca a los resultados y a los impactos que queremos conseguir. El coste por beneficiario debería ir acompañado de un indicador de resultados o del nivel de éxito.

Así pues, recortar costes no siempre conduce a una mayor eficiencia, ya que si dicho recorte reduce la ratio de conversión, es decir, la capacidad que tienen nuestras actuaciones de conseguir realmente los resultados que perseguimos: acaso estemos siendo más ineficientes.

---

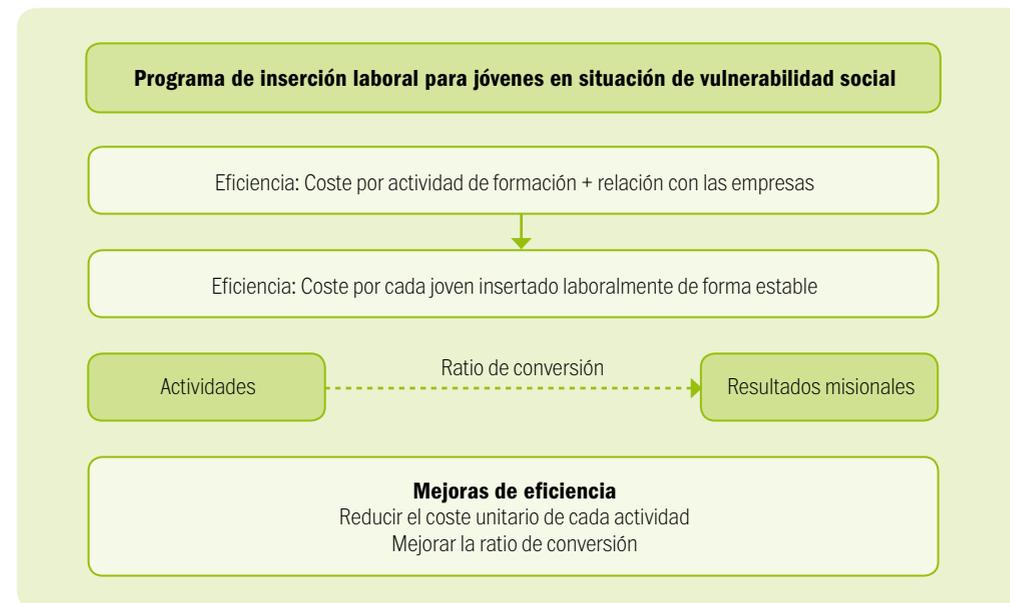
Retomemos, en este punto, el ejemplo de la organización que trabaja para la inserción laboral de jóvenes asignándoles un insertor laboral que trabaja con ellos de forma individual. Supongamos que, para reducir costes y ganar en eficiencia, se decide incrementar de 7 a 9 el número de casos que cada insertor asume por día, o bien se decide pasar de la atención individual al trabajo en grupo (lo cual modifica claramente el modelo de atención), pues ello permitirá, por ejemplo, pasar de 7 a 14 casos por día. Si el coste diario de un trabajador es de 150 euros en el primer caso, pasaríamos de 21 euros a menos de 17 euros por persona atendida y, en el segundo, de 21 a 10,7 euros, lo cual significaría un decremento muy significativo del coste por persona atendida. Podríamos afirmar, pues, que la atención por grupos permite que la organización sea mucho más eficiente, pues atiende a más personas con los mismos recursos.

¿Pero, es realmente más eficiente la organización con los nuevos modelos? Si tenemos que apostar por alguno de ellos, ¿cuál es el mejor? Supongamos que, cuando la dedicación del trabajador era de 7 casos por día, conseguía insertar a 4 jóvenes, lo que suponía una ratio de conversión del 57%. Reducir el tiempo dedicado a cada persona puede hacer reducir dicha ratio. Supongamos que esta ratio pasa del 57 al 44,4%. En este caso, el número de personas insertadas será el mismo en ambos casos: 4 personas; por tanto, ya no podemos decir que la organización gana en eficiencia disminuyendo la dedicación. Analicemos ahora el modelo de atención colectiva. Imaginemos que el trabajo en grupo arroja una ratio de conversión inferior, alrededor de un 35,7%. En este caso, se insertarían 5 personas, lo cual significaría un ligero incremento de la eficiencia de la organización y también de sus resultados. Podríamos decir, pues, que el nuevo modelo de atención es más eficiente desde la perspectiva de la organización, al menos a corto plazo. Pero, más allá de la eficiencia y de los resultados

inmediatos, deberían valorarse otros elementos. ¿Vale la pena el cambio? El nuevo modelo permite atender a más personas, pero el volumen de personas que “fracasan” también se dispara y pasa de 3 a 9 personas al día que pasan por el proceso y no encuentran trabajo. ¿Cómo afecta esta sensación de fracaso sobre las personas que han pasado por el proceso? ¿Influye dicho fracaso en su capacidad para continuar buscando trabajo? ¿Las desmotiva participar en el proceso o, por el contrario, las prepara mejor para el futuro? ¿Qué impacto tiene el nuevo modelo sobre los resultados a largo plazo? ¿Deberíamos tener en cuenta el tiempo invertido por las personas participantes en el proceso como parte del cálculo del coste de la eficiencia? Si fuera así, ¿es realmente más eficiente el sistema colectivo?

Las preguntas que se plantean no tienen una única respuesta. Cada organización deberá adaptarlas y responderlas en función de su propia misión y de los resultados esperados. Lo que está claro es que se puede producir una mejora de la eficiencia por una disminución de los costes unitarios de las actividades, pero una disminución de los mismos no necesariamente supone siempre una mejora de la eficiencia, sino que ello dependerá de cómo afecte al factor de conversión.

#### Ejemplo de mejora de eficiencia: Programa de inserción laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad social



Fuente: Elaboración propia

Al analizar las medidas para avanzar en la eficiencia, las ONG han de ser sumamente cuidadosas y vigilar el impacto que estas pueden tener sobre su ratio de conversión. No olvidemos que la disminución de los costes permite ganar en eficiencia, siempre que la ratio de conversión no se vea modificada de forma significativa en sentido negativo. Esta ratio puede ser relativamente fácil de calcular en el caso de una entidad de inserción laboral, pero no siempre resulta tan evidente.

Y ¿de qué depende esta ratio de conversión? La ratio depende de la capacidad de transformación del modelo de intervención de la propia organización. Esta ratio no es más que el nivel de éxito del modelo, un nivel de éxito que, como señalábamos en nuestro libro *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*, muchas veces es sumamente complejo de medir y puede verse modificado por los cambios en el entorno. Por ello, es básico que los líderes de las organizaciones tengan una mirada bien abierta.

En ocasiones, buscar incrementar los resultados o pretender mantenerlos en el mismo nivel en un entorno distinto requerirá desarrollar nuevos modelos de intervención, que pueden resultar más costosos. ¿Cómo decidir avanzar en esta línea, en un entorno de escasez de recursos y donde prima un discurso de la eficiencia muy cortoplacista? ¿Cómo apostar por modelos de intervención más costosos cuando es difícil demostrar sus resultados inmediatos? Es importante que las ONG trabajen para obtener datos empíricos de sus resultados, para que puedan valorar realmente la eficiencia de determinados programas. Pero también es importante que, en un entorno que prima la eficiencia a corto plazo y la reducción de costes, los líderes de las ONG sean lo suficientemente valientes para ensayar nuevos modelos y apuesten por innovar, buscando formas más eficaces y eficientes a largo plazo de conseguir lo que persiguen. El dilema no es fácil.

#### RAIS, el modelo *Housing First* y medición de resultados

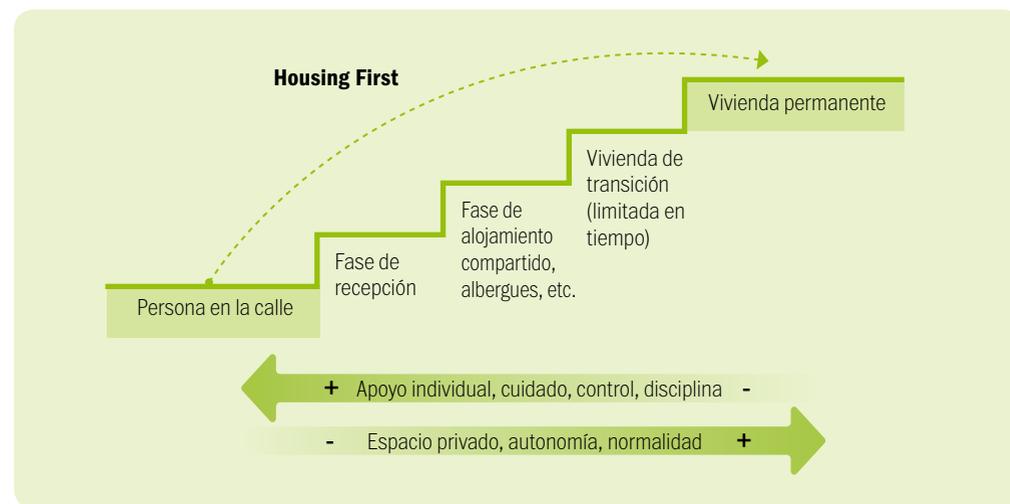
RAIS Fundación es una entidad nacida en 1998, cuyo objetivo es luchar contra la exclusión social y dar respuesta a las necesidades de las personas más desfavorecidas, especialmente de las personas sin hogar. Con un presupuesto superior a los 4 millones de euros y más de 100 empleados (2012), la organización actúa en seis comunidades autónomas españolas (Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Andalucía, Región de Murcia, Castilla-La Mancha y País Vasco).

A finales de 2012, viendo el cambio en su entorno, la entidad inició un proceso de reflexión estratégica que se prolongó durante todo 2013. La entidad optó por un replanteamiento general y, pese a la situación complicada en que se hallaba, debido al contexto económico, apostó por buscar nuevas maneras de realizar su acción y conseguir un mayor impacto con los recursos disponibles, y decidió potenciar

programas con capacidad de atracción de fondos, en lugar de centrarse en planes de contención de costes.

A raíz de este proceso de redefinición estratégica, RAIS Fundación optó por lanzar un nuevo programa de atención a las personas sin hogar, basado en el *housing first*, llamado Habitat: *Housing first* para personas sin hogar.

En palabras de la propia entidad, “el modelo '*housing first*' de atención a las personas sin hogar se basa en una intervención temprana en la problemática de la vivienda, proporcionando viviendas asequibles y permanentes a personas que vienen directamente de la calle o de dispositivos de emergencia, ofreciendo un apoyo social y de salud intensivo”. De este modo, se diferencia de los programas realizados tradicionalmente con este colectivo, en que la atención se clasifica en diferentes “fases”, en un modelo lineal “en escalera” (“*staircase system*” o “*continuum of care*”), en el cual el acceso a una vivienda permanente se considera el último peldaño. El modelo '*housing first*' parte, pues, de una hipótesis distinta a los modelos de intervención en escalera. El modelo '*housing first*' se construye a partir del convencimiento de que la vivienda es la base necesaria a partir de la cual es posible integrar a una persona. No es el destino final deseado, sino el requisito fundamental para poder empezar a trabajar. Supone una modificación de la teoría del cambio y del modelo de intervención con personas sin hogar.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Comisión Europea (2013)

La iniciativa surgió en Pathways to Housing, una entidad con sede en Nueva York que trabaja con personas sin hogar que tienen problemas de toxicomanías y/o padecen trastornos de salud mental. La organización empezó a trabajar con este modelo a principios de los años noventa, y los resultados que consiguió en sus programas fueron una referencia para otras entidades.

De hecho, las iniciativas y los programas piloto, tanto en América como, más recientemente, en Europa,<sup>4</sup> intentan demostrar la eficacia y el impacto del modelo, ya que los datos indican un mayor mantenimiento de la vivienda y un menor coste-beneficio con respecto a los programas tradicionales con este grupo, lo cual permitiría afirmar, ya a corto plazo, de que estamos ante un modelo de intervención más eficiente.

De todas formas, hay que ser cautos en este análisis, puesto que no existe una evaluación y seguimiento de costes y resultados en las iniciativas realizadas que permita evidenciar esta mayor eficiencia o ahorro de manera clara. Por ejemplo, Pathways to Housing presenta el coste de la atención diaria de una persona en sus programas (57 \$) frente al de recursos tradicionales emergencia (73 \$ en un albergue), entre otros. Hay que tener en cuenta que hablamos de costes diarios y no de costes de atención por persona, y no se refleja la mayor rotación de usuarios en los sistemas tradicionales. El número de atendidos es menor con *housing first*, pero con la acción prolongada se asegura su impacto (los recursos actuales “pierden” parte del impacto al no haber continuidad en un mismo beneficiario). Según el indicador que tomemos como referencia de eficiencia las conclusiones a corto plazo variarán. Sin embargo, según las estimaciones de RAIS (comparación de los costes de servicios tradicionales respecto a los presupuestados para Habitat), el coste diario será similar o incluso inferior con el nuevo modelo, por lo que el *housing first* demostraría su mayor eficiencia obteniendo mejores resultados (en lo que hay mayor acuerdo).

Otro posible tema de debate es sobre quien asume los costes sociales, sanitarios y de seguridad de una persona en la calle, que pueden ser elevados. Aquí no son comparables las situaciones en diferentes contextos, por ejemplo en el caso de Estados Unidos, donde nace el programa, la entidad asume también estos costes, mientras que en el contexto español RAIS intentará que a través de la acción del programa estas personas se incorporen a la atención primaria pública en lugar de ser atendidos por servicios especializados y, sobre todo por la vía de urgencias.

<sup>4</sup> Incluso la Comisión Europea ha apostado por el “*housing first*” y ha iniciado y evaluado un programa piloto en cinco ciudades (vid. Comisión Europea, 2013).

RAIS Fundación apuesta por este modelo al considerar que aporta “valor añadido en la cobertura de las necesidades de las personas sin hogar más excluidas y por su eficiencia económica”. La apuesta se centra, pues, en la hipótesis de que el programa permitirá una mayor retención y, por tanto, mejores resultados a medio plazo. Medirlos se convierte en un reto y en un elemento central para demostrar la validez del nuevo modelo de intervención. De hecho, la importancia de la medición del impacto surge como una conclusión fundamental del proceso de reflexión estratégica realizado.

RAIS toma así, como resultado clave a medir, el concepto de calidad de vida, eje de su nueva misión –“Mejorar la calidad de vida de las personas en situación de exclusión social extrema, especialmente de las personas sin hogar, trabajando con ellas, impulsando los cambios sociales necesarios y movilizándolo a la ciudadanía, las instituciones públicas y privadas y los agentes sociales”. A partir de ese concepto, define un sistema de indicadores<sup>5</sup> sobre resultados de su acción en las personas beneficiarias que aplicará al nuevo programa Habitat y el que, por tanto, le permitirá valorar si los resultados son buenos y cuál es la eficiencia real del programa.

Aunque la iniciativa aún no se ha aplicado (se lanza a mediados de 2014), ya están definidos los parámetros del proyecto, como el perfil de los usuarios que participarán, y se dispone de 30 viviendas, repartidas en tres ciudades diferentes (Madrid, Málaga y Barcelona), para iniciar el programa. También se ha trabajado en el diseño del sistema de evaluación.

Para poder evaluar los resultados del programa y compararlos, se identificarán a 90 posibles candidatos para el programa, 30 en cada ciudad. Todos ellos participarán en una evaluación semestral según el modelo elaborado, tanto los 30 que finalmente estén alojados en las viviendas del programa Habitat (habrán sido seleccionados, de manera aleatoria, 10 de cada ciudad entre los 30 potenciales), como los 60 restantes, que serán el grupo de control (personas con el mismo perfil, pero no alojadas en las viviendas permanentes).

Además de esta medición de resultados comparativa que se realizará de forma semestral, RAIS ha iniciado un proceso para poder también evaluar la eficiencia económica del proyecto a partir de la comparación del coste de la acción del proyecto con el de la atención al mismo colectivo mediante otros recursos (ámbitos sanitario y social). La hipótesis implícita es que la

<sup>5</sup> Algunos de los indicadores que configuran el concepto de calidad de vida: características sociodemográficas, salud, necesidades, nivel de satisfacción, apoyo social, integración en la comunidad y acceso/uso de recursos.

atención mediante un programa *housing first* es más eficiente finalmente que la suma de los costes de todos los recursos y servicios necesarios para atender a un usuario del mismo perfil en caso de no contar con una situación de vivienda permanente (y, por tanto, va más allá de los servicios/recursos de la propia entidad).

Además de estas dos líneas, existe un tercer ámbito vinculado al impacto en la percepción social del colectivo, aunque, de momento, no se contempla en el programa.

## El reto de medir la eficiencia y conseguir indicadores comparativos

La búsqueda de la eficiencia debe, pues, supeditarse siempre a la razón de ser de la propia organización. De hecho, la valoración de la eficiencia deberá definirse a partir de dicho fundamento. No se medirá igual la eficiencia en una organización de inserción laboral que considera que tener experiencias laborales diversas es fundamental para avanzar en el itinerario laboral de sus usuarios, que en otra que configure el desarrollo de competencias significativas y que requieren de tiempo de inserción laboral continuado como el camino clave hacia el éxito.

Así pues, no existe una sola forma de medir la eficiencia, sino que esta variará en función de la organización que la utilice, de los objetivos perseguidos, de los resultados esperados, del concepto de éxito, del marco temporal en que lo sitúe y del nivel de eficiencia que mida. Esa diversidad dificulta, sin duda, la consecución de unos indicadores de eficiencia que permitan comparar diversas organizaciones.

Estamos ante un reto evidente. Porque, más allá de poder valorar la evolución de la propia eficiencia –lo cual implica contar con indicadores que sigan la eficiencia en el tiempo–, consideramos que también es interesante para el sector poder disponer de indicadores que permitan valorar el nivel de eficiencia de una organización con respecto a las de su entorno, una información que los financiadores reclaman cada vez más pero que las propias organizaciones deberían querer tener para poder identificar si es posible sacar más provecho de los recursos de que disponen.

Entramos aquí en un terreno complejo. ¿Es realmente posible establecer unos indicadores que permitan comparar la eficiencia de varias organizaciones? ¿Es deseable? Dado el nivel de complejidad y de diversidad en la concepción de la eficiencia, ¿no es irreal creer que podamos fijar un criterio que permita medir por igual la eficiencia de varias organizaciones?

En la tabla siguiente, podemos ver algunos de los indicadores que se utilizan actualmente para medir la eficiencia de las organizaciones:

### Indicadores para medir la eficiencia de las organizaciones

Categoría	Medición
<b>Eficiencia administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % gastos generales o administrativos</li> </ul>
<b>Eficiencia de los programas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % total de gastos destinados a la misión del programa</li> <li>• Crecimiento de los gastos del programa</li> <li>• Número de productos/gastos</li> <li>• Coste unitario de los productos</li> <li>• Coste por beneficiario</li> <li>• Número de resultados/gastos</li> <li>• Coste unitario de los resultados</li> </ul>
<b>Eficiencia de los programas en la captación de fondos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % donaciones una vez restados los gastos</li> <li>• % gastos de fundraising/total de gastos de la organización</li> </ul>
<b>Eficiencia de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % gastos administrativos con respecto a los gastos totales</li> <li>• Coste por beneficiario</li> <li>• Número de resultados/gastos</li> <li>• Gastos/ingresos</li> <li>• SROI</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En este apartado, no nos detendremos a analizar con detalle cada uno de ellos. Sin embargo, sí queremos hacer algunos comentarios de tipo general con respecto al conjunto de indicadores y reflexionar un poco sobre dos de ellos, por el impacto que tienen o tendrán, especialmente en el mercado de los financiadores: el porcentaje sobre los gastos generales y el *social return on investment* (SROI).

#### Comentarios generales sobre los indicadores utilizados habitualmente para medir la eficiencia de las organizaciones

- En muchas ocasiones, se toman como indicadores de eficiencia ratios vinculadas a las estructuras de ingresos y gastos, y que no tienen en cuenta los resultados, o bien se valora la simple evolución de los costes. Recordemos que es “peligroso” tomar estos valores como indicadores de la eficiencia, pues gastar poco, tener una determinada proporción de gastos-ingresos o disminuir los costes no implica necesariamente avanzar hacia la eficiencia. Tomar decisiones como financiador o como líder de una ONG basándose en estos criterios significa alejarse de la visión de lo que la ONG realmente persigue (resultados, impactos), lo

cual no está exento de ciertos riesgos. Ello no significa que la reducción de costes no pueda ser una estrategia válida para ser más eficientes, pero su validez para conseguir una mayor proporción de resultados debe contrastarse.

- A pesar de que no son equivalentes –y que, de hecho, pueden ser dispares–, es habitual tomar indicadores parciales, como el de eficiencia administrativa, para valorar la eficiencia global de la organización.
- Se busca expresar la eficiencia de forma que sea más fácilmente leíble y comparable. Así, es más habitual trabajar con ratios de “productividad” o costes unitarios, que con ratios de eficiencia.
- El trabajo hacia la eficiencia pretende prioritariamente sacar el máximo provecho de los recursos económicos disponibles, lo que lleva a la monetización del seguimiento de la eficiencia. Así, se valora poco la eficiencia técnica y se apuesta más por tomar como referente la eficiencia económica. Mejorar la eficiencia económica es, de hecho, el objetivo que se busca en la mayor parte de los casos, aunque el camino para llegar a ello requiere, en muchas ocasiones, mejorar la eficiencia técnica.
- La necesidad de demostrar y de comparar la eficiencia y la eficacia, especialmente cuando hablamos de entidades que trabajan en subsectores distintos y con metodologías diversas, ha llevado al sector de las ONG a avanzar en el desarrollo de métodos de valoración de resultados, como el *social return on investment* (SROI) (del cual hablaremos en este mismo apartado), que permiten monetizar los resultados.

### Los gastos generales como indicadores de la eficiencia.

#### El mito de los gastos generales

El porcentaje de los gastos generales sobre el total de gastos de la organización es tomado, en muchas ocasiones, como un indicador de la eficiencia administrativa y, más allá de ello, como un indicador de la eficiencia general de una organización. De hecho, son bastantes los financiadores a escala internacional que consideran este indicador clave para filtrar las organizaciones que merecen o no su apoyo. Como ya hemos comentado, este indicador no es propiamente un reflejo de la eficiencia administrativa, porque no incluye los resultados esperados, sino que solo se focaliza en los costes. Y menos aún de la eficiencia organizativa. Como ya hemos dicho, esta ratio nos indica el peso de nuestra estructura, pero no lo que conseguimos gracias a ella. Pensamos, pues, que es un error asociarla directamente a la eficiencia. Un error que, además, dado que está muy extendido entre los financiadores, puede provocar un efecto negativo en el sector.

Si bien es cierto que una organización debería dedicar el máximo número posible de recursos a su misión, ¿es posible definir una frontera, un límite común; establecer un porcentaje máximo de gastos generales para todo tipo de organización no lucrativa? ¿No perjudica este límite a las organizaciones pequeñas o a los sectores con menos reconocimiento público, los cuales, por tanto, han de invertir más para situar su causa en la agenda pública y conseguir apoyos? ¿No limita este indicador de eficiencia la capacidad de las ONG de invertir para crecer y mejorar?

Bajo el epígrafe de “*the overhead myth*”,<sup>6</sup> se ha producido en los Estados Unidos un intenso debate en torno a la “obsesión” de los financiadores por tomar los gastos generales (administrativos y de captación de fondos) como un indicador de la eficiencia de las ONG. Esa obsesión, junto con la dificultad de conseguir fondos para financiar estructuras, hace que, como señalan diversos estudios, el gasto administrativo de las ONG en realidad sea inferior, en la mayoría de los casos, al que debería ser, lo cual crea lo que se ha venido a denominar el “ciclo de inanición” (*starvation cycle*).<sup>7</sup>

Como explican Goggins y Howard (2009) en su artículo, titulado “The Starvation Cycle”, las organizaciones que construyen infraestructuras robustas –sistemas de información, formación de sus trabajadores, sistemas de captación de fondos– tienen más probabilidades de tener éxito, y el sector de las ONG no es una excepción en este sentido. Poca inversión en gastos generales puede implicar, en muchas ocasiones, poca capacidad de prestar servicios realmente de calidad. Ordenadores poco potentes, profesionales que no tienen acceso a buena formación o salarios muy por debajo de los de mercado en el ámbito de la gestión no contribuyen, sin duda, a mejorar la eficacia y la eficiencia del sector. Y, sin embargo, paradójicamente, son tomados de forma indirecta como síntoma de dicha eficiencia.

---

Tener a un director de recursos humanos puede sobrecargar la estructura, pero también puede hacer que la selección y el ajuste de las personas a los puestos de trabajo sean mejores y, por tanto, que la productividad vinculada a las mismas sea más alta.

La ratio gastos administrativos/gastos totales nos indica cuán pesada es nuestra estructura de gestión administrativa pero, en realidad, no nos dice nada de la eficiencia de la organización en la realización de sus intervenciones. En algunos casos, de hecho, la existencia de estructuras significativas explica la eficiencia y eficacia de la organización. Intentar reducirlas sin tener en cuenta su impacto sobre el conjunto es peligroso. En este caso, además, no hay que olvidar que no existe un consenso claro sobre qué debe considerarse gastos administrativos y qué gastos de programas. La presión de los donantes puede provocar que su cálculo no sea correcto.

¿Significa esto que deberíamos renunciar a utilizar esta ratio? No a corto plazo, porque es un

<sup>6</sup> Vid. más información en la página <<http://overheadmyth.com>>.

<sup>7</sup> Goggins, A.; Howard, D. (2009): “The Nonprofit Starvation Cycle”, *Stanford Social Innovation Review*, otoño de 2009.

indicador que los donantes piden y genera confianza en la sociedad. Sin embargo, a medio plazo, el sector en su conjunto y los principales financiadores deberían procurar proponer otros indicadores que lo complementen.

## El *social return on investment* (SROI)

Diseñado para facilitar la medición y la comparación del impacto entre ONG, y orientado principalmente a los financiadores, el retorno social de la inversión (*social return on investment*, SROI) permite, de hecho, medir la eficiencia de una organización desde una perspectiva económica. El SROI es un indicador que tiene sus raíces en el tradicional análisis coste-beneficio. Relaciona los resultados conseguidos, a los cuales otorga un valor económico (beneficio), con los recursos gastados (coste). Ello permite obtener un indicador de la eficiencia, a nivel de resultados, comparable. Desde esta perspectiva, podemos decir que es un indicador muy valioso, tanto para los financiadores, que quieren asegurar el máximo rendimiento de su inversión, como para los líderes de las organizaciones, ya que ofrece información comparativa que generalmente es difícil de obtener.

Sin embargo, se trata de un indicador no exento de críticas. La primera es de tipo conceptual. ¿Es posible realmente valorar en términos económicos los resultados misionales? ¿Son todos los resultados medibles económicamente? ¿No prioriza el SROI una visión excesivamente economicista de las ONG? Al valorizar económicamente los resultados, el SROI obvia algunos impactos de las ONG que no pueden traducirse económicamente, o de los cuales es complejo conseguir datos empíricos pero que contribuyen, sin duda, a la mejora de la sociedad. La falta de datos es especialmente significativa en el caso de aquellas organizaciones cuyos resultados son altamente subjetivos, como, por ejemplo, las que realizan campañas o trabajan para mejorar el bienestar (aunque este último puede ser medido, el coste de la medición puede resultar excesivo). Desde esta perspectiva, podríamos decir que el SROI como indicador beneficia a aquellas organizaciones que tienen unos resultados muy concretos y un claro impacto económico, por ejemplo, como son las organizaciones que trabajan en la inserción laboral. Cuanto más intangible es el beneficio conseguido, más difícil resulta valorarlo. A estas críticas conceptuales, se les añaden críticas basadas en la complejidad y en el coste excesivo del proceso de elaboración.

Frente a esta visión crítica, el SROI puede verse como una herramienta muy potente para mejorar la eficacia y, por tanto, la eficiencia de una organización. El SROI es un proceso para entender y valorar el impacto, y deberían utilizarlo las organizaciones para comprender dónde y cómo pueden tener el máximo impacto, y cómo pueden mejorar.

El SROI es mucho más que la valoración económica de los resultados que la ONG consigue. Una de las virtudes del indicador reside en su proceso de elaboración, que implica tener que identificar qué valor aporta la ONG, a partir de los *stakeholders* que participan en su generación o que se benefician del mismo. Elaborar un SROI constituye, pues, un proceso enriquecedor de identificación de valor para la ONG que puede aportar mucha información, más allá del indicador resultante.

### Seis principios de la elaboración del SROI

- Implicar a los *stakeholders*.
- Comprender qué cambia.
- No reivindicar en exceso.
- Ser transparente.
- Verificar los resultados.
- Incluir solo lo que realmente tiene valor.

Fuente: Adaptación propia de *The SROI Network (2012)*

Es importante aclarar que los resultados se monetizan a partir de la valoración que los *stakeholders* realizan de los mismos y, por tanto, su valor no equivale al precio de mercado y no supone siempre, ni mucho menos, una generación o un ahorro real de recursos. El SROI incorpora la valoración económica de elementos que no implican necesariamente un movimiento económico o un retorno financiero, aunque puede integrar aspectos que tengan una traducción económica clara. Así, para valorar el SROI de una entidad que trabaja para evitar el aislamiento de las personas mayores, esta organización debería preguntarse, entre otras cosas: ¿Cuánto valora, por ejemplo, una persona mayor el hecho de no sentirse sola? Pero, también, ¿cuánto se ahorra la Administración en atención sanitaria si una persona mayor tiene una red de apoyo?

El SROI permite, pues, medir la eficiencia de las organizaciones, pero, dado el esfuerzo que supone su realización, solo tiene sentido utilizarlo si puede realmente posicionar la organización ante los donantes –porque estos lo valoran– y contribuir a su mejora interna. Es decir, si es aceptado por los trabajadores como elemento orientador y que proporciona información válida. Otro tema es apostar por quedarse solo con aquellas partes del proceso que realmente pueden ayudar a hacer avanzar la organización.

### Para qué puede servir realizar un proceso de SROI<sup>8</sup>

#### Clarificar una teoría del cambio

Una organización no lucrativa sin una clara teoría del cambio, basada en las perspectivas de los *stakeholders*, podría utilizar las dos primeras fases del SROI<sup>9</sup> para clarificar su teoría del cambio, independientemente de si entonces realiza un análisis completo del SROI. Puede ser que una organización benéfica tenga una teoría clara del cambio, pero si esta no se basa en los puntos de vista de los *stakeholders*, la organización acabará haciendo más un análisis de coste-beneficio que un SROI.

<sup>8</sup> El texto se extrae de un "position paper" de la New Philanthropy Capital (NPC) (2010), es decir, un artículo en el que se presenta la opinión y posición de la entidad sobre una temática concreta, que en este caso es la metodología SROI.

<sup>9</sup> En el mismo documento se identifican las siguientes seis fases del SROI: 1) Establecer el alcance e identificar a los *stakeholders* clave; 2) Hacer el mapa de *outcomes*; 3) Evidenciar los *outcomes* y darles un valor; 4) Establecer el impacto; 5) Calcular el SROI; y 6) Reportar, usar y certificar.

New Philanthropy Capital (NPC) sostendría que toda ONG ha de tener una teoría clara del cambio, e idealmente una que tenga en cuenta los puntos de vista de los *stakeholders*. Una teoría clara del cambio es la mejor forma de empezar a pensar sobre cómo medir el impacto.

#### Determinar qué medir

Una organización benéfica sin datos que puedan respaldar su teoría del cambio podría utilizar las dos primeras fases del SROI, junto con el principio 'incluir solo lo que es fundamental', para determinar qué valorar. Podríamos sostener que cualquier estructura que ayude a la organización a reflexionar sobre qué medir y sobre la relativa importancia de sus resultados es valiosa. En opinión de NPC, esta es la parte más importante de la estructura. Como ya se ha comentado, el SROI no ayudará a las organizaciones benéficas a resolver la pregunta de 'cómo medir'.

El SROI se basa en disponer de datos cuantitativos de los resultados. A través del análisis de los *stakeholders*, estos resultados cuantitativos han de complementarse con datos cualitativos. NPC diría que usualmente la mejor forma de obtener los resultados de una organización benéfica es combinando los datos cuantitativos con los cualitativos.

#### Llevar a cabo tipos de análisis alternativos

Una organización benéfica que no disponga de resultados a los cuales se pueda dar fácilmente un valor financiero pero que puedan cuantificarse, por ejemplo, el aumento de la confianza de un niño, puede realizar igualmente un análisis de rentabilidad. Si la organización tiene una idea acertada de cuáles son sus resultados, y del valor de estos resultados, pero todavía no los ha cuantificado, puede considerar la posibilidad de realizar un análisis del punto de equilibrio (v. cuadro 3). Las organizaciones que no disponen de resultados que puedan valorarse o cuantificarse fácilmente, por ejemplo, una organización paraguas que presione al gobierno en defensa de sus miembros, también pueden hacer una descripción cualitativa de su impacto, junto con sus costes.

NPC cree que todas las organizaciones benéficas deberían poder explicar qué están logrado a cambio del dinero invertido en ellas. Ello es aplicable independientemente de que los resultados se expresen en términos financieros, como resultados cuantitativos o en forma de descripciones cualitativas.

**Comparar el valor de los distintos resultados**

Las organizaciones benéficas con varios *stakeholders* o que arrojen varios resultados destacados que puedan traducirse fácilmente a valores financieros podrían utilizar el principio del SROI de valorar lo que importa (v. anexo), comparando cómo valoran los distintos *stakeholders* los diferentes resultados. Ello podría ayudar a la dirección de la organización a decidir en qué resultados centrarse, si cabe la posibilidad de ampliar servicios o si deberían eliminarse algunos servicios.

*Fuente: New Philanthropy Capital (NPC) (2010)*

Sea como fuere, parece evidente que el SROI puede aportar información significativa, aunque no debería ser el único indicador utilizado para valorar la eficiencia de una organización, pues también tiene algunos límites claros.

## **Las ONG y la eficiencia. Algunos dilemas o límites**

Al principio de este capítulo, hemos apuntado las razones que impulsan a las ONG a trabajar de forma más eficiente. La competencia creciente, la demanda de la sociedad y el entorno de crisis, pero también la propia responsabilidad con relación a los recursos que gestionan, sin duda presionan a las ONG para avanzar en esta línea. Un avance que no es tan rápido ni tan amplio como muchos quisieran, por razones vinculadas a la complejidad del concepto mismo, como hemos visto, pero que también se explica por algunas características propias de las ONG que suponen una barrera. Entenderlas es clave para poder saber cómo abordarlas.

### **La no integración de la eficiencia como elemento configurador básico del sector de las ONG**

A diferencia de lo que ocurre en el mundo empresarial, la eficiencia tradicionalmente no ha sido –y podríamos decir que aún hoy en día no es– un elemento intrínseco del valor de las ONG. Para las empresas, ser eficiente es fundamental para obtener resultados. El beneficio solo se consigue si se ofrece un producto de precio competitivo en el mercado a unos costes que permitan obtener un margen. Ello requiere, necesariamente, sacar provecho de los recursos (costes) utilizados. Solo las empresas competitivas y eficientes acaban, a la larga, sobreviviendo (en un mercado puro), porque ofrecen productos o servicios a un precio que el consumidor acepta y que les permite ganar dinero. Obtener el máximo rendimiento de los recursos utilizados (lo cual requiere ser eficiente) forma parte de los objetivos intrínsecos de toda empresa. Pero ese incentivo del mercado no existe, o no ha existido en el sector de las ONG, en que el mercado de financiadores no coincide generalmente con el mercado de usuarios. Esta característica obliga, además, a las ONG a contar con una doble orientación (usuario-financiador), que genera más gasto y dificulta la focalización. En consecuencia,

entendemos que tradicionalmente no ha sido indispensable ser eficiente para tener éxito en el mundo de las ONG. Conseguir la mejor ratio entre resultados y recursos no ha figurado entre las prioridades de muchos de los líderes de las ONG, mientras que este encargo, en el mundo empresarial, ha sido indispensable para sobrevivir.

Podríamos decir que la presión por la eficiencia es una presión “ajena” a la configuración original del sector. El discurso de la eficiencia es un discurso relativamente nuevo. Hace falta tiempo y se requieren modificaciones culturales y estructurales significativas para que pueda implementarse plenamente.

### **La inexistencia de una cultura orientada a resultados**

Además, las ONG se han caracterizado tradicionalmente por una cultura propia, fuertemente basada en el activismo y en la acción directa, configurada en torno al valor del esfuerzo y del “buenismo” como ejes motores. En las entidades, se ha considerado con frecuencia el esfuerzo como un indicador del valor de la acción. Ello se ha debido, en parte, a la ausencia de otros indicadores más apropiados, basados en los resultados, y, en parte, también a la creencia errónea de que la buena voluntad, el “buenismo”, era suficiente. La falta de una cultura orientada a resultados ha derivado en la falta de un sistema de indicadores y de evaluación, y en un uso excesivo de las apreciaciones personales para valorar la pertinencia y, sobre todo, el éxito de los proyectos. Se ha valorado, así, más lo que se hace o se pretende hacer que lo realmente se consigue.

La inexistencia de una cultura orientada a resultados puede atribuirse, en muchas ocasiones –ser causa o efecto, o las dos cosas a la vez–, a la dificultad que muchas organizaciones tienen de medir sus propios resultados. En ocasiones, no es sencillo identificar indicadores que permitan valorar el grado de consecución de los objetivos o de los resultados perseguidos. Esta dificultad deriva de la propia amplitud de dichos objetivos –cómo medimos, por ejemplo, que hemos conseguido mejorar la calidad de vida de un niño o facilitar su integración social–; de la limitación de recursos, herramientas y capacidades dedicados a definir, generar y recoger la información que se requiere para poder elaborar los indicadores adecuados, y de la existencia de ciertos discursos contrarios a esta medición. Así, es habitual oír a algunos trabajadores del sector plantear falsas dicotomías entre calidad y dedicación a la atención, por ejemplo, y obtención de información y generación de indicadores.

### **Dificultades para focalizar**

Si, a esta visión, le añadimos una concepción a veces errónea de la participación y numerosos *stakeholders* críticos, con intereses diversos, nos encontraremos con organizaciones en que existe un riesgo claro de dispersión y que despilfarran recursos porque no se centran en lo que realmente quieren conseguir.

La falta de focalización es, de hecho, una tendencia muy habitual en el sector. Es difícil renunciar a determinados programas y proyectos; seleccionar estrategias, y saber decir que no en organizaciones en las cuales participan personas y grupos con intereses diversos a

quienes se les quiere dar voz. Esta dificultad se agrava en un sector en que los órganos de gobierno muchas veces no tienen capacidad real de toma de decisiones o que sienten que no tienen los conocimientos o la legitimidad suficientes para tomar decisiones valientes que impliquen renuncias. Además, no olvidemos que, por su propia idiosincrasia, es habitual que exista un vínculo emocional con los proyectos y los programas por parte de *stakeholders* críticos (la propia dirección, algunos trabajadores, voluntarios...), lo que sin duda dificulta mucho más abandonarlos. Si a ello añadimos que no siempre existen indicadores que permitan argumentar determinadas decisiones, la complejidad se multiplica.

### **La cultura de la participación y el consenso**

La participación como valor y la toma de decisiones por consenso como eje dificultan, sin duda, la toma rápida de decisiones que a veces requiere una organización para ser más eficiente (aunque rapidez no siempre equivale a eficiencia). A la vez, una mala interpretación de la participación, unida a una cierta aversión a las jerarquías, puede llevar a procesos de toma de decisiones poco claros y ocasionar cambios de dirección (con lo que implican de tiempo y recursos mal invertidos) e, incluso, direcciones contradictorias en proyectos paralelos. Es importante tener presente que un liderazgo potente y unos sistemas de toma de decisiones claros son factores críticos para que una organización no despilfarre recursos y sea eficiente.

### **El minifundismo y las dificultades para colaborar**

El sector de las ONG se ha caracterizado tradicionalmente por estar configurado por muchísimas organizaciones de pequeño tamaño, muchas veces reticentes a colaborar entre ellas.<sup>10</sup> Este “minifundismo” del sector dificulta beneficiarse de las economías de escala que surgen cuando se trabaja con volúmenes mayores y de la mayor productividad que se genera, asociada a la especialización.

### **La existencia de débiles sistemas de gestión y de control de recursos**

Estamos ante unas organizaciones que, en general, tienen unos sistemas débiles de gestión y de control de los recursos. La falta de control de los resultados y recursos invertidos, pero también la falta de estandarización de los procesos y las metodologías, han sido, sin duda, un escollo para valorar la eficiencia de estas organizaciones, pero también para incrementarla a través de procesos de réplica o copia que puedan llevarla a ganar escala y a reducir los costes asociados al crecimiento

### **La necesidad de innovar y de responder a una sociedad cambiante**

Las ONG, como protagonistas voluntarias de la transformación social, tienen el deber de innovar y de ofrecer respuestas que permitan afrontar los retos de una sociedad cambiante.

<sup>10</sup> Vid. Carreras, I.; Iglesias, M. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*, Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-2013.

La búsqueda de nuevos modelos de intervención, nuevos servicios o productos debería formar parte de la idiosincrasia de estas organizaciones. Pero la innovación, como ya hemos apuntado, si bien puede ser clave para ganar eficiencia a medio-largo plazo (si da buenos resultados), tiene unos riesgos y conlleva unos costes que pueden limitar, sin duda, la eficiencia organizativa a corto plazo. La gestión del dilema innovación-eficiencia forma parte, pues, de los retos que los líderes de las ONG deben afrontar.

## **Algunos consejos para avanzar de forma consistente en el camino de la eficiencia**

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, a pesar del deseo y de la presencia permanente del objetivo, avanzar hacia la eficiencia no es fácil para las ONG. Se trata de un reto estratégico y operativo importante, que requiere una reflexión pausada, si no se quiere proseguir en la dirección incorrecta. El concepto de eficiencia puede ser equívoco y es por ello que, como hemos apuntado, *el primer paso para avanzar hacia ella es definir qué entiende cada organización por eficiencia*. Creemos, pues, que los líderes de las organizaciones han de elaborar su propio discurso y concepto de eficiencia, teniendo en cuenta lo siguiente:

La eficiencia ha de estar guiada siempre por los objetivos de la organización. Es importante garantizar que el concepto de eficiencia y, sobre todo, su sistema de medición reflejan dichos objetivos.

Es imposible ser eficientes y saber si lo somos si no tenemos claro dónde queremos ir. La eficiencia requiere tener muy clara la visión.

1. La eficiencia supone sacar el máximo provecho de los recursos empleados para conseguir el máximo nivel de resultados esperados u objetivos perseguidos. Ello requiere conocer bien los mecanismos que generan dichos resultados. Es preciso, pues, reflexionar sobre los modelos de intervención y los procesos de transformación social para sustentar la selección de las acciones que la ONG ha de realizar. Contar con una teoría del cambio propia, bien elaborada, es un mecanismo para favorecer la eficiencia
2. La eficiencia solo tiene sentido en el marco de la pertinencia y la sostenibilidad. No me sirve de nada ser eficiente si lo que consigo no es pertinente en el entorno en que me sitúo y si pone en riesgo la propia continuidad de la intervención.
3. El camino hacia la eficiencia pasa no solo por la reducción de costes, sino también por otras vías, como la modificación del modelo de intervención o el incremento de la productividad (más escala, mejores procesos, mejores estructuras, talentos...). De hecho,

algunas veces, el camino de la eficiencia requiere un mayor gasto a corto plazo. Unos costes reducidos no siempre se traducen en una mayor eficiencia.

4. Hace falta equilibrar los tempos de la eficiencia, puesto que lo que nos permite ser más eficientes a corto plazo a veces puede deteriorar nuestra eficiencia a medio o largo plazo.

5. El enfoque a la eficiencia ha de ser múltiple y situarse al nivel de los procesos, los proyectos, los programas y la organización.

Una vez aclarado el concepto de eficiencia, es fundamental *definir los mecanismos y los indicadores que se utilizarán para medirla*, teniendo en cuenta que:

- Los criterios de medición (temporalidad, selección de *outputs*...) han de ser coherentes con la misión de la organización. Cada organización, de hecho, debería generar sus propios indicadores de eficiencia.
- Ello no significa que no tenga que disponer, también, de indicadores compartidos, para poder compararse con otras organizaciones. Estos indicadores proporcionan información muy valiosa. Pero, al utilizarlos, es importante entender su elaboración y saber interpretar las conclusiones que se extraigan de ellos.
- Muchas veces se necesitará más de un indicador –niveles y tipología distintos– para medir la eficiencia de una organización.
- Cuando sea posible y se quiera valorar la eficiencia global de la organización, deberían buscarse indicadores basados en sus resultados.
- Los indicadores de eficiencia no deberían nunca leerse solos ni ser el único criterio de decisión, sino acompañarse de valoraciones de pertinencia y sostenibilidad.

La reflexión en torno a estos dos elementos –concepto y medición– es, según nuestro parecer, un paso clave para convertir la eficiencia en un criterio orientador que contribuya realmente a mejorar las ONG. Un criterio que, en definitiva, las ayude a avanzar a ampliar y consolidar su impacto. Reflexionar sobre la eficiencia obliga a abordar elementos estratégicos y operativos. Plantear la mejora de la eficiencia organizativa como objetivo puede ser, de hecho, una oportunidad para revisar la propia configuración de la organización, como veremos en el próximo capítulo.

# 2

## Elementos críticos para la eficiencia en las ONG

Avanzar hacia organizaciones más eficientes que sepan aprovechar mejor los recursos disponibles es un reto importante para las organizaciones no lucrativas. En un entorno de necesidades crecientes, de nuevas oportunidades y de restricción de los recursos tradicionales a que tenía acceso el sector, ser eficiente se convierte, muchas veces, en un requisito indispensable para sobrevivir y poder continuar ofreciendo respuestas válidas o alternativas transformadoras a la sociedad. Pero no solo eso: perseguir la eficiencia ha de permitir a las ONG aprender y mejorar, lo cual debería llevar a incrementar el impacto a largo plazo.

Creemos, pues, que integrar la eficiencia como uno de los criterios orientadores de la toma de decisiones de las ONG puede contribuir significativamente a la mejora del sector. Sin embargo, insistimos en la importancia de que este no sea el único criterio. Como ya hemos apuntado en el capítulo anterior, la eficiencia ha de entenderse en el marco de otras cualidades claves, como la pertinencia y la sostenibilidad. Su consecución debería estar siempre sujeta a los objetivos finales de la organización.

Disponer de una definición propia de eficiencia y de una forma de medirla que realmente refleje dichos elementos es, según nuestro parecer, el primer paso para avanzar hacia ella. Pero, una vez tenemos claro qué queremos decir cuando hablamos de ser más eficientes, es el momento de preguntarnos cómo podemos lograrlo, cuáles son los mecanismos que posibilitan que una organización sea más eficiente. El presente capítulo se sitúa, precisamente, en este punto.

### **Aspectos que caracterizan una organización eficiente**

Podríamos decir, como apunta The Bridgespan Group,<sup>11</sup> que una organización eficiente requiere o se caracteriza por:

1. un **liderazgo** capaz, que proporcione orientación y dirección a la organización, y que sea valiente en la toma de decisiones y en la asignación de recursos;
2. unos **procesos de toma de decisiones** claros, que no lleven a confusiones y refuercen la dirección a través de una misión, una visión y una estrategia pertinentes;

<sup>11</sup> The Bridgespan Group (2009): "Designing an Effective Organization Structure". Presentación elaborada en enero de 2009, disponible en: <[http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations\\_structural-design.pdf.aspx](http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_structural-design.pdf.aspx)>.

- una **estructura organizativa** adaptada a las metas y a las estrategias de la organización, y que permita a los miembros ejecutar sus encargos y desarrollar su talento, así como aprovechar los recursos de otros grupos de interés relacionados con la organización;
- 3. un **equipo** de personas con talento, capacidad y compromiso, que puedan contribuir a los objetivos de la organización y estar alineados con la estrategia adecuada;
- 4. unos **procesos** y unos procedimientos sencillos, que se centren realmente en aquellos elementos que aportan valor, y
- 5. una **cultura** orientada a los resultados, al aprendizaje y a la mejora continua.



Fuente: The Bridgespan Group (2009)

### 1. Un liderazgo capaz, que proporcione orientación y dirección a la organización, y que sea valiente en la toma de decisiones y en la asignación de recursos.

El liderazgo de la organización ha de ser asumido por su órgano de gobierno y por la dirección. El rol de ambos estamentos es crítico y complementario. Un buen liderazgo es un requisito básico para que una organización sea eficiente.

Los buenos líderes proporcionan una dirección clara –misión, visión, objetivos y metas estratégicos–, lo que permite orientar los talentos, las capacidades y los recursos de la organización hacia una misma dirección. La existencia de unas metas es fundamental también para la motivación y el compromiso del personal y de los grupos de interés.

Los buenos líderes, además, han de estar conectados con la realidad y el entorno, y ser capaces de apreciar la pertinencia de lo que la organización persigue y hace, y cuestionarla cuando sea necesario. Desde esta perspectiva, es importante también que tengan la valentía suficiente de hacer determinadas renunciaciones y fijar prioridades, y asignar los recursos en función de las mismas. Asimismo, un buen liderazgo es responsable de crear las condiciones

necesarias –en cuanto a la estructura, los procesos, los sistemas de toma de decisiones, etc.– para que los objetivos que se persiguen se conviertan en una realidad. Además, su forma de actuar y de liderar determinará, en gran medida, la cultura de la organización.

### 2. Unos procesos de toma de decisiones claros, que no lleven a confusiones y refuercen la dirección.

La existencia de unos procesos de toma de decisiones claros es un requisito clave también para la eficiencia, especialmente en unas organizaciones que, como ya hemos apuntado en el capítulo anterior, se caracterizan muchas veces por un asamblearismo mal entendido y por un cierto rechazo a las jerarquías, y en que, en ocasiones, los órganos de gobierno no se sienten suficientemente fuertes para tomar las decisiones que les corresponden.

Es fundamental clarificar los procesos de decisión, los niveles de responsabilidad y los encargos para no perder tiempo innecesario, agilizar las decisiones y dotarlas de legitimidad y valor. Y, sobre todo, eso es crítico para saber quién y cómo se tomarán las decisiones necesarias y así evitar situaciones de indefinición, que pueden llegar a ser muy perjudiciales.

### • Una estructura organizativa, adaptada a las metas y a las estrategias de la organización, que permita a los miembros ejecutar sus encargos y desarrollar su talento, así como aprovechar los recursos de otros grupos de interés relacionados con la organización

Para que las organizaciones sean eficientes, requieren estructuras organizativas adaptadas a sus metas y estrategias, unas estructuras flexibles, que puedan responder de forma adecuada a los retos que se plantean y que no coarten sino, al contrario, que potencien la iniciativa, la capacidad y el talento de sus miembros y equipos.

### 3. Un equipo de personas con talento, capacidad y compromiso, que puedan contribuir a los objetivos de la organización.

El equipo que conforma una organización es fundamental para su eficiencia. Nos referimos a personas con talento, capacidad y compromiso, lo cual implica realizar una adecuada selección del personal y desarrollar mecanismos de integración y motivación, seguimiento y valoración, así como de ajuste entre los puestos de trabajo, los encargos y las responsabilidades a las personas. Pero, además, las organizaciones eficientes se caracterizan porque sus equipos son mucho más que la suma de capacidades de sus miembros: tener equipos con talento no solo requiere contar con personas con talento, sino líderes con capacidad de crear dichos equipos, y diseños organizativos (estructuras y encargos, puntos de conexión) y culturas en que realmente los equipos puedan constituirse y desarrollarse, y cada uno encuentre su lugar. Tener equipos con talento significa invertir y dedicar tiempo y esfuerzos a las personas que los constituyen.

### 4. Unos procesos y unos procedimientos sencillos, que se centren realmente en aquellos elementos que aportan valor.

Si bien la existencia de unos procesos claros y procedimientos sencillos facilita y simplifica el trabajo, un número excesivo de procedimientos, con la complejidad que ello supone, puede limitar, en ocasiones, la eficiencia de las organizaciones. Desde esta perspectiva, es importante que estas identifiquen sus procesos claves y los procedimenten valorando aquellas partes que realmente aportan valor. Hay que procedimentar aquello que realmente

es crítico. Tan perverso puede ser el exceso de procesos y procedimientos como su defecto. De hecho, una de las grandes limitaciones para que el sector avance en la eficiencia es la falta de estandarización y procedimentación de sus mejores prácticas o de sus programas y proyectos, lo cual dificulta su desarrollo y réplica.

### 5. Una cultura orientada a los resultados, al aprendizaje y a la mejora continua.

Las organizaciones eficientes cuentan con una cultura orientada a los resultados y al aprendizaje. Son organizaciones que no temen cambiar y adaptarse a las necesidades de su entorno y a la realidad en que se hallan inmersas, pues están dispuestas a equivocarse y a aprender de sus errores y tienen en la gestión del conocimiento un elemento central. La creación de una cultura orientada a los resultados y al aprendizaje es la consecuencia, y no la causa, de todos los elementos que se han apuntado anteriormente. La cultura se modifica a través del liderazgo, de las estructuras, de los procesos de toma de decisiones, de los incentivos, etc. Trabajar la cultura consiste, pues, en modificar alguno de los demás elementos.

## Algunas formas de avanzar hacia la eficiencia

Una organización eficiente es, pues, una organización que cuenta con buenos líderes; una visión y una estrategia adecuadas; estructuras, procesos y procedimientos simples y eficaces; personas capaces, y políticas adecuadas de recursos humanos, y está orientada a los resultados y al aprendizaje. Nos preguntamos ahora qué podemos hacer para avanzar hacia ella.

Es evidente que, trabajando en la mejora de cualquier ámbito del liderazgo, la dirección y la gestión de la organización, podemos avanzar hacia la eficiencia. No entraremos aquí a desarrollar todos estos aspectos, pues ello requeriría más de un libro para poder tratar en profundidad de cada uno de ellos. De hecho, algunos ya los hemos analizado en otras publicaciones.<sup>12</sup> Sin embargo, no queremos dejar sin respuesta la pregunta que hemos planteado. ¿Cómo podemos avanzar hacia la eficiencia? Más allá de mejorar el liderazgo, la dirección y la gestión de la organización en su conjunto, la mejora de la eficiencia puede conseguirse también, a nuestro parecer, con estas otras medidas:

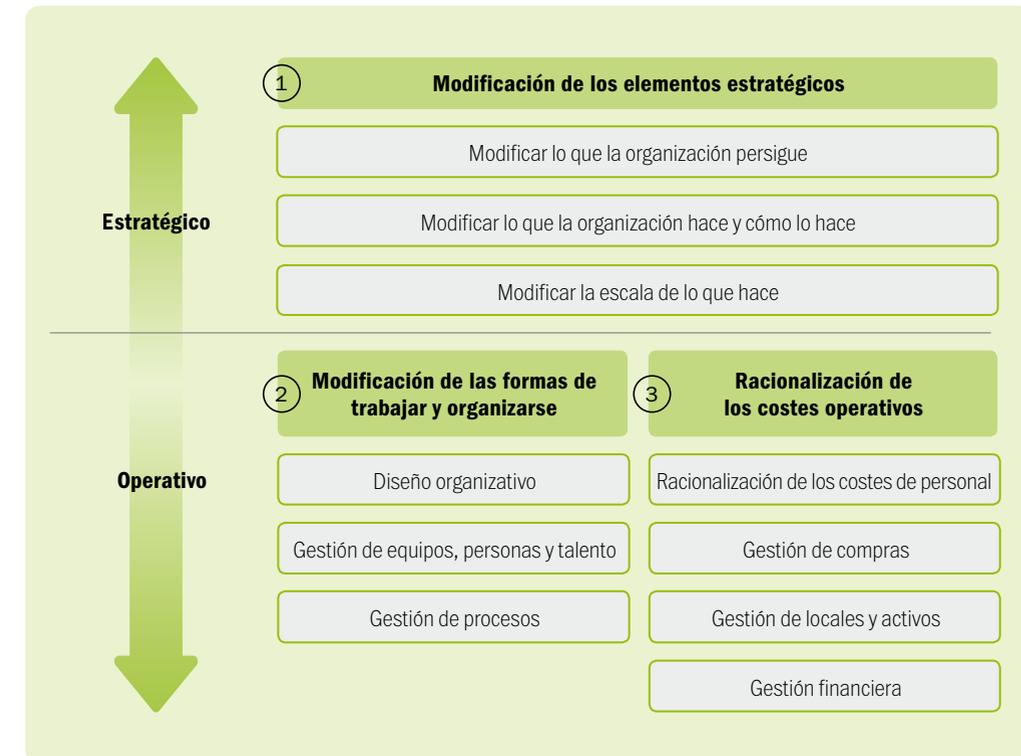
1. Modificación de algunos elementos estratégicos de la organización
2. Modificación de la forma de trabajar y organizarse
3. Racionalización de los costes

Sabemos que estas tres formas no son exclusivas ni excluyentes, pero creemos que sí enmarcan seguramente algunos de los mecanismos más efectivos con que cuentan los líderes de las organizaciones para avanzar en esta dirección. Es desde este convencimiento, y basándonos en el esquema siguiente, que en este capítulo desarrollaremos algunas reflexiones teóricas al respecto y, sobre todo, proporcionaremos algunos ejemplos. Mediante

<sup>12</sup> Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009); *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC (entonces Fundación de PricewaterhouseCoopers), Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-2009.

este capítulo, pues pretendemos que las ONG valoren las alternativas de que disponen para mejorar su eficiencia y que tengan ejemplos de referencia para poder aprender de ellos.

## Mecanismos para avanzar hacia la eficiencia



Fuente: elaboración propia

Consideramos, pues, que la reflexión acerca de qué medidas adoptar para incrementar la eficiencia de una organización debería situarse en un doble plano: estratégico y operativo.

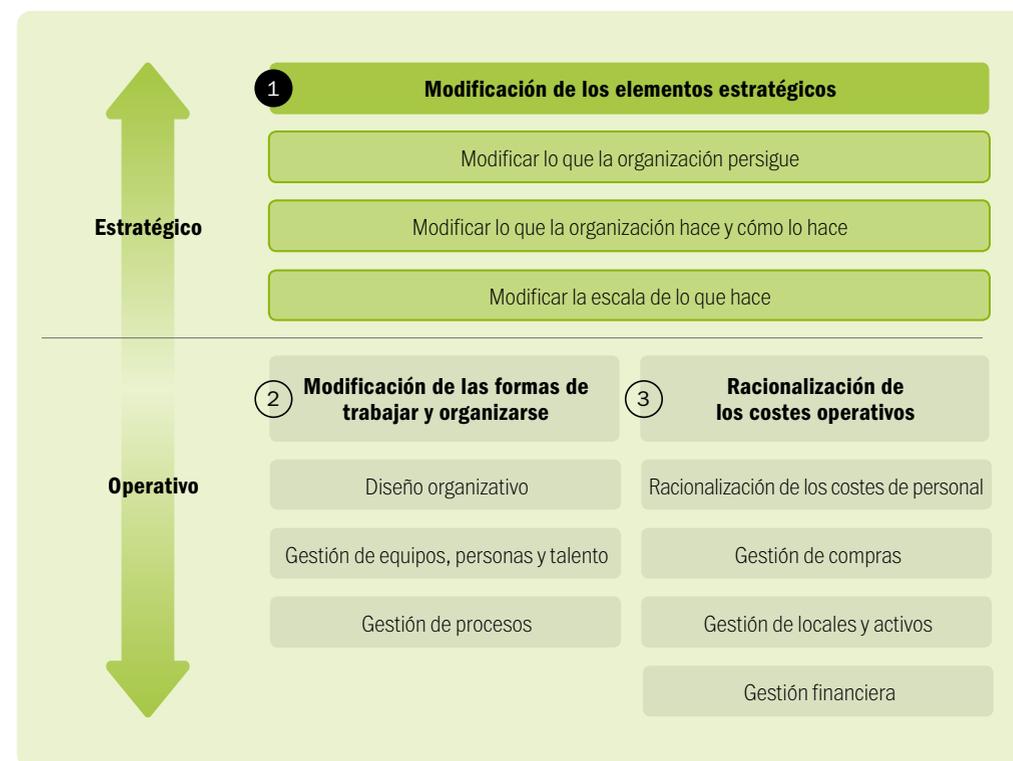
Como veremos en las páginas siguientes, la modificación de los elementos estratégicos, como la visión, la propia teoría de cambio, los modelos de intervención o la cartera de productos puede incrementar significativamente la eficiencia de la organización. Se trata de modificaciones que tienen mucho que ver con elementos vinculados a la pertinencia de lo que se hace y se desea conseguir, pero también, en otro nivel, con los mecanismos básicos que se definen para alcanzar los objetivos perseguidos. En esta línea, se sitúa el diseño de las estrategias colaborativas y/o de *crowdsourcing*, o el diseño de nuevas metodologías de intervención que, como veremos, nos permitirán muchas veces ganar en eficiencia. Otro elemento a incluir en este ámbito estratégico es la modificación de la escala de la intervención.

La eficiencia se consigue también –y, de hecho, es como habitualmente se lo plantean la mayoría de los directivos de las ONG– abordando aspectos operativos, eso es, modificando las formas de trabajar y de organizarse –creando nuevas estructuras organizativas, mejorando los procesos, gestionando mejor los equipos y el tiempo del personal, gestionando mejor el conocimiento–, y/o racionalizando costes.

En cualquier caso, consideramos que es importante, antes de tomar determinadas medidas, que se analicen las distintas opciones teniendo en cuenta que se trata de mecanismos que tienen un impacto muy distinto en la organización y que muchas veces se sitúan en marcos temporales diversos. Es recomendable que, como ya hemos dicho en el primer capítulo, la urgencia y el cortoplacismo no nos lleven a tomar decisiones poco sostenibles o con un impacto muy limitado. En muchas ocasiones, será recomendable trabajar la eficiencia desde distintos niveles y combinando mecanismos diversos.

## Modificación de algunos elementos estratégicos que permiten ganar eficiencia

Mecanismos para avanzar hacia la eficiencia: modificación de elementos estratégicos



Fuente: elaboración propia

La reflexión y la modificación de algunos elementos estratégicos es una de las formas de ganar eficiencia que presenta mayor trascendencia y sostenibilidad en el tiempo. Así pues, al plantearse avanzar hacia la eficiencia, es importante que los líderes de las organizaciones no se limiten a realizar un análisis operativo y de costes, sino que amplíen la mirada y revisen sus fundamentos estratégicos, planteándose tres cuestiones básicas:

### ¿Tiene sentido lo que perseguimos?:

¿Son pertinentes nuestra misión y visión en el entorno actual?

### ¿Tiene sentido y funciona lo que hacemos para conseguir lo que deseamos?:

¿Habrá una forma distinta de hacer lo que hacemos que permitiera conseguir más resultados y tener mayor impacto o que requiriera menos recursos?

¿Es correcta nuestra teoría del cambio?

¿Son adecuadas nuestras metodologías de intervención?

¿Es adecuado nuestro *portfolio* de productos y servicios?

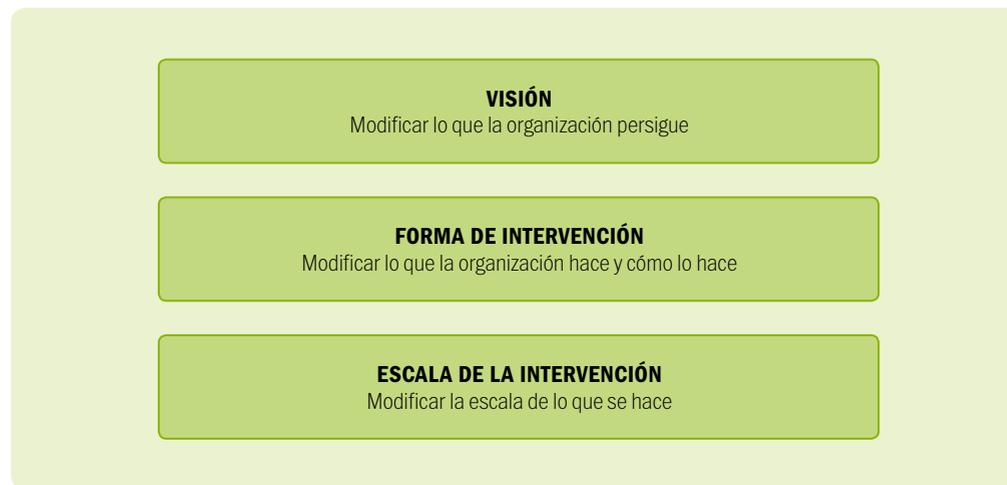
¿Podríamos dinamizar o aprovechar mejor los recursos de terceros para alcanzar nuestros objetivos?

### ¿Podríamos crecer; replicar nuestros programas, servicios y productos, y tener más impacto?:

¿Es adecuada la escala en que trabajamos? ¿Podríamos modificar la escala de lo que hacemos para que resulte más eficiente?

La respuesta a estas tres preguntas básicas puede conllevar muchos cambios. Un cambio de visión cuando no es pertinente lo que se persigue o se desea ampliar la escala o el ámbito de actuación. Un cambio en la misión, la teoría del cambio o la metodología de intervención cuando se valora que no es pertinente el mecanismo para conseguir lo que se desea o que existen otras formas más eficientes de hacerlo. Esta misma apreciación puede llevar a cerrar algunos programas y a abrir otros nuevos, es decir, puede implicar una adecuación del *portfolio* de productos y programas. O puede significar el desarrollo de estrategias más colaborativas, con otras organizaciones o grupos de interés que pueden contribuir, de distintas formas, a alcanzar los objetivos de la organización. Las alternativas son varias. Mejorar la eficiencia desde la perspectiva estratégica supone, pues, trabajar en tres elementos: la visión, la forma de intervención y la escala de la intervención.

### Tres ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de los elementos estratégicos



Fuente: elaboración propia

Trabajar la eficiencia desde la perspectiva estratégica supone, pues, partir de un concepto de eficiencia amplio, situado a medio-largo plazo y que tiene su punto de mira en la consecución de más y mejores resultados. Un concepto que realmente contribuye al avance de las ONG.

### Modificar lo que la organización persigue: la visión de la organización

La visión, entendida tal como la definíamos en nuestro libro *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*,<sup>13</sup> como la declaración de un objetivo institucional a largo plazo, que representa un reto alcanzable, como la imagen entusiasta del futuro deseado, debería ser uno de los ejes centrales de la orientación estratégica de toda organización. La visión define dónde queremos llegar, qué queremos conseguir y cómo queremos ser. Debería ser, pues, un elemento a partir del cual construir y decidir las acciones a desarrollar, un motor y un impulsor de las actividades de la organización. Generalmente, la visión ofrece una imagen del entorno deseado si la organización tiene éxito, y define “cómo será la organización si actúa de forma eficaz y eficiente”. Podríamos decir, pues, que la visión se puede configurar a partir de dos elementos básicos:

<sup>13</sup> Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación PwC. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011. En el apartado 3.4.3 (“La visión”), dentro del capítulo 3 (“La estrategia: la definición de lo que queremos conseguir y del camino a seguir”), presentábamos una definición de cómo ha de ser la visión de una entidad, así como ideas sobre cómo definirla.

**La visión externa**, que responde a la pregunta: ¿Cómo será el entorno; qué ocurrirá con la problemática social que abordamos si la organización tiene éxito? Es decir, indica cuáles serán el impacto perseguido y el resultado esperado de la acción. Se trata de la parte de la visión claramente vinculada al entorno en que la organización se ubica y por lo que trabaja.

**La visión interna**, que responde a la pregunta: ¿Cómo será la organización? Puede abordar distintos elementos: dónde actuará, cómo lo hará, con qué recursos, etc. Perseguir la eficiencia requiere, en ocasiones, modificar esta doble visión. Supone replantearse qué se persigue y qué se quiere ser como organización. De hecho, a veces, el primer paso para ser eficientes pasa por plantearse la pertinencia de lo que se persigue.

---

El cambio radical que ha experimentado el tratamiento médico del sida en los últimos años en los países desarrollados y el mayor conocimiento social de la enfermedad han planteado un reto evidente a las organizaciones europeas que trabajaban en este ámbito, que las ha obligado a modificar, en muchos casos, su visión y enfoque. Evitar la exclusión social de los enfermos y garantizar la calidad de la atención terminal han dejado de ser, en muchos casos, los ejes orientadores prioritarios de unas organizaciones que han tenido que repensar (y, en algunos casos, reconfirmar) su razón de ser, y adecuar sus estrategias a un nuevo entorno. Adaptarse a este nuevo entorno, fijando nuevos objetivos y prioridades, ha sido clave para dar valor al trabajo que realizan.

Como ya hemos apuntado en el primer capítulo, ¿qué sentido tiene trabajar para la eficiencia si lo que consigo no es pertinente? O, yendo más allá, ¿puede decirse que es eficiente una organización que consigue cosas que no tienen suficiente valor para la sociedad o que otros actores ofrecen o pueden ofrecer con más valor añadido?

---

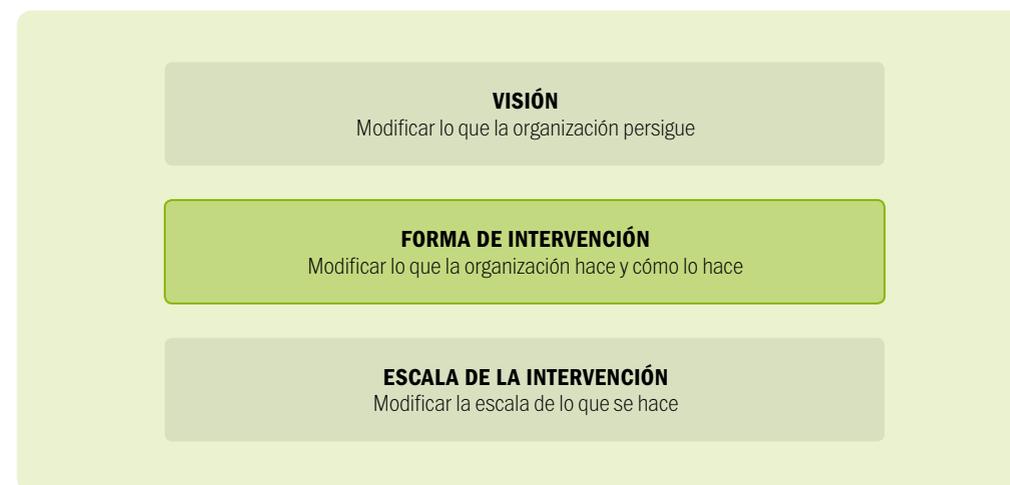
¿Qué ocurre, por ejemplo, con una organización que lucha contra el cáncer de mama, cuya visión es evitar que ninguna mujer muera de cáncer de mama porque se le ha detectado demasiado tarde y realiza campañas de sensibilización y mamografías gratuitas, cuando el sistema público de salud ya asume la realización de mamografías al 100% de las mujeres de forma bianual (por ejemplo)? ¿Sigue siendo pertinente su visión en este nuevo entorno? ¿Y sus servicios?

### Modificar lo que la organización hace y cómo lo hace

A pesar de la supuesta evidencia de los casos que hemos planteado, en muchas ocasiones, no resulta tan clara la no pertinencia de lo perseguido. Como tampoco la no pertinencia o la poca eficiencia de los mecanismos utilizados para llegar al destino deseado.

No se olvide que cuestionar las cosas que se han hecho siempre y cómo se han hecho, poner en entredicho programas y proyectos históricos, no es una tarea nada fácil. Se requieren líderes valientes, que tengan la mirada puesta en el entorno, que sean conscientes de las necesidades que existen y de las oportunidades que surgen, y que tengan la capacidad de traer la visión y la misión de la organización hacia esta nueva realidad. Unos líderes capaces de preguntarse si, lo que la organización hace y cómo lo hace es la forma más adecuada para conseguir lo que persigue. Unos líderes capaces de cuestionarse la cartera de productos y servicios, la teoría del cambio o el modelo de intervención, o la estrategia relacional de la entidad.

### Ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de los elementos estratégicos: Modificar lo que la organización hace y cómo lo hace



Fuente: elaboración propia

## Adecuar la cartera de productos y servicios

En su libro *Empresas que sobresalen*,<sup>14</sup> Jim Collins señala que los grandes líderes se distinguen de los demás por la disciplina y la capacidad de dejar de hacer todo aquello que no se ajusta realmente a la intersección de tres criterios claves: lo que la organización sabe hacer mejor que nadie en su entorno de referencia (siendo este entorno el que la organización fije), lo que les apasiona y lo que puede generar ingresos económicos y rentabilidad. A estas tres circunferencias, nosotros añadiríamos una cuarta: lo que responde realmente a una necesidad y contribuye a lograr la visión.

<sup>14</sup> Collins, J. (2006): *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Barcelona: Gestión 2000.

## La intersección donde ubicar los proyectos, los programas y los recursos



Fuente: elaboración propia, a partir de J. Collins (2006)

Los criterios que Collins propone pueden ser una buena referencia para adecuar la cartera de productos y servicios de una organización, como también lo puede ser la reflexión en torno a la teoría del cambio o la estrategia de intervención, ya que la modificación de ambas puede llevar implícito un cambio en la oferta de productos y servicios.

### Hazlo posible: Reflexiones estratégicas y revisión de la cartera de proyectos

La Fundación Hazlo posible fue constituida como Fundación Chandra en 1999, con el objetivo de facilitar la participación y la interacción de los diferentes agentes sociales (ONG, particulares, empresas e instituciones públicas) en proyectos de desarrollo y acción social, utilizando para ello las tecnologías de la información y de la comunicación.

Convencidos de que la falta de formación y de información sobre determinadas realidades, así como la falta de espacios y canales propios de comunicación que conectaran las ONG con la sociedad, era uno de los escollos para que hubiera una mayor participación de los ciudadanos en las causas solidarias, en 1999 la fundación lanzó su primer proyecto: Canalsolidario.org. La hipótesis implícita de la Fundación Chandra en esos primeros años era que una mayor información ciudadana, un mayor conocimiento de determinadas

problemáticas y de la realidad del sector de las ONG y las oportunidades de colaboración con el mismo llevaría, sin duda, a incrementar la participación.

Canalsolidario nació, pues, como un portal *online* de ámbito estatal a disposición de las personas y las ONG para explicar las problemáticas que afrontaban y difundir sus principales actividades y acciones. El portal pretendía sensibilizar a la sociedad y generar un espacio propio para unas temáticas que, en aquel momento, no disponían de suficientes espacios de difusión.

Con posterioridad a la creación de Canalsolidario.org, la Fundación Hazloposible impulsó nuevos proyectos, siempre centrados en el uso de las tecnologías de la información como mecanismo para potenciar la participación de los ciudadanos en causas solidarias. Entre dichos proyectos, cabe destacar: SolucionesONG.org (al que nos referimos en otro punto de este capítulo); Hacesfalta.org, portal para la promoción del voluntariado y para facilitar la captación de recursos humanos a las ONG; Microdonaciones.net, plataforma de *crowdfunding* para financiar proyectos sociales de diversas ONG, y Tucodigovaacambiarelmundo.org, plataforma de voluntariado tecnológico para el desarrollo de proyectos con impacto social.

En 2010, la Fundación Chandra impulsa su primer plan estratégico. Como resultado de este proceso, cambia de nombre y, lo que es más importante, inicia un camino de análisis e identificación de aquellos ámbitos de su actuación, productos y servicios que realmente son pertinentes y que tiene sentido que ofrezca como organización. Tras este análisis, hay la voluntad de ampliar el impacto y ganar en eficiencia, focalizando sus actividades e iniciativas, así como liberar recursos para dedicarse a innovar y poder dar respuesta a una sociedad muy cambiante.

La entidad había detectado que la gestión del día a día de los proyectos requería tal nivel de dedicación y gestión que la capacidad innovadora y de generar nuevos productos y servicios estaba disminuyendo. La Fundación Hazloposible consideraba que la capacidad de innovación era crítica para garantizar el mantenimiento o el incremento de los resultados e impactos conseguidos. En un sector tan altamente variable como el tecnológico, la capacidad de innovación es fundamental para mantener la pertinencia de lo que se hace y ganar en eficiencia.

Tomando como referencia el modelo de J. Collins, la fundación analiza todos sus proyectos y programas, y se plantea qué hacer con aquellos

que no se ubican en la intersección entre pasión, mejor contribución y motor de recursos. Este análisis permite situar algunos proyectos en el punto de mira y plantear estrategias para que evolucionen hacia dicho espacio de convergencia.

En 2013, la Fundación Hazloposible realiza un nuevo plan y recurre al mismo análisis. El objetivo de este nuevo plan es reforzar la focalización y, además, asegurarse de que todos los proyectos y programas responden realmente a necesidades sociales reales y actuales. Dicho análisis lleva a cuestionar tanto la pertinencia como el valor para la cartera de la entidad de uno de los proyectos más emblemáticos de la organización, Canalsolidario.org. De hecho, en la reflexión estratégica del año 2010 ya se habían planteado algunas dudas sobre el proyecto, lo que había llevado a revisar algunos elementos de su configuración. Y la revisión de 2013 vino a confirmar lo que la primera reflexión ya había puesto sobre la mesa. El hecho de que fuera la segunda vez que el tema surgía de forma seria facilitó, sin duda, la toma de una decisión que no ha sido fácil. La Fundación Hazloposible ha decidido dar por finalizada la etapa de funcionamiento de Canalsolidario.org. Ello supone que el proyecto deja de estar en la cartera de productos de la entidad. Esta decisión responde a un cambio de entorno que ha hecho menos pertinente el instrumento y, sobre todo, la participación de la fundación en su desarrollo. La problemática o la oportunidad que justificó el nacimiento de Canalsolidario se ha visto claramente modificada. Los medios de comunicación han abierto múltiples espacios dedicados a temas de solidaridad, y las redes sociales y el uso masivo de internet han puesto a disposición de las ONG mecanismos sencillos para hacer llegar su mensaje a los ciudadanos. Además, la simplificación de la tecnología y el desarrollo de las capacidades comunicativas dentro de las organizaciones del sector han permitido que ellas mismas puedan asumir la gestión de un espacio de información, sin que la aportación de la fundación sea realmente significativa. El cierre de Canalsolidario permitirá a la Fundación Hazloposible dedicar sus recursos y capacidades a otros proyectos en que pueda realizar una mayor contribución y, por tanto, tenga más impacto, lo cual contribuirá, sin duda, a mejorar sus resultados y su eficiencia.

---

El ejemplo de la Fundación Hazloposible nos sirve para ilustrar un caso de incremento de la eficiencia como consecuencia de una adecuación de la cartera de servicios. Dicha adecuación deriva tanto de un análisis de la pertinencia como del ajuste a determinados criterios estratégicos que la organización selecciona (excelencia, pasión, motor de recursos).

El caso también ayuda a comprender el valor de la focalización como fuente de eficiencia, resultados e impacto. En un entorno de escasez de recursos y de competencia creciente, focalizarse en lo que uno sabe hacer, hace bien, es necesario y le apasiona es una estrategia inteligente. Finalmente, la experiencia de la Fundación Hazloposible permite entender que, en muchas ocasiones, mantenerse como una organización pertinente y eficiente a largo plazo requiere invertir en recursos a corto plazo. Liberar tiempo y dinero para innovar forma parte de la filosofía de una organización que tiene claro este planteamiento.

## Modificar la teoría de cambio y/o el modelo de intervención

La reflexión estratégica de la Fundación Hazloposible también ha derivado en una modificación de su propia teoría del cambio.<sup>15</sup>

### La teoría del cambio de Hazloposible

Como hemos apuntado, la hipótesis implícita de la Fundación Chandra en sus primeros años era que una mayor información ciudadana, un mayor conocimiento de determinadas problemáticas, de la realidad del sector de las ONG y de las oportunidades de colaboración con el mismo llevarían, sin duda, a un incremento de la participación. Desde esta perspectiva, la fundación planteó el diseño de sus principales instrumentos.

Para intentar incrementar la participación de los ciudadanos en proyectos solidarios, Hazloposible –a través del portal Hacesfalta– dispone de una lista de distribución de personas que han manifestado su interés por conocer nuevas oportunidades de voluntariado. Enviar el máximo número de oportunidades de colaboración a estas personas fue, durante mucho tiempo, la estrategia que siguió prioritariamente la fundación. Una estrategia fundamentada en la creencia (hipótesis) de que, cuantas más oportunidades envíes y la gente conozca, más encajes se producirían. Partiendo de esta hipótesis, el número de ONG activas, eso es, aquellas que en los últimos tres meses habían publicado alguna oferta, era el indicador clave para valorar el buen funcionamiento del

<sup>15</sup> Para ampliar la información sobre qué es y cómo se estructura la teoría del cambio de una ONG, *vid.* Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-2011. La publicación está disponible en PDF en el apartado Publicaciones de la página web del Instituto de Innovación Social de ESADE <[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)> y también puede descargarse directamente de <[http://itemsweb.esade.es/wj/research/iis/publicacions/2011-06\\_Liderazgo\\_Orientado\\_ONG\\_web.pdf](http://itemsweb.esade.es/wj/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf)>. En el capítulo 5 ("Medición de impacto para la transformación social"), incluye un apartado específico sobre este tema ("5.6.4. Definición de una teoría del cambio").

proyecto. Sin embargo, esta hipótesis de partida se demostró falsa. En 2013, la Fundación Hazloposible constató que, a pesar de que el número de ONG activas y de ofertas había aumentado, el número de encajes había disminuido en los últimos tres años y la participación de la ciudadanía no había crecido como se esperaba. Esto llevó a Hacesfalta a revisar su teoría del cambio y sus hipótesis de trabajo. Para ello, realizó varios tests y concluyó que no era el volumen de ofertas recibidas, sino más bien la adecuación de dichas ofertas a lo que deseaba la gente, lo que generaba encajes adecuados. Esta conclusión ha conducido a la organización a replantear su teoría del cambio y a ajustar sus actividades en consecuencia, así como los indicadores para medir la idoneidad de lo realizado. Así, ya no se trata tanto de enviar todas las oportunidades de participación a todos los usuarios registrados, sino de seleccionar las oportunidades que se envían en función del perfil, las áreas de interés y los deseos de los potenciales voluntarios. Ello obliga a trabajar de forma distinta y a invertir más tiempo y recursos en la fase previa de elaboración de la base de datos. Esto supone mayores costes en los procesos aunque, al incrementarse el número de participaciones, el coste de cada una de ellas disminuye, lo cual redundará en un incremento de la eficiencia.

La modificación de las hipótesis de trabajo y de la teoría del cambio ha supuesto también la creación de un nuevo indicador para seguir este proceso. El número de participaciones que se generan, combinado con el índice de satisfacción de las ONG y de las personas participantes, se convierte así en el indicador clave de la fundación.

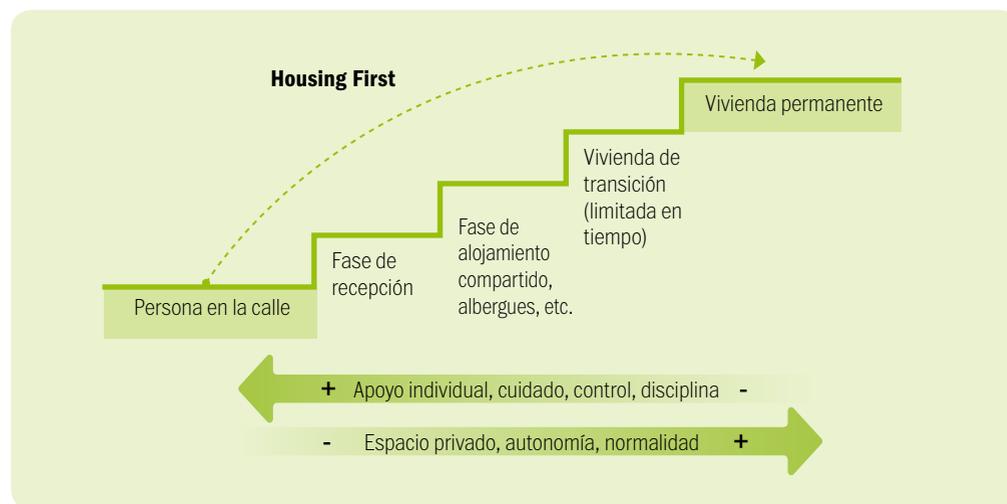
Modificar la teoría del cambio implica, en ocasiones, modificar también la forma de intervención.

### RAIS: el modelo *housing first* y la medición de resultados

El lanzamiento de un nuevo programa de atención a las personas sin hogar por parte de RAIS Fundación,<sup>16</sup> basado en el modelo *housing first*, supone un cambio radical en la atención de este colectivo. El modelo *housing first* parte del convencimiento de que la vivienda es la base necesaria a partir de la cual integrar a una persona. No es el destino final deseado, sino el requisito fundamental para poder empezar a trabajar. Supone una

<sup>16</sup> Para más información sobre este caso, *vid.* capítulo 1.

modificación de la teoría del cambio y del modelo tradicional de intervención con las personas sin hogar, un modelo en escalera en que el acceso a una vivienda permanente se considera el último peldaño.



Fuente: elaboración propia, a partir de la Comisión Europea (2013)

La apuesta por el modelo *housing first* parte de la hipótesis de que el programa logrará una mayor retención y, por tanto, mejores resultados a medio plazo. Supone, pues, una apuesta a favor de una mayor eficacia y eficiencia. Sin embargo, el impacto sobre la eficiencia inmediata de la organización no es evidente, como ya hemos apuntado en el primer capítulo, donde hemos desarrollado con mayor profundidad este caso.

El caso de RAIS nos sirve para ejemplificar una modificación de la teoría del cambio, que conlleva el diseño de nuevos modelos de intervención. La creencia en el *housing first* como modelo de transformación válido implica, necesariamente, apostar por nuevas formas de tratar la integración social de las personas sin hogar. Sin embargo, queda pendiente mayor rigurosidad para demostrar su mejor eficiencia, aunque es evidente que, si la organización está convencida de su validez, debe avanzar en esta dirección. Una dirección que, si la teoría del cambio funciona, conllevará un incremento de los resultados y una ampliación del impacto a medio plazo. Por tanto, acabará teniendo un efecto positivo sobre la eficiencia del programa, lo cual

debería permitir generar un ahorro social importante, que no tiene por qué repercutir en la cuenta de resultados de la organización.

El caso de RAIS nos permite entender la dificultad implícita en el concepto de eficiencia y la importancia de que cada organización defina qué entiende por ella y hacia dónde quiere avanzar. En este caso, definir el marco temporal de la eficiencia y el punto desde el cual esta se valora (desde la organización y contando solo con los recursos propios, o desde el conjunto de la sociedad y contabilizando todos los recursos implicados) llevará, seguramente, a conclusiones diversas. En un sector que busca el impacto social, creemos que el enfoque a la eficiencia debería situarse más allá de la propia organización, aunque la presión de los recursos y la urgencia alejan muchas veces las ONG de esta visión.

## Desarrollar una estrategia colaborativa

Una vez diseñada una teoría del cambio o una metodología de intervención determinada, es importante plantearse quién deberá realizar las actividades que estas implican. ¿Cuáles son los recursos y las competencias claves que se requieren? ¿Tiene la organización la capacidad para hacerlo todo? ¿Existen otros actores en el ecosistema con los cuales podamos trabajar y que podamos integrar en nuestra cadena de valor para multiplicar nuestra capacidad? ¿Qué rol deberíamos jugar dentro de nuestra teoría del cambio y de la cadena de valor para conseguir la máxima rentabilidad de nuestros recursos? Analizar la consecución de nuestra misión y nuestra visión, o de los objetivos de un determinado proyecto o programa, desde una óptica colaborativa, es una muy buena forma de avanzar hacia la eficiencia. Como exploramos en nuestro libro *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*,<sup>17</sup> las estrategias colaborativas bien diseñadas permiten multiplicar los resultados, dado un determinado volumen de recursos.

### Habitat for Humanity Egypt y su red de colaboraciones

Habitat for Humanity Egypt (HFHE) es una ONG egipcia cuya finalidad es proporcionar una vivienda digna a personas en situación de pobreza en su país. HFHE pertenece a Habitat for Humanity International (HFHI), una federación de organizaciones que comparten la visión, los valores y las grandes líneas de los programas que promueven. La federación garantiza que las distintas ONG miembros de HFHI respeten los objetivos y los valores

<sup>17</sup> Carreras, I.; Iglesias, M. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-2013.

fundacionales, y les ofrece espacios de formación y de intercambio. Los miembros de HFHI funcionan como ONG independientes, y son responsables del diseño, el desarrollo y la financiación de los programas de vivienda, los cuales han de respetar los valores básicos fijados por HFHI.

HFHE es una de las delegaciones más exitosas de HFHI: si un programa de HFHI construye, por término medio, 200 casas al año, HFHE, con un presupuesto y unos recursos muy similares a otras organizaciones de la federación, logra construir más de 1.000, al tiempo que transforma las comunidades en que actúa, colaborando con las organizaciones locales para modificar las causas de la pobreza.

La clave del éxito de esta organización es el enfoque colaborativo que su director Yousry Makar adoptó para avanzar hacia la misión. Cuando asumió la dirección de la organización, Makar analizó sus capacidades y recursos, y se preguntó qué otros recursos necesitaba su organización si quería tener un impacto realmente significativo en la reducción de la vivienda inadecuada o de los sin techo en Egipto. Yousry Makar era consciente de las limitaciones de su organización para transformar la realidad de la vivienda en Egipto. HFHE disponía de una capacidad financiera limitada, que le permitía ofrecer préstamos a personas que quisieran mejorar su vivienda, y capacidad técnica para promover la construcción de nuevas viviendas, pero no podía abarcar el gran volumen de población que no contaba con una vivienda digna en Egipto. Su conocimiento de la población beneficiaria, clave para el éxito de los programas, no era suficiente y la presencia de la organización se limitaba a algunas comunidades. Si HFHE quería aumentar el número de beneficiarios y multiplicar su impacto, si quería que su programa de viviendas pudiera llegar a más comunidades egipcias, necesitaba disponer de los conocimientos y de las relaciones que tenían las organizaciones de base, así como de la capacidad financiera de otras instituciones.

Desde el convencimiento de que el entorno ofrecía los recursos necesarios para transformar la realidad, Yousry Makar planteó el ambicioso objetivo de conseguir “servir al 10% de los 20 millones de egipcios que viven en la pobreza y desarrollar la capacidad local para servir al 90% restante”. HFHE se puso a trabajar para constituir una red de ONG que permitiera avanzar en esta línea.

Fuente: caso elaborado a partir del artículo “The Networked Nonprofit”, de Jane Wei-Skillern y Sonia Marciano,<sup>18</sup> extraído del capítulo 1 del libro *Las colaboraciones efectivas en las ONG*<sup>19</sup>

Habitat for Humanity Egypt es un claro ejemplo de cómo una estrategia colaborativa puede contribuir a multiplicar la eficiencia de una organización. Consideramos, pues, que revisar las acciones que lleva a cabo una ONG, los proyectos y los programas que desarrolla, desde un enfoque colaborativo, puede contribuir sin duda a su eficiencia. Visualizar los recursos propios como una palanca al servicio del cambio buscado y los recursos ajenos como posibles copartícipes al servicio del mismo fin puede contribuir a construir cadenas de cambio que realmente saquen el máximo provecho de los recursos que las configuran.

### Integrar los recursos ajenos (*crowdsourcing*)

Las estrategias colaborativas permiten integrar, en la cadena de valor, recursos de otras organizaciones. Pero existe también la posibilidad de integrar, en dicha cadena, capacidades y trabajo ya no de organizaciones configuradas como tales, sino de personas ajenas a las mismas. Nos referimos a lo que se conoce como *crowdsourcing*, término acuñado por Jeff Howe<sup>20</sup> en 2006, que lo definió como “la externalización, por parte de una empresa o institución, de una función realizada por un empleado a un grupo indefinido (y normalmente grande) de personas, mediante una convocatoria abierta. Esta externalización puede adoptar la forma de una producción por iguales (*peer production*) cuando el trabajo se realiza de forma colaborativa, pero también puede llevarse a cabo de forma individual.”

El término, nacido de la unión de *crowd* (“multitud, masa”) y *source* (“fuente”), en ocasiones se ha traducido como “la multitud como fuente”. El concepto parte de la premisa de que existe talento disponible en el mundo que es aprovechable por las organizaciones y al cual es fácil acceder gracias a la facilidad de conexión que internet ofrece. Habitualmente, se vincula a la externalización (*outsourcing*) aunque, a nuestro parecer, no es imprescindible que estas aportaciones de muchos, de forma abierta y participativa, procedan exclusivamente de fuera de la organización (aunque sí se supone que difícilmente se conseguiría internamente el volumen de aportaciones que permite el *crowdsourcing*).

Las nuevas tecnologías permiten, especialmente, que las organizaciones ya no se tengan que limitar, en el desarrollo de productos o servicios que requieren conocimiento “experto”, a su propia *expertise*, puesto que pueden acceder a personas expertas –las

18 Wei-Skillern, J.; Marciano, S. (2008): “The Networked Nonprofit”, *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2008.

19 Carreras, I.; Iglesias, M. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-2013.

20 Howe, J. (2006): “The rise of crowdsourcing”, *Wired Magazine*, 14 de junio, pp. 1-4.

cuales, además, no tienen por qué ser profesionales, ya que el auge de internet y de las nuevas tecnologías de la información produce también un fenómeno que lleva a una menor diferenciación entre profesionales y aficionados, al facilitar el acceso a la formación y a la información y crear espacios para personas con intereses muy concretos- e invitarlas a participar, de forma colaborativa, en la construcción de dichos productos y servicios. El ejemplo por excelencia de esta forma de configurar un producto y un servicio es Wikipedia, la enciclopedia *online*.

La filosofía del *crowdsourcing* puede ser un buen punto de partida para desarrollar productos o servicios, o para plantearse su potencial modificación.

### SolucionesONG, el portal de Hazloposible

SolucionesONG es un portal de formación para ONG nacido en 2003 bajo el impulso conjunto de la Fundación Luis Vives y la Fundación Chandra (Hazloposible). En 2009, Fundación Chandra asume el portal al 100%.

Uno de los servicios más importantes del portal es un espacio en que las ONG pueden realizar preguntas diversas sobre temas de gestión, que son respondidas por los expertos vinculados a la web. Los expertos son voluntarios que solicitan participar en el portal y que han pasado por un proceso de evaluación y selección de la Fundación Hazloposible. Así, para poder ser dado de alta, cada experto debe responder a un cuestionario que la Fundación Hazloposible le envía, con preguntas relacionadas con su área de *expertise*, muy similares a las que plantearán los usuarios del servicio. El cuestionario sirve para que la fundación valore la *expertise* real del voluntario, pero también para que el mismo voluntario se dé cuenta de su capacidad y sus conocimientos del sector, lo que puede llevarle a retirar su oferta inicial. Una vez seleccionados, los expertos contestan aquellas preguntas que desean, y su participación es objeto de reconocimiento público en la web.

El portal también ofrece la posibilidad de participar, junto con otros expertos, en la creación de contenidos formativos específicos para ONG y en debates de profesionales con el fin de configurar respuestas a temas que no son tan evidentes.

En el caso de SolucionesONG, el uso de expertos externos ha permitido a la Fundación Hazloposible ofrecer un servicio de mejor calidad y multiplicar la capacidad de dar respuesta a las demandas de las ONG que si lo hubiera hecho con sus propios recursos. SolucionesONG

ha contribuido también a desarrollar un nuevo mecanismo de vinculación voluntaria con la entidad que puede generar asimismo otros beneficios. El uso del *crowdsourcing* ha permitido, sin duda, ser mucho más eficientes en la prestación del servicio.

SolucionesONG es un ejemplo claro de servicio que requiere *expertise*, en el cual pueden implicarse personas externas y la aplicación de *crowdsourcing* es clara. Pero creemos que la filosofía del *crowdsourcing* puede extenderse más allá de este tipo de productos y servicios. Las ONG deberían plantearse cómo aprovechar el talento potencial y las capacidades de las personas que configuran sus círculos de apoyo (socios, donantes, voluntarios...) para ampliar su impacto y multiplicar su efecto y sus resultados. Dejar de verlos, en muchos casos, como simples financiadores (clientes) y pasar a considerarlos copartícipes, creadores de productos y servicios. En esto, son hábiles muchas de las ONG que se dedican a campañas. La figura del ciberactivista es un claro ejemplo de ello. Sin embargo, es una asignatura aún pendiente para muchas de las ONG que realizan atención directa.

### Wheelmap: mapa colaborativo sobre accesibilidad

La ONG alemana Sozialhelden<sup>21</sup> y su líder Raul Krauthausen han promovido el portal <<http://wheelmap.org>> y la aplicación móvil vinculada, que consiste en un mapa interactivo basado en la tecnología de mapas OpenStreetMap,<sup>22</sup> en que los usuarios pueden ir mapeando diferentes lugares y etiquetándolos según su nivel de accesibilidad mediante una escala “tipo semáforo”:

**Verde:** lugares totalmente accesibles con silla de ruedas

**Ámbar:** lugares con accesibilidad limitada

**Rojo:** lugares no accesibles

La aplicación, que es gratuita, permite a sus usuarios compartir información sobre la accesibilidad de los espacios públicos que visitan, con una participación totalmente abierta. Además de la acción básica de “etiquetar” los espacios, la aplicación también permite ampliar la información con comentarios o fotografías.

Según su página web, hasta la fecha han conseguido:

- Etiquetar más de 400.000 espacios (desde 2010).
- Tener unos 35.000 usuarios mensuales.
- Ofrecer la aplicación a 21 idiomas.

Se trata, pues, de un ejemplo de iniciativa que aprovecha el *crowdsourcing*, es decir, la participación del público en general, para

<sup>21</sup> *Sozialhelden* significa “héroes sociales”.

<sup>22</sup> <<http://www.openstreetmap.org>>

aportar valor a la aplicación final, de manera libre y gratuita, con una finalidad social, como es ayudar al colectivo de personas con movilidad reducida a identificar el nivel de accesibilidad de diferentes espacios públicos a su alrededor. Lógicamente, su mayor impacto y utilidad dependen número de usuarios y del nivel de aceptación entre los mismos.

### **MalariaSpot: videojuego contra la malaria, basado en el crowdsourcing**

MalariaSpot <<http://malariaspot.com>> es un videojuego que nace con la voluntad de aprovechar el tiempo que actualmente muchos usuarios de aplicaciones y juegos y de las redes sociales destinan al ocio y al entretenimiento (principalmente, los jóvenes) para una buena causa: luchar contra la malaria. Se trata de una iniciativa de *crowdsourcing* en que los creadores del juego utilizan las aportaciones de los usuarios (“sus partidas”) en la fase de diagnóstico de la enfermedad.

El proyecto se nutre de imágenes médicas, a partir de diferentes muestras ya recogidas y digitalizadas. El objetivo es realizar un recuento de gran precisión de los parásitos de la malaria en cada una de las muestras cargadas. En lugar de los investigadores y/o médicos en el laboratorio, son usuarios no expertos quienes realizan esta identificación de parásitos, en un formato de juego, para que su participación resulte atractiva.

Así, a partir de una explicación previa con imágenes de muestra para que el usuario vea cómo son los parásitos que se quieren identificar, el jugador puede empezar a superar niveles, con el objetivo de identificar todos los parásitos que vea en cada muestra concreta, inicialmente con un apoyo/guía que le indica las identificaciones erróneas y las correctas, presentando imágenes previamente analizadas por expertos, a partir de las cuales se genera la puntuación del jugador. La propuesta es ir introduciendo nuevas versiones del juego, con muestras aún no analizadas, que permitan realizar nuevos diagnósticos combinando las aportaciones de diferentes jugadores para cada una de las muestras, con resultados tan precisos como los de un experto, en función de tests pilotos realizados antes de su lanzamiento y publicados en revistas académicas.<sup>23</sup>

23 Luengo-Oroz, M. A.; Arranz, A.; Frean, J. (2012): “Crowdsourcing Malaria Parasite Quantification: An Online Game for Analyzing Images of Infected Thick Blood Smears”, *Journal of Medical Internet Research*, 2012:14(6):e167.

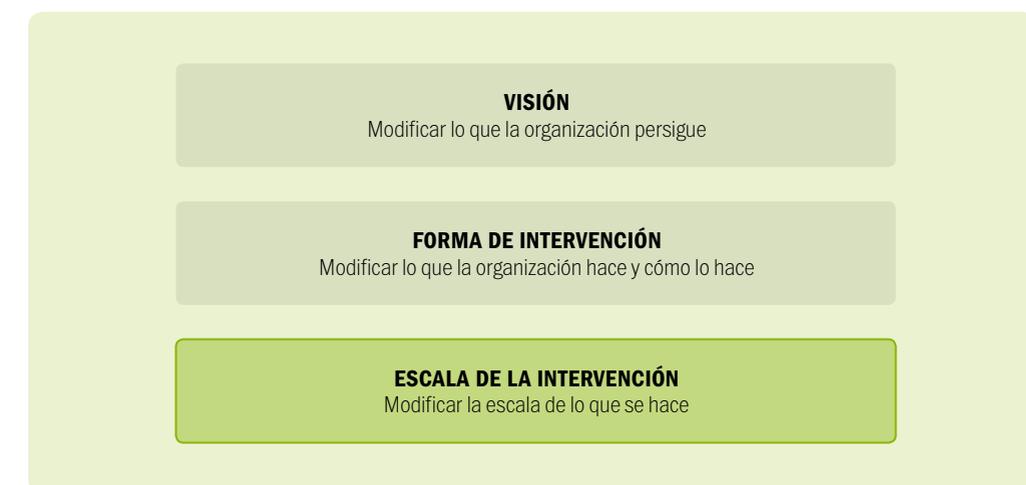
Miguel Luengo-Oroz, director del proyecto y emprendedor social de Ashoka, comentaba que la idea nació tras constatar el número de horas que se destinan cada día a juegos y a aplicaciones *online* y móviles en todo el mundo. Y, por ello, consideró interesante pensar en algún sistema para aprovechar este tiempo, creando un juego que respondiera a esta necesidad de ocio y entretenimiento de las personas, pero en que las “partidas” se dedicaran a alguna causa. En su página, presentan el juego del modo siguiente:

*“Más de mil millones de personas juegan de forma habitual a videojuegos. Más del 70% lo hacen desde su móvil. Al mismo tiempo, miles de personas mueren diariamente porque su enfermedad ni siquiera ha podido ser diagnosticada. ¿Qué pasaría si pudiéramos relacionar estas dos realidades? Ese es el propósito de MalariaSpot.”*

## **Adecuar la escala de lo que hacemos**

Modificar la escala de lo que hace la organización es otra forma de incrementar la productividad de las ONG, crecer en eficiencia y ampliar su impacto.

### **Ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de los elementos estratégicos: modificar la escala de lo que la organización hace**



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, ganar escala no figura, en muchas ocasiones, entre las opciones que se plantean las ONG. De hecho, existen ciertas reticencias a crecer, basadas en que el crecimiento (y más cuando implica nuevos lugares, nuevos entornos) puede minar la identidad y las bases de la organización. Cierto imaginario asocia las organizaciones grandes con más burocracia, más jerarquía y menos participación, y ello genera miedo y rechazo entre sus colaboradores. Además no es fácil ganar escala en un sector caracterizado, en general, por la atomización y la existencia de pequeñas organizaciones con pequeñas parcelas, que pueden ver el crecimiento de algunas como una seria amenaza.

Es importante pensar, en primer lugar, que se puede crecer y ganar escala sin que las estructuras de la organización crezcan directamente. Se puede incrementar la escala en la prestación de un servicio, por ejemplo, lograr mejores resultados y tener mayor impacto, a través de las colaboraciones (como ya hemos visto) y del impulso de las réplicas de un programa, una metodología y/o un servicio. Replicar implica ser capaces de estandarizar las mejores prácticas y demostrar su valor. Significa invertir en evaluación, diseño, reflexión y análisis; buscar *partners* y desprenderse, en cierta forma, de la propiedad única de un proyecto y un programa. Uno de los principales riesgos, en programas cuya sostenibilidad pasa por las subvenciones o donaciones, es que la réplica acabe creándose su propia “competencia”. Al abordar un proceso como este, es importante pensar en las fuentes de financiación asociadas y cómo pueden modificarse.

#### **Asociación Punt de Referència y réplica de su programa**

Desde el año 1999, la asociación Punt de Referència viene realizando el programa Referents en Barcelona. Se trata de un programa de mentoría que empareja a jóvenes ex tutelados con mentores a quienes Punt ofrece una formación previa y un seguimiento. Durante todo el proceso, Punt acompaña al mentor y al mentorado.

Los elementos claves de funcionamiento del proyecto son la selección y la formación adecuada del voluntario/a, la selección del joven ex tutelado, la fijación clara de expectativas, el buen encaje de las parejas y su acompañamiento a lo largo de todo el proceso.

Las demandas del entorno –algunas entidades se han acercado a Punt para pedir asesoramiento–, así como la voluntad de crecer en impacto y en número de jóvenes atendidos, ha llevado a Punt a plantearse la idoneidad de impulsar la réplica de Referents en otros territorios. Conscientes de su limitada capacidad para crecer más allá de Barcelona, y con la voluntad de mantener una organización de tamaño reducido, Punt ha decidido hacer crecer Referents a través de terceros. Así, la organización ha estandarizado los procesos, la formación y el acompañamiento, y ha diseñado un nuevo servicio de

formación, documentación, acompañamiento y evaluación para que las entidades interesadas puedan replicar el programa.

De esta forma, con una inversión en personal que estandariza procesos, forma y acompaña, Punt de Referència ha logrado multiplicar el número de jóvenes ex tutelados que se acogen a la mentoría, lo que sin duda ha multiplicado sus resultados y su impacto.

Algunas organizaciones optan por replicar sus programas a través de terceros, mientras que otras lo hacen ellas mismas.

#### **Extensión territorial del Casal dels Infants**

El plan estratégico 2007-2011 del Casal dels Infants del Raval –actualmente, Casal dels Infants per a l'acció social als barris– situaba, entre sus objetivos estratégicos prioritarios, la definición y la implementación de un plan de extensión territorial del modelo del Casal en los barrios vulnerables más necesitados, mediante la identificación y la estandarización de modelos de trabajo replicables.

Desde entonces, el Casal ha estandarizado y ha replicado muchos de sus programas en nueve barrios de distintas ciudades catalanas. La realización de réplicas –adaptadas a las realidades de cada entorno– ha permitido aprovechar aprendizajes ya realizados y ser más eficientes.

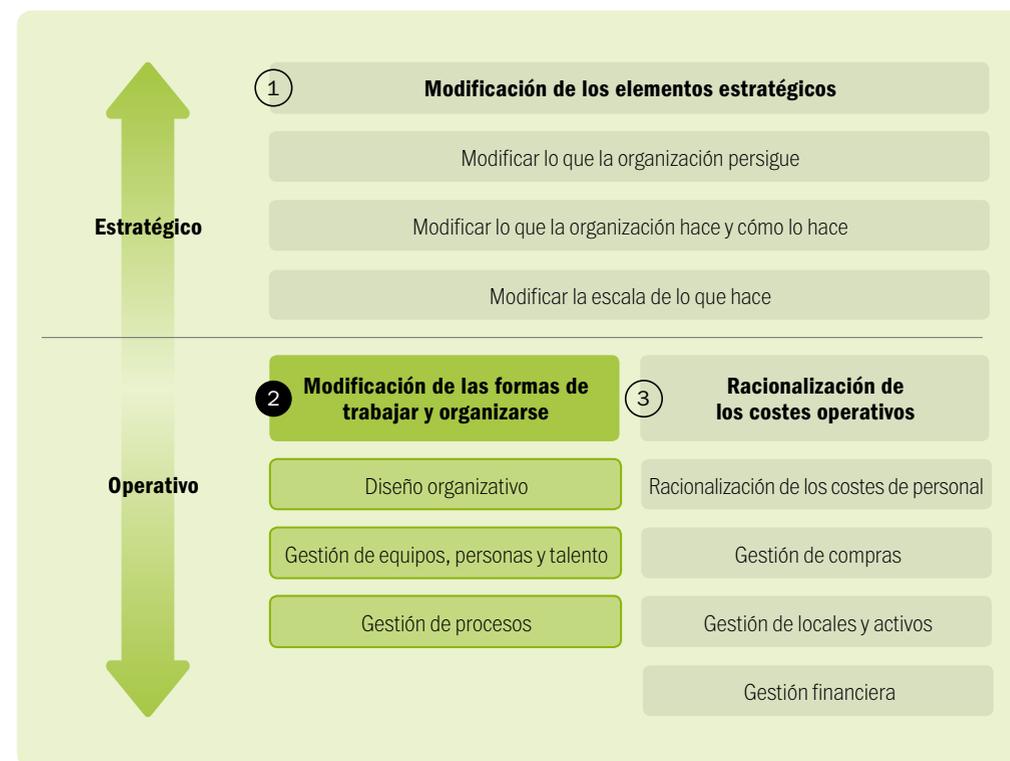
La réplica a nuevas localizaciones contribuye a ampliar el impacto y a crecer, lo cual reduce el peso de la estructura organizativa sobre cada uno de los programas y, por tanto, en principio debería incrementar la eficiencia, gracias a las economías de escala. Pero ir a nuevas localizaciones tiene otros costes –más personal, nuevas estructuras de coordinación–, que no siempre se compensa con las ganancias asociadas. Crecer en el mismo lugar y haciendo lo mismo –si se es eficiente y ello es posible, si existe la necesidad, si el programa lo permite, etc.– es la forma más rápida de ganar en escala y beneficiarse de las economías de escala que se derivan de ello.

Desde esta perspectiva, consideramos que es importante que cada organización se pregunte cuál es la escala adecuada de sus programas, a partir de una valoración de la necesidad, el impacto esperado, la metodología utilizada, la capacidad y eficiencia. Y que se plantee si un crecimiento de escala de los programas actuales podría realmente contribuir a mejorar su impacto y su eficiencia.

Una vía interesante para ganar escala, sin tener que crecer necesariamente como organización, son las colaboraciones. Integrarse en una red o plataforma, constituir una organización confederada, establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para desarrollar programas de forma conjunta, integrarse institucionalmente, compartir servicios de gestión,<sup>24</sup> etc. permite a las organizaciones ganar escala, especializarse, dedicar sus recursos a aquello que mejor saben hacer y ser más eficientes.

## Modificación de la forma de trabajar y de organizarse para ganar en eficiencia

**Mecanismos para avanzar hacia la eficiencia: modificación formas de trabajar y organizarse**



Fuente: elaboración propia

<sup>24</sup> Para conocer con más detalle el enorme potencial de las colaboraciones, léase Carreras, I.; Iglesias, M. (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-2013.

Replantearse algunos elementos de tipo estratégico puede contribuir, sin duda, a incrementar los resultados y el impacto de la organización, y a mejorar su eficiencia, especialmente a medio plazo, aunque la eficiencia también se puede trabajar desde una perspectiva más operativa. Revisar la estructura de la organización, los procesos utilizados, la forma de gestionar y de organizar los equipos, los espacios de coordinación y la gestión del tiempo puede contribuir a obtener mayores resultados a un coste menor. Así pues, reflexionar sobre cómo trabaja la organización desde una perspectiva más operativa –lo cual significa ahondar en cómo se organiza y cómo organizan su trabajo las personas que la configuran– es uno de los caminos que los líderes deberían emprender para avanzar en la eficiencia. Unos líderes que deberían preguntarse:

**La forma en que la organización está estructurada ¿facilita la consecución de sus objetivos y resultados?**

- ¿Permite aprovechar el talento de las personas que forman parte de ella?
- ¿Permite un buen flujo de decisiones y recursos?
- ¿Permite sacar el máximo provecho de otros recursos?

**Los procesos existentes ¿son adecuados, necesarios y eficientes?**

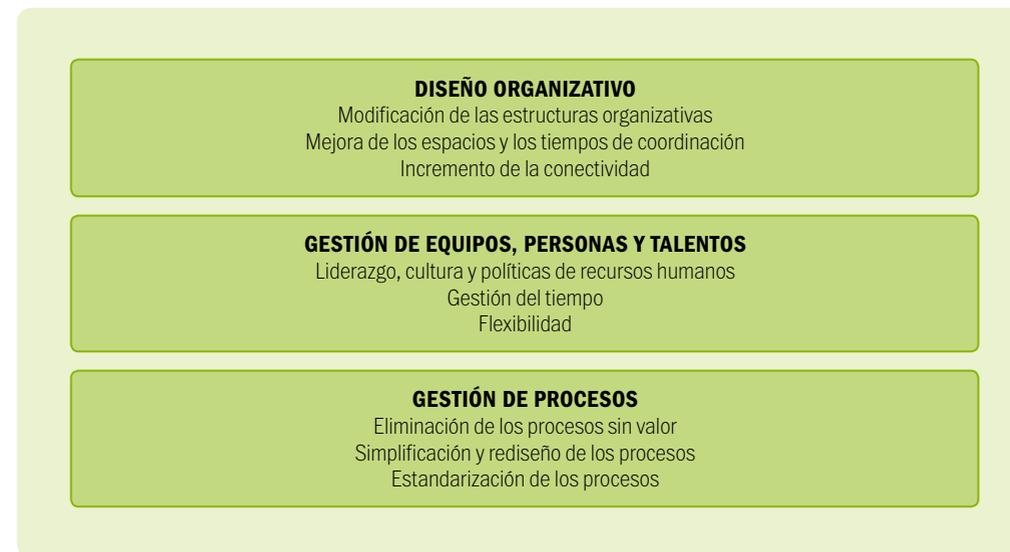
- ¿Existe algún cuello de botella o punto que entorpezca el buen desarrollo de algún programa o proyecto, o de la organización en su conjunto?
- ¿Existe algún proceso superfluo? ¿Nos faltaría proceder a alguna cosa?
- ¿Podríamos simplificar y reducir los procesos y las actividades asociadas a ellos? ¿Aportan las distintas etapas algún valor añadido?

**¿Aprovechamos el potencial de todas las personas de la organización y del conjunto?**

- ¿Son la configuración y la gestión de los equipos las más adecuadas?
- ¿Existe una buena gestión del tiempo por parte de los miembros de la organización?
- ¿Fomentamos la conectividad de los equipos? ¿Cómo aprovechamos y compartimos el conocimiento generado?

Mejorar la eficiencia modificando la forma de trabajar y de organizarse requiere, pues, abordar tres ejes claves: el diseño organizativo; la gestión de las personas y los equipos, y la gestión de los procesos.

### Tres ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de la forma de trabajar y organizarse



Fuente: elaboración propia

## Diseño organizativo

### Modificación de la estructura organizativa

La modificación de la estructura de una organización es uno de los mecanismos de que disponen sus líderes para facilitar la consecución de sus resultados y objetivos estratégicos y para transformar su cultura. Son embargo, se trata de un mecanismo que no es fácil de aplicar y que requiere, como cualquier transformación organizativa significativa, un proceso pautado y un tiempo para su realización.

La estructura es la forma de agrupar y ordenar las principales tareas y funciones de una organización, fijar la relación entre ellas y establecer los distintos niveles de autoridad-responsabilidad y de toma de decisiones. Una estructura se configura, pues, a partir de dos ejes:<sup>25</sup>

- La *agrupación de tareas, funciones y/o responsabilidades*. Al agruparlas, se potencia la diferenciación y la especialización de aquellas que forman parte del mismo grupo y se aprovechan las sinergias internas.

<sup>25</sup> The Bridgespan Group (2009): "Designing an Effective Organizations Structure". Presentación elaborada en enero de 2009, disponible en: <[http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations\\_structural-design.pdf.aspx](http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_structural-design.pdf.aspx)>.

Existen distintos criterios para agrupar. Por ejemplo, algunas estructuras se agrupan según las funciones que ejecutan sus miembros dentro de la organización, el mercado al que sirven, el país donde operan, el programa que ejecutan, etc.

- El *vínculo entre sus partes*, que incluye el juego de jerarquías. Los espacios y los mecanismos para vincular permiten dotar la organización de instrumentos de integración y gestión compartida del conocimiento, y de dirección y orientación común.

Gráficamente, estos dos ejes se visualizarían, por ejemplo, en un organigrama tal como se dibuja habitualmente, en que las agrupaciones se reflejan en cada una de las cajas o recuadros y los vínculos son las líneas que los unen, además de la posición en que se sitúa cada uno.

A estos dos elementos, se les pueden superponer un tercero: el flujo de procesos o procedimientos.

Como indica The Bridgespan Group, lograr el equilibrio óptimo entre diferenciación (a través de la agrupación) e integración (a través del vínculo) es una de las principales dificultades a que se enfrentan las estructuras organizativas. En muchas ocasiones, existe la sensación de que una determinada estructura organizativa no permite aprovechar bien los talentos de la organización, que no explota suficientemente las sinergias y el conocimiento compartido y, en definitiva, que fracasa en el ámbito de la integración, y ello es lo que lleva a modificarla. Esta modificación pasa, generalmente, por cuestionarse la forma y, sobre todo, el criterio con que se han agrupado las tareas, cuando acaso bastaría con modificar tan solo la forma en que estas se relacionan, eso es, los mecanismos de vinculación e integración, o crear procesos eficientes entre los grupos. Desde esta perspectiva, es importante que cualquier modificación de la estructura organizativa se plantee siempre después de hacer un análisis claro de lo que se quiere conseguir y un diagnóstico real de los problemas o las limitaciones que la estructura actual plantea.

Una modificación de la estructura organizativa, por el impacto que tiene sobre las personas que configuran la organización y sus relaciones, ha de ser siempre resultado de una reflexión pausada y de la constatación de que es el mejor mecanismo para conseguir lo que se persigue. Especialmente, cuando dicha modificación implica un cambio de modelo organizativo (de estructura funcional a matricial, por ejemplo). Entendemos por *cambio de modelo organizativo* cualquier modificación de la estructura de una organización que se produce por un cambio de criterio en la creación de los grupos.

Una modificación de este calibre de la estructura organizativa debería realizarse siempre y cuando su configuración permitiera reforzar la estrategia de la organización. Consideramos, pues, que una simple reducción de costes no justifica ni ha de conducir a una modificación del modelo organizativo, aunque sí puede llevar a la reformulación de los grupos existentes (nuevos grupos dentro del mismo modelo).

Así pues, el diseño de un nuevo modelo organizativo debe responder siempre, según nuestro parecer, a la intención de ajustarse mejor a la estrategia organizativa. Este mejor ajuste, si funciona, a la larga

ha de permitir incrementar los resultados y, por tanto, ganar en eficiencia. Sin embargo, se trata de un camino no directo ni inmediato. Modificar el modelo organizativo supone iniciar un proceso largo y complejo, cuyos resultados no siempre se aprecian a corto plazo. Sin embargo, muchas veces es inevitable emprender este camino si se quiere contar con una organización que realmente responda a los retos que tiene planteados, que esté orientada a unas metas y unos resultados prioritarios, y que sea capaz de aprovechar el potencial de las personas que trabajan en ella.

### Hazlo posible

En 2010, la Fundación Hazlo posible realizó su plan estratégico, tras detectar la necesidad de llevar a cabo algunos cambios internos, entre los cuales se incluía la necesidad de impulsar activamente la innovación dentro de la entidad, aprovechar mejor las sinergias y ajustar la estructura organizativa a dicha prioridad. Tras una trayectoria de más de diez años, en que destacaba una primera época muy creativa de crecimiento, caracterizada por el lanzamiento de diferentes proyectos, la estructura que se había creado parecía que ya no respondía a los retos a que la organización debía responder.

Al principio, la entidad basó su estrategia de crecimiento en la iniciativa individual de los emprendedores internos. Contaban con colaboradores voluntarios, que planteaban las propuestas de proyectos y se encargaban de buscar la financiación y los recursos necesarios para ponerlos en práctica. Una vez conseguían el apoyo, los propios impulsores se convertían en los responsables de los proyectos y se incorporaban a la plantilla de la fundación como personal remunerado. Este modelo funcionó con éxito en la primera etapa de expansión de la entidad. Sin embargo, una vez consolidados los principales proyectos, se observó que la metodología no permitía aprovechar las sinergias entre las diferentes iniciativas y que había llegado a crear desconexión (e incluso “competencia”) entre ellas. Además, el flujo de la innovación parecía haberse frenado. La estructura plana y por proyectos que había caracterizado la organización hasta el momento y que le había permitido crecer e innovar se convertía ahora en un escollo. Los antiguos emprendedores se centraban mucho en el desarrollo y el mantenimiento de sus propios proyectos, y la innovación perdía fuerza. No podemos olvidar que, en un sector como el tecnológico, la innovación es clave para la sostenibilidad de los resultados.

Para afrontar estos retos, el patronato decidió modificar la estructura de la organización:

- Se nombró a una persona responsable de todos los proyectos, con una visión global, para promover sinergias y la eficiencia. Se reforzó el área de tecnología (clave para la entidad, al estar basada en internet).
- Se creó un puesto de responsable de innovación y proyectos emergentes, que se encargaba de fomentar que todas las personas innovaran, de lanzar las ideas de otros y de buscar responsables para los nuevos proyectos.

*Fuente: Carreras, I.; Rodríguez, E.; Sureda, M. (2012)*

El ejemplo de la Fundación Hazlo posible nos sirve para ilustrar una modificación de la estructura para adaptarse mejor a un reto estratégico. En este caso, la nueva estructura, más que implicar un cambio de criterios de agrupación, supone la introducción de una agrupación no existente y la creación de un nuevo espacio de vínculo, lo cual genera nuevos mecanismos de relación. Uno de los objetivos de la creación de este nuevo espacio es el incremento de las sinergias y de la eficiencia. La nueva estructura también pretende recuperar el valor de la innovación y potenciar su recuperación como elemento cultural intrínseco a la organización. De todas formas, más que la apuesta por un modelo organizativo u otro, por una estructura u otra, lo importante es asegurar que la estructura resultante es suficientemente flexible para ajustarse a los cambios y a la volatilidad del contexto en el cual la fundación actualmente se mueve. Es esta capacidad de adaptarse a los cambios, esta necesaria flexibilidad, la que está llevando a algunas ONG a plantearse modificaciones en su estructura, con el fin de superar la típica estructura funcional-departamental, que acaso resulte más productiva en entornos estables, en que las tareas permanecen en el tiempo, pero que presenta más dificultades para responder a los cambios del entorno.

### Estructura organizativa mixta de Oxfam Intermón

Oxfam Intermón está avanzando hacia una estructura mixta en que, sin abandonar los departamentos, se crean también grupos de trabajo por proyectos. Este doble sistema de agrupación (similar al de una estructura matricial) tiene la ventaja de romper los silos estancos, lo cual significa una estructura funcional, que mantiene, sin embargo, elementos de especialización que le permiten ser eficiente.

En algunos casos, hay organizaciones que van más allá y se cuestionan e, incluso, intentan superar las formas tradicionales de estructura: ni funcional-departamental, ni geográfica. Estas organizaciones ponen en tela de juicio cualquier tipo de agrupación que acabe

perfilando unas “cajas” fijas. Ello les lleva a plantear una organización estructurada en torno a los retos organizativos principales y a identificar los procesos claves. Una organización que podríamos definir como líquida. Entendemos en este caso, por *organización líquida* una organización horizontal, que se autoorganiza en grupos de trabajo específicos o grupos orgánicos surgidos de rasgos comunes (ciudad, región, proyectos, etc.) que cuenta con un liderazgo fijo pero flexible y que basa la consecución de sus objetivos en la confianza a través de la delegación, la definición y la asignación de objetivos claros a grupos de trabajo y la corresponsabilización de todos los miembros de dichos grupos de los resultados a conseguir. Anesvad y Ayuda en Acción están avanzando en esta dirección. Una dirección que tiene como objetivos prioritarios conseguir la máxima alineación entre las prioridades institucionales y la organización, innovar en productos y servicios, ser más ágiles y conseguir una cultura organizativa más orientada a los resultados y al aprendizaje. Una modificación que se supone que, a medio o largo plazo, ha de permitir a la organización obtener mejores resultados y tener más impacto y, por tanto, ser más eficiente.

### Estructura organizativa de Ayuda en Acción

La fundación Ayuda en Acción es una organización de cooperación al desarrollo constituida en 1981. La organización tiene presencia en 22 países de cuatro continentes y cuenta con una media de 120.000 socios padrinos. Ayuda en Acción trabaja con un presupuesto anual de 39 millones de euros y tiene 314 trabajadores.<sup>26</sup> En los últimos años, la organización ha evolucionado desde un modelo de estructura funcional muy estable hacia un modelo de agrupación basada en proyectos y procesos variables en función del momento y de las necesidades estratégicas de la organización (véase el organigrama en base a bolas o circunferencias). Se trata por lo tanto de agrupaciones que pueden variar en función del momento, las necesidades organizativas y el aprendizaje.

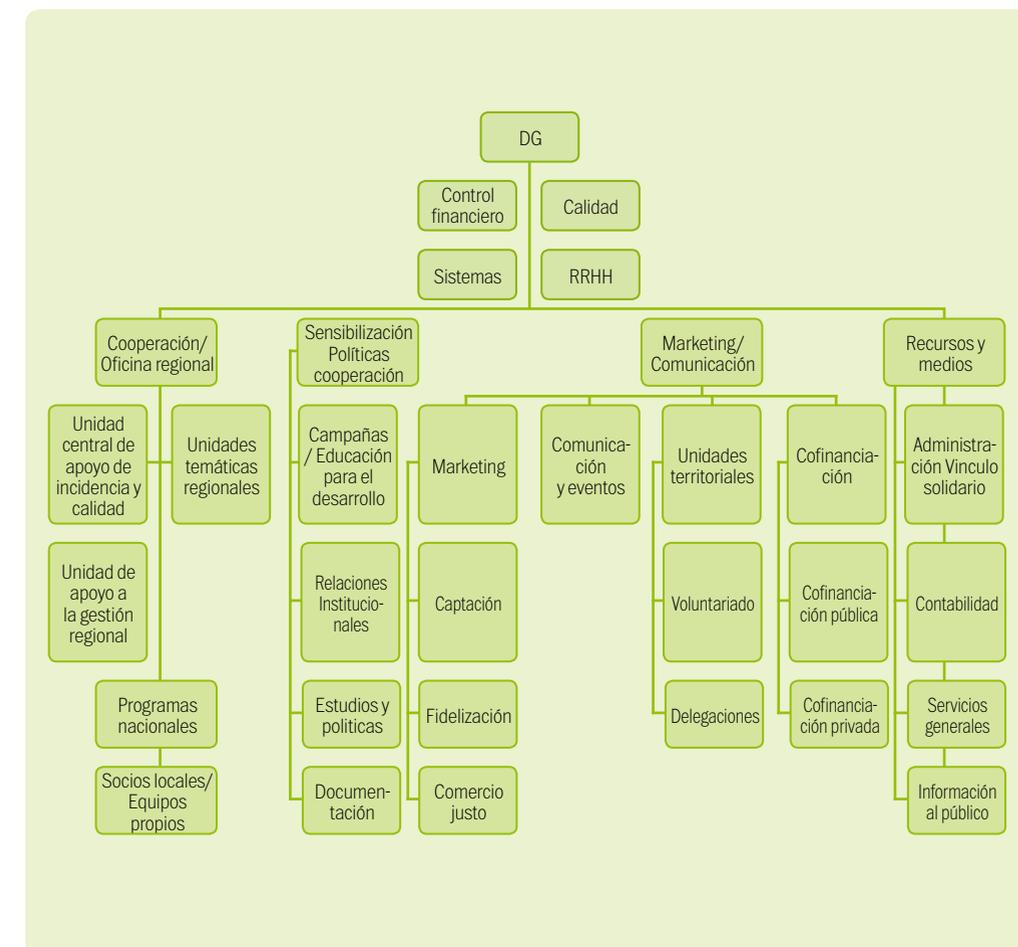
La evolución responde a la voluntad de poner la estructura de la organización al servicio de la estrategia para lograr mayor impacto, sostenibilidad y conexión con un entorno en continuo cambio. El cambio estructural de un modelo a otro tuvo una etapa intermedia, en que se apostó por una estructura más plana y basada en proyectos, para finalmente llegar al diseño actual. La organización está aún en fase inicial de rodaje del nuevo modelo organizativo, lo que dificulta llegar a conclusiones significativas con respecto al mismo, pero lo que sí parece haberse conseguido es una mayor

<sup>26</sup> Valores según la Memoria anual de la entidad de 2013.

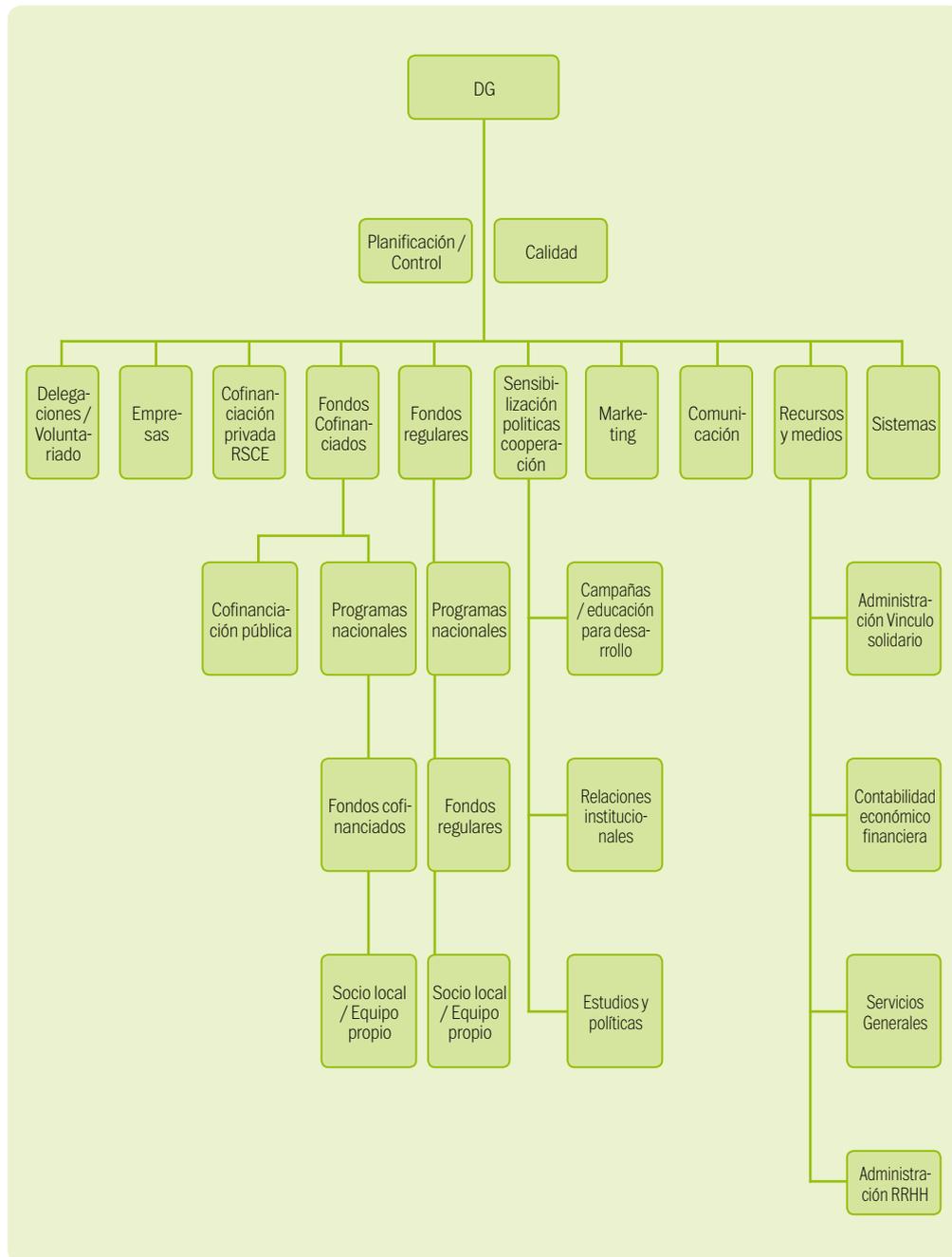
capacidad de innovación y de adaptación, y un mayor enfoque a los resultados y a los aprendizajes. El tiempo dirá cómo acabará incidiendo realmente todo ello en la capacidad de transformación social de la organización y en su eficiencia.

El nuevo modelo organizativo se construyó a partir de la identificación de los ejes de valor de la organización –la base social (Base Social / Vínculo Solidario), la generación de impacto (Impacto) y el apoyo al funcionamiento de la organización (Soporte)– y de los procesos que generaban más valor.

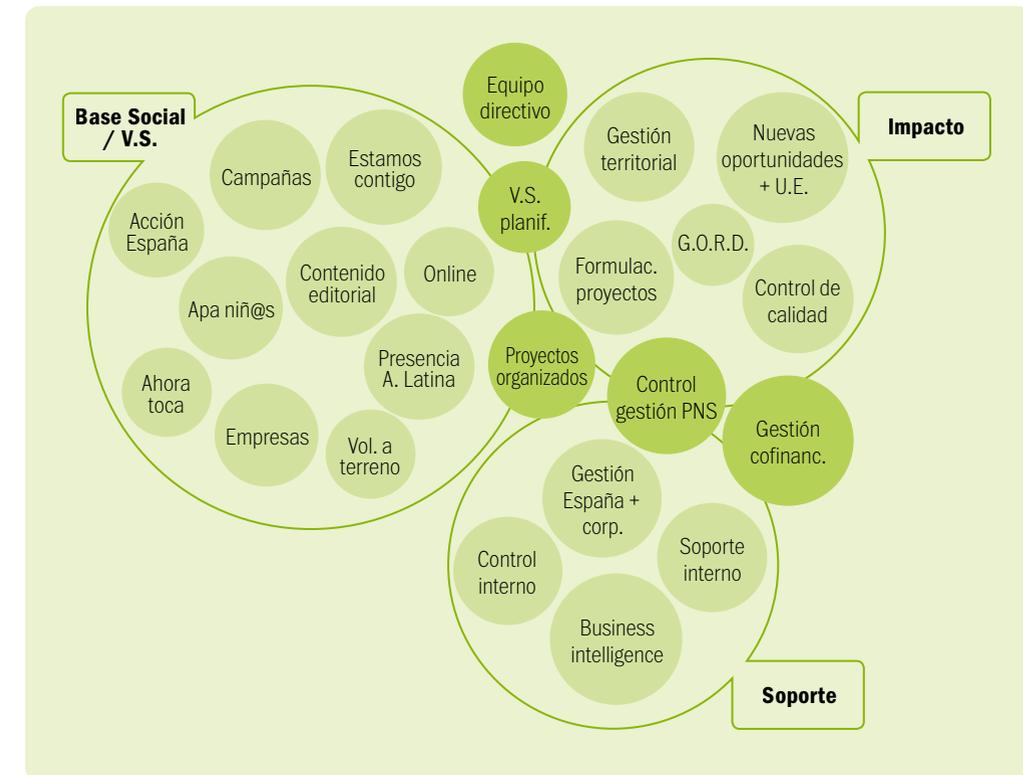
### Organigrama de Ayuda en Acción antes del cambio de estructura organizativa



**Estructura organizativa intermedia en el proceso de cambio de Ayuda en Acción**



**Estructura organizativa de Ayuda en Acción, con múltiples grupos de trabajo por proyectos/tareas interdisciplinarias**



**Mejorar la gestión de los espacios de coordinación**

Uno de los retos más importantes de toda organización, tenga la estructura que tenga, es garantizar la conexión y la integración de las distintas agrupaciones para aprovechar las sinergias y el conocimiento existente. Como ya hemos apuntado en el apartado anterior, la existencia de silos independientes, cada uno de ellos muy eficiente pero que no se comunican ni comparten, puede generar enormes ineficiencias dentro de una organización. Precisamente para luchar contra estas ineficiencias, entre otros motivos, muchas organizaciones llevan a plantearse un cambio de estructura.

Mejorar la conexión entre sus partes, asegurar la toma de decisiones coherentes y el aprovechamiento del conocimiento existente obliga a crear posiciones y espacios de coordinación. Pero el tiempo invertido en estos espacios de coordinación puede ser también fuente clara de ineficiencia. Volvemos al dilema clave que planteaba The Bridgespan Group y al

cual ya nos hemos referido en el apartado anterior: ¿Cómo equilibrar la necesidad de agrupación-diferenciación y convergencia? ¿Cómo llegar a un equilibrio entre la necesidad de coordinarse, compartir, generar espacios comunes, y la ineficiencia que a veces estos espacios generan?

### **Revisar los programas para mejorar la eficiencia y los resultados: “Poder hacer más con menos”**

La Fundación Tomillo es una organización social que trabaja para el desarrollo de la persona y la integración social de los individuos y de los colectivos más vulnerables a través de la educación, la mejora de la empleabilidad, la creación de empleo directo, el fortalecimiento de las redes sociales, el análisis y la innovación. La organización cuenta con un equipo humano integrado por más de 250 profesionales.

En 2012, ante un contexto social cambiante que planteaba nuevos modos de intervención y a raíz de una disminución de los ingresos, el equipo directivo vio la necesidad de replantearse la manera de gestionar sus programas de intervención social, para evitar que la reducción de fondos implicara una disminución de los beneficiarios atendidos, e incluso para aprovechar la oportunidad para revisar su metodología de trabajo y mejorar los resultados.

La dirección presentó su propuesta, encaminada a romper con la idea de la existencia de una relación directa entre los recursos disponibles y la calidad del servicio, pues consideraba que la calidad no podía limitarse exclusivamente a la cantidad de recursos destinados. Se cuestionaba así la percepción habitual, aunque no siempre certera en el ámbito de la acción social, de que cuantos más recursos se invierten en un programa (económicos y en forma de tiempo y dedicación de los equipos a cada programa) mayor y mejor es el servicio, así como la atención ofrecida.

El objetivo era replantear cada programa para mejorar su eficiencia optimizando el uso de los recursos y mejorando los procesos de trabajo. Se partía de la hipótesis que una disminución obligada de los recursos humanos puede ser compatible con una mejora en el servicio, siempre que se revisen los programas y, especialmente, los procesos internos para reducir el tiempo destinado a coordinar, mejorar la planificación, estandarizar los programas y ajustar mejor los equipos. Además, estos cambios pueden permitir también dedicar más tiempo a la intervención, a la innovación y a la mejora.

La Fundación Tomillo llevó a cabo un minucioso proceso de

recopilación de información, principalmente sobre la dedicación de cada uno de los técnicos a las diferentes actividades de los programas. Los datos recogidos mostraron que, tal como la dirección había percibido, se dedicaba un porcentaje muy alto de tiempo a coordinación y a otras áreas no relacionadas con la intervención directa con los beneficiarios. A la vez, se obtuvo información comparada de cada uno de los centros y del coste unitario de los programas (basado en el coste por hora de intervención). Estos valores justificaban la revisión que la dirección proponía. El objetivo era ajustar mejor las dedicaciones para aumentar el tiempo a la atención directa y, por tanto, también incrementar el número total de personas atendidas y reducir las listas de espera para participar en los programas de la entidad. Además, se quería romper con otra de las hipótesis que el equipo daba por ciertas: “Una larga lista de espera es un indicador de éxito de un programa.” Sin embargo, el éxito debe asociarse, propiamente, no a la demanda recibida, sino a la capacidad para atenderla.

El plan de acción incluyó una estandarización de las actividades, la integración de actividades transversales con otras áreas, la evaluación de la actuación de todo el equipo y de cada centro, sobre la base del modelo elaborado. Además, debido a las limitaciones presupuestarias, se redujo la dedicación total del equipo (reducción del número de jornadas, cambios en los horarios e, incluso, algunas bajas). En diferentes reuniones, se presentó el nuevo modelo y las implicaciones concretas que tendría para cada centro y a título individual.

Se identificaron las tareas claves de los técnicos, relativas tanto a la intervención directa como a las acciones derivadas de dicha intervención (coordinación, seguimiento, informes, etc.); se acotaron los tiempos dedicados a cada una de ellas, y se estableció un modelo estándar para todos los centros. Este modelo establecía, para los técnicos, un promedio de distribución de la jornada (del 70% de intervención directa y el 30% para acciones indirectas) que permitía ampliar el número de beneficiarios atendidos sin afectar la calidad de la intervención.

El apoyo interno entre las distintas áreas de la fundación – con una visión transversal de determinadas actividades más especializadas– también ayudó a mejorar el servicio y a compensar los efectos de las reducciones.

Los primeros resultados ya mostraron en 2013 una mejora en el camino perseguido: se aumentó el número de plazas por centro, se redujeron las listas de espera y se mejoraron las ratios de dedicación de los equipos (aumento de la intervención directa y disminución de la coordinación). Además, esta mejora también se reflejó en los siguientes indicadores de la entidad, relacionados con la eficiencia:

- Se incrementó el número de horas de intervención con niños.
- Disminuyó notablemente el coste por hora de intervención (más del 30%).
- Aumentó el número de niños atendidos.
- También se redujo el coste por niño/año.
- Se ajustó el coste del personal técnico a los fondos disponibles.

Después de un largo proceso de revisión de todos los programas y centros, y de ajuste de las dedicaciones del equipo, siguiendo una dinámica de revisión permanente de la calidad del servicio prestado, parece confirmarse la hipótesis que la dirección de la Fundación Tomillo se había planteado al inicio: “Podemos hacer más con menos.”. Matizando, incluso podríamos decir: “Podemos *conseguir* más con menos.”

La gestión adecuada de los espacios de coordinación tiene mucho que ver con un tema que trataremos un poco más adelante, la gestión adecuada de las reuniones, pues estas son uno de las principales consumidoras de tiempo de nuestras organizaciones.

## Potenciar la conectividad y la gestión compartida del conocimiento

Las nuevas tecnologías pueden tener, sin duda, un rol importante para superar las dificultades de comunicación y de integración que la existencia de agrupaciones diversas genera dentro de las organizaciones. Las nuevas tecnologías facilitan la conexión y la conectividad, con independencia del espacio físico en que se ubique el colaborador. En el apartado anterior, ya hemos visto las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para aprovechar el talento de terceros a través de las estrategias de *crowdsourcing*. Pero esta oportunidad también debe valorarse a escala interna. Gracias a las nuevas tecnologías, es posible integrar más fácilmente a personas de distintos equipos en la elaboración de proyectos conjuntos.

Además, las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad de repensar la necesidad de algunas de las estructuras de coordinación. Asimismo, son una herramienta privilegiada para facilitar el acceso al conocimiento. Aprovechar este conocimiento es, sin duda, una de las claves que las nuevas tecnologías permiten para que las organizaciones ganen en eficiencia.

## La coordinación territorial a través de una aplicación de buenas prácticas

Las grandes dimensiones de Cruz Roja España (CRE) y su implantación local en todo el territorio estatal hacen que la entidad fomente sistemas que permitan compartir y transferir conocimiento e información entre sus diferentes grupos. Con más de 1.000.000 socios, 200.000 voluntarios, cerca de 10.000 trabajadores y unas 700 asambleas locales<sup>27</sup> distribuidas entre los comités autonómicos y provinciales, la entidad ha podido gestionar los diferentes grupos gracias a la creación y la implementación de varias herramientas tecnológicas y de otros soportes.

Hace años que se apostó por esta línea, por ejemplo, mediante espacios virtuales que permiten la transferencia de conocimientos, portales específicos para la formación a distancia, así como otras aplicaciones, foros, blogs y canales que posibilitan la participación en soporte electrónico. Sin embargo, desde 2012, incluso se ha ido más allá y se han revisado e incorporado nuevos espacios y aplicaciones, además de crear el Departamento de Estudios e Innovación Social de CRE, precisamente con “el objetivo de potenciar el análisis y el intercambio de experiencias que permitan la incorporación de nuevas competencias y el desarrollo de herramientas que faciliten la ampliación de procesos innovadores de cambio social participativo, en los diferentes ámbitos de la institución”.

Un ejemplo de las herramientas de que dispone la entidad en este sentido es la Aplicación de Buenas Prácticas y Especialistas.

Dicha aplicación se implementó con el objetivo de facilitar la gestión de los diferentes recursos gracias al hecho de compartir el conocimiento de todos los territorios. Se trata de una base de datos que recoge información sobre las buenas prácticas que se han aplicado en los diferentes ámbitos y que pueden ser replicables en otros centros, y que también recopila datos sobre especialistas (personas de referencia clasificados por temáticas).

Se trata de una herramienta accesible desde la intranet de la entidad para sus equipos internos (plantilla y voluntariado de las sedes locales), que incluye una explicación sobre la misma.

<sup>27</sup> Cifras basadas en la Memoria anual de la entidad del año 2012.

Aunque el concepto de base es simple, la aplicación ha permitido dinamizar las asambleas locales al establecer un mecanismo automatizado para compartir el conocimiento, que se transmite más allá de las personas concretas o de cada una de las sedes. Por ejemplo, en el plan de desarrollo territorial de la entidad, se explicita que la implantación del mismo les permite “conocer aquellas experiencias que, recogidas de forma sistemática, puedan ser replicadas de un ámbito territorial a otro, bien desde el componente de actividad y personas, bien desde la administración y gestión”.

Se trata, pues, de una herramienta que supone una guía para los equipos de base a escala local, muchos de ellos voluntarios, que pueden recurrir a la misma para conocer las experiencias de otras sedes. Además, esta recopilación permite que la información y el conocimiento creados desde la base se integren a escala organizativa, y se compartan y sean más accesibles a niveles superiores. Todo ello facilita, pues, la gestión y la coordinación de los territorios y la sistematización de algunos procesos mediante ejemplos.

Lógicamente, no se trata de la única herramienta tecnológica de que dispone la entidad para su coordinación territorial, sino que también cuenta con diferentes aplicaciones complementarias, por ejemplo para incorporar indicadores en el seguimiento del cuadro de mando. Se trata, sin embargo, de una herramienta con un objetivo muy claro y útil para identificar y replicar experiencias de éxito.

## Gestión de equipos, personas y talentos

La creación de plataformas colaborativas de trabajo y de espacios donde generar y compartir conocimiento es, de hecho, una de las líneas en que muchas empresas están trabajando para mejorar la gestión del talento colectivo y de los equipos, convencidas de que ahí reside la clave de su capacidad competitiva. Dado que la mayoría de las organizaciones no lucrativas son organizaciones de servicios, cuyo activo principal son las personas, la gestión de su talento resulta fundamental para incrementar los resultados y ganar en eficiencia.

De hecho, en muchas ocasiones, las modificaciones de estructura, que acaban transformando las unidades de trabajo y los equipos, tienen como objetivo prioritario ofrecer un marco organizativo que facilite el aprovechamiento, el desarrollo y la gestión de dicho talento.

Sin embargo, la gestión del talento, de las personas y de los equipos requiere, además, de liderazgos capaces de motivar y comprometer a las personas, una cultura organizativa acorde

y políticas de recursos humanos (captación, selección, integración en los equipos, gestión de competencias, reconocimiento, etc.) coherentes con dicho objetivo. No entraremos ahora a abordar estos puntos. En otras publicaciones de esta misma colección,<sup>28</sup> ya hemos analizado elementos relacionados con el liderazgo y, para abordar la gestión de los recursos humanos, necesitaríamos una publicación exclusiva. Solo trataremos de dos elementos –la gestión del tiempo y la flexibilidad– porque son aspectos que muchas organizaciones se están planteando abordar y que pueden tener un impacto directo e inmediato en la gestión de los equipos y en el aprovechamiento del talento.

### Ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de la forma de trabajar y organizarse: la gestión de equipos



Fuente: elaboración propia

## Mejorar la gestión del tiempo

La mejora de la gestión del tiempo de las personas que forman parte de la organización y, en especial, de los equipos es uno de los retos centrales y una de las formas más operativas de mejorar la eficiencia de que disponen las organizaciones. Existen muchos y muy diversos estudios sobre el volumen de tiempo “perdido” en el trabajo, pero la mayoría cifran la pérdida media de tiempo por trabajador entre 1,5 y poco más de 2 horas por día de trabajo. Poder evitar dichas pérdidas y recuperar las horas a favor de la organización permitiría, sin duda, multiplicar la eficiencia de una entidad.

28 Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M. (2009): *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC (entonces, Fundación de PricewaterhouseCoopers), Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2008-2009.

Pero, ¿cuáles son las causas de estas pérdidas de tiempo? Encontramos que los principales “ladrones de tiempo” (como son denominados en gran parte de la literatura sobre este tema) son:

1. La falta de planificación
2. La no priorización
3. La urgencia
4. La dilación de tareas
5. La incapacidad de delegar
6. La incapacidad de saber decir que no
7. Las interrupciones: en forma de llamadas telefónicas, de compañeros que nos visitan y, actualmente sobre todo, de correos electrónicos y wasaps.
8. El mal uso del correo electrónico: las copias a todos y las expectativas de inmediatez que hacen que el correo sea quien acabe dictando el diseño del día a día
9. El mal uso de internet, que nos lleva a navegar de un lado a otro
10. Las reuniones no planificadas y poco productivas
11. La poca puntualidad en las reuniones o las visitas

Una revisión de la lista anterior nos permite identificar cuatro formas básicas para mejorar el uso del tiempo:

### **Cuatro formas básicas para mejorar el uso del tiempo**

1. Una planificación adecuada del día a día de cada equipo y persona
2. La reducción de las interrupciones
3. La gestión del correo electrónico
4. La reducción de las reuniones y su gestión adecuada

#### **1. Una planificación adecuada del día a día de cada equipo y persona**

Ello requiere, en primer lugar, tener claros qué objetivos se quieren alcanzar, cómo encajan el equipo y cada puesto de trabajo en dichos objetivos y, por tanto cuáles son las tareas prioritarias a realizar. Supone, pues, tener un encargo claro, lo cual implica que la organización dispone de una orientación estratégica que desciende a sus equipos, con coordinadores o cargos intermedios capaces de realizar dicha traslación y planificar a corto, medio y largo plazo. Una vez garantizados estos elementos, cada equipo y persona deberían ser responsables de su propia planificación y de la gestión del tiempo. Dedicar unos minutos cada semana a planificar los objetivos y las tareas; a priorizarlas en función de la dificultad, la urgencia y el tiempo a dedicar, y a distribuir las

si es posible por días puede ser una buena forma de mejorar la gestión del tiempo. Cada tarea debería tener asignado un tiempo aproximado de duración para que la distribución de tareas fuera realista, pero también porque generalmente se dedica más tiempo en aquellas tareas que no tienen fijado un tiempo máximo de finalización. Además de la planificación semanal, puede contribuir a hacer un mejor uso del tiempo dedicar los 5 primeros minutos cada día a planificarlo y los 5 últimos a revisar lo conseguido y lo pendiente. Es importante tener en cuenta que, en general, se ahorra tiempo si se agrupan las tareas por afinidad (por ejemplo, hacer todas las llamadas a la vez...) y si se reservan espacios para la reflexión. No se olvide tampoco que hay franjas horarias en que habitualmente se es más productivo (cada individuo conoce su propia productividad) o en que suele haber menos interrupciones. Asignar a dichas franjas las tareas más complejas y que requieren mayor concentración puede contribuir a ser más productivos. También puede ayudar desglosar los objetivos en acciones concretas (que no obliguen a pensar que hay que hacer cada vez) y clasificarlas por tipología, dificultad y tiempo puede facilitar su asignación diaria y evitar posponerlas o realizarlas en momentos no adecuados.

La planificación individual y la agenda se convierten así en instrumentos fundamentales para mejorar en eficiencia. Además, si sabemos qué debemos hacer y qué debemos conseguir, cuáles son nuestros ámbitos de responsabilidad y cuáles los de los demás miembros de la organización, será más fácil decir no cuando nos piden hacer algo que no nos corresponda. Hacer lo que no les corresponde o no saber decir no son, para algunas personas, dos fuentes de pérdidas de tiempo.

Hacer lo que no corresponde, pero en este caso porque no se sabe delegar en el equipo, es uno de los problemas que tienen algunos líderes de equipo. Trabajar la capacidad de delegación pasa por modificar los estilos de liderazgo, generar confianza en los equipos y establecer mecanismos de control que permitan garantizar la ejecución de lo encargado.

#### **2. La reducción de las interrupciones**

Es imposible acabar con las interrupciones, pues es evidente que hay cosas que no son controlables, especialmente las llamadas de teléfono externas. Sin embargo, sí se pueden tomar medidas para reducir su número. Acciones tan simples como pedir a los compañeros que no nos molesten durante una franja horaria, desconectar la entrada de datos del teléfono móvil o fijarse un horario dentro de la agenda para consultar el correo electrónico (como veremos a continuación) pueden reducir muy significativamente el número de interrupciones que recibimos y así incrementar nuestra productividad.

#### **3. La gestión del correo electrónico**

Cuando se introdujo de forma habitual en el mundo de las organizaciones, el correo electrónico contribuyó a incrementar la productividad al facilitar las comunicaciones.

Modificó la forma de relacionarse y de gestionar muchos temas. Sin embargo, hoy en día, el correo electrónico es, para muchas personas, uno de los principales ladrones de tiempo. Al facilitar la comunicación y convertirla en inmediata, el correo ha multiplicado el número de comunicaciones que recibe el trabajador cada día, unas comunicaciones que muchas veces no van dirigidas directamente a él. El mal uso de la copia hace que muchas veces se reciban multitud de correos simplemente con la voluntad de estar informados. Prohibir el uso de la copia o del envío de correos masivos es una de las estrategias que están siguiendo las organizaciones para reducir el número de correos e incrementar su eficiencia. Encontramos también cada vez más empresas que apuestan por días sin correo electrónico, así como algunos ejemplos de organizaciones que han decidido eliminar el uso del correo electrónico interno y sustituirlo por espacios de conectividad donde compartir información. Sea como fuere, lo que parece claro es que es importante racionalizar el uso del correo electrónico. A escala individual, ello requiere, en muchas ocasiones, dedicar franjas horarias a consultar, revisar y responder el correo, para evitar estar todo el día con el correo electrónico abierto. Uno de los consejos básicos para mejorar la productividad es que, una vez abierta la bandeja de entrada y leído un correo, este debe responderse siempre de forma inmediata si es posible, o bien situarse en otra carpeta de temas pendientes. De esa carpeta de temas pendientes, ha de surgir una lista de tareas a realizar que permitirá dar respuesta a los correos. Esta forma de proceder evita tener una bandeja de entrada muy cargada de correos que ya hemos leído y volvemos a leer cada vez que la consultamos de nuevo, y asegura que generamos los mecanismos adecuados para responderlos.

#### **4. La reducción de las reuniones y su gestión adecuada**

Como ya hemos apuntado en apartados anteriores, reducir los espacios o los tiempos dedicados a la coordinación y a las reuniones es, de hecho, una de las líneas que se están desarrollando más en el mundo empresarial para ganar eficiencia. Las nuevas tecnologías hacen innecesarias muchas de las reuniones que se realizan hoy por hoy. Cada vez son más las empresas que obligan, a quien convoca una reunión, a justificar la razón y el objetivo de la misma y de las personas que deben asistir, para asegurarse su razón de ser. Si queremos avanzar hacia la eficiencia, las reuniones sin un orden del día claro y en que no se respeten a rajatabla la hora de inicio y la hora de finalización indicadas, deberían ser una excepción más que la norma. Algunas empresas están apostando por crear espacios de reunión no tan cómodos para que su duración sea menor. Eliminar las sillas de las reuniones con una agenda de duración limitada es un ejemplo de esta línea de trabajo.

Las medidas para mejorar la gestión del tiempo han de facilitar también, muchas veces, una mayor flexibilidad de horarios a los trabajadores y a equipos. La flexibilidad horaria, a pesar de no ser un instrumento que se utilice, en general, para mejorar directamente la eficiencia, tiene un gran valor para potenciar la mejora de las condiciones de trabajo, y así reforzar la motivación y la vinculación de los profesionales a las organizaciones, pues

la motivación acaba repercutiendo, de hecho, en la productividad. Pero la flexibilidad requiere una gestión adecuada para que no acabe perjudicando el buen funcionamiento del conjunto de la organización. Así, en general, la flexibilidad siempre se somete a las necesidades de atención del servicio y se asume un margen horario en que todos los trabajadores han de estar presentes para que se produzcan espacios de encuentro. Lo mismo ocurre con los mecanismos de teletrabajo. Si bien aún son muy pocas las organizaciones del sector que facilitan el teletrabajo, aquellas que han avanzado en esta línea apuestan por establecer márgenes de conexión recomendados, así como días en que la presencia en la sede es obligatoria para poder facilitar la gestión de reuniones. El teletrabajo puede ser, en algunos casos, una fórmula para reducir costes de locales y espacios y para aligerar la estructura de una organización.

#### **El diseño de oficinas con la eficiencia en el punto de mira: el caso de la nueva sede de Vodafone España**

En el sector empresarial, también existen múltiples ejemplos de cambios en la forma de trabajar y de coordinarse, en una apuesta hacia una mayor eficiencia. Un ejemplo de ello es el reciente traslado de la sede de Vodafone España, que ha permitido mejorar en este ámbito, por diferentes motivos.

El primer impacto ha sido la reducción de costes, al agrupar todos los trabajadores en una misma sede (antes estaban repartidos en dos). Sin embargo, aparte de este beneficio directo, la empresa ya había considerado la necesidad de mejorar en eficiencia en la manera de trabajar, mediante el diseño del nuevo edificio. Una de las medidas que se incorporó fue la creación de espacios de trabajo sin asignación de puestos fijos. Es una iniciativa que ya se aplica en algunas empresas de consultoría, que fueron pioneras en la materia, y sirve también como mecanismo de reducción de costes, debido a la alta movilidad de sus equipos y la constatación de que nunca se requerían tantos puestos de trabajo (espacio físico) como número de trabajadores. Se trata de un caso extremo para potenciar la flexibilidad en el trabajo, que permite la localización variable de cada trabajador cada día, en función de las tareas o necesidades; evita la creación de puestos estancos, y permite un mayor intercambio entre los equipos, a la vez que reduce los costes fijos y el volumen de “material” acumulado, aunque lógicamente ello solo es posible en determinados casos.

Además de este diseño de la oficina, Vodafone también

aprovechó el traslado para equipar su nueva oficina con la última tecnología, con una potente red Wi-Fi que le permitirá eliminar los cables de red, y herramientas como los equipos de videoconferencia u otras aplicaciones de comunicaciones, con el objetivo de reducir los tiempos de reunión y mejorar la eficiencia diaria.

## Gestión de los procesos. La filosofía “lean” como ayuda

Para conseguir sus resultados, toda organización realiza una serie de procesos. Se trata de un “conjunto de actividades relacionadas entre ellas o que interaccionan, las cuales transforman los elementos de entrada (*inputs*) en resultados (*outputs*)”.<sup>29</sup> Los procesos son, pues, actividades relacionadas con un fin. Son una secuencia de tareas que conducen a un resultado final con valor para un cliente interno (de la propia organización) o externo. Así pues, se configuran a partir de unas actividades o tareas y de unos flujos entre ellas. Es importante recordar aquí que, cuando hablamos de procesos, no necesariamente nos referimos a algo formalizado ni procedimentado; de hecho, la mayoría de los procesos de una organización no lo están.

Su buen funcionamiento es clave para que una organización consiga sus resultados y haga un buen uso de sus recursos; en definitiva, para que una organización sea eficiente. La mala gestión y el mal diseño de los procesos de una organización son, de hecho, algunas de las principales fuentes de despilfarro de recursos y de ineficiencia.

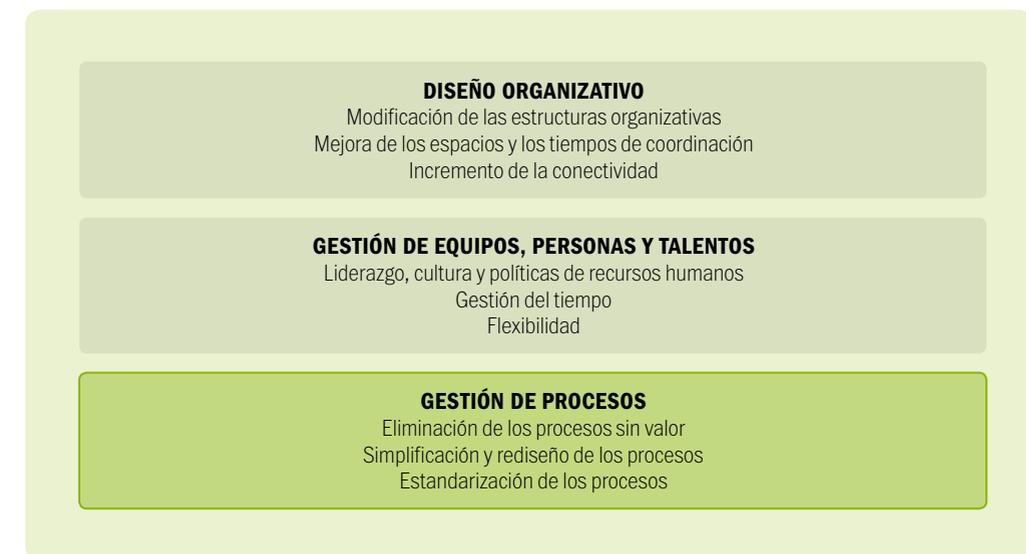
Podemos identificar tres razones centrales que pueden causar ineficiencias en los procesos:

- La existencia de procesos superfluos, sin valor o que entorpecen
- El diseño inadecuado de los procesos
- existen cuellos de botella, puntos que frenan su flujo
- existen tareas que se repiten o flujos mal ordenados
- existen tareas y/o flujos que no aportan valor
- La baja estandarización de los procesos claves o repetitivos

Abordar estas causas de ineficiencia permitirá avanzar en el camino correcto.

<sup>29</sup> Definición de proceso aceptada como general. Por ejemplo, es la que se utiliza en las normas internacionales ISO.

## Ejes de mejora de la eficiencia a partir de la modificación de la forma de trabajar y organizarse: la gestión de procesos



Fuente: elaboración propia

## Eliminación de los procesos sin valor y simplificación de procesos

En más ocasiones de las que suponemos, las ONG dedican una parte importante de sus recursos y de su tiempo a procesos o actividades que realmente no contribuyen a la consecución de su visión-misión y que no generan valor añadido real. En algunos casos, algunos de estos procesos no solo son superfluos (para avanzar hacia el impacto que se persigue), sino que entorpecen su consecución.

Eliminar dichos procesos superfluos o que entorpecen es uno de los primeros pasos para avanzar hacia la eficiencia. La pregunta clave es ¿cómo hacerlo?

Un primer paso, de tipo más estratégico, es utilizar la teoría del cambio de la organización o la cadena de valor, analizar todas sus etapas e intentar situar en ella todos los procesos operativos que realiza la organización. Este ejercicio permitirá, seguramente, identificar etapas o procesos que no tienen realmente valor o cuyo sentido cuestionaremos. La organización debería preguntarse:

¿Qué valor aporta cada una de las etapas o de los procesos identificados?

¿En qué contribuye a la cadena de valor de la organización?  
 ¿Qué ocurriría si esta actividad dejara de hacerse?  
 ¿Es central para la organización?  
 ¿Y si la hicieran otros? ¿Por qué tiene sentido que lo hagamos nosotros?  
 ¿Podría hacerse de alguna forma que implicara menos desperdicio y menos costes?

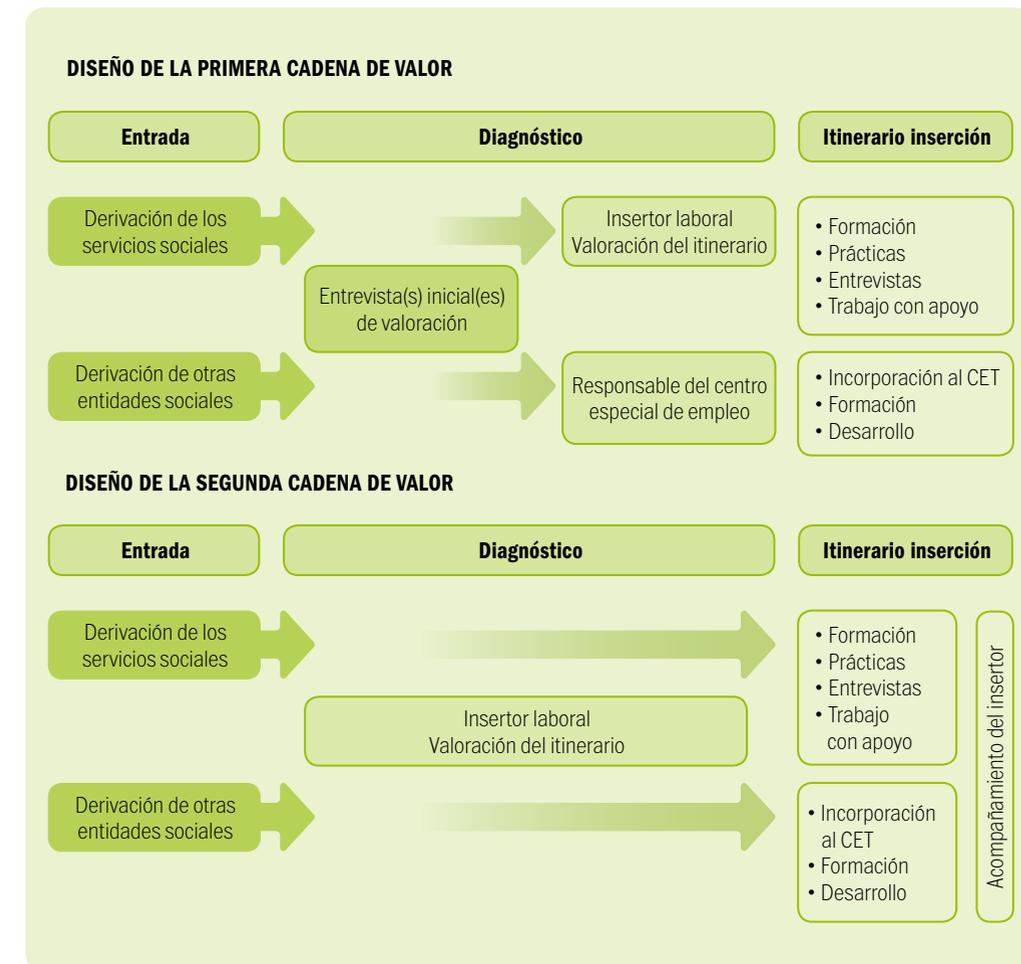
Preguntas similares deberían formularse también con relación a los procesos del ámbito de la gestión, entendiendo que, en este caso, su contribución se produce ya no en la cadena de valor, sino garantizando que dicha cadena de valor pueda tener lugar. En este caso, consideramos que es especialmente importante preguntarse: ¿Qué ocurriría si dichos procesos dejáramos de hacerlos nosotros? ¿Tiene sentido que los hagamos nosotros? ¿Sería más eficiente hacerlos de otra manera?

En los últimos tiempos, las ONG han empezado a utilizar el *lean management*. Se trata de un enfoque, de una filosofía de gestión de procesos, que nació en el mundo de la producción, pasó a las empresas de servicios y que ahora está llegando al sector no lucrativo. La filosofía del *lean management* y los instrumentos que propone pueden contribuir a avanzar hacia la eficiencia desde una mirada centrada en los procesos. El *lean management* quiere optimizar la producción eliminando el desperdicio. Pretende detectar las acciones que no es necesario hacer y los materiales y recursos que no generan valor de la forma en que se están utilizando, lo que lleva finalmente a una reducción significativa de los costes y/o un aprovechamiento mucho mayor de los recursos utilizados. El enfoque *lean* puede aplicarse al conjunto de la organización y también a cada uno de los procesos de la misma. Así pues, aplicar la filosofía *lean* supone eliminar procesos, cuestionando los paradigmas actuales, y reasignar o eliminar la necesidad de recursos, pero también modificar el diseño de dichos procesos –eliminando acciones, tareas, actividades y flujos no necesarios y reordenándolos.

### Aplicación de la filosofía lean al rediseño de la cadena de valor

Una entidad que trabaja para la inserción laboral de discapacitados analiza su cadena de valor y las etapas que la configuran. Como resultado de dicho proceso, la entidad identifica la existencia de una subetapa que no genera suficiente valor añadido y que podría simplificarse si se modificaran algunos elementos relacionados con ella. Así, por ejemplo, se estandariza un cuestionario de derivación que permite simplificar la entrevista inicial. Asimismo, para mejorar la calidad del seguimiento y la atención, se modifica el proceso general y se sitúa al insertor laboral como referente de todos los casos, tanto de aquellos que siguen el camino de la inserción en la empresa ordinaria como de aquellos se derivan al centro especial de empleo que tiene la entidad.

### Cadena de valor: diseño inicial y versión revisada



La filosofía del *lean management* también se aplica a la creación de nuevos servicios y productos o al desarrollo de nuevas metodologías. En un entorno en que la velocidad del cambio se ha multiplicado, y la capacidad de conexión y la cercanía de nuestros destinatarios se han incrementado hasta límites antes inimaginables, no se puede continuar diseñando nuevos productos y servicios como se hacía antes. La inversión en tiempo y dinero en las fases de diseño e investigación ha de reducirse para dar paso a la experimentación y a la realización de pequeñas pruebas piloto que permitan acercarse al usuario o al cliente de nuestros servicios y corroborar que es real aquello que creíamos que necesitaban o que respondía a lo que deseábamos conseguir. La filosofía de la *lean start-up* plantea, pues, que el lanzamiento de nuevos productos, servicios o metodologías ha de realizarse a partir de unos

mínimos para poder mejorar, a través del método de ensayo y error, y la recogida y análisis de datos, y así adaptarse progresivamente a las necesidades reales. Desde esta perspectiva, la *lean start-up* supone que una inversión excesiva en el diseño de un producto o de un servicio final no testado supone, en la mayoría de los casos, un despilfarro de recursos ya que, en muchas ocasiones, existe un gap entre lo diseñado y la realidad. Aprender sobre la marcha; estar abiertos al entorno, y evaluar la idoneidad y la pertinencia de lo que se hace forma parte básica de una filosofía que, según nuestro parecer, no solo sirve para lanzar nuevos productos o servicios, sino que debería aplicarse siempre en las ONG eficientes.

### Ayuda en Acción

La fundación Ayuda en Acción ha introducido los principios del *design thinking*<sup>30</sup> y de la *lean start-up* en el diseño de nuevos productos y servicios, especialmente en el ámbito de relación con su base social. Su objetivo es que estos principios impregnen toda la organización en conjunto.

Convencidos de que el cambio de entorno obliga a modificar los paradigmas bajo los cuales trabaja la organización, la entidad está haciendo un esfuerzo para formar a los equipos y se ha designado a líderes dentro de los mismos para que impulsen la aplicación de los principios que rigen estas nuevas filosofías de gestión. Así pues, comprender al usuario de los productos y servicios, empatizar con él, definir el reto que se tiene por delante, idear soluciones y crear prototipos para lanzarlos, así como equivocarse lo más rápido posible para poder mejorar, y evaluar lo sucedido para poder reconocer los errores y valorar las mejoras, configuran los elementos básicos de esta nueva forma de trabajar. Es a partir de ella que Ayuda en Acción ha diseñado, por ejemplo, un nuevo sistema de apadrinamiento entre niños y ha iniciado su programa de intervención en algunos colegios españoles. Además, la nueva filosofía ha llevado la organización a plantearse la necesidad de una mayor relación con el destinatario de sus programas, productos y servicios, lo cual ha supuesto abrir nuevos espacios de participación aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. En opinión de la directora de Ayuda en Acción, la aplicación de los principios de la *lean start-up* les ha permitido ser mucho más ágiles en el lanzamiento de

30 Para conocer mejor la metodología del *design thinking*, vid. Carreras, I.; Rodríguez, E.; Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE, en colaboración con la Fundación de PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-2012. En concreto, esta metodología se explica en el capítulo 4 ("Generar innovaciones"), en el apartado "Metodologías para la innovación" (pág. 153-157).

nuevos productos y servicios, a la vez que han disminuido los costes asociados a dichos procesos y han incrementado su nivel de ajuste a las necesidades reales.

## El rediseño de procesos

El mal diseño de los procesos es una de las principales fuentes de desperdicio de los recursos en la mayoría de las organizaciones. Tareas repetidas o que no aportan valor, flujos inadecuados o inútiles, la entrada de recursos en un momento inadecuado o algunos cuellos de botella que frenan el flujo del proceso configuran los principales errores que podemos encontrar al analizar el diseño de los procesos de muchas ONG. Solventarlos es una de las formas más fáciles e inmediatas de ganar en eficiencia.

Pero avanzar en la mejora del diseño de los procesos puede suponer un largo camino. Cada organización está configurada por multitud de procesos, de importancia y significación diversas. Nuestro consejo es empezar identificando aquellos procesos más críticos en consumo de recursos y generación de valor para la organización, y trabajar inicialmente sobre los mismos para ir posteriormente aplicando la filosofía de simplificación de procesos –el *lean management* en toda la organización.

Partiendo de que todo proceso debe conducir a un resultado valioso para un cliente externo (nuestros beneficiarios, nuestros financiadores, socios, etc.) o interno (otros miembros de la organización, trabajadores de otros proyectos, compañeros de equipo, etc.), la filosofía *lean* analiza los siguientes elementos del proceso:

1. Valor: ¿Generan valor todas las actividades del proceso para nuestro cliente? ¿Cómo podemos eliminar aquellas que no lo hacen? Si una actividad no podemos eliminarla por razones legales –está prescrita por ley–, ¿cómo podemos reducir el esfuerzo y los recursos que dedicamos a ella? → ACTIVIDADES CON VALOR
2. Cadena de valor: ¿Cómo podemos situar juntas las acciones que suman para minimizar el movimiento de personas o recursos entre ellas? → ORDEN LÓGICO DE ACTIVIDADES
3. Flujo: ¿Cómo avanzamos hacia un flujo continuo de trabajo alejado de una concepción por etapas, con colas, esperas...? → FLUJO CONTINUO
4. Enganche (*pull*): ¿Cómo podemos conseguir realizar el trabajo necesario, cuando es necesario y donde es necesario? → TIEMPOS Y LUGARES ADECUADOS

Fuente: *Elaboración propia*

## La estandarización de los procesos

A pesar de que, con la implantación de los sistemas de calidad, ha aumentado la estandarización de los procesos en las ONG, esta sigue siendo, en muchos casos, todavía una tarea pendiente en el sector. La falta de estandarización, si bien ofrece más libertad y genera una mayor capacidad de adaptación al cliente, también implica con frecuencia un despilfarro de recursos considerable. La falta de estandarización implica que los procesos han de pensarse y diseñarse cada vez –lo cual ya de por sí genera ineficiencia– y, además, no siempre se opta por la opción de diseño más eficiente. La falta de estandarización también afecta la calidad de los servicios y de los productos, pues personas distintas los ejecutan de forma diversa, lo cual puede conducir a calidades no iguales. La baja estandarización dificulta asimismo el aprovechamiento del conocimiento y de la experiencia que la organización ha adquirido, que en cambio sí pueden integrarse en los procesos más estandarizados. Cuando no se cuenta con procesos estandarizados, es fácil volver a caer en los mismos errores. Finalmente, la falta de estandarización también puede tener un impacto negativo en el propio equipo de la entidad (incluyendo también al voluntariado), por ejemplo con la frustración que puede suponer la desorientación o la falta de guía para realizar determinadas tareas, o la sensación de repensar continuamente procesos similares y de no contar con mecanismos que permitan visualizar cómo actúa el resto de equipo en las mismas tareas.

Es importante que las organizaciones no lucrativas identifiquen aquellos procesos de mayor valor –tanto desde el punto de vista operativo como de gestión–; los analicen teniendo en cuenta los recursos invertidos, los resultados esperados, las actividades y tareas claves y los flujos entre ellas –actuales y deseados–; intenten simplificarlos cuando sea posible,<sup>31</sup> y los estandaricen. Esa estandarización permitirá disponer de un diseño más racional, evitará tener que repensarlos cada vez que se ejecutan y garantizará unos niveles de calidad.

Además de los procesos claves, también puede resultar interesante para avanzar en la eficiencia identificar y estandarizar aquellos procesos que se repiten muy a menudo (aunque no sean los procesos centrales para la generación de valor).

### La estandarización en Cruz Roja España mediante la recopilación de buenas prácticas

Anteriormente, ya hemos visto el caso de Cruz Roja España y su Aplicación de Buenas Prácticas y Especialistas. Se trata de un ejemplo de herramienta que permite sistematizar algunos procesos, gracias al hecho de contar con un espacio compartido donde publicar experiencias, que especifica cómo se gestionan determinadas actividades y procesos. De este modo, todos los equipos territoriales

<sup>31</sup> La simplificación de los procesos pasa, muchas veces, por preguntarse qué partes de dicho proceso o tarea tienen valor. La filosofía del lean management que hemos visto anteriormente puede ser muy útil en este sentido.

pueden acceder a esta base y consultar la información para poder replicar algunas maneras de trabajar. Pero también para el Departamento de Coordinación Territorial esta aplicación puede ser una fuente que ayude a identificar qué procesos interesa sistematizar para todas sus sedes y visualizar cómo se está trabajando para establecer los mejores mecanismos.

De todas formas, es importante no excederse en la estandarización y la creación de procedimientos. En algunos casos, encontramos organizaciones que, con el afán de garantizar la calidad o de controlar, procedimentan de forma excesiva, lo cual encorseta a sus miembros y supone, a veces, un freno a la creatividad o al desarrollo de sus acciones y tareas básicas. Se trata, pues, de estandarizar para facilitar o hacer más eficiente el trabajo, pero dando siempre margen a un mínimo de flexibilidad ante los cambios, por ejemplo, para poder gestionar las excepciones.

## Externalizar y compartir procesos y tareas que no sean claves

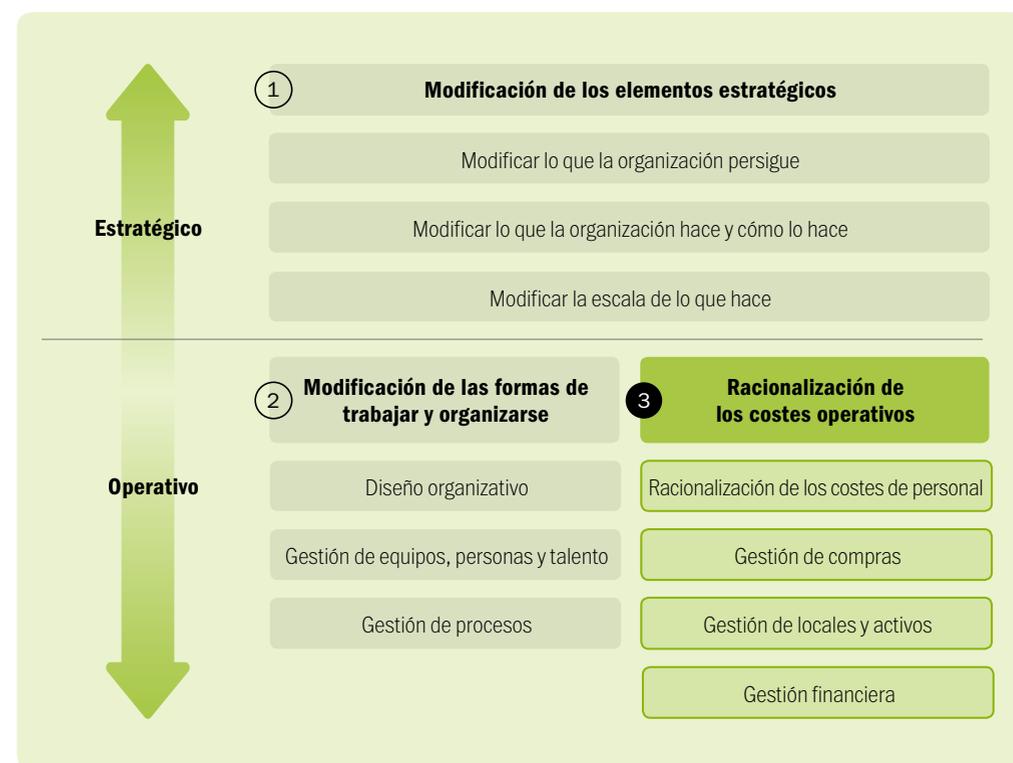
La aplicación de la filosofía *lean*, junto con el convencimiento de muchas ONG de que, si centran su actuación exclusivamente en aquello que realmente saben hacer, serán más eficaces y eficientes, y la búsqueda de economías de escala, han llevado a algunas organizaciones a plantearse la externalización de aquellos servicios y tareas que no son claves o al diseño de procesos en que se involucran otros actores. En algunos casos, este planteamiento se ha hecho, como hemos visto, a partir de la revisión de la identidad, la misión y la visión de la organización (véase el caso de Habitat for Humanity Egypt) para convertirse en una ONG colaborativa. En otros, ha significado replantearse algunos programas o servicios (véase el caso de la Fundación Hazloposible) y, en otros muchos, sin embargo, se ha limitado a un tema operativo, muy vinculado a aspectos de gestión, buscando claramente ganar en eficiencia.

En los últimos años, hemos visto como algunas organizaciones creaban centros de servicios compartidos en el ámbito de la gestión. Dichos centros responden a la lógica de la externalización de tareas de poco valor añadido y de agregación de estas tareas para conseguir economías de escala.

Algunas ONG recurren también a empresas externas para determinadas tareas –gestión contable, nóminas...– en las cuales no son especialistas.

## Racionalización de los costes operativos

Mecanismos para avanzar hacia la eficiencia: racionalización de los costes operativos



Fuente: elaboración propia

La racionalización de los costes operativos es otra de las formas de abordar el camino hacia la eficiencia. Nos referimos a racionalizar costes, y no a recortar gastos, pues creemos que el enfoque de ambas perspectivas es distinto y puede llevar a caminos a veces opuestos.

En un entorno en el cual los recursos han disminuido, a veces de forma drástica, muchas ONG se han visto obligadas a identificar aquellos ámbitos en que les era posible reducir gastos y recortar. Esta búsqueda del ahorro, muchas veces de forma inmediata, ha llevado a reducir equipos operativos o de estructura, a cerrar programas, a buscar proveedores alternativos, a reducir el material disponible... El impacto de estas medidas sobre los resultados y la eficiencia de dichas organizaciones ha sido diverso. En algunos casos, a pesar de la reducción, se han podido mantener el nivel y la calidad del servicio, y los resultados han sido iguales, de modo que la eficiencia ha crecido. En muchos, sin embargo, la reducción del gasto ha tenido un impacto negativo sobre el modelo de intervención, el factor de conversión o la sostenibilidad de la organización a medio-largo plazo. La urgencia y, muchas veces, la

inevitabilidad han llevado a tomar decisiones que han repercutido negativamente en los resultados y en el impacto de la organización, y no han mejorado su ratio de eficiencia, sino que la han deteriorado. En el capítulo 1, ya hemos apuntado que una de las principales trampas en que podemos caer desde un discurso cortoplacista, muy enfocado a los costes de la eficiencia, es considerar que eficiencia equivale a reducción de costes. La reducción de costes y del gasto, aunque se traduzca en una disminución del coste unitario (por servicio prestado, por usuario atendido), no significa necesariamente un incremento de la eficiencia. Con ello no queremos decir que las ONG no tengan margen para reducir costes. Pero es importante que, a la hora de buscar estas opciones, se tenga muy presente el impacto de dicha reducción sobre los resultados. Es por ello que, más que hablar de reducir costes, preferimos referirnos a la racionalización de los mismos, entendiendo que la racionalización se centra más en identificar aquellos ámbitos en que la estructura de costes o el volumen pueden modificarse sin tener un impacto negativo significativo sobre el factor de conversión o la propia gestión de la organización.

La racionalización de costes puede aplicarse a muchos ámbitos de la gestión de una organización. En este apartado, vamos a abordar, de forma simple, algunos de ellos.

### Racionalizar los costes de personal

Los costes de personal suelen ser la mayor partida de gastos de las organizaciones no lucrativas. Su reducción no es sencilla, puesto que implica reducir el número de personas contratadas o bien modificar sus condiciones.

Reducir los costes de personal ha sido, para muchas ONG, la única y, a la vez, la última salida en momentos de crisis financiera aguda, cuando todos los demás costes ya se habían racionalizado. Es importante –aunque no siempre es fácil de cumplir– que, al reducir costes de personal, se apueste por un enfoque desde la racionalización. La reducción de costes de personal debería partir, pues, primero de un análisis estratégico global: En un entorno de reducción de presupuestos, ¿se quiere intentar mantenerlo todo o bien es preferible focalizarse? ¿Es posible hacerlo con las capacidades con que cuenta la organización y con el presupuesto disponible? ¿A qué se puede renunciar como organización? ¿Es posible modificar el modelo de intervención reduciendo el personal implicado sin que ello afecte negativamente los resultados o de modo que tenga el menor impacto posible sobre los mismos? La respuesta a la primera pregunta llevará implícita, en cierta forma, una apuesta por la reducción de puestos o la modificación de sus condiciones. Una vez respondidas todas, es importante identificar los productos y los servicios claves, así como los procesos y elementos críticos del modelo de intervención que deberían mantenerse, si fuera posible. También es importante revisar los procesos, valorar su necesidad y las posibilidades (costes) de externalización o de realización compartida. La organización debería plantearse, pues, qué quiere y qué puede continuar haciendo y, a partir de ahí, definir los perfiles, las capacidades y las competencias, los puestos de trabajo que ha de conservar o construir y cuáles son

menos necesarios y, por tanto, de qué personas podría prescindir. Sin embargo, el coste humano y la repercusión sobre el clima laboral que ocasiona cualquier reducción de personal también han de valorarse. Intentar minimizar este impacto lleva a muchas organizaciones a apostar no tanto por reducir puestos sino más bien por modificar las condiciones, aunque esta alternativa no siempre es viable y, además, también tiene sus repercusiones. También se suele apostar por la gestión de las prejubilaciones o la búsqueda de trabajadores que quieran acogerse voluntariamente a una salida indemnizada. Sea como fuere, el proceso no está exento de complejidades y todas las medidas que se adopten han de ser objeto de una profunda reflexión.

## Mejorar la gestión de compras

La compra de material y de suministros son gastos importantes para muchas ONG que pueden reducirse casi de forma inmediata, no solo tomando medidas que impliquen un menor consumo, sino también estableciendo nuevas relaciones con los proveedores. Así, cada vez son más las ONG que renegocian sus contratos, que buscan proveedores que se comprometan a ofrecer productos o servicios a buen precio como parte de su política de RSE, o que se agrupan con otras para poder tener mayor volumen de compra y capacidad de negociación. Estamos convencidos de que las centrales de compras serán una tendencia creciente en el sector.

### Compra conjunta de energía eléctrica

La Fundació Escola Cristiana de Catalunya, entidad que agrupa más de 434 colegios de orientación cristiana de Cataluña, gestiona desde el año 2010 la compra conjunta de energía eléctrica para escuelas, entidades afines y miembros de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya que se hayan adherido al proyecto. La clave del ahorro reside en la licitación conjunta de un volumen de energía significativo, lo que permite acceder a unos precios muy competitivos.

## Mejor gestión de los locales y de los activos

A pesar de que son muchas las organizaciones que trabajan en locales cedidos por las administraciones públicas e incluso las empresas, o con alquileres por debajo del precio del mercado, los costes asociados a los locales son, para un grupo importante de organizaciones, un gasto muy significativo. La situación del mercado inmobiliario ha permitido a algunas organizaciones reducir este gasto a través de la renegociación de

los contratos o la búsqueda de nuevos locales. Pero la reducción del coste relacionado con los locales también se ha conseguido buscando espacios compartidos con otras organizaciones (especialmente, oficinas) o sustituyendo varios locales por uno solo, más amplio, lo cual supone menos gastos de suministros.

Pero no son solo las organizaciones que no disponen de locales propios y han de alquilarlos las que deberían desarrollar una estrategia de racionalización de los mismos. La buena gestión del patrimonio, de los edificios y de los locales propios es un reto para las ONG que cuentan con dichas propiedades. Es importante, pues, tener en cuenta los costes de oportunidad que suponen la ocupación y el uso de dichos patrimonios por parte de la ONG y que valore la posibilidad de alquilarlos a terceros y buscar unos locales más económicos, lo cual le permitiría generar unos ingresos extra. Valorizar el patrimonio propio es una estrategia interesante para determinadas organizaciones.

## Mejorar la gestión financiera

Una buena gestión financiera puede reducir los costes asociados a la financiación de una organización; además, puede ser una de las claves para su supervivencia, en momentos de dificultades. Es fundamental disponer de instrumentos que permitan la contabilidad analítica y, especialmente, de herramientas para la gestión de la tesorería. Y también lo es intentar reducir el margen entre la prestación de un servicio y su cobro a los clientes, así como incrementar el margen existente entre la recepción de un servicio y su pago. La gestión de cobros y pagos –en especial, la gestión del ciclo de cobros– y la reducción de la morosidad son claves para que los costes financieros del sector se reduzcan. Y no solo eso: sabemos que las tensiones de tesorería han llevado al cierre a más de una organización. Lamentablemente, la elevada dependencia del sector de la financiación pública explica las serias dificultades que tiene para reducir el margen de cobro. Dichas dificultades, junto con la reducción del volumen de la financiación pública, han llevado a muchas ONG a intentar diversificar sus fuentes de financiación y a contar con fondos privados y con un margen que les permita gestionar el desfase entre prestación y cobro. Un desfase que obliga, muchas veces, a tener que recurrir a instrumentos financieros que tienen un coste cada vez más elevado o que no son de fácil acceso para la organización. La creación de entidades financieras que den servicio al sector es una línea que ha de permitir solucionar estas dificultades y reducir los costes asociados a la gestión financiera del sector.

### La creación de Finan'3, una cooperativa de crédito para el tercer sector social

La Taula del Tercer Sector Social de Catalunya, junto con dos socios más, ha creado Finan'3, una cooperativa de créditos que tiene por objetivo fortalecer las capacidades financieras del tercer sector social. Finan'3

pretende incidir, de manera directa, en las cuatro principales carencias identificadas en el *Anuario 2013 del Tercer Sector Social*: la baja calidad de las garantías de la mayoría de entidades, que les dificulta el acceso al crédito, la escasa capitalización o volumen de fondos propios, la escasez de fórmulas alternativas de financiación y las carencias en la gestión económica y financiera de buena parte de las entidades.

Su misión principal es, pues, atender las necesidades básicas y los déficits de tesorería, y servir de aval financiero cuando las entidades solicitan un crédito. La cooperativa ofrece también un servicio de acompañamiento financiero.

Se espera que en 2015 Finan'3 cuente con un presupuesto mínimo de un millón de euros y con 300 entidades adheridas, que deberán realizar una aportación básica mínima de 750 euros cada una.

La cooperativa tiene su referente de éxito en France Active, una institución de servicios financieros para las entidades francesas de la economía social, con más de 25 años de historia.

## A modo de conclusión

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, se puede avanzar hacia la eficiencia tanto desde la perspectiva estratégica como operativa. Para ser más eficientes, hay que replantearse, en ocasiones, la visión, la teoría del cambio, el propio modelo de intervención o la cartera de productos y servicios. En otros casos, es preciso desarrollar estrategias colaborativas o realizar un cambio de escala para lograr dicho avance. En cambio, en otros, será necesario modificar el diseño de la organización, revisar y ajustar los procesos o mejorar la gestión del talento y de las personas para poder ganar en eficiencia. Finalmente, en otros, una racionalización de los costes significará ya un avance notable. En general, sin embargo, se conseguirá un incremento significativo de la eficiencia actuando en diversos frentes y combinando diferentes estrategias. La mayoría de las veces, no se trata de un camino rápido ni sencillo.

Sea como fuere, lo que parece claro es que avanzar hacia la eficiencia exige líderes valientes, capaces de alzar la vista, observar el entorno, analizar la organización y tomar decisiones en consecuencia. Líderes con una visión clara, conscientes de su responsabilidad y que no tengan miedo de transformar la organización que lideran.



## Los órganos de gobierno como elemento clave de la eficiencia

En el capítulo anterior, mencionábamos la existencia de un buen liderazgo y un sistema de toma de decisiones claro como elementos críticos para la eficiencia de una organización.

En un contexto caracterizado por la alta incertidumbre y los grandes retos, es indispensable encontrar unos referentes que puedan aportar la visión y la inspiración necesarias para hacer avanzar las organizaciones en el camino adecuado para que puedan cumplir su misión. Hablamos de un liderazgo capaz de perfilar una visión que oriente más allá de la variabilidad del entorno. Esta visión ha de ser el punto de partida para definir unas estrategias, fijar unos objetivos, establecer unas acciones y actividades, así como unos resultados a conseguir. Una visión que, en definitiva, permita a todos los miembros de la organización saber con certeza qué han de conseguir y hacia dónde han de dirigir sus esfuerzos.

Para clarificar el destino de la organización y dar sentido a las contribuciones individuales de todos sus miembros se necesitan buenos líderes, tanto en lo referente al gobierno como a la dirección. La construcción de una cadena de liderazgo, dirección y ejecución que funcione, configurada como un eslabón que permite transmitir, concretar y hacer realidad una determinada visión es, pues, fundamental. Su configuración es uno de los retos más importantes que los buenos líderes organizativos han de afrontar. Clarificar esta cadena, relacionada también con el nivel y el sistema de toma de decisiones, posibilita una mayor rapidez en la toma de decisiones, a la vez que refuerza su legitimidad y su valor como elemento orientador dentro de la organización.

Desde nuestra perspectiva, la existencia de un liderazgo fuerte y competente, capaz de construir y transmitir una visión clara, potenciar una dirección ejecutiva fuerte y velar por que todas las acciones de la organización se orienten conforme a la visión definida es el punto crítico para conseguir una organización eficiente. Así pues, nos atrevemos a afirmar que un liderazgo potente es la condición *sine qua non*, indispensable, aunque no suficiente, para que una organización pueda alcanzar la eficiencia.

Pero, ¿de qué hablamos cuándo nos referimos a un buen liderazgo en las organizaciones no lucrativas? ¿Quién o quiénes han de asumir dicha función? Los órganos de gobierno de las ONG son, sin duda, unos de los actores principales a los cuales corresponde ejercer este rol. Un rol, por cierto, no está exento de dificultades.

En este capítulo, pretendemos acercarnos pues a los órganos de gobierno de las ONG, entendiendo que, como apuntábamos, su buen funcionamiento es indispensable para que una organización avance hacia la eficiencia. En las próximas páginas, trataremos de entender mejor qué son y qué funciones han de ejercer estos órganos de gobierno, y qué podemos hacer para que las desempeñen de la mejor manera posible, sean más eficientes y contribuyan también a la eficiencia de las organizaciones que gobiernan.

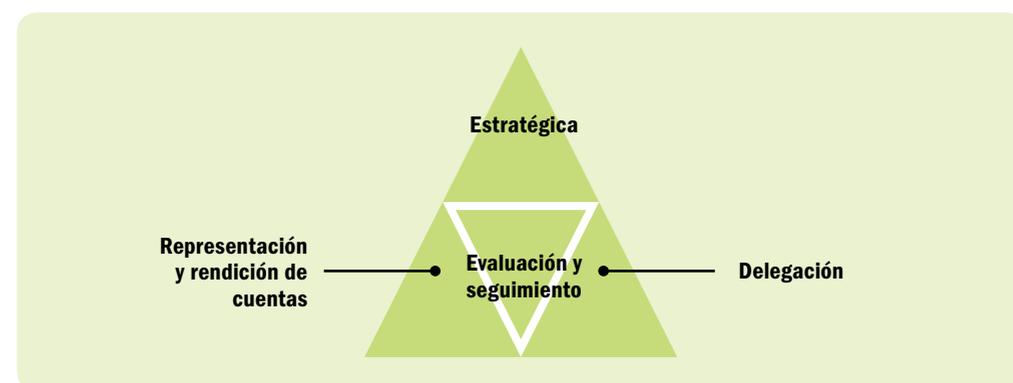
## Responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno son entes que actúan de forma colegiada y que tienen, como responsabilidad principal, gobernar una organización, como su nombre indica. En este caso, entendemos por *gobernar* “guiar y dirigir, fijando las reglas básicas y el marco de actuación en que se ha de mover una organización”.

Esta guía y dirección ha de ajustarse a lo que los “propietarios” de la organización desean. No olvidemos que, propiamente, los órganos de gobierno son los “fideicomisarios” de la propiedad. En este sentido, han de garantizar que se cumpla su voluntad. Nos preguntamos, entonces, quiénes son los propietarios de las organizaciones no lucrativas. La respuesta diferirá según cuál sea su forma jurídica. Así, en el caso de las fundaciones, entendemos que “la voluntad que debe garantizarse es la del fundador, mientras que, en el caso de las asociaciones o cooperativas, es la de los socios”.

Los órganos de gobierno no existen, pues, como piensan algunos de sus miembros, simplemente “para ayudar voluntariamente a una organización”. Su rol, funciones y responsabilidades van mucho más allá. Los órganos de gobierno, como representantes y defensores del “interés del propietario”, tienen cuatro *responsabilidades y roles claves*:

### Responsabilidades nucleares del órgano de gobierno



Fuente: Elaboración propia

1. **Una responsabilidad estratégica:** Acordar la visión, la estrategia y las políticas que permitirán avanzar en la consecución de la voluntad de sus fundadores (expresada en los estatutos fundacionales, en el caso de una fundación) o socios (en el caso de las asociaciones y cooperativas), y evaluar la pertinencia de lo que se está haciendo.
2. **Una responsabilidad de delegación:** Facilitar la ejecución de las estrategias definidas. Ello implica contar con una clara línea de dirección, que permita delegar la operativa de la organización en dicha dirección.
3. **Una responsabilidad de seguimiento y evaluación:** Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades de la organización y su gestión, para garantizar que responde a la visión definida y que no se incurre en riesgos excesivos, que pongan en peligro la supervivencia de la organización
4. **Una responsabilidad de representación y rendición de cuentas.** Representar la organización ante terceros y rendir cuentas sobre el uso de los recursos y la ejecución de la organización.

De estas cuatro responsabilidades que definen un órgano de gobierno y que, por tanto, son prioritarias, indelegables e indispensables, se derivan algunas funciones que ese órgano ha de realizar. Se trata de unas funciones que han de facilitar la ejecución de sus principales responsabilidades. Así pues, los órganos de gobierno han de:

- Definir los resultados esperados y controlar los resultados conseguidos.
- Seleccionar, supervisar y despedir, si procede, al director de la organización, lo cual implica definir y establecer una relación con dicha dirección y una cadena de mando clara.
- Elaborar y aprobar el presupuesto, y supervisar y aprobar las cuentas de la organización.

Asimismo, se espera que los órganos de gobierno también:

5. Contribuyan al *fundraising* de la organización.
6. Proporcionen ayuda experta.
7. Recluten talento, capacidades y competencias para la organización

Si bien estas tres funciones suelen integrarse muchas veces como parte del mismo encargo del órgano de gobierno, lo cierto es que, a nuestro parecer, no forman parte indispensable del mismo, pues no constituyen la esencia del gobierno organizativo. Se trataría, pues, de funciones complementarias, que, pese a su valor, no deberíamos considerar que todo órgano de gobierno tuviera que ejecutar. Eso no significa que no pensemos que los órganos de gobierno, como órganos representativos, no tengan una posición privilegiada para

realizar *fundraising*, o que no se pueda establecer –como, de hecho, es habitual en muchas fundaciones americanas– que los patronos tengan que conseguir un volumen de donaciones anuales. Con todo, insistimos en que dichas funciones no son parte inherente de la función de gobierno.

Gobernar implica orientar, definiendo el destino, la estrategia y el marco de actuación; crear el marco organizativo que permita la consecución del destino buscado; supervisar que las actuaciones que la organización lleva a cabo son correctas, y rendir cuentas ante terceros de lo que hace la organización. Podríamos decir, pues, que el resto de funciones que puede realizar un órgano de gobierno son funciones de carácter voluntario, que no corresponden al gobierno organizativo y que, por tanto, dependen de la dirección operativa de la organización, que marcará una relación distinta con la misma en su ejecución. Cuando un patrono realiza *fundraising* o asesora la organización en temas laborales, por ejemplo, está ejerciendo de colaborador o asesor de la organización, como complemento de las funciones más nucleares que le corresponden como patrono. En la ejecución de dichas tareas, depende del director, y no al revés. Además, se trata de tareas que se ejecutan a título individual y que no tienen carácter colegiado. Así pues, al analizar los roles de un órgano de gobierno y las responsabilidades de sus miembros, es importante que distingamos este doble nivel, para evitar confusiones. Hablaremos, pues, de las *funciones inherentes* a los roles básicos de gobierno, que son indelegables y permanentes en el tiempo, y de las *funciones operativas*, que algunos miembros del órgano de gobierno pueden asumir como voluntarios de la organización, y que dependerán, en gran parte, del nivel de madurez de la organización, así como de las competencias, las capacidades y la disponibilidad de sus patronos o socios.

## La evolución del rol del órgano de gobierno en función del momento de madurez de la organización

La madurez de la organización determina, en gran medida, las funciones reales que asume un órgano de gobierno. Como Karl Mathiasen indica,<sup>32</sup> los órganos de gobierno no pueden ser estáticos. Su rol, sus funciones y su composición han de evolucionar con la organización para poder responder a los nuevos retos que esta afronta.

Según este autor, podemos identificar tres tipos distintos de órganos de gobierno, en función del nivel de madurez de la organización que gobiernan: el organizativo, el de gobierno y el institucional. No necesariamente todos los órganos de gobierno evolucionan de un órgano organizativo a un órgano institucional, ya que no todas las organizaciones necesitan esta tipología de órgano de gobierno. La evolución de un tipo de gobierno a otro suele ser un proceso dificultoso y, sobre todo, laborioso. Por ello, es importante que el propio órgano de gobierno sea consciente de su potencial de evolución y de la necesidad de preparar el

<sup>32</sup> Mathiasen, K. (1999): *Board Passages: Three key stages in a nonprofit board's life cycle*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

proceso evolutivo de acuerdo con el cambio experimentado por su organización.

La evolución de los órganos de gobierno en función del momento de la organización

- órgano de gobierno organizativo
- órgano de gobierno
- órgano de gobierno institucional

*Fuente: Mathiasen (1999)*

La forma en que una organización nace determina el tipo de órgano de gobierno inicial que adopta. Así, hay organizaciones que nacen a partir del impulso de un líder único, que invita a personas que conoce y en quien confía a formar parte del órgano de gobierno de la organización. En este caso, la figura del líder y su visión son claves en el órgano de gobierno. En general, se trata de órganos bastante pasivos, poco orientados al desarrollo de tareas, que asume el líder fundador casi en su totalidad. Tienen una función más de apoyo que de actuación real. Estamos ante un liderazgo claramente personalista. Frente a este tipo de órganos de gobierno, típicos de la fase de creación de una organización, encontramos los órganos de gobierno de aquellas organizaciones que nacen ya bajo el impulso de un grupo de personas. En este caso, el órgano de gobierno adopta un carácter de liderazgo pero también claramente operativo. Sus miembros están dispuestos a hacer lo que sea para que la organización tire adelante. Se trata de órganos de gobierno claramente enfocados a la acción y a la ejecución de tareas, que a diferencia de los de carácter más personalista tienen un claro sentido de la propiedad y asumen un rol muy activo en la captación de fondos para que el proyecto avance. En esta primera etapa organizativa, los órganos de gobierno, sea cual sea su forma y tipología, lideran y a la vez asumen la dirección de la organización. No existe separación entre la definición de las políticas y su ejecución. De hecho, ese proceso de separación, que lleva al órgano de gobierno “organizativo” a convertirse en un órgano realmente de gobierno, suele ser un proceso muy complejo.

Habitualmente, se necesita más tiempo del que la eficiencia de una organización requeriría para que el líder fundador o el grupo impulsor de una organización sean conscientes de la necesidad de contratar a alguien o de delegar en alguien la gestión del día a día de la organización. El sentido de la propiedad, el miedo a que una persona asuma tareas que los miembros del órgano de gobierno encuentran interesantes, las reticencias a compartir el poder o la dificultad de seleccionar a la persona adecuada suponen un freno a este avance.

La transición de un órgano de gobierno omnipresente, líder y ejecutor, a un órgano de gobierno centrado en el liderazgo no ejecutivo de la organización no es fácil. Conseguir que el órgano de gobierno renuncie a ciertas tareas y confíe en una persona y/o en un equipo para llevar la organización hasta su destino es complejo y puede llegar a ser muy frustrante para el director y su equipo. Además, no siempre todos los miembros de los órganos de

gobierno están preparados o dispuestos a asumir las nuevas tareas que requiere una nueva etapa organizativa. De acompañar al líder (en el caso de las organizaciones de liderazgo personalista) a implicarse activamente en la captación de fondos, planificación. De gestionar el día a día (en el caso de las organizaciones de liderazgo compartido) a centrarse en la planificación y la orientación. El cambio que se pide a los miembros de la junta de gobierno es significativo e implica renegociar su papel, lo cual puede generar importantes tensiones. A veces, este cambio solo es posible cuando los miembros del órgano de gobierno son sustituidos por otras personas.

La permanencia de los fundadores en el órgano de gobierno, especialmente cuando hablamos de una organización con un liderazgo muy personalista, puede ser un freno evidente para la constitución de un órgano que realmente asuma las funciones de gobierno y para la consolidación de una dirección potente. También puede dificultar la apropiación de la organización y la participación real cuando se incorporan nuevos miembros a dicho órgano. Y ello puede suponer, sin duda, un problema para la eficiencia de la organización. No estamos afirmando que, para que una organización sea eficiente, se imprescindible que los fundadores la abandonen, ni mucho menos. La visión, la motivación, los contactos y los conocimientos de los fundadores pueden ser algunos de los principales valores de la organización. Sin embargo, estos han de ser muy conscientes del peso que su presencia puede tener en el devenir de la misma. Así, mientras los fundadores se mantienen en el órgano de gobierno, es importante aprovechar su *know-how* y su trascendencia sobre la organización, para construir, de forma participada, una visión estratégica que la guíe, pero aquellos han de esforzarse por alejarse de su gestión diaria. Reconocer la aportación que otras personas pueden realizar en la construcción de dicha visión y aceptar las capacidades de alguien para ejecutarla son, pues, los dos elementos claves que los fundadores han de asumir para facilitar que la organización evolucione hacia una mayor eficiencia. Un reto aún mayor es cuando el propio fundador único o uno de los fundadores es quien asume la gestión de la organización y el órgano de gobierno queda en manos de otras personas. La necesaria separación de roles entre la dirección y el gobierno resulta extremadamente compleja. Corresponde al director-fundador entender la importancia de esta diferenciación, alejándose del perfil de gobierno, y legitimar el órgano de gobierno para que vaya avanzando en la asunción real de sus funciones.

En esta etapa, los órganos de gobierno suelen cambiar su composición, crecer en número de miembros y modificar su sistema de funcionamiento. Es entonces cuando generalmente se crean los comités o grupos de trabajo.

A medida que la organización va creciendo, se incrementa la demanda sobre el órgano de gobierno para que represente la organización y capte fondos. El propio órgano de gobierno toma consciencia del valor añadido que puede aportar a la organización un estamento capaz de desarrollar dichas funciones de forma activa, más allá de las funciones básicas, que se le suponen. En esta toma de consciencia, es habitual pues que los órganos de gobierno busquen mecanismos para incorporar a personas que puedan asumir dichas

responsabilidades, lo que les lleva a crecer y a diversificar su composición. A la vez, se refuerza la especialización dentro de la junta o el patronato con comités que asumen, de forma directa, algunas de las responsabilidades y tareas (presupuesto, seguimiento estratégico...).

Así, en organizaciones muy maduras, podemos encontrar lo que Karl Mathiasen denomina un *órgano de gobierno institucional*. Se trata de órganos de gobierno generalmente muy amplios, compuestos por un gran número de personas, con una importante capacidad representativa y de acceso a fondos. La función principal de estos órganos de gobierno es reforzar el prestigio de la organización, consolidar y ampliar su red de relaciones institucionales y captar fondos, mientras que delegan en un comité de carácter más permanente (que podríamos decir que es el verdadero gobierno de la organización) la función de gobierno (visión, estrategia, seguimiento, control y dirección). No es aún habitual que las ONG españolas evolucionen hacia este tipo de órganos de gobierno, aunque es una tendencia que sí se observa a escala internacional.

Algunas organizaciones prefieren que este rol más de contribución a la captación de fondos y de representación sea asumido por un consejo asesor, para evitar la creación de un órgano de gobierno muy grande y, por tanto, de gestión más compleja, y preservar claramente su rol exclusivo de gobierno. Los consejos asesores pueden ser, pues, una forma útil de incorporar conocimientos o contactos a la organización evitando distorsionar el rol del órgano de gobierno. Asimismo, al no estar sometidos a la "rigidez" que pueden imponer determinados estatutos, pueden facilitar la incorporación de personas de procedencias más diversas. Algunas organizaciones utilizan este órgano para ganar prestigio mediante la vinculación de personas reconocidas en su ámbito. Otras lo utilizan para apoyar al órgano de gobierno en la toma de decisiones o para disponer de un elemento externo de control o contraste de este último. Sin embargo, si se cuenta con esta figura, es muy importante clarificar bien sus funciones y responsabilidades, para evitar que el consejo asesor se convierta en un órgano de gobierno encubierto.

#### Consejo asesor de la Fundación Hazloposible

La Fundación Hazloposible creó su Consejo Asesor en el año 2008 para incorporar a la organización capacidades y competencias que hasta entonces no estaban presentes en el Patronato. La figura del Consejo Asesor permitía así aumentar el talento de la organización, sin tener que constituir un Patronato demasiado grande. Al tratarse de un órgano no sujeto a los Estatutos, el Consejo Asesor ofrecía, además, una mayor flexibilidad a la organización. La Fundación identificó así qué perfiles podían completar las capacidades de su Patronato y enriquecerla. Fue el mismo Patronato quien se encargó de buscar

a personas que encajaran con dichos perfiles, se adecuaran a la cultura de la Fundación y comprendieran el encargo que se les hacía.

El actual Consejo Asesor de la Fundación Hazloposible está integrado por once miembros de perfiles diversos, todos ellos reconocidos profesionales en sus respectivos ámbitos. El Consejo se reúne una vez al año en una reunión de cuatro horas de duración. Esta reunión se centra en el debate de un tema estratégico clave para la organización, del cual previamente se ha informado y se ha recibido información. El tema es elegido por el Comité Ejecutivo del Patronato. El Consejo debate y puede realizar propuestas al respecto, que posteriormente son trasladadas al Patronato como elementos a tener en cuenta. Las propuestas del Consejo Asesor no son vinculantes. El Consejo era presidido inicialmente por un miembro del Patronato, pero actualmente es presidido por uno de sus miembros.

Aparte de esta reunión anual, la dirección de la Fundación recurre a la ayuda experta de los consejeros de forma individual, cuando se requiere.

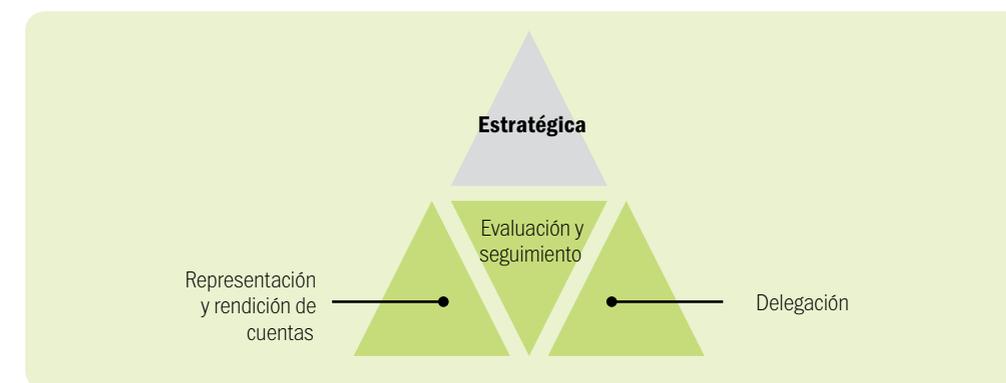
Para mantener un vínculo con la Fundación, los consejeros reciben mensualmente un documento muy visual, los BITS, que resumen las actividades más significativas que han ocurrido durante el último mes.

Los miembros del Consejo Asesor lo son por un período máximo de tres años. Solo se renuevan aquellas personas a quienes la organización se lo solicita de forma expresa. La renovación del Consejo Asesor es siempre parcial, para garantizar el traspaso y el mantenimiento del conocimiento general.

---

Como afirma Karl Mathiasen, no todas las organizaciones han de tener un órgano de gobierno que se ajuste a alguno de los modelos que él perfiló y que hemos explicado; tampoco todos los órganos de gobierno tienen que evolucionar en este sentido. Sin embargo, se trata de modelos que pueden servir de referencia para una gran parte de las organizaciones del sector. Además, los modelos propuestos por Mathiasen permiten comprender que los órganos de gobierno han de evolucionar con la organización. Dicha evolución pasa por un cambio en sus funciones y su composición. El propio órgano de gobierno ha de ser consciente de la necesidad de esta evolución y prepararse para ella.

## La responsabilidad estratégica del órgano de gobierno



Fuente: *Elaboración propia*

Un buen órgano de gobierno ha de tener la capacidad de ejercer el liderazgo de la organización, aunque no sea de forma exclusiva; delegar y controlar la ejecución de las acciones necesarias, y rendir cuentas, además de asumir determinadas funciones claves, adaptándose a las necesidades y a los retos de su organización en cada momento.

De todas las responsabilidades y funciones, la responsabilidad estratégica es, sin duda, la que mayor impacto puede tener en el destino de la organización. Por tanto, a ella debería dedicar el mayor tiempo el órgano de gobierno. Esta responsabilidad pasa, como ya hemos apuntado, por acordar la visión, los valores, la estrategia y las políticas que permitirán avanzar en la consecución de su misión.

La definición de una visión que inspire, dote de razón de ser y oriente el trabajo de la organización ha de ser el punto de partida de toda organización. El órgano de gobierno, junto con la dirección ejecutiva, será, pues, responsable de construirla, cuando esta no exista, pero sobre todo de velar por su presencia como referente permanente en la toma de decisiones organizativas.

Además de la visión, el gobierno de la organización ha de invertir tiempo en explicitar los valores de la organización. Ambos elementos –visión y valores– han de ser el referente y el punto de partida que permita la toma de decisiones y la definición de las estrategias, así como la construcción de las políticas que han de gobernar la organización. De hecho, compartimos con John Carver<sup>33</sup> el convencimiento de

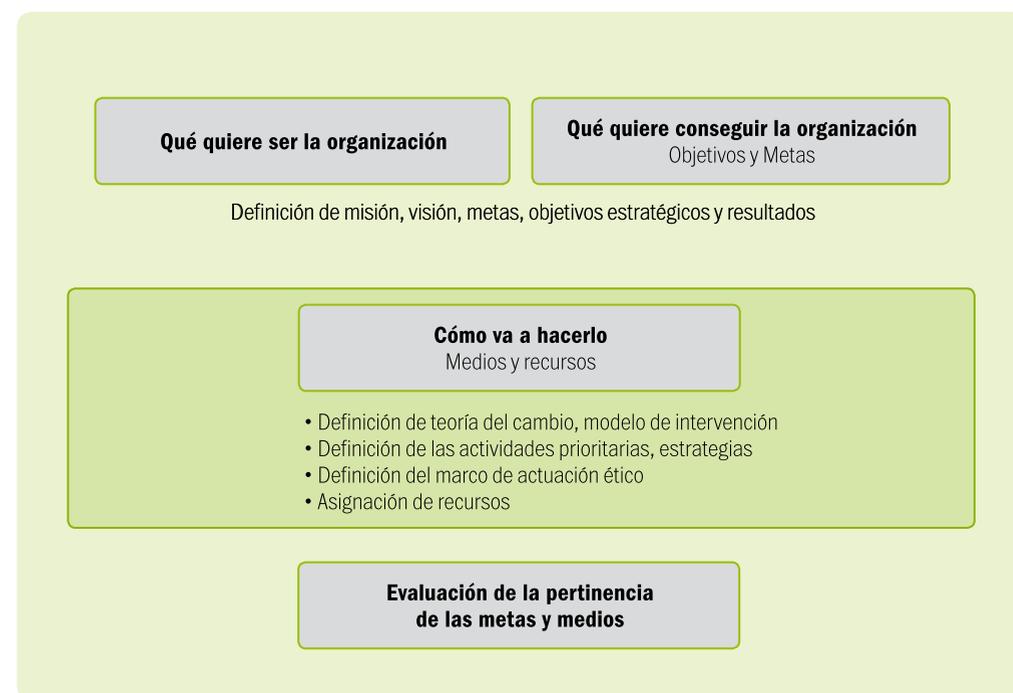
<sup>33</sup> Carver, J. (1997): *Boards That Make a Difference. A new design for leadership in nonprofit and public organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

que el diseño de las políticas debería ser una de las prioridades de todo órgano de gobierno. Centrarse en las políticas más que en las pequeñas decisiones permite pues, a los gobiernos organizativos, centrar los elementos fundamentales y dotar la organización de un marco en el cual la dirección tenga margen de maniobra. Además, es clave para multiplicar su impacto y ganar en eficiencia. Definir las grandes políticas permite al órgano de gobierno implicar de forma más amplia a la organización sin necesidad de invertir tanto tiempo.

Pero, ¿qué entendemos por políticas? ¿A qué elementos nos referimos? En este caso, cuando hablamos de políticas nos referimos al conjunto de valores y perspectivas que orientan las decisiones de una organización en un ámbito determinado. Entendemos, pues, que las políticas determinan lo que ha de hacerse o no desde una comprensión “ética” de la intervención, así como el punto desde el cual la organización y sus miembros han de posicionarse para tomar determinadas decisiones. Las políticas fijan así el marco de actuación.

Las políticas que los órganos de gobierno deberían acordar se sitúan en dos ámbitos principales: el ámbito de las metas y los objetivos, y el de los medios y los recursos.

### Elementos a definir como parte de la responsabilidad estratégica



Fuente: Elaboración propia

## Metas y objetivos. La misión, la visión y su despliegue

El órgano de gobierno es responsable de responder a preguntas tales como qué necesidades vamos a abordar o qué oportunidades vamos a explotar y a qué coste relativo. Se trata de definir, tanto a largo como a medio plazo, los impactos que perseguimos y los resultados que esperamos, así como a quién pretendemos beneficiar. De hecho, estamos ante la definición de la justificación última de la organización, de la concreción de su razón de ser.

Una razón de ser que se recogerá en su misión (cuál es el propósito de la organización) y en su visión (qué queremos ser cómo organización y qué queremos conseguir), y que requerirá también un despliegue más detallado, que permita a los equipos ejecutivos una planificación operativa. La definición de las metas y los objetivos es la responsabilidad principal vinculada al liderazgo de una organización. Sin metas, una organización no tiene ni la dirección ni la inspiración necesaria para avanzar, y se generan numerosas ineficiencias.

El nivel de detalle en que se despliegue una visión-misión dependerá de la voluntad del órgano de gobierno de ceder más o menos libertad o margen de actuación al director y de la decisión de priorizar o no algunos resultados intermedios o mecanismos para conseguir dichos fines.

Aparte de la misión y la visión, el órgano de gobierno también es responsable de definir las grandes metas y los objetivos estratégicos, lo cual implica, evidentemente, la concreción de los resultados esperados.

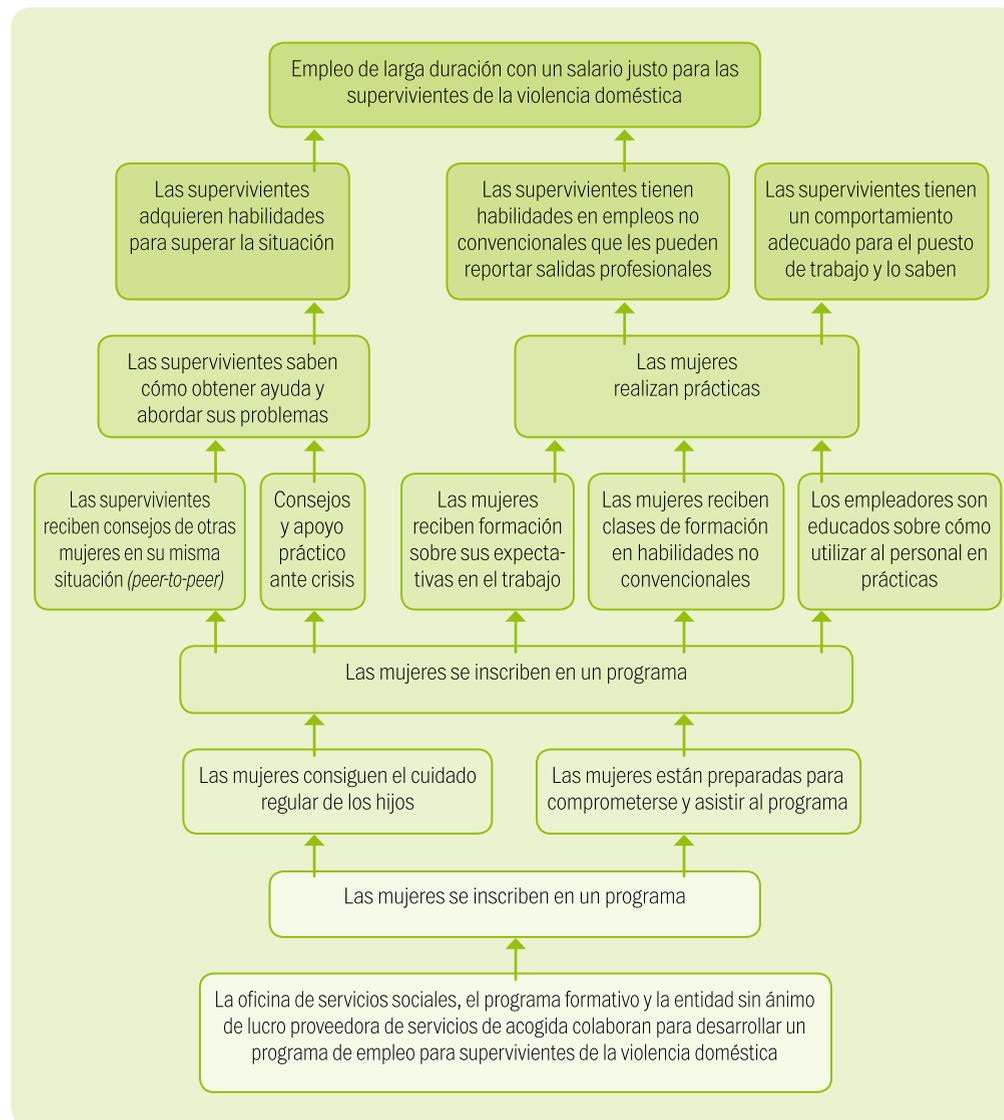
## Medios y recursos para conseguirlo

El órgano de gobierno es responsable, pues, de establecer cómo se puede llegar al destino deseado, cómo se puede conseguir lo que la organización se propone. Ello significa, en primer lugar, definir cuál es el modelo de transformación-intervención en que se sustenta la organización (su teoría del cambio) y cuáles son los mecanismos prioritarios para conseguir lo que persigue.

La claridad de la teoría del cambio definida servirá como guía estratégica para definir si una línea de intervención encaja y es pertinente para conseguir lo deseado.

A su vez, la teoría del cambio proporciona información válida sobre qué resultados se quieren conseguir a medio plazo y, en consecuencia, en qué han de centrarse la dirección y el órgano de gobierno.

### Teoría del cambio de un proyecto de atención a mujeres



Fuente: ActKnowledge y The Aspen Institute Roundtable on Community Change (2003)

El órgano de gobierno también ha de determinar cuáles son los medios considerados “lícitos y éticos” por la organización para alcanzar las metas y los objetivos deseados.

Algunos de estos elementos se recogerán en la misión de la organización; otros llevarán a la definición de determinadas políticas, referidas sobre todo al tipo de recursos a utilizar y a

la manera de hacerlo, así como a las formas de relación con los *stakeholders* (participación de los usuarios, políticas de recursos humanos, políticas financieras, políticas de captación de fondos...). No nos referimos a la definición detallada de los elementos concretos de dichas políticas, sino a los grandes valores que han de enmarcarlas. Diríamos que el órgano de gobierno ha de establecer los principios de la ética y la prudencia, el marco de las prácticas aceptadas, las actividades, las circunstancias y los métodos dentro de los cuales el equipo ejecutivo y operativo pueda actuar.

### Algunos temas que podrían configurar este marco de actuación definido por el órgano de gobierno

1. Estándar mínimo de trato al beneficiario
2. Protección de activos de la organización. Riesgos inaceptables
3. Endeudamiento. Límite y circunstancias en que es aceptable
4. Formas de gestión de los recursos financieros. Dónde invertir y dónde no hacerlo
5. Presupuesto. Características básicas de máximos en algunos gastos o ingresos
6. Salarios y beneficios. Nivel salarial, diferencias salariales máximas
7. Límites éticos a la política de captación de fondos

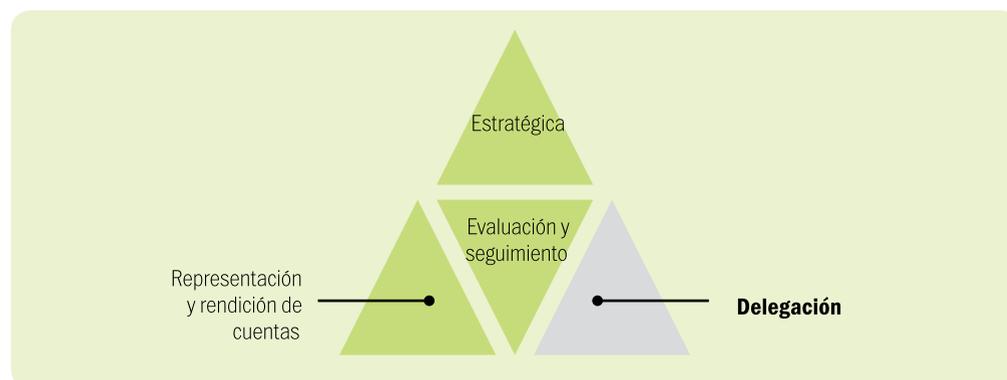
Fuente: elaboración propia a partir de Carver

Pero, más allá de este marco estratégico de acciones y medios prioritarios y lícitos, de carácter más general, el órgano de gobierno ha de definir también cómo se distribuyen los recursos de la organización garantizando la asignación correcta de los mismos. Nos referimos tanto a la fijación de unos criterios genéricos de distribución de los recursos (p. ej., algunas organizaciones establecen que no se puede gastar más de un porcentaje determinado en administración, otras fijan un porcentaje en gastos de comunicación o establecen un tope para los costes de personal...), como a la concreción del presupuesto anual.

La definición de las metas y los objetivos, así como la de los medios y los recursos, configuran los dos grandes paquetes de políticas que un órgano de gobierno ha de definir. Estos elementos se sitúan al más alto nivel estratégico de la organización. Pero el órgano de gobierno también tiene como responsabilidad marcar las estrategias prioritarias que la organización va a seguir en cada período. La identificación de las prioridades estratégicas, que se derivan de la combinación de metas y objetivos y de recursos y medios, ante un entorno y unas prioridades organizativas concretas, es también una función central asociada al liderazgo de una organización. El órgano de gobierno ha de ser, además, el garante de que dicha estrategia está alineada con la misión y la visión de la organización.

Todos estos elementos, definidos por el órgano de gobierno –misión, visión, estrategias, políticas, modelos de intervención, teoría del cambio–, han de ser evaluados y contrastados de forma periódica. El órgano de gobierno es responsable de evaluar la pertinencia de lo que se persigue, así como la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del modelo de intervención o la teoría del cambio en que se sustentan la intervención o las actividades que se realizan, así como el valor y el sentido de las estrategias definidas. Se trata de una responsabilidad estratégica clave que obliga al órgano de gobierno a situar su visión más allá de la propia organización.

## La responsabilidad de delegación



Fuente: Elaboración propia

Pero, además de definir el marco estratégico (la visión, la misión, las políticas, las conductas éticas, las líneas estratégicas) y evaluar su pertinencia y eficacia, el órgano de gobierno es responsable de establecer el mecanismo de delegación que permita ejecutar las estrategias definidas, así como de realizar el seguimiento de dicha ejecución. Así pues, es responsable de:

1. Definir las funciones del director y el marco en que ha de ejecutar su actuación; de seleccionarlo, evaluarlo y respaldar su actuación

El órgano de gobierno es responsable, pues, en primera instancia, de definir lo que espera del director de la organización. Por tanto, ha de describir su puesto de trabajo y clarificar las expectativas que la organización tiene con respecto a su función. Esa descripción requiere que previamente estén definidas las funciones del órgano de gobierno (*board*), y establecidos los mecanismos y los espacios de relación entre este y la dirección.

Para que la relación entre el órgano de gobierno y la dirección sea positiva, es fundamental que ambos entiendan y acepten sus roles distintivos. Conviene no olvidar que gobernar y dirigir son funciones distintas. La falta de una separación clara entre ambos roles dificulta,

en muchas ocasiones, la toma de decisiones y puede ser un freno a la eficiencia de las organizaciones, además de suponer un riesgo evidente para la organización.

Es sorprendente encontrar organizaciones que cuentan con directores poco eficientes, que cubren su falta de capacidad delegando las decisiones propias de la dirección en su órgano de gobierno. U órganos de gobierno que asumen tareas de dirección que no les corresponden, simplemente porque lo han hecho siempre, porque les gusta (ellos mismos se saltan la cadena de mando de la organización) o porque así cubren la incapacidad de sus directivos. Es preocupante detectar a directivos que prácticamente gobiernan y dirigen sus propias organizaciones porque el órgano de gobierno no asume su verdadero rol, con el riesgo y perjuicio que ello puede comportar para una organización. La separación entre gobierno y dirección es, desde nuestro punto de vista, fundamental para que una institución avance. Cuando estas dos funciones no están realmente separadas, es muy fácil caer en un inmovilismo excesivo por apego a lo que se hace y por falta de visión crítica, o bien, al contrario, en una espiral de cambio continuado.

Creemos que la relación director-órgano de gobierno es, de hecho, la relación más importante en una organización. Pero, seguramente, también es una de las más complejas, porque se fundamenta en desequilibrios de poder, información asimétrica y poca claridad en sus fronteras. Desde esta perspectiva, es muy habitual que en torno a ella se generen tensiones y malentendidos. Para solucionarlos, es importante que el órgano de gobierno y la dirección sean realmente conscientes de sus respectivos roles.

### Manual de buenas prácticas que explicita el reparto de responsabilidades entre el órgano de gobierno y dirección

Una vía para facilitar las funciones del órgano de gobierno y de la dirección es contar con un documento que explicita los roles de ambos, que sea conocido y claro para toda la organización para evitar que una de las partes actúe más allá del rol que le corresponde.

Por ejemplo, Save the Children cuenta con un manual interno, titulado “Buenas prácticas de gobierno”, que sirve como pauta en este sentido, además de ser el referente sobre cómo debe actuar su patronato. Así, contiene las principales líneas directrices de buenas prácticas de gobierno, y puede servir como guía pero también capacitación a los diferentes miembros para el desarrollo de su organización. El documento se ha elaborado a nivel internacional como base e inspiración para los miembros de Save the Children de los diferentes países.

El “Buenas prácticas de gobierno” explica el objetivo del gobierno, concreta las responsabilidades y composición del órgano de

gobierno, especifica el rol de la dirección general y el reparto de responsabilidades con el O.G., detalla cómo realizar la evaluación del mismo, además de incluir otras guías concretas sobre cómo debe trabajar (comisiones, modelos de cuestionarios y documentos de descripción de cargos, etc.). Además se añaden algunos anexos con información más general a partir de diferentes fuentes bibliográficas sobre la evolución del gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro, el ciclo de creación del órgano de gobierno, la selección de miembros y un modelo de contenidos para la orientación del órgano de gobierno que incluye un cuadro final que detalla algunas preguntas-test para asegurar el buen funcionamiento (cuestionando sobre las prácticas) e identificar elementos de mejora.

Contar con un manual de este tipo, compartido y presentado a todos los miembros del equipo directivo y gobierno al inicio de sus funciones, facilita mucho el rol de ambas partes para conocer claramente las expectativas para cada uno.

---

Carver sugiere que, para superar el problema crónico de sobreempoderamiento o infraempoderamiento de los directores de las organizaciones no lucrativas, los miembros del órgano de gobierno han de entender que su relación con el director ha de centrarse prioritariamente no tanto en analizar si el director cumple una serie de funciones y cómo lo hace, sino en comprobar que realmente lleva la organización hacia dónde se espera que la lleve. Es decir, que cumple el encargo organizativo que se le ha encomendado.

Así pues, el director ha de rendir cuentas al órgano de gobierno de su capacidad de conducir estratégicamente la organización y conseguir sus objetivos, liderar el equipo y crear un clima correcto. No debería rendir cuentas (aunque sí puede informar, y de hecho generalmente lo hace) de los detalles de esos procesos. En el fondo, el director ha de demostrar que consigue los objetivos siguiendo las pautas marcadas por el órgano de gobierno, es decir, a través de los medios y de los recursos fijados, y sin violar los límites establecidos.

Ello supone cambiar el enfoque habitual de la relación entre el órgano de gobierno y la dirección, y dotarla de un marco más estratégico, para ofrecer al director un mayor margen de maniobra. Este planteamiento parte de tres premisas básicas:

- Una gran confianza del órgano de gobierno hacia la dirección, basada en sus competencias y capacidades y, sobre todo, en la pasión por los fines de la organización y por la asunción de sus valores.
- Unas metas y unos objetivos muy claros, que permitan a la dirección saber hacia dónde ha de llevar la organización y que se espera que consiga.

- Un marco de actuación definido, con unos límites establecidos y claros.

Este planteamiento requiere, pues, un órgano de gobierno que haya asumido y desarrollado, de forma consciente y concisa, su rol estratégico. Su asunción tiene, como explica Carver, tres implicaciones básicas, que determinarán la forma en que el órgano de gobierno y el director se relacionan:

- La idea de que el órgano de gobierno tiene un solo empleado a su cargo, el director. El resto del personal de la organización depende directamente del director y no del órgano de gobierno. Así pues, todo lo que suceda en la organización es responsabilidad del director y es al director a quien hay que pedir cuentas directamente, y no al personal. El director es el responsable de lo que hace su personal. El órgano de gobierno no ha de interferir ni dar órdenes a personas que forman parte del equipo ejecutivo de la organización, a no ser que sea el mismo director quien se lo pida.
- El director ha de ser evaluado por sus logros y no por el cumplimiento de sus funciones. Por tanto, no evaluaremos a un director en función de si sabe presentar subvenciones o definir un plan, pues estas funciones no son propias de su función de dirección (las podría desempeñar otro...), sino en función de que sepa liderar, guiar estratégicamente la organización, crear un buen clima y obtener los resultados fijados.
- El director ha de rendir cuentas al órgano de gobierno como colectividad, no de forma individual a cada uno de sus miembros. El director depende jerárquicamente del organismo colectivo, pero no de sus miembros individualmente. Eso significa que entre el director y un miembro del equipo de gobierno no se establece una relación jerárquica. Dicha relación solo existe con el presidente, como portavoz y representante del órgano de gobierno.

Sin embargo, para que la relación entre el órgano de gobierno y el director sea fluida y lo más eficiente posible, es importante también que, con independencia del enfoque de partida en que se base la relación, el órgano de gobierno y el director tengan muy claro qué deben hacer y qué esperan mutuamente uno de otro.

Disponer de una clara descripción de los puestos de trabajo y de las funciones del director, el presidente del órgano de gobierno y el órgano de gobierno en su conjunto es una buena forma de avanzar en esta línea. De hecho, consideramos que sería positivo que todas las organizaciones dispusieran de un documento de este tipo. Esta descripción,

definida por el órgano de gobierno, debería ser el punto de partida para incorporar a un director y presentarle su encargo (también para incorporar a nuevos miembros al órgano de gobierno). Un encargo que se configurará, evidentemente, también a partir de los documentos estratégicos básicos de la organización. Nos referimos a una descripción amplia, que incluya no tanto el detalle de las funciones como lo que se espera de los distintos cargos. Sería interesante que el director pudiera dialogar con el órgano de gobierno para incluir sus propias expectativas en la descripción del mismo.

La descripción de los puestos de trabajo debería revisarse cada cierto tiempo, con el fin de ajustarla a los cambios que protagoniza la organización. Esa revisión o la definición misma suponen, además, una gran oportunidad para que el propio órgano de gobierno se autoevalúe (cosa que sabemos que es compleja de proponer y de realizar, aun cuando consideramos que es necesaria) y se replantee sus formas de trabajar y de organizarse. La revisión anual es también un buen momento para revisar las expectativas mutuas del órgano de gobierno y de la dirección.

#### **Expectativas mutuas entre el órgano de gobierno (OG) y la dirección. Foro de líderes y presidentes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social**



Fuente: *Elaboración propia*

Para que la relación entre el órgano de gobierno y la dirección funcione, también es muy importante intentar aclarar los límites del poder de decisión de ambos, cuáles son las decisiones que un director puede tomar y cuáles han de pasar siempre por el gobierno de la organización. Lamentablemente, y aun contando con un marco estratégico muy claro, en

todas las organizaciones surgen áreas “grises”, en que no está claro a quién corresponde tomar la decisión, lo cual sin duda puede generar conflictos e indecisiones, y ralentizar los procesos. Además, conviene no olvidar que, muchas veces, aun cuando exista una clara diferenciación de roles, puede haber en los órganos de gobierno miembros que, por motivos diversos, tengan la sensación que tendrían que haber participado en alguna decisión que se ha tomado. Para intentar minimizar los conflictos en este sentido, puede resultar interesante elaborar una lista (que puede irse ampliando o reduciendo a partir de la experiencia) que recoja aquellas decisiones en las cuales es indispensable la participación del órgano de gobierno y aquellas en que se considera que se debería producir su conocimiento previo (no necesariamente su opinión).

El órgano de gobierno, además, debería definir cuáles son los espacios y mecanismos de relación, información y comunicación entre él y la dirección. Es fundamental que el director sepa cuándo y cómo puede acceder a la junta o al patronato como colectivo, y cómo puede comunicarse con ellos. Recomendamos pues que, más allá de las reuniones del órgano de gobierno, en las cuales participa el director, se pauten otros mecanismos y espacios de intercambio de información.

Creemos que vale la pena recordar, en este punto, que el órgano de gobierno ha de entenderse como un ente colectivo. La rendición de cuentas, la comunicación y la información han de realizarse pues, de forma prioritaria, con el conjunto de sus miembros, a no ser que el propio estamento delegue en alguno de ellos (como el tesorero o el presidente, o el responsable de algún comité) un encargo, responsabilidad o función específica. La relación del director debería ser, pues, con el conjunto y no con cada uno de sus miembros. Si deseamos avanzar hacia la eficiencia, los miembros del órgano de gobierno han de evitar interferir individualmente con el director, a no ser que hayan recibido un encargo específico por parte de dicho órgano.

El único miembro del órgano de gobierno que sí debería tener, por definición, una relación individual continuada con el director es su presidente.<sup>34</sup> Como representante y voz única del gobierno de la organización, el presidente es el nexo individual necesario entre la dirección y el gobierno. La fluidez de la relación entre ambos es crítica para que funcione la cadena órgano de gobierno-dirección. Como también lo es la existencia de un encargo claro y el conocimiento, por parte del director, de los criterios, los mecanismos y el momento de la evaluación de su trabajo. No debemos olvidar que el órgano de gobierno selecciona al director –y esta es una de sus principales responsabilidades– y tiene potestad también para expulsarlo.

Es crítico que el órgano de gobierno fije los criterios a partir de los cuales va a evaluar la dirección. La fijación de dichos criterios permite orientar el trabajo del director, facilita su seguimiento por parte del órgano de gobierno y ahorra, sin duda, tiempo en debates poco productivos.

<sup>34</sup> Véase, en este mismo capítulo, el apartado dedicado a la organización del propio órgano de gobierno, en que se recogen las funciones del presidente.

### Evaluación de la dirección de la Fundació Jaume Bofill

En julio de 2010, la Fundació Jaume Bofill incorporó a un nuevo director. La fundación estaba inmersa en un importante proceso de cambio. Tan solo un año antes, en junio de 2009, el Patronato había aprobado nueva misión y visión y valores nuevos, que había supuesto un giro muy significativo para la entidad. Tras más de cuarenta años de existencia, la fundación, una de las entidades de referencia en Cataluña en el ámbito de los estudios y de la generación de conocimiento en temas relacionados con la inmigración, la democracia, la igualdad y la educación, apostaba por focalizarse en el ámbito educativo (noviembre de 2008) y, más allá de eso, por reforzar la centralidad de la transformación social como objetivo que perseguía. El Patronato definía, pues, que la generación de conocimiento –en lo cual la fundación era experta– tenía sentido y valor si se orientaba a dicha transformación social y la lograba.

El nuevo director se incorporaba a la fundación para un período inicial de cuatro años, con el encargo de concretar e impulsar la implementación de la nueva orientación estratégica definida. El cambio en la organización coincidía también con un cambio en la dinámica del Patronato. La elección de una nueva presidenta en 2007, con un proyecto claro de mejora de la gestión del órgano de gobierno, supuso un impulso clave para modificar la dinámica del Patronato que ahora lideraba la nueva orientación. La elección del nuevo director se realizó teniendo muy presente el cambio de enfoque que se perseguía.

En marzo de 2013, transcurrida ya la mitad del mandato de la dirección, el Patronato plantea la conveniencia de evaluar la dirección y el director. La evaluación se plantea como una herramienta al servicio del Patronato a partir de la cual identificar áreas de mejora y puntos fuertes de la dirección y el director y, sobre todo, valorar el cumplimiento del encargo recibido y la consecución de los objetivos fijados, para poder establecer metas para el cargo y la persona que lo desempeña. Significa un salto cualitativo muy importante para la fundación en su relación con la dirección de la organización. La inexistencia de un encargo definido a partir de unos objetivos concretos y de unos indicadores impide evaluar objetivamente algunos elementos, lo que dificulta, sin duda, la realización de una evaluación en toda su amplitud.

Pese a ser conscientes de estas limitaciones, el Patronato apuesta por iniciar el proceso de evaluación, consciente de que la primera experiencia será mejorable, pero convencido de que aportará información válida y de que vale la pena emprender este camino.

En consecuencia, se define un mecanismo de evaluación, que se plantea a partir de dos ejes:

- Una autoevaluación del propio director a partir de cuatro preguntas básicas: ¿Qué te planteaste cuando empezaste como director? ¿Qué has conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación? ¿Cuál ha sido tu contribución? Esta autoevaluación, que el director se prepara, es compartida y comentada con él en una reunión de la Comisión Permanente del Patronato dedicada a este tema.
- Además, se pide a los miembros del equipo directivo de la fundación (cuatro personas) que identifiquen por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de dirección en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.

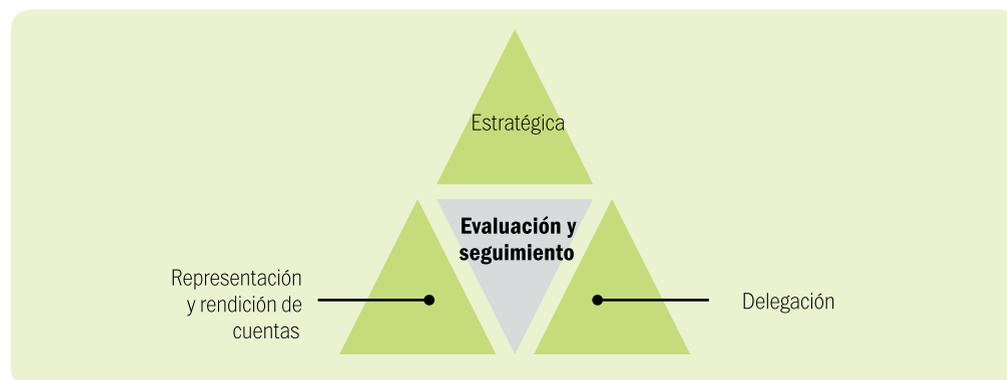
A partir de estas valoraciones y de la propia evaluación del director, la Comisión Permanente del Patronato elabora un documento resumen que presenta al Patronato. El Patronato lo devuelve al director, al cual se le comunican los aspectos positivos de su rol como director, así como los elementos que debe mejorar, y se fijan unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de director dentro de la fundación. En esta misma reunión, se comunica a la dirección la voluntad del Patronato de renovar al director en el cargo una vez transcurridos los cuatro años iniciales

Con posterioridad, el propio director retorna al equipo directivo de la fundación las conclusiones de la evaluación.

La voluntad de la fundación es poder realizar una evaluación formal de la dirección y del director cada dos años. La separación entre rol y persona es un elemento interesante de la evaluación planteada, ya que los puntos débiles-fuertes de la dirección de una organización pueden explicarse tanto por la propia definición y por la estructura relacional del puesto como por las características de la persona que lo desempeña. Identificar cuáles corresponden a cada uno facilita definir medidas para su mejora.

La fijación de unos criterios e indicadores de evaluación para valorar no solo la ejecución del director, sino la de toda la organización es, de hecho, un elemento fundamental para la eficiencia de la organización, en el cual han de trabajar los órganos de gobierno para poder cumplir con lo que es, propiamente, otra de sus grandes responsabilidades: el seguimiento y la evaluación de la organización.

## La responsabilidad de seguimiento y evaluación



Fuente: Elaboración propia

El órgano de gobierno es responsable de realizar el seguimiento y controlar el devenir de la organización, así como de evaluar las actividades que realiza y los resultados que consigue. Todo ello, con el objetivo de comprobar que la organización avanza hacia la visión definida, garantizando que no se incurre en riesgos excesivos que pongan en peligro su supervivencia y que se hace un uso eficiente de los recursos invertidos. Debe, pues, garantizar que la ejecución de la organización es la adecuada y que, por tanto, el proceso de delegación funciona. El órgano de gobierno no debería hacer el seguimiento ni controlar al detalle las actividades de los equipos o del director de la organización, pues no es esta su función, pero sí comprobar que estas se sitúan dentro del marco de actuación que ha definido y dirigen la organización hacia donde se desea, y que se consiguen los resultados acordados.

Asimismo, el seguimiento y la evaluación han de permitir revisar la pertinencia de la visión y confirmar la idoneidad de la teoría del cambio perfilada o la metodología de intervención definida. Desde esta perspectiva, tiene un valor clave para la labor estratégica que el órgano de gobierno ha de realizar.

Además, la información derivada de los procesos de seguimiento y evaluación es fundamental para rendir cuentas.

Estamos, pues, ante una tarea central de un órgano de gobierno, ya que asegura la ejecución adecuada de sus otras tres responsabilidades críticas: la responsabilidad estratégica, la de delegación y la de rendición de cuentas.

### Qué debería controlar y evaluar un órgano de gobierno

1. La pertinencia de los fines de la organización (responsabilidad estratégica)

2. La eficacia para su consecución: validez de la teoría del cambio o modelo de intervención planteado (responsabilidad estratégica) eficacia en la ejecución de las actividades (responsabilidad de delegación)
3. La eficiencia en el uso de los recursos (responsabilidad delegación)
4. Prudencia y ética en su consecución (responsabilidad de delegación)

Fuente: Elaboración propia

Pero, ¿qué ha de controlar y evaluar un órgano de gobierno?

Esta es la pregunta básica que todo órgano de gobierno debe responder. Como ya hemos apuntado, consideramos que es fundamental que el órgano de gobierno reflexione y tenga claro:

- De qué quiere hacer el seguimiento de la organización; cuáles son los elementos prioritarios.
- Qué quiere evaluar –lo cual significará definir los criterios y los indicadores necesarios para hacerlo.
- Cómo va a hacerlo.<sup>35</sup>
  - Cómo y cuándo conseguirá o generará la información necesaria.
  - Cada cuándo va a hacerlo.

Es importante que, al fijar los aspectos a seguir y evaluar el órgano de gobierno, sea capaz de priorizar realmente aquello que es significativo para la organización y la ejecución de su rol y, en consecuencia, seleccionar la información que realmente requiere. La información necesaria será distinta, en función de si se trata de información para realizar el seguimiento y evaluar (información que, en general, será sobre el pasado, sobre lo ejecutado) o de información para tomar decisiones (que tendrá elementos de futuro, previsiones).

La creación de un cuadro de mando<sup>36</sup> puede ser un buen instrumento para facilitar esta tarea de seguimiento. De hecho, el 82% de las organizaciones participantes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social disponen de un cuadro de mando o de un instrumento similar para seguir la evolución de la organización.

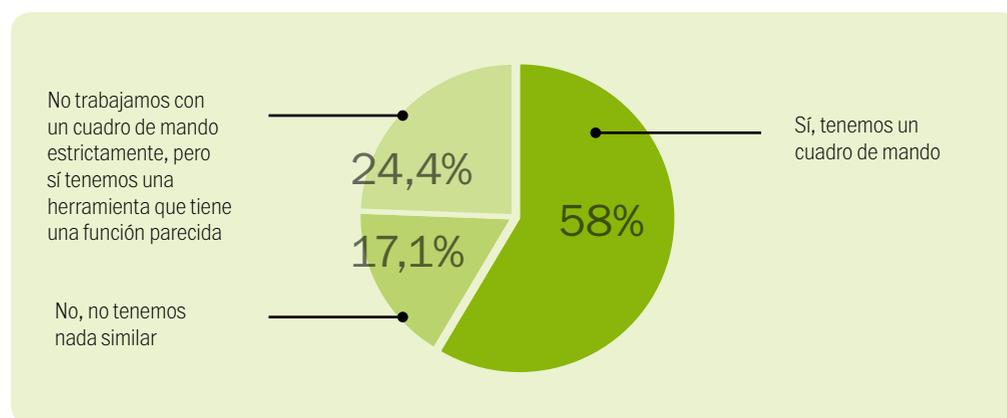
### Existencia de cuadro de mando integral (balanced scorecard) o herramienta equivalente

*¿Vuestra entidad trabaja/cuenta con un cuadro de mando integral (balanced scorecard) o alguna herramienta equivalente? (Herramienta de gestión que recoge/recopila información sobre el desempeño de la entidad, más allá de la información económica y que permite*

<sup>35</sup> No es el objetivo de este apartado ofrecer una respuesta exhaustiva a estas preguntas. En nuestro libro Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistema de medición y cuadros de mando*, ya reflexionamos sobre el valor clave del seguimiento y la evaluación, y ofrecemos algunas pistas sobre cómo avanzar en esta línea.

<sup>36</sup> Para más información sobre los cuadros de mando, *vid.* Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistema de medición y cuadros de mando*.

evaluar, a partir de diferentes indicadores, el progreso en diferentes ámbitos establecidos, generalmente vinculados a los resultados definidos en el plan estratégico de la organización)



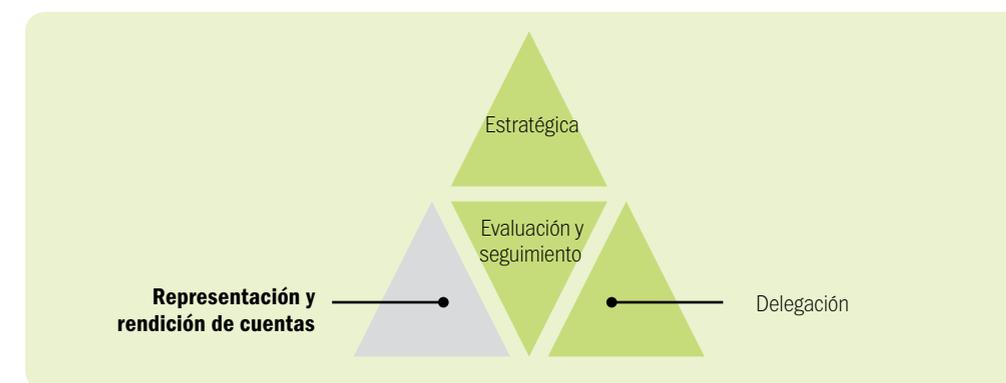
Fuente: Encuesta a participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, 2013

Uno de los errores más habituales de los órganos de gobierno es querer saber todo lo que está ocurriendo en la organización, estar al tanto de todo. La sensación de que, si no se sabe todo, se puede estar escapando algo significativo es, hasta cierto punto, lógica. Sin embargo, un exceso de información y de detalle es muy costosa en tiempo y, además, puede provocar que se descuide lo realmente importante y que el órgano de gobierno se centre excesivamente en el pasado y en la organización, abandonando una parte esencial de su rol estratégico. Es por ello que consideramos básico que el órgano de gobierno defina de que quiere realmente realizar el seguimiento y que determine los criterios que van a permitir juzgar la información que reciba.

Asimismo, es importante que se establezcan los mecanismos necesarios para obtener dicha información. Cabe tener en cuenta que el director será una pieza clave de este sistema de información, pero que también pueden habilitarse otros mecanismos de información que sirvan para contrastar o complementar su visión. Así, en función del valor crítico de la información, puede resultar interesante contar con auditores externos o que sea el propio órgano de gobierno quien ejecute directamente esa función. La ley y las exigencias de muchos financiadores han hecho que, en el ámbito económico, sea habitual realizar auditorías. Pero la intervención de terceros, aun cuando puedan aportar alto valor, no suele producirse en otros ámbitos.

Consideramos que, en ocasiones, el rol de seguimiento y evaluación que el órgano de gobierno ha de desempeñar puede verse claramente reforzado cuando una organización externa colabora en el mismo, ya que puede aportar objetividad y elementos comparativos. Cuándo realmente vale la pena contar con esta visión es un aspecto que los órganos de gobierno deberían plantearse.

## La responsabilidad de representación y rendición de cuentas



La función de supervisión y evaluación es fundamental para que el órgano de gobierno pueda rendir cuentas. Pero, ¿ante quién debe realizar esta rendición?

Al principio de este capítulo, hemos señalado que los órganos de gobierno son fiduciarios de los propietarios de la organización. Es a ellos, en primera instancia, a quién deben rendir cuentas.

En algunos casos, esta propiedad es cercana y evidente, como en algunas asociaciones o cooperativas. En otras, en cambio, la figura del propietario o de los propietarios de la organización no está nada clara. ¿Quién es el propietario de una fundación? ¿A quién debe rendirse cuentas? Para responder a dicha pregunta y asegurarse de que los patronatos realmente rinden cuentas y velan por que los fines fundacionales se cumplan, sin poner en riesgo el capital fundacional, la ley crea la figura del protectorado, a quien los patronos han de rendir cuentas en primera instancia.

Pero, más allá del protectorado y de los propios socios, las organizaciones no lucrativas, especialmente aquellas que nacen para transformar la sociedad o mejorar la calidad de vida de algunos colectivos, deberían rendir cuentas a la sociedad en general y/o a la colectividad a la que sirven. Diríamos que, más allá de garantizar la obligación legal de rendir cuentas, el órgano de gobierno debería asumir la rendición de cuentas desde una perspectiva ética. Así, debería plantearse a quién sirven y para qué, e integrar la rendición de cuentas a dicho colectivo como parte de su misión. Cuando nos referimos a organizaciones que, además, se financian con fondos públicos, la rendición de cuentas al conjunto de la sociedad debería ser incuestionable. Una rendición de cuentas de la cual el órgano de gobierno es el último responsable.

Una buena rendición de cuentas es fundamental para construir confianza en torno a

la organización y reforzar su capital social, lo cual contribuirá, sin duda, a su desarrollo futuro. Además, tener que rendir cuentas es un incentivo básico para recoger, analizar y evaluar la información, y desarrollar procesos de mejora. La rendición de cuentas también puede ser un buen punto de partida para establecer una relación bidireccional con algunos *stakeholders* clave de los cuales podemos conseguir información fundamental para valorar la pertinencia y el valor de las acciones que realiza la organización. En este sentido, una buena rendición de cuentas facilita también el desarrollo de la función estratégica por parte del órgano de gobierno.

La responsabilidad de rendir cuentas está estrechamente vinculada con la función de los miembros de los órganos de gobierno como representantes de la organización. Los miembros de los equipos de gobierno son sus representantes legales y los responsables últimos de sus acciones. Esta representación recae especialmente en el secretario y el presidente. Este último asume también, en muchas ocasiones, un rol de representación más formal y es, junto con la dirección, la cara visible de la organización ante la sociedad y los principales grupos de interés.

## Impacto del buen gobierno sobre la eficiencia de una organización

Un buen órgano de gobierno ha de tener la capacidad de liderar la organización, además de asumir determinadas funciones claves, adaptándose a las necesidades y a los retos de su organización en cada momento. Este liderazgo pasa por asumir su cuádruple rol: estratégico, de delegación-evaluación, de supervisión-conexión con la organización y de rendición de cuentas. La asunción de estos roles, que consideramos indelegable, contribuye, sin duda, a potenciar la eficiencia de la organización a través de los mecanismos siguientes:

### La responsabilidad estratégica

- La definición de la visión ofrece un elemento motivador fundamental. Los miembros de la organización saben hacia dónde se dirigen y cuentan con un elemento inspirador que potencia la productividad individual. La visión refuerza el buen hacer de los miembros de la organización.
- La fijación de metas y objetivos arroja luz sobre los resultados a conseguir, lo cual favorece, sin duda, la concentración de recursos para la consecución de los objetivos y de los resultados prioritarios.
- La existencia de un marco de actuación definido facilita la toma de decisiones tanto a escala estratégica (qué líneas hemos de desarrollar, por qué hemos de apostar, qué modelo de intervención

nos permite llegar más adonde queremos) como operativa, lo cual tiene un claro impacto en la reducción del despilfarro, pero también en la rapidez de las decisiones y contribuye, sin duda, a la eficiencia.

- La evaluación de la pertinencia de lo que se busca y se hace evita perpetuarse en visiones no realistas-no alcanzables-no deseables y en modelos de intervención que no funcionan. Se evita así uno de las causas principales de pérdida de eficiencia organizativa: el despilfarro de recursos en el desarrollo de acciones que realmente no son pertinentes y que no nos permiten avanzar en la dirección deseada.

### La responsabilidad de delegación

- La presencia de un director potente y capaz, con un encargo claro, favorece la orientación de los recursos y los equipos en la dirección adecuada y potencia, sin duda, la eficiencia
- Una buena sintonía entre el gobierno y la dirección, y una definición clara de los roles de cada órgano, facilitan la traducción de la estrategia en objetivos operativos y la toma de decisiones, lo cual incide claramente en la eficiencia de la organización, al proporcionar más claridad a los equipos y reducir los eventuales conflictos que pueden surgir cuando el órgano de gobierno y la dirección dirigen la organización de forma paralela. Además, se evitan indecisiones o dispersión de los recursos.

### El rol de seguimiento y evaluación

- La definición de los temas y de los elementos que han de ser objeto de seguimiento y evaluación, así como el establecimiento de los criterios para realizar dicho seguimiento, requieren necesariamente concretar las metas y los objetivos de la organización, lo que facilita su comprensión por parte de los equipos y una mayor orientación y aglutinación de esfuerzos y recursos.
- En este sentido, la definición de criterios para evaluar la eficiencia de la organización permite transmitir a los miembros de la organización qué se entiende por eficiencia (que es algo que, como hemos visto en el primer capítulo, no es evidente) y avanzar hacia ella. Además, no podemos saber si avanzamos en eficiencia si no la medimos.
- La existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación es, a su vez, un elemento que invita a los equipos a ser más efectivos y eficientes.

- Seguir y evaluar es, además, crítico para detectar errores o espacios de mejora, lo que también contribuye, sin duda, a la eficiencia.

### **El rol de rendición de cuentas y representación**

- Tener que rendir cuentas a terceros obliga, sin duda, a trabajar en la mejora de la organización, y ello es un incentivo para la eficiencia. Además, las organizaciones no lucrativas han de demostrar que hacen un buen uso de los recursos que reciben de sus donantes, lo cual sitúa la eficiencia como uno de los elementos centrales.
- Pero, más allá de eso, la demanda explícita de criterios de eficiencia por parte de terceros obliga a las organizaciones a avanzar en esta línea.

El órgano de gobierno es, de hecho, uno de los principales responsables de que la organización avance hacia la eficiencia. Como ya hemos visto en el capítulo 2, se sitúa dentro del ámbito de su competencia el desarrollo de algunas de las medidas más eficaces para avanzar en esta línea.

## **Órganos de gobierno, formas jurídicas y eficiencia**

Es evidente que los órganos de gobierno tienen una incidencia clara sobre la eficiencia de una organización. Pero, ¿es igual para todos los tipos de órganos de gobierno? ¿Influye la forma jurídica en la eficiencia de una organización?

Los órganos de gobierno de las organizaciones no lucrativas varían en función de la forma jurídica de las mismas. Así, encontramos los patronatos, en las fundaciones; las asambleas y juntas directivas, en las asociaciones, y las asambleas y consejos rectores, en las cooperativas.

No entraremos ahora a analizar en profundidad las diferencias entre asambleas y juntas, patronatos y consejos rectores, ni tampoco a valorar el impacto que puede tener sobre la eficiencia de una organización el hecho de haber optado por una forma jurídica determinada y, en consecuencia, por una forma de gobierno determinada. Entendemos que cada forma jurídica responde a una historia, una filosofía y unos valores concretos, y se ajusta a unos objetivos específicos. No tendría sentido, pues, plantear una modificación de la misma exclusivamente en función del impacto que pueda tener sobre la eficiencia. Sin embargo, sí es cierto que las especificidades de las distintas formas jurídicas y estructuras de gobierno determinan algunos elementos que, como después veremos, resultan claves a la hora de evaluar la eficiencia de las organizaciones.

Al hablar de los órganos de gobierno y la eficiencia, hemos de tener muy en cuenta que los patronatos, las juntas y las asambleas (de las fundaciones, las asociaciones y las cooperativas) difieren entre sí. A continuación, repasamos algunas de estas diferencias y su impacto potencial sobre la eficiencia de las organizaciones.

Como recoge la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones, el patronato de una fundación existe para “garantizar el cumplimiento de los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran su patrimonio, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos”. El patronato no tiene, pues, potestad para modificar dichos fines fundacionales, como sí lo tienen, en cambio, las asambleas de las asociaciones o de las cooperativas, que responden a la voluntad de sus socios. Desde esta perspectiva, las fundaciones ofrecen un marco de estabilidad mayor que otras formas jurídicas, lo que puede favorecer la existencia de un foco a medio-largo plazo y, por tanto, ayudar a definir el impacto y los resultados esperados, y orientar los recursos. Pero esta mayor estabilidad también puede dificultar la capacidad de adaptación a un entorno altamente cambiante. ¿Cómo asegurar la pertinencia de unos fines que se definieron en un entorno muy distinto al actual?

En las fundaciones, la voluntad del fundador adquiere un carácter permanente. Podríamos decir que el fundador mantiene “la propiedad” de la fundación. Mientras que, en las asociaciones y cooperativas, la propiedad reside en sus socios. En este caso, la mayor proximidad de los propietarios, a quienes los órganos de gobierno han de representar y rendir cuentas, puede suponer un incentivo a la eficiencia. Pero, por otra parte, el hecho que en una asociación o cooperativa pueda haber muchos socios puede llevar a una dispersión del sentido de la propiedad (ello puede suceder especialmente en las asociaciones) y diluir la exigencia de rendir cuentas, lo que puede reducir significativamente los incentivos a la eficiencia.

La existencia de unos socios que se sienten propietarios de la organización y que participan en las grandes decisiones estratégicas contribuye, sin duda, a la apropiación de las estrategias y de las decisiones de la organización, lo cual facilita, por el contrario, la motivación de los *stakeholders*, y potencia la productividad y la eficiencia en el uso de recursos. De todas formas, la existencia de una cultura participativa en las asociaciones y las cooperativas supone, en ocasiones, un freno a la rápida toma de decisiones que una organización eficiente puede requerir. Además, puede generar mayor confusión en el sistema de toma de decisiones y en la cadena de gobierno-dirección, lo cual puede repercutir negativamente en la eficiencia organizativa.

Así pues, la cultura de la participación, la potestad de los órganos de gobierno, así como su relación con la propiedad de la organización, varían en función de si estamos ante una fundación, una asociación o una cooperativa, como también lo hace la forma en que se eligen y se constituyen estos órganos. Así, mientras que las juntas de las asociaciones y de las cooperativas son propuestas y elegidas por los mismos socios y entre ellos, y su sistema de

renovación está establecido claramente y es muy parecido, en casi todas estas organizaciones los sistemas de selección y de renovación de los patronos son muy variables y dependen de lo que establecen los estatutos<sup>37</sup> de cada organización. Así, frente a unas juntas configuradas por personas que generalmente tienen un elevado conocimiento de la organización y están altamente motivadas por sus objetivos y su misión –no en vano son socios de la misma–, podemos encontrar unos patronatos con personas poco cercanas a la misión y a las actividades de la organización que gobiernan. Frente a unas juntas de gobierno que, por su misma configuración, son endogámicas, podemos encontrar unos patronatos mucho más abiertos, menos homogéneos y, por tanto, con capacidad para incorporar competencias más diversas. Cada forma jurídica y su consiguiente órgano de gobierno presenta, pues, elementos específicos, que han de conocerse y tenerse muy en cuenta si se desea trabajar el tema de la eficiencia organizativa. Así, es importante conocer las ventajas y los inconvenientes o riesgos que puede presentar cada uno de los modelos, para tenerlos en cuenta y desarrollar mecanismos que sirvan para potenciar dichas ventajas, así como minimizar los potenciales elementos negativos.

## Cómo conseguir un buen órgano de gobierno

La existencia de un buen órgano de gobierno es, pues, crítica para la eficiencia de una organización. Pero poseer un órgano de gobierno que funcione no es tarea fácil. Para lograrlo, deberíamos centrarnos en conseguir tres aspectos críticos, tres palancas clave para su mejora.

### Elementos críticos para un buen engranaje de los órganos de gobierno



Fuente: elaboración propia

37 Schwab Foundation (2012): *The Governance of Social Enterprises. Managing Your Organization for Success*. Junio de 2012.

A continuación, analizamos cada uno de estos tres elementos, con la intención de ofrecer pautas que nos permitan avanzar en su consecución.

## Una composición correcta del órgano de gobierno

Encontrar las personas adecuadas para formar parte de un órgano de gobierno es uno de los grandes escollos que, en opinión de Jansen, Kilpatrick y Cvsa,<sup>38</sup> las organizaciones han de afrontar. Esta opinión es compartida por algunos de los directivos participantes en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, que han señalado que dedicar tiempo a reflexionar sobre el perfil de las personas que se requiere en el órgano de gobierno y ayudar a buscarlas es una de las principales aportaciones que la dirección puede realizar para contar con un buen órgano de gobierno.

Esta colaboración en la definición y la búsqueda de miembros del órgano de gobierno por parte de la dirección no siempre es posible. En algunos casos, el órgano de gobierno puede considerar esta función como propia y desear que la dirección no se inmiscuya. En otros, la forma jurídica, los estatutos que definen la composición o los procesos de renovación establecidos imposibilitarán esa opción. En cualquier caso, cuidar la composición del órgano de gobierno es una de las principales palancas para su mejora. Contar con las personas adecuadas es uno de los elementos más importantes para que un órgano de gobierno funcione correctamente.

### Elementos que determinan la composición de un órgano de gobierno

- Perfil y procedencia
- Permanencia y renovación
- Acogida y formación
- Tamaño

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de personas adecuadas? ¿Qué requisitos debería cumplir una persona para formar parte de un órgano de gobierno?

### Perfil y procedencia

Los requisitos dependerán, en gran parte, del momento en que se halle la organización y del tipo de funciones prioritarias que el órgano de gobierno deba ejecutar. Pero, en general, podemos apuntar algunas características que todo miembro ha de poseer.

38 Cvsa, V.; Jansen, P.; Kilpatrick, A. (2006): "Creating a Dynamic Board". *ESR Review*, 8(1): 24-31.

### **Perfil básico de los miembros de un órgano de gobierno**

- Estar comprometidos con la visión de la organización, con potencial de apasionarse por la misma.
- Estar dispuestos a dedicar su tiempo y sus capacidades de forma desinteresada.
- Tener competencias de liderazgo y visión estratégica.
- Comprender el valor de la función colectiva del órgano de gobierno y su responsabilidad.
- No tener ningún conflicto de interés potencial con la organización.

Es preciso entender el órgano de gobierno como un órgano colectivo, cuyo éxito dependerá, en gran parte, de la sintonía entre sus miembros y de la capacidad de integrar sus capacidades individuales al servicio del todo y de la organización. Idealmente, pues, las organizaciones deberían ser capaces de identificar qué funciones y responsabilidades ha de asumir dicho órgano y qué capacidades colectivas e individuales se requieren. No debemos olvidar que la capacidad colectiva se construye a partir de la interacción de sus miembros y, por tanto, ha de ser superior y, en todo caso, complementaria a las capacidades de sus miembros a escala individual. Asimismo, es importante tener presente que se pueden asignar funciones concretas a determinados individuos dentro del órgano de gobierno –de hecho, es habitual hacerlo–, lo que permite una cierta especialización. No es necesario, pues, que todos los miembros del órgano de gobierno tengan todos los conocimientos y las competencias que requiere el estamento en su conjunto. De todas formas, dado que la mayoría de las decisiones que toma un órgano de gobierno son de carácter estratégico, sí creemos que todos sus miembros deberían tener una gran capacidad de visión y de reflexión estratégica.

Uno de los debates recurrentes en el sector gira en torno a la necesidad de que los miembros del órgano de gobierno conozcan bien la misión de la organización o su ámbito de intervención. En algunas organizaciones, se considera que solo personas con una determinada formación (p. ej.: una asociación de maestros solo puede ser gobernada por maestros) o con una vinculación histórica a la organización tienen el bagaje y el grado de compromiso necesarios para poder formar parte de su órgano de gobierno. Otras organizaciones, en cambio, apuestan por incorporar expresamente en sus órganos de gobierno a personas de procedencias y perfiles muy diversos, para que aporten una visión alternativa de la realidad, nuevas competencias y una red de contactos. El debate gira en torno al valor de la homogeneidad frente a la complementariedad de competencias –la *expertise* específica frente al valor de la diversidad. Es evidente que no existe una solución única y válida para todas las organizaciones. Así pues, cada organización deberá buscar la composición que mejor se adecue a sus necesidades. En general, consideramos que los órganos de gobierno tienden a ser más eficientes cuando están integrados por una

sabia composición de personas expertas y conocedoras del ámbito de intervención –estas deberían ser la mayoría–, junto con algunos miembros ajenos al mismo, que le aportan una visión distinta y le ofrecen una red alternativa de contactos. Sin embargo, no es fácil conseguir dicho equilibrio, ni formalmente ni de forma práctica en la toma de decisiones. Además, es importante tener en cuenta que, desde esta perspectiva, la composición ideal del órgano de gobierno variará significativamente en función del momento de maduración en que se halle la organización: una organización con una larga trayectoria y con un modelo de intervención muy consolidado seguramente no requerirá un gran número de personas expertas en el sector y sí más visiones alternativas y nuevos contactos. Además, la misma forma jurídica de la organización es un elemento determinante de dicha composición. En general, las asociaciones, por sus propias características, suelen ser más endogámicas en la composición de sus órganos de gobierno, mientras que las fundaciones (aunque ello dependerá de sus propios estatutos, que pueden ser muy variables en este punto) suelen tener órganos de gobierno menos homogéneos.

En este debate sobre la composición de los órganos de gobierno, últimamente se está introduciendo la necesidad de incorporar, como miembros de los mismos, a usuarios de los servicios que la organización presta. La incorporación de dichos usuarios está muy vinculada a la voluntad de abrirse a la participación real de los mismos y puede ser una buena oportunidad para reforzar la necesaria visión externa que los órganos de gobierno deberían tener para poder desempeñar correctamente su rol estratégico. Sin embargo, hemos de ser cautos ante esta propuesta. La simple participación de un usuario en un órgano de gobierno no equivale a la participación de todo el colectivo –eso es, no es representativa–; además, han de crearse los mecanismos internos necesarios para garantizar que dicha participación sea real –eso es, que el usuario o los usuarios hablen, discutan y expresen sus opiniones en los debates. Asimismo, hay que vigilar que la individualidad no lleve a tomar decisiones que no sean generalizables.

Eso no obsta para que consideremos la integración de los distintos *stakeholders* en los órganos de gobierno puede ser una buena forma de ampliar el enfoque externo de la organización y contribuir a recordar la necesaria valoración de la pertinencia de su actuación. En algunos casos, además, puede ser una estrategia clave para implicar y comprometer a determinados actores –financiadores, legisladores, etc. – en el futuro de la organización y vincularlos a su causa. Ahora bien, esta incorporación siempre deberá realizarse teniendo muy claros los objetivos que persigue, y formularse las preguntas siguientes: ¿Existen otros mecanismos para lograrlos? ¿Es la incorporación al órgano de gobierno la mejor alternativa? ¿Qué funciones se asignan a dichos miembros y cuál será su impacto sobre la composición global del órgano de gobierno y el sentido de sus decisiones?

Todo órgano de gobierno debería reflexionar, pues, sobre cuál debería ser su composición, entendiendo que ello supone, por una parte, tener claros los roles y las funciones a ejecutar –y, por tanto, también las competencias y las capacidades que se requieren para formar parte del mismo– y, por otra, la procedencia de los miembros o los grupos que deberían

configurarlo. Esta reflexión facilitaría el encaje de las competencias y procedencias existentes con las necesarias, y facilitaría la búsqueda de nuevos miembros, en caso de renovación o ampliación.

### **Permanencia y renovación**

De hecho, decidir cuándo y cómo renovar los equipos de gobierno es un factor crítico para muchas organizaciones. En este punto, las asociaciones y las fundaciones presentan claras diferencias. Sin embargo, creemos que existen algunas pautas en este ámbito que pueden contribuir a mejorar la eficiencia de sus órganos de gobierno, con independencia de la tipología de la organización.

---

Los órganos de gobierno han de renovarse de forma periódica. Los mandatos y los cargos dentro de los mismos han de ser por un tiempo limitado.

La perpetuación de las mismas personas en los órganos de gobierno supone un riesgo evidente de anquilosar la organización y puede acabar perpetuando determinadas acciones no pertinentes.

Los miembros del órgano de gobierno han de estar dispuestos a abandonarlo y ceder su puesto. Eso no es fácil, y menos cuando hablamos de personas que han tenido un vínculo emocional importante con la organización.

La salida del fundador o fundadores del equipo de gobierno es, de hecho, uno de los procesos de renovación más complejos. Por ello, este proceso ha de planificarse con tiempo y debe liderarlo el propio órgano de gobierno. La salida del fundador suele denotar, de hecho, un salto en el grado de maduración de una organización.

Algunas organizaciones optan por crear figuras honoríficas para mantener vinculadas a las personas que han realizado una contribución importante a su desarrollo, o por integrarlas en espacios alternativos o complementarios al órgano de gobierno, como un consejo asesor. Si bien esta opción puede ser válida para reconocer su valor y mantener su *know-how* dentro de la organización, es importante vigilar el impacto que dicha permanencia pueda tener para la renovación de la misma.

Pero, ¿cada cuándo debería renovarse el órgano de gobierno? ¿Cuál debería ser el tiempo máximo que debería

poder permanecer un miembro en su cargo? No existe una única respuesta correcta a estas preguntas. Cada organización debería planteárselas y responderlas en función del entorno en que opere, el momento en que se encuentre y la rapidez de los cambios que la afecten. Sin embargo, sea cual fuere la respuesta, es importante tener presente que la duración de los mandatos de los órganos de gobierno ha de definirse teniendo en cuenta que su rol estratégico requiere una permanencia mínima para que sea realmente efectivo. En cambio, un órgano de gobierno permanente puede ser tan o más nefasto para una organización que un órgano de gobierno que no se renueve.

- La renovación de los órganos de gobierno debería ser preferiblemente parcial, para facilitar la continuidad en el seguimiento de los temas y la toma de decisiones, y a la vez facilitar la integración de nuevas personas.

Si bien, en el caso de las asociaciones, cada vez que se producen elecciones se elige una nueva junta, consideramos que es positivo que las candidaturas intenten mantener algunos vínculos entre ellas para asegurar un marco de estabilidad y continuidad en la toma de decisiones. En el caso de las fundaciones, garantizar dicha continuidad es más sencillo, ya que normalmente la renovación de sus miembros se produce de forma escalonada.

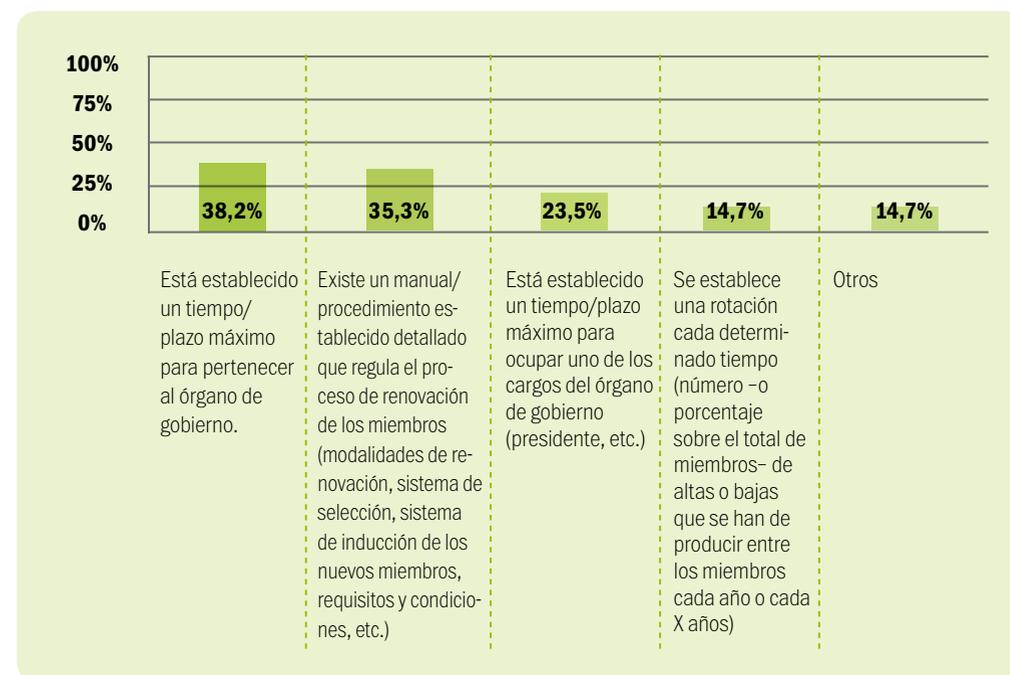
- La renovación de los miembros del órgano de gobierno es una tarea de la cual ha de ocuparse el propio órgano. Es el propio órgano de gobierno el responsable de captar, seleccionar e integrar a los nuevos miembros. Tener definidos estos procesos puede facilitar, sin duda, la renovación. De hecho, algunas fundaciones cuentan en sus patronatos con comités específicos que se encargan de la captación, la selección y la integración de nuevos patronos. Pero, en general, los procesos de renovación de los órganos de gobierno suelen estar poco estandarizados en la mayor parte de organizaciones españolas. Es habitual que la captación se produzca exclusivamente entre conocidos, e incluso son escasas las ocasiones en que realmente se realiza un proceso de definición de perfiles y funciones, y una verdadera selección. Lamentablemente, muchas

organizaciones en nuestro país abordan la renovación de sus órganos de gobierno de forma poco profesional, asumiendo que es difícil conseguir nuevos patronos o personas que quieran vincularse a una junta de gobierno y siendo poco exigentes en este proceso.

- Paradojalmente, y a pesar de ser uno de los puestos más críticos para su devenir, aún son escasas las organizaciones que tienen pautados los procesos de renovación y gestión de sus órganos de gobierno. De hecho, una mirada a nuestro alrededor nos permite apreciar que es mucho más habitual encontrar organizaciones con políticas de gestión del voluntariado (políticas genéricas, que generalmente no hacen mención de los miembros de los órganos de gobierno) que organizaciones con políticas de gestión de su propio órgano de gobierno.

### La renovación de los miembros del órgano de gobierno

¿Podrías concretar cómo se realiza esta renovación de los miembros? Por favor, marca las opciones que corresponda y, si lo deseas, puedes añadir una explicación al final sobre otros criterios.



Fuente: Encuesta a participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, 2013

### Acogida y formación

También son pocas aún las organizaciones que cuentan con un plan de acogida, formación e integración de los nuevos miembros. No debemos olvidar que estos nuevos miembros no siempre conocen con profundidad la organización, ni su ámbito de intervención. En muchas ocasiones, desconocen también qué implica –deberes y obligaciones, pero también derechos– ser miembros de un órgano de gobierno. Desde esta perspectiva, consideramos que es básico que, antes de integrar a alguien como miembro de un órgano de gobierno, se le informe ampliamente de lo que ello supone desde el punto de vista legal, pero también en cuanto a la dedicación de tiempo y a los compromisos. Recordemos que en España, por ejemplo, los patronos de las fundaciones responden solidariamente con su patrimonio de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la ley o a los estatutos, o por los realizados sin la diligencia con que deben desempeñar el cargo. Así pues, las personas que queramos incorporar a un órgano de gobierno han de ser plenamente conscientes de qué implica su aceptación, cuáles son sus responsabilidades y, sobre todo, qué expectativas tienen la organización acerca de ellas.

Información básica que ha de tener una persona cuando se incorpora como patrono o miembro de una junta

- Rol y estructura del órgano de gobierno, responsabilidades detalladas y composición.
- Fines de la organización, misión, visión, valores, líneas estratégicas, objetivos definidos.
- Políticas aprobadas por el órgano de gobierno.
- Responsabilidades legales.
- Información sobre la organización, el modelo de intervención, los medios, los recursos, la estructura.
- Información sobre los resultados conseguidos.

Incorporar a alguien nuevo en un órgano de gobierno requiere, pues, asegurarse de que esta persona conoce suficientemente la organización; es consciente del funcionamiento del órgano de gobierno y de lo que implica su compromiso, y se socializa en el mismo. Así pues, hemos de entender el órgano de gobierno como un órgano necesariamente dinámico, que ha de adaptarse a las necesidades cambiantes de su entorno y de la organización a la que sirve. Este dinamismo implica una necesaria apertura, así como una disponibilidad a la renovación y al cambio incluso más allá de lo que fijen los propios estatutos o los mecanismos de renovación de la propia organización. El problema viene causado, en muchas ocasiones, por la incapacidad del propio órgano de gobierno para detectar la necesidad de renovarse. Dotarse de un mecanismo de evaluación colectivo, pero también individual, puede facilitar la detección de estas situaciones e incentivar las renovaciones, cuando sean necesarias.

### La renovación de los órganos de gobierno en Greenpeace España

Greenpeace España (GPE) está constituida jurídicamente como asociación. Para facilitar la toma de decisiones, su órgano de gobierno se articula mediante dos organismos: el Consejo y la Junta Directiva. El primero, formado por un máximo de 75 representantes de los socios, es el máximo órgano de decisión y se reúne en asamblea una vez al año. La Junta Directiva, formada por siete miembros del Consejo, es el órgano que lo representa en la gestión más ordinaria; se encarga de la dirección estratégica y política de la asociación, y trabaja junto con el equipo directivo ejecutivo en las prioridades y en los objetivos anuales, y en su seguimiento.

Greenpeace ha trabajado activamente en establecer unos mecanismos claros de renovación de su órgano de gobierno. Así, el Consejo se renueva cada tres años, mediante un proceso participativo abierto de elecciones al cual puede presentarse cualquier socio de la entidad. Para estas “elecciones al Consejo”, los socios de todas las demarcaciones escogen a 50 de los miembros que formarán parte del Consejo, ya sea mediante voto electrónico a través del apartado específico de la web o por correo postal. Los demás miembros del Consejo (los 25 restantes) son propuestos y votados por el Consejo saliente.

Tal como indica la propia entidad, el Consejo es representativo de los socios y socias de Greenpeace España, pero también ha de “ser el reflejo de quienes formamos GPE y, por tanto, una imagen de la sociedad en que vivimos, de sus problemas y sus anhelos”, para poder garantizar el funcionamiento democrático indispensable en toda organización, así como mantener un contacto permanente con la realidad diaria. Por este motivo, al plantear las elecciones al Consejo, la propia entidad señala dos puntos fundamentales: se fomenta la presentación de candidaturas de todos los socios y socias que tengan ideas, propuestas y ganas de trabajar en el desarrollo de la entidad, al tiempo que se pide la máxima participación (en votos) de los socios en las elecciones.

La renovación del otro órgano, la Junta Directiva, se realiza de forma parcial en las asambleas anuales, mediante la renovación de aquellos cargos cuyo mandato de tres años haya vencido, o que hayan abandonado la Junta. La elección se hace entre las candidaturas recibidas de manera totalmente abierta entre los 75 miembros del Consejo, y una comisión electoral se encarga de recoger y validar las candidaturas antes de la asamblea, donde se realiza presencialmente la votación en urna.

### Tamaño

Otro tema importante al plantearse la composición de un órgano de gobierno es su tamaño. ¿Cuál es el número de miembros ideal para componer un órgano de gobierno? No existe una respuesta única a esta pregunta. El órgano de gobierno ha de ser lo suficientemente pequeño para que cada uno de sus miembros juegue un rol significativo y lo suficientemente grande para que pueda hacer de forma efectiva el trabajo que le corresponda.

Entre las entidades que han respondido a la encuesta lanzada en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, el número medio de miembros que componen sus equipos de gobierno es de 10,3. La variabilidad es muy alta, puesto que mientras alguna organización tiene un órgano de gobierno de solo 4 miembros, el extremo contrario se sitúa en 38 personas, aunque la mayoría de entidades (69%) tiene entre 6 y 10 miembros (incluidos).

Un órgano de gobierno amplio proporciona más perspectivas, permite más contactos y tiene una mayor capacidad de *fundraising*, pero la gestión y la toma de decisiones también resultan más complejas. La amplitud también puede llevar a la desresponsabilización de sus miembros y a la falta de apropiación de la organización. En cambio, los órganos de gobierno más pequeños pueden ser objeto de una mayor injerencia, corren el riesgo de ser menos competentes y de tener un volumen de trabajo no asumible por sus miembros. Los órganos de gobierno muy amplios suelen ser típicos de organizaciones muy maduras, en que la actividad de *fundraising*<sup>39</sup> es importante, o de organizaciones con un componente territorial muy significativo, en que miembros de los distintos territorios están representados en el órgano de gobierno.

### UNICEF España: creación de un nuevo órgano de gobierno

En 2006, ante la necesidad de orientar una organización en pleno proceso de cambio, consolidar su trabajo y aunar el importante bagaje acumulado en la captación de fondos y su labor como garante de la Convención de la Infancia en el mundo, el Comité Español de UNICEF se plantea la necesidad de modificar su forma jurídica y convertirse en una fundación. Hasta el momento, el Comité estaba configurado como una asociación estatal y contaba con comités locales en cada comunidad autónoma, los cuales tenían sus propias juntas y funcionaban de forma bastante autónoma.

Definir un órgano de gobierno potente y fuerte que marque el rumbo de la organización y, a la vez, respete la rica diversidad geográfica y participativa del Comité se convierte en una prioridad para Consuelo Crespo, incorporada recientemente como presidenta. Se configura así un amplio Patronato, formado por los 17 presidentes

<sup>39</sup> Véase la evolución de los órganos de gobierno en función del momento de la organización.

de los comités autonómicos y por 10 miembros independientes de reconocida experiencia en los distintos ámbitos de la sociedad española. Seis de esos patronos independientes constituyen la Comisión Permanente, a la cual se suman tres presidentes autonómicos cada año, de forma rotatoria.

Fuente: Carreras, I.; Iglesias, M. Ysureda, M. (2010).

## Una gestión clara del órgano de gobierno

Lamentablemente, son bastantes las ocasiones en que, aunque la composición el órgano de gobierno parece la adecuada, las personas que lo forman tienen las capacidades necesarias y la motivación suficiente, el órgano no funciona convenientemente y no asume el liderazgo de la organización. Como apunta Carver,<sup>40</sup> la suma de individuos capacitados y motivados no siempre genera una colectividad eficiente. En este caso, el órgano de gobierno no está bien gestionado.

Dos son, a nuestro parecer, los elementos críticos para la buena gestión del órgano de gobierno:

- La dedicación de tiempo y atención a los temas que realmente le corresponden, lo cual requiere claridad en la definición de las funciones y en el rol del órgano de gobierno.
- Una buena gestión de las reuniones del órgano de gobierno.

### Dedicación de tiempo y atención a los temas que realmente le corresponden

Dedicar tiempo y atención a los temas que realmente corresponden al órgano de gobierno requiere que este tenga claras las funciones y los roles que debe asumir. La falta de claridad en este punto disminuye notablemente la capacidad de liderar la organización y lleva al órgano de gobierno a cometer errores que reducen claramente su eficiencia e impacto sobre la organización.

### Errores más habituales que comenten los órganos de gobierno por no tener claras sus funciones

- Una dedicación excesiva a cuestiones internas de la organización y a temas de estructura y método, más que a las cuestiones

<sup>40</sup> Carver, J. (1997): *Boards That Make a Difference. A new design for leadership in non-profit and public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

relacionadas con los objetivos y los resultados, que, como hemos visto, deberían ser su principal prioridad.

- El excesivo tiempo dedicado a cosas triviales. El tiempo que dedican los órganos de gobierno a analizar cosas poco relevantes es mucho, comparado con el que invierten en reflexionar sobre los elementos estratégicos clave.
- La desviación temporal o el “sesgo del corto plazo”. El horizonte temporal en que han de enmarcarse las decisiones del órgano de gobierno debería ser el más amplio de la organización. No tiene sentido que los órganos de gobierno dediquen gran parte de su tiempo a debatir sobre decisiones inmediatas o sobre aspectos del pasado. Como apunta Carver, en ocasiones “el estado financiero del último mes es objeto de más atención que cualquier decisión estratégica”.
- La postura reactiva. Los órganos de gobierno muchas veces reaccionan a las propuestas del equipo ejecutivo de la organización, pero pocas veces actúan proactivamente, proponiendo temas a debatir o reflexiones en sus propias reuniones. El hecho que generalmente sea el propio director quien defina la agenda de las reuniones del órgano de gobierno y que la mayoría de sus miembros no aporten ningún elemento a la misma es sintomático de esta situación.
- El excesivo tiempo invertido en revisar lo que ha realizado el *staff*. La mayor parte de los órganos de gobierno dedican demasiado tiempo a revisar lo que los equipos han hecho. Esta revisión, que forma parte de su función de supervisión y nace también de la necesidad de conocimiento de la organización, deber realizarse, porque forma parte de las responsabilidades clave del órgano de gobierno, pero el tiempo invertido en ella debería ser menor que el dedicado a reflexionar y a apuntar las líneas de futuro. Es ahí donde reside el verdadero liderazgo.
- Una autoridad difusa. Es difícil encontrar organizaciones en que las áreas de autoridad del órgano de gobierno y la dirección estén claramente delimitadas. Existen muchas áreas grises, que dificultan una toma de decisiones legitimada, rápida y eficiente.
- El seguimiento directo del personal de la organización. A pesar de contar con un director, que es de quien depende el personal de la organización, es habitual que los miembros de los órganos de gobierno den instrucciones y evalúen el trabajo de algunas personas de la misma, con lo cual se rompe la cadena de mando que ellos mismos deberían potenciar.

Fuente: Adaptación propia a partir de Carver

Las agendas de las reuniones de los órganos de gobierno y la distribución de tiempo de las mismas deberían reflejar los roles y las funciones prioritarias del órgano de gobierno. Consideramos que el rol estratégico, por su valor decisivo, debería ocupar como mínimo el 50% del tiempo de los órganos de gobierno, por término medio, aunque lo recomendable sería el 75%. Una revisión de las órdenes del día y las actas de los órganos de gobierno de diversas organizaciones nos permite apreciar que, en general, ello no es así. La mayor parte del tiempo se invierte en hacer el seguimiento de lo que se ha hecho. Si bien este seguimiento es una función que ha de realizar el órgano de gobierno, suele ser poco “productiva” para la organización y, por tanto, debería ocupar mucho menos tiempo que el que generalmente ocupa.

#### Propuesta estándar de distribución de temas y duración de una reunión

Tema	Duración
Revisión del acta anterior	5'
Repaso de los elementos más significativos últimos meses (seguimiento)	10'
Tema o temas centrales estratégicos	60-80'
Aprobación de los temas	10'
Definición de los próximos pasos	10'
Evaluación de la reunión	5'

Así pues, es crítico que los órganos de gobierno tengan presente que su función principal es construir la visión y los valores y situarlos en el centro de la organización, así como definir las estrategias y las políticas que llevarán a su cumplimiento. De hecho, gran parte del tiempo perdido en las reuniones de los órganos de gobierno es debido a que la visión de la organización (su destino y su misión) no está clara. Desde esta perspectiva, es esencial dedicar tiempo a centrar este elemento, para que todos los miembros del órgano de gobierno conozcan en profundidad esta visión y la comprendan.

Velar por la visión de la organización significa estar atentos al entorno y a su pertinencia en un contexto cambiante. De hecho, uno de los grandes retos que afrontan los órganos de gobierno es su apertura al exterior. Es habitual que los órganos de gobierno dediquen gran parte de su tiempo a temas relacionados con la organización, su funcionamiento, su presupuesto, o a temas que tienen que ver con la estructura y el método, y no tanto a la definición de los resultados, lo cual es una de las responsabilidades principales de los órganos de gobierno. El verdadero liderazgo de una organización consiste en lograr situar, como punto de análisis y de debate, el entorno en que nos situamos, y no exclusivamente la

organización que gobernamos, así como saber mirar con unas lentes más amplias y fijar la pertinencia de los resultados que la organización consigue y persigue. Ese es un paso básico hacia la eficiencia, como ya hemos señalado en los dos primeros capítulos.

El camino hacia la eficiencia requiere también romper con la confusión habitual en muchas organizaciones entre los medios y los resultados, una confusión que los órganos de gobierno han de contribuir a superar. Esta confusión se manifiesta, en muchas ocasiones, en una excesiva lealtad a algunos programas o actividades, que se asumen como si fueran la razón de ser de la organización, lo cual dificulta la tarea crítica desde una perspectiva de la pertinencia, pero también de la eficacia y la eficiencia que los órganos de gobierno han de tener. Centrarse excesivamente en lo que la organización hace y dar por sentado que esto es lo que tiene que hacer, sin cuestionarlo, es un error habitual de muchos órganos de gobierno.

Desde esta perspectiva, los órganos de gobierno han de asumir una función crítica de las políticas que han definido, sin dejar de tenerlas como referentes a la hora de priorizar y tomar decisiones, evitando que la atención a los detalles les impida apreciar el encaje estratégico-visual-misional de las decisiones que deben tomar. Creemos, pues, que es básico que la toma de decisiones tenga muy presentes la visión, la misión y los valores, así como las políticas de prudencia y éticas que ellos mismos han fijado. Tener definidos estos elementos, y tenerlos presentes a la hora de tomar decisiones, permite levantar la mirada, centrarse en lo realmente crítico-estratégico, evitar debates innecesarios y poner sobre la mesa los temas realmente significativos, lo cual contribuye, sin duda, a la eficiencia.

Por ejemplo, al revisar un presupuesto, no es tan importante entrar en los detalles de cada concepto, como analizar si su distribución responde realmente a la estrategia de la organización, a sus objetivos y fines, y es coherente con sus valores.

Esta perspectiva permite al órgano de gobierno centrarse realmente en aquellos ámbitos en los cuales puede aportar más valor añadido para su organización, y supervisar lo que es realmente crítico y le corresponde, sin perder el tiempo en temas que aportan menos a la organización.

La claridad de la visión, la misión y las grandes políticas, así como el conocimiento y la asunción, por parte del órgano de gobierno, de su verdadero rol contribuyen a aumentar la eficiencia y evitan que se pierda tiempo en discusiones, se bloqueen decisiones críticas o estas no sean asumidas por el equipo ejecutivo de la entidad. Sin embargo, todos estos elementos, aun siendo críticos, no bastan para que un órgano de gobierno funcione de forma eficiente.

#### Gestión de las reuniones del órgano de dirección

En ocasiones, aspectos tan simples como una agenda de reuniones mal elaborada, una inadecuada periodicidad de las reuniones o una información poco trabajada pueden explicar el mal funcionamiento de un órgano de gobierno.

Además, la mala gestión de las reuniones puede provocar la desmotivación de los miembros de los órganos de gobierno. Cuando las reuniones empiezan y terminan tarde, no están bien

preparadas o no existe tiempo suficiente para tratar los temas realmente importantes, los miembros del órgano de gobierno pueden tener la sensación de que su tiempo no está bien aprovechado, y ello que produce desmotivación y puede provocar que se salten reuniones.

Al respecto, recordemos que los órganos de gobierno son voluntarios con dedicación parcial, por lo que aprovechar el tiempo al máximo y conseguir que las competencias de todos los miembros se pongan al servicio de la organización se convierte en un reto evidente. Un reto al que se añade la complejidad de gestionar un grupo de procedencia, perfiles e intereses diversos, que, además, en muchos casos puede sentir que no tiene suficiente conocimiento o información para tomar las decisiones que debería.

Gestionar adecuadamente las reuniones del órgano de gobierno se convierte, así, en una tarea crítica para la organización. Esta gestión requiere la existencia de una clara disciplina que defina sobre qué se habla, cómo se habla y cuándo se habla en las reuniones. Los miembros del órgano de gobierno, “como fideicomisarios de los intereses de otros, no tienen derecho a hablar de lo que sea cuando sea: si los miembros del órgano de gobierno vagan sin rumbo, están siendo negligentes. No pueden esperar tratar cualquier tema de cualquier manera y cuando ellos quieran, y pretender ser excelentes”.<sup>41</sup> Esa disciplina requiere una preparación previa del orden del día de las reuniones y una gestión de los tiempos dentro de la propia reunión. Ambas cosas son responsabilidad del presidente del órgano de gobierno. Es él y no el director de la organización quien ha de tener la iniciativa de fijar los temas a tratar y distribuir el tiempo de las reuniones del patronato. Ello no impide que el director pueda sugerir introducir algunos temas importantes y que el director y el presidente trabajen estrechamente en la definición del orden del día y la preparación de las reuniones. De hecho, la relación entre ambas figuras es clave para avanzar en la eficiencia de los órganos de gobierno. Presidente y director han de sentarse, de forma periódica, para hacer el seguimiento de la organización y evaluar su evolución, así como para valorar el funcionamiento del órgano de gobierno y ver cómo puede conseguirse sacar el máximo partido de las capacidades existentes dentro del colectivo.

La fijación de un calendario anual de reuniones con la distribución de algunos de los temas a tratar (sobre todo, cuando estos tienen una periodicidad conocida) puede facilitar la gestión de la agenda y la preparación de las reuniones, y así asegurar una mayor presencia en las mismas.

### Calendario y programación de las reuniones del Patronato

El Patronato de la Fundació Jaume Bofill y su Comisión Permanente tienen una programación anual de reuniones, con indicación de los temas a abordar en cada una de ellas. Esta programación es estándar para cada año y permite asegurar que el Patronato

<sup>41</sup> Carver, J. (1997): *Boards That Make a Difference. A new design for leadership in non-profit and public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

trata los temas claves, evitando que las dinámicas del día a día, la urgencia y la inmediatez acaben configurando los órdenes del día de las reuniones. Unos órdenes del día cuyo detalle se concreta con anterioridad a cada una de las reuniones, que son trabajados y propuestos por el director y la presidenta, y aprobados por la Comisión Permanente del Patronato.

En opinión de la presidenta del Patronato, dicha programación facilita, además, la gestión de las reuniones del Patronato. Disponer de una perspectiva global y de información clara sobre cuándo se van a debatir determinados temas permite reducir los debates espontáneos, a veces de temas recurrentes, que surgen en las reuniones de Patronato, y ubicarlos en el momento y en el espacio adecuados.

### Programación del Patronato

Tema	Duración
Febrero	Reflexión monográfica sobre un tema estratégico
Abril	Revisión de la Memoria anual y rendición de cuentas de la acción
Mayo	Aprobación de las cuentas del año anterior / Evaluación del director
Septiembre	Reunión de todo el día / Reflexión monográfica sobre un tema estratégico
Diciembre	Plan de acción para el año siguiente y presupuesto

El diseño de esta programación forma parte del trabajo que la presidenta de la fundación ha liderado en los últimos años para mejorar la gestión del órgano de gobierno y multiplicar la eficiencia del mismo en el ejercicio de sus funciones. En esta línea, se sitúan otras acciones, como la primera evaluación del director de la fundación, a la cual ya nos hemos referido. Sin embargo, la presidenta señala que aún quedan retos por resolver. Por ejemplo, es preciso consolidar los nuevos instrumentos desarrollados, mejorar el sistema de evaluación del director y definir una evaluación para el propio Patronato. Además, es importante establecer mecanismos que permitan acercar el equipo directivo –no solo al director– al Patronato, así como agilizar-facilitar la comunicación con el órgano de gobierno. Asimismo, es importante que el Patronato pueda identificar e incorporar nuevos miembros, que puedan enriquecer un Patronato configurado por reconocidos profesionales de ámbitos diversos y que debería equilibrar el género y la edad en su composición y ampliar algunas de sus competencias.

La preparación de las reuniones es básica. Es importante que los miembros del órgano de gobierno reciban con antelación suficiente el orden del día, además del material necesario para la discusión. El presidente y el director han de garantizar así que el órgano de gobierno dispone de la información suficiente para poder trabajar de forma eficiente durante la reunión.

Dirimir el tipo de información y la cantidad de información necesaria que se ha de proporcionar al órgano de gobierno no es una tarea sencilla. La falta de información puede frenar la toma de decisiones críticas, pero un exceso puede hacer perder el tiempo, hacer que la discusión se vaya por las ramas y no centrarse en lo que realmente ha de importar al órgano de gobierno. Es por ello que el presidente y el director han de sentarse y analizar la información que hay que generar y trasladar al conjunto, para que este pueda ejercer su rol de forma eficiente. Además, es importante que el propio órgano de gobierno reflexione sobre este punto, teniendo presente que habrá información clave que habrá que seguir y evaluar, otra que será útil para tomar decisiones de futuro y, finalmente, otra más genérica que servirá para conocer el día a día de la organización, pero que no contribuirá de forma inmediata y directa a las funciones específicas que el órgano de gobierno ha de asumir. Sin embargo, dicha información puede ser importante para estar al día y puede ser una buena fuente de inspiración para la reflexión. Hallar el equilibrio entre la voluntad de saberlo y controlarlo todo y el riesgo de no contar con información crítica suficiente es un proceso de aprendizaje que cada órgano de gobierno ha de emprender.

Además, téngase en cuenta que el tipo y el nivel de información requeridos por los miembros del órgano de gobierno serán distintos en función de su perfil, pero también de su propia personalidad. Desde esta perspectiva, puede ser interesante disponer de un espacio virtual que permita a los miembros del órgano de gobierno acceder, cuando lo deseen, a información complementaria de algunos temas y/o conocer con más detalle el día a día de la organización, una información que, si bien no se considera necesaria para decidir, sí puede reforzar su percepción entre los miembros de que están capacitados para afrontar la situación y que puede contribuir a conocer mejor los temas sobre los que han de tomar decisiones. Habría así un doble paquete de información: la información básica que se haría llegar a todos los patronos, considerada indispensable para tomar las decisiones o realizar el seguimiento de la organización, y la información complementaria, que está a disposición de quienes deseen consultarla, de forma activa.

### **Tres pasos para mejorar las reuniones del órgano de gobierno**

#### **1. Prepara la reunión**

- comunica cuándo serán, dónde y quién asistirá
- describe los roles, las responsabilidades y las expectativas de la reunión, así como los resultados esperados
- insiste en las decisiones que se han de tomar

- define un orden del día con tiempos asignados a cada tema
- recibe *feedback* del orden del día propuesto antes de darlo por definitivo
- incluye los temas que afectan el conjunto del órgano de gobierno
- especifica cuándo acabará la reunión
- define quien dirigirá la reunión (generalmente, el presidente), quién realizará el acta (generalmente, el secretario)
- proporciona a los miembros del órgano de gobierno la información necesaria sobre los temas a tratar con suficiente antelación (una semana)
- si se proporcionan documentos complejos, resume los elementos más significativos o indica las páginas más relevantes

#### **2. Conduce la reunión**

- empieza la reunión a la hora fijada
- inicia la reunión recordando los objetivos y las expectativas con respecto a la misma, así como el orden del día
- establece un tono positivo
- impulsa la participación de todos los miembros en las discusiones
- evita utilizar anacronismos que puedan no ser comprendidos por todos
- toma el orden del día como punto de referencia para reconducir la discusión y ajustar horarios
- si surge un tema interesante en la discusión pero no relacionado con la agenda, apúntalo como tema a discutir en la próxima reunión
- cuenta con alguien que colabore en el control de la agenda y el tiempo

#### **3. Concluye la reunión**

- realiza un resumen de los principales acuerdos, decisiones y temas
- fija los próximos pasos a seguir
- envía un acta de la reunión con encargos definidos a los miembros del órgano de gobierno lo más rápidamente posible
- valora la reunión junto con los demás miembros del órgano de gobierno

*Fuente: Bazan (2006)<sup>42</sup>*

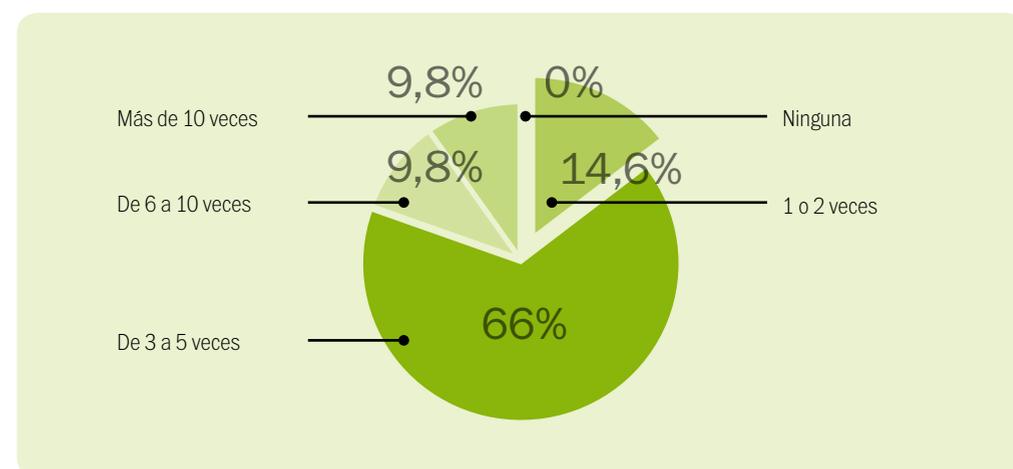
Una de las preguntas que surgen en este punto es: ¿Cada cuándo deberían reunirse los órganos de gobierno y cuánto tiempo deberían durar sus reuniones? No existe, evidentemente, una respuesta única y válida para todas las organizaciones. La encuesta realizada a los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social revela que el órgano de gobierno se reúne entre

<sup>42</sup> Bazan, S. (2006): "Improving Boards Meetings. 3 steps for success", *Nonprofit World*, noviembre-diciembre de 2006.

tres y cinco veces al año, en el 66% de los casos. Lo más habitual suele ser tener reuniones de carácter trimestral o casi cada dos meses. Sin embargo, hay algunos elementos, como el tamaño de la organización y su grado de maduración, el tipo de dirección y liderazgo, así como la propia estructura y organización del órgano de gobierno, además de los mecanismos de información con que cuente, que influirán en la conveniencia de incrementar o reducir la frecuencia de dichas reuniones. En general, consideramos que deberían realizarse, como mínimo, tres reuniones al año para que el órgano de gobierno realmente pueda asumir su papel. Un máximo de seis sería seguramente lo más adecuado, ya que pensamos que una frecuencia mayor (una reunión mensual o incluso quincenal, como se produce en algunas organizaciones) puede ser un síntoma claro de que el órgano de gobierno está asumiendo funciones que no le corresponden o de que su tamaño no se ajusta a las necesidades de la organización.

### Número de reuniones anuales del órgano de gobierno

¿Cuántas veces se ha reunido el órgano de gobierno en los últimos 12 meses?



Fuente: Encuesta a participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, 2013

La duración de las reuniones dependerá, en gran medida, del volumen de los temas a tratar, de la frecuencia de las mismas y de la organización del órgano de gobierno, aunque seguramente siempre se necesitarán, como mínimo, tres horas, aproximadamente.

### Estructura adecuada del órgano de gobierno

Como ya hemos visto, la forma en que está estructurado y organizado el órgano de gobierno determinará, en gran medida, la frecuencia necesaria y la duración de las reuniones. La organización del órgano de gobierno será también crítica para que sea eficiente en su proceso de toma de decisiones.

Una buena estructuración y organización del órgano de gobierno exigen la definición de sus cargos y responsabilidades, así como la creación de comités, que han de facilitar la ejecución de sus roles.

Tres deberían ser los criterios que orientaran la organización y la estructura de un órgano de gobierno: el minimalismo, el holismo y la preservación del rol del director.<sup>43</sup>

**El minimalismo supone crear la estructura mínima necesaria para cumplir la tarea.** Partiendo de que la dedicación al órgano de gobierno es voluntaria y a tiempo parcial, solo deberían crearse aquellos cargos y comités que realmente contribuyeran significativamente a facilitar el trabajo. La creación de muchos comités puede suponer una carga excesiva, que los miembros del órgano de gobierno no logren asumir, con lo cual acabará siendo más ineficiente.

**Además, la existencia de muchos comités y cargos puede dificultar que el órgano de gobierno se comporte realmente como un cuerpo único, con una sola voz (holismo).** Los distintos comités y cargos dentro del órgano de gobierno han de ser conscientes de este carácter colegiado, que ha de derivar en decisiones unitarias, puesto que solo el órgano de gobierno como conjunto es responsable de sus roles. Desde esta perspectiva, ningún cargo del órgano de gobierno ni comité puede tomar decisiones por sí solo sin la aprobación del conjunto, pero tampoco se puede responsabilizar a ninguno, de forma exclusiva, de sus decisiones. Este hecho queda reflejado en la Ley de fundaciones y en su régimen sancionador, que establece que los patronos responden solidariamente frente a la fundación por los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la ley o a los estatutos, o por los actos realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar su cargo. Se trata de una responsabilidad solidaria, es decir, que los patronos responden de su actuación, pero también de la de sus compañeros.

**La preservación del rol del director es el tercer criterio que debería orientar la estructura y organización del órgano de gobierno.** No deberían crearse cargos ni comités que interfirieran en el papel del director, asumieran parte de sus funciones o pudieran crear fisuras en los mecanismos a través de los cuales el órgano de gobierno, en su conjunto, realiza encargos al director.

43 Elaboración propia a partir de Carver.

Teniendo en cuenta estos tres criterios, Carver llega a cuestionar la idoneidad de contar con un tesorero, cuando los criterios de gasto e inversión han sido definidos claramente y se han fijado los límites éticos. Carver considera que, en la mayoría de los casos, el tesorero asume funciones que corresponden directamente al director (decide dónde invertir, dónde gastar) o al órgano de gobierno en su conjunto (control del presupuesto). Por tanto, muchas veces representa una escala innecesaria entre este y el director. Aunque ello pueda llegar a ser cierto en algunas organizaciones, también lo es que, dada la importante responsabilidad económica que asume el órgano de gobierno, muchas veces es lógico que desee tener una persona que centre su mirada en estos aspectos y los siga más de cerca, y así garantizar mayor seguridad al conjunto. A veces, la figura del tesorero es sustituida por un comité de financiación y presupuesto, integrado por más de un miembro.

De hecho, no es obligatorio disponer de un tesorero (a no ser que los estatutos lo indiquen), pese a que muchos órganos de gobierno cuentan con dicha figura. En cambio, todo órgano de gobierno debe tener a un presidente y un secretario.

El presidente es la figura fundamental para el buen funcionamiento del órgano de gobierno. De hecho, esta es su responsabilidad principal, más allá del rol representativo que muchas veces ejerce. El presidente no es responsable, pues, del buen funcionamiento de la organización (de ello se encarga el órgano de gobierno en su conjunto), sino de que el órgano de gobierno ejerza sus funciones como tal y de la integridad de sus procesos de funcionamiento.

### **Presidencia del órgano de gobierno**

#### **Función**

- Asegurarse de que el patronato satisface sus responsabilidades de gobierno de la institución.
- Ser un *partner* del director, ayudando a alcanzar la misión de la institución.
- Optimizar la relación entre el órgano de gobierno y la dirección.

#### **Responsabilidades**

- Presidir las reuniones del órgano de gobierno. Comprobar que el órgano funciona con eficacia, interacciona con la dirección de forma óptima y cumple con sus deberes. Desarrollar los órdenes del día, junto con el director.
- Junto con el director, recomendar la composición de los comités del órgano de gobierno. Recomendar las presidencias de dichos comités, pensando en una futura sucesión.
- Ayudar al director a reclutar miembros para el órgano de gobierno y otros talentos para desempeñar tareas de voluntariado, cuando sea preciso.

- Hacerse eco de cualquier preocupación de la dirección acerca del rol del patronato o de algunos patronos en particular. Manifestar al director las preocupaciones del patronato y de otros grupos.
- Presentar ante el órgano de gobierno una evaluación del ritmo, la dirección y la capacidad organizativa de la institución.
- Preparar una reseña del director y recomendar un salario para que el comité correspondiente lo tome en consideración.
- Centrar cada año la atención del órgano de gobierno en las cuestiones del gobierno institucional relacionadas con su propia estructura, su rol y su relación con la dirección. Asegurarse de que el órgano de gobierno está satisfecho por haber cumplido todas sus responsabilidades.
- Actuar como otro par de ojos y oídos
- Servir de portavoz suplente.
- Llevar a cabo otras tareas que el presidente y el director consideren apropiado y deseable que lleve a cabo la presidencia.

*Fuente: Dayton (2001)<sup>44</sup>*

Por su parte, el secretario es el responsable de la veracidad y la integridad de los documentos generados por el órgano de gobierno. El secretario es el responsable de certificar y dejar constancia de las acciones del órgano de gobierno, por lo que ha de tener al día las actas y todos los documentos necesarios.

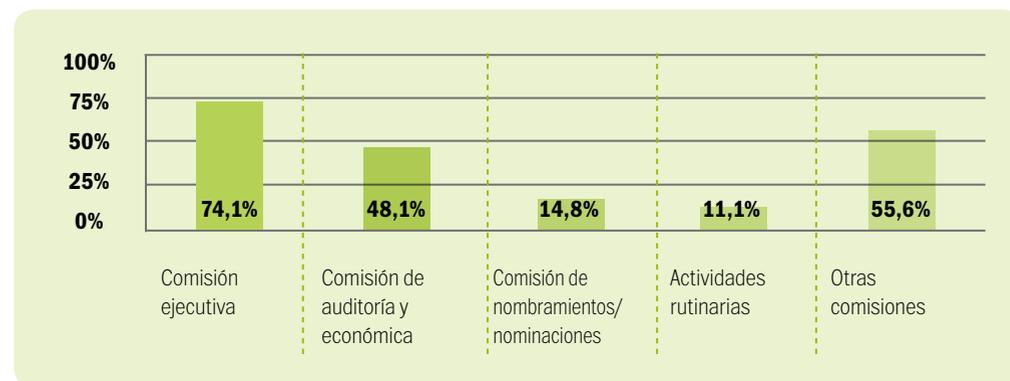
Algunas organizaciones cuentan también con vicepresidentes y otras figuras. Para que su existencia contribuya realmente a mejorar el funcionamiento del órgano de gobierno, es básico que se definan claramente sus responsabilidades y funciones, y se delimite su relación con los otros cargos y comités. Tener presentes los tres criterios definidos por Carver puede ser de gran utilidad en este proceso.

Además de los cargos de carácter individual, la mayoría de los órganos de gobierno cuentan con comités o comisiones que les ayudan a realizar su trabajo. De hecho, los comités se consideran casi como una parte básica del funcionamiento de todo órgano de gobierno. Según la encuesta realizada a los participantes del programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, más del 80% de las organizaciones cuentan con alguna comisión o comité. Los más habituales son la comisión ejecutiva y la de auditoría y económica. Sin embargo, tener comités o comisiones solo tiene sentido si realmente facilitan la tarea del órgano de gobierno en su conjunto. Así pues, al analizar el funcionamiento del órgano de gobierno, es importante preguntarse hasta qué punto eso es así: ¿Favorecen los comités existentes el trabajo colegiado del órgano de gobierno? ¿Qué valor añadido aportan? ¿Son realmente facilitadores del trabajo del órgano de gobierno? ¿No interfieren en sus responsabilidades? ¿Y en la del director?

<sup>44</sup> Dayton, K. (2001): "Governance is governance", Independent Sector. Washington.

### Comisiones del órganos de gobierno

Por favor, señala qué comisiones existen en vuestro órgano de gobierno (marca todas las que proceda y añade todas las no incluidas en la opción "Otros")



Fuente: Encuesta a participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, 2013

De hecho, uno de los riesgos evidentes de muchos de estos comités es que acaben convirtiéndose en un órgano de gobierno a la sombra o acaben asumiendo la responsabilidad exclusiva en uno de sus ámbitos de actividad, desimplicando y desresponsabilizando al resto de miembros del órgano de gobierno. Ello puede ocurrir especialmente cuando una comisión ejecutiva es muy activa, que acaba convirtiéndose muchas veces en el órgano de gobierno *de facto*, aun cuando la responsabilidad jurídica –no lo olvidemos– siga recayendo en el conjunto de los miembros del órgano de gobierno.

Los comités se crean generalmente porque se considera que un grupo pequeño y especializado puede dedicar más tiempo a determinados temas y analizarlos con más precisión. Hay que procurar que esta capacidad, que puede ser de gran valor cuando se requiere una reflexión específica y profunda o un control específico de determinados temas, no obligue al comité a bajar en exceso al día a día e inmiscuirse en funciones y responsabilidades que corresponden al equipo operativo de la organización. Desde esta perspectiva, es fundamental que todo comité recuerde que su tarea ha de ubicarse al nivel del gobierno no de la dirección y la gestión.

Por otro parte, la existencia de comités especializados en determinados temas pueda suponer un riesgo evidente para la visión necesariamente holista que ha de tener el órgano de gobierno y para la implicación de sus miembros. ¿Qué hace un órgano de gobierno cuando un comité propone una determinada decisión o realiza una determinada recomendación? Lo habitual es que, tras realizar algunas preguntas, el órgano en conjunto acabe aceptado la propuesta, lo cual es lógico, puesto que los miembros del órgano de gobierno que no han participado en el comité no se sienten con la capacidad o la información suficientes para oponerse o cuestionar un tema en el

cual otros han trabajado de forma intensa. Eso lleva a que, en realidad, las decisiones que se toman sean las decisiones de los comités, y no las del órgano de gobierno en su conjunto. Para evitar la fragmentación que ello puede suponer, el trabajo del comité debería centrarse especialmente en la preparación previa de las decisiones que posteriormente deberá tomar el órgano de gobierno. Así, los comités deberían trabajar para poner sobre la mesa y ayudar al órgano de gobierno a valorar las consecuencias de sus decisiones.

### Una organización que afronta un proceso de reducción de gastos

El comité de presupuesto debería poder presentar distintas opciones de reducción (igualmente viables, a ser posible) y analizar las consecuencias de las mismas. El comité no debería presentarse al órgano de gobierno con una decisión ya tomada, sino que la decisión debería adoptarse en una reunión conjunta.

En este caso, el comité ayuda a disponer de más información. Para realizar este trabajo, seguramente deberá contar con el apoyo de la dirección o del responsable financiero, pero no lo sustituirá. El comité se centrará en analizar el impacto estratégico de las posibles opciones y el *staff* de la organización le dará apoyo, proporcionando la información necesaria para efectuar dicho análisis.

Es evidente que esta visión de los comités parte de la premisa de que existe un órgano de gobierno bien gestionado y con capacidad para asumir los roles que se le asignan. Sin embargo, esta suposición muchas veces no se cumple. Así, los comités que analizan, proponen y toman decisiones pueden ser un instrumento muy útil para "sustituir" o cubrir el trabajo de un órgano de gobierno incapaz. También pueden ser la causa de dicha incapacidad, al desmotivar o desimplicar a otros miembros.

### Evaluación del órgano de gobierno

Pero, ¿cómo sabemos si un órgano de gobierno está siendo eficiente y capaz? Todos los órganos de gobierno deberían evaluar periódicamente su propio funcionamiento, a cada uno de sus miembros y el nivel en que está ejecutando sus cuatro roles centrales.

La evaluación de los órganos de gobierno es uno de los temas pendientes en la mayoría de ellos. Para avanzar en este camino, algunas organizaciones han apostado por:

- Realizar evaluaciones de los cargos del órgano de gobierno, una evaluación que hace el mismo órgano de gobierno.
- Realizar evaluaciones anónimas dentro del mismo órgano de gobierno sobre su funcionamiento, sus objetivos y el grado de satisfacción de la participación de sus miembros.
- Contar con evaluadores externos que evalúan el órgano de gobierno de forma periódica.

A esta triple evaluación, habría que añadir la evaluación del impacto de los resultados de la organización, para tener también una orientación sobre lo que está consiguiendo, más allá de la evaluación de los procesos que está siguiendo.

La evaluación del propio funcionamiento es, seguramente, el ámbito más fácil de valorar y ello puede hacerse a través de la recogida de indicadores clave como el nivel de asistencia a las reuniones, su duración media, el ajuste al orden del día, el nivel de cumplimiento de los objetivos y de las decisiones tomadas en las reuniones o el grado de satisfacción de los miembros del órgano de gobierno con respecto a su aportación. Sin embargo, la evaluación de un órgano de dirección debería ir más allá y evaluar a cada uno de sus miembros (asistencia, participación en las decisiones, ajuste a objetivos), tanto en lo referente al funcionamiento colectivo como a la respuesta a los encargos individuales (si existen). Además, el órgano de gobierno debería valorar su eficiencia en función de la evaluación de la organización y basándose en los cuatro roles críticos que le corresponden.

---

#### Rol estratégico

¿Está llevando la organización al destino deseado? ¿Es pertinente el destino fijado o bien el órgano de gobierno ha incurrido en un error?  
¿Se utilizan los mecanismos y recursos definidos? La distribución de recursos ¿ha sido la más adecuada?

#### Rol de delegación

¿Ha habido algún conflicto entre el director y el órgano de gobierno?  
¿Ha habido algún ámbito de decisión en que hayan existido interferencias entre ambos? ¿Está satisfecho el director con el funcionamiento del órgano de gobierno y su relación con el mismo?

#### Rol de seguimiento y evaluación

¿Se está haciendo el seguimiento de los elementos clave de la organización? ¿Se están evaluando correctamente? ¿Se reorienta la acción en función de los resultados de la evaluación o del seguimiento?

#### Rol de rendición de cuentas

¿Se están rindiendo cuentas a los principales *stakeholders* de la entidad? ¿Se rinden cuentas al conjunto de la sociedad?

¿Se ha recibido alguna petición de rendición de cuentas a la cual no se haya dado respuesta?

## Recomendaciones finales

Es evidente que una composición diversa y cuidada; una dedicación de tiempo a aquellos temas que realmente son significativos, y una gestión y una organización adecuadas mejorarán la eficiencia de los patronatos y las juntas y, por tanto, de las organizaciones que gobiernan. Pero, sin quitar importancia a estos elementos, queremos concluir este capítulo poniendo sobre la mesa una serie de recomendaciones que cualquier miembro de un órgano de gobierno debería tener presentes durante sus reuniones y en el momento de tomar decisiones. Estas recomendaciones, planteadas en forma de “deberes”, reflejan, a nuestro parecer, la verdadera esencia de su función. Tenerlas en cuenta ha de contribuir a orientar sus decisiones y, sin duda, a incrementar el impacto positivo de las mismas.

---

Deberes de un buen órgano de gobierno

### 1. Céntrate en el impacto.

Ello obliga a tener muy claro qué impacto persigue la organización en su conjunto (la visión y misión) y a clarificar cómo pueden influir sobre él determinadas decisiones.

### 2. Recupera el debate sobre el sentido de lo que hace la organización.

En un entorno cambiante, es necesario preguntarse si lo que la organización hace y quiere conseguir sigue teniendo sentido. El órgano de gobierno ha de cuestionar y validar la pertinencia de la visión y de la misión de la organización y sus principales actuaciones.

### 3. Ten siempre presentes la misión y la visión de la organización.

Una vez clara la pertinencia de la misión y de la visión, ambas han de ser, junto con el impacto, la referencia clave de las decisiones a tomar.

### 4. Recuerda que representas a los propietarios de la organización: identifícalos y dialoga con ellos.

El órgano de gobierno es fiduciario de los propietarios de la organización. Desde esta perspectiva, es básico que sepa quiénes son y que establezca mecanismos de diálogo con ellos.

### 5. Mira a tu alrededor. Ten los ojos abiertos hacia afuera de la organización.

Un órgano de gobierno ha de estar abierto a su entorno para poder

valorar realmente la pertinencia de lo que la organización hace y prever posibles cambios significativos en el entorno.

**6. Sé ambicioso. Atrévete a pensar en grande.**

Un buen órgano de gobierno ha de ser ambicioso, atreverse a pensar en grande y perfilar una visión ambiciosa de la organización y de su entorno.

**7. Aprende del pasado pero mira siempre hacia el futuro.**

El órgano de gobierno ha de tener información sobre lo que la organización ha hecho y cómo ha funcionado, pero el seguimiento y el control solo tienen sentido si se utilizan para avanzar hacia el futuro deseado. El órgano de gobierno ha de centrar su mirada más hacia el futuro que hacia el pasado.

**8. Respeta los compromisos.**

El órgano de gobierno es uno de los principales garantes de la credibilidad de la organización. Ha de respetar los compromisos adquiridos y, en el caso excepcional de que no pueda hacerlo, explicar claramente el porqué, pues ello es fundamental para mantener la credibilidad.

**9. Explica qué hace la organización, por qué y qué impacto tiene. Sé transparente.**

Rendir cuentas significa comunicar y explicar qué se hace, pero también justificar dicha actuación. La rendición de cuentas y la transparencia son pilares básicos de la confianza en la organización.

**10. No interfieras en el ámbito de actuación del director de la organización: ofrécele un marco delimitado pero amplio.**

El gobierno y la dirección han de formar un tándem que haga avanzar la organización hacia el destino deseado. Es fundamental evitar tomar decisiones que interfieran en el ámbito de competencias del director para que este tándem funcione, así como disponer de un marco de actuación claramente definido en que el director tenga un margen de maniobra.

**11. Define qué será objeto de tu seguimiento y por qué.**

La concreción de lo que va a ser objeto de seguimiento, de los indicadores y de los criterios de evaluación facilita la comprensión del sentido de lo que se hace y de su contribución a la misión y a la visión de la organización.

**12. Al trabajar a favor de la eficiencia, no te dejes seducir exclusivamente por el control de costes; aboga por una definición clara y amplia de la eficiencia.**

Cómo hemos visto en los capítulos anteriores, la eficiencia no pasa siempre ni exclusivamente por el control de costes. Es básico que, al trabajar en esta línea, el órgano de gobierno defina qué entiende por eficiencia e identifique los indicadores que van a permitir avanzar en este sentido.

*Fuente: Elaboración propia a partir del National Center for Nonprofit Boards<sup>45</sup> y Carver*

<sup>45</sup> Ingram, R. T. (2003): *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

# 4

## Anexos

### Anexo I. Casos estudiados

A lo largo del libro se citan ejemplos y referencias de las experiencias de diferentes entidades que han participado en el estudio mediante entrevistas y/o intercambio de documentación. A continuación listamos estas organizaciones, ordenadas según su aparición en la publicación, indicando dónde se mencionan sus experiencias:

**OXFAM Intermón** ([www.oxfamintermon.org](http://www.oxfamintermon.org))

Páginas 16 (capítulo 1); 79 (capítulo 2). [2 referencias]

**RAIS Fundación** ([www.raisfundacion.org](http://www.raisfundacion.org))

Páginas 31 (capítulo 1); 63 (capítulo 2). [2 referencias]

**HazloPosible** ([www.hazloposible.org](http://www.hazloposible.org))

Páginas 59, 62, 68 y 78 (capítulo 2); 115 (capítulo 3). [5 referencias]

**Asociación Punt de Referencia** ([www.puntdereferencia.org](http://www.puntdereferencia.org))

Página 72 (capítulo 2). [1 referencia]

**Fundación Ayuda en Acción** ([www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org))

Páginas 80 y 98 (capítulo 2). [2 referencias]

**Fundación Tomillo** ([www.tomillo.org](http://www.tomillo.org))

Página 84 (capítulo 2). [1 referencia]

**Save The Children** ([www.savethechildren.es](http://www.savethechildren.es))

Páginas 123 (capítulo 3). [1 referencia]

**Fundació Jaume Bofill** ([www.fbofill.cat](http://www.fbofill.cat))

Página 128 y 152 (capítulo 3). [2 referencias]

**Greenpeace** ([www.greenpeace.org/espana/es](http://www.greenpeace.org/espana/es))

Página 146 (capítulo 3). [1 referencia]

Además, también se citan otros ejemplos estudiados directamente a través de fuentes secundarias e información pública:

**Casal dels Infants** ([www.casaldelsinfants.org](http://www.casaldelsinfants.org))

Páginas 73 (capítulo 2) [1 referencia]

**Cruz Roja Española** ([www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es))

Página 87 y 100 (capítulo 2). [2 referencias]

**Project Superwomen** (proyecto concreto de la entidad New Destiny Housing Corporation, [www.newdestinyhousing.org](http://www.newdestinyhousing.org)-, analizado como ejemplo por Actknowledge y The Aspen Institute, ver bibliografía) Páginas 24 (capítulo 1); y 120 (capítulo 3).

**Habitat for Humanity Egipto** ([www.habitategypt.org](http://www.habitategypt.org))

Página 65 (capítulo 2). [1 referencia]

**Sozialhelden [Héroes Sociales]** ([www.sozialhelden.de](http://www.sozialhelden.de) y su iniciativa <http://wheelmap.org>)

Página 69 (capítulo 2). [1 referencia]

**MalariaSpot** ([www.malariaspot.com](http://www.malariaspot.com))

Página 70 (capítulo 2). [1 referencia]

**Vodafone** (diseño de oficinas con la eficiencia en el punto de mira)

Página 93 (capítulo 2). [1 referencia]

**Fundació Escola Cristiana de Catalunya** ([www.escolacristiana.org](http://www.escolacristiana.org))

Página 104 (capítulo 2). [1 referencia]

**Taula del Tercer Sector Social de Catalunya** ([www.tercersector.cat](http://www.tercersector.cat))

Página 105 (capítulo 2). [1 referencia]

**UNICEF España** ([www.unicef.es](http://www.unicef.es))

Página 147 (capítulo 3). [1 referencia]

## Anexo II. Resultados Encuesta

Dentro de este curso 2013-14 se elaboró una encuesta titulada «Los órganos de gobierno en las organizaciones no lucrativas». Se trata de una parte del estudio específicamente vinculada al tercer capítulo de esta publicación, y que fue también el tema central de uno de los dos foros de liderazgo de este curso (concretamente el realizado el pasado 20 de noviembre de 2013 sobre esta temática).

La encuesta fue enviada a todos los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, directores generales (o nivel de máxima responsabilidad) de sus entidades no lucrativas. Además, se solicitó que lo dirigieran también a los responsables de sus órganos de gobierno (principalmente presidentes), a quienes también se invitó a la sesión del 20 de noviembre. A continuación se presenta la encuesta completa, detallando en cada pregunta las respuestas obtenidas (tablas de frecuencias), seguido de un apartado con el análisis y valoración de estos resultados. La encuesta no pretendía ser representativa de la situación/caracterización de los órganos de gobierno de las entidades lucrativas de manera generalizada al ámbito español (la muestra es muy reducida), pero sí da unas orientaciones e ideas básicas, principalmente sobre las características de las entidades presentadas en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, con quienes se compartieron los resultados en debate.

### Descripción de la muestra:

- Calendario: Encuesta elaborada Noviembre-Diciembre 2013
- Respuestas recibidas: 42
  - 29 antes del Foro 20N
  - 13 posteriormente

### De las cuales

- 24 equipo directivo (59%): 22 directores (54%)
- 17 miembros órganos de gobierno (41%), 10 presidentes
- 26 entidades diferentes

### Encuesta sobre Órganos de Gobierno (OG) en las ONG

Nuestro próximo Foro de Liderazgo del 20 de Noviembre de 2013 se centrará en el tema órganos de gobierno y dirección. Para preparar la sesión, os agradeceremos si podéis responder antes este cuestionario, y en el aula comentaremos vuestros resultados.

Os pedimos si podéis responder a la misma tanto los directores como los representantes de los órganos de gobierno, para así poder comparar luego las respuestas de los dos grupos.

**Bloque 1.****Identificación de tu ONG – Datos principales****La entidad**

1. Nombre de tu entidad

---



---



---

2. ¿En qué **sector/sectores** de actividad situarías tu entidad? (Se permiten múltiples respuestas)

---

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Desarrollo y cooperación	41%	17
Medio ambiente	0%	0
Social	55%	23
Educación en el tiempo libre	10%	4
Cultura	0%	0
Otro	19%	8
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>42</b>

3. ¿Cuál es la **naturaleza jurídica** de tu organización? (Por favor, marca sólo una opción)

---

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Asociación	21%	9
Fundación	71%	30
Cooperativa	0%	0
Otro	7%	3
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>42</b>

4. ¿Qué **tamaño** tiene tu entidad? (Por favor, marca sólo una opción según presupuesto anual aprox.)

---

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Menos de 300.000€	0%	0
Entre 300.001 y 1 millón de €	12%	5
Entre 1 y 3 millones de €	29%	12
Entre 3 y 10 millones de €	33%	14
Entre 10 y 50 millones de €	14%	6
Más de 50 millones de €	12%	5
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>42</b>

5. ¿Y en número de **trabajadores** contratados? (Por favor, marca sólo una opción)

---

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Menos de 10	13%	5
Entre 11 y 30	8%	3
Entre 31 y 60	20%	8
Entre 61 y 100	15%	6
Entre 101 y 200	28%	11
Más de 200	18%	7
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>40</b>

---

6. ¿Cuál es la principal **fFuente de ingresos** de tu entidad? (Por favor, marca sólo una opción)

#### Respuestas

Opciones	%	N°
Subvenciones y convenios de Admin. públicas	50%	21
Aportaciones de socios, donantes y colaboradores (individuales e instituciones/empresas)	36%	15
Venta de productos / Oferta de servicios	7%	3
Otra	7%	3
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>42</b>

#### Persona que responde

7. **Tu nombre** (persona que responde)

8. **EMail** de contacto

9. ¿Qué **cargo** ocupas actualmente dentro tu entidad? (Por favor, marca sólo una opción)

#### Respuestas

Opciones	%	N°
Director/a general o equivalente (máximo responsable del equipo técnico)	54%	22
Otro miembro del equipo directivo	5%	2
Presidente/a del órgano de gobierno	24%	10
Otro miembro del órgano de gobierno	17%	7
Otro	0%	0
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

## Bloque 2.

### El órgano de gobierno (O.G.) de tu entidad

10. Actualmente, ¿cuántos **miembros** forman parte del O.G. de tu organización?

#### Respuestas

Número de respuestas	39
Rango	entre 4 (mínimo) y 38 (máximo)
Promedio	10,3

11. ¿Cuántas **veces se ha reunido** en los últimos 12 meses?

#### Respuestas

Opciones	%	N°
Ninguna	0%	0
1 o 2 veces	15%	6
De 3 a 5 veces	66%	27
De 6 a 10 veces	10%	4
Más de 10 veces	10%	4
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

12. ¿Cuál es la **duración media** aproximada de las reuniones del O.G.? (Por favor, marca sólo una única respuesta según la duración habitual, sin tener en cuenta reuniones excepcionales)

#### Respuestas

Opciones	%	N°
Menos de una hora	0%	0
Entre 1 y 2 horas	10%	4
Entre 2 y 3 horas	27%	11
Entre 3 y 4 horas	37%	15
Entre 4 horas y 1 día	27%	11
Más de un día	0%	0
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

**13. ¿Cómo valoras el funcionamiento de tu ONG?**

Si tuvieras que evaluarlo del 0 (mínimo) al 10 (máximo), ¿qué nota le pondrías?

**Respuestas**

Número de respuestas	41
Rango	entre 6 (mínimo) y 10 (máximo)
Promedio	7,76

**14. Y en lo que refiere al funcionamiento del órgano de gobierno, ¿cómo lo evaluás?**

Puedes puntuar siguiendo la misma escala de 1 a 7 (donde 1= Estoy muy insatisfecho; 4=Satisfacción media; y 7=Estoy muy satisfecho) cada uno de los siguientes aspectos:

**Respuestas**

Opciones	1	2	3	4	5	6	7	NS/NC	Promedio	Nº
Composición y diversidad del órgano de gobierno	0	2	3	3	8	18	7	0	5,41	41
Organización y funcionamiento del OG (gestión reuniones, participación miembros en reuniones, eficiencia, etc.)	0	1	2	3	10	16	9	0	5,59	41
Calidad en su toma de decisiones	0	1	1	3	5	21	10	0	5,80	41
Mecanismos de renovación del OG	0	4	4	5	8	15	4	1	4,95	41
<b>Respuestas a la pregunta</b>										<b>41</b>

**15. Cómo valoras la relación y el equilibrio en el liderazgo entre el OG y la dirección?****Respuestas**

Opciones	%	Nº
Excesiva participación del OG	0%	0
Correcta, aunque el OG asume más funciones de las que debería	2%	1
Buena y equilibrada	73%	30
Correcta, aunque el equipo directivo asume más funciones de las que debería	22%	9
Muy poca implicación del OG	2%	1
<b>Respuestas a la pregunta</b>	<b>41</b>	

**16. En concreto, de las tareas/funciones/roles que puede desarrollar un órgano de gobierno, ¿puedes indicar para cada una la opción que más se ajuste en tu entidad?****Respuestas**

Opciones	1	2	3	4	NS/NC	Nº
Evaluación de la gestión y seguimiento del día a día organizativo	7	3	31	0	0	41
Evaluar la actuación, resultados e impacto y asegurar la rendición de cuentas, supervisión de la gestión	0	10	31	0	0	41
Representación y búsqueda de recursos	4	27	9	1	0	41
Decisiones sobre la misión, visión y estrategia de la entidad	0	6	35	0	0	41
Selección, evaluación y desarrollo del equipo de dirección	2	9	27	2	1	41
Aportar nuevas visiones, ideas, experiencias y acceso a nuevas perspectivas	1	16	23	1	0	41
En promover y fomentar los valores y cultura organizativos	2	11	27	1	0	41
Capacidad de situar a la ONG en su entorno, detectar oportunidades y amenazas, y proactividad del OG	1	22	15	1	0	39
Otro. Puedes indicar otro rol que consideres, y valorarlo a continuación						2
<b>Respuestas a la pregunta</b>						<b>41</b>

**17. En el campo estratégico, y en la definición de la visión y objetivos de la entidad,**

¿qué **actitud consideras que toma vuestro órgano de gobierno?**

Por favor, marca cuál de las siguientes opciones se ajusta más a vuestra realidad

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Es proactivo, el O.G. es quien propone las ideas	30,8%	12
Es reactivo, la dirección es quien toma la iniciativa y lo presenta en las reuniones	69,2%	27
No lo sé	0,0%	0
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>39</b>

18. ¿Vuestro órgano de gobierno cuenta con diferentes **comisiones/grupos** o equivalente?

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
No, ninguno	34%	14
Sí	66%	27
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

19. Por favor, señala entonces **qué comisiones** existen en vuestra O.G. (según los nombres indicados o los equivalentes/similares que uséis en la entidad). Puedes marcar todas las que corresponda, y añadir todas las no incluidas en la opción "otros"

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
Comisión Ejecutiva	74%	20
Comisión de Auditoría y Económica	48%	13
Comisión de Nombramientos/Nominaciones	15%	4
Actividades rutinarias	11%	3
Otras Comisiones	56%	15
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>27</b>

20. Aparte del O.G. y las posibles comisiones, ¿vuestra entidad cuenta con **consejo asesor**?

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
No, ninguno	60,0%	24
Sí	40,0%	16
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>4021</b>

21. ¿Podrías valorar la **utilidad de este consejo asesor** según tu opinión? Por favor, puntúa siguiendo la siguiente escala del 1 (Nada útil) al 7 (Imprescindible, muy útil)

**Respuestas**

Opciones	Escala de Utilidad							NS/NC	PROM.	Nº
	1	2	3	4	5	6	7			
Utilidad del consejo asesor	1	0	1	5	0	7	3	0	5,12	17
<b>Respuestas a la pregunta</b>										<b>17</b>
Número de respuestas										17
Rango										Completo, entre 1 (mínimo) y 7 (máximo)
Promedio										5,12 (escala de 1 a 7)

22. Además de las reuniones habituales del vuestro O.G., ¿realizáis alguna **sesión especial de reflexión estratégica** anual?

**Respuestas**

Opciones	%	Nº
No, nunca lo hemos hecho	5%	2
No la hacemos habitualmente, aunque sí la hemos realizado algún año	59%	24
Sí, la realizamos cada año	37%	15
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

23. ¿Contáis con algún **mecanismo establecido para la renovación** de vuestro órgano de gobierno?

#### Respuestas

Opciones	%	Nº
No, ninguno	20%	8
Sí	81%	33
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

24. ¿Podrías concretar cómo se realiza esta **renovación de los miembros**?

Por favor, marca las opciones que corresponda y puedes añadir una explicación general

#### Respuestas

Opciones	%	Nº
Está establecido un tiempo/plazo máximo para pertenecer en el O.G.	38%	13
Está establecido un tiempo/plazo máximo para ocupar uno de los cargos del O.G. (presidente, etc.)	24%	8
Se establece una rotación cada determinado tiempo (número —o porcentaje sobre total de miembros— de altas o bajas que se deben realizar entre los miembros cada año o cada X años)	15%	5
Existe un manual/procedimiento establecido detallado que regula el proceso de renovación de los miembros (modalidades de renovación, sistema de selección, sistema de introducción a las incorporaciones, requisitos y condiciones, etc.)	35%	12
Otros (por favor, explícalos en el recuadro siguiente)	15%	5
Explicación general:		
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>34</b>

25. Aunque anteriormente ya hemos preguntado tu valoración sobre la **diversidad en general de vuestro OG**, te agradeceremos si nos detallas tu opinión sobre si es adecuada o no la composición de tu OG en diferentes aspectos concretos.

Por favor, marca para cada tema la opción que más se ajuste a tu valoración

#### Respuestas

Opciones	1	2	3	4	NS/NC	Nº
Distribución por género, hombres y mujeres entre los miembros	12	10	11	8	0	41
Edad de los miembros	12	17	11	0	1	40
Antigüedad de los miembros	13	19	6	3	0	41
Perfil profesional y ocupación de los miembros	7	24	9	1	0	41
Vinculación con la entidad /dependencia	15	15	4	2	2	36
<b>Respuestas a la pregunta</b>						<b>41</b>

26. En resumen, después de la reflexión realizada con las preguntas anteriores, ¿dirías que el **órgano de gobierno funciona correctamente**?

Si tuvieras que evaluarlo del 0 (mínimo) al 10 (máximo), ¿qué nota le pondrías?

Puedes añadir un comentario o justificación si quieres matizarlo.

Nota (de 0 a 10):

Comentario

#### Respuestas

Número de respuestas	41
Rango	entre 4 (mínimo) y 9 (máximo)
Promedio	7,02

**27.** ¿Vuestra entidad trabaja/cuenta con un cuadro de mando integral o balanced scorecard, o alguna herramienta equivalente? (Herramienta de gestión que recoge/recopila información sobre el desempeño de la entidad, más allá de la información económica, y permite evaluar con diferentes indicadores el progreso en diferentes ámbitos establecidos, generalmente vinculados a los resultados definidos en el plan estratégico de la organización).

### Respuestas

Opciones	%	Nº
Sí, tenemos un cuadro de mando	59%	24
No, no tenemos nada similar	17%	7
No trabajamos con un cuadro de mando estrictamente, pero sí tenemos una herramienta que tienen una función parecida.	24%	10
<b>Respuestas a la pregunta</b>		<b>41</b>

## 5

## Bibliografía

**Libros y artículos**

**ActKnowledge y The Aspen Institute Roundtable on Community Change** (2003) “Guided Example. Project Superwomen”, documento que presenta un ejemplo de teoría de cambio dentro del programa “Theory of Change”, disponible en [https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf)

**Bazan, S.** (2006) “Improving boards meeting. 3 steps for success” *Nonprofit World*. Nov-des 2006.

**BBB Wise Giving Alliance, GuideStar y Charity Navigator** (2013) “The overhead myth”, carta dirigida a donantes explicando el concepto y justificación mediante cifras, disponible en [http://www.bbb.org/us/storage/113/Documents/GS\\_OverheadMyth\\_Ltr\\_ONLINE.pdf](http://www.bbb.org/us/storage/113/Documents/GS_OverheadMyth_Ltr_ONLINE.pdf).

**Carreras, I. y Iglesias, M.** (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13, Barcelona.

**Carreras, I.; Rodríguez, E. y Sureda, M.** (2012) *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-12, Barcelona.

**Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M.** (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2010-11, Barcelona.

**Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M.** (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2009-10, Barcelona.

**Carver, J.** (1997) *Boards that make a difference. A new design for leadership in nonprofit and public organizations*, Jossey-Bass. San Francisco.

**Castañé, D.** (2013) “Introducción a las organizaciones líquidas”, artículo publicado en el blog *THINKSHIP. Surcando la tercera ola*, de Dario Castañé, el 2 de julio de 2013. Disponible en: <http://thinkship.cc/introduccion-a-las-organizaciones-liquidas/>.

**Collins, J.** (2006) *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Gestión 2000, Barcelona.

**Cruz Roja España** (2006) *Aplicación de Buenas Prácticas y Especialistas. Manual de usuario*, editado en Octubre 2006 a través de la Oficina Central - Secretaría General - Departamento de Sistemas de Información de Cruz Roja Española. Disponible en: <http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/Manual%20usuario%20aplicacion%20Buenas%20Practicas.pdf>

**Cruz Roja España** (2013) MEMORIA 2012, memoria anual de Cruz roja España, formato extendido (128 pág.). Disponible en: [http://www.cruzroja.es/docs/2006\\_34\\_CN/memoria-2012/Memoria\\_2012\\_portada%202\\_1.pdf](http://www.cruzroja.es/docs/2006_34_CN/memoria-2012/Memoria_2012_portada%202_1.pdf)

**Cruz Roja Juventud** (2010) “Guía de Gestión Local. Una aproximación a los procesos y metodologías de gestión en los ámbitos locales de Cruz Roja Juventud”, Madrid. Disponible: <http://www.cruzrojajuventud.es/pls/portal30/docs/PAGE/CRJ/BOLET%CDN%20CRUZ%20ROJA%20JUVENTUD/LISTADO%20BOLETINES%20CRJ%202012/BOLET%CDN%20CRUZ%20ROJA%20JUVENTUD%20N%BA%20139/GUIA%20GESTI%D3N%20LOCAL%20CASTELLANO.PDF>

**Cvsa,V.; Jansen, P.; y Kilpatrick, A.** (2006) “Creating a Dynamic Board”. *Volume 8, Issue 1 2006. The ESR Review. 24-31.*

**Dayton, K.** (2001) “Governance is governance”. Independent Sector. Washington.

**EAPN Madrid** (2013) “El modelo housing first, una oportunidad para la erradicación del sinhogarismo en la Comunidad de Madrid”, Madrid, junio 2013.

**European Commission** (2013) “Housing First Europe. Final Report”, informe de resultados del programa de la CE [European Union Programme for Employment and Social Solidarity – PROGRESS (2007-2013)]. Más información en las páginas web [www.housingfirsteurope.eu](http://www.housingfirsteurope.eu) y <http://ec.europa.eu/progress>.

**European Commission** (2013) “Staff working document: Confronting Homelessness in the European Union”, Brussels, 20.2.2013. SWD(2013) 42 final.

**Gaetz, S.** (2012): “The Real Cost of Homelessness: Can We Save Money by Doing the Right Thing?”. Toronto: *Canadian Homelessness Research Network Press.*

**Goggins, A. y Howard, D.** (2009) “The Nonprofit Starvation Cycle”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2009.

**Howe J.** (2006) “The rise of crowdsourcing”, *Wired magazine* 14.6 (2006): 1-4.

**Ingram, R. T.** (2003). *Ten basic responsibilities of nonprofit boards.* Washington, DC: NationalCenter for Nonprofit Boards.

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (BOE nº. 310 de 27 de diciembre de 2002.

**Luengo-Oroz, M.A.; Arranz, A.; y Frean, J.** (2012) “Crowdsourcing Malaria Parasite Quantification: An Online Game for Analyzing Images of Infected Thick Blood Smears”, *Journal of Medical Internet Research*, 2012;14(6):e167.

**Mathiesen, K.** (1999) *Board Passages: three key stages in a nonprofit board's life cycle.*, National Centre for Nonprofit boards, Washington DC.

**New Philanthropy Capital (NPC)** (2010) “Social Return on Investment”, Position paper, Abril 2010, disponible en <https://www.thinknpc.org/publications/social-return-on-investment-position-paper>.

**Pathways to Housing** (2013) “Annual Report 2012”, Pathways to Housing, New York.

**Pleace, N.** (2013) “Housing First”, elaborado por el European Observatory on Homelessness para FEANTSA y digal. FEANTSA/French Permanent Representation to the EU seminar.

**Pleace, N. y Bretherton, J.** (2013) “The Case for Housing First in the European Union: A Critical Evaluation of Concerns about Effectiveness”, *European Journal of Homelessness*, Volume 7, No. 2, December 2013.

**Schwab Foundation** (2012) *The Governance of Social Enterprises. Managing Your organization for Success.* June 2012.

**The Bridgespan Group** (2009) “ Designing an Effective Organizations Structure”, presentación elaborada en Enero de 2009, disponible en: [http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations\\_-structural-design.pdf.aspx](http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_-structural-design.pdf.aspx).

**The SROI network** (2012) *A guide to social return on investment*, Enero de 2012.

Universidad Politécnica de Madrid (2014) “Promoción del emprendimiento social”, documento elaborado por el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) que recoge sus experiencias en el campo del emprendimiento social. Disponible en: [http://www.itd.upm.es/download/PromocionEmprendimientoSocial\\_itdUPM.pdf](http://www.itd.upm.es/download/PromocionEmprendimientoSocial_itdUPM.pdf).

**Wei-Skillern, J. y Marciano, S.** (2008) “The Networked Nonprofit”, *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2008.

----

## Páginas web

<http://overheadmyth.com>

<http://wheelmap.org>

<http://www.sozialhelden.de>

<http://www.openstreetmap.org>

<http://www.malariaspot.com>

<https://www.ashoka.org>

<http://www.cruzroja.es> y apartados específicos de su portal (Formación y Desarrollo Local)



## **Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social**

Esta publicación se enmarca dentro del Programa ESADE PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

## **Instituto de Innovación Social**

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



**ESADE**

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL**



**Campus Barcelona · Sant Cugat**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

**Fundación de PwC**

Paseo de la castellana, 259 B  
Edificio Torre PwC  
28046 Madrid  
T. (+34) 915 684 876  
fundacion.pwc@es.pwc.com

**www.pwc.es**

**Campus Barcelona · Pedralbes**

**Campus Madrid**

**Campus Buenos Aires**

Global Center São Paulo  
Global Center Munich

**www.esade.edu**

ISBN: 978-84-697-1170-5

